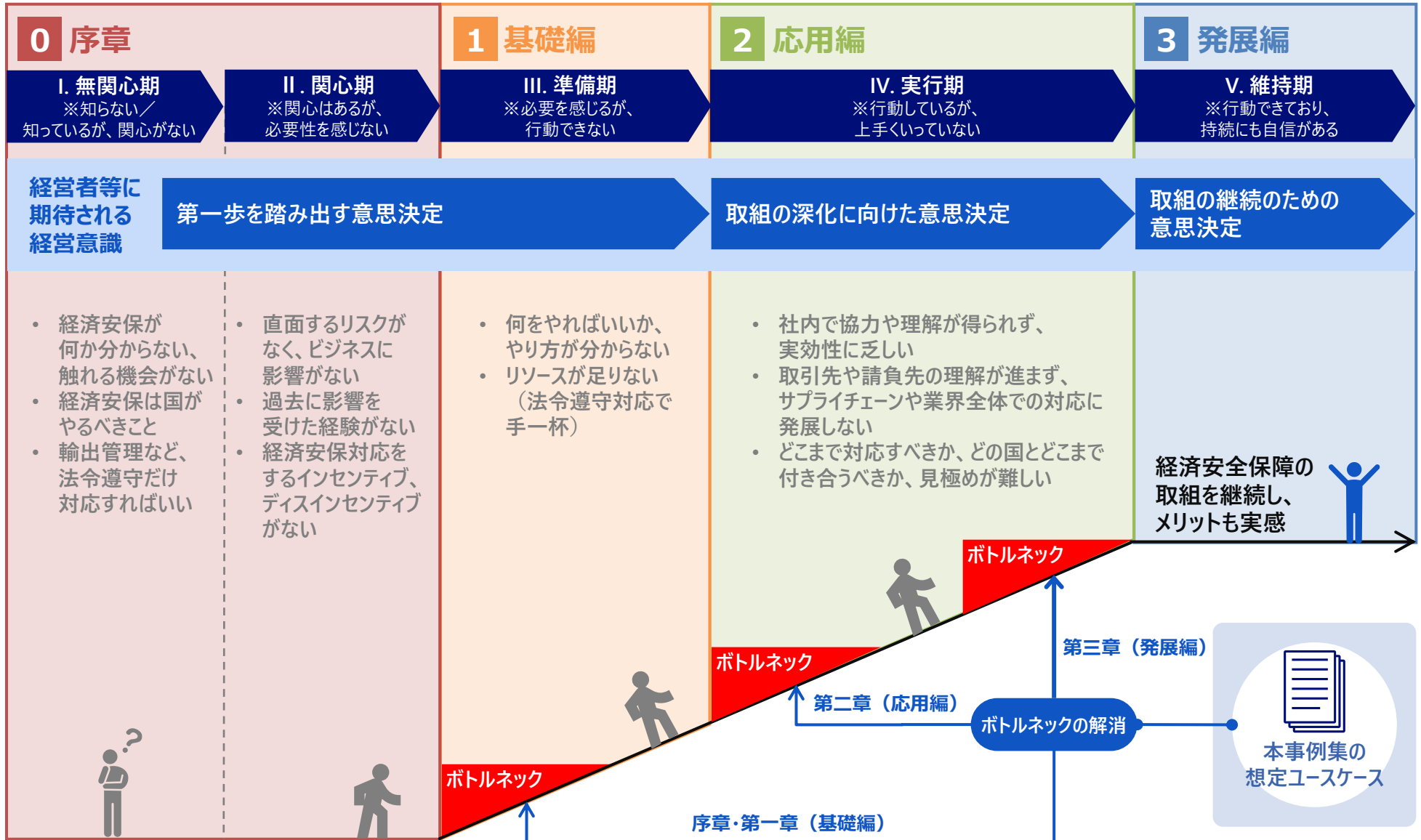


# 企業の経営と経済安全保障の具体事例集

2026年5月  
経済産業省 貿易経済安全保障局

# 企業の行動変容ステージおよびボトルネック（イメージ）

- 自社の行動変容ステージに応じて事例を参照できるように、「基礎編」「応用編」「発展編」に分けている。
- 経済安全保障への対応の必要性については、序章をご覧ください。



## 0 序章：経済安全保障への対応が不可避な時代にある（経済安全保障は、「経営課題」である）

- 事例A. サプライヤーへのサイバー攻撃による操業停止
- 事例B. 原料の供給途絶リスクへの対応不備による事業拡大計画の頓挫
- 事例C. 取引先の経済安保リスクに関するデューデリジェンス

## 1 基礎編：企業が最初の一步を踏み出すには、経営層の強いリーダーシップとアクションが不可欠

- 事例D. 技術流出防止のための内部不正対策
- 事例E. 技術流出事案を契機とした経済安保専門組織の設置
- 事例F. 自社が保有する重要技術の全社レベルでの特定

## 2 応用編：経済安全保障の奏功には、関係者を巻き込み取組を深化させる工夫が必要

- 事例G. サプライヤーと連携した経済安全保障対応の強化
- 事例H. 風土改革とサイバーセキュリティレベルの可視化による対策強化

## 3 発展編：経済安全保障は、事業機会の創出や顧客の信頼獲得など、「企業価値向上」に繋がる

- 事例I. 先手を打ったリスク対応による安定供給力の獲得
- 事例J. 自主的なサプライチェーンの遡り調査とリスクの特定
- 事例K. 自社の不可欠性追求が日本全体の不可欠性の確保に

## コラム：金融機関の声

| カテゴリ       | ページ番号 |
|------------|-------|
| ホラー（自律性）   | 4-5   |
| ホラー（自律性）   | 6-7   |
| 金融機関の取組事例  | 8     |
| 不可欠性確保     | 10-11 |
| ガバナンス強化    | 12-13 |
| 不可欠性確保     | 14-15 |
| 自律性/不可欠性確保 | 17-18 |
| ガバナンス強化    | 19-20 |
| 自律性確保      | 22-23 |
| 自律性確保      | 24-25 |
| 不可欠性確保     | 26-27 |
|            | 28-33 |

