

JETRO

経済安全保障をめぐる国際動向 と日本企業の対応

日本貿易振興機構（ジェトロ）

調査部 国際経済課 藪 恭兵

2024年3月7日

自己紹介

日本貿易振興機構（ジェトロ/JETRO）

調査部 国際経済課

課長代理

藪 恭兵

2013年 ジェトロ入構

海外調査部 調査企画課、欧州ロシアCIS課、米州課（北米担当）

経済産業省 通商政策局 経済連携課 経済連携推進専門官（出向）

戦略国際問題研究所（CSIS）日本部客員研究員（出向） を経て現職

担当業務：経済安全保障、サプライチェーン、通商政策全般（WTO/FTA含む）

主な著書：『FTAの基礎と実践：賢く活用するための手引き』（白水社）
『NAFTAからUSMCAへーUSMCAガイドブック』（ジェトロ）

本日の講演内容

I. 経済安全保障をめぐる国際情勢

II. サプライチェーン強靱化、リスク管理

1 | 新たな節目を迎えつつある欧米の通商観

- 欧米で自由貿易やグローバル化に対する従来の見方の転換を示唆する発言が相次ぐ。**自由で公平な貿易よりも、サプライチェーン強化や地政学リスクへの対応が喫緊の政策課題**として提示される。
- 新しい価値観を基に、国際協調枠組みも発展。経済安全保障上の取り組みの具体像が現れ始める。

米国



ジョー・バイデン大統領

- ・ 「**国際貿易は根本的に変化**している」
- ・ 「（労働力が最も安価な近隣諸国に仕事を渡すことは）もう繰り返さない」
- ・ 「**米国に生産能力を**引きこんでいく」
〔2023年6月8日、米英首脳共同記者会見〕

EU



フォン・デア・ライエン欧州委員長

- ・ 「これまで以上に**競争的で地政学的な世界に目を向ける**必要がある」
- ・ 「我々や多くの同盟国にとって**経済安全保障は優先事項**」
〔2023年6月20日、経済安全保障戦略発表時〕



ジェイク・サリバン大統領補佐官

- ・ 「**自由化の数十年で築いた経済依存は非常に危険なものだ**」
- ・ 「市場効率性の下で、**戦略物資のサプライチェーンが海外に移転した**」
〔2023年4月27日、ブルッキングス研究所〕



シャルル・ミシェル欧州理事会議長

- ・ 「経済関係において、**中国との適正なバランスを取り戻さなければならない**」
- ・ 「**サプライチェーンの致命的な脆弱性に対処**し、欧州の利益を守る必要がある」
〔2023年6月30日、EU首脳会議後会見〕



米国EU貿易技術評議会 / Trade and Technology Council (TTC)

新興技術協力

例. 生成AIロードマップ / EV充電や3Dプリンター標準化

半導体

例. 産業政策の相互尊重
エコシステム構築協力
PFAS代替の研究支援

経済安全保障

例. 再輸出規制の簡素化 / レガシー半導体の過剰生産
経済的威圧（企業/コンサル等）

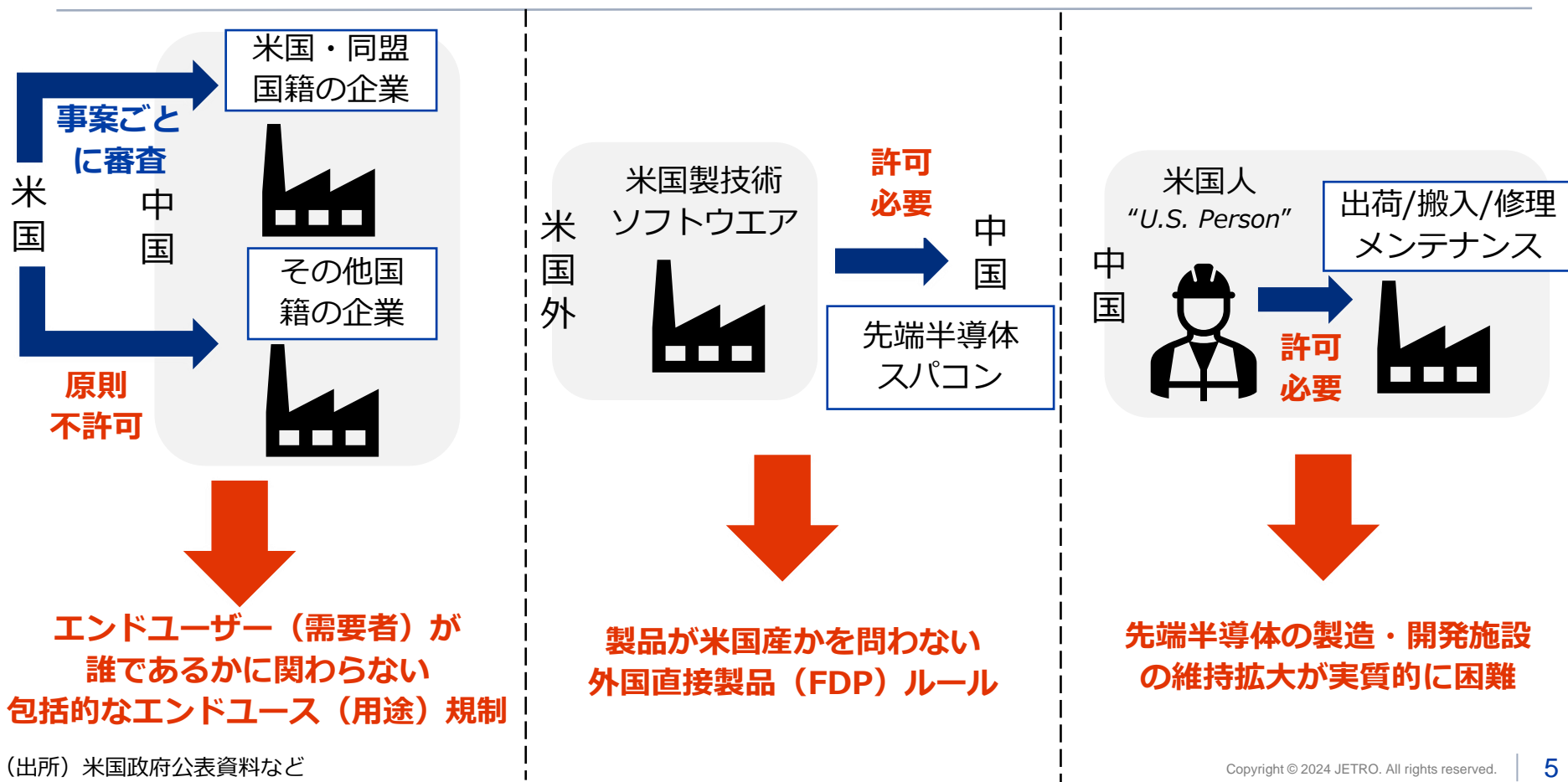
サステナビリティ

例. 環境インセンティブ上の配慮
人権デューデリジェンス連携

2 | 半導体の技術競争を契機に、輸出管理は新次元へ

- 軍事転用リスクのある先端半導体をめぐり、米国が対中輸出管理を強化。**米国が、2022年10月7日に導入した新たな輸出管理規則は、グローバル企業のサプライチェーンにも影響が広がる。**
- これまで個別の懸念対象者を規制するアプローチとは一線を画する。多国籍企業には一定の配慮。

