

Global



〔提言〕

迫る有事、今こそ企業は舵を切れ！

2026年3月

グローバル適塾 第24期

安全保障グループ

目次

はじめに	1
第1章 日本を取り巻く安全保障環境	2
1.1 激変する国際安全保障情勢	2
1.1.1 大国の安全保障関連近況	2
1.1.2 主要国の安全保障方針	2
1.2 台湾と日本の関係	4
1.3 台湾をめぐる中国の基本的立場	4
1.4 深刻化する台湾海峡の軍事的緊張	5
1.4.1 中国人民解放軍による活動の常態化	5
1.4.2 台湾海峡における軍事的緊張の質的变化	5
1.4.3 日本周辺での具体的な挑発行為とリスク	6
1.5 現実味を帯びた日本への有事影響	7
1.6 本章のまとめ	7
第2章 提言Ⅰ 企業のパラダイムシフト	9
2.1 有事の現実に学ぶ視点	9
2.2 ウクライナ侵攻の経験者（ウクライナの方および企業）へのヒアリング	9
2.2.1 軍事侵攻経験者であるウクライナの方へのヒアリング	9
2.2.2 日系企業の東欧拠点へのヒアリング	12
2.3 自衛隊へのヒアリング	13
2.4 施策：安全保障の経営内包化	13
第3章 提言Ⅱ 企業のレジリエンス強化	15
3.1 企業に求められる主体的な備え	15
3.2 日本企業における事業継続計画の現状	16
3.3 「災害対応の延長」では通用しない有事の性質	18
3.4 施策①：レジリエンス—事業を止めない経営設計	19
3.4.1 単一前提からの脱却（冗長設計）	19
3.4.2 有事下で深刻化するサイバー攻撃への対策	20
3.4.3 電力・通信などのインフラの自立性	22
3.4.4 有事下の人員保護	23
3.4.5 避難を前提とした業務継続の設計	24
3.5 施策②：レジリエンス—判断力の強化（危機を「察知し、決め切る」能力）	25
3.5.1 情報・認知戦下における状況把握と情報の取捨選択	25
3.5.2 危機判断基準の設計と意思決定	26
3.5.3 有事下における指揮命令と組織統制の確立	27

3.5.4	BCPを「計画」で終わらせない実行力	28
3.6	企業レジリエンスは有事を見据えた経営課題へ	28
第4章	提言Ⅲ「Whole of Society」－社会全体で守り抜く新たな枠組み－	30
4.1	「Whole of Society」とは何か、またその必要性	30
4.2	日本の制度はどこまで想定しているか－国民保護法の想定範囲と限界	31
4.3	日本企業の現状の取り組みと制度的限界	33
4.4	業界横断連携が制度化されていない現状	34
4.5	マレーシアのWhole of Society制度設計	34
4.5.1	マレーシア国防白書における社会全体参加アプローチ	34
4.5.2	マレーシアに見る官民連携実装	35
4.6	マレーシアの示すモデル	36
4.7	民間企業への提言：Whole of Societyの施策	37
4.7.1	施策①：民間優先サービス協定による社会継続設計	37
4.7.2	施策②：72時間以内復旧を担う民間横断オペレーション連合	39
4.7.3	施策③：民間企業の社会における公共的役割の理解醸成	41
4.8	本章の結論：抑止を補完する民間主導の社会設計	43
4.8.1	Whole of Societyの意義	43
4.8.2	民間企業にとっての実装上の課題と行動指針、及び社会的波及効果	43
おわりに		47
Appendix	有事に備えた事業継続能力チェックリスト	48
謝辞		51
参考文献・参考資料		52
グローバル適塾 第24期 安全保障グループ 名簿		56

はじめに

日本は戦後 80 年近く、直接的な武力衝突から距離を保ち、安定した国際環境のもとで経済活動を続けてきた。多くの日本人にとって、安全保障はどこか遠い、国家レベルの話題として受け止められてきたのが実情だろう。しかし、そうした前提はすでに揺らぎ始めている。

世界では、戦後長らく共有されてきた国際秩序が各地で崩れ、武力行使や威圧が再び現実の選択肢として用いられる局面が増えている。ロシアによるウクライナへの侵攻は国境の不可侵という原則を揺るがし、中東や紅海では紛争がエネルギー供給や海上物流に直接的な影響を及ぼしている。東アジアでも、大国間の競争が軍事・経済・技術の各領域に広がり、緊張は一時的な出来事ではなく、持続的な状態として定着しつつある。

我々グローバル適塾 24 期安全保障グループは、こうした国際環境の変化を踏まえ、本提言の策定に向けて多角的な検討を重ねてきた。具体的には、神戸大学大学院の簗原教授からのリアルタイムな情勢を踏まえた講話、国内の機関およびマレーシアを訪れるフィールドワーク、実際に有事を経験した関係者や企業へのヒアリング、さらに有事を想定した危機シミュレーションを通じて、机上の理解にとどまらない検討を行ってきた。

とりわけ、南西地域における防衛・行政の現場視察や、自衛隊関係者へのヒアリング、ウクライナへの侵攻を経験した人々や現地で事業を行う企業からの証言は、「有事」が制度や計画どおりには進まない現実を強く示していた。これらの学びを通じ、安全保障は特定の業界や専門家だけの問題ではなく、事業を担う一人ひとりに直結する「わがこと」であるという認識を共有するに至った。

本提言の構成は次のとおりである。第 1 章では、日本を取り巻く安全保障環境の変化を整理し、とりわけ東アジア情勢の不安定化が企業活動に及ぼし得る影響を俯瞰する。第 2 章では、そうした環境下で企業に求められる意識の転換、すなわち安全保障を経営課題として捉えるための基本的な構えを確認する。第 3 章では、事業を止めないための設計と、不完全な情報の中でも判断を下すための実務的な運用に焦点を当てる。第 4 章では、政府と企業という二分法を超え、民間が主体となって社会機能を維持するための枠組みについて提案する。

なお、本提言は、企業人としての実効性を重視し、政策提言や教育制度の在り方といった制度設計そのものには踏み込んでいない。政府や教育の役割を否定するものではなく、それらを前提とした上で、民間企業が現場で判断し、行動に移すために何を考え、何を決めておくべきかに焦点を絞っている点を強調しておきたい。

第1章 日本を取り巻く安全保障環境

1.1 激変する国際安全保障情勢

1.1.1 大国の安全保障関連近況

近年、国際社会は第二次世界大戦後の秩序が大きく揺らぐ局面に直面している。

ロシアによるウクライナ侵攻（2022年～）は「国境線の不可侵」という戦後秩序の根幹を揺るがし、中東ではイスラエル・ガザ情勢の激化や紅海での商船攻撃が国際物流に深刻な影響を与えている。さらに南シナ海では、中国海警局船とフィリピン船舶の衝突や放水事案が頻発し、ASEAN諸国の警戒感が高まっている。これらの地域紛争は、もはや局地的な問題ではなく、世界経済やサプライチェーンに直接的な影響を及ぼす「グローバルリスク」と化している。

経済安全保障の分野でも、米中による半導体・レアアースの輸出規制合戦が続き、経済が地政学の延長線上にあることが鮮明になった。北極圏では資源確保や軍事拠点化を巡る大国間競争が顕在化し、国際秩序は多極化と無秩序化が同時に進む不安定な局面に入っている。

2026年1月、米軍はベネズエラを空爆・急襲し、マドゥロ大統領を拘束し、国連憲章に反する“先制的政権転換”として国際社会で強い批判を招いている。また、グリーンランド併合を巡る大国間の思惑が取り沙汰され、地政学的重要拠点を巡る競争が新たな段階に入ったことを示している。これらの行為は当初の「MAGA (Make America Great Again)」に象徴される非介入・国内優先主義と矛盾しており、米国情勢にさらなる混乱をきたしている。

また、同月、米国はトランプ大統領の指示により、国連関連31機関を含む66の国際機関からの脱退を決定した。この措置は2025年の大統領令に基づく再評価の結果であり、多国間協調からの大幅な離脱を示す政策転換である。

東アジアでは、中国による大規模な軍事演習の規模と頻度が一段と拡大している。とりわけ2025年には、尖閣諸島周辺に中国海警船が一年のうち357日、実に98%の期間で出沒し、台湾周辺の海空域でも中国軍の活動が常態化している。

また、後ほど詳細を述べるが、中国軍による航空自衛隊機へのレーザー照射とされる事案も報道され、偶発的衝突が深刻な軍事エスカレーションに発展しかねない状況が続いている。国際秩序の不安定化は、東アジアの安全保障環境を一段と厳しいものにしていく。

1.1.2 主要国の安全保障方針

日本を取り巻く国際安保情勢を理解するために、関係主要国の安全保障方針を俯瞰的に把握する必要がある。

まず米国の情勢に触れる前に、「パクス・アメリカーナ (Pax Americana)」について説明したい。これは第二次世界大戦後から現在に至るまで、「アメリカによる平和」あるいは「ア

「アメリカ主導の国際秩序」を表す概念である。圧倒的な軍事力と、ドルを基軸通貨とした金融システムを背景に、米国は国連・IMF・世界銀行・NATO などの国際機関を主導し、国際政治・経済の安定に中心的役割を果たしてきた。また、同盟国（日本、欧州、韓国など）との安全保障体制構築の一環として海外に米軍を駐留させ、現在も 5 万人を超える米軍関係者が日本に駐留している。

2025 年 12 月 5 日に外交・安全保障政策の指針となる国家安全保障戦略（NSS）を米国政府が公表した。その中では、中国を「最も包括的な戦略的競争相手」と位置付け、軍事・経済・技術のあらゆる分野で競争が長期化するとの見通しを示している。これは、同盟国である日本にとっても、対岸の火事ではない。

2026 年 1 月 20 日、スイス・ダボスで世界経済フォーラムの年次総会が行われた。「世界秩序の断絶、美しき物語の終わり、そして残酷な現実の始まりについて話そう」

この言葉で切り出したカナダのマーク・カーニー首相演説は、トランプ米大統領の覇権的な言動が世界を揺るがすなか、これまでの国際秩序が失われたことを正面から受け止めた内容で、欧米メディアはパクス・アメリカナの終焉を痛烈に描写したなどと報じている。

図表 1-1 マーク・カーニー首相による演説



出典：朝日新聞(デジタル版) (2026 年 1 月)

中国は、経済成長の鈍化、不動産問題、人口減少など、国内情勢が不安定化する兆候を抱えている。その一方で、国内統治の求心力を高めるため、対外的に強硬な姿勢を示す傾向が強まっていると分析されている。台湾問題は、その象徴的なテーマであり、軍事的選択肢を排除しない姿勢を明確にしている。

国内では、2025 年 11 月 7 日の衆議院予算委員会において、高市早苗首相が「存立危

機事態」に言及し、日本の安全保障環境が戦後最も厳しい水準にあるとの認識を示したと報じられた。これは、武力攻撃が日本に直接及ばなくとも、日本の存立そのものが脅かされる事態が現実的に想定されていることを意味する。こうした一連の報道の延長線上で、多くの専門家や国際メディアは「台湾有事は近い将来起こり得る現実的シナリオ」であると指摘している。台湾有事は、日本のシーレーン、国内インフラに直結する問題であり、日本企業の海外事業、ロジスティクス、サプライチェーンに甚大な影響を及ぼすリスクがある。

台湾有事を論ずる前に、まずは台湾と日本の関係に触れたい。

1.2 台湾と日本の関係

台湾は日本にとって、地理的接近性に加え、歴史・経済・人的交流の面で深く結びついた存在である。1972年の日中国交正常化以降、日本は台湾を国家として承認していないものの、日本台湾交流協会を通じ、実務面では緊密な関係を維持してきた。

近年、この関係は安全保障と経済安全保障の観点から一層重要性を増している。特に半導体分野においては、台湾企業による日本国内投資が進み、サプライチェーン上の相互依存関係は不可逆的な水準に達している。また、災害時の相互支援や人的往来の活発さに象徴されるように、日台関係は政府間関係を超え、市民・企業レベルで支えられている。

このように、台湾の安定は単なる外交問題ではなく、日本の経済活動と社会機能に直結する前提条件となっている。

1.3 台湾をめぐる中国の基本的立場

中国は台湾を自国の不可分の一部と位置づけ、統一を「核心的利益」として位置づけている。この背景には、共産党統治の正統性維持という政治的要因に加え、台湾の地政学的位置や先端技術基盤の重要性がある。

台湾は第一列島線上の要衝に位置し、その帰趨は中国の対外行動の自由度に大きな影響を与える。また、半導体を中心とする台湾の産業基盤は、経済のみならず軍事・安全保障上の競争力とも密接に結びついている。

図表 1-2 中国の海洋戦略における列島線



出典：西日本新聞（2021年5月）

こうした要因から、中国は武力行使を含むあらゆる選択肢を排除せず、台湾周辺での軍事的圧力を継続している。台湾問題は、もはや兩岸関係にとどまらず、周辺国を含む地域の安定に直接影響する問題となっている。

1.4 深刻化する台湾海峡の軍事的緊張

近年、台湾海峡を取り巻く情勢は「戦後最も深刻」と言われるほど緊迫している。

1.4.1 中国人民解放軍による活動の常態化

防衛省のデータによれば、自衛隊機による中国機への緊急発進（スクランブル）回数は、2010年代以降、高い水準で推移している。特に南西諸島周辺での活動が活発化しており、宮古海峡の通過、空母「遼寧」による太平洋進出が頻繁に確認されている。

1.4.2 台湾海峡における軍事的緊張の質的変化

情勢が一段階悪化した転換点が、2022年8月のナンシー・ペロシ米下院議長（当時）の訪台である。これに対し中国は台湾を包囲する大規模な軍事演習を実施し、発射した弾道ミサイルの一部が日本の排他的経済水域（EEZ）内に落下した。これは、台湾情勢が日本の安全保障に直接影響する段階に入ったことを示した。

その後も中国の軍事的圧力は強化され、2025年12月末には、東部戦区が台湾周辺で統合的な大規模演習「正義使命 2025」を実施した。実弾射撃を含むこの演習は、従来より踏み込んだ軍事的威圧であり、中国が台湾を巡る圧力を継続的に高めている現実を示している。

図表 1-3 正義使命 2025 演習概要



出典：中央通信社（2025年12月）

1.4.3 日本周辺での具体的な挑発行為とリスク

台湾情勢の影響は、政治的緊張にとどまらず、具体的な軍事リスクとして日本周辺に波及している。沖縄本島南方では、警戒監視中の自衛隊機に対し、中国機によるレーダー照射事案が発生した。レーダー照射は武器使用の前段階にあたる危険な行為であり、日本周辺で一触即発の状況が現実には生じている。

図表 1-4 自衛隊機へのレーダー照射事案



出典：読売新聞オンライン（2025年12月）

また、武力行使には至らないものの、主権を侵害する「グレーゾーン」活動も常態化している。尖閣諸島周辺では中国海警船の接続水域出没が年間を通じて続き、台湾海峡や日本周辺では中国の気球とみられる物体の飛行事案も確認されている。これらは、軍事衝突に至らない形で既成事実を積み重ねる行動として位置づけられる。

これらの事象は、日本の安全保障上の緊張と危機が一段と深まっていることを明確に示している。

1.5 現実味を帯びた日本への有事影響

台湾情勢の緊迫化は、日本にとって重大かつ現実的な戦略的リスクである。2026年2月13日、台湾の頼清徳総統は「中国が台湾を武力統一すれば、次の標的は日本とフィリピンだ」と明言し、中国の対外拡張が日本へ直接波及する可能性を警告した。これは日本が独自に危機を誇張しているのではなく、当事国である台湾が公式に示した認識であり、中国が地政学的前線に位置する南西諸島へ目を向ける可能性は十分に考えられる。