## **0 序章：**

**経済安全保障への対応が不可避な時代にある  
（経済安全保障は、「経営課題」である）**

**要旨：** A社の主要サプライヤーであるX社の子会社がハッカーによるサイバー攻撃を受け、X社はA社へ部品の納入ができなくなった。これに伴い、A社は国内の全工場の稼働を停止し、生産活動がストップする事態となった。



① 事案

**サプライヤーへのサイバー攻撃により、国内全工場の稼働停止事案の発生**

事案発生：

- A社の主要サプライヤーであるX社の子会社へのサイバー攻撃が発生。サーバーを調べたところ、ウイルスは部品の生産に係る受発注システムにも侵入していたことを確認。

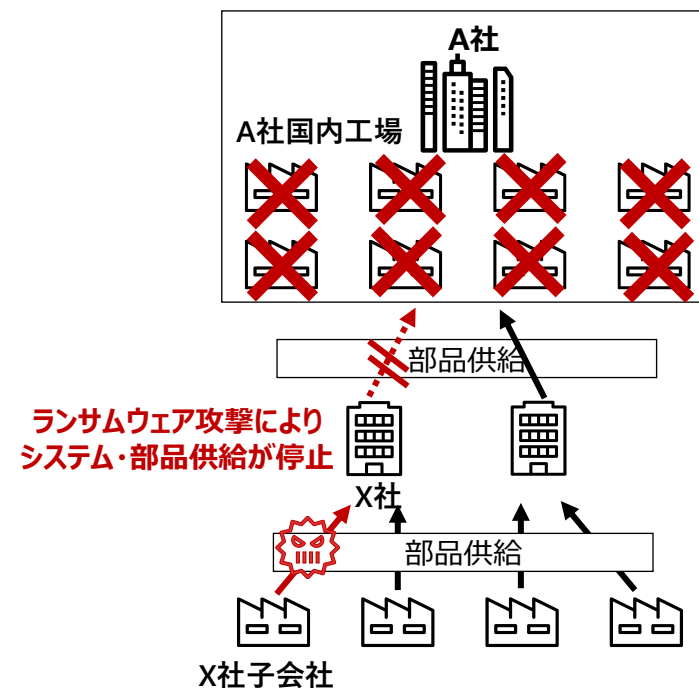
即時対応

- X社は、速やかに外部とのネットワーク接続を遮断。X社から報告を受けたA社は、部品供給の見通しが立たないことから、国内全工場の稼働を停止。

顛末

- A社とX社の迅速な連携により、A社の国内全工場の稼働停止は1日にとどまったが、X社の受発注システムの復旧には約1か月を要した。同システムの停止期間、X社は受発注の管理を手作業で実施。
- ウイルスの侵入口は、X社子会社の通信用機器であったことが判明。同機器には、外部から攻撃を受けやすい脆弱性を確認。

**サプライヤーへのサイバー攻撃**



②  
影響

## サプライチェーン全体に影響し、被害拡大

- 主要サプライヤーのX社が部品を供給できないことにより、A社の国内全工場の稼働が1日停止し、生産に多大な影響が生じた。
- A社の工場の再稼働後も、生産活動への余波が続き、サプライチェーン全体が混乱に陥る事態となった。
- 本事案を受け、政府が業界全体に対して対策強化を呼び掛ける事態に発展。
- 類似のサイバー攻撃や発注システム等の停止による稼働停止は、本事案の前後で国内でも複数発生しており、日々予断を許さない状況が続いている。

事例のポイント

- 国際情勢の緊迫を受け、サイバー攻撃のリスクは高まっている。
- サプライヤーへのサイバー攻撃による被害は、自社だけでなく、サプライチェーン全体に波及する恐れがある。
- 系列企業や取引先を含む、サプライチェーン全体のリスク管理が不可欠である。

**要旨：** B社は食品業界向け装置の事業拡大を計画していた矢先、B社の装置に不可欠な部品に利用されている原料Aの輸入がX国の規制強化により停止した。代替調達の目処が立つ前に在庫が枯渇し、事業拡大計画が頓挫した。

①  
事  
案**原料の供給停止に伴う事業拡大計画の頓挫**

- B社は、食品工場等の製造ラインで、原材料から金属異物を取り除く装置を製造している。この装置には、X国産の原料Aを使用した部品が不可欠であった。
- 同装置の売上はB社全体の1割程度であったが、社長は今後の販売先の拡大に向けた確かな手応えを感じており、営業に経営リソースを集中投下して事業を拡大しようとした矢先に、リスクが顕在化した。なお、B社の社長は「経済安全保障」という言葉は知っていたが、自社事業への影響を把握していなかった。

## 転機

- X国は原料Aの日本への輸出審査の厳格化を打ち出した。
- 規制強化のニュースを新聞で知ったB社の社長は、部品の仕入れ先の商社へ影響を問い合わせたところ、「部品の輸入が完全にストップした」と回答があった。
- ただちに倉庫の在庫を確認したが、装置の残量は半年程度であることが判明。B社の装置の在庫は限られ、同装置の販売を拡大できる見通しは立たなくなった。

## 代替策の実用化には数年を要し、在庫切れは目前に迫る

- B社は、過去にX国より原料Aの規制強化が幾度となく打ち出されていたことは知っていたが、自社の装置が食品業界向けであることから「経済安全保障」とは無縁と考え、自分事として捉えていなかった。結果として在庫の積み増し等の備えがなく、現有在庫が尽きた後の生産見通しが立っていない。
- また、原料Aを使わない除去装置を製造するには、既存の装置を設計段階から再検討する必要があるため、商品化までは数年単位の時間が必要となる。平時の備えを欠いたことで、対応は大きく後手に回ってしまった。
- 政府は第三国からの調達支援や技術開発等の環境整備を進めているが、実用化には時間を要する。B社は、実際に代替品が市場に流通するまでの数年間をどう凌ぐのか見通しが立たず、長期的な支援策では目前に迫る在庫枯渇の危機には間に合わないと焦燥感を募らせている。

