

サプライチェーン上の経済安全保障リスクと リスクマネジメント

コントロール・リスクス・グループ株式会社
シニアコンサルタント 樋口 智一
コンサルタント 菊池 朋之



1. はじめに

冷戦終結後、拡大を続けてきたグローバル・サプライチェーンに不透明感が高まっている。特に、近年注目を集める「経済安全保障」は、「経済的手段を用いて国家の安全を確保し、国益の維持・増進を図ること」とされるが、それに伴うリスクは、外交関係にとどまらず、企業活動においてもすでに顕在化しており、民間企業には事業の継続や成長、社会や株主への責任としての対応が求められる。本稿では、特に日系企業のサプライチェーンに焦点を当て、経済安全保障問題がもたらすリスクとその対応アプローチについて概説する。

2. サプライチェーンを取り巻くリスク環境

米中対立が多方面で表面化するに従い、日系企業のサプライチェーンにも経済安全保障に関連したリスク環境の変化が生じており、重大な影響を及ぼしつつある。冷戦終結後の関与と介入を基本とした米国の対外政策は、結果として米国の相対的影響力の低下をもたらした。そのすきまを突くように、中国は2000年代前半から急速な経済成長を遂げ、積極的に軍事力を強化し、アジア太平洋地域において米国の覇権的立場への挑戦を明確にしている。米国は2010年代後半に対中政策を、関与政策から戦略的競争に改めた。特に2018年以降、追加関税や制裁指定などにより米中対立は激化し、グローバル・サプライチェーンの対中依存からの脱却が強力に推進された。しかし、トランプ政権による米国経済の対中依存と対中貿易赤字からの脱却の取り組みは当初期待していたような成果を得られず、国際経済システムにおいて両国間の完全なデカップリングは実質的に不可能であることを示した。そこで、米中対立の方向性は半導体や通信などの重要品目のサプ

ライチェーンに限定した、より現実的な部分的デカップリングの推進へとかじが切られている。

中国も、一帯一路計画に基づく国際社会への経済的プレゼンス強化と、双循環による国内需要および国内産業強化で中国の戦略を下支えする国際経済システムの構築を進めている。対米国の観点からは、アジア太平洋地域における核心的利益の確保に向け、軍の近代化と非軍事的超限戦を組み合わせ、軍事、政治、経済の各分野で多角的な競争力強化を推し進めている。さらに、2020年には米国の制裁にならった輸出管理法を策定し、重要品目の技術競争力の獲得に向け、準戦時と呼ばれる体制でまい進している。現在の米中対立は短期的な通商問題というより、両国の政治経済システムのギャップに基づく構造的対立、つまりアジア太平洋地域における両国の覇権的立場と軍事的・政治的・経済的プレゼンスの獲得競争といえる。このような状況に対応するため、民間企業においては、サプライチェーン全体の見直しといった中長期の戦略的課題に対応する必要性が高まっている。

3. 経済安全保障問題とサプライチェーン上のリスク

経済安全保障問題に起因する日系企業にとってのサプライチェーン上のリスクとは何だろうか。サプライチェーンを大きく、①原材料や部品の調達、②製造、③物流、④販売の4つの観点から整理する。

① 調達

部品や原材料の安定的な調達は経済安全保障においても重要な課題となっている。経済安全保障の観点からみた調達分野のリスクとして、まず重要な部品や原材料の輸出規制が各国で強化されることによる調達

の不安定化があげられる。米中や日本政府は機微技術に関連する部品や原材料への輸出規制の強化を進めている。代替性の低い部品や原材料調達が困難になれば、サプライチェーン全体の停止や遅延が生じ、納入の遅れや在庫確保によるコストの増加につながる可能性もある。