また、台湾有事が日本に与える影響を検討するにあたり、日本の海運依存構造の脆弱性は大きなリスク要因として挙げられる。日本はエネルギーや食料供給の大半を海上輸送に依存しており、食料の62%を輸入に頼っている。さらに、石油・天然ガスなど経済活動を支える基幹エネルギーも海運なしでは調達できない。そのため、シーレーンが妨害されれば、エネルギー供給の停止や食料不足、物流の麻痺、電力供給の低下といった国家機能の連鎖的な失調は避けられないと指摘されている。

このように、台湾情勢の悪化と日本の海運依存は相互に深く結びついており、日本が直面しうる有事の影響は極めて深刻なものとなっている。

1.6 本章のまとめ

本章は、ロシアによるウクライナ侵攻で戦後秩序（国境の不可侵）が動揺し、エネルギーや物流など民間主導の基盤が攻撃対象となり得る現実を確認した。あわせて、米国主導の国際秩序は多極化と分断の影響で安定性が低下し、単一覇権を前提とする時代が転換点にあることを示した。さらに、中国は台湾周辺での軍事活動を常態化させ、日本周辺でも圧力を強めており、台湾の半導体・海上輸送・南西諸島防衛を通じて日本の安全保障と経済に直接的な波及が生じ得ることを明らかにした。

ここで、我々は考えなければならない。戦後80年の平和を当然視してきた日本は、この構図の変化を前提に、従来の延長線上で本当に持ちこたえられるのか。安全保障は外交・軍事の専管事項ではなく、企業の事業継続と社会機能の維持に直結する経営課題として捉え直す必要があるのではないか。

次章以降、平時の今こそ安全保障に対する日本の備えが必須であることを前提に、①企業

人に求められるマインドセット、②日本企業が直面し得る具体的リスクの明確化、③民間の立場からとるべき対応策を、順を追って掘り下げていく。

第2章 提言 I 企業のパラダイムシフト

2.1 有事の現実に学ぶ視点

第1章では、国際秩序の不安定化を背景に、安全保障環境が急速に悪化し、その余波が日本および民間企業に直接及び得る段階にまで達している現状を整理した。本章では、この深刻化する環境を前提に、企業がいま求められている認識の転換、すなわち抜本的なパラダイムシフトについて検討する。

2.2 ウクライナ侵攻の経験者（ウクライナの方および企業）へのヒアリング

本提言書を執筆している2026年2月は、ロシアによるウクライナ侵攻から4年を迎える節目にあたる。この期間に、武力紛争はもはや一国の問題にとどまらず、エネルギー、物流、金融、サプライチェーンのあらゆる領域を通じて、国境を越えた広範な社会・経済に影響を及ぼしてきた。「有事」は例外的な出来事ではなく、企業活動の前提を根底から揺るがし得る現実的かつ継続的なリスクとして認識せざるを得ない。

我々は、有事が「社会や企業の行動原理をどのように変えるのか」を、抽象的な概念としてではなく、具体的な現実として捉えなければならないと考えた。そこで、実際に軍事侵攻を経験したウクライナの方、そして日系企業の東欧拠点に対してヒアリングを実施し、戦時によって企業経営や組織運営がいかに変容したのかについての具体的な知見を得た。本章では、これらの証言を踏まえ、企業が今後の不確実性の高い環境に向き合ううえで必要とされる意識転換を明らかにしていく。

2.2.1 軍事侵攻経験者であるウクライナの方へのヒアリング

まず、ロシアによる軍事侵攻が始まった当時、ウクライナ国内で生活していた方へのヒアリング結果を示す。

対象者は西部都市リビウの居住者であり、開戦直後から、社会構造の急激な変容、人々の行動変化、そして企業活動に生じた直接的影響を、日常の中で切実に体感していた。本節では、こうした証言を手がかりに、有事が日常の意思決定や組織運営にどのような変化をもたらすのかを、より立体的に描き出していく。

図表 2-1 軍事侵攻経験者へのヒアリングの状況



ウクライナへの軍事侵攻については、大規模なミサイル攻撃、民間人への深刻な被害、各地での混乱といった苛烈な状況が日々報道されており、その破壊力は広く共有されている。しかし、ヒアリングで繰り返し示されたのは、戦争の本質が「戦場の出来事」だけでは到底捉えられないという点であった。戦争は、市民生活や経済活動を支える社会インフラや制度そのものを、ごく短期間のうちに根底から変えてしまうという、より悲惨な現実が浮かび上がった。

実際、近年の武力紛争が示すように、基幹インフラへの攻撃——とりわけロシアによるウクライナの電力網への攻撃——は前線から離れた地域であっても、働く場所や時間、移動手段、物資調達、取引関係の前提条件を一挙に書き換える。こうした環境では、平時の制度や慣行に依存した事業運営はもはや成立しにくく、企業は行動原理そのものの再構築を迫られる。

図表 2-2 ロシアによるインフラ施設への攻撃



出典：ロイター通信（2025年8月）

また、企業活動の観点から重要な指摘があった。

先行きが読めない局面で企業が沈黙を続けることは、取引先や関係者の不安を増幅し、結果として信用低下につながり得るという点である。戦況が刻々と変わる状況下においては、たとえ完全な見通しを示せなくとも、「事業を継続できるのか」「現在どのような判断を行い、何を方針として動いているのか」を継続的に発信し続ける姿勢が、信頼維持に不可欠である。

さらに、調達・輸送・決済といったサプライチェーンのいずれか一つが停止するだけで、操業やサービス提供が連鎖的に停止する現実が示された。平時には効率性を高める要因であった集中化や最適化が、有事には脆弱性として表面化し、事業構造そのものの再設計を求められる。

加えて、生活や経済活動を支える役割は政府だけでは完結せず、地域のNPOや相互扶助組織、非公式の支援ネットワークが大きな機能を果たすことも明らかになった。平時から築かれてきた人と組織のつながりが、有事の企業の対応力を左右するという視点は、企業のリスクマネジメントの前提を大きく揺さぶる。

これらのヒアリング結果が示すのは、有事とは一時的な混乱ではなく、社会のあり方そのものを根底から変えてしまう構造的な現実であるという認識である。したがって、危機発生後に対応を検討するのでは遅く、こうした変化を前提とした備えを平時から組織的に進めしておく必要性が、強い示唆として得られた。

なお、本ヒアリングの後、ウクライナ企業の日本法人である ELEKS Japan を紹介いただき、同法人より「Lessons learned from Russia-Ukraine war（ロシア-ウクライナ戦争からの教訓）」の資料（以下「ELEKS 資料」）の提供を受けた。本資料は ELEKS 本社サイバーセキュリティ部門長 Oleksandr Pluzhnikov 氏により作成されたものであり、その詳細については後章で改めて論じる。

2.2.2 日系企業の東欧拠点へのヒアリング

次に、自動車・建機・農業資材を展開する日系企業の東欧拠点に対するヒアリング結果について述べる。

同拠点では、ロシアによる侵攻の直前、日本政府や大使館から国外退避の要請や強い働きかけが繰り返し行われていた。それにもかかわらず、組織内には「本当に軍事侵攻が起きると思わなかった」「一時的に避難すれば、すぐ戻れるだろう」といった認識が残り、退避計画はあくまで短期間を想定したものにとどまっていたという。準備は最低限であり、業務停止時の手順も十分に整備されていなかったという点は、特に重大な示唆を含む。

実際に軍事侵攻が始まると、移動と通信の自由度は短期間のうちに急速に低下した。鉄道や道路は混雑し、通信は途切れがちになる。わずか数十時間の判断の遅れが、利用可能だった選択肢を消し去る事態につながった。ヒアリングでは「早く動けば取れた措置が、後手に回ったことで不可能になった」という証言が繰り返し語られた。

問題の核心は、平時の前提を手放す合図が遅れたことにある。人は周囲の安心感や公式情報に引きずられ、「過剰反応だと思われたくない」という心理や、決断に伴う説明責任を避けたい気持ちが働く。その結果として、「安全・通信・移動は保たれる」という前提を切り替える決断が先送りされ、「自分だけは大丈夫だろう」「状況はそこまで深刻ではないだろう」といった正常性バイアスが組織全体に生じた。

したがって、有事に備えるためには、この正常性バイアスの発生を前提に、誰が退避判断の合図を出すのか、どの兆候をもって段階を移行するのか、何をいつまでに整えるのかを、平時に明文化しておくことが不可欠である。

要するに、有事対応の成否は、制度やマニュアルの精緻さ以上に、いかに早く「平時の前提を捨てる」決断ができるかに左右される。ウクライナの現場でも、正常性バイアスは例外なく発生していた。この現実を直視し、「正常性バイアスは生じるもの」という前提に立ちながら、組織としてそれを許容しない仕組み——早期判断のトリガーと権限を備えた意思決定設計——へ転換する必要がある。

2.3 自衛隊へのヒアリング

本節では、国内フィールドワーク（沖縄における自衛隊員へのヒアリング）で示された「有事において自衛隊は個々の企業や事業所を守ることはできない」という現場認識を出発点とし、その背景にある政府および自衛隊の役割と制度上の制約を整理する。そのうえで、有事において民間企業が担うべき立場と視点を明確にする。

自衛隊関係者へのヒアリングでは、「有事の際、自衛隊の任務は国家防衛であり、企業単位の保護は任務に含まれない」「守るべき対象は国家主権と国民全体であって、個別企業ではない」との認識が一貫して示された。自衛隊にとって優先されるのは、国土防衛、領域警備、武力攻撃事態への対処であり、民間企業の施設警備や事業継続支援を行う余力は原則として存在しない。

この現場認識は、制度上の位置付けとも整合している。防衛省の公式見解によれば、自衛隊は「国家の平和と独立を守り、国及び国民の安全を保つための必要最小限度の実力組織」とされ、その任務は国家の主権・領土・国民全体の生命を防衛することに限定されている。

これは日本国憲法第9条の政府解釈を前提とし、自衛権の行使が極めて限定的に運用されていることによる。

また、自衛隊法および関連法令は、法律に明示された行動以外は実施できない。民間企業の保全や事業継続を直接支援する任務は制度上位置付けられておらず、現場で語られた「企業は守れない」という認識は、個人的見解ではなく法制度に基づくものである。

さらに、政府は武力攻撃事態や存立危機事態において、外交、避難指示、情報提供などの行政措置を担うが、企業活動の継続、物資確保、従業員保護について明確な担保を設けていない。政府の役割は国家機能の維持と国民全体の安全確保に限定され、企業の事業維持は企業自身が担うべき領域として整理されている。

以上を踏まえると、有事において企業が政府や自衛隊に依存できない理由は、①自衛隊の任務優先順位、②法制度上の制約、③国家防衛と企業保護を同時に遂行できない軍事的合理性、の三点に集約される。国家が守るのは「国家の枠組み」であり、「企業の存続」ではない。

このような前提に立てば、民間企業は有事において「守られる存在」ではない。

2.4 施策：安全保障の経営内包化

これまで本章では、軍事侵攻の経験者が語る有事の実像、正常性バイアスが企業の備えを遅らせる構造、そして政府・自衛隊が企業防護を担わないという制度的限界について論じてきた。

これらはいずれも、平時を前提とした従来の企業観が有事には成立しないことを示している。とりわけ、有事を例外ではなく経営の内側にあるリスクと捉えるという、民間企業側の意識改革＝パラダイムシフトが不可欠であり、本提言はまさにその必要性を提示するものである。

さらに、前節のウクライナの方へのヒアリングでも、ロシアによる侵攻が短期決着に至らず長期化している背景として、軍事的要因だけでなく、電力・通信・金融・IT・物流といった社会・経済機能が崩壊せず維持され続けたことが指摘された。攻撃や混乱の中でも企業や民間組織が最低限の活動を継続したことが、国家と社会の持ちこたえる力を実質的に支えていたのである。

こうした知見を踏まえると、有事は社会の仕組みそのものを変質させ、企業活動の前提を容易に失わせる一方で、「起こらない」とみなす正常性バイアスは備えを阻害し、さらに政府・自衛隊には企業単位の防護を代替する機能はないことが分かる。社会機能の維持を国家に委ねることはできず、企業もまた安全保障の一部を担う主体であるという現実が浮かび上がる。

したがって企業は、単に保護される対象ではなく、社会の持続性を支える一角として、有事においても判断と行動を求められる存在へと位置づけが転換している。経済産業省が経済安全保障を経営者主導の課題と明確化していることも、こうした構造変化を制度的に裏付けるものである。

本節が示すパラダイムシフトとは、安全保障を経営の外部環境ではなく、国家・社会全体で協働して実装すべき基盤として捉え、企業自身もその担い手となるという発想への転換にほかならない。

本提言では、この認識を前提として、企業が自力で備えるべき事項と、単独では担いきれない領域に対し、企業間連携や官民協働の枠組みを提示する。

第3章 提言Ⅱ 企業のレジリエンス強化

3.1 企業に求められる主体的な備え

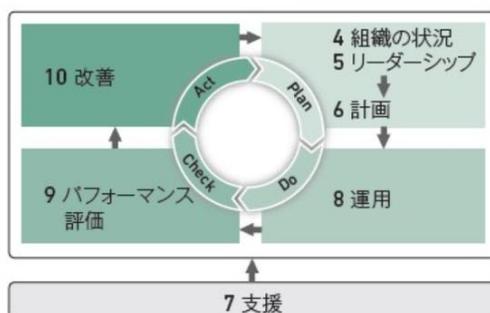
前章では、安全保障を経営の外部環境として受け身に捉えるのではなく、企業自身の経営課題として捉え、企業自らが社会存続の担い手ともなるべきという発想への転換を示した。本章では、その認識を前提に、企業が具体的にどのような備えを構築すべきかを提言する。

現代の危機は、特定の拠点や事業領域に限定されない。拠点、供給網、情報基盤、人の移動など、企業活動を支える基盤全体に波及し得る構造を持つ。その影響は相互に連鎖し、企業活動の前提そのものを揺るがす可能性がある。こうした環境下で企業に求められるのは、自社の事業特性と依存関係を踏まえ、どの機能を優先的に維持するのか、どこまでの停止を許容するのかを自ら定め、その実行体制を整備することである。主体的な備えとは、危機発生後の対応策を列挙することではなく、危機下でも判断と行動を継続できる状態を平時から設計しておく経営上の意思決定を意味する。

国際標準である ISO22301 では、事業継続を単なる計画書の整備ではなく、重要業務の特定、リスク評価、対応方針の策定、訓練および見直しを含む継続的な管理過程として定義している。重視されるのは形式的な適合ではなく、実効性である。

図表 3-1 ISO22301 の構成

まえがき		6 計画	
序文	0.1 一般 0.2 事業継続マネジメントシステムの便益 0.3 Plan-Do-Check-Act (PDCA) サイクル	6.1 リスク及び機会への取組み 6.2 事業継続目的及びそれを達成するための計画策定 6.3 事業継続マネジメントシステム変更の計画	
1 適用範囲		7 支援	
2 引用規格		7.1 資源 7.2 力量 7.3 知識 7.4 コミュニケーション 7.5 文書化した情報	
3 用語及び定義		8 運用	
4 組織の状況		8.1 運用の計画及び管理 8.2 事業影響度分析及びリスクアセスメント 8.3 事業継続戦略及び具体策 8.4 事業継続計画及び手順 8.5 演習プログラム 8.6 事業継続の文書化及び能力の評価	
5 リーダーシップ		9 パフォーマンス評価	9.1 監視、測定、分析及び評価 9.2 内部監査 9.3 マネジメントレビュー
	5.1 リーダーシップ及びコミットメント 5.2 方針 5.3 役割、責任及び権限	10 改善	
		10.1 不適合及び是正処置 10.2 継続的改善	



