

# 企業視点での経済安全保障 現場化ノウハウ：職能部署別の対応

RIETI BBL 2026年3月13日  
地経学研究所 主任客員研究員 田上 英樹

# 自己紹介 田上英樹 地経学研究所 主任客員研究員



2024年5月より地経学研究所にて現職

- 早稲田大学政治経済学部政治学科卒業後、1992年に総合商社入社。
- 事業投資審査、与信取引審査、不動産事業審査、カントリーリスク分析、取引先格付、業界分析、産業メガトレンド分析、国内事業戦略、海外拠点戦略等を担当し、2021年より経済安全保障担当（経済安全保障コーディネーター第1期修了）。
- 2006年から2017年の11年間、総合商社シンクタンクにて、全事業分野に亘る業界分析業務に従事し、特にValue-Chain分析を専門とする。

2015年	東京大学Executive Management Program 第12期修了
2015年～2017年	科学技術振興機構 低炭素社会戦略センター事業評価委員
2017年	文部科学省ナノテクノロジー・材料分野の研究開発戦略検討作業部会（第3回）にて「 <a href="#">2050年に向けた産業メガトレンド</a> 」を提言。
2025年	経済産業省経済安全保障ガイドライン研究会委員

【研究分野】 経済安全保障／業界分析／Value-Chain分析／半導体／critical mineral分析

# 地経学研究所 (Institute of Geoeconomics) 紹介

2022年7月に国際文化会館とAsia Pacific Initiativeの合併に伴い、国際文化会館内に設立された民間・独立のシンクタンク。経済安全保障、経済制裁、技術覇権など地政学と経済が融合した「地経学」の枠組みで幅広い課題に対して分析を行い、海外シンクタンク、国内外の政官財学のネットワークのハブとなっている。

