

Global



〔提 言〕

企業発・安全保障リテラシーの萌芽

— 企業目線でのリテラシーボトムアップが強靱な日本を創る —

2022年3月

グローバル適塾 第20期

安全保障グループ

目次

はじめに.....	1
第1章 現状認識	
1.1 日本を取り巻く安全保障環境.....	3
1.1.1 中国の動向.....	3
1.1.2 米国の動向.....	3
1.2 日本の状況.....	4
1.2.1 増大する中国からの軍事的圧力.....	4
1.2.2 日本の対応状況.....	4
第2章 課題	
2.1 国民一人ひとりの意識.....	5
2.2 企業と安全保障問題.....	6
2.2.1 企業は中国といかにつきあっていくべきか.....	6
2.2.2 企業の台湾有事への具体的な備え.....	6
2.3 安保課題に対する企業と国の状況.....	7
第3章 提言	
3.1 M i c r o : 企業から個人(社員)への働きかけ.....	8
3.1.1 企業人としての安全保障リテラシー向上に関する課題.....	8
3.1.2 安全保障eラーニングの開催・受講.....	9
3.1.3 既存シンクタンクセミナーへの参加.....	11
3.1.4 企業内における継続的に情報収集する仕組みの構築.....	11
3.1.5 企業から個人(社員)への働きかけによる想定効果.....	13
3.2 M i d : 企業単体/企業間での働きかけ.....	14
3.2.1 民間企業主導での「対中アクションタンク」の設置.....	14
3.2.1.1 設立の理由・狙い.....	16
3.2.1.2 体制.....	16
3.2.1.3 将来の姿.....	16
3.2.2 有事における事業継続計画(BCP)の策定.....	18
3.2.2.1 自然災害とは異なるアプローチで、有事におけるBCPを策定.....	20
3.2.2.2 業界毎に有事におけるBCPを策定.....	21
3.2.2.3 狙い.....	22
3.3 M a c r o : 企業から国・政府への働きかけ.....	23
3.3.1 企業と自衛隊のコミュニケーションによるリテラシー向上.....	23
3.3.1.1 自衛隊の交流イベントの現状.....	23
3.3.1.2 企業と自衛隊の交流窓口の設置.....	25
3.3.1.3 具体的交流策.....	26
3.3.1.4 狙い.....	27
3.3.2 官民人材交流活性化によるリテラシー向上.....	27
3.3.2.1 官民人材交流制度の現状.....	27
3.3.2.2 官民人材交流活性化策.....	28
3.3.2.3 狙い.....	32
おわりに.....	33

はじめに

今、わが国日本は大きな岐路に立たされている。

ここ数年で日本を含む国際情勢は、大きく変貌し続けている。猛威を振るったコロナウイルス感染症の世界的な拡大は、21 世紀に人類を襲ったグローバル脅威の中でも圧倒的な勢いで、我々の健康、経済活動、そして政治や国際秩序に影響を与え、今もなお爪痕を残している。そして、本格化する米中の戦略的競争、とどまる所を知らない中国の海洋進出、対立の深まる中台関係、非核化の先行きが見えない朝鮮半島など、日本を取り巻く安全保障環境は日に日に厳しさを増していき、そのすべてが我々日本人に安全保障のあり方を考えさせる問題ばかりである。

中露の権威主義体制の台頭と米国・欧州を中心とした既存秩序の動揺、中東における思想的・地政学的変動、先端科学技術の発展などにより、世界のありようは大きな変革期を迎えている。特に覇権主義的行動を取る中国の攻勢に、米国をはじめ、日本と連携するアジア諸国は翻弄されている。2008 年のリーマンショック後、米国経済の先行きに影が差したのを切欠に、中国は覇権国に対抗する挑戦国になった。中国は尖閣諸島周辺海域に公船を連日のように派遣し、自国が主張する領有権の既成事実化を図ろうとしている。台湾に対しては防空識別圏への侵入を急増させ、南シナ海では国際法を無視した人工島の軍事拠点化を進めている。

米国経済は、コロナウイルス感染症の影響により急速に冷え込み、失業率やGDPも大きな落ち込みをみせた。その後の政策により景気は回復傾向にあるが、米国の国威低下は否めない。そんな中、2021 年 8 月末、米軍のアフガニスタン撤退というポスト冷戦期の終焉を象徴する出来事が起きた。米国は再び中国との体制間競争に向かおうとしている。これは、米中「新冷戦」と言っていいたろう。このような歴史的な転換期に、わが国日本はどう立ち向かっていくのだろうか。

2021 年 10 月、岸田文雄政権が誕生した。「新冷戦」における米中対立の只中での新政権だが、両国の体制間競争の第一線に日本が立たされている中での外交は、最も重要になってくるだろう。何故なら、米国は経済的に衰退期に入っているため、一国で体制間競争をまかなう余裕がない。その間にも、中国は着々と軍事力を強化させ、世界経済に深く組み込むことで、世界における自国の位置づけに注力している。中国が台湾有事を想定したミサイル訓練を実施しながら、尖閣諸島の現状を力づくでも変更しようという意図を明確にしている脅威に対して、これまで米国に頼り切っていた日本が、安泰の眠りから覚めることが急務となってきているのは間違いないだろう。

上記のような国際情勢の中で、日本の国力強化は重要課題であり、安全保障に真剣に向き合わなければ、これからの日本において安全で平和な暮らしは見えてこないだろう。

本提言では、我々で強い日本を創るべく、日本全体の安全保障意識の浸透、リテラシーを高めることを起点とし、現状分析、課題抽出、リスク分析した上で、「企業から個人（社員）への働きかけ」「企業単体／企業間での働きかけ」、そして「企業から国・政府への働きかけ」の3部提案で構成する。この提案が、国民、企業、国家それぞれが、自国の安全保障と向き合える切欠になれば幸いである。

第1章 現状認識

1.1 日本を取り巻く安全保障環境

1.1.1 中国の動向

中国を率いる習近平国家主席は、自らの夢の実現に向け邁進している。2012年に中国共産党中央委員会総書記に就任以後、多少の波はあっても概ね順調に経済成長を成し遂げている。特にコロナ対策ではゼロコロナ政策に成功し、まさに盤石の態勢を築いている。

こうした環境下で、習近平国家主席は、自らの政治権力基盤を確固たるものとすべく着実な歩みを続けている。2021年の六中全会では、「歴史決議」を行い、自らを毛沢東・鄧小平と並ぶ存在として位置づけた。

習近平国家主席が満を持して挑むのが、台湾併合である。建国の父である毛沢東を超えるには、核心的利益である台湾を併合する道しかない。

それでは、中国はいつ、台湾併合に動くのか。その時期については、様々な専門家が予測しているが、2022年は2月に北京オリンピックが開催されることや、今秋には習近平国家主席が3期目に入ることを考えれば、2023年以降が重要な時期となる。そして2023年以降、習近平国家主席が2027年に3期目の任期を迎えることを念頭に置くと、いつ具体的行動を起こしてもおかしくはないといえる。

1.1.2 米国の動向

米国は、コロナによる死者が80万人を超えるなど、甚大な影響を受けている。コロナ禍による経済的打撃からは復活を遂げつつあるが、国内の経済格差が拡大し、インフレが急速に進むなど、国内の情勢は非常に不安定である。

バイデン大統領は2022年に大統領就任後初の中間選挙を迎える。大統領就任後初の中間選挙は歴史的に大統領の属する政党が敗北するが、バイデン大統領率いる民主党もこの例にもれず、非常に苦戦している状況である。

こうした状況から、バイデン大統領をはじめとした米国政治の第一の関心は国内問題となり、世界情勢は二の次とならざるを得ない。

バイデン大統領は、中国に対し、厳しい態度をとる一方で、環境などについては協力するという態度を示している。そしてこのような態度の延長上で、台湾に関しても「あいまい」な態度を示す戦略をとっている。

そのため、中国が台湾に対し、具体的に何らかの行動を起こした場合、米国がどのような対処をするのかは、不透明な状況といわざるを得ない。

したがって、中国が台湾に具体的行動を仕掛けた場合に、米国が直ちに救いの手を差し伸べるかどうかは予断を許さない。

1.2 日本の状況

1.2.1 増大する中国からの軍事的圧力

覇権に挑戦しつつある中国と、それに対峙する米国の状況を横目に、日本の置かれた状況について検討する。広く報道されているように、わが国固有の領土である尖閣諸島の排他的経済水域内に中国海警局の公船が出没することが常態化している。こうした中国による尖閣諸島への現状変更の試みは継続的に行われ、対応する海上保安庁も苦慮している。

また、中国を始めとした航空機に対処するためのスクランブル発進も十年程度前から増加しており、年間 725 回（2020 年度、防衛白書）の警戒を要するなど、南西方面の防衛に関して現実的な負担が増加している。

直近では中国とロシアが共同して、日本の周縁部を航行するなど、尖閣諸島に限らず日本への圧力を高めている。

1.2.2 日本の対応状況

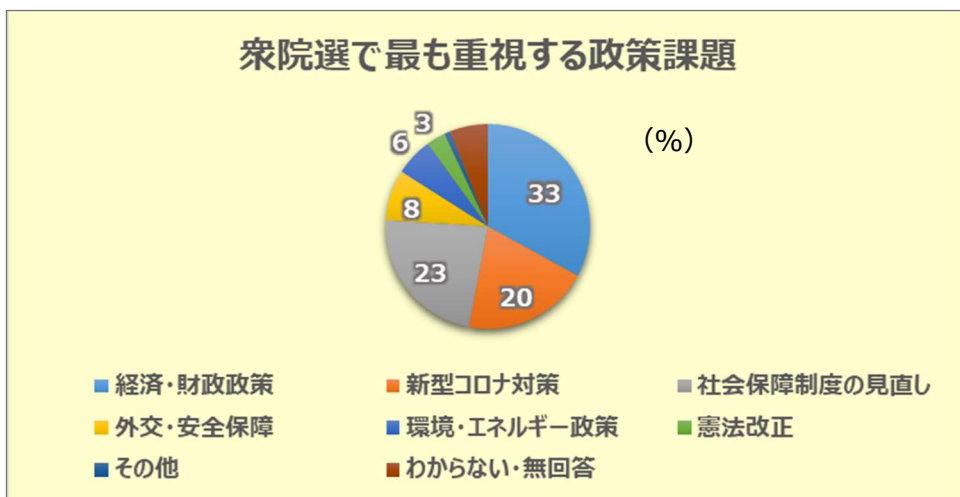
こうした中国からの圧力に対し、防衛上様々な観点から懸念が存在する。例として、領空においては那覇空港が民間と共同使用であり、緊急事態への対処に不安がある。領海では最新鋭対潜哨戒機の導入が遅れていることなどがあげられ、南西諸島の駐屯地の建設が進んでいるものの、石垣島の駐屯地の整備は遅れている。