出典：JQA 一般財団法人 日本品質保証機構 ISO22301（事業継続）

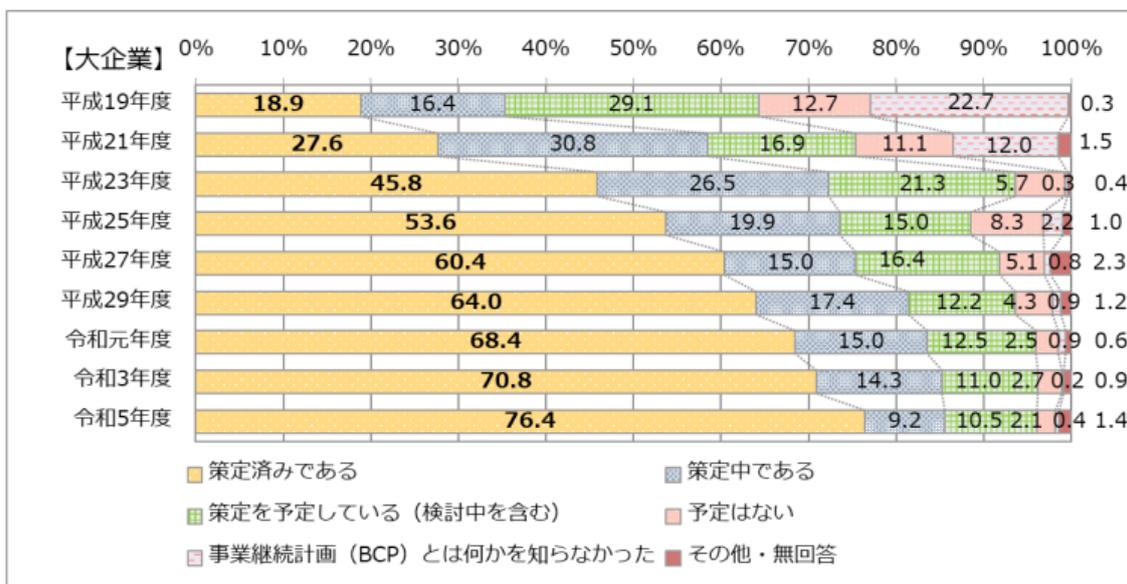
3.2 日本企業における事業継続計画の現状

では、日本企業の備えはどの段階にあるのか。

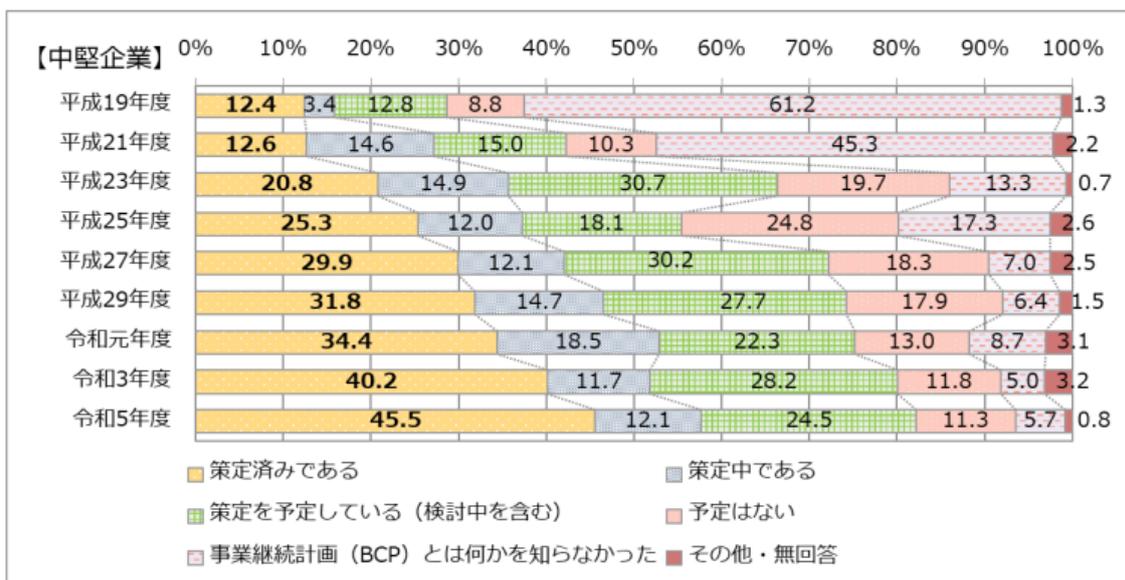
内閣府の調査によれば、BCPを策定している企業は大企業で7～8割、中堅・中小企業では4～5割にとどまっている。さらに、BCPを策定している企業であっても、定期的な見直しや訓練まで実施している割合は、それよりも大幅に低い。

図表 3-2 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査「事業継続計画の策定状況」

【大企業】



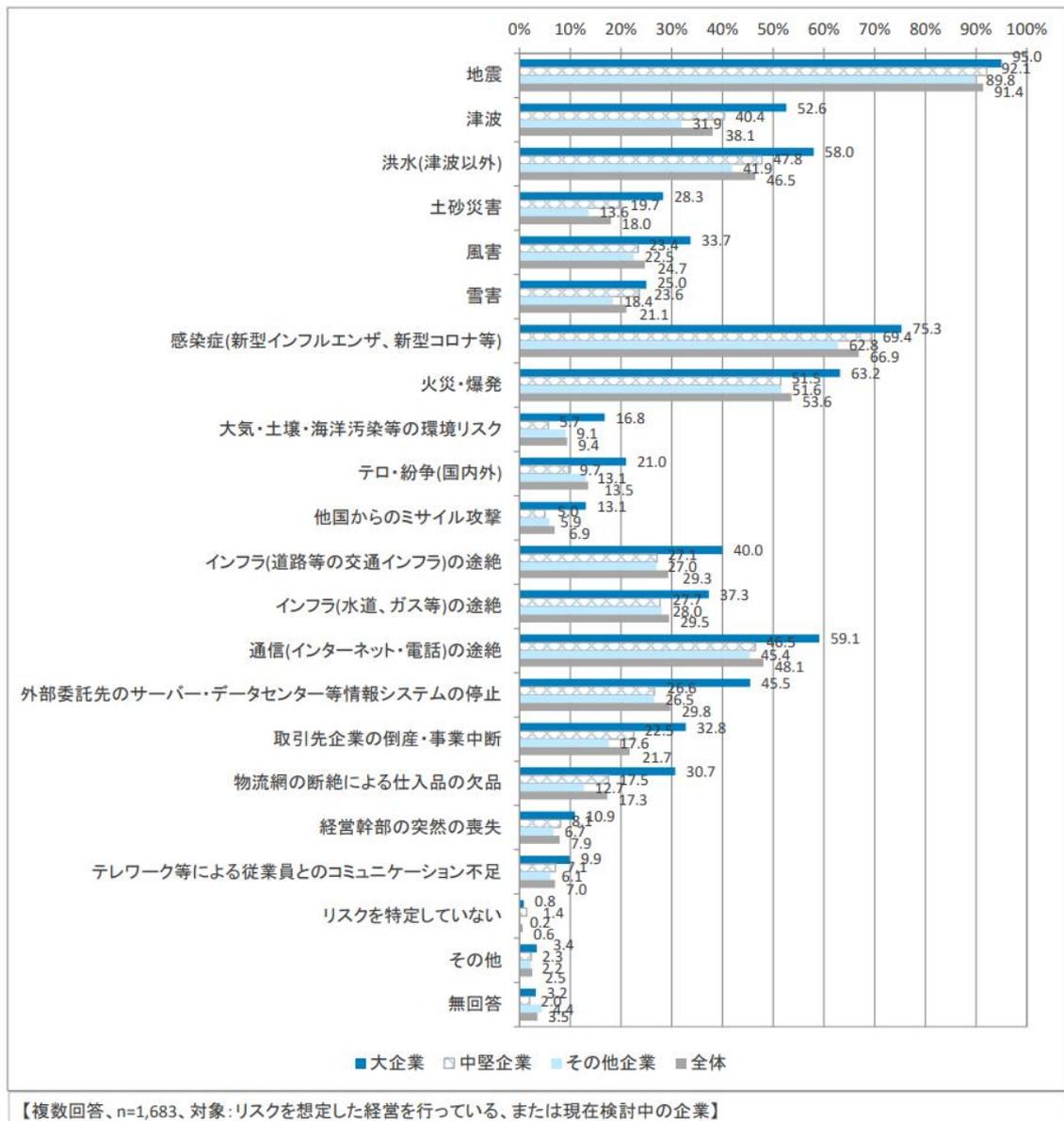
【中堅企業】



出典：内閣府：政策統括官（防災担当）付 防災計画担当参事官室（令和6年3月）

また同調査では、武力衝突、地政学的緊張、サイバー攻撃などを想定した計画は限定的であり、多くの企業が依然として自然災害対応を中心に BCP を構築している実態が示されている。

図表 3-3 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査「重視しているリスク」



出典：内閣府：政策統括官（防災担当）付 防災計画担当参事官室（令和6年3月）

帝国データバンクの調査でも、BCP未策定の理由として「ノウハウ不足」「人材不足」「時間不足」が上位に挙げられている。これは、計画の必要性が理解されていないというよりも、

安全保障リスクを前提とした経営判断が十分に議論されてこなかったことを示唆している。計画の有無を問う段階から、計画が実際に機能するかどうかを問う段階へと、議論の軸を移す必要がある。

図表 3-4 事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査「BCP 未策定の理由」

BCP を策定していない理由（複数回答）			
	全体	大企業	中小企業
・ 策定に必要なスキル・ノウハウがない	42.7%	41.7%	42.8%
・ 策定する人材を確保できない	33.1%	33.6%	33.1%
・ 策定する時間を確保できない	28.6%	28.9%	28.6%
・ 書類作りで終わってしまい、実践的に使える計画にすることが難しい	25.2%	30.3%	24.8%
・ 自社のみ策定しても効果が期待できない	23.0%	23.5%	23.0%
・ 策定する必要性を感じない	18.7%	12.6%	19.2%
・ 策定する費用を確保できない	15.1%	8.7%	15.7%
・ リスクの具体的な想定が難しい	14.6%	17.4%	14.4%
・ 策定しなくてもその場で対処できる	10.6%	9.0%	10.7%
・ 親会社（グループ会社）のBCPに従っている	4.6%	6.2%	4.5%
・ ガイドライン等に自組織の業種に即した例示がない	4.3%	5.0%	4.2%
・ 策定に際して公的機関の相談窓口が分からない	3.2%	4.2%	3.1%
・ 策定に際してコンサルティング企業等の相談窓口が分からない	2.0%	3.6%	1.8%
・ その他	2.5%	2.8%	2.5%

注1: 太字は、「大企業」と「中小企業」の比較で割合が高い規模を示す

注2: 母数は、事業継続計画(BCP)を「策定していない」企業4,417社

出典：帝国データバンク（2025年）

3.3 「災害対応の延長」では通用しない有事の性質

有事と災害は、その性質において異なる。

災害対策は自然現象への対応を前提とし、被害の最小化と早期復旧を主目的とする。一方、有事では明確な意図を持つ主体が存在し、社会機能の低下そのものが目的となる場合がある。

想定期間も異なる。災害対応が短期の復旧を前提とすることが多いのに対し、有事は数週間から数か月に及ぶ可能性がある。このため、有事においては「復旧」よりも「継続」を軸に設計する視点が不可欠となる。

有事対策は災害対策の延長線上では捉えられない。企業は、継続力そのものを確保する観点から備えを再設計する必要がある。

図表 3-5 有事対策と災害対策の違いについての考察

観点	有事対策	災害対策
想定する脅威	人為的脅威 (武力攻撃・破壊工作・サイバー／認知戦等)	自然災害 (地震・台風・豪雨 等)
敵の有無	明確な意図を持つ「敵」が存在	敵は存在しない(自然現象)
基本目的	国家・社会機能の維持、防衛行動の支援	被害の最小化と早期復旧
想定期間	中長期(数週間～数ヶ月、場合により長期化)	短期(数日～数週間)

本章では、企業のレジリエンスを、①事業継続能力、②判断力、の二つの中核能力として整理する。

3.4 施策①：レジリエンス—事業を止めない経営設計

現代の有事では、通信、電力、物流、金融といった複数の社会基盤が連鎖的に機能不全に陥る可能性がある。直接攻撃を受けなくとも、外部インフラの遮断により事業停止に至る事態は現実的である。

3.4.1 単一前提からの脱却（冗長設計）

事業継続能力を実効性あるものとするためには、単一拠点、単一経路、単一調達先への依存を前提とした体制を見直す必要がある。こうした構造では、特定の地点や工程が停止した場合、その影響が全体へ波及しやすく、結果として事業全体の停止につながる可能性が高い。

とりわけサプライチェーンにおいては、平時の効率性やコスト最適化を重視した設計が、有事には逆に弱点として顕在化しやすい。OECD は、グローバル・サプライチェーンが特定の国や工程、輸送経路に集中している場合、地政学的ショックが短期間で広範囲に波及する構造的リスクを有すると指摘している。また、経済産業省の事例集においても、不可欠な部品や原材料を特定の調達先に依存している場合、自然災害や取引先の倒産に加え、紛争や規制強化といった要因によって供給が不安定化し、事業継続に深刻な影響を及ぼし得ることが示されている。

さらに、Gartner 社の調査では、将来に必要な能力を十分な水準で備えているサプライチェーン組織は全体の 29%にとどまるとされ、多くの企業が依然として効率重視の構造から十分に転換できていない現状がうかがえる。

日本企業にとって特に重要なのが、エネルギー・資源分野におけるシーレーン遮断のリスクである。我が国は原油、LNG、石炭、鉱物資源、食料の多くを海上輸送に依存しており、主要航路が制約された場合、その影響は輸送遅延にとどまらず、供給断絶として顕在化する可能性がある。

日本政府は、石油国家備蓄制度やLNG調達の分散化、防衛白書におけるシーレーン防護の議論などを通じて輸送途絶リスクに備えているが、これらは国家全体の最低限の維持を目的とした制度であり、個別企業の操業継続を直接保証するものではない。したがって、実務上の対応は最終的に企業自身の設計に委ねられる。

具体的には、以下のような中長期を見据えた冗長設計が求められる。

- ・ 調達先の分散と、遮断時に機能する代替調達の事前検証
 - ・ 代替品や代替工程の実務レベルでの評価
 - ・ 一定期間を耐え得る戦略的在庫設計
 - ・ 輸送経路の多重化および業務縮退シナリオの明確化
- 日系企業の東欧元駐在員によれば、ウクライナでは、軍事侵攻の兆候を受けて在庫を東部から西部へ移動させ、物流企業と連携して国外搬出を実施した事例がある。また、顧客預託在庫を活用し、使用分のみを請求する運用に切り替えるなど、資源制約下で事業継続を図る柔軟な対応が行われた。重要なのは、こうした切替が危機発生後の即興ではなく、実行可能な選択肢として事前に準備されていた点である。

BCP設計において本質的なのは、代替拠点や代替調達先を「候補」として列挙することではない。有事に即応できる状態まで検証され、実際に動かせる構造になっているかどうか、事業継続能力を左右する。

3.4.2 有事下で深刻化するサイバー攻撃への対策

サイバー攻撃は、もはや企業活動そのものを停止させる直接的なリスクとなっている。有事においては、業務システム、認証基盤、連絡網を無力化することで、企業活動全体を機能不全に陥らせる手段として用いられる可能性が高い。

