

経済安全保障上の課題への対応 ～ベストプラクティス集のご紹介～

経済産業省
大臣官房 経済安全保障室

ベストプラクティス集作成の背景

- 経済安全保障を巡る各国の政策動向などにより、グローバルなビジネス環境が大きく変化する中、個別の企業から、技術流出やレピュテーションリスクなどの個別事案に関する悩みなどの相談事例が増加。
- そうした状況を踏まえ、経済産業省として、①技術情報の流出、②ビジネス環境の変化等を中心に、改めて、経済安全保障上の課題や悩みとその対策・対応事例を把握するため、企業ヒアリングを実施。
- 2023年6月から8月に56社へヒアリングを実施し、そこで得られた具体的事例を産業界に広く情報共有し、参考としていただくため、17のベストプラクティスにまとめて公表。
- 産業界との対話などを通じて、今後もベストプラクティスの収集を続け、さらなる拡充を図っていく予定。

ベストプラクティス集の狙い・概要

- 経済産業省では、各企業が、経済安全保障上、どのような課題に直面しているかヒアリングを実施。その結果、多くの企業が「技術流出」や「ビジネス環境の予見性低下」を挙げ、具体的な対応に苦慮している現状が明らかに。
- そうした中でも、それらの課題に対して、自主的に様々な工夫を行っている企業が存在。そうした事例をベストプラクティスとしてまとめ、他の企業にも参考としてもらうことが狙い。

<目次>

ベストプラクティス事例	1-1	1-2	1-3	1-4	1-5	2-1	2-2	2-3	2-4
① 重点的に守るべき技術の特定	○		○	○					
② 従業員の情報管理意識の醸成	○								
③ 従業員の副業からの技術流出防止	○								
④ 重要な技術を持つ従業員の流出抑制	○								
⑤ 守るべき情報へのアクセス権の設定	○								
⑥ 原材料等のコードネーム化	○		○	○					
⑦ 重要なノウハウを持つ技術者の雇用延長		○							
⑧ 取引先企業の情報管理			○	○					
⑨ 海外工場で扱う技術・工程の制限			○		○				
⑩ 経済安全保障の観点から経営判断する体制整備						○	○	○	○
⑪ サプライチェーン構造・原料調達先の可視化						○			
⑫ 調達先との資本関係形成による安定供給確保						○			
⑬ 調達先の多元化・安定化						○	○	○	
⑭ 軍事転用防止							○		
⑮ レピュテーションリスクへの対策							○		
⑯ 契約において盛り込むべき条項							○	○	○
⑰ 適切な契約期間の設定							○		○

※目次の1-1～2-4は、これまでのヒアリングで明らかになった課題のいずれに対応するものであるかを示している。

- <ヒアリングで明らかになった課題>
- ① **技術流出リスク**
 - 1-1. 人（現役従業員）
 - 1-2. 人（退職者・OB）
 - 1-3. 取引先からの要求
 - 1-4. 共同事業等
 - 1-5. 相手国の政策・制度
 - ② **ビジネス環境の予見性低下**
 - 2-1. 原料・部品の供給途絶
 - 2-2. 諸外国の規制・政策
 - 2-3. 紛争などによる経済活動混乱
 - 2-4. 契約内容が不十分