### 事例のポイント

- 自社製品が機微技術や特定重要物資に該当しなくても、他国の措置により部素材の供給途絶に直面し、事業拡大の機会を逃し、事業継続の危機に陥ることを認識する。
- 自社にとって「経済安全保障は無関係である」と切り捨てず、平時から自社のサプライチェーンに潜むリスクや想定しうるリスクシナリオを検討し、代替調達や備蓄等の対策を検討する。

**要旨**：金融機関C社は、増大する地政学的リスクに対応するため、従来のマネー・ローンダリング、テロ資金供与関連のデューデリジェンスを拡張し、経済安全保障の観点からも取引先リスクを評価する体制を構築した。

①  
背景**広範な取引先デューデリジェンスの必要性の高まり**

- 金融機関C社の市場部門では、適切な投資判断を行うため、日々のビジネス関連情報に加え、コンプライアンスやマネー・ローンダリング、テロ資金供与などに関するネガティブニュースを日々収集・分析していた。
- 直近5～10年の間に、経済安全保障や人権、サイバーセキュリティといった新たな観点からも、取引先のリスクを正確に把握する必要性が急激に高まった。

②  
取組**経済安保の観点を組み込んだ、包括的な取引先デューデリジェンスの推進**

- コンプライアンス業務と経済安全保障業務は取引先の管理・情報収集という目的が共通していることから、C社は経済安全保障の観点からもリスクを評価する包括的な取引先デューデリジェンス体制を構築した。
- 新規に取引を検討する企業のバックグラウンドチェックはもちろんのこと、既存の取引先に対しても、国内外のニュースベンダーの報道や海外当局の公表情報を幅広く収集し、継続的な評価を行うこととしている。
- リスク情報が検知された際にはビジネスへの影響度を総合的に勘案し、判断が難しい事案については相手先企業へ直接ヒアリングを行い、事実関係を確認する。対話を通じてガバナンス再構築が進んでいるなどと判断できた場合には早い段階で取引を再開するなど、リスク管理とビジネス推進のバランスをとった柔軟な対応をとっている。

**事例のポイント**

- 金融機関において、日々の情報収集によって経済安全保障の観点からも取引先の状況変化を捉え、取引継続・投資判断の重要な要素として活用する動きが本格化している。

# 1 基礎編：

**企業が最初の一歩を踏み出すには、経営層の強いリーダーシップとアクションが不可欠**

**要旨：**D社では、元職員による競合企業への情報流出が疑われる事案が発生し、「技術流出は悪意を持った職員や元職員を介しても発生する」と認識を新たにした。事案の発生後、D社の経営層は、全職員のメール・アクセスログを監査し、退職予定者への秘密保持契約書の締結の厳格化を決定。取組内容を全社に周知し技術情報流出を防ぐだけでなく、不正の抑止を図った。

①  
背景**自社職員を介した技術情報流出が疑われる事案の発生**

- **事案発生まで**、D社では「情報流出はアクシデントによるもの」との認識が強く、悪意を持った職員や元職員による積極的な技術流出への対策の感度が低かった。
- 裏を返せば、悪意を持った職員が、自社の技術を「持ち出そうと思えば持ち出せる」状態になっていた。

## 事案の発生

- D社の職員Xが、競合他社に転職。
- 元職員Xによる転職先への情報流出が疑われる事案について、D社が認知。

## 即時対応

- D社の社内調査などにより、元職員Xによる情報流出の蓋然性が高いと判断し、D社は警察に相談した。

## 顛末

- 調査が難航し、事案の全容解明には至っていない。
- D社において、「技術流出は悪意を持った職員や元職員を介しても発生する」と認識を新たにした。

②  
対策**職員のメールやアクセスログを監査し、技術流出対策を強化。また、元職員を介した情報流出対策にも取り組む**

- D社の経営層は経営企画部に担当部署を設置し、職員のメール監査を決定。全職員のメール全件を対象に、外部漏洩の兆候が認められるメールの検出を行う。
- また、職員のアクセスログを分析・監視するAIツールを導入し、通常の行動パターンと乖離する行動について監査を行い、不審な行動が確認された職員に対して、個別に聞き取り等を行っている。
- 退職者等の元職員に対しては、退職予定の直近数か月間のメール監査等を強化して実施。また、退職時の秘密保持契約に加え、プロジェクトごとの誓約書を取得するなど、秘密保持に関する契約締結を厳格化している。

③  
効果**技術流出対策実施が、不正の抑止効果を生む**

- D社は上記の取組を全社的に周知・説明し、技術流出対策だけでなく、不正の抑止効果を実感。

**事例のポイント**

- 技術流出は「アクシデント」のみならず、「悪意を持った職員・元職員」からも発生し得る。
- 技術流出対策を実施・強化し、不正の抑止効果を生み、リスクを未然に軽減することを期待。

**要旨：**E社の経営層は、技術流出事案を契機に、経済安保専門組織の設立を決定。新組織は、事業部から関連事業の聞き取り調査を行い、経営層に提言した。その結果、経営レベルでの意思決定がなされ、全社的な対応がとられた。

①  
背景**ある国からの自社社員へのアプローチによる技術流出事案の発生**

- **A年に至るまで**、政策渉外業務対応に当たる社員Bは、自社の商材の機微性やビジネスの展開先を鑑みて、経済安保は「属人的な対応ではなく、組織的な対応が必要」と経営層に訴えていたが、経営層はその必要性を感じていなかった。

事案発生（**A年**）：

- E社において重要なプロジェクトを監督する社員Cは、転職を目的に複数の実験データを不正に持ち出した。その際、データの持ち出しがAIモニタリングで感知されたことを契機に、E社は社内調査を開始した。
- 翌月、社員CはE社を退職した。