また、実際に台湾有事が起きた際に、日本としてどのように対処するのかについて、法整備を始めとした準備が遅れていることも憂慮すべき事柄である。

第2章 課題

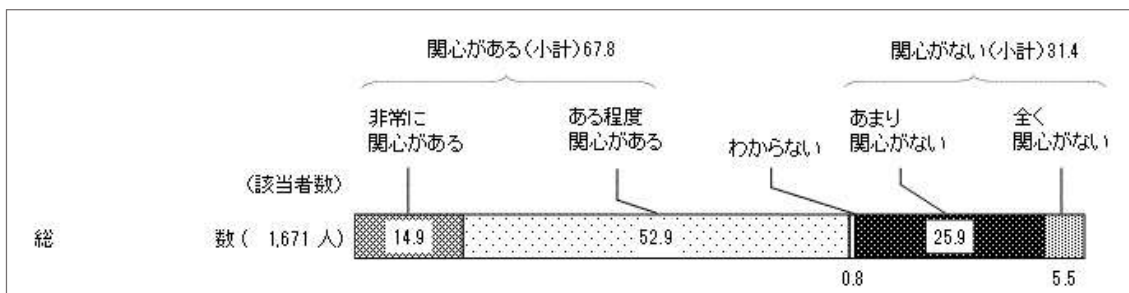
2.1 国民一人ひとりの意識

2021 年総選挙を振り返ると、米中対立や中国の軍事的圧力の増大、北朝鮮のミサイル実験など、東アジアの緊張感がこれまでになく高まっている状況を踏まえれば、安全保障が選挙の争点として注目が集まってもおかしくはなかったが、最も関心が高かったのは「経済・財政政策」であり、「外交・安全保障」は 8%と低位であった。コロナ禍で行われた総選挙ではあるものの、55.93%という戦後 3 番目の投票率の低さといった結果も合わせ踏まえれば、国民一人ひとりに、国の安全あってこそその経済活動であるという認識が低いのではないかと思わざるを得ない。

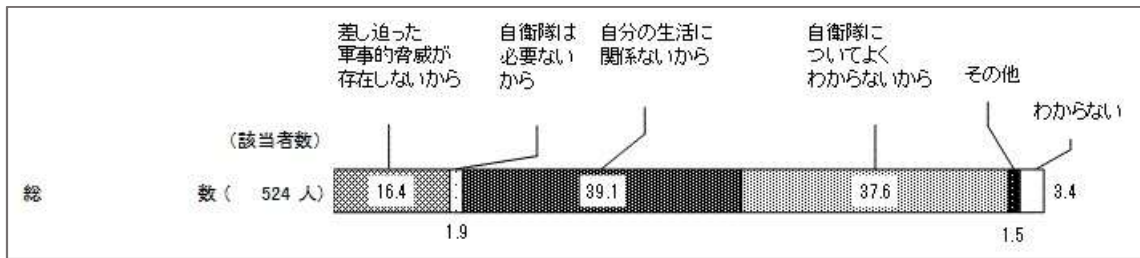


【図表 2-1 衆院選で最も重視する政策課題】（出典：NHK世論調査（2021 年 10 月））

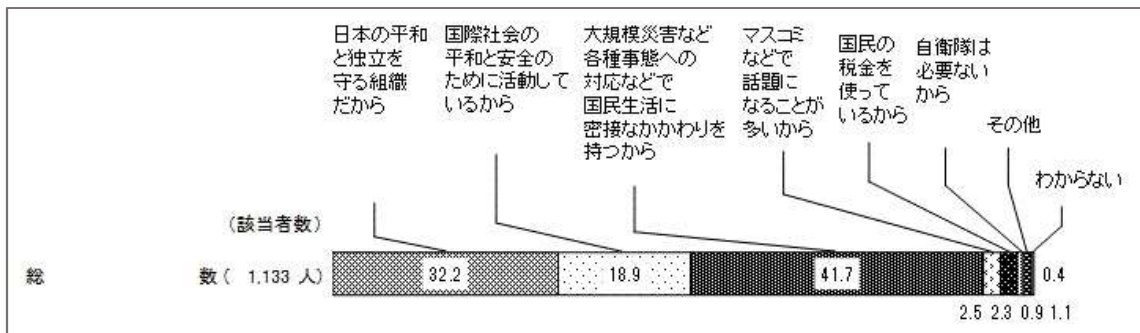
また、わが国の安全保障の最前線の役割を担う自衛隊に対する国民の理解をみると、2018 年 1 月の世論調査結果ではあるが、自衛隊へ関心のない割合が 31.4%で、最多理由は「自分の生活に関係ないから」で 39.1%を占めた。関心がある 67.8%についても「大規模災害などで国民生活に密接な関わりを持つから」が 41.7%であり、自衛隊の存在について理解が進んでいない状況が伺える。



【図表 2-2 自衛隊に関する関心】



【図表 2-3 自衛隊に関心のない理由】



【図表 2-4 自衛隊に関心のある理由】

岸田新政権発足後、経済安全保障担当大臣が設けられ、経済安全保障政策を推し進めていくものと想定される。経済安全保障は、民間企業を巻き込み官民で協力することが必須であり、経済安全保障と国家安全保障は切り離して考えられない中、民間企業で働く我々企業人が国家安全保障に対する理解を深める必要がある。

2.2 企業と安全保障問題

2.2.1 企業は中国といかにつきあっていくべきか

第1章で述べたように、中国からの軍事的圧力は日々高まりを見せている。一方で、忘れてはならないのは日本にとって中国は最大の輸出相手であり、輸入相手であるということである。（日本貿易会「日本貿易の現状」）

日本の経済は、好むと好まざるとにかかわらず、中国なくして存在しえない。こうした中で、日本経済、企業が取るべき道を企業自らが考える必要性が高まっている。企業の取るべき道は、政府や個人が教えてくれるわけではないのである。

2.2.2 企業の台湾有事への具体的な備え

「台湾有事は日本の有事」という発言を様々な場面で耳にすることが多くなった。台湾有事への関心は急速に高まりつつある。こうした状況下で、企業は台湾有事に対して具体的に備えができていであろうか。2020年初頭、コロナが日本において流行し始めたとき、適

切な対応をとれた企業はわずかであった。

コロナ対応の次に、日本を襲うのは台湾有事である。いまだにコロナ対応に苦慮する日本企業の台湾有事に対する備えは、まだ始まってもない。

2.3 安保課題に対する企業と国の状況

日本が直面する安全保障の課題について、企業は、いまずぐにも行動を始めなければならないが、企業が単独でできることは限られている。こうした中、日本政府も手をこまねいているわけではない。例えば、2021 年秋、コロナ禍で顕在化した半導体不足問題に対し、台湾の半導体メーカーTSMCの工場を熊本に誘致するとの決定がなされた。

こうしたサプライチェーンの確保施策を国家はしっかりと進めていくべきである。しかしながら、安全保障の課題への備えはこれだけで終わるものではない。様々な場面で企業と国が連携して備えていくべき課題が存在するが、企業と国の連携は非常に脆弱であるのが実態である。日本、日本企業が世界で生き残るためには、企業と国の連携が今こそ必要である。

第3章 提言

3.1 Micro : 企業から個人(社員)への働きかけ

第2章で述べたとおり、日本は現時点において、台湾有事に的確に対処できる状況ではない。中国からの圧力の高まりに日本単独で対抗することは現実的ではなく、米国との日米安全保障条約を確固たるものとするべきである。日米相互に役割を果たし合う、双務的条約への進化を目指す必要がある。喫緊に迫る有事に対応していくためには、経済力をはじめとした日本の国力底上げが重要であり、特に、日本における安全保障に関する国民の理解・関心、つまり安全保障リテラシーを萌芽させ、そして向上させることが最優先である。民間企業発信で個人(社員)へ働きかけ、日本国民の安全保障リテラシーを萌芽させる提言として、3点ある。

- ・安全保障eラーニングの開催・受講
- ・既存シンクタンクセミナーの参加(RIIPA)
- ・各企業が経済安全保障の理解を深める勉強会を定期的に開催、
企業人が自分事として安全保障を認識する仕組みづくりの構築

3.1.1 企業人としての安全保障リテラシー向上に関する課題

グローバル適塾20期の安全保障グループメンバーは、2021年9月時点の講座受講前段階において以下のような認識であった。

- ・安全保障に対する興味・危機感が薄い
- ・安全保障リテラシー向上の為に何をすれば良いか分からない
- ・安全保障リテラシーが向上したら何のメリットがあるか分からない
- ・有事に対する対策、シミュレーションが不十分である

企業人各人の安全保障リテラシーに対する意識を変えていく為に、企業人が行動すべきことを提言する。

3.1.2 安全保障 e ラーニングの開催・受講

1 つ目の提言は、安全保障 e ラーニングの開催・受講である。関西経済同友会に加盟している各企業においては、社内教育のメニューに e ラーニングを取り入れている企業が殆どである。安全保障に触れる機会を設けて、企業人の安全保障に関する基礎知識向上を目的として、既存の e ラーニングに安全保障の内容を追加する提言である。

受講済 (8270_1) KONOIKEスクールテスト (倉庫業) VER. 2 【その他】	2020/04/20 - 2020/11/30
受講済 (8268_1) KONOIKEスクールテスト (港湾運送) VER. 2 【その他】	2020/04/20 - 2020/11/30
受講済 (8156_1) KONOIKEスクールテスト (請負派遣) Ver.2 【その他】	2018/09/28 - 2020/11/30
受講済 (8155_1) KONOIKEスクールテスト (下請法) Ver.2 【その他】	2018/09/28 - 2020/11/30

【図表 3-1 既存 e ラーニング受講内容一覧画面】

(出典：鴻池運輸㈱ activelearning ek-Bridge 以下図表 3-4 まで同じ)



安全保障 e ラーニング受講内容一覧サンプル画面

受講済 (8270_1) 安全保障リテラシー向上 VER.1	2020/04/20 - 2020/11/30
受講済 (8268_1) 安全保障リテラシー向上 VER.2	2020/04/20 - 2020/11/30
受講済 (8156_1) 安全保障リテラシー向上 VER.3	2018/09/28 - 2020/11/30
受講済 (8155_1) 安全保障リテラシー向上 VER.4	2018/09/28 - 2020/11/30

【図表 3-2 安全保障 e ラーニング受講内容一覧サンプル画面】

地球温暖化問題

進捗率 (0%)

修正 地球温暖化問題

1. 地球温暖化問題を知る
(2)地球温暖化の原因－温室効果ガスの働き－

温室効果ガスとは
大気中に含まれ、気体の持つ温室効果という働きによって、地球の温度を適切に保つ

主な温室効果ガス	排出源
CO ₂ (二酸化炭素)	化石燃料の燃焼
メタン	稲作、家畜の消化管内発酵
N ₂ O(一酸化二窒素)	物の燃焼や窒素肥料の施肥

温室効果のメカニズム

- ①太陽からの熱で地表が暖められる
- ②暖められた地表から宇宙空間に向けて赤外線を放射
- ③大気中の温室効果ガスが赤外線の一部を吸収し、再び地表へ戻すことで大気が暖められる