(参考) ヒアリングで得られた企業が直面している経済安保上の課題

①技術流出リスク

1-1. 人（現役従業員）

- ✓ 引き抜き
- ✓ 現場の情報管理意識が低い

1-2. 人（退職者・OB）

- ✓ 起業・再就職等の際に技術を持ち出される
- ✓ 退職後の動向が把握できない、制限できない

1-3. 取引先からの要求

- ✓ サンプルや装置の提供を要求される
- ✓ 見学・監査により技術獲得を狙われる

1-4. 共同事業等

- ✓ 海外企業との共同事業等におけるリスク
- ✓ 国内企業や大学との共同事業におけるリスク

1-5. 相手国の政策・制度

- ✓ 外国政府から直接的な働きかけを受ける
- ✓ 規制・制度が技術獲得ツールとなっている

②ビジネス環境の予見性低下

2-1. 原料・部品の供給途絶

- ✓ 特定調達先への過度な依存
- ✓ サプライチェーンの把握ができてない

2-2. 諸外国の規制・政策

- ✓ 輸出管理制度
- ✓ その他の制度・政策

2-3. 紛争などによる経済活動混乱

- ✓ ロシア・ウクライナ有事による影響
- ✓ 今後の様々な国際情勢に対する不安

2-4. 契約内容が不十分

- ✓ 環境変化に対応できる契約になっていない
- ✓ フォースマジュール条項の適用が難しい

③その他

- ✓ 政府支援の充実

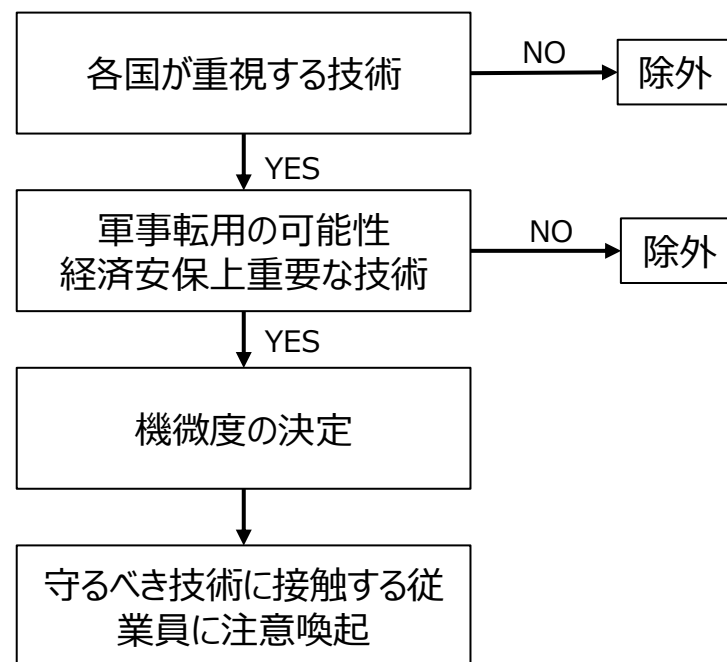
① 重点的に守るべき技術の特定

- 研究開発に力を入れている企業では保有する技術要素が数千件に及ぶケースも存在。技術流出を防ぐ観点から、真に**守るべき技術がどれかを特定することが必要**。
- そのためには、社内で、**守るべき技術を特定するためのフローを明確化**しておくことが有効。この中では、**評価者、評価対象、評価基準を設定**。
- 輸出管理法制の対象技術以外も含め、新たに開発した全ての技術を当該フローにより判定し、**守るべき技術を漏れなく特定し、情報に触れうる全社員が適切に管理**することが重要。

某社の例（素材）

- 技術・研究部門が**全ての研究テーマをリストアップ**し、**経済安保担当部署**が次の手順で仕分け。
 - ① 主要各国が重視する技術（米国CET、中国製造2025等）に該当する新興技術であるか。
 - ② 軍事力の強化と近代化に資する可能性が高い技術であるか。
 - ③ 技術・営業の各担当者に個別にヒアリングし、**機密性を三段階で評価**。
- **機密性が高い技術は、担当部署と認識を共有**するとともに、**取扱いについて注意喚起**。

守るべき技術を特定するためのフロー例



⑦ 重要なノウハウを持つ技術者の雇用延長

- 競争力の維持には、特許化していない製造ノウハウが重要となるケースも多い。他方、情報は特定の技術者に蓄積されており、退職後に他国企業に雇用され、一気に追いつかれるケースもある。
- 誓約書などによりOBの再就職を制限しているケースは多いが、実際に違反を把握することは困難であり、実効性に疑問。
- このため、重要技術を持つエンジニアを特定し、好待遇で雇用延長等で囲い込むことが有効。

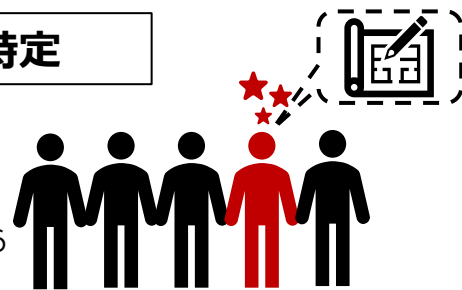
某社の例（金属）

- 60歳で定年退職としているが、近年、60歳以降も働く意欲がある職員が増加傾向。
- 65歳までの再雇用制度はあるが、待遇が悪化するため、制度を活用しない退職者も多い。
- 他方、業界内では重要なノウハウを持った退職者が外国企業に再就職し、技術流出につながる例も存在。
- このため、技術流出対策として、特に重要なノウハウを持った職員を選定し、待遇改善・定年延長を認める制度を導入。
- 制度実施に必要な追加の人的費用は、技術流出対策費として確保。
- 副次的効果として、若手エンジニアへの技術継承にも有効。