即時対応

- E社の社内調査により、社員Cによる機微情報の不正持ち出しが判明したため、E社は警察に相談した。

顛末（**翌年**）

- 警察の捜査により、X国が背景に存在する者が、E社の技術の取得のため社員Cにアプローチした事が判明した。

②  
対策技術流出事案を契機に、経営層が経済安保専門組織の設置を意思決定  
専門組織が事業部への聞き取り調査を行い、脅威情報・対策を集約して経営層に提言

- **A年**に発覚した技術流出事案を契機に、**翌年**に経営層が経済安保専門組織の設置を意思決定。
- 経済安保専門組織は、設置に伴い、まずは機微技術を取り扱う事業部を対象に、関連脅威情報を聞き取った。聞き取りの結果、A年に発覚した事案が孤立した事案ではなく、以前から、多くの事業部が、X国が背景に存在していると思われる者による、E社の退職者や取引先への不審なアプローチを把握していたことが発覚した。
- 当時は専門組織がなかったため、各事業部はリスク事案の報告先が分からず、部内での注意喚起のみ行っていた。
- **翌年**、経済安保専門組織は聞き取りの内容をとりまとめ、特にリスク事案が多かった「退職者へのアプローチ」や「取引先へのアプローチ」を中心とした対策を経営層に提言した。

③  
効果

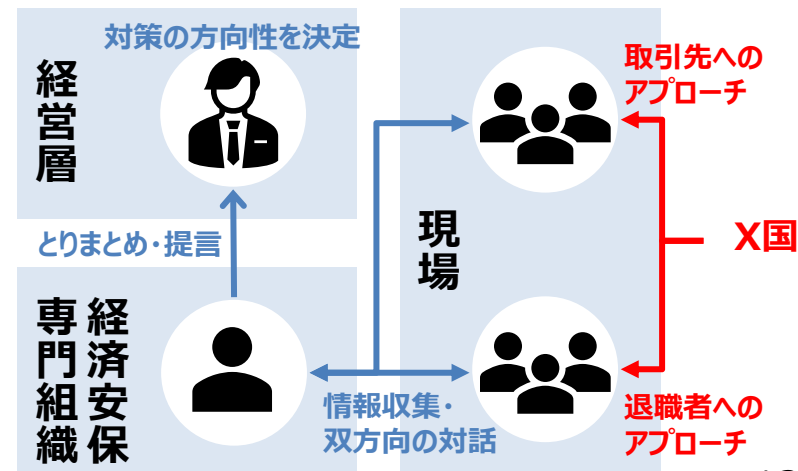
## 経済安保専門組織のリードにより、全社的な経済安保対応が実現

- **翌々年**、経営層は、退職者と取引先を通じた技術流出対策に予算を付け、集中的に人的資源を投入することを決定。
- 経済安保専門組織がリスクと対応策を経営層に提言し、全社的な対策が取られ、技術情報流出リスクの低減を実現。

## 事例のポイント

- 経済安保対応について、社内横断的に対応策を検討・実行する組織体制の構築が有用である。
- 事業部門が脅威情報を自発的に経済安保専門組織に共有するとは限らないため、経済安保部門から主体的に情報「取りに行く」ことが肝要。「受け身」の姿勢だと、リスクに気づけない。

## 経営層への脅威情報・対策の提言



**要旨：**F社は、事業部毎の個別対応では技術流出を防げないとの危機意識に基づき、「経済安保専門組織」を設立。同組織は、各事業部と協力し、全社レベルでの「重要技術リスト」をとりまとめた。



## ① 背景

## 技術流出への危機意識に基づく経済安保専門組織の設立

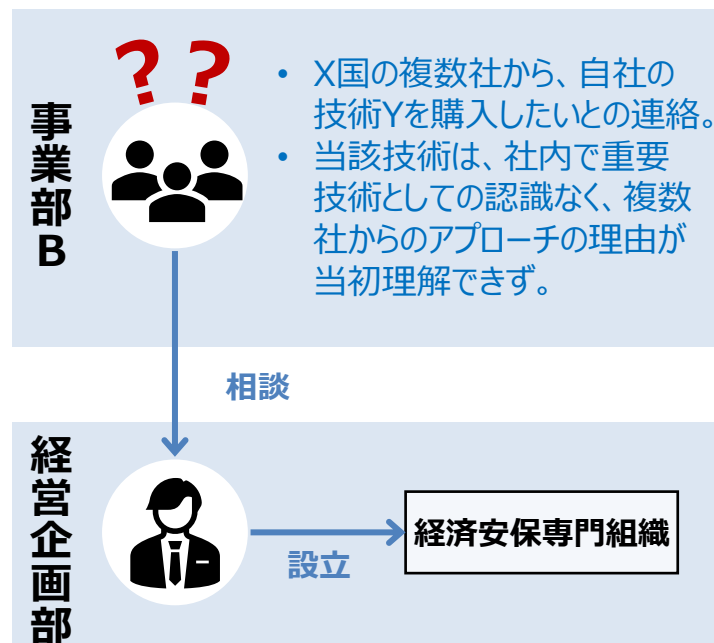
懸念事案（ヒヤリハット）の発生：

- F社の事業部Bは、X国の複数社から技術Yについて問合せを受けた。不審に思った事業部は、X国からの問合せ内容を経営企画部に共有。
- 経営企画部の指示の下、事業部Bが改めて技術Yを調査。当該技術がF社に特有なものであり、競合他社と比べて優位性を持つことが判明。

部門横断型の経済安保専門組織の設置：

- F社は、事業部単位では技術の重要性を見落とす可能性があり、部門横断的に自社技術の不可欠性を捉える経済安保専門組織の設置を決定。
- 新設の経済安保専門組織が音頭をとり、事業部が技術管理などの経済安保対応の具体策を検討するよう、部門毎に担当者と検討会を組成するよう指示。

## (背景) X国からのアプローチ



## ② 対策

## 全社レベルでの重要技術の棚卸

- ・ 経済安保専門組織は、各事業部に重要技術の棚卸を指示。ただし、各事業部のみでは技術の経済安保上の重要度を判断することは困難な場合もあるので、経済安保専門組織が重要技術の選別をサポート。
- ・ 経済安保専門組織は、各事業部と連携し、全社的な「重要技術リスト」をとりまとめた。
- ・ 経済安保専門組織と各事業部が連携し、F社の「重要技術」の技術流出防止対策を管理し、他社からの買収提案を精査する体制を整備。