この温室効果によって、地球表面の平均気温は約15℃に保たれている

太陽

温室効果ガス

地球

5 / 12

00:04:00 / 00:16:38

2.0

はじめに

1. 地球温暖化問題を知る
(1)地球温暖化とは

1. 地球温暖化問題を知る
(2)地球温暖化の原因－温室効果ガスの働き－

1. 地球温暖化問題を知る
(2)地球温暖化の原因－CO₂濃度の上昇－

2. 地球温暖化対策
(1)京都議定書

2. 地球温暖化対策
(2)パリ協定

2. 地球温暖化対策
(3)日本国内の地球温暖化対策

2. 地球温暖化対策
(4)日本国内の取り組み

【図表 3-3 安全保障 e ラーニング受講サンプル画面】

テスト－地球温暖化問題－

保留

受講回数：1回目 出題数：5問 合格ライン：5問

1 / 5

Q1

次の文章は正しいですか。「世界の大气中のCO₂濃度は年々上昇しており、2019年には過去最高を記録しています。」

☐ 正しい

☐ 誤り

1 / 5

【図表 3-4 安全保障 e ラーニング受講テストサンプル画面】

上記、サンプル画面のように、受講後にテストを行う従来の e ラーニング形式を踏襲する。企業人にとって安全保障に触れる機会があり、受講必須であれば、企業人の安全保障に関する基礎知識が向上し、安全保障リテラシーの萌芽が期待できる。

3.1.3 既存シンクタンクセミナーへの参加

2つ目の提言は、既存シンクタンクセミナーへの参加である。当該シンクタンク開催のセミナーに参加することで、企業人各人の安全保障リテラシーは萌芽する。その裏付けとして、我々グローバル適塾20期の安全保障グループメンバーは、シンクタンク主催のセミナーに参加したことで、安全保障リテラシーが向上した。具体的には、セミナー参加後の我々は、今この世の中で起きている事象を自分事として捉えており、有事に対する危機感が高まり、今すぐに行動していかねばならないという強い思いがある。企業人、並びに日本国民全員がそういった思考へ早急にマインドシフトしていくためには、シンクタンク主催のセミナー参加が有効である。関西圏における安全保障シンクタンクとして、特定非営利活動法人インド太平洋問題研究所（以下、RIIPA）がある。

近年、インド太平洋地域を中心とした地政学的シフトはますます顕著になってきており、アジア諸国の台頭により戦後レジームが崩れ、新たな緊張関係も生じてきている。このような状況から、各国間の相互理解を深める重要性はますます高まってきていると言える。またネット社会が普及した現在においては、この相互理解は一部の知識層や政治家に留まることなく、広く企業人を巻き込む必要がある。かかる背景を捉え、2019年4月RIIPAが設立された。インド太平洋地域内の専門家と非専門家による交流を促進し、広く安全保障の理解を進める機会を提供している。

日本における安全保障への関心と理解を拡大すること、防衛関係者や専門家集団の専権とせず、幅広く一般に安全保障を啓蒙することを活動目的としているRIIPAセミナーに参加する事によって、企業人の安全保障リテラシーの向上を目的とする。

3.1.4 企業内における継続的に情報収集する仕組みの構築

提言の3つ目は、安全保障と企業活動・国民生活のつながりを認識し、企業内で継続的に情報収集する仕組みの構築である。

2021年は米中対立を背景に、世界経済秩序に挑戦する中国の脅威から国益を守る「経済安全保障」への関心が急速に高まった。10月に発足した岸田政権においても、経済安保相のポストを新設し、半導体などのサプライチェーン（供給網）確保と基幹インフラ（社会基盤）設備の事前審査、先端技術開発、特許非公開を4本柱とした「経済安全保障推進法」の策定を進めている。

米中における貿易摩擦は先端技術や人権問題にも波及し、トランプ前米政権の対中強硬路線を引き継いだバイデン政権が日本や欧州にサプライチェーン（供給網）の「脱中国依存」を迫る中、主要国は経済安保対応と成長実現の両立という課題に直面している。

バイデン大統領は中国を「唯一最大の競争相手」と見なし、日米豪印4カ国の連携枠組み「クアッド」や先進7カ国（G7）の結束を強めて「中国包囲網」の構築を図った。協力分野は半導体供給網の再編、中国通信機器大手・華為技術（ファーウェイ）への規制強化、中国

による新疆ウイグル自治区での人権侵害や巨大経済圏構想「一带一路」への対抗策など際限なく広がる。

2022 年はインド太平洋地域を舞台とした米中の覇権争いが一段と激化する。米国は北京オリンピックを外交ボイコット、「インド太平洋の新たな経済枠組み」構想の具体化も急ぐ一方、中国は米国が離脱した環太平洋連携協定（TPP）加入手続きを進めて対抗する構えを見せ、同じく TPP への加入を目指す台湾を牽制した。同年秋に米国は中間選挙、中国は共産党大会を控えて互いに弱腰は見せられず、地政学的リスクが高まることが予想される。

近い将来、台湾有事が勃発した際、東シナ海や南シナ海で米中がにらみ合い商業船の航行が難しくなる状況が考えられ、それが半年間以上続くと、燃料や食料など様々な物資のサプライチェーンが断絶、日本経済は大混乱に陥ると想定される。

日本の石油備蓄は石油危機を経て約 250 日分を確保するが、問題は発電燃料として需要が急増した液化天然ガス（LNG）である。比率は約 4 割に達するが、超低温貯蔵が必要で長期在庫が持てない。輸入元もオーストラリアや東南アジア、中東など南シナ海経由に偏り、航路を急遽切り替えれば急場は凌げるが世界的にも物流の混乱が予想される。新型コロナウイルス禍でマスクの調達すらままならなかった日本にとって、そのような迅速な対応ができるだろうか。昨年 1 月には、断続的な寒波により電力需要が大幅に増加、LNG の在庫が減少したことで電力需給がひっ迫、スポット市場での緊急調達にも苦労した経緯がある。

また、日本の食料自給率も 4 割以下であり、米や小麦の備蓄は 2〜3 か月分あるが様々な食品で需給が逼迫し買い占めも起きかねない。日本の製造業は中国から東南アジアへサプライチェーンの分散を進めているが、南シナ海も「火薬庫」となるならば、なお打撃は避けられない。中国や台湾での企業の事業継続も難しくなるかもしれない。

これら拡大する経済安保リスクを企業人各々が自分事として捉えることが、今後益々重要となり、企業内で継続的に情報収集する仕組みを構築することが急務である。これまでは、輸出管理等の学習機会を設けている企業も存在していたが、海外業務を行わない社員も含めて、より実践的かつ能動的に考え、リスクの最小化に向けて行動する為の考える機会を提供していくべきである。

そこで、経済安保の理解を深める以下の「経済安保アカデミー」を企業内に設立し、定期的に勉強会を開催することとする。

経済安保アカデミー	
開催頻度	年1回
開催方法	講演、グループディスカッション 対面を基本とし、出席できない場合は、後日ビデオ視聴を必須とする
講師	経済産業省、防衛省有識者、自衛隊幹部など
目的	リアルな情報に触れ、安全保障に対する意識を変える

開催頻度は年1回、開催方法は講演及びグループディスカッションでの対面を基本とし、出席できない場合は、後日、ビデオ視聴を必須とする。講師には、経済産業省、防衛省の有識者、自衛隊幹部などを招聘し、リアルな情報に触れ、安全保障に対する意識を変えることを目的とする。

実際、我々塾生も、自衛隊幹部の方の講話をお聞きし、意見交換を行うことで、安全保障というものをより身近に感じるとともに、危機感を持つようになった。

3.1.5 企業から個人(社員)への働きかけによる想定効果

安全保障eラーニングの開催・受講、既存シンクタンクセミナーへの参加(RIIPA等)を通して、企業人が安全保障関連情報に触れる機会を増やし、基礎知識を向上させる。また、経済安保情報を収集する仕組みを構築し、自社社員の安保に対する意識を変革させる。

その結果として、企業人一人ひとりが安全保障を身近なものと捉え、危機意識を醸成し、安全保障リテラシーが萌芽することを期待する。

3.2 Mid：企業単体/企業間での働きかけ

3.2.1 民間企業主導での「対中アクションタンク」の設置

続いて、民間企業間で安全保障リテラシーを高め合う仕組みづくりについて考察する。そもそも、民間企業は営利目的で存在している。よって、安全保障リテラシーを高めあう仕組みの構築にあたり、自立自走させるには、できるだけ企業の営利活動に紐づける工夫が必要である。

そのような意味において、近年、幸か不幸か紐づけが容易な環境が整いつつある。それは「経済安全保障」思想の浸透である。米中対立の激化により、企業の経済活動と国家の安全保障が、密接に影響しあう状況が生まれている。

つい数年前まで、「自由貿易主義」「経済のグローバル化」という言葉が語られ、世界各国との貿易を拡大することが国家や企業の繁栄に繋がる道と考えられていた。その思想に基づき、商材・商取引エリアに関わらず、世界の最適地で分業し、世界中のどこにでも自由に商品を販売することができていた。

しかし、もはや「自由貿易主義」は死語となり、米中対立が解消しない限り「自由貿易主義」が復活することはないと、企業は腹をくくらなければならない。「自由貿易主義」は、価値観が違う国同士であっても、お互い豊かになれば分かり合えるはずという、ある種の性善説・理想論に立脚したものであり、実は脆いものであったことを受け入れる必要がある。

■これまでの商取引・・・理想主義

自由貿易主義、グローバリズム、経済合理性第一

(米中で価値観が違っても共に豊かになれば分かり合える)

商材	商取引エリア	サプライチェーン	
		仕入・開発・製造	販売
全て	中国	最適地で分業	自由に販売
	その他		
	国内+同盟国		

【図表 3-5】

これからの世界との商取引では、残念ながら性悪説・リアリズムに立脚した方針をとらざるを得ない。理由は、国家・企業の経済的繁栄が幾分削がれてでも、日本が育んできた民主主義という価値観のほうが尊いからである。

商取引の変化について具体的に述べると、商材は大別して「軍事転用可能な機微技術」と「それ以外の一般技術」の2パターンへ分類される。商取引エリアは日本から見た国家の信用度をベースに、大別して「国内+同盟国」「中国」「その他（中国の圧力に屈する可能性のある国等）」の3パターンへ分類される。結果、商取引は大別して $2 \times 3 = 6$ パターンに分類

されていくと推察する。

機微技術を扱う商材は、軍事転用されて安全保障に大きな影響を与える。よって、中国、および中国に情報漏洩する可能性がある国には、部材の仕入・開発・製造などを決して依存してはならない（下図・取引禁止）。軍事力の源泉たるこれらの技術は国内および信用度の高い同盟国で秘匿し、製品販売においても輸出管理を検討するなど慎重な判断が必要になる（下図・輸出制限）。