国際文化会館@六本木



IOGの役割



5つの研究グループ

中国

経済安全保障

欧米

国際安全保障秩序

新興技術

# 自己紹介

「地経学リスクからみた経済安全保障20の新常識  
～日本企業のための基礎知識と部署別対応」 2025/11



グローバル半導体競争の震源地：アリゾナ州フェニックスの現場から □

トランプ半導体関税で注目されるアリゾナ州／フェニックスで見たTSMCの現状／SEMICON…



主任客員研究員 田上 英樹



シンクタンク研究員がラボで半導体を作ってみました □

クリーンルームでの半導体製造実習を受講した理由 / 半導体製造実習の内容 / 半導体製造工…



主任客員研究員 田上 英樹



半導体産業におけるサプライチェーン、そこに存在する choke point □

なぜ半導体サプライチェーンに注目したこの論考を作成したか / 半導体のサプライチェーン事情…

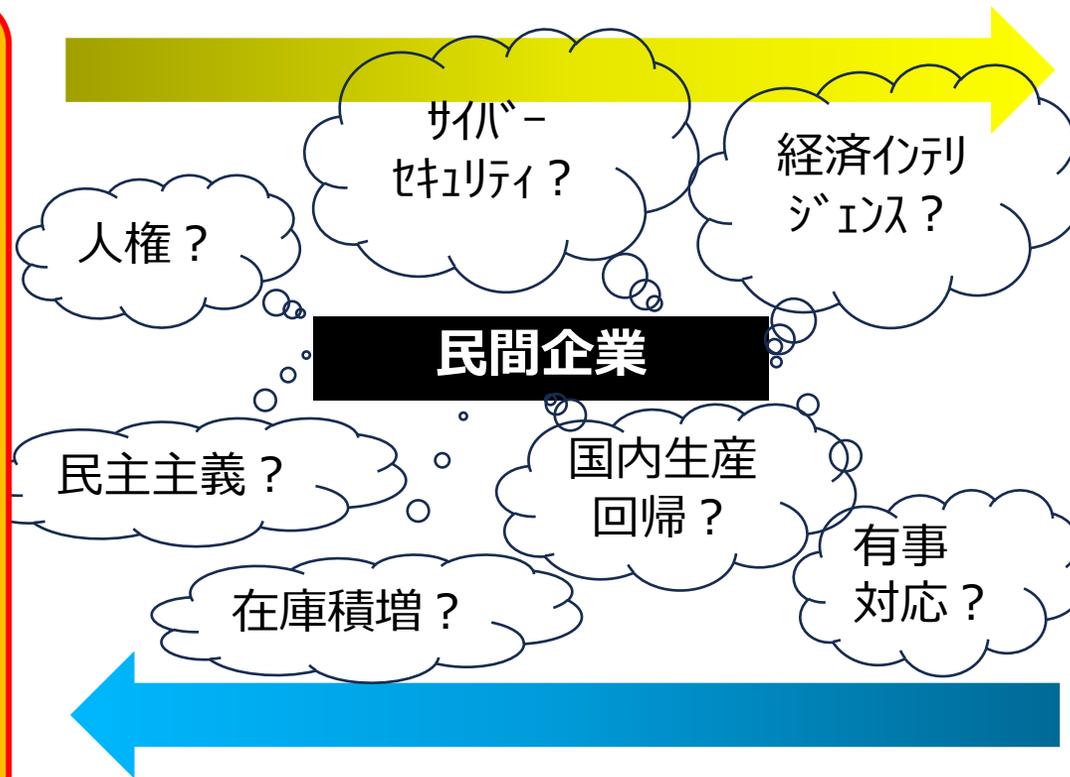


# 民間企業から見た地経学リスク対応の現状

足元で増大する地経学リスクと、それに対する政府からの政策支援・連携促進の状況下、民間企業は今まで経験したことのない数々の対応を迫られている。テキストブックも正解も無い中、どの様な対応をすれば良いのか？

## 増大する地経学リスク

- ◆ ロシア・ウクライナ
- ◆ イスラエル・ガザ
- ◆ イラン・ホルムズ海峡
- ◆ ベネズエラ
- ◆ 台湾有事
- ◆ トランプ関税
- ◆ 経済制裁
- ◆ 半導体争奪
- ◆ レアアース禁輸
- ◆ データ主権
- ◆ エネルギー安保
- ◆ 食料安保



## 政府の政策支援

- ◆ 外為法
- ◆ みなし輸出対策
- ◆ 対内直接投資対策
- ◆ 経済安全保障推進法
- ◆ セキュリティ・クリアランス法
- ◆ サプライチェーン強靱化
- ◆ 重要鉱物開発・確保
- ◆ 戦略物資備蓄
- ◆ 先端技術開発支援
- ◆ 経済安全保障担当大臣
- ◆ 各省庁における経済安保担当部局の設置

# 定義：新たに生み出された「経済安全保障」という概念

## (1) 経済安全保障とは

(確立した定義は存在しないが) **我が国の平和と安全や経済的な繁栄等の国益を経済上の措置を講じ確保すること** (国家安全保障戦略) とされている

(従来からあるエネルギー、食料等の分野別の安全保障も含むが、これらが、自国としての調達管理を目的としていたのに対し、「経済安全保障」という場合には、これらの分野において、経済的に他国からの攻撃に利用されるという観点が加わっている。)



## (2) 関連概念

- ・**エコノミックステイトクラフト**：経済をてこに地政学的国益を追求する手段（= **経済の武器化**）
- ・**経済的威圧**：貿易等の経済関係において特定物資の輸出／輸入禁止等により、経済的な圧力をかけること
- ・**経済制裁**：他国の政策を経済的な制裁により変更させることを目的とした施策。国連、多国間協調による制裁、一国による（二国間関係上での）制裁がある。
- ・**カントリーリスク**：外国の政府や企業に投融資を行う場合に、その国固有の事情により資金が回収不能となる危険性
- ・**地政学、地経学**：地政学は、国の特性や政策を地理的な要素から研究する学問。更にその一分野として、益々重要となりつつある経済との関係性に改めてフォーカスし、近年提唱されているのが地経学。