米国の対中先端半導体（装置）に関わる輸出管理（2022年10月7日施行）イメージ



3 | 各国で拡大する輸出管理、企業活動にも影響

- 米国による輸出管理規制は、対象外製品を扱う企業にも間接的な打撃を与えることが明らかに。日本企業の間では、**米国企業向けの部品出荷の停止などの影響に加え、自ら中国向けの輸出を控える動きも。**
- 日本、オランダも独自規制を実施。**中国は半導体にとって重要な鉱物の規制に踏み切る。**

日本企業コメント（ジェトロによるヒアリング結果）

- 中国向けの**米系メーカー先端装置は全て出荷が止まった。**これに伴う**影響（受注減少）は大きい。**
- **日米の装置メーカーは競合ではなく補完関係。**「米製装置がなかったら日系装置を入れても（生産ライン上）意味がない」という構図。
- 中国の先端半導体の生産施設に対し、製品を輸出できなくなっている。「にらまれないように輸出は控えよう」という**保守的な動きがみられる。**

（出所）企業ヒアリング

半導体に関わる輸出管理（米国以外）

国/施行	輸出管理の主な内容
日本 2023年 7月23日	半導体製造装置23品目（成膜や露光、洗浄、エッチングなど）を管理対象に追加。欧米など42カ国・地域は包括許可が適用可能。
オランダ 2023年 9月1日	深紫外線（DUV）露光装置など、先端半導体の製造に必要な8品目を管理対象に追加。 極端紫外線（EUV）露光装置は2019年から対象。
中国 2023年 8月1日	次世代半導体材料などに使用される ガリウム、ゲルマニウムの関連品目を管理対象に追加。 輸出事業者は申請時、エンドユーザーや最終用途の証明などを提出する。

（出所）各国政府資料

米国による輸出管理（2023年10月）発表後の企業の動き

企業名	内容
TSMC（台）	中国企業との提携を停止。現時点では中国内に同社を代替する技術力を有する企業はいない模様
KLA Corp（米）	在中国の顧客への製品・サービス供給を停止。同社の中国での売上は全体の30%を占める
Applied Materials（米）	規制は導入直後の四半期における中国での売り上げを2.5～5.5億ドル押し下げの見通し
Lam Research（米）	規制は2023年における収益を20～25億ドル押し下げの見通し
ASML（蘭）	米国籍・永住権保有および在米の従業員に対して新規制の対象となる在中国の半導体関連施設へのサービス提供を止めるよう通達
ASML（蘭）	オランダからのリソグラフィ装置の輸出に関するルール変更は含まれていないと見られ、2023年の計画に与える影響は限定的との見方 8
Nvidia（米）	中国への先端半導体供給につき、新規制の対象外となる「A800」半導体に切り替え

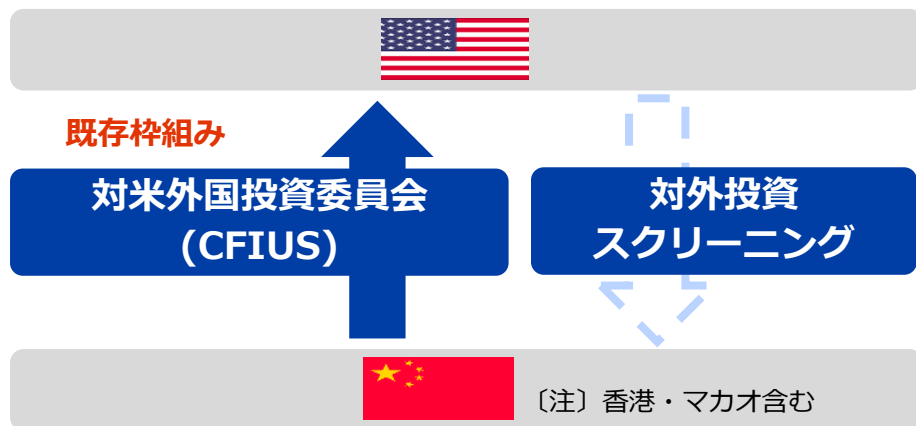
（出所）各社プレスリリース、報道情報をもとに作成

Copyright © 2024 JETRO. All rights reserved.

4 | 中国を念頭に、対外投資規制を検討する欧米

- バイデン大統領は2023年8月9日、米国から**中国・香港・マカオへの投資について、半導体や量子技術、人工知能（AI）の制限に向けた大統領令に署名**。議会は重要鉱物や蓄電池など、より広範な規制を検討。
- 欧州委員会も2024年1月に規制導入の検討に向けた作業を本格化。ただし、導入判断には時間を要する。

米国大統領令（23.8/9）の対象（案）



分野	禁止対象	届出対象
半導体	<ul style="list-style-type: none"> ● 先端IC設計/製造/組立 ● 設計ソフト・製造装置 ● スーパーコンピュータ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 非先端IC
量子技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 量子に関連するコンピュータ・センサー・通信技術 	<ul style="list-style-type: none"> ● 未検討
AI	<ul style="list-style-type: none"> ● 軍事監視 	<ul style="list-style-type: none"> ● 軍事・諜報

[注] 表中の活動に従事する中国の個人・事業体・政府との取引が対象。
 [出所] 米財務省ファクトシート

経済安保政策パッケージ（欧州委員会、24.1/24）

対外投資規制の検討に向けたモニタリング	
投資活動	<ul style="list-style-type: none"> ● M&A、合併（JV）設置、VC投資 ● グリーンフィールド投資 ● 現地事業のための技術（知財）移転
その他活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究協力（学術機関との連携含む） ● 高度専門人材の移動
技術（例）	<ul style="list-style-type: none"> ● 先端半導体、AI、量子技術 ● バイオテクノロジー