その他の一般技術を扱う商材は、基本的には最適地分業体制で、経済合理性に基づき全世界での収益拡大を目指す原則でよいが、1点だけ変える必要がある。中国共産党は政治目的のために「嫌がらせ」をする可能性があることを念頭にいれ、過度な中国依存は避けたい。近年、チャイナプラスワンという思想で中国のほか ASEAN にも製造拠点をもち、リスク分散を図る試みがなされている。これまでは中国の人件費高騰という経済的動機が大きかったと思われるが、経済安全保障という動機でもこの流れは促進されるべきである。中国のサプライチェーンが仮に停止しても、影響を中国ビジネスのみに留めるダメージコントロールが重要である（図表 3-6・中国市場用に限定）。

このように、今後、企業はブロック化された経済圏別に、「経済安全保障」のルールを守りながら営利を追求していく必要がある。これからの企業経営は、制約を甘受しながら存続を図る「強靱さ（レジリエンス）」がキーワードとなっていくのではないだろうか。

■ これからの商取引・・・現実主義

国家の信用度をベースに商材・エリア別に経済圏がブロック化

商材	商取引エリア	サプライチェーン	
		仕入・開発・製造	製品販売
機微技術	中国	取引禁止 (技術を秘匿する)	輸出制限 (技術を秘匿する)
	その他		
	国内+同盟国	最適地で分業	自由に販売
一般技術	中国	中国市場用に限定	自由に販売
	その他	最適地で分業	
	国内+同盟国		

【図表 3-6】

そこで、中国ビジネス最大のリスクである中国共産党の介入リスクも見極めながら、中国という巨大市場でいかに収益をあげていくかという視点で、民間企業が主体となる「対中アクションタンク」という仕組みの構築を提言したい。

3.2.1.1 設立の理由・狙い

日本の民間企業は1972年の日中国交正常化以降、多額の対中投資を行い、中国をサプライチェーンに組み込んで様々な商取引を経験してきた。特に関西企業は歴史的に対中投資比率が高く、中国ビジネスが経営に与える影響度が高い。よってリアリティーのある生きた実例を、多くの「共有知」へと昇華させる素地があるのではないかな。

3.2.1.2 体制

関西経済同友会は既に安全保障委員会を傘下に持ち、有識者との勉強会を定期的に開催するなど、最新の安全保障に関する知見を持っている。この安全保障委員会を受け皿として、関西経済同友会参画企業から社員を派遣し、アクションタンクとしての体制を整備する。派遣される社員は各企業で中期経営計画を策定するような人材（企画部の社員等）を想定している。アクションタンクで検討した実践的なアイデアは、各企業で、実際の中期経営企画を貫く思想として反映させることで、多くの関西企業に「経済安全保障」環境下での「強靱さ（レジリエンス）」を経営思想として付加することができる。

また、今回提言するアクションタンクと類似した組織は、他国にも例がある。米国では、The US-China Business Council（アメリカ中国経済諮問会議）というアップル、グーグル、IBM など、中国で事業を行っている IT 企業など大手 200 社で構成される業界団体がある。中国ビジネスの情報交換を密に行っているほか、米議会の公聴会等で中国による不公正取引を証言することで、米政府の政策決定にも間接的に関与している。

ドイツにおいても、BDI（ドイツ産業連盟）が、EU に対して中国の不公正な貿易慣行から守るための対応強化を進言するなど、同様の動きを行っている。

3.2.1.3 将来の姿

「対中アクションタンク」が軌道に乗り、関西企業へ、ボトムアップならではの現場の肌感覚にあった実践的提言ができるようになったとしよう。それで経済安全保障の課題は解決できるのかというと、否である。経済安全保障の取組みは、中国側に機微技術を絶対に漏らさないことが核心であるが、「対中アクションタンク」での提言は、最終的には個々の企業の自助努力に頼らざるを得ないところに限界がある。強制力を持たせるには、法執行の権限を持つ国の関与が欠かせない。

国が特に支援しなければいけないのは、「業績は悪いが機微技術を保有する中小企業」である。民間企業は営利がなければ生きていけない。中国もそのことはよくわかっており、このカテゴリーの企業へラブコールを送ってくる。業績が厳しいと、短期的な業績改善のために、背に腹は代えられない意思決定（中国進出）をしがちである。中国ビジネスは中国企業との合弁が要求されるため、核心技術の秘匿が容易ではなく、合理的に中国事業を進めていくには合弁先に技術供与するしかなくなる。短期的には中国事業で利益をあげられるが、中国企業が技術を獲得した後は、中国共産党が介入する。国際的なルールは公然と無視し、理

由をつけて合併を解消し、その後、日本企業は中国市場からも締め出されていく。中長期的にはメリットを得られないばかりか、その技術が中国の軍事技術となり、台湾や日本を脅かすことになる。そのようなことが繰り返されており、同じ失敗を繰り返してはならない。

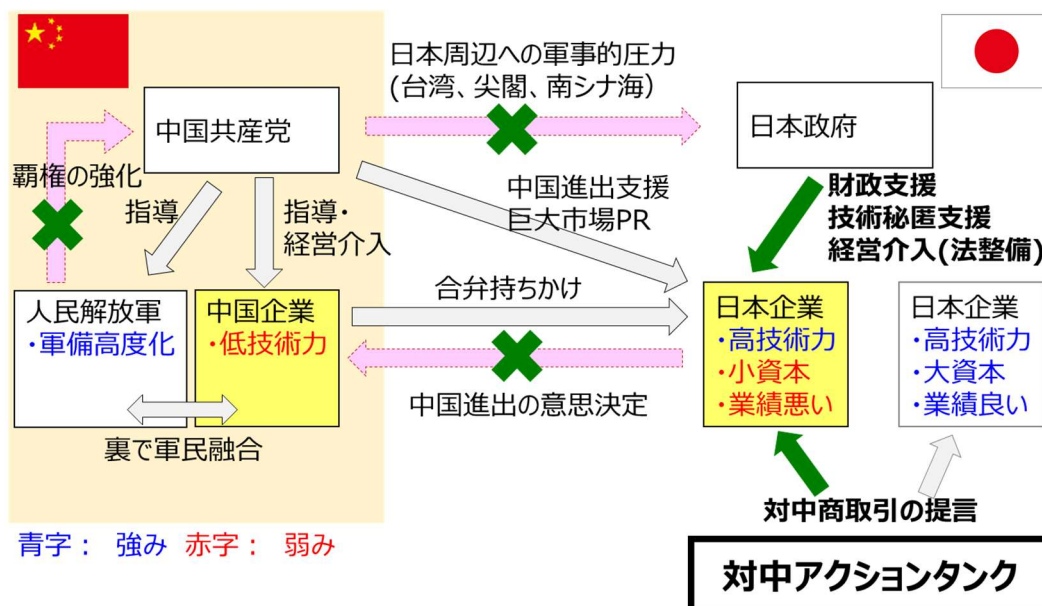
結局、蟻の一穴とならぬよう、という取組みにするためには、企業の自助努力に頼るのではなく、最終的には国主導の取組みが必要となる。具体的には機微技術を持つ中小企業は安全保障を一部肩代わりしてくれているというコスト感覚を持ち、優遇して財政支援を行うべきだ。特に、技術を秘匿することにかかるコストは企業業績に関わらず全面的に支援すべきである。軍民融合で、国と企業が結託して手段を選ばぬ技術獲得を目指している中国に対して、我々も学ぶべきところである。

当アクションタンクが関西発祥となることは意義深い。20 年前、東大阪の町工場が団結して人工衛星を製造した。まさに守るべき「機微技術を持つ中小企業」が数多く立地する地より、タブーなき発信をすることで、政府や官僚にも注目してもらい、最終的には国の政策に反映してもらうことを目指す。

ここまでやって初めて、米国を主とする同盟国体制ブロックにおいて、日本もブロック内のルール作りや最適地分業体制に参画できるだろう。また、日本が技術優位を持つ分野を確保することで同盟国内での発言力も維持できる。

機微技術に関わる場所に関して、米中を天秤にかけてあいまいに対処することが最も危険である。同盟国ブロック内での信用を損ない、孤立する危険性を伴うだろう。

ボトムアップで課題を炙り出し、国の政策も変えていく

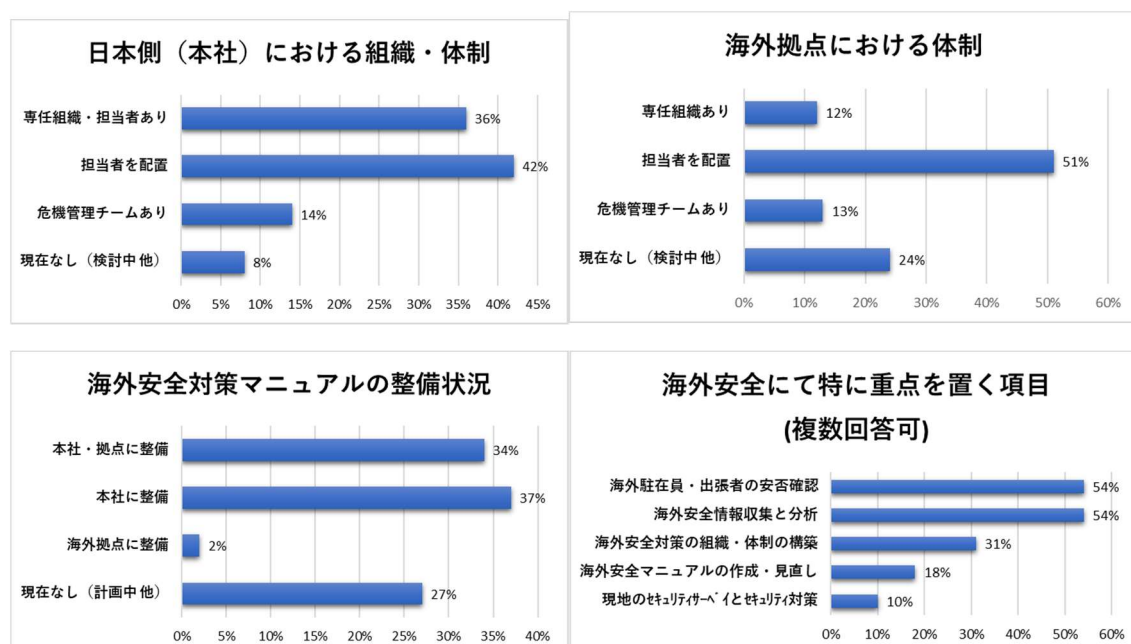


【図表 3-7】

3.2.2 有事における事業継続計画（BCP）の策定

台湾有事が起きれば、日本国内が混乱を来すのは容易に想像がつく。日本国民の安全保障リテラシーが低いことは前述した通りであるが、企業においても同様に安全保障リテラシーが高いとは言えない。企業経営においては被るダメージのコントロールが必須となる中で、戦争や事変・武力衝突等（以下 3.2 において、「有事」という）の際の備えができていない企業は限りなく少ないのではないか。ここでは、企業に対し有事における事業継続計画（BCP）（以下、「BCP」という）の策定を提言する。