防衛白書では、中国を含む一部国家が、平時から有事に至る連続的な段階において、サイバー空間を戦略的に活用する方針を明確にしていることを指摘している。そこでは、軍事行動に先立ち、あるいは並行して、通信、エネルギー、金融、物流といった社会基盤を支える情報システムを攪乱し、相手国の意思決定と社会機能を弱体化させることが重要な作戦要素として位置づけられている。このような国家レベルの戦略認識は、社会基盤の多くを企業が担っている現実を通じて、企業が直面する脅威としても、現実のものとなりつつある。

情報処理推進機構が発表した「情報セキュリティ 10 大脅威 組織編」では、2025 年にはじめて「地政学的リスクに起因するサイバー攻撃」がランクインし（7 位）、2026 年には 6 位へと上がっており、企業自身の危機意識にも如実に表れている。

図表 3-6 情報セキュリティ 10 大脅威 2026

2026 順位	2025 順位	「組織」向け脅威	初選出年	10大脅威での取り扱い
				(2016年以降)
1	1	ランサム攻撃による被害	2016年	11年連続11回目
2	2	サプライチェーンや委託先を狙った攻撃	2019年	8年連続8回目
3	-	AIの利用をめぐるサイバーリスク	2026年	初選出
4	3	システムの脆弱性を悪用した攻撃	2016年	6年連続9回目
5	5	機密情報を狙った標的型攻撃	2016年	11年連続11回目
6	7	地政学的リスクに起因するサイバー攻撃（情報戦を含む）	2025年	2年連続2回目
7	4	内部不正による情報漏えい等	2016年	11年連続11回目
8	6	リモートワーク等の環境や仕組みを狙った攻撃	2021年	6年連続6回目
9	8	DDoS攻撃（分散型サービス妨害攻撃）	2016年	2年連続7回目
10	9	ビジネスメール詐欺	2018年	9年連続9回目

出典：IPA 情報処理推進機構（2026 年）

- 内閣官房のレポートによると、ロシア・ウクライナでは、国家の重要インフラを標的としたサイバー攻撃が実施された。これらの攻撃は、単独で行われたものではなく、物理攻撃や情報操作と連動しながら、通信、電力、指揮命令系統といった基盤機能を同時に麻痺させる形で展開された点に特徴がある。

図表 3-7 ロシア・ウクライナでのサイバー攻撃の実例

侵略開始以前	ロシアは侵略開始の1年以上前から、ウクライナの政府機関や重要インフラなどの情報システム・ネットワークに侵入し、破壊的サイバー攻撃を準備。侵略開始の1月程度前から、破壊的なサイバー攻撃などを開始。 特に侵略前日には約300のシステムを対象とした大規模な破壊的サイバー攻撃を実施。
衛星通信に対する攻撃	2022年4月、米Viasa社が提供する衛星通信サービス（KA-SAT network）が利用不能に。ウクライナ国内に限らず、ドイツの風力発電所などにも影響が拡大。
高圧変電所に対する攻撃	2016年の攻撃に用いられたマルウェアの亜種（Industroyer2）による高圧変電所への攻撃が確認されているが、ウクライナサート（CERT-UA）等の支援により、大規模停電には至らず。
変電所に対する攻撃	2022年10月、ウクライナの変電所が攻撃を受け、停電が発生。攻撃者は同年6月までにはシステムへの侵入に成功。 侵入先の正規ツールを悪用する「現地調達型の攻撃」（living-off-the-land）により変電所のブレーカーを遮断し、ミサイル攻撃と同時に停電が発生。その後、マルウェア”CaddyWiper”を展開し、システムを破壊。

出典：サイバー安全保障分野での対応能力の向上に向けて 内閣官房（令和6年6月7日）

有事においては、権限管理、認証情報の防護、重要システムへのアクセス制御、初動時の権限遮断や業務切替といった対応が、物理的被害の有無以上に、事業の存続を左右し得る。サイバー領域が有事の初動における主要な攻撃軸となることを前提に、企業はこの分野を「技術対策」ではなく、事業継続の前提となる業務基盤を守る防衛線として位置づけ、経営主導で設計・訓練・見直しを継続していくべきである。

3.4.3 電力・通信などのインフラの自立性

事業継続能力を確保するうえで、電力および通信の確保は基盤的な前提条件となる。すべての企業が同一水準の自立性を備えられるわけではないが、長期停電や通信遮断が発生した場合、多くの事業継続計画は実行が困難になる。

総務省および内閣府は、非常災害時に外部電力網や地上通信網が長期間使用不能となる可能性を想定し、自治体や企業に対して自立的な電源および代替通信手段の確保を求めている。また、沖縄経済同友会の提言でも、衛星通信などの代替手段は電力が確保されて初めて機能するものであり、発電設備や燃料備蓄と一体で設計しなければ実効性を持たない点が指摘されている。

このため企業には、数日から数週間に及ぶ停電を想定した電源計画を平時から整備しておくことが求められる。発電機、燃料、蓄電池の確保は補助的な措置ではなく、事業継続を成立させるための構成要素である。また、衛星通信を含む代替通信手段についても、導入の有無だけでなく、電源の確保や運用手順まで含めて実際に稼働できる状態にあるかどうかを検証しておく必要がある。

- ロシアによるウクライナ侵攻初期には、通信・電力インフラへの攻撃が軍事行動と並行して行われ、多くの企業活動が影響を受けた。一方で、代替通信手段を事前に整備していた組織では、最低限の指揮・連絡を維持できた事例も報告されている。ただし、衛星電話などは単独で万能な解決策となるものではなく、電源確保や運用体制が整っていないと機能しない。実務上は、衛星系と携帯網を併用するなど、複数手段を前提とした運用設計が求められる。

実際に進んでいる取り組みの例

すでに一部の企業や組織では、電力・通信の自立性を前提とした現実的な対応が進められている。未着手・未整備な企業はこのような取り組みを参考に自主的な備えを進めたい。

- 東日本大震災以降、製造業やデータセンター事業者の間では、外部電力網から切り離された状態でも一定期間操業を継続できる自立電源設計が進展してきた。具体的には、非常用発電機と燃料備蓄に加え、太陽光発電や蓄電池を組み合わせ、最低限の業

務を維持するための電力を確保する設計が導入されている。

- 通信分野においても、災害対応を契機として、衛星通信をバックアップ回線として常設化する動きが見られる。自治体や重要インフラ事業者の中には、地上回線が断絶した場合でも指揮命令や最低限の業務連絡を維持できるよう、衛星通信端末を常設し、定期的な訓練で使用確認を行っている例がある。
- 総務省は非常災害時の通信確保に関する基本方針として、電源確保、代替通信、平時訓練の三点を一体で整備することを明示している。

在宅勤務者・分散拠点を含めた設計の必要性

事業継続の対象は、自社拠点に限定されない。有事や大規模危機においては、在宅勤務や分散拠点が主要な事業継続手段となる可能性が高い。一方で、家庭側の電源や通信環境は企業の管理外にあり、事業継続の前提として不確実なものである。

内閣府の BCP 実態調査では、在宅勤務者や分散拠点を事業継続の前提に据えながら、電源・通信まで含めて具体的に備えている企業は限定的であることが示されている。

一部の企業では、重要業務を担う在宅勤務者に対して、モバイル電源、予備通信手段、通信費補助といった支援を事前にルール化している。これは福利厚生というよりも、事業継続に必要な最低限の投資として位置づけられている。

電力（電源）・通信の確保は、有事における事業継続の可否を左右する一つの基盤条件である。企業は、最悪の事態を前提に、自社の事業特性に応じて、どの水準まで電源と通信の自立性を確保すべきかを整理し、その実行可能性を経営課題として検討しておく必要がある。

3.4.4 有事下の人員保護

どれほど制度や設備の備えを整えていても、有事において事業継続能力に限界が生じる局面は避けられない。そうした状況下で企業が判断を行う際の重要な基準となるのが、従業員の安全と人命の保護である。

企業活動は、設備や業務手順のみで成立するものではない。従業員が安全に行動できる環境が確保されていなければ、継続的な事業運営は難しくなり、結果として経営判断の選択肢も急速に狭まる。したがって、人員保護は事業継続と対立する概念ではなく、むしろ事業継続を支える前提条件として位置づける必要がある。

- 日系企業の東欧元駐在員によれば、ウクライナに拠点を有していた日本企業の中には、軍事侵攻前の段階から退避の優先順位と判断条件を定めていた事例がある。駐在員の家族、一般駐在員、現地責任者の順に退避を進める計画を策定し、一部人員が退避できない場合も想定した業務縮小シナリオを準備していた。

- 実際の軍事侵攻後は、徴兵により 60 歳未満の男性従業員の多くが動員対象となり、限られた人員で業務を維持せざるを得ない状況が生じた。企業側は、徴兵対象外とする要員を整理した「プロテクトリスト」を作成し、法令上認められる範囲内で重要人材の確保を図ったが、誰を対象に含めるかは容易な判断ではなかった。
- 民間人の早期退避が望ましいと判断された一方で、現地に残る従業員との間に心理的な緊張が生じる場面もあった。こうした状況では、退避の理由や優先順位をあらかじめ明確に言語化し、組織としての説明責任を果たすことが、混乱や不信の拡大を抑える上で重要となる。
- また、車両での退避を想定し、常時燃料を満タンに保つことや、水・生活必需品を備えておくといった具体的な行動基準を平時から共有していた事例も報告されている。これらは高度な戦略ではなく、実行可能な備えを徹底することの重要性を示している。

人員把握と安否確認の継続性

企業は、有事において、従業員の所在と安否を継続的に把握できる体制を整備しておく必要がある。平時に機能している連絡網や人事管理システムであっても、有事下では通信障害や混乱によって容易に機能不全に陥る。

そのため安否確認は、単発の確認作業ではなく、「状況の変化に応じて繰り返し把握し続ける仕組み」として設計されるべきである。初動時の確認だけでなく、退避、待機、再配置といった局面ごとに、人員状況を更新できるかどうか、企業の対応力を左右する。

3.4.5 避難を前提とした業務継続の設計

有事における避難は、短時間で完了し、直ちに通常業務へ復帰できるとは限らない。空襲警報、治安の不安定化、通信障害などが断続的に発生する状況では、避難と待機が数時間から数日に及ぶことも現実的に想定される。

このような環境下では、「避難＝業務停止」という単純な前提は成り立たない。企業は、避難が発生している状況でも、どの業務をどの水準まで維持するのかという観点から、あらかじめ事業継続の設計を行っておく必要がある。有事において避難は例外的な出来事ではなく、一定期間継続し得る状態の一部として想定すべきである。

- ELEKS 資料では、空襲警報が 4～8 時間以上継続する状況を前提に、避難場所を単なる待避所ではなく、電源、通信、作業スペースを備えた暫定的な業務拠点として機能させる設計を推奨している。避難中であっても最低限の業務を継続できる体制を整え、警報解除を待つ時間帯を一律に業務停止としない運用が求められる。
- 日系企業の東欧元駐在員によれば、避難所に電源や通信環境、作業スペースを持ち込み、待機時間を可能な限り業務時間として活用する工夫がなされていたと報告され

ている。

また、有事下では、動員、負傷、避難、通信断などにより、想定していた担当者が業務に従事できなくなる可能性が常に存在する。業務手順や権限、連絡経路が特定の個人に集中している場合、その不在が直ちに業務停止につながるおそれがある。このため、重要業務については、代替要員を含む多層的なバックアップ体制を平時から構築しておくことが不可欠である。

3.5 施策②：レジリエンス—判断力の強化（危機を「察知し、決め切る」能力）

前節では、有事において事業を止めにくくするための構造的な備えを整理した。本節では、それらの備えをいつ、どの段階で、どのように発動させるかという判断能力に焦点を当てる。

戦争や大規模危機は突発的に発生するものではなく、政治・軍事・経済・情報の各領域における兆候が段階的に積み重なって進行する。しかし多くの企業では、「公式な有事認定」や「政府発表」を待つ姿勢が根強く、その結果として判断が後手に回る傾向が見られる。

有事においては、判断の遅れそのものが、最大のリスクとなる。

3.5.1 情報・認知戦下における状況把握と情報の取捨選択

情報・認知戦とは単に誤情報を拡散する行為ではない。判断に用いられる情報環境を不安定化させ、意思決定の精度を低下させることを狙った活動である。防衛省が整理する「認知領域における戦い」でも、認知戦は相手の判断環境に影響を与え、行動選択を誤らせることを目的とするものと定義されている。また、アジア経済研究所（IDE-JETRO）の分析では、台湾をめぐる情報戦において、偽情報や心理的揺さぶりが継続的に行われ、その対象が政府や軍に限らず、企業や市民を含む社会全体に及んでいることを指摘している。

このような環境下で企業に求められるのは、正確な情報を完全に収集し切ることではない。情報環境が劣化することを前提とした上で、どの情報を判断材料として採用し、どの情報を排除するかを、組織としてあらかじめ定めておくことである。情報の真偽を現場の個別判断に委ねた場合、対応にばらつきが生じ、判断の遅延や不整合を招くおそれがある。このため、有事下における情報の取捨選択は、個人の力量ではなく、組織としての統治の問題として位置づけられるべきである。

- ELEKS 資料では、サイバー攻撃や情報戦が公然たる軍事行動に先行して展開され、国家や組織の耐久力を低下させる要素として機能していたことが示されている。この経験は、情報・認知戦への対応が事後的な対策ではなく、有事対応の初期段階から組み込まれるべき要素であることを示唆している。
- 台湾国防部（国防省）は 2025 年 9 月 16 日、中国軍の軍事侵攻など有事の際に一般市民が取るべき対応を整理した「全民国防ハンドブック」の改訂版を公表した。その

中では、軍事侵攻時に「政府が投降した」といった情報は偽情報であると明示し、情報の真偽を冷静に見極める重要性が強調されている。これは、偽情報の拡散が社会の分断や判断の混乱を招くことを前提とした対応である。

また、有事下では、広報、SNS、顧客対応といった対外発信が、企業の信頼性や事業継続に直接的な影響を及ぼす。どの部門が最終的な判断主体となり、どの範囲まで発信を許容するのかについて、平時から明確に定めておかなければ、現場判断のばらつきや情報の錯綜を招くことになる。そのため、法務、広報、IT、現場部門が連携し、情報発信に関する判断を統合的に行える体制を構築しておくことが不可欠である。

以上を踏まえれば、情報・認知戦への備えは、有事下において、判断と行動を安定的に維持するための経営課題である。企業は、情報を集める能力だけでなく、何を信頼し、何を排除するのかを組織として定める「判断の統治」を確立し、情報環境の混乱が意思決定に過度な影響を与えない体制を平時から整えておく必要がある。

3.5.2 危機判断基準の設計と意思決定

判断力を実効的なものとするためには、企業が「いつ、何をもちて危機と認識し、行動に移るのか」という判断基準を、平時から明確に設計しておくことが不可欠である。基準が曖昧なままでは、状況の変化を把握していても、具体的な行動へと結びつかない。

危機レベルを「武力衝突の発生」のみによって定義している場合、実際の危機進行との間に時間差が生じやすい。現代の安全保障環境では、外交・軍事的緊張の高まり、経済制裁や輸出規制、大規模なサイバー攻撃、通信障害など、武力行使に至る前段階から企業活動に影響を及ぼす事象が複合的に発生する。これらを判断対象に含めていなければ、対応は結果として後手に回る。

また、判断基準や権限が事前に定義されていない場合、判断は現場や個人に委ねられやすくなる。その結果、正常性バイアスによる先送りや、部門間の対応のばらつきが生じる。これは判断力そのものの欠如というよりも、「誰が」「どの基準で」判断を引き取るのかが設計されていないことに起因する問題である。

