

台湾有事 調査レポート

# 迫る危機に、企業は何を 備えているのか

ニュートン・コンサルティング株式会社

ウクライナ戦争が1年以上続く中、東アジアでは、台湾海峡の緊張感が高まり、中国政府の動向に世界が注目している。

台湾および中国には多くの日系企業が進出しており、ひとたび、軍事行動が発生すると、その影響は計り知れないだろう。

世論の関心が高まる中、ニュートン・コンサルティング(株)では、企業のリスク対応またはBCP活動に携わる1,000名を対象に、台湾有事に対する企業の準備状況を調査した。

## 台湾有事 調査レポート

2022年8月に米国ナンシー・ペロシ下院議長の訪問後、中国人民解放軍による台湾周辺での大規模演習が実施された。そして、2023年4月には、台湾の蔡英文総統が米国及び中南米を訪れ各国の議員と会談を重ねる中、中国軍は台湾周辺での軍事演習を行い、中国軍機が台湾海峡の停戦ライン(中間線)を度々超えるなど、台湾海峡での緊張感が日々高まりを見せている。

地理的にも経済的にもつながりの深い中国と台湾だが、その情勢が、我が国にもたらす影響は計り知れない。特に中国は我が国の輸出シェア第1位であり、ビジネスを展開する本邦企業にとって、台湾有事が発生した際には、企業戦略から対応を考え直す必要が出てくるであろう。

こういった背景から、我が国の企業が台湾有事をどのように捉え、どのような準備をしているのかを中国・台湾に拠点を置く企業、中国・台湾との取引がある企業を中心に実態を調査した。

調査結果として、中国・台湾へ進出している、または中国・台湾企業と取引を行う多くの企業は、台湾有事をリスクとして捉えている。各社が懸念するリスクとして、人命は当然のことながら、原材料や部品等の調達不足、販売機会の喪失など、ビジネスへの影響が多岐にわたることを調査データは示している。

一方、多くの企業がリスクを会社として認識してはいるものの、対策が進んでいるかという点、必ずしもそうではない。中国・台湾に拠点のある企業は、駐在員の退避計画については一定数検討しているものの、現地採用社員のケアについては大きな差がある。拠点の移設、調達先の確保、事業計画の見直し等、事業戦略に関わる対策については検討に至っていない企業が非常に多い。

事業戦略こそ、長期的な検討が必要であり、対策立案から運用開始までには相当な時間を要するため、今から着手しないと手遅れになりかねない。

台湾有事がいつ起きるかを正確に予見することは難しいが、発生する可能性が否定できない昨今、企業経営者は、改めて台湾有事がもたらすリスクに目を向け、事業戦略としてどのような対策をとるべきか、意思決定が必要である。

本調査結果の概要として、台湾有事に対する企業の準備状況は下記 5 つに纏められる。



56%

中国・台湾に拠点がある、または両者の企業と取引がある回答者のうち 56%が **中国による台湾への侵攻リスクを会社として想定。** そのうち 2021 年以前から想定している会社は 7 割を超えている

P.3-4 >>

中国・台湾に拠点がある企業は 45%が生産停止を想定。その他に、社員の安全、販売停止、中国企業との取引停止、サイバー攻撃など、**事業への影響が多岐にわたることを懸念している**



45%

P.7-8 >>



84%

中国・台湾に拠点がある、または両者の企業と取引がある回答者のうち、84%がサプライヤーからの供給に支障が出ると回答。**サプライチェーンの影響は甚大となることが想定される**

P.9-10 >>

台湾有事リスクを会社として捉えており、その中で台湾・中国に拠点がある回答者のうち、**36%のみが台湾有事への準備をしている。**台湾有事をリスクとして認識してはいるが、準備はあまり進んでいない