国際政治学者の長谷川将規氏は、「安全保障の対象となる最重要の価値は国家の生存・独立である。自らの生存・独立が確保できなければ、国家は他のいかなる価値も追及することはできない。（中略）E・H・カーが「ルネッサンス期から 18 世紀中頃までの主要な国際戦争は貿易をめぐる戦争であった」と述べているように、国家はしばしば経済のために戦った。戦争コストが高騰した今日では、戦争の代りに、主要企業への支援、貿易や投資の自由化あるいは規制、関税同盟、通貨統合などを通じて、経済繁栄に奔走している。」（「経済と安全保障の交差点」）と述べ、経済が安全保障の対象として一層重要性が高まっていることを指摘している。この指摘のとおり、企業もその生存・独立が確保できなければ、他のいかなる価値も追及することはできない。こうした中、有事の際の危機管理について、指針策定の必要性は企業の共通認識として高まっていると言えるのではないか。しかしながら、企業における海外安全対策の実態は、2019 年 6 月実施の一般社団法人日本在外企業協会による会員 239 社中 147 社から回答を得たアンケート結果によると以下のとおりである。



【図表 3-8】

（出典：一般社団法人日本在外企業協会 会員 239 社へのアンケート(147 社から回答)）

海外安全対策を実施する組織・体制について、日本側（本社サイド）に「現在なし」と回答した企業が8%、海外拠点に「現在なし」と回答した企業が24%を占めている。海外安全対策マニュアルの整備状況についても、「現在なし」と回答した企業が27%を占めている。海外安全対策マニュアルの整備ができていない理由として、「具体的な作成のノウハウがないから」が75%、「経費、人手の余裕がないから」が50%を占めている。これに対し、海外安全にて重点を置く項目として「海外駐在員・出張者の安否確認」と「海外安全情報の収集と分析」とした企業がそれぞれ54%で最も多い回答であった。これらのアンケート結果より、各企業は自社の社員安否を重要視しているものの、有事の際にどのような行動をすべきかのシミュレーションまではできていないことが分かる。また、シミュレーションの必要性を感じながらも、そのノウハウがないといった企業が多いことも特筆すべき点である。

自然災害（地震・台風等）におけるBCPを策定している企業は多くあるが、有事におけるBCPを策定している企業は非常に稀である。自然災害は、災害の元となる事象を制御することができない。しかし、事象発生時が明確であり、事象発生期間が比較的短期である。また、対応を要するのが事象発生後からとなり、（心のケア等に残るものの）インフラを含む生活基盤の復興を以って一旦完結する。一方で、有事は、人による制御がある程度利く事象である。しかし、事象発生時が不明確であり、おのずと事象発生期間も不明確となる。というのも、有事は相手があることであり事象発生前より流動的に様々な対応を要する。事象が発生してからも（経済戦争においては）何を以って復興と言えるのかが明確でないのだ。

以上のように、自然災害と有事は似ているようで性質が異なるものであり、日本の企業は有事の経験がほぼないことから、BCPにおいては、各企業の経営方針を明確に反映するうえでも、双方に分けて策定する必要があると考える。

自然災害

- 事象発生時が明確
- 事象発生期間が比較的短期
- 事象発生後の対応
- 対応内容がある程度明確
- 日本企業は何度も経験あり

有事

- 事象発生時が不明確
- 事象発生期間が予測困難
- 事象発生前より対応が必要
- 対応内容が流動的
- 日本企業はほぼ経験なし

【図表 3-9】

3.2.2.1 自然災害とは異なるアプローチで、有事におけるBCPを策定

(1) 台湾有事対応のBCP策定

国内への影響度の高さから勘案して台湾有事が喫緊の課題であり、まずは台湾有事を想定したBCPを策定する。以下①～④のシチュエーション毎に「いつから」「いつまでに」「誰が」「何を」「確認し」「行動するのか」を取り決める。策定にあたっては海外テロ事件・国際紛争に対するマニュアルを設けている総合商社等の事例、一般社団法人日本在外企業協会のデータ等を活用する。また、外部コンサルタントの活用、危機管理の専門家として自衛隊の知見を取入れる。

- ① 有事発生前（国際緊張が高まっている状態）
- ② 重要影響事態：日本の平和及び安全に重要な影響を与える事態
- ③ 存立危機事態：日本と密接な関係にある他国に対する武力攻撃が発生し、これにより日本の存立が脅かされ、国民の生命、自由及び幸福追求の権利が根底から覆される明白な危険がある事態
- ④ 武力攻撃事態：日本が外部から武力攻撃を受けている状態、または明らかに武力攻撃を受けると予想される状態

企業においては、有事発生前の国際緊張が高まっている段階におけるBCPの策定が最も重要と考える。なぜなら、有事は事象発生時が不明確であることに加え、有事発生前の国際緊張の高まりにより、サプライチェーン等への影響が生じ、経済がひっ迫することが想定されるからだ。しかし、あくまで有事発生前であり、国からの要請・指示等で身動きがとれない状況ではなく、国から企業に対する支援等がある状況でもないため、各企業は自らの存続にあたり独自の判断を迫られるのである。通常の経営方針を決めることと何ら変わらないのだが、国際緊張の高まりには様々な段階があり諸条件が刻々と変化するため、それぞれの段階を想定した経営方針を固めておくことが必要となる。まさにこれこそがBCPの策定そのものになるのではないか。

当然ではあるが、企業は有事発生前の対応だけを考えておけば良い訳ではない。有事発生後にあたる重要影響事態・存立危機事態・武力攻撃事態の段階においても各企業がそれぞれにてBCPの策定をする必要がある。しかしながら、有事発生後においては国からの要請・指示等で動かざるを得ない状況が多々あると想定されるため、企業の経営方針を反映させるだけではBCPとしての意味を為さない可能性が高い。有事発生後を見据えるにあたっては、国の意向を踏まえた調整が必要と考える。現時点において、一企業が国との調整を図ることは非現実的であるため、次項では業界毎に有事におけるBCPを策定のうえ、国に対し業界としての意向を示し投げかけることで調整を進めていくことを提言する。

3.2.2.2 業界毎に有事におけるBCPを策定

本項では、有事発生後にあたる重要影響事態・存立危機事態・武力攻撃事態の段階におけるBCPを業界毎に策定することについて提言する。まずは関西経済同友会の会員企業にて業界毎の策定を進め、それを以って業界団体等との調整をすることで全国版のBCPを策定する流れである。さらに、業界毎に策定したBCPを国に対して提示することで、業界毎に企業としての意向を国に伝え擦り合わせすることで、より実効性のあるBCPの策定に繋げることとしたい。

前述したとおり有事発生後にあたる重要影響事態・存立危機事態・武力攻撃事態の段階においては、国からの要請・指示等で各企業が動かざるを得ない状況が多々あると想定され、これらは企業経営において非常に大きな影響を与えかねない。

BCPを策定するにあたり、有事の際に国からの要請・指示等が具体的にどのように発令されるかが非常に重要な判断材料の一つとなってくるであろう。また、国からの要請・指示等は各企業に直接発令されるのではなく、業界団体を通じての発令となることが想定される。実際に自然災害の発生時においては国から業界団体を通じて要請されているケースが多々ある。一例を挙げれば、建設業界においては、国交省の各地方整備局と業界団体である一般社団法人日本建設業連合会（以下、「日建連」という）の各支部がそれぞれ「災害協定」を締結しており、自然災害の発生時には国からの要請を日建連が受け、日建連がその要請を会員企業にそれぞれ振り分けることで対応しているといった現状がある。「災害協定」においては、あくまで要請という表現ではあるが、応じることが前提となっており、一定程度の強制力があるのも事実である。

各企業ともに自然災害の発生時には建設業の社会的責任として通常業務よりもインフラ復旧等の災害対応を優先させるといったBCPを策定している企業が大半であり、要請に応じることができないといった判断をする企業は少ないであろう。しかしながら、有事の際はいかがであろうか。国は、「重要影響事態に際して我が国の平和及び安全を確保するための措置に関する法律」（重要影響事態法）を定め、第9条（国以外の者による協力等）において国以外の者に「協力を依頼する」ことができる旨を規定している。企業の存続が危ぶまれる状況下においては、自然災害の発生時のように国からの協力依頼だけで業界団体あるいは各企業への強制力が担保できるであろうか。企業の存続＝国の存続となりかねない状況下においては、企業にとっても国の存続が重要視される訳であるから、有事の際には統率する立場にある国が企業に対して協力依頼ではなく指示・命令できるよう必要なルール改正や法整備を進めることが急務であると考ええる。そのためにも、企業が主となり業界毎にBCPを策定したうえで、国との擦り合わせを繰り返すことで必要なルール改正や法整備を含めより実効性のあるBCPを策定すべきではないか。

実際に、2021年11月には台湾有事を見据えた自衛隊離島奪還訓練が実施されており、同年9月より北海道・山形県・香川県にある「師団」と「旅団」と呼ばれる3つの部隊のおよそ1万2,000人の隊員や4,000台近い車両を民間のフェリーや鉄道等を使い集結させてい

る。この訓練により、有事の際には民間の輸送手段活用が必須であり、企業の協力が必須であることが明るみとなった。また、輸送一つにおいても有事を想定したルールや法整備が成されていないため、現況下においては様々な手続きに時間を要している。今回の訓練に協力した企業からは、「ルールがない中で、実際の有事の際にはなし崩し的に協力の幅が広がるのでは」と危惧する意見が多数あった。この訓練結果からも解るように、企業側から業界毎に策定したBCPを国に提示することで国に対し議論の俎上に上げることを模索したい。

各業界にてBCPを策定することは、各企業においても様々なメリットが生じる。各企業のガイドラインとなり、各企業のBCPの策定にあたり大きな指針となるであろう。業界の意向を国に伝えることで、国の意向を事前に知り得ることができる。また、業界の垣根を越えて企業間での横の繋がりができ、有事の際に密な情報交換や連携が取りやすくなるといった間接的なメリットも期待できる。

3.2.2.3 狙い

国としては、国民の安全保障リテラシーが低い状況下において、国主導でのルール改正や法整備が進まない中、各業界から有事におけるBCPを提示されることは、国の意向を反映させるにあたり良い機会となるのではないかと期待している。有事においては、企業が自らの生存だけを考えるのではなく、国としての生存を考える必要があることを念頭に、各企業が積極的に取り組むことを期待する。

