

International Trade Legal Update

国際通商・経済安全保障ニュースレター

2025年12月

国際通商・経済安全保障ニュースレター No.36

危機管理・コンプライアンスニュースレター No.114

経産省「経済安全保障経営ガイドライン」（案）の公表

弁護士 大澤 大
弁護士 湯浅 諭
弁護士 木谷 達由
弁護士 森下 茉彩

はじめに

近年、企業を取り巻く国際環境は、国境を越えた自由な経済活動が当然視された時代から、地経学リスクを前提に事業を設計せざるを得ない局面へと急速に移行しています。こうした環境の変化に影響を受け得る日本企業においては、各国の経済安全保障政策の動向を見極め、自社の自律性・不可欠性を高めるための経営戦略と、それに基づく具体的な取組を図ることが必要になります。一方、企業からは、そのような取組は短期的にはコスト増要因となる上、どこまで対応すべきか判断が難しいとの声が少なくありません。しかし、企業が経済安全保障に向き合い、自律性・不可欠性を高めるための取組を行うこと、例えば、調達先を多元化して供給安定性を確保することや、サイバーセキュリティの堅牢性を織り込んだ製品・サービスを提供したり、重要な技術情報の流出防止策を講じたりすることは、単にリスクマネジメントの側面を有するにとどまらず、中長期的には企業価値の向上と新たなビジネス機会の創出を生み出すものといえます。

こうした状況を踏まえ、経済産業省は、民間の有識者等から構成される「経済安全保障経営ガイドライン研究会」での検討を経て、本年11月20日、「経済安全保障経営ガイドライン」の案（以下「本ガイドライン」といいます。）を公表し、企業が経済安全保障に対応するに当たって経営陣が認識すべき原則と取組の方向性を示しました。なお、本ガイドラインは、本年12月26日までパブリックコメントに付されており、その後正式版が公表される予定です。また、その後も国際情勢や政策動向等の変化に応じて継続的な見直しが行われることが予定されています。

経済安全保障に対する企業の向き合い方については、米中覇権争いの激化、経済的手段によって他国に対する影響力を行使しようとするエコノミック・ステイトクラフトの活発化、新型コロナウイルスの流行等を契機に経済安全保障の重要性が「再認識」されて以降、様々な立場・視点・角度から多くの議論が行われています¹。本ガイドラインは、かかる議論の集積を踏まえたものであり、内容面で目新しい議論や見解を示す

¹ 例えば、國分俊史「経営戦略と経済安保リスク」日本経済新聞出版（2021年9月）、セブランニ・クレビス「経済安全保障の動向と日本企業の取締役会に求められる戦略的対応」旬刊商事法務No.2275（2021年10月）、大澤大「法務・総務担当者が押さえるべき経済安全保障の基礎と考え方～経済安保との付き合い方と期待される情報収集・分析・社内共有～」商事法務ビジネス・ロー・スクール（2023年7月）、羽生田慶介「ビジネスと地政学・経済安全保障」日経BP（2025年3月）、鈴木一人「地経学とは何か—経済が武器化する時代の戦略思考—」新潮選書（2025年9月）、田上英樹「地経学リスクからみた経済安全保障2.0の新常識」中央経済社

ものではありませんが、経済産業省として、雑然としがちであった従前の議論の要点を踏まえて、比較的一般的な形で経営陣が認識すべき原則と取組の方向を示した点において重要な意義があるといえます。本ニュースレターでは、経済安全保障に関する案件を多く取り扱う大澤大弁護士、木谷達由弁護士及び森下茉彩弁護士と、上記研究会の委員として本ガイドラインの策定に携わり、その概要や策定経緯等に明るい湯浅諭弁護士が、本ガイドラインの概要を整理し、企業が自社の実情に即した経済安全保障対応を検討する際のポイントを解説します。

本ガイドラインの構成及び基本方針

1. 本ガイドラインの構成

本ガイドラインは、「はじめに」、「基本方針」、「経営者等が認識すべき原則」、「個別領域における取組の方向性」の4項目で構成されています。

2. 基本方針

(1) 位置付け

本ガイドラインは、企業にとっての経済安全保障対応は、リスクマネジメントという「守り」の側面のみならず、供給安定化や技術管理体制等の取組が取引先や投資家等のステークホルダーから評価されることを通じて企業価値の向上に繋がるという「攻め」の側面からも捉えるべきという考え方に基づき、企業の経営者が「経営戦略を考える上での推奨事項」をまとめたものです。なお、本ガイドラインに記載される事項はあくまで推奨事項であり、企業に対する義務を定めるものではないとされています。一方で、本ガイドラインでは、「すべきである・必要である・求められる」、「期待される」、「望ましい・望まれる」、「有用・有効である」などの表現が意識的に使い分けられており、企業への推奨度合いに応じて表現のトーンを変えていると考えられる点は注目に値します。