企業はしばしば「国の判断を待つ」という姿勢を取る。しかし、国の事態認定や避難指示が出る段階では、すでに物流や通信に支障が生じている可能性もある。笹川平和財団の分析が示すように、台湾有事を想定した場合、政府による公式発表以前の段階で、企業や市民は不完全な情報の下で判断を迫られることが想定されている。

実務の現場では、国家判断と必ずしも同期しない判断枠組みを整備している例もある。

➤ 日系企業の台湾拠点では、外務省の危険情報とは別に、自社独自の危機レベル（0～

5) を設定し、レベル上昇に応じて「誰を残し、誰を退避させるか」を段階的に決める運用を行っている事例がある。また、有事関連資料を紙で配布・版管理し、オンライン会議での画面共有や録画を制限するなど、情報戦を前提とした情報統制を平時から組み込んでいるケースも報告されている。

- さらに、台湾系企業の日本拠点へのヒアリングでは、「米国民の台湾からの撤退開始」といった第三国の動向が、公式発表よりも早期のシグナルとなり得るとの示唆もあった。国家間の公式声明だけでなく、外部の退避行動や市場の反応を判断材料に組み込む視点は、企業独自の危機基準を設計するうえで参考となる。

重要なのは、「国家の判断を待つか否か」という二択ではない。どの段階で、どこまでの判断責任を自社として引き取るのかを平時から明確にしておくことである。これは国家判断と対立するものではなく、企業としての責任範囲を整理する行為である。

あわせて、有事下ではすべての業務を一律に停止することが現実的でない点も踏まえる必要がある。継続すべき業務、一時停止可能な業務、即時停止すべき業務を事前に整理し、警戒状態が長期化しても判断がぶれない設計とすることが求められる。これらは現場判断に委ねるべき事項ではなく、経営が平時に引き取っておくべき業務優先順位の問題である。

3.5.3 有事下における指揮命令と組織統制の確立

判断は、下されただけでは意味をなさない。有事下において事業継続能力を実際に機能させるためには、判断が確実に組織全体へ伝達され、具体的な行動に変換される必要がある。判断と行動の間に断絶が生じれば、どれほど適切な意思決定であっても効果を発揮しない。

このため企業は、全従業員について、私用連絡先を含む連絡情報を常に最新の状態に保ち、複数の連絡経路を前提とした体制を整備しておく必要がある。平時に機能している連絡手段であっても、有事下では使用不能となる可能性が高いことを前提に設計すべきである。

- ELEKS 資料では、コールツリー訓練において「全員に連絡が届くまでに要した時間」を測定し、その短縮自体を改善目標としなければならないとしている。
- 日系企業の東欧拠点のケースでは、判断を実装するガバナンスのあり方を示す典型例である。侵攻初期から毎週の本社経営会議で状況・被害・従業員・売上を役員レベルで統合し、決定した方針を現場での具体的行動（退避、在庫移動、代替物流の構築）へと即時に変換していた。さらに徴兵による人員不足リスクを踏まえ、プロテクトリストを作成し「誰が残り、どの役割を維持するか」を名前付きで確定するなど、判断の実装が人員アサインの粒度にまで落とし込まれていた。
- これらはすべて、現場に委ねられる領域ではなく、明確に経営レベルの責任として担われるべき事項である。

指揮命令・連絡体制とは、単なる連絡網ではない。有事下において「誰の判断で、組織がどう動くのか」を担保するための、意思決定の実装基盤である。判断基準や権限の設計と並行して、この実装基盤が機能するかどうかを平時から検証しておくことが、判断力を実効的なものとする前提条件となる。

3.5.4 BCPを「計画」で終わらせない実行力

これまで述べてきた各種の設計や枠組みは、文書として整備されているだけでは十分とは言えない。どれほど精緻な計画であっても、組織内で共有され、実際の行動として再現できなければ、有事において機能することは難しい。BCPの実効性を高めるためには、定期的な見直しと訓練を通じて、計画を常に運用可能な状態に保ち続ける必要がある。

自衛官OBへのヒアリングでも、企業内での継続的な安全保障訓練の重要性が指摘されている。政府や自治体を実施する有事対応訓練や演習に民間企業が参画することは、実務面での課題を具体的に把握する機会となる。訓練は単なる知識確認ではなく、情報不足や判断遅延がどの段階で生じるのかを可視化する場である。

各種調査が示すように、BCPの策定有無と実際の対応力との間には依然として隔たりがある。計画が存在していても、判断訓練や実地演習が行われていなければ、有事下で計画どおりに行動できるとは限らない。特に、計画に基づく判断や指示が組織内で再現可能かどうかを検証する訓練は、多くの企業において十分とは言えない状況にある。

BCPやBCMのコンサルティングに携わる実務家からは、「ISO取得は出発点にすぎず、演習の継続を通じて組織文化や意思決定手順を浸透させるには時間を要する」との指摘もある。計画を制度として定着させるには、反復的な検証と改善が不可欠である。

このため、BCPの実行能力を高めるには、形式的な防災訓練にとどまらず、不完全な情報環境の下で、誰がどの時点で判断を下し、その判断がどのように組織全体へ伝達されるのかを確認する内容へと発展させていく必要がある。BCPを「文書」から「行動」へと転換できるかどうか、事業継続能力の実質を左右する。

3.6 企業レジリエンスは有事を見据えた経営課題へ

防衛白書および外交青書は、安全保障が国家のみで完結するものではなく、エネルギー、通信、物流、金融といった社会基盤の安定性が、抑止力や危機対応力に影響を及ぼすことを繰り返し示している。現代の安全保障環境においては、民間企業の機能維持が国家と社会の耐久力と密接に結びついている。

本章で整理したのは、企業が有事に備えて自律的に設計すべき判断と備えの範囲である。有事対応を経営課題の中核に位置づけ、単に計画や規程を整備するだけでなく、どの段階で事業を継続し、どの段階で縮小または停止するのか。どの時点で人命を優先し、退避を決断するのか。不完全な情報環境の下で、誰が最終的な判断責任を担うのか。これらを平時から明確にしておくことが求められる。

もっとも、資源配分や優先順位の設定は、個社の判断のみで完結するものではない。BCPは企業視点で設計されるべきである一方、社会機能の維持という観点では、個社を超えた調整や合意が必要となる場合もある。

したがって、企業の自律的な備えは出発点であって終着点ではない。次章では、個社レベルの備えを前提に、それを社会全体の耐久力へと接続する枠組みについて検討する。

第4章 提言Ⅲ「Whole of Society」—社会全体で守り抜く新たな枠組み—

4.1 「Whole of Society」とは何か、またその必要性

問題は、企業の備えが不十分なことではない。企業の備えを前提としながら、それらを連携して機能させる設計が存在しないことにある。個社単位のBCPや危機対応が高度化しても、港湾、電力、通信、燃料、金融といった社会基盤が同時に制約される有事においては、個々の合理的判断が必ずしも社会全体の継続に繋がるとは限らない。有事とは、企業の「準備不足」に加え、社会として何を優先し、何を連携して守るのが事前に設計されていないこと自体が、最大の脆弱性として顕在化する局面である。

これまで第2章および第3章では、企業が有事を自らの経営課題として引き受け、主体的に備える必要性と、その具体内容を整理してきた。しかしながら、国家規模の複合危機である有事においては、こうした個社努力のみでは対応が困難となる局面が想定される。港湾、空港、道路、電力、通信、燃料、金融といった社会基盤が同時多発的に毀損した場合、いかに高度なBCPを備えていても、単独企業の判断と資源配分のみでは事業継続が困難となる。

例えば港湾が被害を受けた場合、港湾運営会社のみで復旧を進めることはできない。岸壁補修には建設事業者の協力が不可欠であり、荷役設備を動かすためには電力の復旧が前提となる。さらに通信回線が回復しなければ作業調整は困難であり、燃料供給や道路復旧が遅れば復旧要員の移動自体が阻害される。このように、社会基盤は単体ではなく相互依存的に機能している。同様に、電力や燃料が制約された場合、発電所、港湾、通信基地局、物流車両、医療機関のいずれを優先的に復旧させるのかという判断は、危機発生後の行政調整に委ねられるのが現状である。しかし、通信遮断や交通遮断が生じる中で行政機能自体が制約される可能性を考えれば、行政が即時に全体最適を設計できる保証はない。

図表 4-1 社会全体で守る Whole of Society の必要性 (M365 Copilot により生成)



本章で扱う「Whole of Society」とは、自衛隊や政府のみが危機対応を担うという発想を超え、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考え方を指し、物流、エネルギー、通信、金融といった民間主体の活動そのものが、国家の持久力を構成する重要要素という認識に立脚する。

この観点に立てば、第2章で論じた意識改革と、第3章で整理した個社レベルの備えは、Whole of Society 型の社会設計に向けた前提条件に位置付けられる。企業が「どこまでを単独で引き取れるのか」を明確にした上で、「単独では引き取れない領域」を企業間連携や官民協働によって補完する——この接続部分こそが、本章の中心的テーマである。

本章では、企業と政府という区分けを超え、民間企業を含む社会全体が、あらかじめ役割と優先順位を共有したうえで危機に対応する枠組みを「Whole of Society」と定義する。ここで重要なのは、個社の自律的判断を前提としつつ、それらが社会全体として整合的に機能するための“事前設計”をいかに構築するかという点にある。

次節以降で、日本の既存制度と企業実務の到達点を踏まえながら、この設計がどこまで想定され、どこに限界があるのかを整理したうえで、海外事例から得られる示唆を参照しつつ、民間主導で実装可能な日本版 Whole of Society の具体像を提示する。

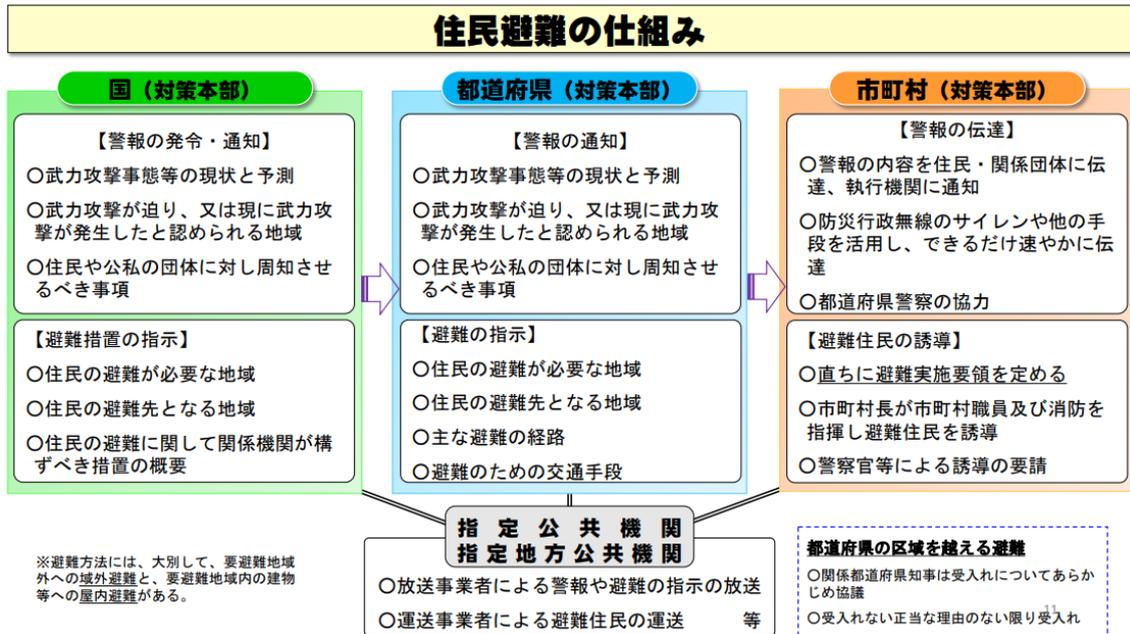
4.2 日本の制度はどこまで想定しているか—国民保護法の想定範囲と限界

日本の有事対応制度は、「存在しない」のではない。想定している事態の範囲が、現代の有事の実態とズレているのである。国民保護法をはじめとする既存制度は、武力攻撃が認定された後、および差し迫った際の避難・救援・被害対処を主眼として設計されており、その枠組み自体は論理的に整合している。しかし、現代の有事において企業と社会を最初に揺るがすのは、武力攻撃そのものではなく、グレーゾーン段階における社会機能の連鎖的な停止である。

本節では、日本の有事対応制度がどこまでを想定範囲としており、どの領域を制度的に想定していないのかを整理することで、Whole of Society 型の社会設計が必要とされる理由を示す。

日本には、武力攻撃事態等における国民の保護を目的とする国民保護法が存在する。同法は、国・地方公共団体・指定公共機関の役割分担を定め、有事における避難、救援、被害対処の枠組みを示している。この制度の下では、エネルギー、通信、運輸、放送、金融などの一部事業者が「指定公共機関」または「指定地方公共機関」として位置付けられ、有事における業務継続や行政への協力が法的に想定されている。

図表 4-2 国民保護法における有事における避難、救援、被害対処の枠組み



出典：地方における国民保護対策について 消防庁（平成 30 年 4 月）

しかし国民保護法は、主として避難指示が発令された後の対応を想定しており、武力攻撃に至らないグレーゾーン段階における企業行動については具体的な指針が乏しい。防衛白書が示すように、こうした段階が長期化することは現代の安全保障環境において常態化しつつある。制度の存在を前提としつつも、その想定範囲と限界があることを認識する必要がある。

さらに国民保護法の枠組みが想定しているのは限定された業種・企業にとどまり、民間企業全体の大多数には明確な役割分担や行動基準が与えられていない。沖縄経済同友会によるヒアリングでも、有事の際に「どこまで事業を継続すべきか」「誰の判断に従うべきか」が整理されていないこと自体が企業リスクになると指摘されている。有事において、とりわけ問題となるのは、「誰が守るか」ではなく、「何を優先して守るかが社会として共有されていないこと」にある。

以上の整理から明らかなように、日本の有事対応制度は、行政が担うべき役割については一定の整理がなされている一方で、民間企業が担う社会機能を、どのような優先順位と連携の下で維持するののかについては、制度として明確に設計されていない。この制度空白は、企業実務の側が、自社 BCP の想定範囲を超える領域において、どこまで自律的に判断し、どこから社会的な連携が不可欠となるのかを認識する必要性を示している。

次節では、日本企業の BCP と危機対応の現状を整理し、この制度が想定する限界が、実務レベルでどのような課題として現れているのかを確認する。

4.3 日本企業の現状の取り組みと制度的限界

日本企業は、有事に対して備えてこなかったわけではない。阪神・淡路大震災、東日本大震災を契機として、多くの企業が事業継続計画（BCP）を整備し、人命安全の確保や重要業務の継続に向けた実務的な対応力を高めてきた。しかし、国家規模の有事においては、こうした備えが前提としてきた社会環境そのものが成立しない可能性がある。

国家規模の有事においては、港湾・空港・道路・電力・通信・金融・燃料といった社会基盤が同時多発的に毀損する可能性がある。この場合、個社 BCP が暗黙のうちに依存してきた「物流は完全停止しない」「電力・通信の障害は限定的にとどまる」「金融決済は継続する」といった社会的前提そのものが崩れかねない。

この点はヒアリング調査からも裏付けられている。日系企業の台湾拠点への聞き取りでは、「社会インフラが長期に停止すれば企業単独では事業継続が成立しない」との認識が共有された。また、日系企業の東欧元駐在員の証言では、2022 年のロシアによるウクライナ侵攻の際「事業は一旦すべて停止した」「銀行・通信・燃料が滞ると企業の計画だけでは回復できない」といった発言があり、有事の際には BCP の想定範囲を超える事態が現実には生じ得ることが示されている。