3.3 Macro : 企業から国・政府への働きかけ

企業の立場から安全保障の確保に貢献していくことが、企業の社会的責任の一つと我々は考える。企業がビジネスを成功させ発展していくことも、安定的な平和があってこそ成り立つものであり、平和を享受するだけでなく、「自分たちのフィールドは自分たちで守る」と気概を持って安全保障リテラシーの向上に努めなければならないのではないか。また、近年クローズアップされている経済安全保障も、実行主体は企業自身である。企業が社会活動のベースとして主体的に安全保障について考え、国に働きかけることは重要であり、その社会的な動きが国民全体の安全保障リテラシーの向上に繋がるのではないか。

第2章で述べたとおり、特に防衛領域においての企業と国（防衛省・自衛隊）との連携については諸外国と比較しても圧倒的に希薄な状況である。例えば、米国では、先進技術を持つ企業に対して軍が費用を拠出して軍用事術を開発させたり、軍の出身者が民間企業に在籍したりすることが多く、企業と国とがWin-Winの関係性を築いている。

一方で、日本では防衛産業に携わる企業が少なく、官民の連携・人材交流も積極的には実施されてこなかった歴史がある。企業としても防衛領域に関わることでのメリットが乏しかった背景があると認識しているものの、日本の安全保障を確保していくためには、国と企業が双方にメリットを享受可能な体制作りの下で、両者の一層の連携が求められるものと考ええる。

そうした環境を醸成していく観点からも、まずは国と企業・一般人が交流し、相互理解を深め、協力関係を築いていくことが重要と考える。

3.3.1 企業と自衛隊のコミュニケーションによるリテラシー向上

3.3.1.1 自衛隊の交流イベントの現状

防衛省・自衛隊は、自衛隊の現状を広く国民に紹介する活動を行っている。この活動には、毎年富士山麓で行われる陸自の富士総合火力演習や、各地での海自の艦艇による体験航海、空自の基地航空祭での航空機の展示飛行や体験搭乗などがある。また、全国に所在する駐屯地や基地では、部隊の創立記念日などに、装備品の展示や部隊見学、音楽隊によるコンサートなどを行うとともに、地元の協力を得て、市中での徒歩、車両によるパレードを行っている例もある。さらに、自衛隊記念日記念行事として、自衛隊音楽まつりや観閲式、観艦式、航空観閲式などを行っている。

一昨年の自衛隊音楽まつりは、日本武道館で開催された。また、陸上・海上・航空自衛隊が交互に主担当となって、観閲式、観艦式、航空観閲式を行い、自衛隊の装備や訓練の成果を国民に紹介している。近年の燃料価格の高騰にともない、空自が参加航空機の規模を縮小せざるを得ない現状もあるが、実施要領を工夫して航空観閲式を行っている。

このほか広報施設見学にも積極的に取り組んでいる。例えば、防衛省は、市ヶ谷地区内の施設を誰でも見学できるよう、平日の午前・午後の1日2回、ツアー形式により公開してお

り、2000年6月のツアー開始以降、これまで23万人以上の見学者が訪れている。また、各自衛隊は、無料で見学できる広報施設を設けているほか、全国の駐屯地や基地の広報館や史料館の施設も公開している。

自衛隊・防衛省も、国民の理解の獲得に腐心し努力しているが、主催者から情報の一方通行となっているのは否めない。広報活動の目的の一つは、隊員募集であるが、近年の少子化や警察や消防に比して自衛隊の人気の無さもあり、定員割れを起こしている部隊も少なくない。

また、自衛隊駐屯地や広報施設などの施設が無い又は少ない関西のような地域の国民には、なじみもなく縁遠いと思わざるを得ない状況である。

参考資料 「防衛白書 III部わが国の防衛に関する諸施策」

例) (出典：防衛省・自衛隊HPより(全国イベント情報)【近畿地方抜粋】)

<https://www.mod.go.jp/j/publication/events/>

地域	所属	実施日(予定)	イベント名
京都	地本	令和4年1月22日(土)	公安系合同説明会(要予約)
京都	地本	令和4年2月5日(土)	陸上自衛隊トップから話を聞く！～自分史から見た自衛隊とリーダーシップ～(要申込2/1(火)ㄱ、大学生・大学3年生限定)
大阪	地本	令和4年2月4日(金)～ 令和4年2月5日(土)	令和3年度第4回 自衛隊インターンシップ(要申込1/20(木)ㄱ、主として大学3年生)
兵庫	地本	令和4年1月19日(水)	施設説明会inハローワーク尼崎
兵庫	地本	令和4年1月31日(月)	公務員合同施設説明会in加古川
兵庫	地本	令和4年2月5日(土)	岐阜基地見学(要申込1/19(水)ㄱ、年齢制限)
兵庫	地本	令和4年2月13日(日) 令和4年2月14日(月)	淡路島に「あわじ」を見に行こう！(要申込1/31(月)ㄱ、年齢制限)
兵庫	地本	令和4年2月13日(日)	公務員合同施設説明会in西宮
兵庫	地本	令和4年2月20日(日)	公務員合同施設説明会in姫路
兵庫	地本	令和4年2月26日(土)	第36普通科遠征見学(要申込2/11(金)ㄱ、年齢制限)
兵庫	地本	令和4年3月6日(日)	公務員合同施設説明会in尼崎
奈良	地本	令和4年2月5日(土)	岐阜基地見学(要申込1/18(火)ㄱ、年齢制限)
和歌山	地本	令和4年1月29日(土) 令和4年1月30日(日)	わかやま自衛隊フェア2022 in 新宮港
和歌山	地本	令和4年2月27日(日)	JAXA宇宙飛行士講演(要申込2/15(火)ㄱ、和歌山県内の学校に通学している学生)

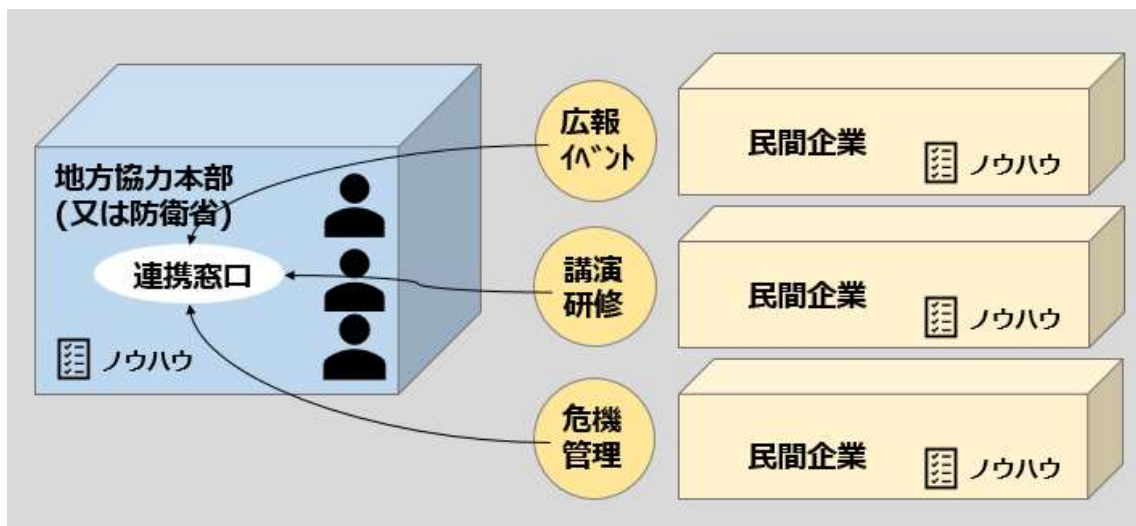


【図表 3－10】

一般人にとって、日常的に自衛隊と接触する機会にはほぼなく、それが自衛隊の本来任務の認知度の低さにも直結している。自衛隊との双方向の交流機会を増やし、相互に有益な情報交換を行い、協力体制を深めるべきであるが、いざ交流するとしても何をすればよいかわからない。

3.3.1.2 企業と自衛隊の交流窓口の設置

企業と自衛隊の交流を促進するため、例えば自衛隊地方協力本部など、既存の組織を利用した形で、窓口を設置する。企業からは当窓口へ人員を派遣する。企業人と自衛官が同じ部署で協業することで、それ自体も交流の一助となることを意図する。



【図表 3－11】

3.3.1.3 具体的交流策

①地域・スポーツ交流

(1) 自衛隊が身近ではない地域（特に関西は日本の中央に位置し、首都圏や国境付近の緊張感がない地域）では、自衛隊と企業の交流ハードルを下げていきたい。自衛隊内のスポーツ大会に企業内スポーツチームも参加する、その逆もしかりである。こういったスポーツイベントを通し、草の根交流を深められないか。（関西では、伊丹駐屯地と信太山駐屯地の交流が候補となる。）

企業においては技術継承のため、いろいろな分野で技能五輪といった技術の正確性とスピードを競うイベントを実施している企業団体も数多い。世間一般で言うスポーツの枠にとらわれず多種多様な分野で競いながら交流を深められるのではないだろうか。

(2) 各地域で実施されている祭りやフェスティバルへの参加

従来、企業は地域社会貢献の一環として参加もしくは協賛を行ってきた。こういった交流活動への自衛隊の参画を行う。従来の自衛隊のイベントは“興味のある人”を集め開催され、その参加者に見せる・聞かせるの一方通行であったが、一般国民（自衛隊への興味の有無にかかわらず）の目に触れ自然と交流できる場を作る。民間企業の企画・広報ノウハウを活かし、自然なコミュニケーションの場を創出する。

②企業内研修での自衛官の活用

企業にとって昨今の自然災害の発生や南海トラフ地震等への関心は非常に大きい。また、3. 2. Mid 提言にあるように中国の台頭による台湾有事等を見据えたBCPの策定など喫緊の課題が山積されている。こういった分野での企業内研修で自衛官（退役自衛官含む）を活用し交流を促進する。「管理職としての危機管理」「危険回避の行動・心得」「企業必要な安保リテラシー」。こう言ったテーマは各企業の課題的要素であるだろう。

③自衛隊ノウハウ交流

各企業はリスク管理室等を管轄部署として地震などの自然災害対応マニュアル等を作成している。多くの企業は各自治体が発信している情報（ハザードマップ等）をもとに自社の環境にあてはめマニュアルを作成している。言い換えれば一社員が仕事として作成しているにすぎない。この災害対策マニュアルに自衛隊の災害派遣等の実績からくる経験ノウハウを組み込むことで有効かつ具体的な対策を立案できるのではないだろうか。自衛官の重みある発言や施策は各企業の危機管理能力を間違いなく向上させる。危機管理の研修や講演での企業との交流を促進するべきである。

④企業ノウハウ交流

自衛隊組織の大きささまざまな課題に、民間の組織運営のノウハウを活かす。例えば、広報活動について予算内で最大の効果を得る方法など。自衛隊を企業になぞらえれば大企業であり、限りある予算や人材の中、最大限の効果を求めていかなければならない。