# 地経学リスクとテクノロジー

## (1) グローバリゼーションが徹底された中での米中技術競争

- ・過去の米ソ冷戦「鉄のカーテン」と、現在の米中技術競争とは大きく異なる
- ・米中は深い相互依存関係にありながら技術競争をしており、**デカップリング**は極めて困難
- ・欧州も**デリスキング**という言い方で「欧米」としての技術競争に協力：「**民主主義vs権威主義**」という文脈（但し、米国と完全に共同歩調とも言えない。また、EUも一枚岩ではない）
- ・米国、欧州諸国ともに、自国内部にビジネスセクター等、対中デカップリングに慎重な意見あり
- ・米国は、“**Small Yard High Fence**”と言うコンセプトで、対中技術漏洩を防止しつつ、“**Friend-shoring**”の形で欧州や日本に協調を求めて来ている
  - a) 権威主義国の経済発展は止められないが、少しでも遅らせ、その間に米国が開発を更に進め、gapを広げる
  - b) サプライチェーンの途絶や、経済的威圧として利用されることを防ぐため、同志国間で連携

## (2) テクノロジーの進化と「超限戦」・「ハイブリッド戦」

- ・経済覇権の力の源泉は、過去、石油とそれを支える鉄鋼にあったが、今世紀に入り、データが力の源泉にデータの利用を支える半導体、AI、サイバー等が最重要に
- ・社会・経済がデジタル化する中で、全ての事象が攻撃対象となり得る

防衛産業等に限らず幅広い民間企業が渦中に巻き込まれる可能性が高まっている！

- e.g. 「**超限戦**」：戦争と非戦争、軍事と非軍事という世界を分ける全ての境界が打ち破られる戦争の在り方
- 「**三戦**」：輿論戦、心理戦、法律戦。他にも貿易困込み戦、資源争奪戦、金融戦、経済援助戦、国際機関影響力確立戦、経済制裁戦、メディア戦、諜報戦、ディスインフォメーション戦等

# 政治発の民間企業、アカデミア巻き込み

## ◆ 政治発の提言

地経学リスクとテクノロジーの進展により、もはや安全保障は経済面、ビジネス面にも注目し対応しないと十分とは言えない。政治発、安全保障発での提案が、民間企業、アカデミアに広がっている状況