(2) 想定企業及び対象者

本ガイドラインは、業種・事業規模を問わず、広く企業一般を対象とした上で、経営者等（執行役員及びそれに準ずる然るべき責任者を含む）が第一義的読者として想定されています。ただし、経済安全保障推進法で指定する特定重要物資の供給に関する企業や同法における基幹インフラ制度で対象とする業種に関する企業等は、「本ガイドラインを参照の上、積極的に対応を行うことが期待される」と注記されていることに留意が必要です。なお、経済産業省が公表している本ガイドラインの関連文書（「技術流出対策ガイド」及び「民間ベストプラクティス集」）は、実務者向けの具体的な対応における参考ツールと位置づけられており、こうした実務者向けのツールは今後も追加されることが想定されます。

(3) 経営者の善管注意義務との関係

本ガイドラインの特色の一つとして、企業の経済安全保障対応と経営者の善管注意義務との関係に言及していることが指摘できます。具体的には、「本ガイドラインに沿った取組・対応は、経済安全保障リスクが存在する状況下において、経営者が行う迅速かつ果敢な経営判断を支えるとともに、厳密には事案ごとの検討を要するものの、一般的には、経営者が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」と記載されています。これは、裏を返せば、経営者の活動には経営判断原則が働くことを前提としつつ、仮に経済安全保障対応の文脈で対応を誤り、コア技術等の流出や、製品・サービス等の安定的な供給の阻害・途絶等の結果が発生した場合には、経営判断の前提となる情報の収集や分析の過程等によっては、経営者に善管注意義務違反（会社法423条1項）が成立する可能性も否定できないことを示唆するものといえます。経済安全

（2025年11月）。

保障に関するリスクが複雑化、多層化し、不透明さも流動性も増す中で、経営判断における経営者個人の法的プロテクションをこれまで以上に意識する必要があります²。

経営者等が認識すべき原則

本ガイドラインでは、経営者等が認識すべき原則として、「自社ビジネスを正確に把握し、リスクシナリオを策定する」、「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」及び「マルチステークホルダーとの対話を欠かさない」の3つが挙げられています。以下、各原則の概要とポイントを解説します。

1. 自社ビジネスを正確に把握し、リスクシナリオを策定する

経済安全保障リスクは予見可能性が低く、自社の事業のどの部分に、どの程度の影響を及ぼすかを予め正確に把握することは容易ではないものの、発現し得るリスクシナリオを用意した上で、対応策を検討することが重要とされています。特に、自社のバリューチェーン上で、企業別、国・地域別、製品やサービス別にどのくらいの量や金額の取引があるか、事業上の相互依存関係を可能な限り把握するとともに、自社ビジネスの競争優位の源泉となるコア技術を見極め、その上で、他国による経済的威圧や地域紛争等の外的要因によって、どのような製品・サービスが途絶するか把握すること、及びコア技術の喪失・流出へ繋がる可能性のある事象などを把握することが重要とされています。

これは、経済安全保障リスクに関しては、企業が従来から実施しているリスクマッピング（抽象的なリスク項目の特定と重要度のランク付け）のみならず、より具体的なシナリオ分析（輸出・投資規制の制改定や武力紛争の発生など想定されるシナリオに基づいて、自社の製品・サービスにどのような影響があるのかを分析）に基づくリスク評価を行うことが肝要であることを示したものです。

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

経済安全保障対応は、短期的な利潤最大化と相反する場合もある一方で、自社の自律性・不可欠性を確保することは、企業価値の維持だけでなく、取引先や株主等のステークホルダーからの信頼や評価の獲得においてもますます重要になりつつあることが指摘されています。

これは、前述した本ガイドラインの基本方針である経済安全保障の「攻め」の側面を、経営者が認識すべき原則として改めて明示したものといえます。

3. マルチステークホルダーとの対話を欠かさない

経済安全保障への対応は、個社単位では限界があり、取引先、金融機関、株主、政府や地方自治体等のステークホルダーとの連携が不可欠であること、平時からリスクに関する情報収集や対応策について、関係者と適切にコミュニケーションをとることが指摘されています。他社から経済安全保障対応の要請、連携が求められる場合は、誠実に対話に応じ、自社だけでなく相手先や業界全体等への影響を意識した上で、対応の必要性を検討することが重要とされています。また、金融機関や投資家などステークホルダーの側においても、このような経済安全保障に価値を見出す企業を評価していくことが期待されています。