パブコメ（～24年4月）・モニタリングを踏まえ
25年秋に政策対応の是非を判断（予定）

[出所] 欧州委員会資料

5 | 抑制的ながらも不透明な中国の制度運用

- 中国政府による技術やデータ等に関わる管理は法令化が一服。管理対象の拡大や細則策定が進展。
- 規制運用については、**サプライチェーンを阻害するような規模ではなく、欧米措置に適時反応**する形。

中国の安全保障関連法令とその運用例

貨物 技術

輸出管理法(20年12月1日施行)

<管理対象技術(追加)>

- ・ 3Dプリンタ、ドローン、AI、量子暗号
- ・ クローン・ゲノム編集技術
- ・ 太陽光シリコンウエーハ
- ・ レアアースの採掘、選鉱、製錬技術

<管理対象品目(追加)>

- ・ **商用暗号、ガリウム・ゲルマニウム、黒鉛等**

- ・ 2023年の輸出管理法に基づく**行政処罰は16件(外資系企業はゼロ)**、うち14件は両用品目・技術、2件は軍需品の案件。
- ・ 主な処罰理由は輸出許可の未取得。人造黒鉛を誤って輸出管理対象外品目と申告するケースが多い。罰金は高額化の傾向。
- ・ **商務部はガリウム・ゲルマニウム、黒鉛について、一部の輸出申請について許可を交付済と記者会見で公表。**

データ

データ三法

サイバーセキュリティ法(17年6月施行)

データセキュリティ法(21年9月施行)

個人情報保護法(21年11月施行)

- ・ 下位規則「データ域外移転安全評価弁法」を22年7月公表。政府承認、標準契約、専門機関の認証等の手続きを規定。
- ・ 「データ越境流通の規範化・促進規定」案が23年9月公表(現時点未公布)。上記の手続きを不要とする場合を規定。
- ・ サイバーセキュリティ審査の結果、23年5月に**米半導体大手マイクロンに対して、中国の重要情報インフラ運営者による同社製品の調達停止を決定。**

対抗 措置

反外国制裁法(21年6月施行)

域外阻止弁法(21年1月施行)

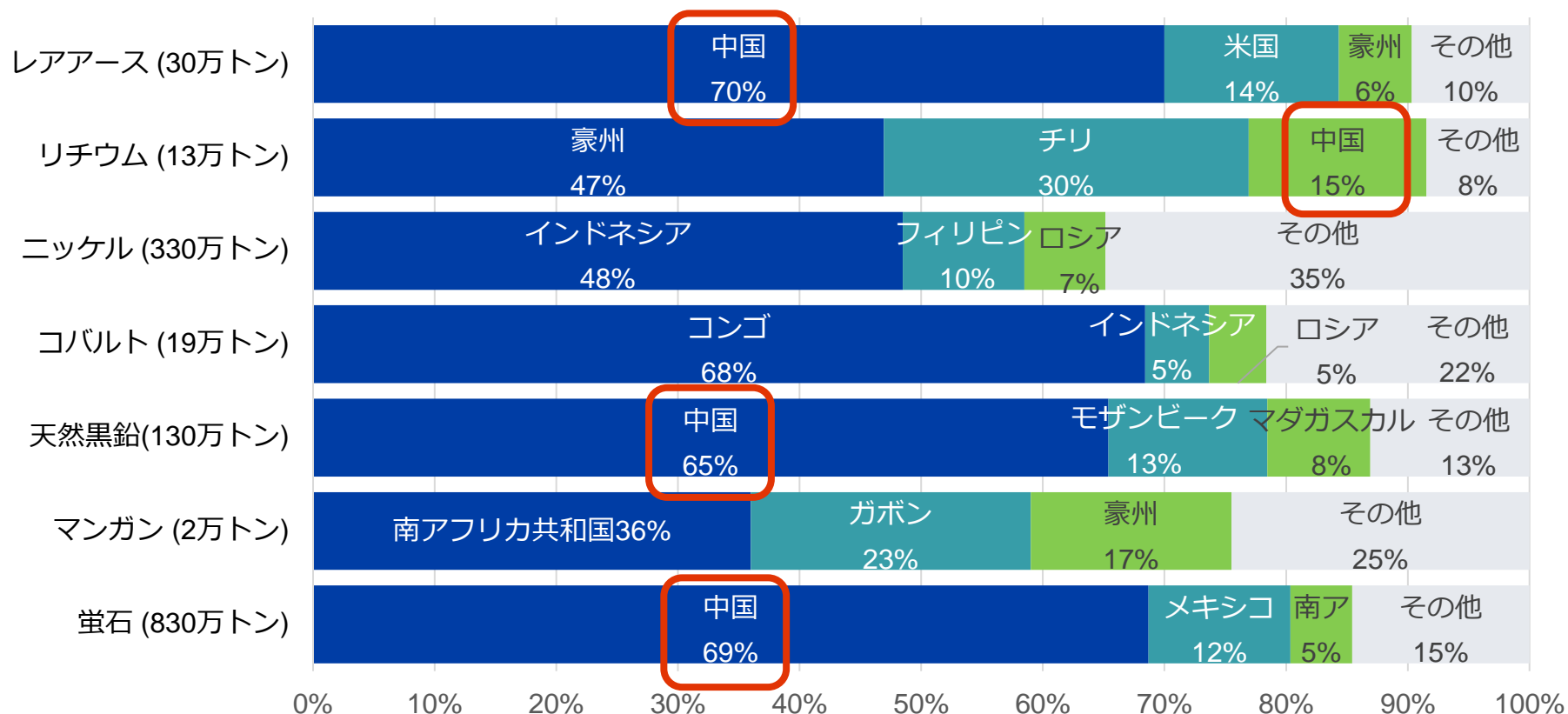
信頼できないエンティティリスト

- ・ 22年2月、台湾への武器売却への関与を理由に、米ロックード・マーチンとレイセオンに「反外国制裁法」に基づき対抗措置を取ると発表。
- ・ 23年2月には両社を「信頼できないエンティティ・リスト」に掲載し、**中国関連の貿易投資、入国制限、台湾向け武器売却額の2倍相当の罰金等の措置**を取ると発表。

6 | 重要鉱物の生産、一部の生産国・地域に偏在

- 蓄電池や半導体等に用いる重要鉱物の生産は、中国の存在感が大きい。輸出規制の対象となった例も。
- 採掘可能な量が僅少（価格変動リスク）で、一部の国地域に資源が集中する鉱物の確保が政策上重要に。