社会基盤の稼働・復旧に関する事前合意や、業界横断的な連携枠組みの欠如こそが、有事を想定した際の最大の脆弱性となりえるため、個社レベルでの BCP の想定範囲外に位置する社会全体の設計不在が新たな課題として浮上していると言える。

図表 4-3 日本企業 BCP の到達点と有事における限界（想定範囲の比較）

	個社 BCP	個社 BCP 外（有事想定）
対象	人命安全確保 重要業務の継続 復旧対応	港湾・道路の停止 電力・通信インフラ停止 燃料供給停止、金融混乱 上記の連鎖する事態
現況評価	BCP で対応可能	未設計・制度不在

以上のように、日本企業の BCP は、自然災害を中心とする過去の経験を踏まえ、個社レベルでは高度化してきた一方で、その多くは、電力・通信・物流・金融といった社会基盤

が一定程度機能し続けることを暗黙の前提としている。このギャップこそが、次節で論じる「業界横断連携」や「社会としての事前設計」が不可欠となる理由である。

4.4 業界横断連携が制度化されていない現状

日本では、有事を想定した、港湾、電力、通信、物流、燃料といった社会基盤を「最小構成で回す」ための横断的な合意や即応体制は、平時から明確に用意されていないのが実情である。この点こそ、個社BCPでは補えない、日本社会全体としての脆弱性がある。理由は複合的である。

第一に、競争法（独占禁止法）上の懸念から、平時に事業者同士が供給優先や役割分担を合意することに心理的・法務的ハードルがある。第二に、業界ごとに規制官庁が異なるため、横断調整の責任主体が曖昧になる。第三に、災害対応では行政（自治体・国）が調整機能を担ってきたため、民間側に「横断連携の設計主体」という発想が育ちにくい。

しかし、有事には行政が万能の調整主体として機能する保証はない。通信遮断や交通遮断、燃料不足が起きた状況では、行政の指揮命令系統も同時に脆弱化する。つまり、平時から「民間が自ら設計し、合意し、訓練する」仕組みを持っているかどうか、社会機能を左右する。

以上のように、業界横断連携が制度化されていない背景には、法制度や行政構造といった要因が存在する。しかし本質的な問題は、非常時に社会全体をどう動かすかを、誰が設計主体として引き受けるのかが明確でない点にある。この空白を埋めない限り、有事においては各主体が合理的に行動しても、社会全体としての機能維持は偶発性に左右されざるを得ない。

4.5 マレーシアの Whole of Society 制度設計

4.5.1 マレーシア国防白書における社会全体参加アプローチ

では、社会全体での危機対応を前提とした設計は、どのように制度化され得るのか。その具体像を検討するため、本節では、軍事防衛に限らず社会機能の維持を国家安全保障の中核に位置付けているマレーシアの取り組みを参照する。

マレーシア国防白書（Defence White Paper, 2019）は、同国の防衛を「包括的防衛（Comprehensive Defence）」として位置づけ、軍事力だけでなく国家全体の力を防衛の構成要素として捉える。ヒアリングでは、同国の国防関係者がこれを「Whole of Government」「Whole of Society」と説明し、国防政策の策定段階から市民の理解と参画を得る重要性を強調した。

図表 4-4 マレーシア国防白書における防衛の柱と担い手の体系

1つ目の柱： 同心円的抑止	2つ目の柱： 包括的防衛	3つ目の柱： 信頼できるパートナーシップ
担当 マレーシア軍	担当 政府全体 (Whole of Government) 社会全体 (Whole of Society)	担当 外部パートナー
目的 「抑止」 あらゆる外部の侵入や紛争を抑止	目的 「防衛の強靱化」 内部レジリエンスの強化と構築	目的 「パートナーシップ」 外部との防衛パートナーシップを深化・

出典：マレーシア国防白書（2019）を引用し日本語訳

特に注目すべきは、脅威認識の範囲である。同国の国防関係者は、非伝統的脅威（パンデミック、気候災害、供給遮断、サイバー攻撃）を国家安全保障の中心課題と述べた。これは、「国家の安全保障は軍事紛争だけでなく、社会機能を止める要因全体にまたがる」という認識を示している。有事を“軍事イベント”としてのみ捉えると、社会の停止は副次的に見えるが、実務上は社会停止が先に起こり得るため、「非常時の社会機能維持」を制度の中心に据えている。

白書のもう一つの特徴は、実施（implementation）段階で「People in Defence（国民の関与）」を明示している点である。さらに、国民教育・予備役・愛国心育成（National Service）等の施策に言及し、「国家防衛は共同責任」を制度として定着させようとしている。精神論ではなく、社会の理解・動員・協力を制度化しない限り、国防政策は実行できないという現実認識がなされている。

図表 4-5 日本とマレーシアの国家安全保障アプローチ比較

比較項目	日本	マレーシア
基本思想	重要インフラ防護（官主導）	Whole of Society（社会全体参加）
主要政策文書	国家安全保障戦略（2022）、国民保護法	Defence White Paper（2019）
民間の位置づけ	保護対象・自主的対策主体	国家防衛の構成要素
横断連携の制度化	業界別・官庁縦割り	省庁横断+民間総合設計
国民への説明制度	広報・啓発中心	政策形成段階での参画
平時の訓練体制	防災訓練（災害想定中心）	国民教育・予備役・National Service
優先復旧の事前合意	制度として未整備	民間機能を国家安全保障に組み込み
非伝統的脅威の扱い	サイバー・経済安保で部分対応	国家安全保障の中心課題として明示

4.5.2 マレーシアに見る官民連携実装

同国の防衛関連研究機関の専門家へのヒアリングでは、「政府だけでなく市民の協力も必要」、「シンクタンクとして政策を支える」など、国家安全保障を広い主体の連携として捉えていた。また、「サプライチェーン強靱化」、「民間同士の調達（procurement）による

強靱化」への言及があり、国家の装備・復旧の持続性が民間の供給能力に依存する現実を示した。

同国の海上安全保障関係者へのヒアリングでは、海上治安やテロ・海賊対処において、民間船社・民間警備・港湾インフラとの関係が実務上不可欠であることが示唆された。海上輸送は軍の問題ではなく、貿易・生活・エネルギーを支える民間活動そのものであり、危機時には官民の境界が曖昧になる。ここに Whole of Society の実装がある。

日本の国家安全保障戦略（2022）や防衛白書は、重要インフラ・サイバー・経済安全保障の重要性を繰り返し指摘している。一方で、「守る主体（民間）の横断連携をどう作るか」を制度として深掘りしていない。対してマレーシアの国防白書は、民間の役割を制度設計の中に明示し、社会全体の理解と参加を得るプロセスを政策として持つ。この差異は、有事を想定した際に日本が直面する実装上のギャップである。

同国の事例が示しているのは、特定の制度や組織の優劣ではなく、有事において社会機能を維持すること自体を、防衛政策の設計段階から前提としている点である。これは、危機対応を「発生後の調整」として扱うのではなく、社会の担い手を含めて事前に役割と関係性を設計するという思想の違いを示している。

4.6 マレーシアの示すモデル

マレーシアの事例から抽出できるのは、有事において社会機能を維持するための役割分担と優先順位を、平時から社会全体で共有している点である。そこでは、軍・政府・民間という区分よりも、「社会を止めないために誰が何を担うのか」という実務的な設計が優先されている。同国の国防関係者は防衛白書の策定過程で自治体・学校・大学・NGO に説明会を行ったと述べた。これは単なる広報ではなく、政策形成に社会を巻き込み、予算・計画の正当性を社会が共有するための制度である。

また、同国の国防関係者は国防産業政策の公表や、国民教育（National Service 3.0 等）を通じて、国民の意識形成を政策として扱っている。ここで重要なのは、社会の理解形成が「精神論」ではなく、「政策実行の前提条件」として制度化されている点である。有事においても、社会が止まらないための優先サービスや復旧連合は、国民や自治体の理解と協力なしには実行できない。たとえば港湾復旧を優先する判断は、他地域・他産業の不満を生み得る。だからこそ平時から説明と合意形成が必要になる。

このようなモデルは、日本の制度や企業実務とそのまま置き換えられるものではない。しかし、社会機能の維持を国家安全保障の中核に据え、民間の役割を事前に設計するという発想は、日本においても参照可能である。

4.7 民間企業への提言：Whole of Society の施策

先述の通り、有事において社会が停止する要因は、軍事行動のみならず、港湾・電力・通信・燃料・金融といった民間企業が担う社会基盤が同時多発的に機能不全に陥るという点である。日本企業は自然災害やサイバー攻撃に対する個社レベルのBCPを高度化させてきたが、有事において、それだけでは自社の事業継続及び社会全体の停止を防ぐことは困難であり、社会機能の維持と復旧を担う「民間同士の事前合意」と「横断的即応体制」の構築が不可欠である。

本節では、この認識に基づき、Whole of Society の具体施策として、①民間優先サービス協定、②72時間以内復旧を担う民間横断オペレーション連合、③社会的理解形成と企業の公共的役割の制度化、の三本柱を提示する。

4.7.1 施策①：民間優先サービス協定による社会継続設計

(港湾・電力・通信・燃料・金融の事前合意)

本施策は、有事において制約される社会資源を、誰に・どの順で優先配分するかを、政府命令ではなく、民間企業間の事前合意として定めておく枠組みである。危機発生後の即興的な調整に委ねるのではなく、社会機能を最小構成で維持するための判断前提を、平時から共有しておく点に特徴がある。

有事において想定されるのは、軍事衝突に先立ち、封鎖措置、サイバー攻撃、金融制約、物流遮断などが連鎖的に発生し、社会基盤の一部が機能不全に陥る局面である。この段階では、社会全体で利用可能な資源・サービスは急速に制約され、「誰に何を優先的に供給するのか」という判断が不可避となる。

しかし、この優先順位が平時に設計されていない場合、危機発生後には企業・自治体・利用者間で調整が錯綜し、現場判断のばらつきが混乱と不信を招き、復旧初動が著しく遅れる可能性が高い。したがって本施策の狙いは、こうした事態を回避するため、限られた供給能力を社会の最小機能維持へ再配分する枠組みを、政府による命令ではなく、民間企業間の事前合意として構築しておくことにある。

この「民間優先サービス協定」とは、港湾、電力、通信、燃料、金融といった基幹インフラ分野の企業が、危機時における物資輸送、電力供給、通信帯域、燃料配分、決済処理能力の割当について、あらかじめ共同ルールを定めておく制度的枠組みである。行政の発動する緊急措置を代替するものではなく、むしろその前段階において社会の急激な機能停止を緩和する緩衝装置として機能する点に意義がある。

具体的には、港湾・物流分野では、医薬品、燃料、発電用資材、通信機器といった重要物資の荷役・輸送を優先的に処理する協定を、港湾運営会社、船社、陸運事業者、倉庫業者の間で締結しておく必要がある。電力分野においては、発電燃料の供給先や送電系統の復旧順序を、通信事業者、水道事業者、交通インフラ事業者と連携した形で事前に整理しておくことが不可欠である。

通信および金融インフラについても、医療機関、自治体、港湾・空港運営主体、エネルギー事業者を優先復旧対象とする方針を民間主導で共有するとともに、決済ネットワークやデータセンターのバックアップ運用に関する共同基準を定めておく必要がある。これにより、物資流通と行政機能の維持、企業活動の最低限の継続を同時に確保することが可能となる。

図表 4-6 民間サービス協定イメージ (M365 Copilot により生成)

民間優先サービス協定による社会継続設計の考え方



とりわけ重要なのは、電力や燃料といった希少資源について、段階的な優先順位を平時から社会で合意しておくことである。第一段階として優先されるべき対象は、医療機関、諸官庁庁舎、発電所・変電所、給水施設、通信中継局、港湾・空港の管制施設など、社会機能の中核を担うインフラである。これらが停止すれば二次被害が急速に拡大し、復旧作業そのものが困難となる。

第二段階では、燃料ターミナル、港湾荷役会社、主要物流拠点、データセンター、金融決済システムなど、物資流通と経済活動の再起動に不可欠な施設が位置付けられる。エネ

ルギーや通信の再配分は、単なる生活利便の回復ではなく、社会全体の回復速度を左右する戦略的判断となる。

第三段階として、基幹製造業の主要工場、生活必需品の生産拠点などが対象となり、被災地域外への波及を抑制しつつ雇用と供給網の維持を図ることが想定される。

同様の優先設計は、燃料供給、通信帯域、港湾バースの使用順位、航空貨物の取扱枠、金融ネットワーク処理能力の配分などにも適用可能である。たとえば燃料については、復旧作業車両、港湾クレーン、通信基地局、救急車両を最優先とし、一般販売は段階的に再開するという合意を平時に形成しておくことが考えられる。

こうした優先サービス協定は、業界団体や複数業種からなる協議体を通じて策定され、定期的な机上演習や共同訓練によって実効性を検証し続ける必要がある。重要なのは、危機発生後に即興的な調整を行うのではなく、「誰が、何を、どの順番で守るのか」を社会として事前に共有しておく点にある。

4.7.2 施策②：72時間以内復旧を担う民間横断オペレーション連合

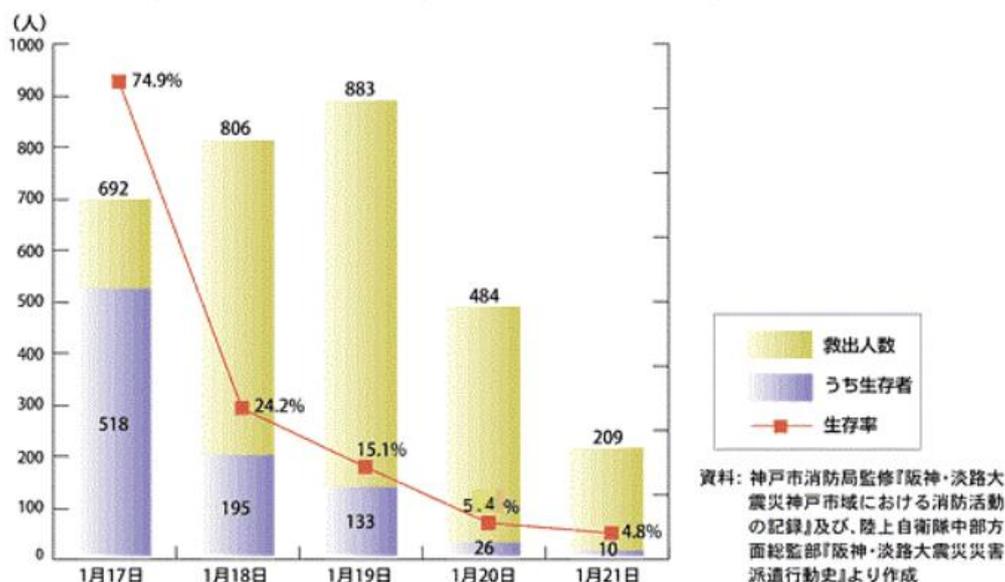
(建設・電力・物流・IT・商社の平時連合)

本施策は、有事発生後の初動72時間において、社会基盤の最低限の復旧を担うための民間横断的な即応連合を、平時から制度化しておくものである。個社の復旧ではなく、社会全体の機能再起動を目的とする点で、従来のBCPとは役割を異にする。