AI 等を活用した事務処理など民間の柔軟なノウハウを積極的に交流できないだろうか。

3.3.1.4 狙い

平時から、企業と自衛隊のコミュニケーションを可能にすることで、互いのノウハウ共有による「WIN-WIN」な協力関係を築く。斯かる枠組みへの企業の積極的な参画により、自衛隊の存在がもっと身近なものに感じることができるようではないだろうか。こうした交流を通じて、徐々に自衛隊認知度を上げ、ひいては安保リテラシーの向上に繋げる。

3.3.2 官民人材交流活性化によるリテラシー向上

3.3.2.1 官民人材交流制度の現状

2000 年度より、人事院による官民人事交流制度が運用されている。この制度により、これまで約 680 社、3,000 名を超える人事交流が実現している。各省庁別の実績も公表されており、直近の交流実績としては、国土交通省や経済産業省、金融庁や厚生労働省で多くの人材交流がなされている状況である。一方で、防衛省と人事交流した実績は、15 年間でわずか 24 名と、極めて少ない。人事交流している業種も防衛関係産業ではなく、金融・保険・通信などであり、担当業務も広報など間接部門への出向が多かったのが実態である。

ただし直近では、セキュリティ関連会社からサイバー技術の調査研究に関するポストでも人事交流がなされており、今後強化していくべき領域での積極的な官民人事交流が期待される。

そのためには、企業が防衛省・自衛隊と連携することで、新たなビジネス拡大に資することが必要であり、制度活用の推進を図る観点でも、官民が一体となって戦略的投資分野を定め、企業が人材を投入しやすい環境を整えることも必要である。

交流採用（民間企業等→国）、交流派遣（国→民間企業等）の人数

（※）交流採用については、平成15～18年における旧日本郵政公社に係る採用者数分は除く。



業種別の交流状況（令和元年）

業種	交流採用	交流派遣	計
金融業、保険業	73	11	84
製造業	48	6	54
サービス業	37	8	45
運輸業、郵便業	28	4	32
電気・ガス・熱供給・水道業	20	1	21
情報通信業	10	4	14
不動産業、物品賃貸業	10	1	11
卸売業、小売業	6	2	8
建設業	7	—	7
農業、林業、漁業	2	2	4
医療、福祉	4	—	4
教育、学習支援業	—	1	1
宿泊業、飲食サービス業	1	—	1
計	246	40	286

府省別の交流状況（平 29～令和）



（出典：内閣府 官民交流人事の実施状況）

防衛省関連	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
交流派遣 （防衛省→民間企業）	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	2
交流採用 （民間企業→防衛省）	0	-	0	0	0	0	1	1	1	1	1	3	2	5	-	7

【図表 3-12】 （出典：防衛省 防衛省と民間企業との間の人事交流に関する報告）

3.3.2.2 官民人材交流活性化策

既存の枠組み・仕組みを最大限活用し、官民連携を活性化・領域拡大する。重点戦略技術に関わる専門人材の育成や、防衛装備品・技術輸出の活路を見出し、企業の利益を確保するとともに、友好国とともに安全保障を強化していくことが可能である。

拡大すべき既存施策

① サイバー攻撃対処のための官民連携（CDC）

2013年7月に、サイバーディフェンス連携協議会（CDC）を設置した。防衛省・自衛隊及び防衛産業に特徴的なサイバー攻撃等に関し、双方にとって利益となるパートナーシップを確立・育成し、関係者の多様な技能・知見を活用することにより、以下を図っていくことを目的としている。

- (1) 防衛省・自衛隊の対処能力の向上
- (2) 防衛産業の機能・能力の維持・復旧能力の向上
- (3) 防衛省と防衛産業との間の信頼関係の一層の醸成

（以上、防衛省 HP 上の「サイバーディフェンス連携協議会（CDC）の設置・取組について」より引用）

本組織は、防衛省・自衛隊と、サイバーセキュリティに関心の深い防衛産業 10 社程度をコアメンバーとして発足し、2014 年以降、サイバー攻撃対処の共同訓練を実施している。

一方で、ここ数年でサイバー攻撃対処のニーズは、防衛産業のみに留まらず幅広い産業に広がっている認識であり、より幅広い企業からの参画会社を募るとともに、訓練回数を更に増やす等知見を共有し、サイバー攻撃の脅威に対して確りと対策をすることが必要であると考える。

サイバーディフェンス連携協議会（CDC）の概要

- (1) 防衛省・自衛隊の活動は、電力、交通、通信といった一般の社会インフラをはじめ、装備品の開発や整備についても民間部門に依存しており、社会全般におけるサイバー空間の安定的利用の確保は、防衛省・自衛隊自身にとってもきわめて重要である。
 - (2) 民間部門のうち特に防衛産業は、防衛省・自衛隊が継続的安定的活動を行っていく上で必要不可欠であり、防衛産業が正常に機能していることが防衛省・自衛隊がその任務を遂行していくための前提となっている。
 - (3) このため、防衛省・自衛隊及び防衛産業に特徴的なサイバー攻撃等に関し、双方にとって利益となるパートナーシップを確立・育成し、関係者の多様な技能・知見を活用することにより、
 - ① 防衛省・自衛隊の対処能力の向上
 - ② 防衛産業の機能・能力の維持・復旧能力の向上
 - ③ 防衛省と防衛産業との間の信頼関係の一層の醸成を図ることを目的とし、「サイバーディフェンス連携協議会（CDC）」（以下「CDC」（※）という。）を設置する。
- （※）Cyber Defense Council



取組み内容

- ① 情報窃取の防止のための相互に連携を促進。
- ② 防衛省がハブとなることにより、企業間における情報共有を促進。
- ③ サイバー攻撃等についてのベストプラクティスを共有。
- ④ 双方のサイバー攻撃対処能力向上のための共同訓練等を実施。
- ⑤ 防衛省・自衛隊と防衛産業との将来的な協力関係のあり方について検討。

【図表 3-13】（出典：防衛省 HP）

② 官民防衛産業フォーラム

官民一体でアジア太平洋地域の友好国との防衛装備・技術協力を促進することを目的として、2017年度から「官民防衛産業フォーラム」を実施している。

本フォーラムは、わが国と各国における防衛産業を取り巻く諸制度などについて参加企業に対し説明する他、各企業による製品・技術のプレゼンテーションなどを行い、関係者の理解を深め、今後の具体的な防衛装備・技術協力につなげるための取組として行っているものである。これまで6か国／計7回開催実績があり、例えば、2019年2月のインドでのフォーラムには、日本とインドの防衛産業関係者約150名が情報交換を実施した。

活発な議論がなされた一方で、日本の防衛産業からの参加が数社～20社程度に留まっている状況を踏まえると、今後の輸出拡大に向けては参加社数の数を増やすべく、官民で注力すべき分野を選定し、官民一体となって輸出機会の拡大を図っていくべきである。

官民防衛産業フォーラム			
相互の防衛装備や調達に関わる政策や産業構造を理解し、官民一体となって進めることが重要			
防衛装備政策や調達制度の理解、産業間協力の促進を目指し、装備庁は二国間の官民防衛産業フォーラムを開始			
▶ 両国の国防当局及び防衛産業の4者が参加し、各国とのフォーラムでは次の3つを柱として開催 ①両国当局の装備政策(調達計画、調達制度等)の紹介、②両国企業の製品紹介、③両国企業間のマッチング			
開催国	開催日時	開催地	参加企業
 インドネシア	平成29年8月	ジャカルタ	日企業8社 印企業6社
 インド	(第1回) 平成29年9月	(第1回) 東京	(第1回) 日企業12社・2団体 印企業22社・1団体
	(第2回) 平成31年2月	(第2回) ベンガルール	(第2回) 日企業6社・2団体 印企業30社以上・1団体
 ベトナム	平成29年10月	ハノイ	日企業8社 越企業3社
 オーストラリア	平成30年3月	東京	日企業20社・3団体 豪企業10社
 イタリア	平成31年1月	ローマ	日企業9社 伊企業20社以上・1団体

【図表 3-14】(出典：防衛省HP「防衛装備・技術協力の最近の動き」から一部改変)

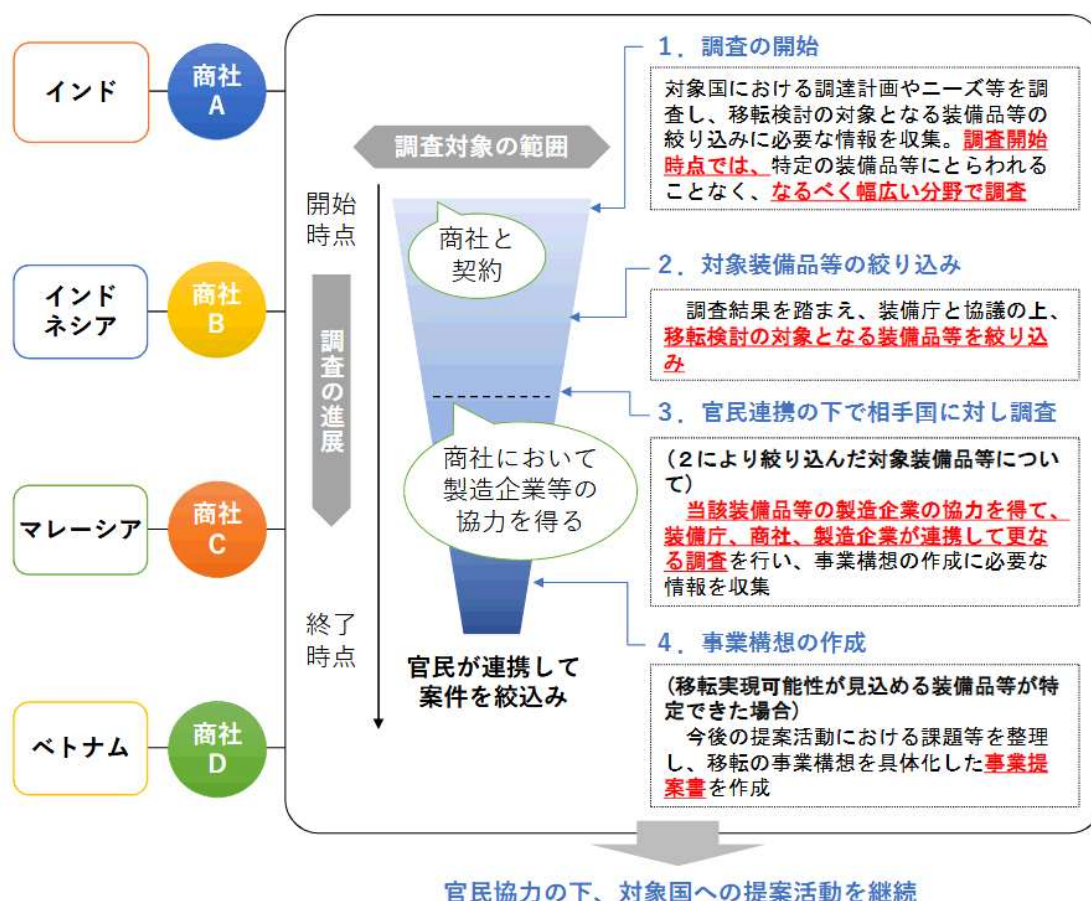
③ 防衛装備品の海外移転に向けた事業実現可能性調査

諸外国に対して装備品の提案活動を効果的に進めて行くためには、各国が対外的に公表している調達計画に留まらず、各国の外交・安全保障政策を踏まえた潜在的なニーズを把握することが重要である。このため、防衛装備庁・商社・製造企業が連携して相手国を訪問するなど、先方の潜在的なニーズを把握して提案に向けた活動を行う「装備移転の事業実現可能性調査」(FS: Feasibility Study)を2020年度から事業化している。