重要鉱物の生産シェア（主要鉱物/国・地域別、2022年）



〔注〕各鉱物記載右側の括弧内は、世界全体の年間生産量

〔出所〕米国地質調査所（USGS）から作成

7 | 中国ビジネスの関心、懸念事項

- ジェトロ主催ウェビナー（※）の参加企業に、**中国ビジネスについての関心や懸念**を尋ねたところ、170社から回答を得た。**関心・懸念が大きいキーワード**を記載。枠の大きさは、関心・懸念の度合いに比例。
※「新情勢下の中国ビジネスとどう向き合うか — 『国際情勢を踏まえたリスク把握』と『中国経済の持続的発展への展望』」（2023年12月12～13日開催）

中国国内「経済」「リスク」「地政学リスク」

- 中長期的には**人口動態**、短期的には**不動産不振**とマクロ経済、金融への影響。
- 中国経済の見通し・リスクは**事業の立案の懸念事項**に。
- **現地企業台頭**による自社プレゼンスの低下。
- 習近平への権力集中に伴う**不測の事態（台湾有事等）**の発生。
- 台湾有事など中国と他国との国際紛争が起こった場合に**経済制裁などで中国との取引が制限されることが懸念**。
- **反スパイ法**で拘束されている可能性がゼロでないことは若干の恐怖。



中国

米国、米中対立

- 中米の貿易対立の行方、**輸出管理**に関すること。
- **米国のEARなどの規制強化、中国の対抗的法令や執行状況**。
- **中国は依然として大きな市場**。一方、安全保障貿易管理面では、米国の経済安保の影響を**無視できない状況**になっている。
- 米国の対中政策における**日本の位置づけ**、その注意点など。
- **ウイグルの人権問題**などに、知らずに加担するようなことがないようにしたい。
- **米国大統領選挙の結果**と米中対立の見通し。

半導体

- **中国メーカーの半導体戦略**。
- 半導体の開発状況、**国産化の進展**。
- 米中半導体摩擦などの**リスク**に関心。
- 米国規制への対応として**非先端半導体への関心**が高まることに注目

EV

- **中国EV自動車の発展**、EVバッテリーなど長い成長ができるか懸念。
- **エンジン部品を製造する当社**においてEVへの移行に関心。
- 米国のEV購入の税優遇措置に関わる中国からの調達への影響。

サプライチェーン(SC)

- 中国は理由不明のまま、**突然、規制がかかる**ため、輸出入ともに不安、**SCが急に途切れる**ことを懸念。
- **台中関係**がSCに与える影響。

本日の講演内容

I. 経済安全保障をめぐる国際情勢

II. サプライチェーン強靱化、リスク管理

1 | 経済安全保障、企業に求められる対応とは

- 関連する法規制が乱立する中、国内外の法規制を適切に社内に落とし込み、対応することが重要。
- コンプライアンスを超えた技術管理や分析、経営判断が求められる。経営層の関与は不可欠。

貿易投資

企業における経済安全保障上の対応例

情報収集

- 「取引に安全保障上の懸念はないか？」
(製品技術/取引相手/最終用途など)
- 「個人情報など重要データの移転がないか？」
⇒管理対象の場合、規制当局による許可を取得

《参照すべき法規制の例》

輸出：外為法《日》、EAR《米》、輸出管理法《中》
投資：外為法《日》、CFIUS《米》、FDI審査規則《EU》
データ：GDPR《EU》、個人情報保護法ほか《中》

- 「社内で守るべき技術は？」
- 「サプライチェーンにリスクはないか？」
(ex. 調達依存 / 人権デューデリジェンス)
- 「規制が事業に与える影響は？」
- 「配慮すべき地政学リスクは？」

反映

技術管理

リスク対応/経営判断

- 「工場や営業で営業秘密を保護しているか？」
- 「従業員を通じた技術漏洩リスクは？」
- 「サイバー攻撃に対する対策はしているか？」

《参照すべき法規制の例》

営業秘密：不正競争防止法《日》
サイバーセキュリティ経営ガイドライン《日：経産省》
経済安全保障推進法（基幹インフラ保護）《日》

- サプライチェーン(調達/生産/販売)を多元化する
- 対応に必要な社内体制、人員を整備する
- 補助金など各国政府の支援を活用する
- 有事の事業継続計画(BCP)をつくる
- リスクに備えて、契約内容を見直す

2 | 米国の輸出管理、執行強化が一層進展

- 直近で過去最高額の罰則適用事例も出るなど、米国政府は現実の執行に力を入れている。
- 中国向け輸出の処罰が目立つ。中には、エンティティリスト指定対象との取引について、域外適用に基づく違反が摘発されたことが話題に。

最近のEAR違反・処罰例

年月	違反者	罰則内容
2022年6月	クイックシルバー・マニュファクチャリング、ラピッドカット、U.S.プロトタイプ（米）	<u>中国向けの設計図</u> 等の輸出がEAR違反とされ、3社の輸出特権を180日間停止する暫定拒否命令（TDO）
2022年8月	ファーイースト・ケーブル（中国ケーブル製造最大手）	<u>ZTEとイラン企業</u> との取引への関与の疑いで、違反認定通知状（Charging Letter）を発行
2023年2月	3Dシステムズ・コーポレーション（米）	中国、ドイツ向け <u>データの輸出</u> がEAR違反とされ、罰金約278万ドル、商務省規定の研修プログラム完了を義務付け
2023年4月	マイクロソフト（米）	キューバ、イラン、シリア、ロシア向けソフトウェアのEAR違反輸出、制裁違反で、罰金330万ドル超（但し <u>自主開示で罰則軽減</u> ）
2023年4月	シーゲイト（米）	<u>ファーウェイ向けHDD輸出がEAR違反とされ、罰金3億ドル（過去最高）</u>

3 | 取引におけるガイダンス/留意事項

- 米商務省は、取引に際して、留意すべきポイントを例示。
- 懸念される状況が発生した場合はデューデリジェンス実施を求める。**正当化事由の検証が必要**。
- 懸念解消が困難な場合は、輸出者の負担軽減を目的に、**規制当局にコンタクトすることを推奨**。