## ◆ 日本企業のもう一つの「ガラパゴス化」

安全保障視点の欠如は、世界標準から外れた特殊な状況なのではないか？

あまりにも安全保障視点が欠けているために、必要な課題にも気づけない状況になってはいないか？

情報はしっかり集め、理解し、どこまで何をするかは、民主主義の下で決定すればよい。

「問題を見ないようにする」ことでは、日本は守れない。

## ◆ 何故、自身が著作を出版したのか

政治家・官僚視点、安全保障視点での出版がスタート。

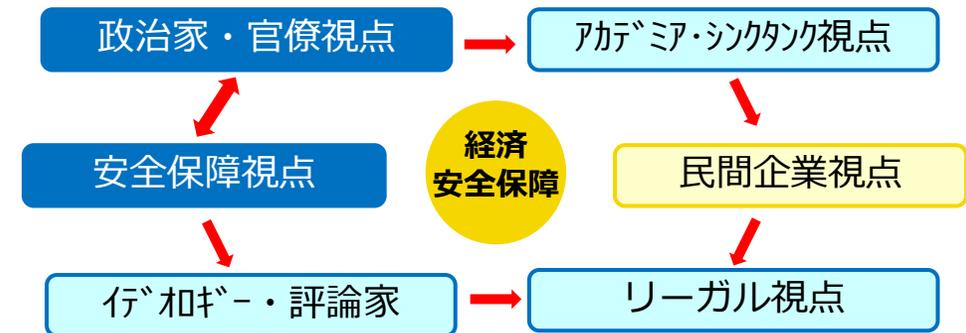
一部イデオロギー色の強い評論家の著作も一定数あり。

アカデミア・シンクタンク視点も優れた著作あり。

経済安全保障法制等、リーガル視点も出て来ている。

無かったのが、肝心の「巻き込まれる側」の民間企業の視点での著作。

民間企業の内部での受け止め、混乱も含めた状況を分かってこそ書ける内容を書くべきと考えた。

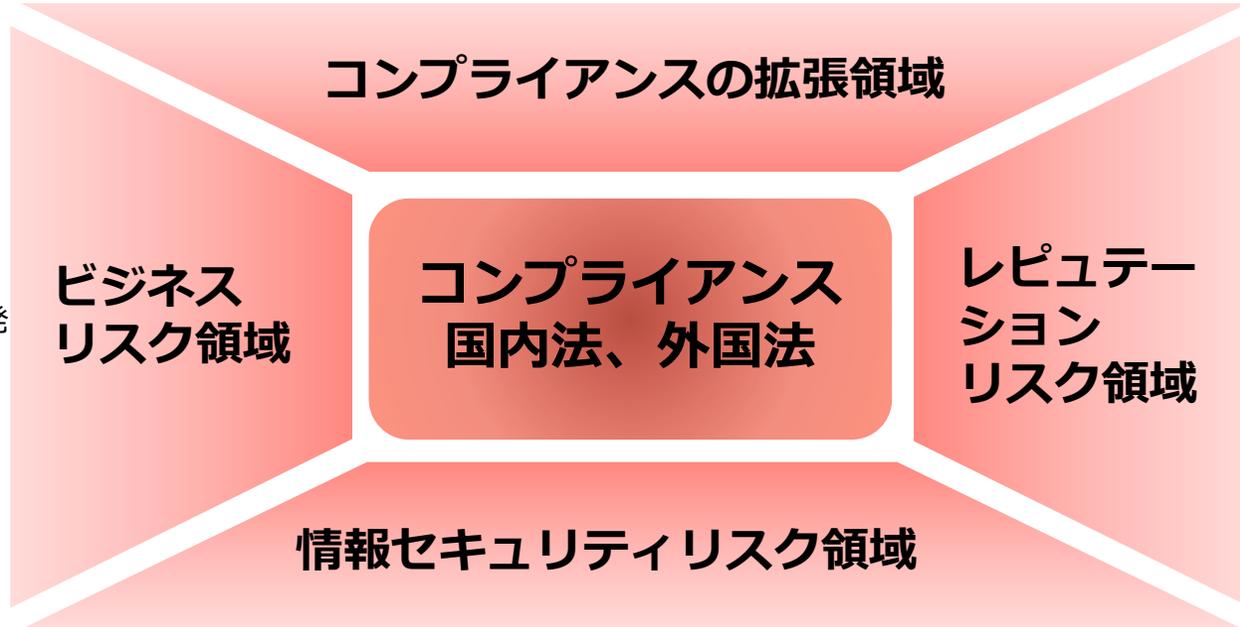


# コンプライアンス以上にリスクマネジメントである経済安全保障

法制化されたものは「コンプライアンス」として対応。但し、それ以上に、各方面に広がっているのが、各種のリスクマネジメント