2020年度は、インド、インドネシア、マレーシア、ベトナムの4か国を対象として調査した。インドについては丸紅エアロスペース(株)に、インドネシア、マレーシア、ベトナム

の3か国については伊藤忠アビエーション(株)に調査を委託しており、製造企業は、商社との間で何らかのパートナーシップを形成して事業に参画していく想定である。

スタートしたばかりの本取り組みであるが、防衛装備の輸出拡大の観点からも、①調査国の拡大、②調査結果の民間企業への共有を進めて行くことが必要であり、民間企業としては、本調査をビジネス機会に繋げていくべきである。



【図表 3-15】(出典：防衛省 防衛装備庁資料)

④ 防衛装備品の海外移転に向けた官民での情報共有 (Web ポータル開設、等)

官民が協力して装備移転を推進していくため、官民間で情報共有の場の設置を推進している。まずはそのツールの一つとして、企業間で広く情報共有・交換が可能な Web 上のポータルサイトの準備に着手しており、2021 年度中の運営開始を予定している。装備移転を推進する上で、有益な情報を提供される見込みである。

それにとどまらず、現地ビジネスの情報提供を推進するため、講演会等を開催していく方針である (例えば、2020 年 12 月 18 日、インドにおける民間ビジネス分野での経験者等を講師とした講演会「防衛装備品等の海外移転に関するインドウェビナー」を開催)。

こうした官の動きに対して企業が確り連携することが、国としての防衛装備の輸出活発化に繋がっていくものと考ええる。

2 意見交換の概要

1 防衛装備・技術の海外移転

- **官民役割分担の明確化**：防衛装備の適切な海外移転については、同盟国等との安全保障分野における協力や防衛生産技術基盤の強化に資するものとの観点から、官民間の連携を一層強化することで一致。防衛装備庁・商社・製造企業が連携して相手国の潜在的なニーズを把握して提案に向けた活動を行う「事業実現可能性調査」(FS)を令和2年度から事業化。経団連からの官民双方の役割分担を明らかにした上で官側の積極的な関与が必要との要望を受け、FSを実施していく中で、官民の役割分担を明確化
- **官民間の情報共有の促進**：官民が協力して装備移転を推進していくため、官民情報共有の場（プラットフォーム）の設置を推進。まずはそのツールの一つとしてWeb上のポータルサイトの整備に着手
- **企業の負担軽減、移転促進に向けた制度の拡充**：より魅力的な提案を行い、また企業リスクを低減するための施策について、公的金融の利用を含め検討。その他、移転コストの官民負担の在り方についても整理

【図表 3-16】（出典：経団連防衛産業委員会・防衛装備庁意見交換資料）

3.3.2.3 狙い

既存の人事交流制度や、協議会などの枠組みを活用して官民の人事交流の活性化を図っていくことで、人材育成、防衛産業の育成と輸出拡大、外的脅威に対する備えを図る。

強い日本を創るためには、産業の継続的な発展が不可欠である。国と協力して国力を高め、経済活動をする中で安保リテラシーの向上に努めることは、企業の社会的責任を果たすことにも繋がるのではないかな。

おわりに

2021年11月某日、我々グローバル適塾 第20期生 安全保障グループは、沖縄県を訪れた。「国防の最前線」を知る・学ぶことを目的とし、陸・海・空の那覇基地、嘉手納や普天間の在日米軍基地、在沖米領事館、沖縄地方協力本部を訪問した。

陸上自衛隊第15旅団那覇駐屯地では、広報資料館に案内して頂いた。赤瓦の建物に掲げられた木の看板には、筆書きで「鎮守の館」とある。施設内には旅団の沿革をはじめ、旧日本軍の軍服や武器、歴史資料が展示されていたが、その中の沖縄戦 戦史模型が印象に残った。本島中南部地域を模したジオラマをもとに、米軍が上陸して宜野湾や浦添、首里城一帯で旧軍が交戦し、南部に撤退した様子を時系列で追う。スクリーンにて当時の映像を映し、ジオラマの電飾で戦線が南下する様子を視覚的に示すショートムービーになっていた。沖縄戦の内容たるや、そのあまりのリアルさに我々は言葉を失った。戦争という行いの中で、そこに関わる人々がどんな思いで生きてきたか、或いは、亡くなっていったかを直接的に感じることが出来た体験であった。

那覇基地を視察する中で、航空自衛隊の主力戦闘機F-15も見学させて頂き、自衛官の皆様の計らいで、コックピット（操縦席）にも入らせて頂いた。コックピットに入り、操縦レバーに手をかけ、そこからの景色を見た瞬間、なんとも言い難い重みを感じた。常に死と隣り合わせでの飛行、国防という重責を感じる任務は覚悟が無ければ務まらない。改めて国防とは何なのか、そして自衛隊の在り方を考える良い機会を与えて頂いた。

神戸大学院法学研究科の簗原俊洋教授のご指導とご講話、前述の沖縄フィールドワークの体験を含め、我々 第20期生は日本を取り巻く安全保障問題に対して、様々な角度から考察し、提言の作成に取り組んだ。

我が国日本は戦後、驚異的な発展を遂げ、世界第3位の経済大国となった。日本人の営々たる努力に依るものからくることは疑いのないところだが、安全保障に対する国民全体の国防への意識の低下は否定できないのが実情である。特に戦争や人為的攻撃に対する意識が希薄である背景には、戦後日本が一度も戦禍に巻き込まれなかったことも大きな要因と言えよう。それは自国の安全を自国で図らずとも米国が守ってくれたからだ。しかし中国が、「韜光養晦」から「中国の夢」へと覇権主義的行動へ移り、経済・軍事共に国力を強化していく挑戦国となった今、日本の安全保障において未来永劫、米国に依拠することはできない。

本提言では、日本に対する「脅威」において、自国は自国で守ることを基軸とした安全保障リテラシーの向上を最重要項目と置いた。Micro、Mid、Macro と3つの階層に分け、国民、企業、国家からリテラシーを萌芽できることを目指すものである。Micro「企業から個人（社員）への働きかけ」では、企業人（国民）の目覚めが必須であると定義した。安全保障の知

識浸透はもとより、企業人が自らの事は自らの力で解決するという意識が薄ければ、国家との議論の余地はない。今後拡大する安全保障リスクを正しく認識する事を前提とし、企業人が安全保障関連情報に触れる機会や、基礎知識向上を目的とした仕組み構築を提言とした。Mid「企業単体／企業間での働きかけ」では、世界の商慣習のパラダイムシフトと有事における経済危機を課題に取り上げた。米中対立による自由貿易主義・グローバリズムの変貌、隣国での有事における企業活動への影響は、そう遠い未来ではない。その脅威において日本が世界から後れを取る、若しくは孤立することのない様、備えが重要である。ここでは、民間主導の対中アクションタスクの設定による、経済安全保障に関わる実践的で使える戦略、既存タスク（関西経済同友会 安全保障委員会）との連携により、企業（職種）ごとの対有事に備えたガイドライン（BCP）を策定する。より具体化した企業主体のアプローチによる、国力向上に直結する仕組みづくりを目指す。最後に Macro「企業から国・政府への働きかけ」では、国防は国の力だけでは出来ないと捉え、安全保障は企業の社会的責任の一つと定義している。特に、経済安全保障の実行主体は企業である。ここでは、企業が国家と連携して日本の安全保障を具現化する取り組みとしている。企業が国力に繋がる新領域への参画、企業と自衛隊との人材・技術交流、教育活動など、国家と企業が議論・意見できるプロセスのオープン化を図ると共に、国家が先進技術や防衛産業への活動支援を実施する事で防衛力強化に繋げる。

すべては、企業発信による安全保障リテラシーの向上、強靱な日本を構築する為の提言であり、引いてはアジア太平洋地域の平和と繁栄を確かなものにする為の第一歩だと考える。本提言が、国民、企業、国家が自国防衛に強い志をもつ切欠になることを望む。

参考資料

第1章

防衛白書（令和3年度）

<https://www.mod.go.jp/j/publication/wp/>

第2章

NHK 選挙 WEB 衆院選トレンド調査（3週間前）

https://www.nhk.or.jp/senkyo/shijiritsu/archive/2021_10_1.html

内閣府 自衛隊・防衛問題に関する世論調査

<https://survey.gov-online.go.jp/h29/h29-bouei/index.html>

一般社団法人日本貿易会 日本貿易の現状 2021

<https://www.jftc.or.jp/research/pdf/ForeignTrade2021/chapter1.pdf>

第3章

日本経済新聞電子版（2021年4月18日）

「台湾有事」と経済安保 米中新冷戦時代の新常態

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODE1403POU1A410C2000000/>

時事ドットコムニュース（2021年12月31日）

「経済安保」戦略拡大 米中対立、主要国に対応迫る - 成長との両立課題

<https://www.jiji.com/jc/article?k=2021123000460&g=int>

「経済と安全保障の交差点」 長谷川将規

https://www2.jiia.or.jp/kokusaimondai_archive/2010/2014-09_002.pdf?noprint

防衛省・自衛隊ホームページ 全国のイベント情報

<https://www.mod.go.jp/j/publication/events/>

日外協 企業 の海外安全対策隔年アンケート調査結果

https://joea.or.jp/wp-content/uploads/activity_research_safetycontrol_2019.pdf

内閣府 官民人事交流 一制度のあらましと体験談ー【令和3年度版】

https://www8.cao.go.jp/jinzai/pdf/kouryu_pamph/03panf-3.pdf

防衛省 防衛省と民間企業との間の人事交流に関する報告

https://www.mod.go.jp/j/profile/syogu/jinji_kouryu/index.html

防衛省 サイバーディフェンス連携協議会（CDC）の設置・取組について

https://www.mod.go.jp/j/approach/defense/cyber/cyber_defense_council.pdf

防衛装備・技術協力の最近の動き

<https://www.mod.go.jp/atla/research/ats2019/doc/sugizaki.pdf>

防衛装備庁 装備移転の推進に向けた新たな取組

https://www.mod.go.jp/atla/research/ats2020/poster/soubi_03.pdf

経団連防衛産業委員会・防衛装備庁意見交換資料

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/127.pdf>

おわりに

沖縄タイムスプラス【社説・コラム】