次に、調達先に重大な懸念が生じることが想定される。中国政府は先端技術の内製化や先端民生技術の軍事面への取り込みを進めている。たとえば、ある調達先が人民解放軍や中国政府に近いとして、BIS（米商務省産業安全保障局）やOFAC（財務省外国資産管理局）の規制対象法人リストに登録された場合、米国法令のコンプライアンスや域外適用法の事業への影響、自社のグローバルレピュテーションの観点から調達先としての関係継続を慎重に検討する必要がある。既存調達先との取引停止を含めた見直しをしなければならぬ場合、仮に代替調達先や代替品の早期確保が困難であれば、サプライチェーンに深刻な影響が生じることは想像に難くない。

② 製造

2018年から2019年にかけての米中通商対立は、非原産品目の割合を仕向け地に応じて規制するデミニマムルールが特定品目群に関して短期間で変更されるなど、日系企業の製造活動にも重大な影響を及ぼした。米国や中国、日本などの主要各国は自国にとっての戦略的重要品目を定義し、それらの内製化を推進している。内製化プロセスの中で、特定品目の原産国制限が強化され、みなし輸出への規制や定義が強化されることが想定される。

また、産業技術関係の知財管理のリスク環境にも大きな影響が生じつつある。主要各国が重視する機微技術に関する情報セキュリティは、産業スパイや技術・人材流出、情報窃取を目的としたサイバー攻撃などにより、その脆弱性が高まっている。また、米国は半導体や通信技術などに関係する品目について、製品の競争力強化や軍事品目の開発のために、技術機密情報を共有するセキュリティクリアランス制度の民間分野への拡充を進めている。日本では米国のセキュリティクリアランスに類する制度が民間分野で整備されておらず、それにより日本の先端技術製品への信頼が損なわれ、競争力そのものの低下につながる可能性もある。

違法な技術情報の流出に加え、特定国政府からの技

術情報の接収や供与を強要される可能性もある。製造拠点が所在する国の政府により、特定の法令違反を指摘され強制捜査を受けた場合、製造に関する情報も同時に押収される可能性があることを想定すべきである。各国の独占禁止法違反や贈収賄、環境規制違反、労働法違反、情報保護関連など、外国企業が懲罰的捜査を受ける事例は多くみられている。

③ 物流

経済安全保障の観点から、製品の物流においても無視できないリスクが多数想定される。まずは輸送ルートそのものの不安定化である。たとえば、中国が領有を主張する南シナ海や台湾海峡は日本にとって重要な航路だが、民間貨物船の航行妨害などを含む無害通航権の侵害行為により、同海域を迂回せざるを得なくなれば、輸送コストが大きく上昇する。

輸送ルートだけでなく、輸送手段についても、特定船主や運航会社の使用制限や、輸出規制による通関手続きの複雑化に伴う物流コストの増加や遅延といったリスクが考えられる。さらに、国家間関係が悪化すれば、特定国政府による貨物の拿捕や押収も否定できない。また、倉庫や保管拠点においても、産業知財を標的とした情報窃取などが考えられる。

④ 販売

2018年以降の米中通商対立における追加関税政策は記憶に新しいが、国家間の関係悪化の際、企業は特定の国を通る製品への関税賦課による、市場競争力の低下を想定しなければならない。同時に、各国政府が経済安全保障政策の一環として重要産業の内製化を進めるなかで、自国製品の補助金や購入・利用促進などの非関税障壁によって、販売や営業活動が影響を受けるリスクも存在する。

外交関係により特定国の製品が不買運動や排斥活動の標的とされることは、日系企業は十分承知しているが、今後は米中関係の悪化を想定した対応も求められる。そして、販売における最大のリスクといえるのが、特定販売先を通じた情報流出、技術流出、軍事部門への不正転用や目的外使用である。仮に意図せず軍用品に不正転用されていたとしても、その事実が明らかとなればレピュテーション上の大きな損失を招き、さらに、エンドユーザーの確認や安全保障輸出管理手続への不適切な対応があれば処分を受けることも想定される。