この点は、経済安全保障への対応には短期的に見ればコストがかかり、時に短期的な経済合理性を優先する取引先や投資家等のステークホルダーの意向には必ずしもそぐわない場面があることを念頭に置いたものと思われます（例えば、調達多元化に伴うコストを価格に転嫁するなど）。しかし、長期的に見れば、取引の安全を向上させることになり、ステークホルダー自身の利益になり得るものなので、マルチステークホル

² 関連して、当事務所の濱口耕輔弁護士及び大澤大弁護士がKPMGコンサルティングの足立桂輔氏及び新堀光城氏とともに開催した座談会「経済安保・地政学リスクに備える攻めと守りのインテリジェンス機能とは（前編）」（2024年8月）において、経営判断局面における経営者の善管注意義務との関係でのインテリジェンス機能の意義が論じられておりますので、ご参照ください。

ダーとの対話を通じて、このような経済安全保障対応の価値を理解させることを意図したものといえます。

個別領域における取組の方向性

本ガイドラインでは、企業が行うべき経済安全保障の対応として、「自律性確保の取組」、「不可欠性確保の取組」及び「経済安全保障対応におけるガバナンス強化」の3点について、企業側の取組として推奨される事項が挙げられています。以下では、上記3点の概要と経営者等が認識すべき推奨事項の主なポイントを整理します。

1. 自律性確保の取組

本ガイドラインでは、企業が自律性を確保できていること、すなわち、特定の国・地域・企業への過度な依存を低減し、他国による経済的威圧や国境措置等の外的要因に影響されないサプライチェーンを構築していることは、日本全体の経済安全保障の観点のみならず、当該企業の企業価値の維持・向上のためにも重要であると指摘されています。近時はパンデミックや地政学リスクを背景として原材料・部材のサプライチェーンが国家間の経済措置等により分断される事例に加え、有形財のサプライチェーンだけでなく、サイバー攻撃等のIT・ソフトウェア産業におけるサプライチェーンの混乱も生じており、調達先・生産拠点の集中がもたらすリスクを前提にした経営判断が不可欠になっています。そのため、今後は、サプライチェーン全体を俯瞰し、代替調達・備蓄・ネットワーク強化の手当てを進めること、さらには、こうした取組を短期的なコストではなく、中長期的な企業価値維持・向上のための投資と位置付けることが経営者に求められます。

「自律性確保の取組」における経営者等が認識すべき推奨事項³

項目	経営者等が認識すべき推奨事項の主なポイント
経営意識	<ul style="list-style-type: none">供給安定性等を踏まえた経営戦略の策定特定の国/企業への依存によるリスクの検討供給安定性等の重要性を社内で認識させるための取組・研修
全体最適なサプライチェーン戦略の立案	<ul style="list-style-type: none">重要な原料・製品・サービスに係るリスクシナリオと対応策の検討
組織体制の構築	<ul style="list-style-type: none">調達・生産・経営企画・財務・法務・技術等、各部門の横断的な体制の構築とリスク発現時に経営者が直接指示できる体制の構築
ステークホルダーとの対話 ⁴	<ul style="list-style-type: none">株主・金融機関・顧客等とのサプライチェーンリスク・対応策に係る対話サプライヤーと重要な材料・製品等の情報を共有できる体制の構築国境措置等が発生した際に相談できるよう、平素から行政等と連携

2. 不可欠性確保の取組

本ガイドラインでは、企業にとっての不可欠性の確保とは、自社の製品・技術・サービス等が取引先や国際社会にとって代替し難い存在となるよう、継続的なイノベーションと技術・情報の適切な保護により国際競争力を高めていくことを意味すると説明されています。各国が戦略分野の技術・人材・資金を囲い込む中で、日本企業の技術が海外に流出すれば、一社の問題にとどまらず、同分野全体の優位性が失われかねませ

³ 本ガイドラインには、別添で経営者等が認識すべき推奨事項がチェックリストとしてまとめられており、各社における検討の材料として活用することが考えられます。本表におけるポイントは、当該チェックリストの記載内容を当職らが整理したものです。

⁴ 事業者間の情報交換等の取組に関する独占禁止法の基本的な考え方については、本ガイドラインと同日に「経済安全保障に関する事例集」(公正取引委員会・経済産業省・国土交通省)が公表されました。こちらについては、独占禁止法・競争法ニュースレターNo.48(国際通商・経済安全保障ニュースレターNo.34)「[公正取引委員会・経済産業省・国土交通省『経済安全保障と独占禁止法に関する事例集』等の公表](#)」をご参照ください。