## ③ 効果

## 「重要技術リスト」により、自社の競争力の源泉を「見える化」

- ・ 経済安保専門組織と各事業部との伴走型の取組によって、事業部単体ではなく部門横断的に自社の競争力の源泉を「見える化」。

## 事例のポイント

- ・ 自社が保有する優れた技術を事業部単体の判断で意図せずに流出させてしまうリスクがある。
- ・ 経営層が「指揮者」となる専門組織を設置し、自社が守るべき技術を棚卸し、社内横断的に技術流出防止対策を実施することは、自社の競争力強化につながる。

## 重要技術の棚卸のための手順

経済安保  
専門組織



- ・ 各事業部が技術の重要度を選別するための観点を提示
- ・ 各部門からの報告を基に、部門と協議の上、技術流出防止策を検討

①判断指針の提示

②重要技術の特定・報告

事業部



- ・ 保有技術を棚卸し、経済安保専門組織に報告

## **2 応用編：**

**経済安全保障の奏功には、関係者を巻き込み  
取組を深化させる工夫が必要**

**要旨：**多数のサプライヤーを擁する製造業G社は、サプライヤーへのサイバー攻撃により、自社製品の出荷に影響が生じた事案が発生。G社は、これを契機に、重要な取引先のセキュリティ体制に関する調査と改善に向けた伴走支援を実施。サプライヤーと二人三脚で課題を可視化し、技術流出対策に取り組む環境を創出した。



## サプライヤーへのサイバー攻撃により、技術情報が流出した事案が発生

- 普段から多数のサプライヤーとの取引活動の中で事業が成立するG社では、従前、自社のセキュリティ対策は講じていたが、取引先を含めたセキュリティ環境には、特段の対策を講じていなかった。

事案発生：

- G社の関連サプライヤーへのサイバー攻撃が発生し、技術情報が流出する事案が発生。
- 同事案を受け、G社において、自社のセキュリティ対策の向上に加え、自社のサプライヤーを含めたセキュリティ対策の重要性を痛感。

## サプライヤーのセキュリティ体制に関する調査と改善を伴走支援

- G社の事業部の情報セキュリティ責任者を中心として、取り扱う技術の重要性や事業の依存度等を基準に「重要取引先」をリストアップ。

### ①調査

- G社の事業部と本社の情報セキュリティ責任者が現場に赴き、重要取引先に対する取材やモニタリング、第三者機関によるセキュリティ診断等を実施し、サプライヤーのセキュリティ環境を調査。
- 調査に当たっては、重要取引先の理解と協力が不可欠であることから、取引先のトップマネージメントに、国際情勢などの背景を日頃から丁寧に説明している。

### ②改善に向けた伴走支援

- 調査において確認された重要取引先のセキュリティ課題へのフィードバックを実施。改善策の検討・実施に当たりG社が伴走支援をし、重要取引先と二人三脚で課題改善に取り組む。

## サプライヤーが抱えるセキュリティ課題を可視化し、ともに経済安全保障対応に取り組む環境を創出

- セキュリティ体制の強化に向けた一連のコミュニケーションの中で、G社とサプライヤーがともに課題を可視化し、セキュリティ向上や技術流出対策に取り組む環境を創出した。

### 事例のポイント

- 自社のサプライヤー等の取引先の脆弱性に起因し機微情報流出やサプライチェーンへの影響が発生するケースも存在。
- 取引先等の経営資源に限りがあり、自力で十分な管理体制を構築できない場合、取引先に対する調査や課題改善に向けた伴走支援を行うことで、取引先が抱える課題を可視化し、技術流出対策などの経済安全保障リスクへの感度を高める環境創出が可能。
- こうしたサプライヤー管理を評価する投資家も存在。

**要旨：**H社は、「社内のセキュリティ対策が可視化できていない」との問題について、外部ツールを導入し、各部門のセキュリティレベルを定量化・可視化することで、各部門の危機感を向上させ、積極的な取組を促した。



## ① 背景

## サイバーセキュリティ対策の重要性を全社的に拡大

- **A年まで**、H社の社内や業界内には「我が社にはサイバーセキュリティ対策は関係ない。セキュリティ対策は、セキュリティ対策専門の企業がやるもの。」と考えは少なくなかった。
- H社の最高情報セキュリティ責任者は、このような空気感や「社内のセキュリティ対策状況の可視化できていない」点について問題意識があったが、社内で理解が得られていなかった。
- 可視化しなければ、取組が属人的になり、担当者の評価に繋がらず、結果として、事故が発生するまで効果的な対策が行われないと危機感を抱いていた。

経済安全保障の専門組織の設立を追い風に：

- **A年1月**、業界全体のサイバーセキュリティ関連事案の頻発や経済安全保障推進法の成立などを背景に、H社内に経済安全保障の専門組織が設立された。
- 最高情報セキュリティ責任者は、この専門組織の設立を追い風に、社内に世の中の経済安全保障の動向を説明し、社長や新設の経済安保部門と連携してサイバーセキュリティの重要性を訴えるトップメッセージを発信した。

サイバーセキュリティに関する取組の検討体制の構築：

- **A年6月**、最高情報セキュリティ責任者と各事業部に設置したセキュリティ責任者が毎月意見交換を行い、自社のセキュリティレベルを向上させる取組を検討した。

②  
対策各事業部のサイバーセキュリティレベルをスコア化し、全社的に可視化  
取引先にもセキュリティ対策を求める取組を実施

- 翌年、H社は外部ツールを導入し、社内の各部門のサイバーリスクをスコア化し、ダッシュボードに掲示して全社に共有する取組を開始。
- 同ツールは、対処済みの項目と未対処の項目を可視化し、各部門は、自部門のスコアが低い理由を客観的に認識。
- 各部門がスコアを比較し合うことで、危機感や競争意識が芽生え、積極的な取組を促した。
- また、H社は、取引先にもセキュリティレベルの向上を求める取組にも着手。システム開発の委託先やサプライヤー等に対し、単純明快で取り組みやすい「セキュリティ原則」を示し、遵守を働きかけた。

③  
効果

## サイバーセキュリティに関する取組がH社のブランド力向上に寄与

- 社外から、H社と同じシステムを導入したいとの問合せがあるなど、自社のセキュリティレベルの可視化に関する取組は注目をされた。
- 外部調査でも、H社のセキュリティレベルは国内トップレベルとの評価を受けた。
- サイバーセキュリティ対策はコストではなく投資という共通認識が、H社内に浸透。