図 経済安全保障の観点からみた民間企業にとってのサプライチェーン上のリスク要因と影響（例）

	主なリスク要因	主な影響
調達	原材料や部品の輸出制限 制裁などによる取引先への規制強化	コスト増、サプライチェーンの遅延、罰則、レピュテーションの毀損
製造	品目別の原産地規則の変更 サイバー攻撃の増加や製品の安全性に関する信頼低下 政府や攻撃者への情報流出や政治的ハラスメント	コスト増、製品の市場競争力の低下、罰則、レピュテーションの毀損、技術流出
物流	特定航路の制限 製品の押収や拿捕	コスト増、技術流出、サプライチェーンの遅延
販売	追加関税 不正転用や技術流出	コスト増、製品の市場競争力の低下、技術流出、罰則、レピュテーションの毀損

4. 経済安全保障とサプライチェーン・リスクマネジメント

以上のような、経済安全保障上の環境変化により生じるサプライチェーン上のリスクに対して、企業にはどのような対応が求められるだろうか。

・自社の現状把握

経済安全保障リスクは、近年急速に顕在化してきた問題のため、まずは自社のサプライチェーンを経済安全保障の観点から理解することが求められる。上述の通り、従来のサプライチェーンの前提が経済安全保障リスクの高まりにより崩れつつある。これはサプライチェーンにとどまらず、経営全般にも関係するため、全社経営の中で、経済安全保障をどのように扱っていくかを定義する必要がある。そのために、まずは経済安全保障上重要となる機微技術や戦略物資に関する事業、調達ルート、販売先などのたな卸しが必要だ。加えて、グローバルに事業を展開している企業については、場合によっては、サプライチェーンのデカップリングなどの検討も必要となり、中国や米国に対する現状の事業ポートフォリオを把握する必要がある。ここでは、単純に売上規模などで事業ポートフォリオを計るのではなく、機微技術や戦略物資といった経済安全保障の観点から各国への依存度を理解することが重要だ。サプライチェーンを経済安全保障の観点から把握するためには、調達・製造・物流・販売に係る部署だけでなく、取締役会や経営企画部などとも連携し、全社横断的な取り組みが必要になる。

・リスクの把握と分析

次に必要なのが、自社のサプライチェーンに影響を及ぼす経済安全保障上のリスクの洗い出しだ。これまでのサプライチェーン上のリスクは、輸出管理や自然災害など、範囲の特定や、対応の定型化がある程度可能だった。しかし、経済安全保障は、長期の広範に渡る構造上のリスクであり、その影響範囲も企業や事業によって大きく異なる。そのため、自社のサプライチェーンにとっての経済安全保障リスクが、サプライチェーンのどのポイントに位置するかを短期～中長期の時間軸で特定することが必要となる。たとえば、上述の通り、製品の保管だけみても、倉庫には盗難や紛失のほか、情報漏洩、産業スパイなど、経済安全保障の点からも重要なリスクが潜んでいる。また、調達先や販売先に、中国の軍民融合政策に関与している研究機関や大学、軍事四証企業が含まれていないか、十分に確認はできているだろうか。これまでも、通関実務や税関に関する情報入手のために、税関出身者を採用している企業は多いが、今後は地政学リスクやビジネスインテリジェンスに対応する体制強化や第三者機関からの情報を活用し、タイムリーにリスクを把握、分析していくが必要になる。

・リスクシナリオの策定

自社のサプライチェーンにとってのリスクを洗い出した後は、リスクの顕在化など、今後起こり得るシナリオを検討する必要がある。これまで、日本企業は東日本大震災やタイの洪水などを受け、自然災害などの「有事」に対するBCP（事業継続計画）については精度を高めてきた。それに加え、現在では、経済安全保障に対する意識の高まりによって変化しつつある「平

時」に対して、中長期的なリスクシナリオの検討が必要になっている。自然災害や事故の場合、対応が必要となる事象が明確なため、平時と有事の線引きは比較的容易だった。しかし、経済安全保障リスクの場合、そもそも何を対応のトリガーとするかは、各社によって大きく異なる。また、リスクシナリオの策定にあたっては、死角が発生しないように注意が必要だ。調達・製造・物流・販売で組織が分かれている場合など、全体としてみたときに、重大なリスクが見落とされている恐れがある。たとえば、中国で開発・製造した自社製品を中国国外に持ち出せなくなるリスクは、社内のどの部署で検討されているだろうか。こういった課題に対応するためにも、経済安全保障の観点から横断的にリスクを検討する機能や組織設計を進め、抜け漏れのないリスクシナリオを策定することが求められる。