- ・既存法令の対象拡大の改正
- ・新法令の導入
- ・制裁・輸出規制の強化
- ・外国制裁の国内法への影響
- ・オーバーコンプライアンス問題

- ・サプライチェーン途絶リスク
- ・紛争・有事事態の勃発



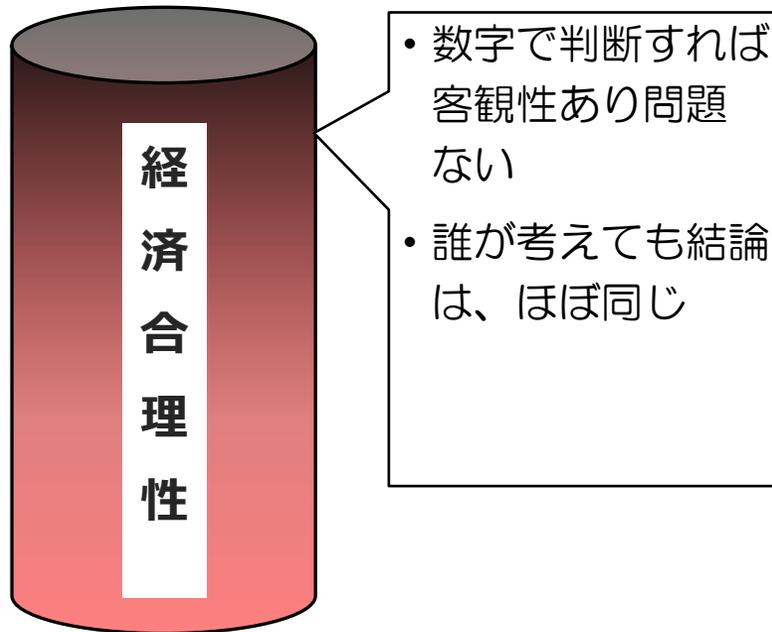
- ・人権意識の向上
- ・開示要求水準の高まり

- ・サイバーアタック
- ・ヒューミント（人的対応窃取）
- ・権威主義国からの持出リスク
- ・子会社・取引先のシステム脆弱性リスク

# 経営判断の二つ目の軸

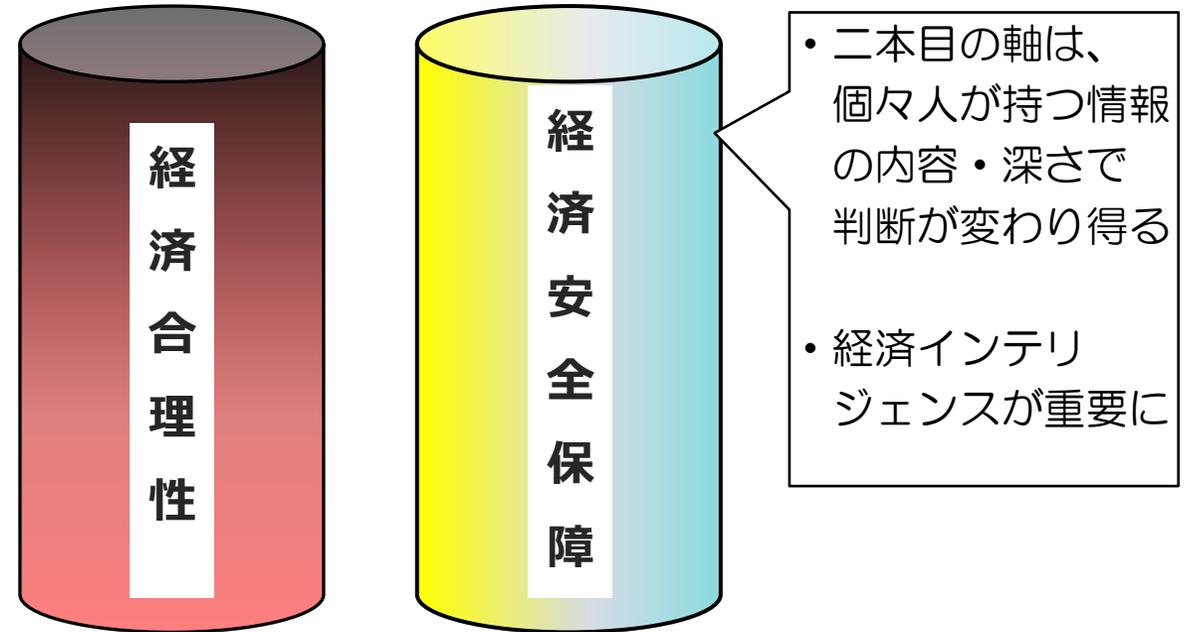
## <従来>

『経済合理性』が唯一の判断軸



## <現在>

『経済合理性』に加え、『経済安全保障』が二本目の判断軸となる



# 経済インテリジェンスの収集

矛盾・対立する情報、分析が多様に存在する中、どこの情報、誰の分析を用いるのが良いか。方針を決めることは、コストとリスクに繋がる可能性。方針の徹底、情報発信にも様々な配慮が必要。