米商務省の取引ガイダンス

- **不適切な最終用途・需要者・輸送先への納入が懸念される状況**（右記参照）がないかを確認する。
- **関連情報を遮断しない**よう留意する。
（例：営業担当が顧客と最終用途などを議論することを妨げない、従業員が得た情報を適切に責任者が評価判断するコンプライアンス制度を確立する）
- 懸念される状況に該当する場合、その状況が**正当化可能な証拠があるかを検証**する。ある場合は取引可能。ない場合は、EAR違反となるリスクを負う。
- 懸念が解消されない場合は、取引を断念するか、ライセンス申請等を通じて商務省に関連情報を提出する。

留意すべき状況（“Red Flags”）

類型	項目
取引先	<ul style="list-style-type: none"> • 取引先やその所在地が商務省指定のDPL対象に類似。 • 取引先がビジネスの経験をほとんど有していない。
製品用途	<ul style="list-style-type: none"> • 製品の性能が買主の業態に合致しない。 （例：パン屋が高性能コンピューターを発注） • 輸送先の国の技術水準に受注製品が合致しない。 （例：電子産業のない国から半導体製造装置を受注）
不審な対応	<ul style="list-style-type: none"> • 取引先や仲介者が最終用途を開示したがない。 • 通常は融資を要する高額な製品で、現金決済を求める。 • 製品の性能特徴に詳しく取引先が購入を求める。 • 取引先が製品の設置や指導、メンテナンスを拒否する。 • 買主が質問に対して回答を避け、用途が国内使用向けか（再）輸出向けかについて明示的に答えない。
輸送先	<ul style="list-style-type: none"> • 納期が曖昧または納品先が異常な場所を指定される。 • 輸送会社が最終的な輸送先として指定されている。 • 製品や輸送先を考慮した場合に、輸送ルートが異常 • 包装状態が規定の方法と異なる。

4 | 米商務省国際貿易局の統合スクリーニングリスト

- 商務省国際貿易局は米国の様々な制裁リストを統合したデータベースを公開。取引先のスクリーニングが可能。ジェトロは同スクリーニングリストの利用ガイドを作成している。

米商務省国際貿易局のCSLのページ

Official Website of the International Trade Administration [Here's how you know](#) ▾



INTERNATIONAL
TRADE
ADMINISTRATION

For U.S. Businesses For International Businesses About ITA Contact Us

Search website...



Home | Consolidated Screening List

Consolidated Screening List

Screen potential buyers and end-users to comply with U.S. Government regulations.



こちらのQRコード
からアクセス可能



米商務省国際貿易局 統合スクリーニングリスト (CSL) 利用ガイド

米国連邦政府は、商務省、国務省、財務省が、それぞれの権限で制裁を発動していますが、商務省国際貿易局の統合スクリーニングリスト (CSL) では、それらの主要制裁リストを一括で検索することができます。以下のレポートより、CSLの概要と利用方法を確認できます。

- ・ 米商務省国際貿易局 統合スクリーニングリスト (CSL) 利用ガイド

また、経済安全保障・ビジネスと人権に関する相談も受け付けています。

経済安全保障・ビジネスと人権に関する貿易投資相談窓口
お客様サポート部 貿易投資相談課内
TEL : 03-3582-5651

- ・ 貿易投資相談



5 | 管理体制：全社的対応がより一層重要に

- 経営層のコミット、事業部を組み込むことが、抜け漏れのない体制づくりにつながる。
- 輸出許可の（非）該当判断はサプライチェーン全体での理解が求められる時代に。

輸出管理の法令順守に向けたガイドライン

① 内部体制を構築

- ◆ 独立部署もしくは、営業部等とは別部署による対応がベター
- ◆ 責任者（役員級）、輸出管理部署や各事業部でも責任者を任命

② 輸出管理を実施

- ◆ 輸出に許可が必要かを確認する。
※外部調達の場合、供給元に技術仕様や規制該当を問い合わせる
- ◆ 以下を検証する：
 - a) 記載の用途以外で使われないか
 - b) 顧客や最終需要者が「警告事項（Red-flags）」に該当しないか

① 順守声明を策定 従業員に周知

④ 文書保存・報告・是正

- ◆ 保存例：許可証、最終用途証明、通関書類、電子（技術）移転の記録、インボイス
- ※米EARでは原則5年保存
- ◆ 法令・内部規則違反は、社内上層部や規制当局に報告。再発防止に向けた措置を実施

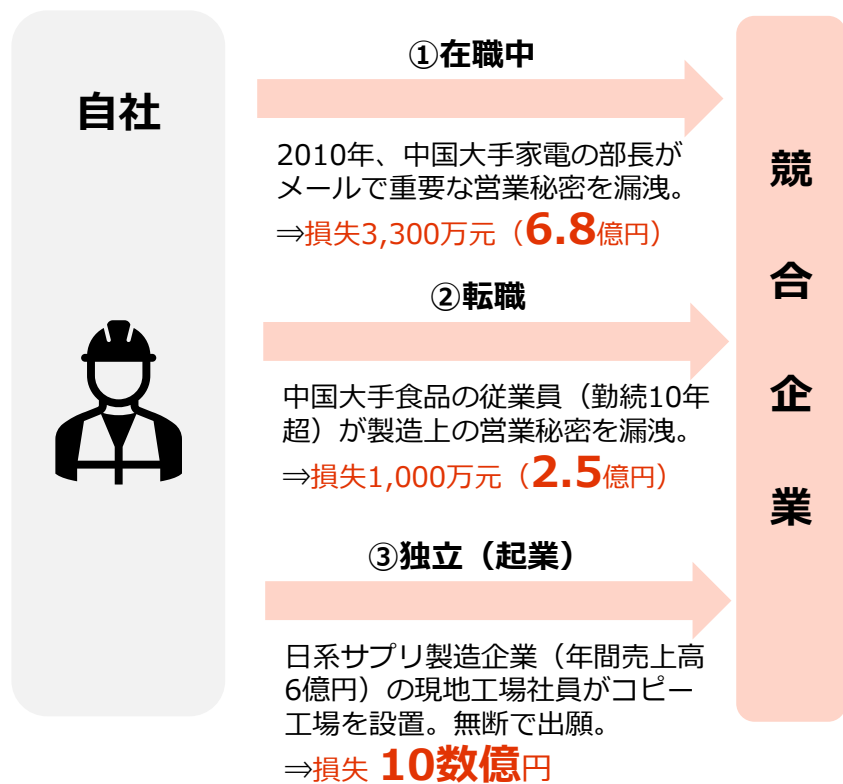
③ 評価・教育研修

- ◆ 管理業務が法規制に応じて実施できているかを評価
- ※年1回、営業部以外、外部専門家で行うことが望ましい
- ◆ 輸出や技術移転に携わる全ての部署に研修を行う