雇用延長のイメージ

① ノウハウを持った技術者の特定

- ノウハウの有意性
 - 技術者から流出する情報の精度
 - 競合他社の状況
- などを勘案して、技術流出対策の観点から囲い込む必要がある技術者を選定



② 定年退職時の雇用延長意向確認

特定した技術者に、定年後の雇用継続の意欲があるかを確認し、好待遇での雇用延長を提示



③ 好待遇で雇用延長（無期限）

雇用延長対象の技術者は、原則無期限で雇用
必要な追加の人的費用は技術流出対策の経費として確保



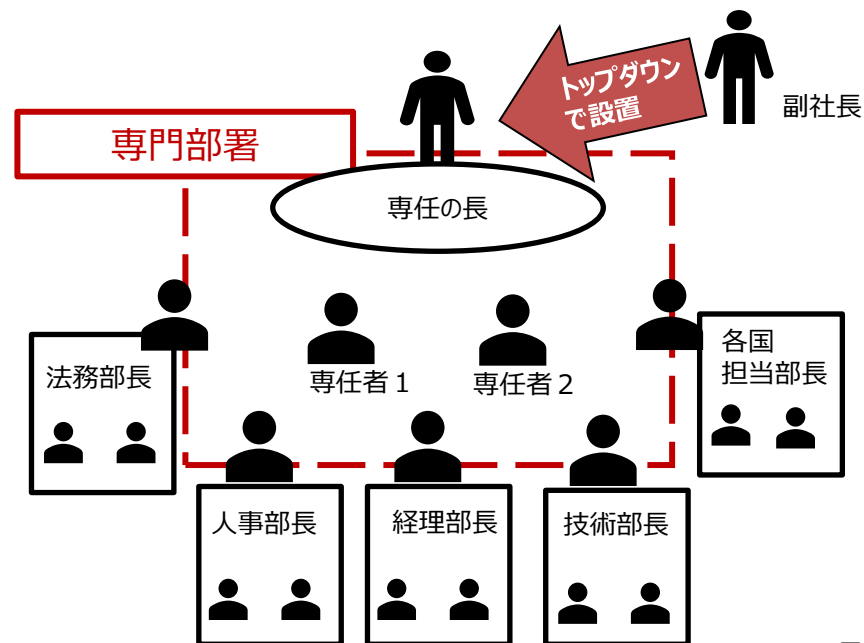
⑩ 経済安全保障の観点から経営判断する体制整備

- 経済安保上の判断は、中長期的な視点や、機微な情報ソースに基づいて行う必要があり、短期的な成果が求められる現場の活動とは対立するケースも存在。
- このため、**統一的な判断を行うことができる専門の統括組織を設置することが有効**。短期的には現場の利益を損なう判断も必要となるため、
 - ① **経営層のコミットにより、強い権限・リーダーシップ**を付与すること
 - ② **各事業部門からもメンバーを参画させるなど、判断が現場まで徹底される仕組み**を作ることが有効。

某社の例（素材）

- 経済安全保障上の観点から、全社的な方針検討、対策実施を担う専門部署を、**副社長の指揮の下**で設置。
- 副社長のコミットの下で強いリーダーシップを与えられた**専任の長**を置き、**数名の専門家**を配属。
- 同時に、**主要部門の部長クラスを兼任**。部門内での影響力の大きい人物が、**全社的な意思決定に責任を持った上で、各部門内を指揮**することに。
- 各部門のトップからの指示により、現場の**反発も抑制**しやすく、判断の**周知徹底がスムーズ**に。

専門組織のイメージ



⑮レピュテーションリスクへの対策

- **ネガティブな評判や風評、誤情報等によって、企業の評価が低下するレピュテーションリスクは企業にとって避けるべき重要な問題。**
- レピュテーションリスクを低減するため、研修等での従業員へのコンプライアンス教育に加え、
 - ① **企業全体の取引方針や他企業への対応について検討し、社内全体で徹底すること、**
 - ② **契約後に懸念情報が発覚し、契約を継続できなくなった場合に、契約の停止・撤回等ができる条項をあらかじめ契約書に入れること（自社がリスクを負わないようにすること）**
が重要。

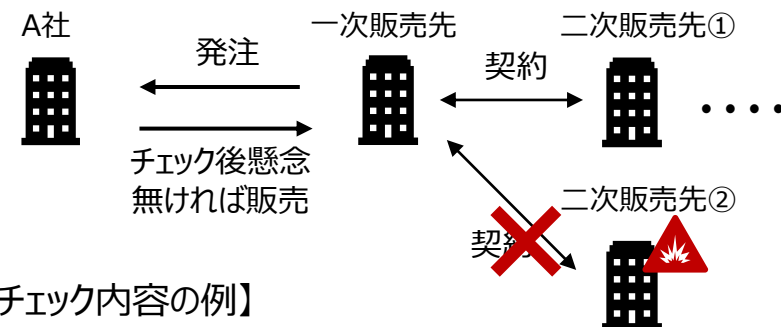
A社の例（電機）

- 自社の製品が望ましくない用途に使用されることを回避するため、**二次、三次の販売先を確認し、用途に疑義がある場合は、製品を販売しない。**
- 継続的に取引のある一次販売先に対して**自社の販売方針を伝え、協力を得られなければ販売契約を行わない。**

B社の例（金属）

- 原料調達の際に、必ず**人権に配慮したサプライチェーンであることの誓約書を要求、違反した場合の契約破棄を確認。**
- 人権配慮の取組をWEBページで積極的に情報公開。
- 全社員に**コンプライアンスの研修を定期的実施し、法令順守を徹底。**

A社の取組内容のイメージ



【チェック内容の例】

- ① 一次販売先の用途に疑義はないか
- ② 一次販売先に販売する製品のエンドユーザーに懸念がある企業がないか 等

ご清聴ありがとうございました。

『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）』
は、以下のページからダウンロードいただけます。
ぜひご活用ください。