## 適切な情報

- ・どの情報源がよい？
- ・発信者の意図は？
- ・フェイクニュースでないか？
- ・情報料が大変
- ・そもそも情報が洪水
- ・生成AIの活用？

## 適切な分析

- ・誰の分析が良い？
- ・複数分析を比較？
- ・分析内容についての鑑識眼？
- ・何を分析ポイントとするか？

## 適切な方針

- ・そもそも方針が必要？
- ・Aを取りBを切れるのか？
- ・誰が最終判断？
- ・時限立法？いつ迄の方針？

## 適切な発信

- ・社内発信上の配慮？
- ・上席限りの通達？その場合、方針をどう徹底する？
- ・対外発信の文言、比喩・イメージリスク？

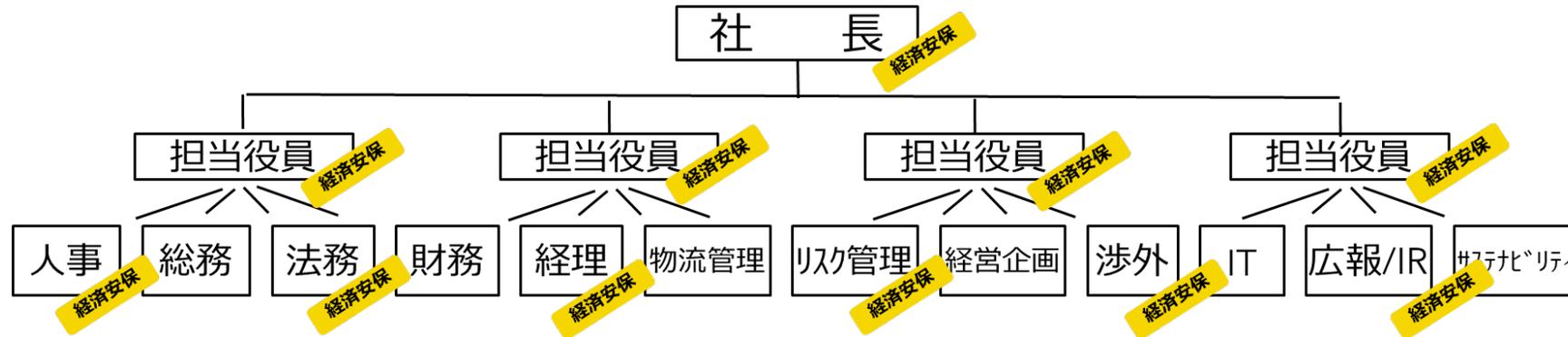
# 経済インテリジェンスの活用

収集以上に難しい活用。「報告タイミング」と「加工度」で整理して考える。業務の目的と継続可能性にも留意

		報告タイミング		
		定期報告	経営会議	突発事態
加工度	無加工	【◎】 回数と情報量ともに多く、 要約などの加工は困難	【×】 無加工での記載は不適切	【◎】 スピード感ある報告が重要
	要約	【○】 選別的に要約を行うことは 有効	【○】 少なくとも会議の趣旨に沿った 要約は不可欠	【○】 可能な範囲での要約は必要。 折に触れ、情報updateが必要
	意見補足	【△】 回数の多さと報告先のニーズの ばらつきにより、意見補足の ルーティーン化は難しい	【◎】 会議趣旨に沿った意見補足や論点 出しは必要。専門家の複数意見 併記も有効	【×】 意見補足よりも正確な速報が 重要

# 業際問題と専門部署の必要性

経済安全保障対応は、「業際問題」となる可能性大。適切な社内体制の整備が求められる



## 【専門部署の設置パターン】

類型	具体的組織名イメージ	メモ
専任役員 – 専門組織型	経済安全保障担当役員 – 経済安全保障推進室	第二の判断軸である経済安全保障の観点から独立した意見具申が可能
兼務役員 – 専門組織型	経営企画担当役員（兼任） – 経済安全保障推進室	専門組織を設置するが、既存の特定職能役員の傘下に位置付ける
バーチャル組織型	経済安全保障委員会 ／ 経済安全保障統括会議	組織体系を変えずに、全社の職能連携を目指す。統括責任者不在となる可能性
機能追加型	安全保障貿易管理室／リスク管理部などへの機能追加	特定の既存職能部署の延長線上での機能追加。網羅的な取り組みにはなりにくい