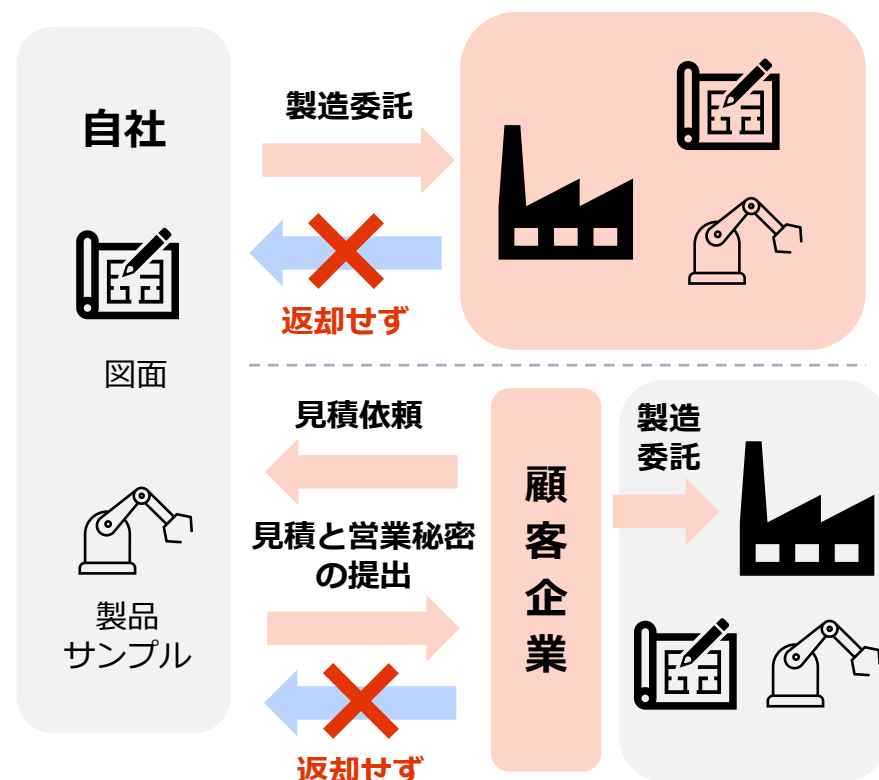
6 | 技術管理：漏洩リスクをあらかじめ把握

- 企業価値の源泉となる営業秘密が漏洩するパターンは、主に従業員または取引先を介したものが中心。
- 下請先や顧客企業が製造委託や見積後に図面や製品サンプルを返却せず、無断で製造するケースも。

技術流出のパターン ～「従業員漏洩型」～



技術流出のパターン ～「取引先漏洩型」～



7 | 技術管理：現場や労務など幅広い点検が必須

- 営業秘密の管理は、現場での管理を徹底することが重要
- 漏洩防止のための労務管理も必須。証拠集めも訴訟対応では必要

ジェトロ
支援事業



営業秘密セルフチェックシート《中国のケース》

分野	チェックリスト
営業秘密の特定	<ul style="list-style-type: none"> □ 保有情報をリスト化 □ 保有情報を区分し、秘密情報を特定 □ 秘密の重要度に応じたアクセス権者を決定
管理方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> □ 法令を基に規定やマニュアルを策定 □ 各拠点に責任者を設置
物理管理 (執務室)	<ul style="list-style-type: none"> □ 該当の記憶媒体に秘密表示を貼り付け □ プリンターの利用者記録を確認 □ 該当の紙媒体は一般情報と分離保管し、鍵付きキャビネットで保管 □ 持ち出しの際の盗難防止策がとられている □ 複製を制限するルールが定められている
物理管理 (生産)	<ul style="list-style-type: none"> □ 外部立入時、バッチ等で部外者と認識可能 □ 部会社に工場内情報が見えないようゲートや扉を適切に仕切る □ 工場内で携帯電話が使える社員を制限・禁止 □ 重要度の高い秘密情報を扱うエリアは一部の社員のみ立ち入りを制限 □ 立入制限エリアを適切に管理 (警備員の配置、入退室記録等)

分野	チェックリスト
技術管理	<ul style="list-style-type: none"> □ 保有データはサーバー上で管理 □ 秘密を管理するPCへの外部侵入に関する防護策 □ 社員のPCにパスワードを設定 □ チャットアプリを禁止・制限 □ 私物のUSBメモリ等を禁止・制限 □ 秘密度に応じてアクセス権者を限定 □ 複製使用後、廃棄を徹底
人的管理	<ul style="list-style-type: none"> □ 研修を定期的に行い、秘密保護を周知喚起 □ 雇用契約で営業秘密保持を規定 □ 秘密保持契約 (保持範囲と守秘期限) を規定 □ 守秘義務に違反した際の懲罰規定を明記 □ 退職者に対し、競合避止義務を規定 □ 同義務を定めた退職者に補償金を設定 □ 退職者による必要資料の返還を管理
取引先管理	<ul style="list-style-type: none"> □ 秘密保持契約を締結 □ 秘密に該当する情報を明記
証拠確保	<ul style="list-style-type: none"> □ 秘密度の高いエリアに監視カメラを配置 □ メール送信記録、ウェブ閲覧記録を管理
その他	<ul style="list-style-type: none"> □ 上記項目を定期的に見直し、状況を把握

8 | リスクに備えた契約の見直し～不可抗力条項～

- さまざまな地政学リスクを念頭に置いた契約の見直しが進む。法規制やパンデミックも検討事由に。
- 内容は取引関係にも依存する一方、交渉時に自社の主張すべき点や有利な状況を整理することが重要。

<「不可抗力 (Force Majeure)」条項>

- ✓ 語源：「大いなる力」（フランス語）
- ✓ 適用事由：自然災害、戦争、法規制、パンデミックなど
- ✓ 効果：
 - (A) 債務履行・遅滞の免除（全部または一部）
 - (B) 代替品調達や価格調整の実施
 - (C) 履行期間の延長（Aとの併用もあり得る）
 - (D) 解除権の発生（解除方法の規定を含む）
- ✓ 手続き規定：
 - ① 事由発生後の期間内 (ex.3営業日)に通知する
 - ② 損害軽減義務 (mitigation)を実施する
 - ③ 事由終了後の事後通知を行う

	適用側	被適用側
適用事由	「多く、広く」 包括条項を盛り込む	「少なく、狭く」 非該当事由を規定 (予測可能、金銭評価不可)
手続き	緩やかに 適用側の義務を最小限に	厳格に（即時通知） 軽減義務や解除権を設定

