

「政経分離」の終焉と、 日本企業が直面する統治モデルの再定義

経済産業省「経済安全保障経営ガイドライン（第1版）」徹底分析

公表日:	2026年1月23日
テーマ:	経済的合理性 → 経済的強靱性
対象:	取締役会および経営企画責任者

エグゼクティブサマリー：地経学的新時代における生存戦略



1. パラダイムシフト

「ワシントン・コンセンサス」の崩壊と「相互依存の武器化」により、従来の効率性追求型モデルは機能不全に陥った。



2. 法的義務化

本ガイドラインは取締役の「善管注意義務」の判断基準となる。無視することは**法的なリスク**（訴訟リスク）に直結する。



3. 戦略的転換

「**守り（自律性）**」と「**攻め（不可欠性）**」の2軸で事業ポートフォリオを再評価し、コストを「将来の存続への投資」と再定義する必要がある。

背景：経済的相互依存の武器化と日本企業の苦悩

20世紀
(The Past)

ワシントン・コンセンサス
/ 政経分離

2026年
(The Present)

経済的威圧 /
相互依存の武器化

ガイドラインは、合法だが致命的な「グレーゾーン」を埋めるための羅針盤である。

かつてのリスクは新興国の政情不安（カントリーリスク）に限定されていた。

現在は主要市場（米中）が戦略的競争相手となり、安全保障を理由とした貿易障壁が構築されている。

思考の転換：経済安全保障は「コスト」ではなく「投資」である

従来の視点 (Traditional View)	ガイドラインの要請 (Guideline Mandate)
効率性 (Efficiency) Just-in-Time, コスト削減	強靱性 (Resilience) 冗長性の確保, 戦略的在庫
目的 (Objective) 短期的な利益最大化	価値 (Value) 中長期的な企業価値維持
アクション (Action) 受動的な法令遵守	戦略 (Strategy) 能動的なシナリオプランニング