## 「攻め」の経済安全保障

経済安全保障が重要な外部環境変化であるなら、それを「守り」のみならず、「攻め」の視点でビジネス化できるはず

### 【既存ビジネスの延長】

- ・ 経済安全保障推進法「重要物資」認定
- ・ 防衛ビジネス
- ・ 経済インテリジェンス関連ビジネス
- ・ 情報セキュリティ関連ビジネス

### 【新規ノウハウの獲得】

- ・ 経済安全保障推進法「重要技術」認定
- ・ セキュリティ・クリアランス法による重要安保情報の獲得
- ・ データ主権ビジネス関連（データセンター周辺ビジネス）

### 【制裁環境への対応】

- ・ 制裁非該当ラインを見極めたビジネス推進
- ・ 完全地産地消ビジネス

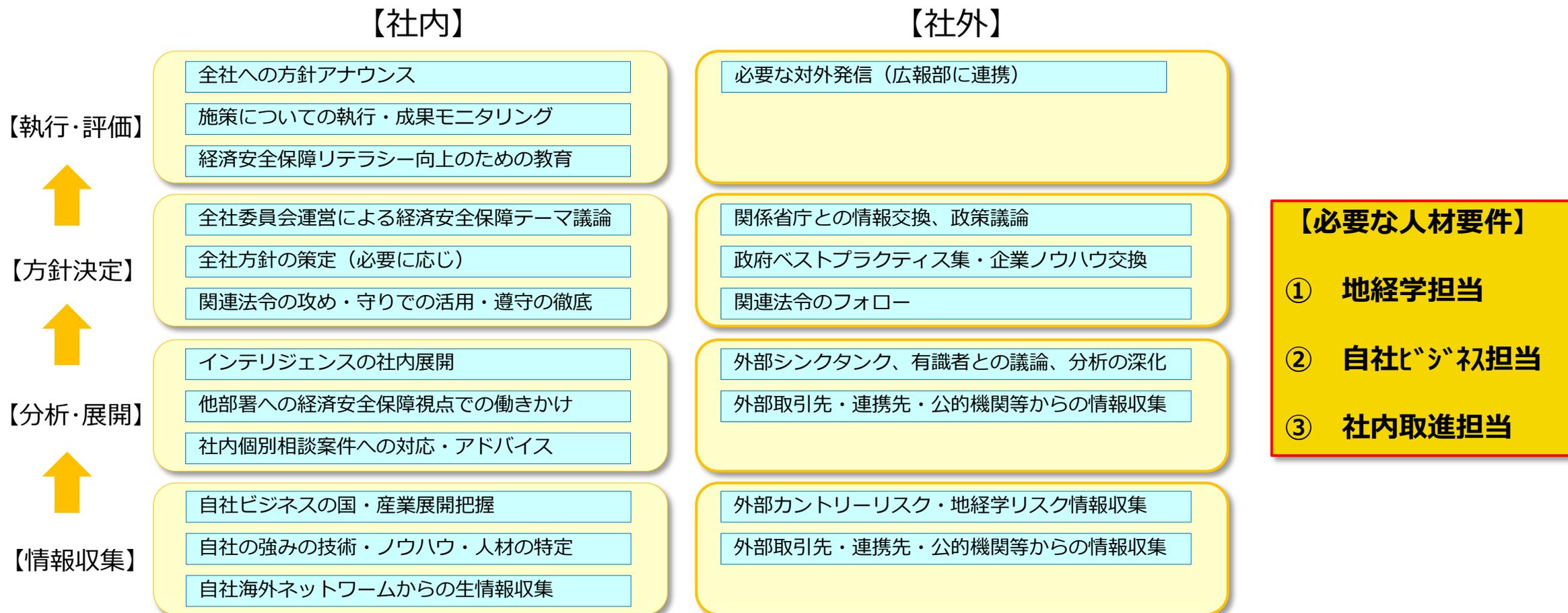
# 部署別経済安全保障対応の留意ポイント

経済安全保障の現場化が進まない理由は、解像度の上げ方の不十分さにあった

	経済安全保障上の留意ポイントの例		経済安全保障上の留意ポイントの例
経営企画部／ 部門企画部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済安全保障を考慮した国・地域、産業の取り組み方針決定</li> <li>・自社の強みの特定と保護、活用</li> <li>・全社からの情報集約・分析の仕組み化</li> <li>・全社に対する経済安全保障意識の醸成、体制整備</li> </ul>	サステナビリティ 推進部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権方針の策定と社内外への周知</li> <li>・人権関連課題についての外部問合せへの対応</li> <li>・人権DDの実施（リスク評価と是正措置の実行、モニタリング）</li> <li>・社員の人権教育</li> </ul>
総務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入退館管理、施設・設備・備品の経済安全保障観点での精査</li> <li>・特定経済安保情報の管理室の設置（セキュリティ・クリアランス）</li> <li>・有事通信手段の確保</li> <li>・全社BCP計画策定の支援</li> </ul>	法務部／貿易管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・諸外国による制裁関連法の把握、個別案件対応</li> <li>・経済安全保障推進法、セキュリティ・クリアランス関連の社内相談対応</li> <li>・有事に先立ち、不可抗力条項や契約期間単出などの事前の契約書変更</li> <li>・外為法遵守関連の社内制度作成・運用</li> </ul>