事例のポイント

- サイバーセキュリティ対策の重要性のみならず、対策は「コスト」ではなく「投資」という全社的な共通認識の醸成を図ることが重要。
- 自社が直面するリスクや機会、またそれらへの対応を可視化し、客観的な分析・評価を行うことが企業風土の改革に繋がる。また、そうした活動を自社だけでなく、取引先を含むサプライチェーンや業界全体に広げることにも有用である。

### **3 発展編：**

**経済安全保障は、事業機会の創出や顧客の信頼獲得など、「企業価値向上」に繋がる**

**要旨：**I社は過去の教訓を生かし、原料Aの「在庫の積み増し」と「調達多元化」を経営レベルで意思決定。業界全体で不安感が増す中でも、I社の「安定供給力」は投資家や取引先から高く評価された。



## 過去の教訓を生かした対応

- **A年**、I社が調達を依存する原料Aについて、X国が輸出規制を実施した。その結果、I社は経営に大きな影響を受けた。

懸念事案発生：

- **(A年から10数年後の) B年**、X国は原料Aの輸出規制を再度強める姿勢を示した。
- I社は、A年の場合と同様に、X国からの原料Aの供給が不安定化し、サプライチェーン上の大きなリスクになることを懸念。
- なお、X国は、法令による規制強化に先立ち、法令に基づかない運用で輸出が滞る事態も予想されたため、I社の経営層は、先手を打つ必要性を認識。
- 1ヶ月後、I社は原料Aの在庫の水準を高めることを経営層が意思決定した。コストはかかるが、在庫不足のリスクを考慮すれば、積み増しが必要との結論となり、数ヶ月かけて在庫を積み増した。
- また、同様の規制強化は、他の原料にも波及する可能性があり、他の原料についても、中長期的に調達の多元化を進めることを決定した。

顛末：

- **(B年から数年後の) C年**、X国は再度原料Aの規制強化を打ち出したが、I社は、事前に対策を進めていたため、事業に大きな影響は出ていない。

## 先手を打ったリスク対応による安定供給力の獲得

## ② 対策

## 経営層が在庫積み増しと調達多元化を決め、「守りの姿勢」から「攻めの姿勢」への転換

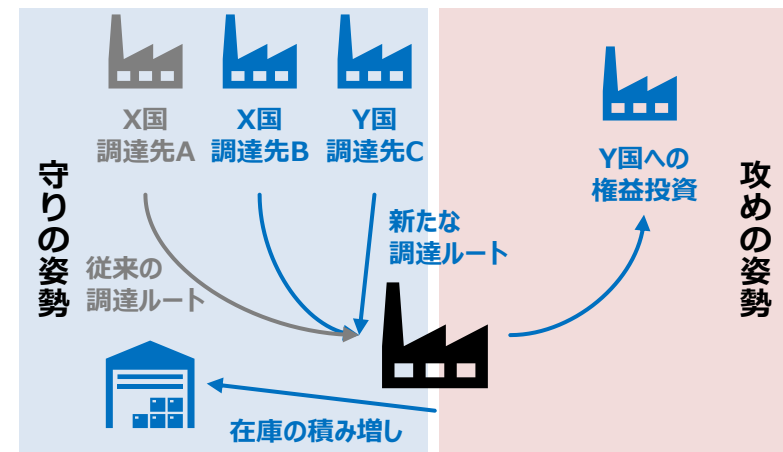
- **B年**の経営層の意思決定を踏まえ、I社はX国に依存している原料Aについて、数ヶ月にわたり在庫の積み増しを行った。
- また、在庫の保管費用を最小化するため、外部倉庫ではなく、自社内の倉庫等で保管し、原料Aの使用量の予測精度を上げ、調達にかかるリードタイムを予測しながら、適切な在庫水準を見極め。
- **翌年**、I社は、原料A以外の原料について、X国内のサプライヤーの複線化に加え、X国以外のサプライヤーからの調達による、「調達の多元化」に向けた取組みを進めた。
- こうして、I社は原料の確保において「守りの姿勢」から、安定調達に向けた積極投資を行う「攻めの姿勢」に移行している。

## ③ 効果

## 機関投資家や取引先が安定供給力を評価

- **C年**のX国による原料Aの規制強化後に、機関投資家がI社のIR部に、同規制による事業への影響について質問。I社は、従前から取り組んでいた原料の在庫確保と調達の多元化を説明し、機関投資家の納得を得た。
- I社は納入先から品質・コストと供給安定性で高い評価を受けており、同社の「安定供給力」が取引の継続の一因となっている。

## I社の取り組みイメージ



**要旨：**J社は、規制対応と企業の社会的責任（CSR）を兼ねた取組として、自社のサプライチェーンを遡り人権リスクが深刻な鉱物についてサプライヤーと協力し人権デューディリジェンスを実施。この取組はリスクの特定とCSRの観点から、投資家から高い評価を受けた。

①  
背景

## サプライチェーン上の人権リスクへの対応

- 近年、世界では、人権デューディリジェンスの取組を義務付ける国内法の制定の動きや、サプライチェーン上の強制労働の存在による輸入規制の実施が見られる。
- J社は直接的に規制対応が求められる前に、CSRの取組として、自社のサプライチェーンの上流に位置し、特に人権リスクが高い鉱物について、自主的にデューディリジェンスを行うことを決定し、責任ある鉱物調達に関する自社の方針を策定。
- 自社の限られたリソースを効果的に配分するために、まずは人権リスクが深刻な数種類の紛争地域の鉱物に絞って、サプライチェーンを遡り、強制労働等が関与していないか調査を行うことを決定した。
- J社は自社の方針を世界情勢や環境変化に合わせ柔軟に見直し、調査の対象鉱物を増やすなど、リスクの特定に万全を期した。