平時にコストをかけて供給責任を果たす企業こそが、有事において顧客からの「トラスト（信頼）」を勝ち取る。

二大戦略支柱：「自律性」の盾と「不可欠性」の矛



自律性 (Autonomy) - The Shield

定義：他国に過度に依存せず行動できる能力。

- サプライチェーンの強靱化
- 特定国依存の低減 (China Plus One)
- 戦略的在庫の確保

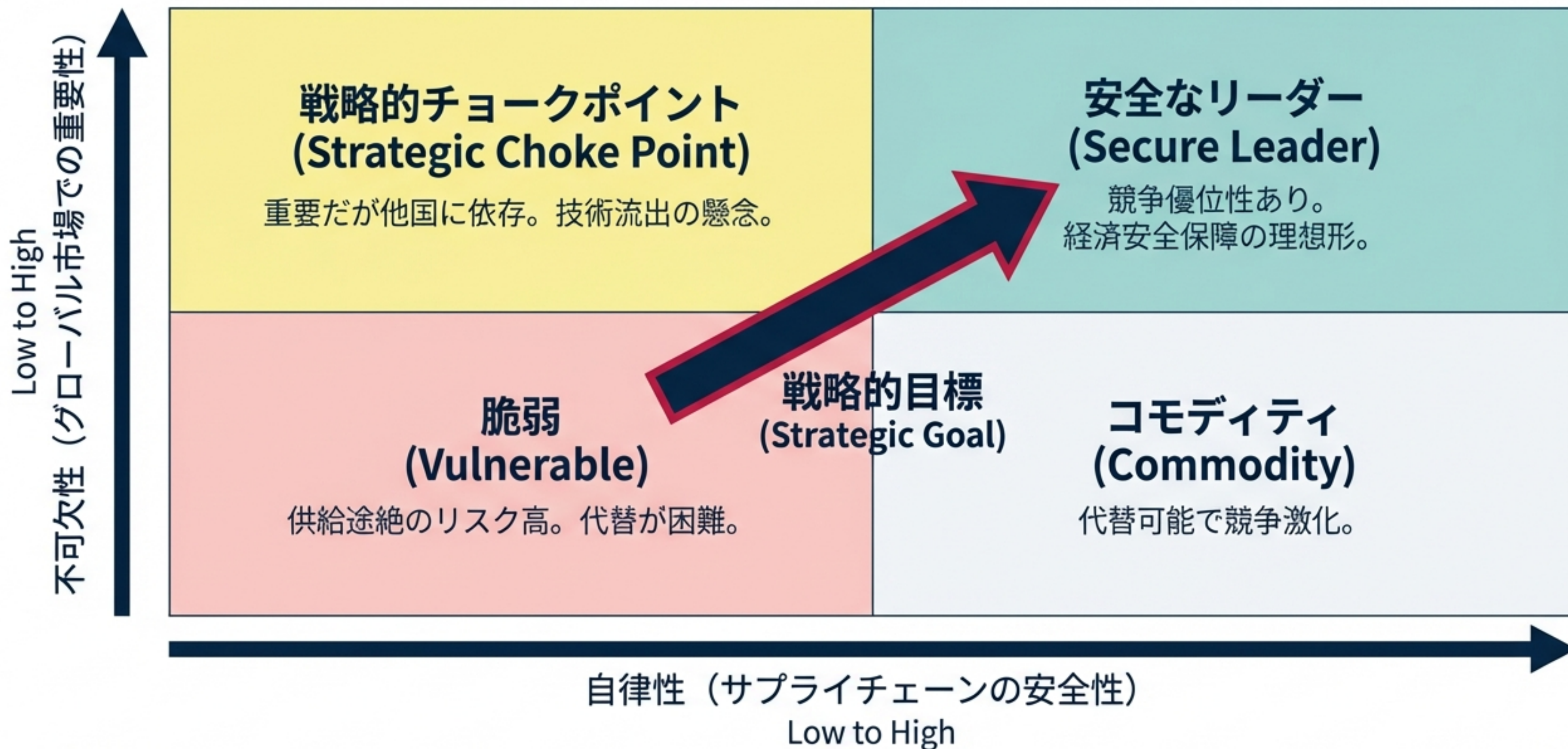


不可欠性 (Indispensability) - The Spear

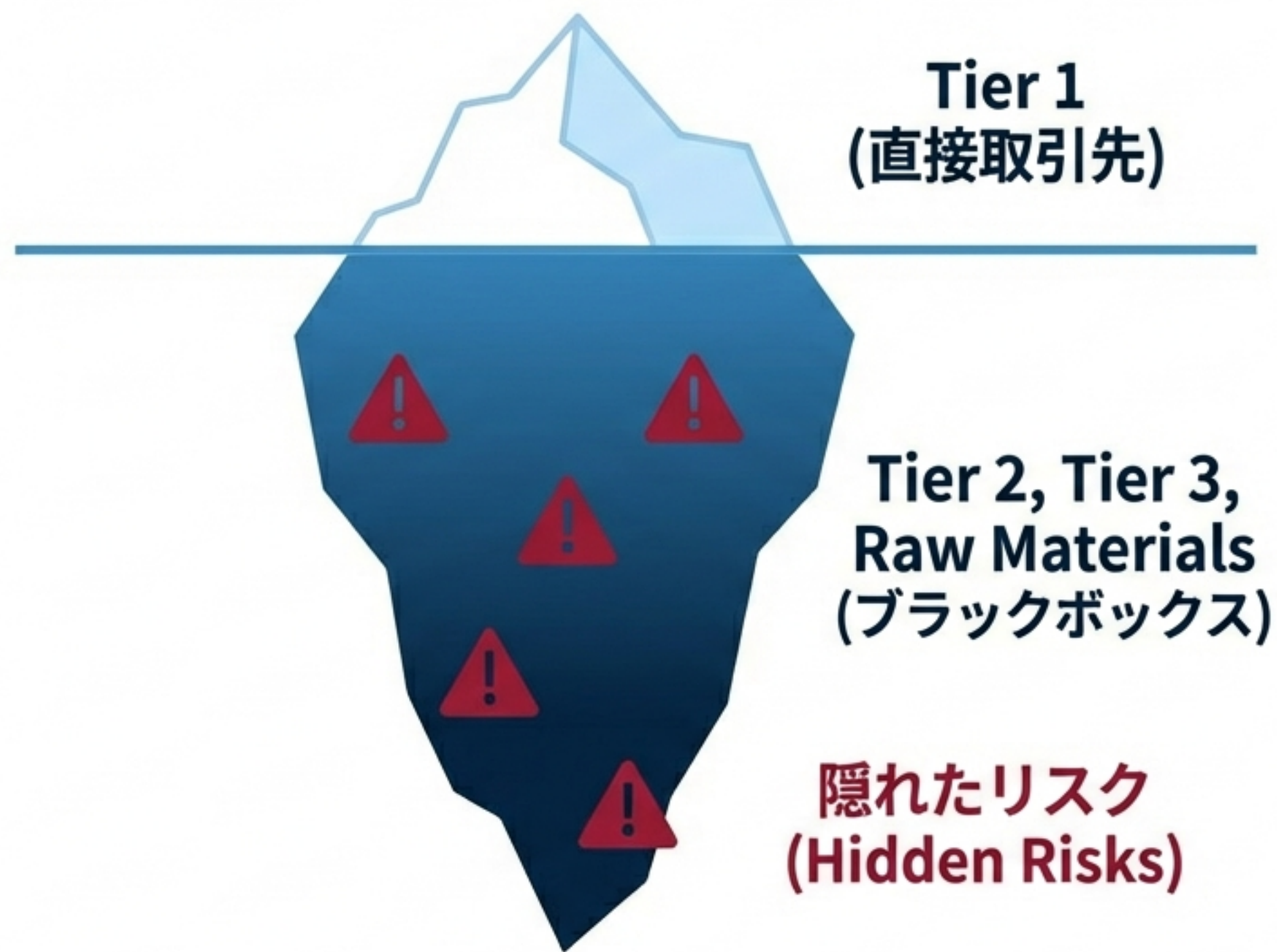
定義：世界が自社に依存する状況を作り出し、攻撃を抑止する。

