

迫る有事、今こそ企業は舵を切れ！

24期安全保障G
2026年3月9日

企業は「守られる存在」ではなく「社会を守る存在」とならなければならない。

【エグゼクティブ・サマリー】

- 戦後80年の平和は過去のもの。国際秩序は多極化し、ロシアによるウクライナ侵攻から分かるように**有事は身近なものとなっている**。武力による制覇は現実で、世界中で緊張状態が常態化している。
- 有事に於いて、**政府・自衛隊は「国家・国民」を守るが、「社会機能」を維持する余裕はない**。
- 社会機能を止めないため、**企業はレジリエンスを強化し、社会全体で連携し、有事に備えるべき**。

【2026年の地政学ダイジェスト】

世界は「不安定」だけでなく、「無秩序」な競争の時代に入りました。



【有事は身近なもの】



経済的結びつき：日本台湾交流協会を通じた経済協力は強く、特に半導体分野では不可逆的な相互依存関係。

地理的接近性：台湾有事が発生した場合、様々なサプライチェーンが遮断されるため**日本経済に与える影響は極めて大きい**。

日中間の軍事緊張：弾道ミサイルが日本のEEZに着弾する事例が発生。2025年末の統合演習では実弾射撃を実施。

直接的脅威：自衛隊機のレーダー照射、気球による領空侵犯など、**グレーゾーン事態は既に日本周辺で起きている**。

【有事に関する様々な声】

誰が

社会を守るのか

「**守るべき対象は国家と国民であり、企業存続ではない**」
自衛隊

「**生活がすべて崩壊した。男性が町から消え、社会構造が根本的に変わってしまった**」
日本に避難しているウクライナ人

「**自社独自の危機レベルを設定しており、レベルに応じて避難度合いを段階的に整理している**」
台湾の日本企業

「**政府・軍隊だけではなく、社会全体で国を守りぬく仕組みをつくっている**」
マレーシア人有識者

「**米国民の台湾からの撤退開始が、国の公式発表よりも早い有事のシグナル**」
日本の台湾企業

「**避難中でも業務を継続できる体制を構築し、また、武力による直接の侵攻以外にもサイバー攻撃や情報戦へ備えることが重要**」
日本のウクライナ企業

【提言 1 : 企業のパラダイムシフト】

「**戦争など起こらない**」という**正常性バイアス**こそが、ロシア侵攻時の逃げ遅れと事業停止の最大要因。有事の際には、不確実な情報で決断し、被害が出る前に予兆で動き、自らの判断で動くことが必須。また、企業が社会・経済機能を維持し続けることは、有事下でも国家が持ちこたえる力に直結する。一方で、政府や自衛隊は企業を守ってはくれず、自分たちで社会・事業を守る必要がある。

有事の発想		平時の発想	
前提	有事は突然。自ら守るしかない	前提	平和は続く。行政が守ってくれる
BCP想定	攻撃からの「事業継続」	BCP想定	自然災害からの「復旧」
安全保障	経営課題の一部	安全保障	企業の責任の外側

👉 **安全保障を「経営課題」として内部化し、安全保障の一翼を担え！**

【提言 2 : 企業のレジリエンス強化】

災害対応の延長では通用しない。社会機能を停止させようとする「敵」から社会を守らなければならない。**事業を止めない設計と、企業が直面する状況を迅速に把握し、決断する力が求められる**。

事業を止めない設計

1. 電力・通信の自立性確保
2. サイバーセキュリティ
3. 有事下での人員保護
4. 避難前提での業務体制

状況を把握し決断する力

1. 情報の取捨選択
2. 危機判断基準の設計
3. 指揮命令・組織統制の確立
4. BCPの実行力

👉 **事業を継続するために、企業として備え、有事の際は決断し、行動せよ！**

【提言 3 : Whole of Society 「社会全体で守り抜く新たな枠組み」】

Whole of Societyとは「国家安全保障は政府や自衛隊の専管事項ではなく民間企業を含む社会全体が役割分担を行いながら、有事においても社会機能を維持する仕組みを平時から設計しておくべき」という考え方。また、一企業がどれだけ高度な備えをしても、社会機能の継続には限界があり、企業間連携や官民協働が求められる。

- 施策① 民間優先サービス協定：事業復旧の優先順位を平時から合意しておく。
- 施策② 72時間復旧・民間横断オペレーション連合：建設・物流・IT・商社が連携する。
- 施策③ 企業の公共的役割の明示：統合報告書等で有事における役割を明確に発信する。

👉 **社会全体で防衛を担うために、企業が連携してできることを追求せよ！**

【グローバル適塾24期安全保障Gの結論】

企業自体が有事の当事者として、差し迫る現実に向き合い、安全保障を経営課題の中核に取り込んでいかなければならない。

我々が何をすべきか考えよ！