

# 「時代は変わった」 今は非常時にあると認識し 心して事業運営と意思決定を

国際問題委員会 (2020年度)

委員長／小柴 満信・平子 裕志

(インタビューは4月23日に実施)

米中対立が長期化の様相を見せ、国際秩序は転換期を迎えた。世界のパワーバランスを巡る国家間の競争により、経済や技術は安全保障の観点から捉え直されている。日本の経済安全保障について小柴満信、平子裕志両委員長が語った。

## グローバリズムの終焉 ゼロ・トラストで性悪説的に対処

小柴 世界の主要国の債務は第二次大戦後の水準を超えています。長期的には60年、70年の周期で大きな変化が起きてきました。また米国の覇権に中国が挑戦し、覇権国が代わるかの節目に來ています。こうした環境はボラティリティが高く、予測することは難しい。グローバリズムと自由主義経済が変貌し、グローバリゼーションはデカップリングなどによってまだら模様になり、地政学リスクと向き合う経営が求められています。委員会では今日本の置かれている状況は「非常時」だと認識しています。

平子 米中デカップリングは一過性のものではありません。サプライチェーンのグローバル化も過去のものになりつつあるということを強く感じます。提言の中で「ゼロ・トラスト」という言葉を用いました。日本では相互信頼関係は当たり前でしたが、世界ではその前提が崩れ始めています。サイバーの世界では当たり前の概念になっています

が、今後は取引やセキュリティも性悪説的に取り組む必要があります。これまでの常識から一歩踏み出すことが求められる世界に入ってしまったことを意識してほしいという意味で、非常時という言葉を使いました。

## 経済力や技術もが武器化 機微技術\*を握るのが重要

小柴 国家間の競争は、経済力や技術もが武器化され、経済安全保障の重要性が、急速に意識されるようになってきました。今後、各企業はバリューチェーン、サプライチェーンを重層化、複合化していくことになります。重要なのはデジタルライゼーション・デジタルトランスフォーメーションを活用し、経営効率が高まらないようにすることです。

また、地政学的なパワーゲームになるとチョークポイントを握る策が重要です。資源に乏しく科学技術予算も少ない中で、機微技術が最も重要です。

平子 機微技術は日本の国際競争力を維持・発展させる重要な要素になると思います。国益という観点で産学官が

連携し、その知財を活かすことが大事です。コロナ禍は終着点が見えませんが、ここにも科学者の知財を結集してソリューションを生み出していくことが求められています。

## コーポレートガバナンスの深化を 地政学、地経学、地技学の見識を

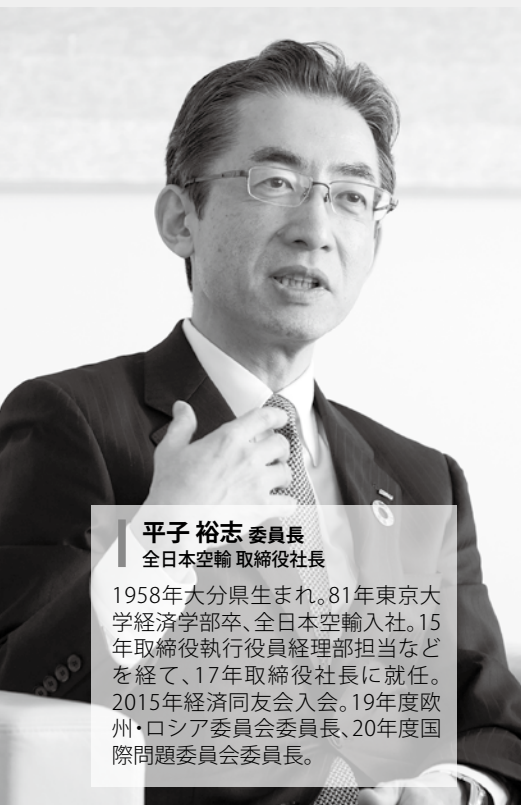
小柴 技術が国のパワーに結び付くとなると、従来とは違った事業判断が求められます。サステナビリティに関しても、例えばカーボンニュートラルではデジタル技術を含めた先端技術が必要です。

また、コーポレートガバナンスでは、これまでコンプライアンスや企業倫理、透明性などの形式要件が主体でしたが、今後は企業統治上、地政学、地経学、地技学の見識を持つ人たちがボードに入ってくるべきだと思います。同時に各国の懸念を読み取るインテリジェンスの強化も必要です。これには官民、民間同士の連携やコミュニティが極めて重要になってきます。

平子 情報やデータの流出のリスクは今後さらに高くなります。技術情報を

小柴 満信 委員長  
JSR 取締役会長

1955年東京都生まれ。80年千葉大学大学院工学研究科修士課程修了後、81年日本合成ゴム(現・JSR)入社。04年取締役電子材料事業部長、専務などを経て09年取締役社長に就任。19年より現職。2009年経済同友会入会。19年度より副代表幹事。17～18年度先進技術による新事業創造委員会委員長。20年度国際問題委員会委員長、21年度国際交流委員会委員長。



**平子 裕志 委員長**  
全日本空輸 取締役社長

1958年大分県生まれ。81年東京大学経済学部卒、全日本空輸入社。15年取締役執行役員経理部担当などを経て、17年取締役社長に就任。2015年経済同友会入会。19年度欧州・ロシア委員会委員長、20年度国際問題委員会委員長。