- 「**チョークポイント**」技術の獲得
- コア技術のブラックボックス化
- 継続的な研究開発投資

戦略的ポートフォリオ・マトリックス



原則1：サプライチェーンの完全な可視化と定量化

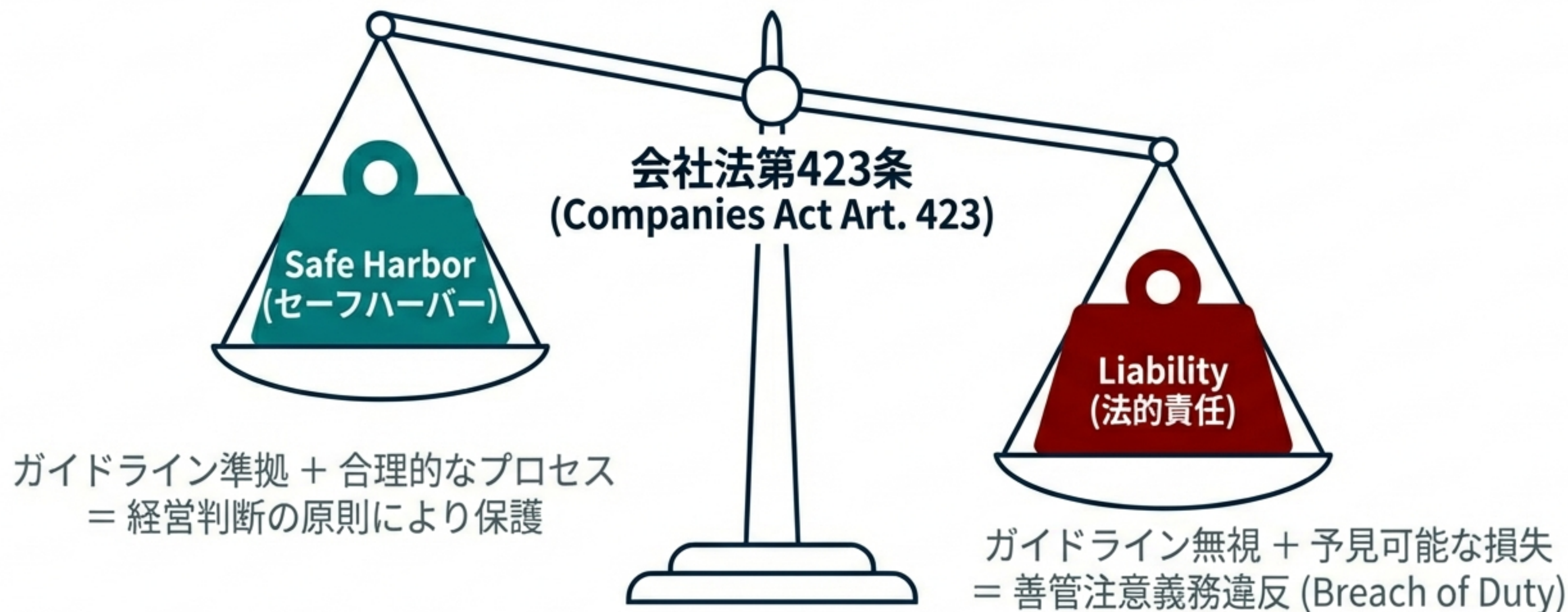


定量的なシナリオ分析 (Quantitative Scenarios)

