

AMT/NEWSLETTER

Economic Security & International Trade

2025年12月12日

経済安全保障経営ガイドライン案¹の公表

弁護士 松本 拓 / 弁護士 鈴木 潤 / 弁護士 林 載允

Contents

- I. はじめに
- II. 本ガイドラインの基本方針および内容
 - 1. 本ガイドライン策定の基本方針
 - 2. ガイドラインの内容
- III. おわりに

I. はじめに

2025年11月20日、経済産業省は、「経済安全保障に関する産業・技術基盤強化のための有識者会議」の資料として、主として経営判断を担う経営層向けに「経済安全保障経営ガイドライン(第1.0版)(案)」(以下「本ガイドライン」という。)を公表した²。

経済産業省は、2023年より「経済安全保障に関する産業・技術基盤強化アクションプラン」を公表してきたところであるが、経済安全保障への取組がコストにつながるとの産業界からの懸念を踏まえ、むしろ同取組が自社の競争力強化につながることを示し、経営層を後押しするための要点を取りまとめたものである。

本稿においては、当該ガイドラインの概要および主要なポイントについて解説する。

¹ 経済産業省 貿易経済安全保障局「経済安全保障経営ガイドライン(第1.0版)(案)」(2025年11月20日)
https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/08-05.pdf

² 現在、本ガイドラインについて国民から広く意見・情報を募集するパブリックコメント手続(意見公募手続)が進められている(2025年12月26日まで)。

II. 本ガイドラインの基本方針および内容

1. 本ガイドライン策定の基本方針



<図 1: 本ガイドラインの活用例³>

本ガイドラインの策定に当たっての基本的な方針は以下のとおりである。企業としては、とりわけ本ガイドラインが「経済安全保障に関する取組・対応は企業の経営者の善管注意義務を構成する」との立場を明確にしていることに、留意が必要である。

- 本ガイドラインは、すべての企業を対象とする。
- 本ガイドラインは、一義的には経営者等を名宛人とする。
- 本ガイドラインは義務を課すものではないが、本ガイドラインに沿った取組・対応を行うことによって、経営者が経済安全保障の文脈で善管注意義務を果たしていることの裏付けの一つとなる。
- 本ガイドラインは、国内法令遵守のみでは対応できない経済安全保障リスクに焦点を当てる。具体的には「自律性確保の取組」(サプライチェーン強靭化等)、「不可欠性確保の取組」(技術流出防止等)、これらを実行するための「経済安全保障対応におけるガバナンス強化」について記載する(詳細は後記)。

2. ガイドラインの内容

本ガイドラインでは、まず経営者として認識すべき原則を整理し、その後、各領域における必要な対応アクションの例を示している。

(1) 経営者が念頭に置く原則

経済安全保障リスクへの対応に先立ち、以下、3つの原則を認識することが推奨される。

① 自社ビジネスを正確に理解し、リスクシナリオを策定する

自社バリューチェーンとコア技術・脆弱性を正確に把握した上で、経済的威圧等の外的ショックによって供給

³ 経済産業省 貿易経済安全保障局「経済安全保障に関する産業・技術基盤強化の検討状況と今後の方向性」(2025年11月) 43頁
https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/08-03r.pdf

が途絶する可能性のある製品やサービス、並びに技術流出のリスクシナリオを想定し、こうしたリスクに対する代替調達や流出防止策等の対応策を検討することが重要である。

② 経済安全保障への対応を単なるコストではなく、投資と捉える

経済安全保障への対応は単なるコストではなく、企業の自律性・不可欠性を確保することで、企業活動における将来的なコスト・損失を軽減し、持続的な企業経営を目指す上での必要な投資と認識すべきである。

マルチステークホルダーとの対話を欠かさない

経済安全保障リスクに備えるためには、企業単独での対応には限界があることを踏まえ、平時から政府・金融機関・取引先等のステークホルダーとリスクに関する情報収集やその対応策について連携・情報共有を図り、事業継続性と企業価値の向上につながる取組を進めることが重要である。