36%

P.12-13 >>



28%

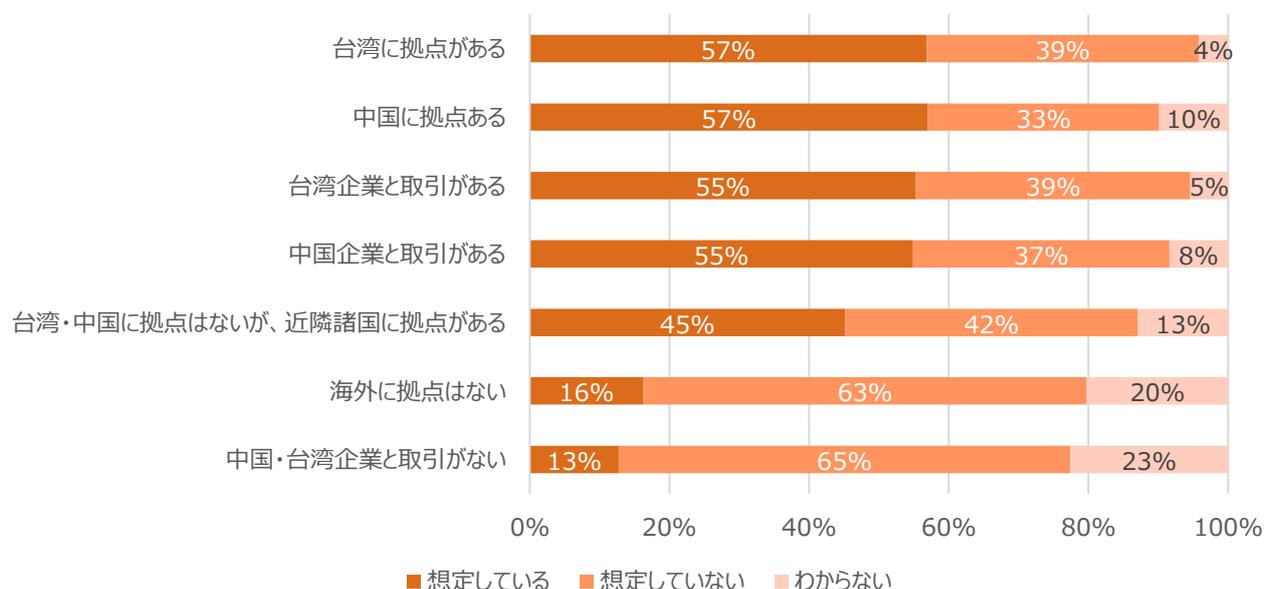
全回答者の 28%が台湾有事に対して機能する BCP が整備されていないと回答。**その他にも駐在員の退避、代替調達先の確保、中国に代わる市場の確保など、**課題は山積みとなっている

P.15 >>

# 1. 中国の台湾侵攻リスクを半数が想定

中国や台湾に拠点がある、または両者の企業と取引がある企業に所属する回答者の 50%以上が中国による台湾侵攻のリスクを会社として想定している結果となった。近隣諸国に拠点がある場合にも、40%以上の回答者が同様にリスクを会社として想定している。海外に拠点がない、または中国・台湾企業と取引がない企業においても、10%を超える企業が台湾有事を想定しており、国内の安全や事業への影響を懸念している。

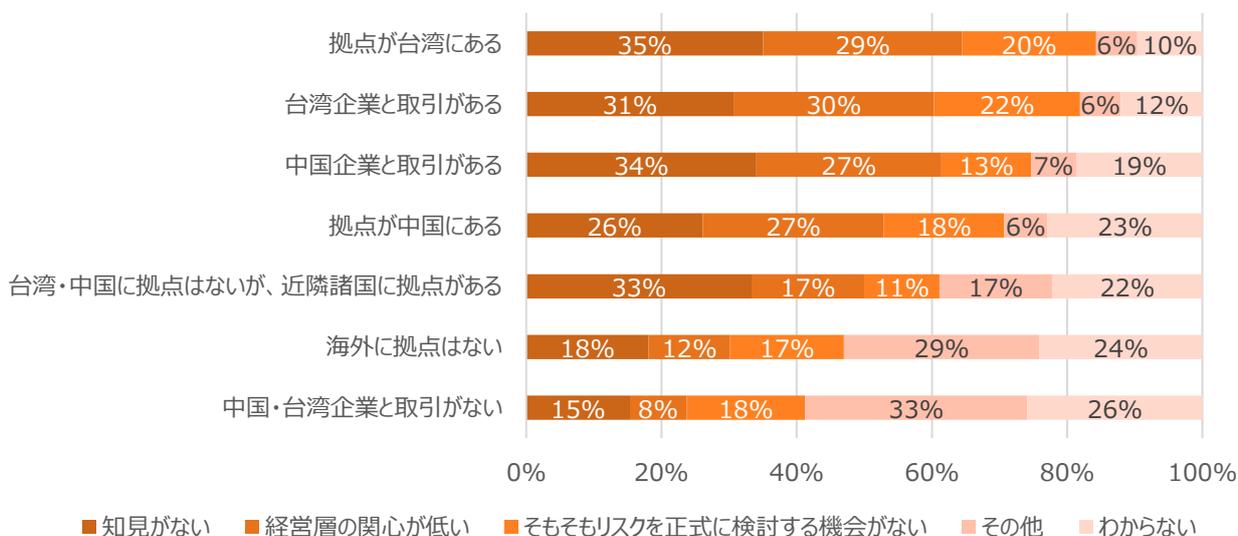
中国が台湾に侵攻するリスクを会社として想定していますか



注)数字の合計はパーセンテージの端数処理のために 100%にならない場合があります。

台湾有事を会社としてリスク想定していない理由としては、「知見がない」、「経営層の関心が低い」が約半数となり、「そもそもリスクを正式に検討する機会がない」という会社の仕組みとしての課題も一定数を占める結果となった。拠点が台湾・中国にある、台湾・中国企業と取引がある企業でも「経営層の関心が低い」ことを理由にリスク想定がなされていない割合が約 30%となり、会社として台湾有事への対応優先度が低いことが推察される。