- × 悪い例：『地政学リスクがある』
という漠然とした不安
- 良い例：『X国が素材Bの輸出を
停止した場合、自社工場は2週間で
操業停止する』

対象範囲：パンデミック、サイバー攻撃、物流寸断（台湾有事等を含む）

法的現実：善管注意義務への統合と取締役の責任



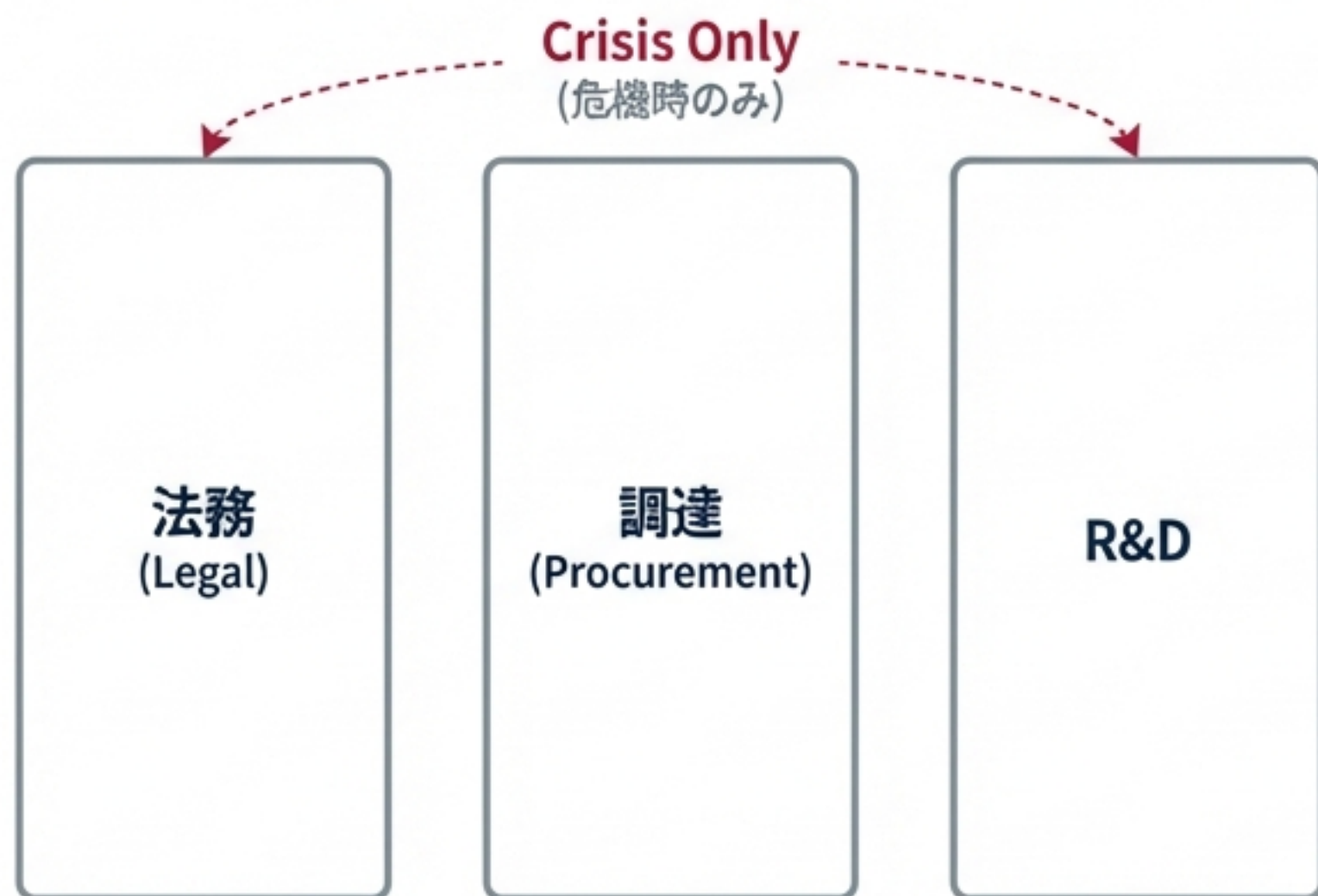
ガイドラインの遵守は、取締役自身を守るための法的防御策である。

グローバル比較：日本の「ソフトロー」アプローチの独自性

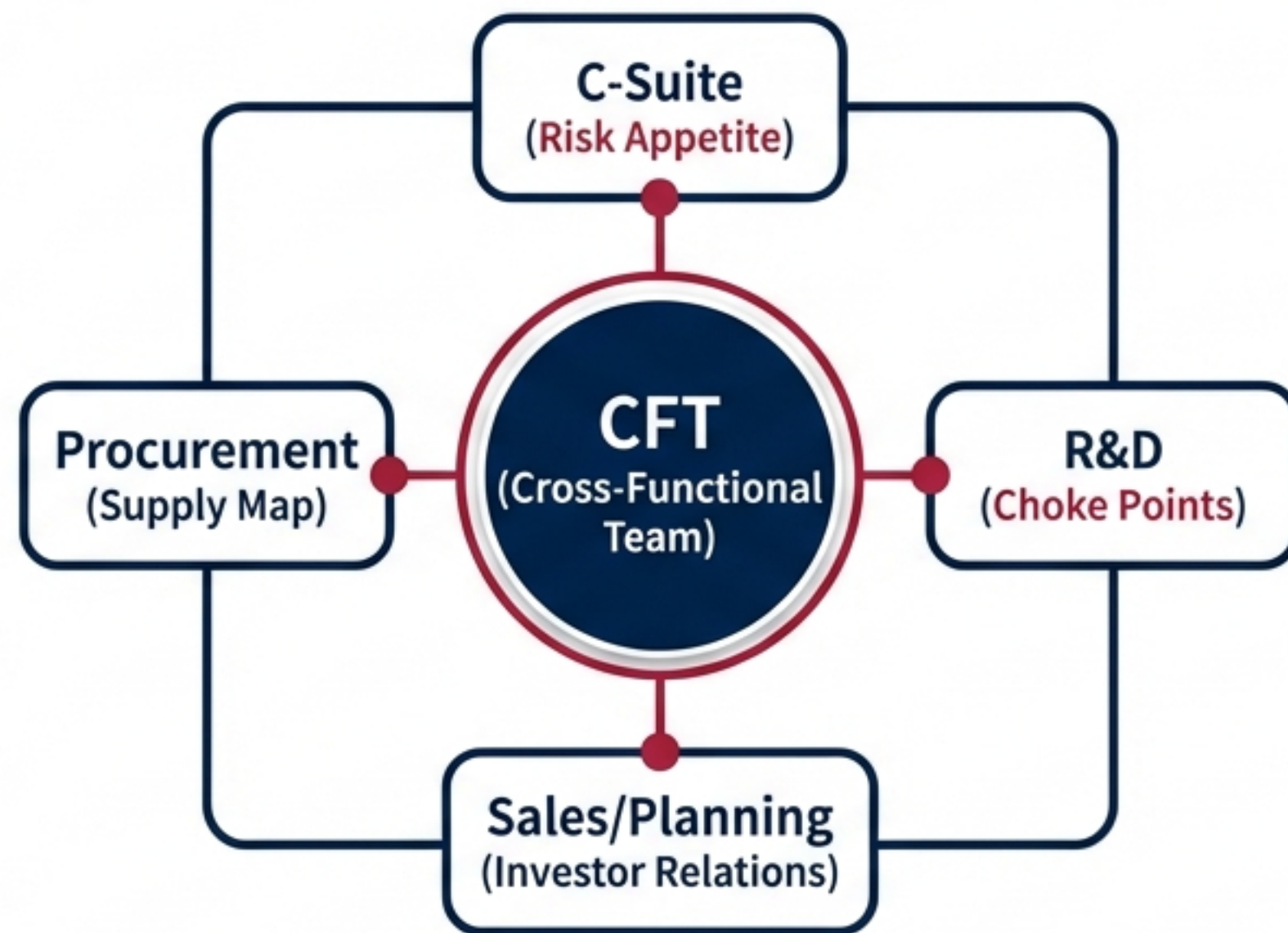
JAPAN（日本） Autonomy & Indispensability	USA（米国） Small Yard, High Fence	EU（欧州） De-risking
手法 Soft Law （ガイドライン・行政指導） 特徴 企業の自主的なデリスクとコーポレートガバナンスを重視。 影響 裁量が広い分、経営者の「自己責任」が重い。	手法 Hard Law （強力な規制） 特徴 エンティティ・リスト、輸出管理による排除。 影響 厳格な法令遵守が求められる。	手法 Governance （DD義務化） 特徴 人権・環境デューディリジェンスを通じたサプライチェーン管理。 影響 調査・報告義務の増大。

ガバナンス体制：縦割りの打破とクロスファンクショナルチーム

Before (縦割り組織)



After (クロスファンクショナルチーム - CFT)