(2) 各領域における取組の方向性

企業に求められる経済安全保障への対応は多岐にわたるが、特に以下の3点に重点を置いた取組が重視されている。

① 自律性確保の取組

(i) 自律性確保の重要性

企業が特定国・地域・企業への依存を低減し、どの状況下でも供給を維持できる体制を構築することは、自社の自律性向上と我が国の経済安全保障に寄与し、さらに供給安定性・信頼性の観点からステークホルダーにも評価され得るため重要な取組である。

(ii) 経営者が認識すべき推奨事項

A) 経営者に期待される経営意識

短期利益偏重ではなく、供給安定性・信頼性等の価格以外の要素も検討していること、価格以外の要素の重要性を認識させるための取組・研修を行っていること、サプライチェーンの依存リスクや途絶リスクを平時から把握しつつ、多角化・再編を中長期的視点で進めることが経営者に求められる。

B) 全体最適なサプライチェーン戦略の立案

自社の重要資源・製品・サービスを対象にリスクシナリオを検討し、ステークホルダーとも連携しながら代替調達・備蓄等の対策を検討すること、サプライチェーン多角化のために海外へ進出したり、外国企業と提携等をする場合も、技術流出対策を徹底し、自社の重要な技術等を安易に海外に移転しないことが重要である。

C) 組織体制の構築

サプライチェーン途絶リスクへの対応策を検討するに当たっては途絶が継続・悪化する可能性も念頭においた体制構築を行うこと、途絶リスクの発現時に迅速な経営判断を行うため、経営者等が直接、対応策を実行する部門・機能に対して指示を行えるよう体制構築することが重要である。また、短期的な利益と相反する対応策も想定されるため、関連部門横断で迅速かつ継続的に対応策を検討・実行できる体制を構築し、必要に応じて専門部門や経営判断ラインへの権限付与も行うことが必要である。

D) ステークホルダーとの対話

経営者自らが平時から取引先・顧客・サプライヤー・金融機関・株主等とリスク・対応策を共有し、有事の際に官民連携も活用できるよう平時から政府とも連絡先の確認や連携を行うことが重要である。

② 不可欠性確保の取組

(i) 不可欠性の重要性

国際的な経済安全保障の重要性が高まる中、各国は自国の優位性の維持・確保のため、技術等の囲い込みを加速させている。企業においても、自社の優位性・不可欠性を確保するため、自社のコア技術等の流出防止策を講じることはますます重要となっており、こうした取組は長期的な企業価値の維持・向上に貢献し得る投資である。なお、本ガイドラインは経営レベルを対象とするものであるが、現場レベルにおける具体的な技術流出対策については、関連資料の技術流出対策ガイドラン⁴の参照が推奨される。

(ii) 経営者が認識すべき推奨事項

A) 経営者に期待される経営意識

コア技術や情報の流出リスクを認識し、管理体制の整備・対策を講じること、取引先等の選定に当たって技術等の管理体制も考慮すること(場合によっては取引先と協力して技術流出対策に取り組むこと)が重要であり、流出防止対策の取組は企業価値に貢献し得ることを認識すべきである。

B) 中長期的な経営戦略の立案

企業は、技術のコモディティ化に備えた継続的イノベーションを行うための中長期な経営戦略を立案すべきであり、こうした戦略の立案に際してはコア技術の流出リスクや流出対策の必要性を検討すべきである。また、資本政策の検討に当たっても、買収や資本提携等を通じた技術流出リスクを踏まえるべきである。

C) 組織体制・風土の構築

企業は、技術流出対策を全社的な経営課題として捉え、経営者などを含めて全社的に取り組み、取引先開拓や研究開発の成長機会に活かすとともに、役職員の転職リスク低減や社内コミュニティ活性化を通じて、人を通じたコア技術の流出防止に努めるべきである。

D) ステークホルダーとの対話

企業は、平時より株主、金融機関、取引先等のステークホルダーと自社の技術等の流出対策や社内管理体制への説明を心掛けるべきである。また、情報収集や流出対策の検討等に関して、悩みや不安を抱える場合には官民連携を活用すべきである。