ん。したがって、企業には、コア技術の特定と流出リスクの評価・対策を、研究開発や事業投資と同列の経営課題として位置付けること、さらに、既存の強みが将来コモディティ化し得ることを前提に、継続的なイノベーションによって新たな不可欠性を創出し続ける中長期戦略を描くことが要請されています。

「不可欠性確保の取組」における経営者等が認識すべき推奨事項

項目	経営者等が認識すべき推奨事項の主なポイント
経営意識	<ul style="list-style-type: none"> 自社及び取引先における技術・情報の流出防止策の実施 取引先等の選定において当該取引先等の技術管理体制を考慮 自社のコア技術の特定と流出リスクの評価
中長期的な経営戦略の立案	<ul style="list-style-type: none"> 既存のコア技術のコモディティ化後も新たな不可欠を創出する施策の検討 コア技術の喪失・流出リスクを踏まえた経営戦略の策定 資本提携の検討の際に、ノウハウ・技術流出リスク等も考慮
組織体制・風土の構築	<ul style="list-style-type: none"> 技術流出対策を経営・企画・人事・法務を含めた全社課題として位置付け 転職・退職による技術流出リスク対策（処遇改善や退職者との関係構築等）
ステークホルダーとの対話	<ul style="list-style-type: none"> 平時から、株主・金融機関・主要顧客等に対し、自社の技術管理体制を説明 技術流出対策に懸念がある場合、経産省への相談や他企業との対話を活用
技術等流出時の対応	<ul style="list-style-type: none"> 技術等の流出時に経営者自らが迅速に指示・対応できる体制の構築 技術等の流出時にその重要度・影響度に合わせた対内・対外対応を実施

3. 経済安全保障対応におけるガバナンス強化

本ガイドラインは、経済安全保障対応の一つとしてガバナンスの強化を挙げています。ここにいう「ガバナンス」とは、経済安全保障上のリスクと機会を特定・評価し、適切かつ機動的に対応するためのリスクマネジメントと、その効果・組織運営を継続的にモニタリングする仕組みを含む概念と整理されています。経済安全保障対応では、短期的な利益と相反するかに見える場合でも、規制動向や国際情勢の急速な変化の中で自社のリスクと機会を的確に見極め、中長期的な目線から迅速な経営判断が求められるという特徴があります。このため、従来型の統制重視のガバナンスだけでなく、外部環境の変化に応じて迅速に方針を見直せるアジャイルなガバナンス⁵を構築することが求められます。具体的には、国内外の規制・地政学情報と自社データを掛け合わせてリスク・機会を可視化し、中長期かつ全社最適の観点から対応策への投資・撤退を判断すること、そのプロセスを支える横断的な組織体制と責任・権限の配分を整えることが、経営者等に期待されています。

「経済安全保障対応におけるガバナンス強化」における経営者等が認識すべき推奨事項

項目	経営者等が認識すべき推奨事項の主なポイント
情報収集	<ul style="list-style-type: none"> 社内外のリソースを活用して経済安全保障に係る情報（サプライチェーン情報等の社内情報、規制・地政学等の外部情報）を収集する体制の整備 経営層と現場の情報ギャップを埋めるための双方向のコミュニケーション
リスク及び機会の特定・分析・評価	<ul style="list-style-type: none"> 外部情報と自社情報を掛け合わせたリスク・機会の特定・評価 定量化等の手法を用いた客観的な評価 自社のみならず、サプライチェーン・業界全体への影響も視野に入れた評価
リスク対応策の検討	<ul style="list-style-type: none"> 中長期・全社最適の観点から、事業継続や技術保全に必要な投資や撤退を検討

⁵ アジャイル・ガバナンスに関しては、危機管理・コンプライアンスニュースレターNo.63「[YUCAを生き抜くための新しいガバナンス](#)」経産省『アジャイル・ガバナンスの概要と現状 GOVERNANCE INNOVATION Vol.3』の公表をご参照ください。

討・モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> 対応策の効果と、組織体制・責任分担が適切に機能しているかのモニタリング
組織体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 経営企画・事業部門・管理部門を横断する経済安全保障対応の体制を整備し、必要時に経営者が直接指示出しえる体制を構築 リスクだけでなく、ビジネス機会を捉える観点からの議論が可能な体制の構築 司令塔となる部門・担当役員を明確化し、十分な権限を付与