ELEKS資料や日系企業の台湾拠点へのヒアリングが示すように、社会機能の崩壊は長期戦の帰趨そのものよりも、むしろ最初の数日間における混乱の度合いによって決定的な影響を受ける場合が多い。本提言では、この初動期中核を「72時間」と位置付ける。自然災害対応や武力紛争下の都市機能維持に関する国際的経験則において、発災後三日間は社会秩序と経済活動の急激な悪化を防ぐ臨界点とされてきた。

図表 4-7 救出者中の生存者の割合の推移

図2 救出者中の生存者の割合の推移(1月17日～21日の5日間)



出典：阪神・淡路大震災の経験に学ぶ 国土交通省 近畿地方整備局（平成 14 年 1 月）

災害対応研究においても、この期間内に電力・通信・水・燃料といった基幹ライフラインの最低限の供給が回復しなければ、病院機能の停止、物流麻痺、金融決済の滞留、住民避難の混乱が連鎖的に発生し、復旧コストと社会不安が急速に拡大することが指摘されている。

この時間目標を現実のものとするためには、建設会社、電力事業者、通信事業者、港湾運営会社、物流企業、IT ベンダー、商社などが参加する「民間横断オペレーション連合」を平時から形成し、被害発生時に即座に共同で復旧作業へ移行できる体制を構築する点にある。個社単位のBCPが自社施設の復旧を主目的とするのに対し、本連合は社会全体の機能回復を目的とする点で性格を異にする。

具体的には、重機、可搬型発電機、通信設備、仮設橋梁、衛星通信端末といった可動資産の所在と稼働条件を平時から共有し、被害状況に応じて迅速に投入できる調整体制を整備する必要がある。また、自治体、港湾管理者、インフラ事業者との連絡窓口を事前に整理・統合し、指揮系統の錯綜を回避する運用設計も不可欠となる。

IT・データ基盤については、クラウド事業者や通信会社が連携し、行政・医療・金融システムの暫定復旧を優先的に支援する枠組みを構築すべきである。商社は資機材の国際調達や輸送調整を担い、海外拠点とのネットワークを活用して不足資源を補完する役割を果たすことが想定される。

図表 4-8 民間横断オペレーション連合イメージ (M365 Copilot により生成)

72時間以内復旧を担う民間横断オペレーション連合



重要なのは、この連合が有事に急造されるものではなく、平時から演習と検証を重ねる制度的枠組みとして設計される点である。年次の机上演習や自治体との合同シミュレーションを通じて復旧の時間軸と役割分担を具体化し、継続的に改善を重ねることが、実効性確保の鍵となる。

4.7.3 施策③：民間企業の社会における公共的役割の理解醸成

本施策は、有事において企業が果たす公共的役割と判断基準を、平時から社会と共有し、理解形成を制度的に進めることを目的とする。危機時の企業行動が誤解や批判によって委縮しないよう、説明責任と正当性をあらかじめ確保しておく点に意義がある。

有事のような国家的危機においては、民間企業が物流・エネルギー・通信・金融といった分野で中核的な役割を担うが、その行動が国民に十分理解されていなければ、誤解や批判が生じ、結果として民間企業の対応が萎縮する危険がある。

したがって、企業は有事における自社のBCPや社会基盤維持への貢献方針を、IR資料や統合報告書、サステナビリティ報告の中で明示的に開示していく必要がある。これは単なる危機管理の説明ではなく、企業が社会安全保障の一翼を担う主体であることを投資家・従業員・地域社会に共有する営みである。

また、従業員に対しても、有事における企業の役割や優先順位、倫理的判断の基準について教育を行うことが重要である。現場判断に過度の負担をかけないためには、企業としての基本方針を平時から共有し、危機時の行動原則を組織内に浸透させておく必要がある。加えて、自治体や地域社会との対話の場を定期的に設け、インフラ事業者や物流企業がどのような制約の下で行動するのかを説明し、相互理解を形成することも欠かせない。これにより、危機時の混乱や不信の連鎖を最小化し、社会全体としての協調行動を可能にする基盤が構築される。

図表 4-9 社会的理解の形成への企業の役割イメージ (M365 Copilot により生成)



この点に関して、マレーシアのBCPやBCMのコンサルティングに携わる実務家からは、事業継続マネジメント規格であるISO22301の認証取得はあくまで出発点にすぎず、危機対応能力は「取得後にそれをどの程度実践的に運用し続けているか」によって左右されるとの指摘がなされた。形式的な文書整備や監査対応にとどまれば、実際の危機局面では組織横断的な意思決定や社会的説明責任が機能せず、結果として現場の混乱を招きかねない。

したがって、Whole of Societyにおいては、優先供給ルール、復旧連合体制といった制度設計を作るだけでなく、それらを定期的な訓練、社内教育、自治体との合同演習、外部向け説明を通じて不断に更新・可視化し続ける運用文化の確立も必須となる。社会との信頼関係は一度の制度導入で成立するものではなく、平時からの反復的实践によってのみ醸成されるからである。

この提言は、企業の行動を国家に従属させるものではない。むしろ、民間主体が自律的に公共的責任を引き受け、その内容を透明化することによって、民主社会における危機対応の正統性を支える役割を果たすことを目的としている。

4.8 本章の結論：抑止を補完する民間主導の社会設計

有事の際には電力、通信、物流、金融といった社会基盤が機能し続けるか否かが、国家と社会の持久力を左右する。社会が止まらないという見通しそのものが、抑止を補完する要素となる。本章で論じてきた Whole of Society とは、この見通しを偶然ではなく、設計によって確保しようとする試みである。

4.8.1 Whole of Society の意義

有事は軍事的抑止の問題として論じられがちである。しかし、本章で示したヒアリングおよびウクライナの実経験は、社会は軍事以前に停止し得ることを示している。電力、通信、金融、物流が機能不全に陥れば、行政も企業も活動できず、国家の持久力そのものが揺らぐ。

混乱の中でも社会が機能し続ける国家は、結果として抑止力を補完する効果を持つ。民間主導の社会設計は、有事における日本の国家安全保障を構成する重要な柱である。

本提言は政府の役割を否定するものではない。むしろ政府は、民間が自律的に合意形成できるよう、競争法整理、情報共有制度、訓練支援といった環境整備を担うべきである。ただし本章の中心は、政府に委ねる構想ではなく、民間が主体的に社会継続設計を担う点にある。

4.8.2 民間企業にとっての実装上の課題と行動指針、及び社会的波及効果

本章で整理してきた通り、国家規模の複合危機である有事においては、個社の BCP を超えて、社会基盤全体を維持・再起動する枠組みが必要となる。しかし、民間企業の立場からこのような「Whole of Society」型の対応を実装に移そうとした場合、いくつかの制度的・経営的障壁が存在する。

第一に挙げられるのは、有事における裁量権の不明確さである。危機時に電力や燃料、輸送能力を特定用途へ優先的に振り向けることは、他の顧客や取引先への供給制限を伴う。こうした判断が、後日の訴訟リスクや株主責任、競争法上の問題に発展する可能性を企業側は強く意識せざるを得ない。ヒアリングにおいても、複数の企業関係者が「社会的に必要な対応であっても、法的裏付けや事前合意がなければ経営判断として踏み切れない」と述べており、緊急時における裁量権の所在が不明確であることが、迅速な行動を抑制する要因となっている。

第二に、企業間連携を阻む競争原理と情報共有の制約がある。港湾運営、物流、電力、通信、建設といった分野では、複数の民間事業者が競争関係にあるのが通常であり、設備能力や在庫、人員配置といった機微情報を平時から共有することには慎重にならざるを得

ない。加えて、サイバーセキュリティや事業戦略の観点からも、詳細な運用情報を外部に開示することには強い抵抗感が存在する。この点についても、台湾系企業の日本拠点およびマレーシアでのヒアリングでは、「共同復旧の必要性は理解できるが、誰が情報を管理し、どこまで共有するのが整理されていなければ参加は難しい」との声が繰り返し聞かれた。

第三に、費用負担と経済合理性の問題である。平時から重機や非常用電源、衛星通信機材を共同確保し、合同訓練を実施することは相応のコストを伴う。しかし、その便益は特定企業ではなく社会全体に帰属する部分が大きく、単独企業にとって投資回収が不透明になりやすい。この「公共財的性格」を持つ取組について、どのように費用分担を設計するのかは、実装段階における最大の論点の一つである。

図表 4-10 実装上の課題と指針等 (M365 Copilot により生成)



以上の課題に対し、民間企業が取るべき行動は、平時から制度設計の主体となることに尽きる。まずは 業界団体・経済団体を中核とする常設協議体を平時から組成し、港湾・電力・通信・物流・IT・金融など社会基盤を担う主要企業が横断的に参画する枠組みを構築する必要がある。この協議体は単なる意見交換の場ではなく、以下のような実務レベルの合意を事前に文書化したうえで、行政の了承や、法的な担保を取得することを目的とすべきである。

- ・ 危機時にどの資源を誰に優先配分するか (優先順位設計)

- ・ 競争法リスクや機微情報保護に配慮した“限定的・段階的情報共有ルール”
- ・ 初動判断を遅らせないための意思決定プロセス（権限移譲・発動条件）
- ・ 共同備蓄や共同復旧に必要な費用負担のルール化（社会的公共財としての分担原則）

これにより、企業は有事に伴う法的リスクや競争上の懸念を軽減しながら行動でき、また行政側も民間による初動を前提にした調整をスムーズに行えるようになる。つまり、危機対応の「土台」を企業自らが創ることが、国家・社会全体の持久力を高める鍵である。

行政機関との関係においては、命令系統を待つのではなく、民間側から提案型で制度整備を働きかける姿勢が重要となる。例えば、緊急時における独占禁止法の適用整理、共同調達・共同復旧を可能とする法的セーフハーバーの設計、災害対応と武力攻撃事態の制度的接続などについて、民間側が具体案を示した上で政府と協議することが求められる。日本では制度設計を先行させるほど現場運用が硬直化し、初動が遅れるという逆機能がしばしば生じる。先に民間の実装枠組み（横連携）を立ち上げ、運用で有効性を示し、その実態を行政が制度化・ガイドライン化していく—この順序が現実在即していると考える。

この順序を裏付ける先行事例も少なくない。たとえば、東日本大震災では、コンビニ・卸・宅配・鉄道／トラック事業者の現場連携が物資輸送の暫定ルーティングを先に形成し、その後行政が通行許可や支援スキームを追認・整備した。熊本地震でも、民間倉庫・共同配送の再編が先行し、行政は燃料優先配分や拠点使用ルールを後追いで明確化した。台風期の計画運休についても、鉄道事業者の横並び運用が社会的合意を先に形成し、ガイドラインは後から整備・定着している。COVID-19 初期の医療物資調達では、民間の共同購買・海外調達の枠が先に立ち上がり、補助・配分の制度が追随した。これらはいずれも、“先に連携、後から制度”の実装速度の速さを示している。

こうした枠組みが機能した場合、その効果は単なる危機対応にとどまらない。

第一に、抑止力の補完効果が期待される。社会基盤が短期間で復旧可能であるとの認識が国内外に共有されれば、相手国にとって封鎖やインフラ攻撃の戦略的效果は相対的に低下する。これは軍事的抑止とは異なる形で、日本の国家持久力を高める要素となる。

第二に、平時においても、インフラ運営の高度化やサプライチェーンの可視化、企業間協力の制度化が進むことで、大規模自然災害やパンデミックへの対応力が向上するという副次的効果が生じる。これは、有事を想定した取組が、結果として日本社会全体のレジリエンス向上に資することを意味する。

第三に、民間企業が社会的責任を可視化し、危機対応能力を開示することは、投資家や国際社会からの信認向上にも繋がる。経済安全保障が企業価値の一部として評価される時代において、Whole of Society 型の取組に主体的に関与する企業は、中長期的な競争力を獲得する可能性が高い。

以上の通り、Whole of Society の実装は単なる防災・危機管理を超え、民間企業の経営戦略と国家安全保障が交差する新たな政策領域を形成するものである。本章後段で提示する三本柱の提言は、まさにこの実装上の課題を乗り越えるための具体的処方箋として位置付けられる。

本章が示したのは、政府に新たな責務を求める構想ではない。民間企業が既に担っている社会機能を前提に、それらを有事においても機能させるための関係性と判断前提を、平時から設計しておく必要性である。個社の備えを否定するのではなく、それを社機として接続する枠組みを持つか否かが、有事における混乱と持ちこたえの分かれ目となる。Whole of Society とは理念ではなく、社会が自らの継続を選び取るための、現実的な設計課題にほかならない。

おわりに

本提言では、企業と安全保障をめぐる課題について、多角的な観点から論じてきた。

第1章では、世界的な安全保障環境の悪化、とりわけ東アジアの緊張が高まる中で、日本企業が直面する現実的な影響を整理した。安全保障はもはや国家だけの問題ではなく、企業経営の前提条件として向き合う必要があることを示した。

第2章では、この環境変化を踏まえ、企業に求められるパラダイムシフト——安全保障を自らの経営課題として捉える意識改革——の重要性を論じた。ウクライナや自衛隊へのヒアリングから、正常性バイアスや「企業は守られない」現実を確認し、主体的な備えの必要性を示した。

第3章では、事業を止めないためのレジリエンス強化として、冗長化、サイバー対策、電源・通信の自立性、人員保護、判断設計など、企業が実装すべき基盤を整理した。レジリエンスとは計画ではなく、判断と行動を継続するための経営システムであることを強調した。

第4章では、個社の努力では限界がある国家規模の危機に備え、「Whole of Society」の考え方に基づく官民連携の枠組みを提案した。港湾、電力、通信、燃料、金融などが同時に制約される状況を踏まえ、企業・産業・行政が相互連携する仕組みの必要性とその具体策を示した。

日本はいま、戦後最も厳しい安全保障環境に直面している。この1年だけを見ても、ランプ関税の再燃、ベネズエラ情勢の緊迫化、ロシアの軍事行動の長期化、中国の対外的影響力拡大、中東における紛争の固定化など、世界秩序の不安定さを示す事象が相次いだ。昨年の時点でこれらを正確に予見できた者は多くないだろう。国際社会はすでに「想定外」が常態化する時代に入っている。

この状況下で求められるのは、企業と社会が自ら備えを強化する姿勢である。それは脅威への受動的対応ではなく、国家と社会の持続性を確保し、将来世代に選択肢を残すための能動的な意思決定である。

「自らのことを自ら決められなくなった国は衰退する」という、アーノルド・J・トインビーの格言が示すとおり、安全保障を政府や同盟国に委ね続ければ、国家としての判断力は失われていく。判断と行動を支える基盤は、政府だけではなく、企業・地域社会・国民一人ひとりの側にある。そのなかでも、とりわけ企業は、経済と社会機能を支える“最前線”として、危機下の日本の持ちこたえる力を左右する存在だ。

いまこそ、企業自身が当事者として向き合い、主体的に行動を起こす時である。
——迫る有事、今こそ企業は舵を切れ！

Appendix. 有事に備えた事業継続能力 チェックリスト

本チェックリストは、第3章で述べた提言Ⅱについて、企業が自社の現状に即して点検・実装するための補助ツールである。経営層、本社管理部門、海外拠点責任者が共同で用いることを想定している。

I. ガバナンス・経営関与

- 経済安全保障・有事対応が「危機管理部門の仕事」ではなく、経営事項として明確に位置づけられているか
 - 有事における最終判断者（CEO／COO／地域統括など）が文書で明示されているか
 - 短期的な収益悪化を伴う判断（撤退・退避・操業停止）について、事後的に責任追及しない方針が経営として共有されているか
 - 国民保護法・指定公共機関制度の「対象外」であることを理由に、有事対応を後回しにしていないか
-