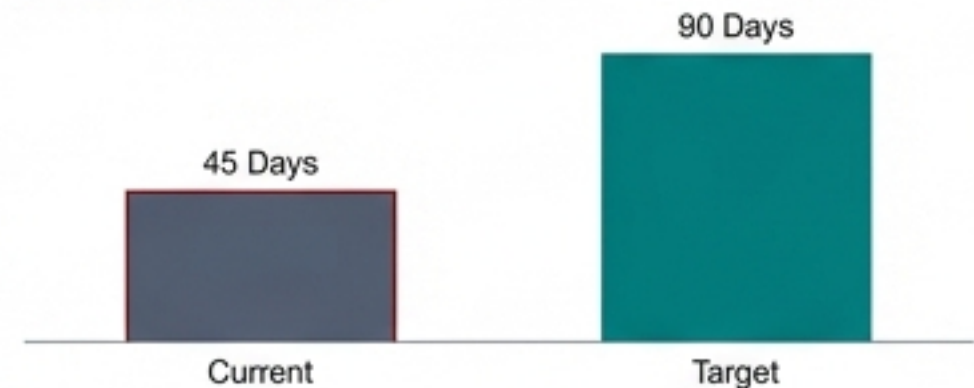
ルーチン化：経済安全保障を取締役会の「常設アジェンダ」とする。

実務的展開：チェックリストからKPI管理へ

Economic Security Dashboard

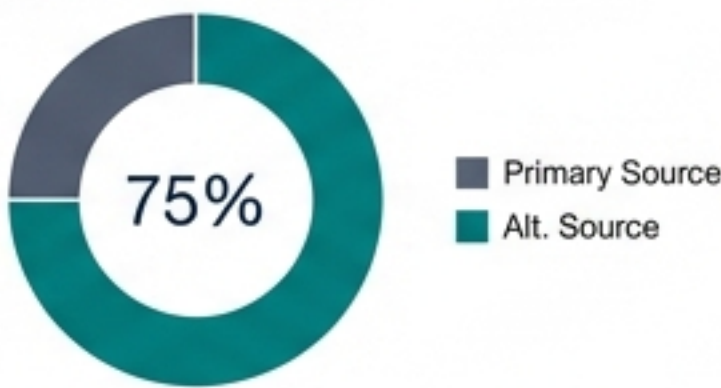
重要物資の在庫日数 (Inventory Days)

Helvetica Now Display



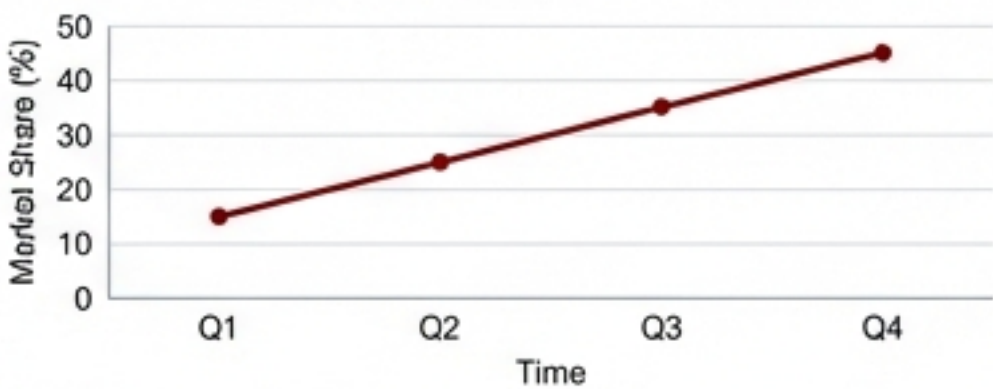
代替調達比率 (Alt. Procurement Ratio)

Helvetica Now Display



チョークポイントシェア (Choke Point Market Share)

Noto Sans JP Bold



ネットワーク遮断RTO (Cyber RTO)