おわりに

本ガイドラインは、企業における経済安全保障対応の基本的な考え方と方向性を国が示したものとして、他国でも類を見ない画期的な文書であるといえます。ただし、本ガイドラインは、日本企業全体の経営層における経済安全保障への問題意識と対応のインセンティブを高めることを目的として策定されたという経緯があるため、上記のとおり、対象業種や企業規模を限定せずに、経済安全保障対応を行う際に検討すべき事項を汎用的に示す内容となっていることに留意が必要です。企業においては、本ガイドラインの内容を単に原則論として理解・認識するにとどめず、各社の直面する事業環境や経済安全保障に関するリスクや事業規模、ビジネスの地理的状況、関連する各国の法規制や政策動向等を個別具体的に踏まえて、具体的な施策にどう落とし込むか、とりわけビジネス上の要請や実務負担等とのバランスの取れた実務的にワークする施策とするにはどうすればよいのかという観点から検討することが肝要となります。その上で、今後、企業が経済安全保障対応として具体的な取組を行う場面では、本ガイドラインを社内の経営陣や関連部署に対する説明のための資料として引用したり、あるいは社外のステークホルダーに対して説得材料として使用したりと、社内共通の「ものさし」として活用することも考えられます。

[執筆者]



大澤 大（弁護士・パートナー）

oki.osawa@nagashima.com

2013年東京大学理学部物理学科卒業。2015年弁護士登録(第一東京弁護士会)、長島・大野・常松法律事務所入所。2021年 University of California, Berkeley, School of Law 卒業(LL.M., Dean's List, Business Law Certificate)。2021年～2022年経済産業省勤務（貿易経済協力局貿易管理部安全保障貿易管理政策課、同課国際投資管理室、同部安全保障貿易審査課、同部貿易管理課、大臣官房経済安全保障室に所属）。上場会社が関わるM&A・企業再編・コーポレートを中心に企業法務全般に関する助言を提供するほか、経済産業省出向中、外為法をはじめとする経済安全保障に関わる法令・政策の立案、審査、規制執行、政府内・各国当局との連携強化等に関与した経験も活かし、日本や諸外国の輸出入規制・経済制裁対応や管理体制の構築、対内直接投資規制に関する助言・投資審査分析、セキュリティクリアランスを含めた機微技術・機微情報の取扱いに関する助言や社内管理体制の構築、経済安全保障推進法対応など、経済安全保障全般について、法的助言にとどまらない実務的なアドバイスを提供している。



湯浅 諭（弁護士）

yu.yuasa@nagashima.com

2014年東京大学法科大学院修了。2015年弁護士登録（第一東京弁護士会）、長島・大野・常松法律事務所入所。2019年公認不正検査士資格を取得。2022年 Duke University School of Law 卒業（LL.M.）。2022～2023年 Steptoe & Johnson LLP（Washington, D.C.）勤務。2023～2024年経済産業省勤務（大臣官房経済安全保障室、貿易経済安全保障局経済安全保障政策課）。主に、①経済安全保障に係る企業対応と②企業の危機管理・不正調査、ガバナンス検証、リスクアセスメント等を取り扱う。経済産業省では、重要経済安保情報保護活用法（セキュリティ・クリアランス法）の立法及び施行に係る政策を担当したほか、「経済安全保障に係る産業・技術基盤強化アクションプラン」を含む政策の企画及び周知、企業との間の戦略的官民対話・連携の実施、経済安全保障推進法の執行など、経済安全保障政策の立案と執行に広く携わった。2025年からは、経済産業省「経済安全保障経営ガイドライン研究会」の委員を務めている。



木谷 達由（弁護士）

tatsuyoshi.kitani@nagashima.com

2023年東京大学法学部卒業。2025年弁護士登録（第77期、第一東京弁護士会）、長島・大野・常松法律事務所入所。



森下 茉彩（弁護士）

maya.morishita@nagashima.com

2020年東京大学工学部システム創成学科卒業、2022年名古屋大学法科大学院修了、2022～2024年東京大学ムハンマド・ビン・サルマン未来科学技術センター勤務、2025年弁護士登録（第77期、第一東京弁護士会）、長島・大野・常松法律事務所入所。

本ニュースレターは、各位のご参考のために一般的な情報を簡潔に提供することを目的としたものであり、当事務所の法的アドバイスを構成するものではありません。また見解に亘る部分は執筆者の個人的見解であり当事務所の見解ではありません。一般的情報としての性質上、法令の条文や出典の引用を意図的に省略している場合があります。個別具体的な事案に係る問題については、必ず弁護士にご相談ください。

ニュースレターの配信登録を希望される場合には、<<https://www.nagashima.com/newsletters/>>より「Legal Lounge」に会員登録ください。

ニュースレターに関するお問い合わせ等につきましては、<newsletter@nagashima.com>までご連絡ください。