人事部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・みなし輸出のチェック（入社時宣誓書取得など）</li> <li>・外国籍人材採用・異動などにおける経済安全保障観点の考慮</li> <li>・セキュリティ・クリアランスへの対応（社内制度との整合性）</li> <li>・有事の際の人員退避、平時からの安全確保プランの策定、訓練</li> </ul>	リスク管理部 ／審査部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社のビジネス展開国・地域での地経学リスク発現可能性の把握</li> <li>・全社レベルでの国別リスク量管理とモニタリング</li> <li>・保険付保などリスク回避策の事前検討</li> <li>・自社関連取引の全容把握、影響度分析、対応策の検討</li> </ul>
経理部／財務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地経学リスクシナリオの予測、決算上のインパクトの算定</li> <li>・金融制裁（SWIFTからの排除など）への対応</li> <li>・有事の金融機関、関係当局などからの情報取得</li> <li>・有事またはそれを見越した日本へのcash償還方法の検討</li> </ul>	情報システム部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サイバーセキュリティの強化</li> <li>・特定経済安保情報向け個別PC準備（セキュリティ・クリアランス関連）</li> <li>・情報セキュリティ意識向上のための社員研修、及び模擬訓練の実施</li> <li>・グループ会社、海外拠点、データ連携先のセキュリティレベル引上げ</li> </ul>
広報部/インベスター レーションズ部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済安全保障関連のメディア問合せ対応</li> <li>・各種事態に対するプレスリリース等の発信</li> <li>・危機管理広報の徹底</li> <li>・経済安全保障関連の方針と緊急対応などの投資家への説明</li> </ul>	渉外部／秘書部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府／官公庁／関係外郭団体との情報連携</li> <li>・民間経済団体、業界団体との情報連携</li> <li>・トップの社内外ネットワークについての情報管理</li> <li>・トップの財界活動支援</li> </ul>

# 経済安全保障専門部署の設置とインテリジェンスサイクル

専門部署では、社内・社外でインテリジェンスサイクルを回すことが役割となる。  
専任者・兼務者の置き方、ラインに必要な人材要件は3つ。



**ご清聴ありがとうございました。**

**田上英樹 eiki.tagami@ihj.global**

本資料の内容は著者の個人的見解であり、必ずしも地経学研究所の公式見解を反映するものではありません。