不可抗力条項のサンプル

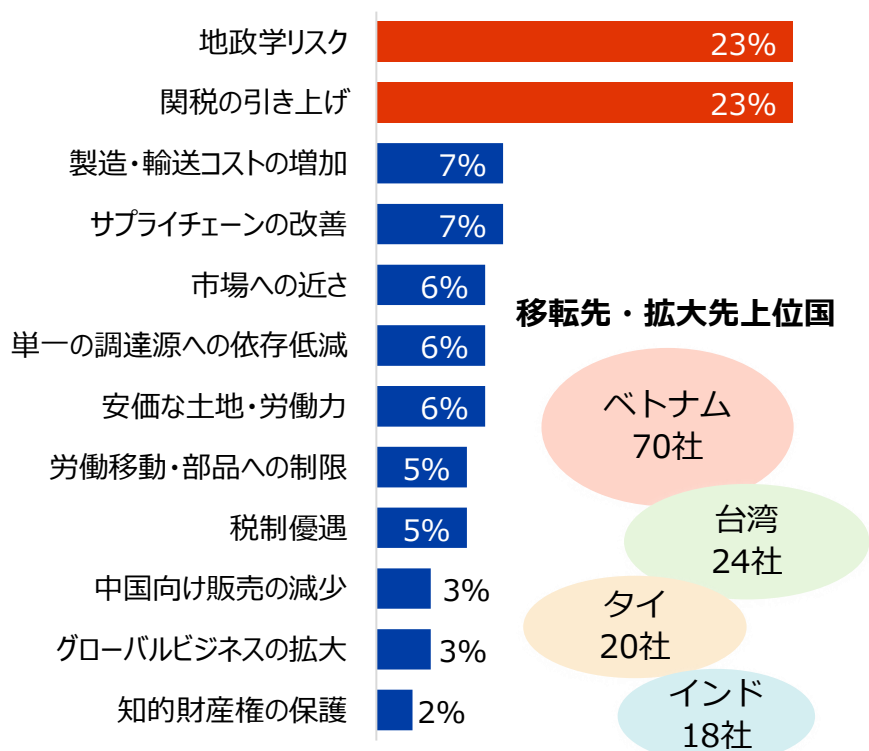
No party shall be liable or responsible to the other party, nor be deemed to have defaulted under or breached this Agreement, for any failure or delay in fulfilling or performing any term of this Agreement (except for any obligations to make payments to the other party hereunder), when and to the extent such failure or delay is caused by or results from acts beyond the impacted party's ("**Impacted Party**") [reasonable] control, including, without limitation, the following force majeure events ("**Force Majeure Event(s)**"):

(a) acts of God (**不可抗力**);
 (b) flood, fire, earthquake, or explosion (**自然災害**); (c) war, invasion, hostilities (whether war is declared or not) (**戦争**), terrorist threats or acts, riot or other civil unrest (**テロ等**); (d) government order, law, or actions (**法規制**); (e) embargoes or blockades in effect on or after the date of this Agreement (**禁輸・封鎖**); (f) national or regional emergency (**緊急事態**); (g) epidemic, pandemic or other significant public health emergency (**パンデミック他**); (h) strikes, labor stoppages or slowdowns, or other industrial disturbances (**スト等**); (i) shortage of adequate power or transportation facilities (**電力等不足**); and (j) other similar events beyond the reasonable control of the Impacted Party. (**包括事由**)

9 | 経営判断：地政学リスクを動機とする多元化が進む

- 高まる地政学リスクによる調達先や生産地の移転・多元化の動きが鮮明に。移転先としてはベトナムやインドなどの東南／南西アジアが中心。幅広い業種で同様の傾向。
- 米国企業によるメキシコへの新規拠点設立や拡張投資といったフレンドショアリングの動きも目立つ。

調達先の移転／多元化の理由



〔注〕2018～2023年にサプライチェーンの立地を変更した、または検討している企業132社（232件の移転事例）の結果。132社について、最終的親会社の国籍は、米国（34%）、台湾（24%）、日本（21%）、中国（9%）、香港（5%）、韓国（5%）、以下、ドイツ、アイルランド、デンマーク、カナダ。
〔出所〕KPMG（2023年6月）