E) 技術等が流出した場合の対応

経営者は、技術流出の原因分析と再発防止策を組織横断的に指示し、レピュテーションリスクを過度におそれて内々で処理せず、場合によっては懲戒処分や訴訟提起等の毅然とした対応を講じる他、ステークホルダーとの対話をを行うべきである。

③ 経済安全保障対応におけるガバナンス強化

(i) 重要性

経済安全保障対応は短期コストを伴う場合もあるが、中長期的に損失を抑え企業価値向上に資するため、全社最適かつアジャイルなリスクマネジメント体制と効果的なモニタリングを構築することが重要である。

(ii) 経営者が認識すべき推奨事項

A) 経済安全保障に関する情報収集

リスクマネジメントには、自社・外部情報の収集体制を整備し、政府や専門家活用、双方向の経営者との現場でのコミュニケーションを重視することが重要である。

B) 経済安全保障リスクおよび機会の特定・分析・評価

経済安全保障に関する外部情報と自社データを統合し、リスクと機会を定量的・客観的に評価しつ

⁴ 経済産業省貿易経済安全保障局 技術調査・流出対策室「技術流出対策ガイドラン第1版」(2025年5月23日)

https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/guidance.pdf

つ、サプライチェーンや業界全体を見据えて分析することが重要である。

C) 対応策の検討・実行・モニタリング

短期的利潤と相反する場合もある迅速な意思決定を認識しつつ、中長期的かつ全社最適の視点で経営判断に繋げ、対応策の効果や組織体制・責任権限の適切性もモニタリングすることが重要である。

D) 組織体制の構築

経済安全保障対応は、各部門でのリスク認識や対応の浸透が難しいことを踏まえ、間接部門や事業部門を含む社内横断的な組織で対応策を検討・実行し、必要時には経営者等が直接指示できる体制を構築することが重要である。

リスク管理だけでなく、機会を投資等に転換する対応策を検討できる組織体制や、役員間の連携促進、現場への方向示しも有用である。

司令塔部門・機能の設置や十分な権限付与、責任者・担当執行役員の定めにより社内連携を円滑化しつつ、経営資源に限りがある場合は既存組織で対応することも考慮される。

III. おわりに

以上の取組の実践例として、地政学リスクに対応するための情報収集を経営戦略に反映させる専門組織を社内に設置し、経営者自らも積極的に情報収集に関与する体制を整える企業が、国内外で既に存在しており、当事務所でもサポートを実施している。

本ガイドラインには推奨事項をまとめたチェックリストが付属しており、自社の現状把握や今後の対策検討に参考として活用いただくことをおすすめする。また、本ガイドラインは、政府および産業界における検討の成果として策定されたものであり、今後の環境変化に応じて適宜改訂される予定である。有益な示唆が得られ次第、当事務所においても隨時、情報発信を行う予定である。

当事務所は、こうした経済安全保障リスクの高まりを踏まえ、経営層が直面するサプライチェーンリスクや技術流出リスクへの対応を、法務戦略の観点から支援している。今後も、企業価値の維持・向上に向けて、契約・知財保護・規制対応に加え、経営判断に役立つリスク評価や危機発生時の迅速対応、ステークホルダーとの円滑な情報共有体制の構築まで、組織横断的にサポートしていく。

以上

-
- 本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供であり、具体的な法的アドバイスではありません。お問い合わせ等ございましたら、下記弁護士までご遠慮なくご連絡下さいますよう、お願ひいたします。
 - 本ニュースレターの執筆者は、以下のとおりです。
弁護士 松本 拓 (taku.matsumoto@amt-law.com)
弁護士 鈴木 潤 (jun.suzuki@amt-law.com)
弁護士 林 載允 (jaeyoon.lim@amt-law.com)
 - ニュースレターの配信停止をご希望の場合は、お手数ですが、[お問い合わせ](#)にてお手続き下さいますようお願いいたします。
 - ニュースレターのバックナンバーは、[こちら](#)にてご覧いただけます。