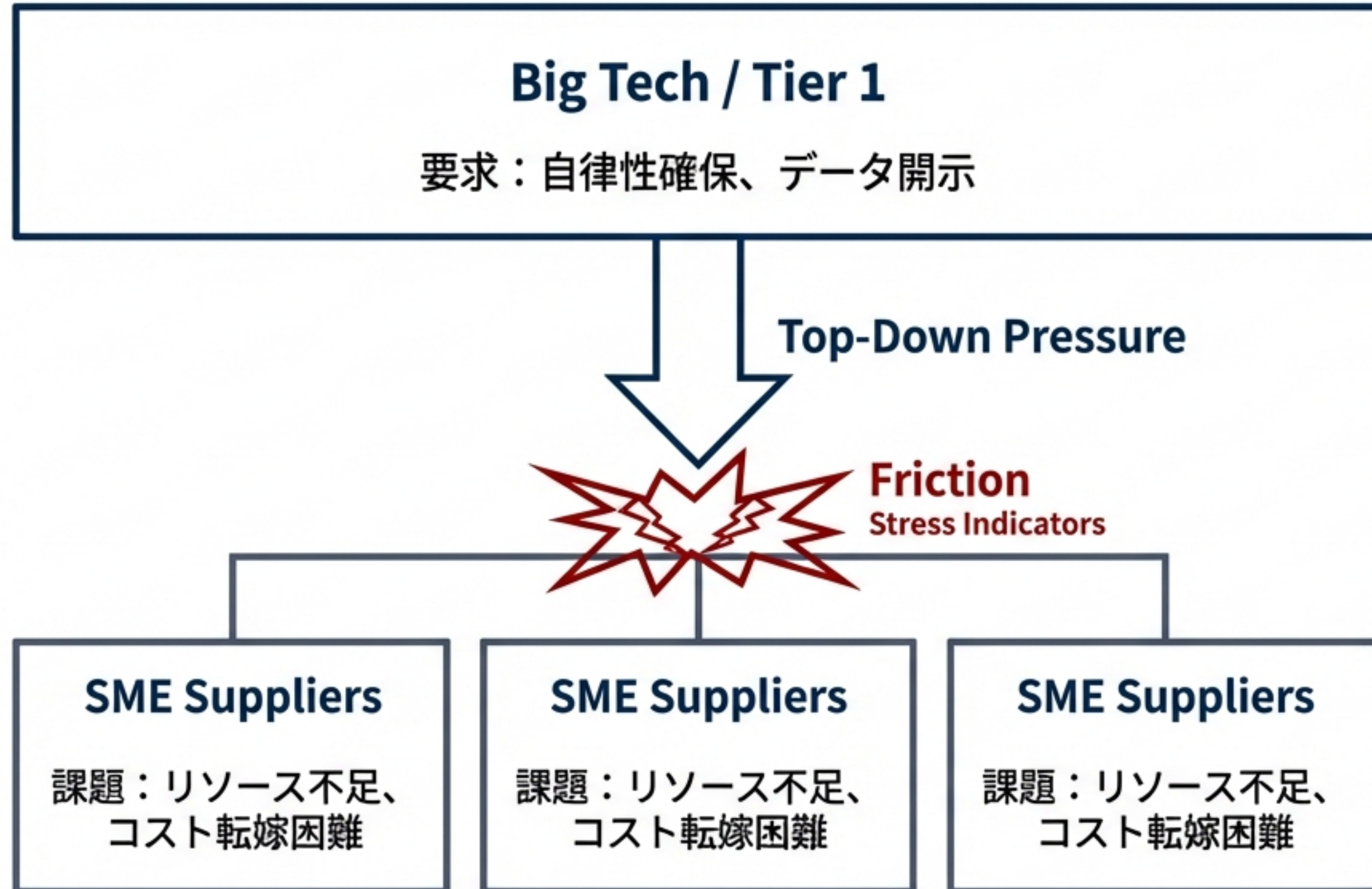
Noto Sans JP Bold

04:30:00

Hours:Minutes:Seconds

METIのエクセル形式チェックリストを自己診断ツールとして活用し、KPIに落とし込む。

サプライチェーンへの波及：中小企業（SME）との連携課題



Solution Direction

- ・サプライヤーへの一方的な負担押し付け（下請けイジメ）の回避
- ・政府補助金（経産省・中企庁）の活用支援
- ・「サプライヤーの強靱化 = 自社の強靱化」という意識改革

将来展望：2030年に向けた政策の進化

● ガイドライン第1版
(2026)

● 分野別ガイドライン
(Sector Specific)

● 能動的サイバー防御との統合
(Active Cyber Defense)

半導体、蓄電池、バイオ
など詳細ルールの策定

サイバーとフィジカル（経済
安全保障）の境界消滅

アクションプラン：経営者が今すぐ着手すべき4つの提言

01

取締役会アジェンダの常設化

報告事項ではなく、戦略アジェンダへ昇格させる。

02

CFTの組成

法務・調達・R&D・経営企画を統合したチームを始動する。

03

「守り」から「攻め」へ

単なるデリスクではなく、「不可欠性」を確立して競争優位を築く。

04

政府リソースの活用

補助金を戦略的に活用し、強靱化コストを相殺する。

結論：「平和ボケ」からの脱却と、新たな競争優位の確立

経済安全保障は21世紀の「License to Operate（操業許可証）」である。
コストとして忌避するか、投資として活用するかで企業の未来は決まる。

最強の防御は「不可欠」な存在になることである。