欧米アジア企業による新工場設立の事例

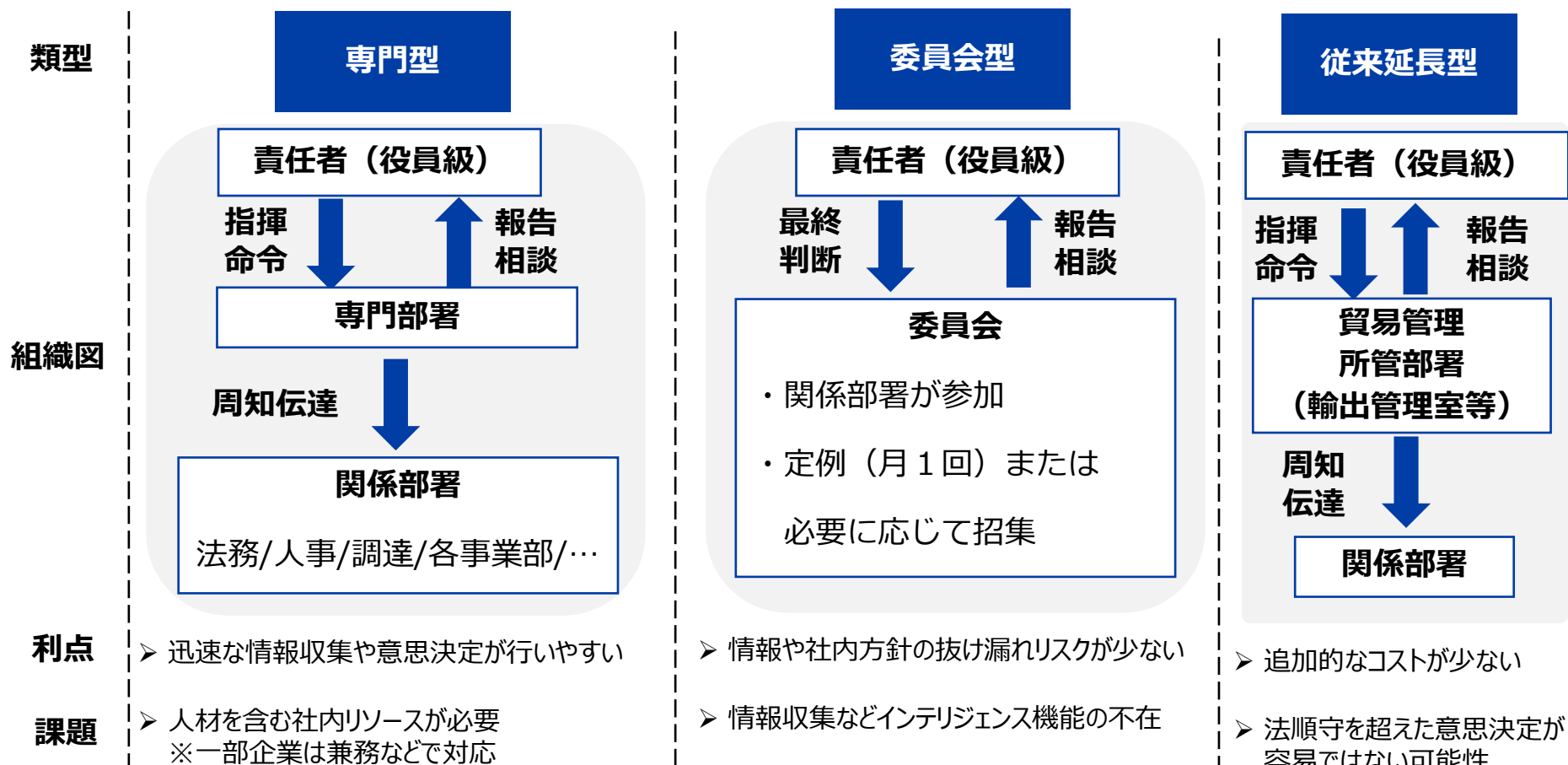
国・業種	新工場設立先	主な動機
ハイテク機器（米国）	インド	サプライチェーン圧力、地政学リスク
ソフトウェア（米国）	ベトナム	サプライチェーン圧力、地政学リスク
オンライン小売（米国）	インド	サプライチェーン圧力、地政学リスク
半導体チップ（米国）	ベトナム	サプライチェーン圧力
ハイテク機器（中国）	ベトナム	サプライチェーン圧力、地政学リスク
自動車（東アジア）	インド	サプライチェーン圧力、地政学リスク
自動車（東欧）	ベトナム	サプライチェーン圧力
自動車（北欧）	スロベニア	地政学リスク
ハードウェア（米国）	米国	地政学リスク
玩具・ゲーム（米国）	インド	地政学リスク、コスト増
玩具（米国）	メキシコ	サプライチェーン圧力

〔注〕北米地域の製造業企業の役員70名を対象に2023年3月に調査実施

〔出所〕ボストンコンサルティンググループ（2023年9月）

10 | 経済安保の体制構築を進める日本企業

- 企業の経済安全保障に関わる体制構築にはさまざまなパターンが存在するも、必要性に対する認識は概ね高まっている。地政学リスクの高まりなどを受け、専門部署設置の動きも広がる。
- 専門部署を設けず、担当責任者と関係部署による会議体や、従来の体制の延長上で対応する向きも。



11

経済安全保障に係る体制構築の事例（専門部署）

企業名	部署名	主な取り組み
三菱電機	経済安全保障統括室	政策動向や法制度を調査分析し、全社の情報管理・サプライチェーン・産業政策・ESG・社会倫理に関わる経済安全保障を 俯瞰的な視点から統合的に管理
NEC	経済安全保障統括室	全社横断的に サイバーセキュリティや輸出規制などのリスクを調査・分析。 戦略を立てて対応
IHI	経済安全保障統括部	安全保障貿易管理委員会の 事務局機能 を担う。委員長（代表取締役）、委員（各本部・事業領域から選出された責任者）と審査員で構成し、安全保障貿易審査をはじめ、管理状況の監査、 関連法規最新情報の共有、啓発・教育活動 等を実施
デンソー	経済安全保障室	<ul style="list-style-type: none"> ・「チーフ・リスク・オフィサー（CRO）」を議長とする「リスクマネジメント会議」を設置。平時の経営被害の未然防止と有事の最小化に向けた対応力を強化 ・リスク把握と対応の明確化：発生頻度と影響度、取り巻く環境などから主要なリスク項目を抽出。責任部署や各リスクの影響度・発生の要因・事前予防策・初動/復旧対応などを明確にし、未然防止、初動・復旧対策を強化 ・「クライシス・コミュニケーション・マニュアル」を制定（事態判断、報告基準、報告ルート、社内外対応の基本等の明確化）
富士通	経済安全保障室	国際情勢、政策、法制度の動向などを分析し、影響度の評価 を行うとともに、全社的かつ総合的な経済安全保障上の適切な対応を実施
東レ	経営企画室 経済安全保障チーム	専任チームを経営企画室に設置。 法務、購買・物流、マーケティング、技術など幅広いメンバーで構成 。米中を中心とする各国の情報収集・分析・周知、グループの事業活動(サプライチェーン、資金、研究開発、人事管理、データ管理等)の把握を行い、リスク回避・軽減の仕組みづくり、リスクが顕在化した場合の機動的対応を実施
キヤノン	経済安全保障統括室	関連する経営のサポートを行うことを目的とし、社内外情報を集約・調査・分析し、グループ全体での共有のしくみの構築などを実施
サントリー	インテリジェンス 推進本部	グローバルでの成長に向けた政治・経済動向の情報収集および社内連携、 主要国の外部団体とのネットワーク強化

★ | 本日のまとめ（今後の注目点）

1 経済安全保障をめぐる国際情勢

- 経済安全保障や地政学リスクを動機にした主要国の政策形成、同志国グループによるルールメイキングに左右される時代へ
- 特に技術競争をめぐる政策は企業活動に直接影響。
複雑な規制を読み解き、事業への影響を分析するインテリジェンスが重要に

2 サプライチェーン強靱化、リスク管理

- 米国と中国が海外ビジネスの主戦場である日本企業は地政学リスクの煽りを受けやすい立場。リスクの総点検が求められる
- サプライチェーン再編に向け、これまでとは異なる経営判断が重視される
レピュテーションリスクへの対応など、経営層の関与が欠かせない要素に

ご清聴ありがとうございました



こちらのQRコードからダウンロード可能



■ ご注意

本日の講演内容、資料は情報提供を目的に作成したものです。主催機関および講師は資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。本情報の採否はお客様のご判断で行ってください。また、万一不利益を被る事態が生じても主催機関及び講師は責任を負うことができませんのでご了承ください。