② 対策

サプライヤーや社内の各部門と連携し紛争地域の鉱物の精錬所を特定

- J社は、紛争地域の鉱物の人権リスク調査にあたり、一次サプライヤー（Tier 1）へ自社の取組や意義を説明し協力を要請。一次サプライヤーから、リレー方式で二次サプライヤー（Tier 2）以降のサプライチェーンの遡りを図った。様々な主体が関与するため、調査には世界的に活用が進むテンプレートを活用。
- 社内の技術部門のノウハウも活用。J社では、特定供給源への依存リスクの早期からの「見える化」のため、開発段階から、上流の部品の設計・工法に関する調査を実施していた。
- こうした連携を通じ、上流に位置する精錬所の特定に成功し、人権リスクの評価を実施。

③ 効果

自主的な取組を情報開示し、機関投資家から高い評価

- J社は、自社の取組を統合報告書を通しステークホルダーに開示。また、サプライヤーとの連携も継続。
- 機関投資家は、J社の情報開示を「具体的かつ透明性が高い」とし、「人権の範囲を狭く捉える企業が多い中、J社は自主的に人権に関わるリスクを広く捉え対応を進めている」とJ社の自主的な取組を高く評価。

J社の人権デューデリジェンスのイメージ



事例のポイント

- 社会的要請にあわせ、調査の対象や優先順位を決めながら現実的なリスク把握を自主的に実施。
- 自社からは遠く遡った精錬所のリスクの特定を可能にするため、Tier1やTier2のサプライヤーと綿密な意思疎通を図った。

**要旨：**K社は、製品Xの改良に取り組み、国内で原料が調達可能な新材料Zの開発に成功した。これはK社自身の不可欠性を追求した取組だったが、製品Xに使用される材料がZに置き換わることで、日本発の技術が国内外で広く利用され、日本全体の不可欠性強化に繋がると期待されている。



## 自社の強みを活かしたニッチ戦略の一環として新材料への投資を決定

- 製品Xの生産に必要な材料Yは、国内での調達・生産が困難であり、他国からの供給に依存せざるを得ない状況であった。
- 製品Xは国内外で需要が急増しており、量産化にあたり、材料Yの調達と人件費などのコスト競争力で魅力的な日本国外に多くの生産拠点が設けられた。
- 日本国内で製品Xを生産する企業は、材料Yの使用を前提とし、Yの機能強化を通じて、自社製品の付加価値強化を図っていた。これは結果として日本企業および産業全体の材料Yへの依存を高める結果を招き、日本企業の製品Xにおける世界シェアの急激な低下を招いた。
- 一方で、K社は材料Yではなく、当時実用化前であった材料Zに注目した。K社は自社の強みを活かし、材料Zの耐久性という弱点を補うとともに、材料Zに必要な原料を国内で調達できる体制を整備した。
- 競合他社と異なる方向性からのアプローチについて、K社内では賛否が分かれたが、自社の強みが活かせるニッチ戦略を追求する方針を決定し、徐々に投資額を増やす意思決定を行った。

②  
展開

## 自社の不可欠性を追求した取組が日本全体の動きに

- K社の取組は今後の需要増が見込まれる製品Xにおいて、他国に依存しない自律的なサプライチェーンを構築する動きとして、関連する企業群や日本政府からも後押しを得た。
- 加えて、日本発の技術で世界に対抗するK社を応援する動きが広がり、個人投資家の出資者数が倍増した。

③  
今後に向けて

## 更なる自律性と中長期的な不可欠性の確保に向けて

- 製品Xの生産工程の一部は、海外移転により日本で失われたが、K社の新材料Zが国内原料を活用することから、失われた生産工程の一部を日本国内で復活させ、サプライチェーンの自律性を高める動きが進展。
- 加えて、K社は、コア技術について特許を取得するとともに、技術全体を把握する社員を限定することで、コア技術の流出を防止。
- またK社の新材料Zを活用した製品Xが中長期的に不可欠性を発揮するために、製品開発に留まらず、実装に向けたサービスやリサイクルにも取り組みを広げている。
- 加えて、日本国内の技術とサプライチェーンに基づき国際標準を獲得することで、日本の技術が海外でも活用され、不可欠性を発揮することを企図。

## 事例のポイント

- 自社の強みを活かした自社の不可欠性を高めることが、我が国産業全体の自律性回復や競争力向上につながり、日本全体の経済安全保障の実現に貢献。こうした動きは投資家も評価。
- 技術流出対策に加え、サプライチェーンの構築や関連サービス、リサイクルへの進出などを通じて、国際標準を獲得することで、中長期的な不可欠性の発揮に繋げる。

これまで、企業の経済安全保障に係る取組事例をご覧いただきました。  
一方で、実際にこうした取組を進める企業側からは、投資家の関心の低さや、ビジネス上のリスクを懸念する声も寄せられています。



そもそも、経済安全保障に係る取組について、  
投資家や銀行は関心を抱いていないのではないか

具体的なシナリオを想定してリスク分析を行っている  
事実などを対外的に出すのは、ビジネス戦略上難しい



各種対策を外部に開示すると、  
手の内を明かすことになってしまうのではと不安



こうした企業の懸念について、金融機関や投資家から寄せられた意見を5つのテーマに集約しました。  
本コラムでは、これらの声とともに、企業が自社状況に照らして検討するための論点をご紹介します。

### 経営者等が念頭に置くべき 原則について

経済安保対応は企業価値向上に向けた  
不可欠な投資である

### 経済安保に係る取組の 発信について

適切な開示が評価減を防ぐ

### 自律性確保の取組 について

過去の対応実績や、サプライチェーン末端  
までの把握有無を厳密にチェック

### 不可欠性確保の取組 について

技術流出対策は現実的な対策を評価

### 経済安保対応における ガバナンス強化について

情報収集能力と、経営層の専門性強化へ

投資家は、経済安全保障への対応を単なる法令遵守やコスト増と見なすのではなく、**「事業継続性」**や**「企業価値向上」**のための**不可欠な投資**として評価している

**「在庫増すなわち悪」ではない。  
ロジックがあれば前向きに評価する**

サプライチェーンリスク等に備えた在庫増などは、投資家としては、**コストではなく事業継続性のための投資**であると捉えている。仮に在庫が増えてキャッシュフローが悪化したとしても、調達先の多元化等の戦略的な対応であれば、納得する。**過去の棚卸資産回転率や同業他社の在庫水準も参考にし、対話を通じて判断している。**