得ようと企業の合併・買収、不正アクセスなど多様な手法でアプローチしてくるでしょう。この問題でコーポレートガバナンスが旧態依然だということには、これまであまり触れられていなかったのではないのでしょうか。今後は性悪説に立ったガバナンスをどう強化するかが問われてくると思います。最初から疑ってかかることは、日本人が苦手とする分野です。あえて踏み込んでゼロから会社経営を考えていくきっかけにさせていただきたいと思います。

**小柴** 日本がチョークポイントを握ることを考えなければなりません。重要なのはサイエンスやテクノロジーだと思います。世界第3位のGDPと社会資本を最大限活かしていかななくてはなりません。

\* 武器や大量破壊兵器などに転用可能な民生品技術。安全保障に基大な影響を与え得るため、国際レジームの中で管理され、各国で国内法制度を整備し運用される

提言概要(4月21日発表)

## 強靱な経済安全保障の確立に向けて ～地経学の時代に日本が取るべき針路とは～

米中対立を中心とした新たなパワーバランスを巡る競争では、防衛力に加え、経済力、技術力も国家の外交上の武器と化しており、日本も国の安全と経済的繁栄を両立する経済安全保障の強化を急ぐ必要がある。経済安全保障の概念は、企業経営者にとって目を追うことに身近なものになりつつある。

民生、防衛の境界があいまいな先進技術の研究には、世界中で防衛、民間双方が資金を投じ、競争が繰り広げられている。日本も産学官が防衛分野をタブー視せず、民生、防衛双方の観点から建設的に関与し、育成することが必要だ。また、世界のルール形成が自国

経済に有利な環境の形成手段としての意味合いを強くする中、日本が能動的にかかわることは国益を守ることになる。

まだら模様米中デカップリングが進む世界では、企業は経済効率を多少犠牲にしても、持続可能かつ強靱で柔軟なサプライチェーンの構築が求められる。企業がプロアクティブに地経学的リスクに対応し、持続可能かつ強靱な経営を実践することは、経営の「守り」の強化にとどまらず、日本の「攻め」の経済安全保障の一端を担うことにもなる。こうした問題意識から、日本の経済安全保障の強靱化に向け、提言をまとめた。

### I 企業経営者は組織文化を抜本的に変革し転換せよ

企業を取り巻く情勢は「非常時」にあるとの認識に立ち、組織文化の抜本的変革と転換を果たすべきである。

1. リスク感度とインテリジェンスを強化し、法令遵守にとどまらず官民連携を通じ、その背景にある各国政府の懸念を読み取り、オペレーション全体のセキュリティ向上に反映せよ。

2. 「ゼロ・トラスト」で、持続可能かつ強靱で安全なサプライチェーンの構築を図れ。経営効率の低下をデジタル活用、デジタル変革(DX)を推進し、オフセットすべきだ。
3. 地政学、地経学的観点から企業経営の持続可能性、強靱性を評価し、経営に反映するコーポレートガバナンスの深化を目指せ。

### II 国益に資する国際ルール形成への能動的関与を

デジタル、グリーンを中心に日本の実態に即し、国益に適う国際ルールの形成を、多国間連携により実現せよ。

政府への要請

1. 先進技術の社会実装による実践例を蓄積し、説得力ある発信をもって世界のルール形成に貢献する。国は規制緩和やインフラ投資によって支援する。
2. 国家安全保障局経済班の体制を強化し、国際連携の基盤ともなる米英EUと同等の

- セキュリティレベルを目標とし、特にサイバーセキュリティを強化する。
3. ルール形成とその背景にある戦略に関する官民での深いレベルの議論の場の設立と、それを可能にするための関係者のセキュリティ・クリアランス制度を導入する。

企業経営者の行動

4. 企業経営者は、ルール形成競争の本質とリスクを理解し、個別事例を積極的に関係省庁と緊密に共有、連携しながら対処すべきだ。

### III 産学官の「安全保障」再定義：一枚岩で世界と向き合い機微技術育成を

防衛技術の研究開発をタブー視せず、イノベーションの国際連携に参画せよ。地技学上の重要技術に産学官の資源を集め、民生・防衛分野の相互作用を促進すべき。

政府への要請

1. 国家安全保障局が司令塔となり、防衛省の伝統的安全保障と、経産省、文科省、総務省などによる経済安全保障分野からの技術支援に横串を通す。
2. 秘密研究、秘密特許制度を導入し、資源配分の戦略的意図や機微技術を秘匿する。
3. 研究機関の自主規制や萎縮を招かぬよう、所管省庁が米英EUなどとの緊密な情報共有に基づき、機微技術の認識や対応について適確な情報を提供する。
4. 経済安全保障が日本の競争力強化とより良

い未来社会につながることを国民に示し、広義の安全保障認識を醸成する。

学界への要請

5. 民生技術と防衛技術の明確な切り分けが難しい現状に鑑み、防衛技術の研究開発をタブー視せず、研究者が自らの判断により機微技術の研究に携わる環境の整備に政府と協力して努めるべきだ。

企業経営者の行動

6. 企業経営者は、機微技術の洗い出しとその保有企業と政府の対話に積極的役割を担え。

詳しくはコチラ