・リスク低減

経済安全保障によって生じうるサプライチェーン途絶のリスクを低減するために求められるのが、戦略的に余裕を確保することだ。たとえば、これまでは在庫をもつことが経営のひとつのリスクと考えられる傾向があったが、今後は、経済安全保障上重要な物資に関しては、在庫をもたないことがリスクとなり得る。在庫回転率の向上を事業評価のひとつと考えている企業も多いが、今後は評価基準の見直しが必要になるかもしれない。在庫をもつことは、商品ポジションをもつことにもつながるため、特に貴金属や天然資源など、価格変動を伴う商品を扱う企業は注意が必要だ。また、保有期間が長期にわたる可能性もあるため、従来の滞留在庫管理も見直しが必要になるかもしれない。これらは経理部や経営企画部などとともに制度設計を進めていく必要がある。その他にも、米国のNIST SP800-171^{注1}やTAPA^{注2}、NISPOM^{注3}といったセキュリティクリアランスに適合したサプライチェーンの構築や、サプライヤー・販売先・物流事業者へのデューデリジェンス実施など、検討すべきリスク対策は多岐にわたる。注意が必要なのは、リスク低減策としてよくあげられるサプライチェーンの国内回帰や多角化には別のリスクが伴うということだ。日本には地震があり、「アジア最後のフロンティア」と言われたミャンマーをはじめ、新興国には政変による稼働停止リスクを抱える国も多い。それぞれのリスク低減策がもつメリット・デメリットを見極め、自社のサプライチェーンにとっての最適な形を築いていくことが必要だ。

・インシデント対応

これまでの自然災害や事故を想定したインシデント対応では、影響を最小化し、迅速に原状を回復することが重視されてきた。しかし、経済安全保障においては、リスクが顕在化した時点で、影響が恒久化する可能性がある。実際に、米国では、バイデン政権においても、中国への輸出規制や戦略物資の国産化政策は継続されている。そのため、サプライチェーンが、インシデント発生前の状態に修復できないことも視野にいられて、事業への影響を最小化する方法を検討する必要がある。さらに、最悪のケースとして、国家間の対立がエスカレートし、経済分野だけでなく、直接的な軍事衝突が生じた際の対応も検討しておく必要があるだろう。たとえば、台湾有事が発生した場合のサプライチェーンのレジリエンスは確保できているだろうか。このようなリスクも考慮しつつ、これまでの自然災害等を想定したBCPがどこまで応用できるかも検討しながら、インシデント対応やバックアッププランを考えていくことが重要だ。

5. おわりに

経済安全保障は、グローバル・サプライチェーンにとって新たな不確実性となりつつあり、それに対応するリスクマネジメントが求められている。米中対立は長期化する可能性が高く、それに伴うサプライチェーンの構造変化にいち早く対応することが、新たな環境下で競争優位を確保するために必要だ。不透明な国際環境が続くなかにおいて、サプライチェーンのレジリエンスを確保することは、リスクや損失の最小化といった「守り」だけではなく、企業の競争力や成長に直結する「攻め」の側面をもつことも見逃すべきではないだろう。サプライチェーンを取り巻く経済安全保障上の変化を注視しつつ、将来の成長を見据えたリスクマネジメントが求められている。

注1：米国国立標準技術研究所（NIST：National Institute of Standards and Technology）が発行するガイドラインのひとつ。日本語では「連邦政府外のシステムと組織における管理された非格付け情報の保護」と題される。

注2：Transported Asset Protection Associationの略。ハイテク製品の保管・輸送中の紛失・盗難の防止を目的に、1997年にアメリカで電子機器や精密機械メーカー、輸送会社や警備会社などにより設立されたNPO（非営利団体）。

注3：National Industrial Security Program Operating Manual（国家産業保全プログラム運用マニュアル）の略