日系資産運用企業株式運用担当

**未対応ではディスカウントされる懸念も**

**事業継続性は加点要素ではなく前提条件**である。有事の際の部材不足など、準備不足を問われないようにする事前準備が重要。**対応していないことが判明すると、事業継続リスクが高いと判断し、バリュエーションがディスカウントされる。**



日系資産運用企業株式運用担当

 **Think !**

- ✓ 在庫確保や複数購買等の備えについて、リスク対応の戦略的投資として合理的に説明できるよう、あらかじめ言語化しておくのも一案です。

## 経済安全保障の取組は「当たり前」「ビジネス影響が怖い」と発信を控える傾向があるが、投資家は「適切な開示が評価減を防ぐ」と発信を強く推奨している

### 前向きな取組は安心材料として発信すべき

日本企業は奥ゆかしく情報発信を控えがちである。特定の国を意識して発信しづらいケースもあるだろう。しかし、**リスクに備えた前向きな取組であれば、積極的に発信し、マーケットに認知されることが価値につながる。**

ある企業では、部材不足が懸念された際、決算説明会等で「1年以上の在庫を確保しているため当面問題ない」と回答し、市場からのディスカウントを回避した。



日系資産運用企業運用リサーチ担当

### 統合報告書等を対話のきっかけにする

すべてを公開する必要はない。**統合報告書等でリスク管理のプロセスや体制図が示されていれば、それがさらなる対話のきっかけになる。**例えば「昨年はなかった経済安全保障対応に係る体制が今年は立ち上がった」といった変化が見えると投資家としては喜ばしい。



外資系資産運用企業日本株担当

### Think!

- ✓ 自社のリスク対応（在庫確保や調達先分散など）を当たり前と思わず、統合報告書や決算説明会等でアピールできる要素がないか棚卸ししてみることも有効な手段の一つです。
- ✓ 機微な情報は無理に公開せず、まずはリスク管理体制が整っていることを対外的に示し、投資家との個別対話のきっかけを作るアプローチも考えられるのではないのでしょうか。

## 特定の国・地域への依存リスクを低減し、いかなる状況下でも製品・サービスを供給できる体制について、投資家は**過去の実績や末端までの把握度を厳しくチェック**

### 過去の危機をどう乗り越えたか（トラックレコード）を重視している

企業のリスク対応力は、震災やコロナ禍などの**過去の有事をいかに乗り越え、業績影響を最小化したか**という「**実績（トラックレコード）**」に如実に表れる。サプライチェーンリスクが顕在化した際に、速やかに対応し、業績への影響を回避できたかという実績は株式市場でも高く評価される。



日系資産運用企業運用リサーチ（電気・精密・半導体等）担当

### 「顧客の顧客」や「末端の仕入先」まで見えているか

製造業への投資判断において、シングルソースに依存しているかなど、仕入先・供給先の確認はほぼすべて行っており、サプライチェーンの把握を重要視している。**1次サプライヤーだけでなく、その先の2次・3次以降が見えていない状態は、明確なリスク**として評価される。



日系資産運用企業株式運用担当



### Think !

- ✓ 部材不足などの過去の有事に際し、自社がいかに素早く対応し業績への影響を防いだか、「変化への対応力」の成功事例を社内で整理しておく、対外的アピールの材料になります。
- ✓ 取引先との日常的な対話を通じて、その先の仕入先や最終的な販売先の状況を少しずつ確認・可視化していくことから始めてみるのも一案です。

## 自社のコア技術を守る技術流出対策について関心はあるものの、 外部からは実態が見えづらい

### 技術流出対策は情報が出てこないため、 外部からは評価が難しい

技術流出対策は個社の機密性が高く、投資家側からは「何もやっていない」のか「機微情報だから言えない」のか判別できないことが評価上のネックとなっている。  
防止策や明示的な対応を開示するのが難しくても、例えば現地のJV等を通じた技術流出など、**何をリスクとして認識・理解しているかを示すだけでも評価につながる。**



外資系資産運用企業日本株担当

### 経営層のセンスとして評価する

技術流出対策はリスク対応の一項目として確認。従業員個人のモラル管理や、製品販売後の流出追跡には限界がある。他方で、退職者を通じた技術流出への対策、海外進出時におけるコア技術のブラックボックス化、さらには将来の技術模倣を前提とした事業転換シナリオの検討など、**現実的な対策を講じている企業は経営センスが高いと評価される。**



日系資産運用企業運用リサーチ（機械等）担当

### Think !

- ✓ 技術流出防止策について、「どこまでなら投資家に説明できるか」のラインを社内で検討しておくことも有効です。詳細が言えなくても、例えば、「流出リスクを経営課題として認識していること」は発信できるのではないのでしょうか。

## 経済安全保障への対応は自社の自律的な情報収集力と、それを支える取締役会の専門性が問われる

### 自前の情報収集能力と自律的判断

日本企業は客観的に自社をどう見るかが苦手な傾向にある。親会社の言うことや業界の横並びだけでなく、**マーケット動向を含めた自前のインテリジェンスを持ち、世界情勢を分析して自律的に判断・即応できる企業は高く評価される。**



日系資産運用企業株式運用担当

### 有事に向けた準備状況と取締役会の専門性

**有事に向けたガバナンスの準備状況や、有事にどのようなリスク軽減プロセスや社内規程があり、試算・分析しているのかを確認している。**  
例えば、経済安保知見を持つ取締役の有無は、スキルマトリックスで可視化される。企業の規模的に専門部署を置くのが難しければ、**専門性の高い社外取締役を招聘し、成長フェーズに応じて臨機応変に入れ替えていく手法も有効である。**



外資系資産運用企業日本株担当



### Think !

- ✓ 経営層や取締役会において、地政学リスクや経済安保に関する情報収集・議論を行う場（リスクマネジメント委員会など）を定期的に設けることも一案です。
- ✓ 経済安全保障に知見・経験を有する人材の雇用も視野に入れるのはいかがでしょうか。