II. 危機認識・判断トリガー

- 危機レベルを「武力衝突の発生」だけで定義していないか
 - 以下の事象を“有事”として判断対象に含めているか
 - ・ 外交・軍事的緊張の急激な高まり
 - ・ 経済制裁、輸出規制、資本規制
 - ・ 大規模サイバー攻撃、通信障害
 - ・ 偽情報・情報操作による社会不安
 - 危機レベルごとに、取るべき行動（継続／縮小／退避／停止）が事前に定義されているか
 - 政府発表を待たずに判断するための社内基準が存在するか
-

III. 指揮命令・連絡体制

- 全従業員について、以下の情報が最新化されているか
 - ・ 私用電話番号
 - ・ 私用メールアドレス
 - ・ 居住地
 - ・ 緊急連絡先
- コールツリー（緊急連絡網）を定期的に訓練しているか
- 「全員に連絡が届くまでの時間」を測定・記録しているか
- 海外拠点・現地法人でも同様の連絡訓練が行われているか
- 重要業務ごとに、必ず代替要員が設定されているか

- 代替要員に「動員されにくい人材」や国外拠点の人材が含まれているか
-

IV. 情報・認知戦への備え

- サイバー・情報空間が“戦場”になり得るという認識が経営層に共有されているか
- 偽情報・プロパガンダを見分けるための社内指針があるか
- 有事における対外発信（広報・SNS・顧客対応）の判断主体が明確か
- 法務・広報・IT・現場が連携して判断できる体制があるか
-

V. 事業継続（BCP）設計

- 重要業務・重要システムが単一拠点に集中していないか
- 重要機能について、分散・遠隔・代替の組み合わせが設計されているか
- サプライチェーンにおいて、特定国・特定企業への過度な依存が把握されているか
- 代替調達先は「候補」ではなく、実際に切り替え可能な状態まで準備されているか
-

VI. 電力・通信の自立性

- 長期停電（数日～数週間）を前提とした電源計画があるか
- 発電機・燃料・蓄電池などの自立電源を確保しているか
- 衛星通信など代替通信手段を「電源込み」で運用可能か
- 在宅勤務者についても、家庭側の電源・通信の脆弱性を考慮しているか
- 必要に応じて、電源・通信機材を会社として配布する判断基準があるか
-

VII. 避難と業務の両立

- 避難場所が「短時間退避」ではなく、長時間滞在を前提に設計されているか
- 避難場所に、最低限の業務継続が可能な環境（照明・電源・通信・座席等）があるか
- 空襲警報や長時間警戒下でも、どの業務を続け、どの業務を止めるか決まっているか
-

VIII. 従業員の安全・人命保護

- 従業員の所在・安否を継続的に把握できる仕組みがあるか
- 高リスク地域からの段階的退避計画があるか
- 国外拠点・第三国への一時移転の選択肢が検討されているか
- 以下の訓練を企業として実施しているか
- ・ 止血
 - ・ 外傷・火傷・骨折対応
 - ・ ショック対応
 - ・ 心理的応急支援
-

IX. 相互扶助・連携

- 自社グループ内での相互バックアップ体制が明確か
 - グループ外（同業・取引先）との非常時連携について議論したことがあるか
 - 連絡・判断・避難に関する手順が他社と共有可能な形になっているか
 - 競争法上の論点を含め、非常時協力を事前に法務で整理しているか
-

X. 演習・見直し

- 有事対応を「紙の計画」で終わらせていないか
 - 判断訓練（いつ決めるか）を含む演習を行っているか
 - 海外拠点・協力会社を含めた訓練を実施したことがあるか
 - 演習後に、判断遅延・連絡不備・設備不足を修正しているか
-

チェック結果の読み方（重要）

- が3割未満 → 平時最適・有事脆弱型
- が5割前後 → 部分対応型（判断遅延リスク大）
- が7割以上 → レジリエンス設計型

重要なのは「全部○にすること」ではない。どこが×かを経営が認識し、優先順位をつけて埋めることがレジリエンスそのものである。

謝辞

本提言書の取りまとめにあたり、多大なるご指導ならびにご協力を賜りました関係各位に、心より御礼申し上げます。

まず、学界担当講師として「談論風発講座」にてご指導を賜りました、神戸大学大学院法学研究科・簗原俊洋教授に深く感謝申し上げます。安全保障情勢について、複雑な内容を平易かつ的確にご解説いただくとともに、国内外のフィールドワークにもご同行いただき、実践的な学びの機会を数多くご提供いただきました。これらのご指導は、本提言の検討にあたり極めて大きな示唆となりました。

また、「談論風発講座」においてご講話を賜りました三紀ホールディングス株式会社・杉野利幸代表取締役社長には、民間企業経営の視点から、安全保障と経済の関係に関する多くの示唆を頂戴しました。あわせて、自衛隊兵庫地方協力本部・福森秀樹本部長には、長年の防衛実務に基づく現実的かつ示唆に富むご講義を賜りました。

国内フィールドワークでは、在日米軍嘉手納基地、外務省沖縄事務所、防衛省沖縄防衛局、自衛隊沖縄地方協力本部、陸上自衛隊第15旅団、海上自衛隊第5航空群、航空自衛隊南西航空方面隊の各機関におかれまして、視察受入れならびに貴重な意見交換の機会を賜りました。また、海上自衛隊 阪神基地隊および新明和工業株式会社の皆様には、護衛艦の見学や救難飛行艇の見学を通じて海上防衛の現場理解を深める機会を頂戴しました。

海外フィールドワークでは、意見交換先をご紹介くださった Radzween Abdul Razak 参事官に深く感謝申し上げます。あわせて、マレーシアにおける関係機関、研究機関、民間組織ならびに関連当局の皆様より、多角的な視座をご提供いただきました。

さらに、本プログラム全期間にわたり、塾生の活動を支えてくださったグローバル適塾運営協議会・山本香主任調査役、ならびに運営にご尽力いただいた事務局の皆様、厚く御礼申し上げます。

最後に、本プログラムへの参加の機会を与えてくださった、塾生各位の所属企業の皆様、そして活動を陰で支え続けてくれた家族に、心より感謝申し上げます。

参考文献・参考資料

【参考文献】

- ◆ 本郷和人・簗原俊洋『「外圧」の日本史 白村江の戦い・蒙古襲来・黒船から現代まで』朝日新書, 2023年
- ◆ 簗原俊洋『大統領から読むアメリカ史』第三文明社, 2023年
- ◆ 松原実穂子『ウクライナ企業の死闘』産経セレクト, 2025年
- ◆ 高橋杉雄『現代戦略論—大国間競争時代の安全保障—』並木書房, 2022年
- ◆ ジャレド・ダイヤモンド『危機と人類』日経ビジネス人文庫, 2020年
- ◆ 防衛省『令和7年版防衛白書』ほか近年版
- ◆ 外務省『令和7年版外交青書』ほか近年版
- ◆ 内閣府『令和7年版交通安全白書』ほか近年版
- ◆ 資源エネルギー庁『令和6年版エネルギー白書』
- ◆ マレーシア『2019 Defense White Paper 国防白書』

【参考資料】 <参考 URL の閲覧期間は、令和7年10月～令和8年2月>

《第1章》

- ◆ 防衛省「最近の国際軍事情勢」（令和7年11月）
<https://www.mod.go.jp/j/surround/index.html>
- ◆ 外務省「日本を取り巻く安全保障環境と課題」（令和7年11月）
https://www.mofa.go.jp/mofaj/fp/nsp/page1w_000092.html
- ◆ 日本国際問題研究所「安全保障（トピック総覧）」（令和7年11月）
<https://www.jiia.or.jp/jpn/topics/topic-security/>
- ◆ 帝国データバンク「日本企業の台湾進出動向（2024年）-有事備えは課題」（令和7年11月）
https://www.tdb.co.jp/report/economic/20241126_taiwan/
- ◆ KPMG「経済安全保障・地政学リスク2026」（令和7年11月）
<https://kpmg.com/jp/ja/insights/2026/01/economic-security-2026.html>
- ◆ Wedge 2025年3月号「食料危機の正体 日本の農業はもっと強くできる」（令和8年2月）
<https://wedge.ismedia.jp/ud/wedge/release/20250220>

《第2章》

- ◆ 外務省「ウクライナ情勢に関する対応」（令和7年11月）
https://www.mofa.go.jp/mofaj/erp/c_see/ua/page3_003225.html
- ◆ RIETI「ウクライナを巡る動きと日本の対応」（令和7年11月）

https://www.rieti.go.jp/jp/special/special_report/226.html

- ◆ 参議院事務局企画調整室『立法と調査』（令和8年2月）

https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/index.html

《第3章》

- ◆ 経済産業省『経済安全保障経営ガイドライン』（令和8年1月）

<https://www.meti.go.jp/press/2025/01/20260123004/20260123004-1r.pdf>

- ◆ 経済産業省『経済安全保障上の課題への対応（民間ベストプラクティス集）－第2.0版－』（令和8年1月）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/best_practice2.0.pdf

- ◆ 経済産業省『事業継続力強化計画 取組事例集』（令和8年2月）

<https://www.hkd.meti.go.jp/hokic/20250826/index.htm>

- ◆ 内閣府『企業の事業継続に関する実態調査』2024年（令和8年1月）

https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/chosa_240424.pdf

- ◆ 沖縄経済同友会『有事の際の事業継続と従業員避難に関する提言』2024年3月（令和7年10月）

<https://okidouyukai.jp/wp-content/uploads/2024/03/20240326teigen.pdf>

- ◆ 情報処理推進機構（IPA）『情報セキュリティ10大脅威』2025年（令和8年1月）

<https://www.ipa.go.jp/security/10threats/10threats2025.html>

- ◆ 警察庁『令和6年におけるサイバー空間をめぐる脅威の情勢等』2024年（令和8年1月）

https://www.npa.go.jp/publications/statistics/cybersecurity/data/R6/R06_cyber_r_jousei.pdf

- ◆ 総務省『非常災害時における通信確保の在り方』（令和8年2月）

https://www.soumu.go.jp/main_content/000141087.pdf

- ◆ 総務省『大規模災害時の被災地域における通信サービス確保のための基本的な対応方針』，2026年2月（令和8年2月）

https://www.soumu.go.jp/main_content/001054610.pdf

- ◆ 内閣官房『サイバー安全保障分野での対応能力の向上に向けた有識者会議』（令和8年1月）

- ◆ https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/cyber_anzen_hosyo/index.html 防衛省『認知領域における戦いとは』（令和8年2月）

<https://www.mod.go.jp/j/approach/defense//infowarfare/index.html>

- ◆ Vitsat『KA-SAT Network cyber attack overview』（令和8年1月）

<https://www.viasat.com/perspectives/corporate/2022/ka-sat-network-cyber-attack-overview/>

- ◆ アジア経済研究所 (IDE-JETRO) 『第 2 回 台湾総統選挙後の中台関係と東アジアの安全保障』 (令和 8 年 2 月)
- ◆ https://www.ide.go.jp/Japanese/IDESquare/Eyes/2024/ISQ202420_009.html?_previewDate_=null&revision=0&viewForce=1 一般財団法人 日本品質保証機構 (令和 8 年 1 月)
https://www.jqa.jp/service_list/management/service/iso22301/
- ◆ 帝国データバンク 『事業継続計画 (BCP) に対する企業の意識調査 (2025 年)』
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250620-bcp2025/>
- ◆ 台湾国防部「全民国防ハンドブック」の改訂版 (令和 8 年 2 月)
<https://www.sanspo.com/article/20250916-M7FHBj2CWRIBHhQGYMT7IUVX2M/>
- ◆ 笹川平和財団 『台湾有事における情報戦の可能性』 (令和 8 年 2 月)
https://www.spf.org/iina/articles/osawa_02.html
- ◆ 日本経済新聞 『サイバー防衛 (チームスポーツ)』 2024 年 11 月 25 日 (令和 8 年 2 月)
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD213TF0R21C25A1000000/>
- ◆ 日経ビジネス 『台湾有事に備え中国・韓国からの避難計画を』 (令和 8 年 2 月)
<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00179/121600291/>
- ◆ Gartner 『Gartner Survey Shows Only 29% of Supply Chain Organizations Have Built Necessary Capabilities to Deliver on Future Performance』 2025 年 2 月 (令和 8 年 2 月)
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-02-18-gartner-survey-shows-only-29-percent-of-supply-chain-organizations-have-built-necessary-capabilities-to-deliver-on-future-performance>
- ◆ OECD 『Global Supply Chain Resilience』 (令和 8 年 2 月)
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-supply-chain-resilience-review_94e3a8ea-en.html
- ◆ World Economic Forum The Global Risks Report 2026 (令和 8 年 2 月)
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/>
- ◆ Allianz Allianz Risk Barometer 2026 (令和 8 年 2 月)
<https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2026.html>
- ◆ Verizon Data Breach Investigations Report 2025 年 (令和 8 年 2 月)
<https://www.verizon.com/business/resources/reports/dbir/>

《第 4 章》

- ◆ 内閣府 『事業継続ガイドライン』 2023 年 3 月 (令和 7 年 12 月)
<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyuu/pdf/guideline202303.pdf>

- ◆ 内閣官房『国家安全保障戦略』（2022年）（令和7年9月）
<https://www.cas.go.jp/jp/siryou/221216anzenhoshou.html>
- ◆ 内閣官房『国民保護法とは』（国民保護ポータルサイト）（令和8年1月）
<https://www.kokuminhogo.go.jp/>
- ◆ Malaysia Ministry of Defence, Defence White Paper (2019) および Mid-Term Review (令和8年2月)
https://www.iseas.edu.sg/wp-content/uploads/2026/01/ISEAS-Perspective_2026_11.pdf
- ◆ 国土交通省『支援物資物流システムの基本的考え方（東日本大震災の教訓）』（令和8年2月）
https://www.bousai.go.jp/jishin/syuto/taisaku_wg/7/pdf/4.pdf
- ◆ 全日本トラック協会『東日本大震災における緊急支援物資輸送活動の記録』（令和8年2月）
https://jta.or.jp/wp-content/themes/jta_theme/pdf/publication/kiroku_01.pdf
- ◆ 国土交通省『熊本地震を受けた災害に強い物流システムの構築』（令和8年2月）
https://www.mlit.go.jp/report/press/tokatsu01_hh_000320.html
- ◆ 内閣府／国交省『物資支援に関する補足資料～熊本地震～』（令和8年2月）
https://www.bousai.go.jp/updates/h280414jishin/h28kumamoto/pdf/h281114shiryo01_2.pdf
- ◆ 国土交通省『鉄道の計画運休の実施についての取りまとめ』（令和8年2月）
<https://www.mlit.go.jp/common/001296916.pdf>
- ◆ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング『令和3年度産業経済研究委託事業医療機器の安定供給および再製造単回使用医療機器（R-SUD）の活用動向に関する調査』（令和8年2月）
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000426.pdf
- ◆ 厚生労働省『物資の確保に関するガイドライン』（令和8年2月）
https://www.caicm.go.jp/action/plan/guideline/files/guidelines_11.pdf

グローバル適塾 第24期 安全保障グループ 名簿

塾生

榎山友佑	アート引越センター株式会社
森本大地	鹿島建設株式会社
井口良介	近畿日本鉄道株式会社
石塚啓	新明和工業株式会社
藤原一雅	住友商事株式会社
池田伸一	ダイキン工業株式会社
木本哲夫	株式会社竹中工務店
上谷明生	西日本高速道路株式会社
榎本彩織	株式会社日立製作所
高田知廣	三菱商事株式会社

学界担任講師

榎原俊洋	神戸大学大学院法学研究科 教授
------	-----------------

事務局

市原真人	グローバル適塾運営協議会 事務局長
山本香	グローバル適塾運営協議会 主任調査役