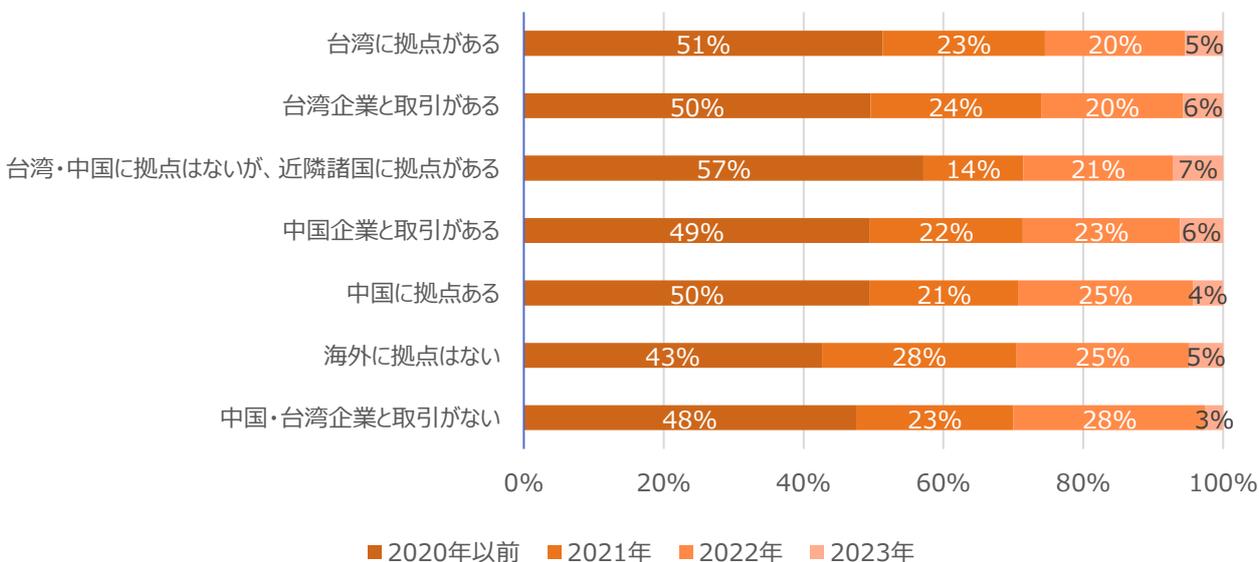
中国の台湾進攻リスクを会社として想定しない理由は何でしょうか



※数字の合計は、パーセンテージの端数処理のために 100%にならない場合があります。

中国が台湾に侵攻するリスクを想定しているとした回答者のうち、拠点の所在地、取引の有無に関わらず、約半数が中国の台湾侵攻リスクを 2020 年以前から想定しており、そのリスク感度の高さがうかがえる。2021 年以前から会社として台湾有事を認識している企業を含めると、その割合は 70%を超える。

中国が台湾に侵攻するリスクについて、いつから想定を始めましたか



※数字の合計はパーセンテージの端数処理のために 100%にならない場合があります。

本調査では、台湾有事を自社に影響があるリスクとして捉え 2020 年以前から想定している企業と、影響があるにもかかわらず会社としてリスクを想定していない企業とに、大きく二分される結果となった。

### 考察

2019 年に米国政府による中国通信機器メーカーなどに対する禁輸措置が、安全保障の観点から強化されたこと、2020 年に入ってから中国軍による台湾海峡での活動が活発になっていること、2021 年に入り、半導体不足が発生し、グローバル経済が台湾企業に大きく依存していることが露呈されたことなどが、2021 年以前から台湾有事をリスクとして想定する企業が多い理由として推察される。そして、2022 年には中国軍の台湾を取り囲んだ大規模軍事演習の実施もあり、台湾海峡の緊張が年を追うごとに高まっている。

こういった政治、経済の変化を機微にとらえることが、リスク管理の第一歩であるが、台湾有事をリスクとして捉えておらず、「知見がない」と回答した企業においては、こういったアクションを取ればよいだろうか。

まずは、企業として、マスメディア、ソーシャルメディア、シンクタンクなどから情報を収集し、自社のビジネスにおける環境変化を整理しておくことが、こういったリスクに気付くきっかけとなるはずだ。台湾有事に対するリスク感度を上げ、迅速な対応をおこなうために、収集すべき情報として、下記が挙げられる。

- 政府の動向  
中国、台湾、米国の各国政府が安全保障や輸出管理などの観点から規制強化をさらに進めているか
- 各国軍の動向  
大規模な軍事演習、ミサイル配備、軍の国境沿いへの配備など、緊張感を高める軍事行動をしているか
- 経済の動向  
外国人投資家、外資系企業が台湾や中国市場から徐々に引き始めているか
- 顧客・調達先の動向  
顧客や調達先が台湾・中国企業から多国に取引先を変え始めているか

## 台湾有事 調査レポート

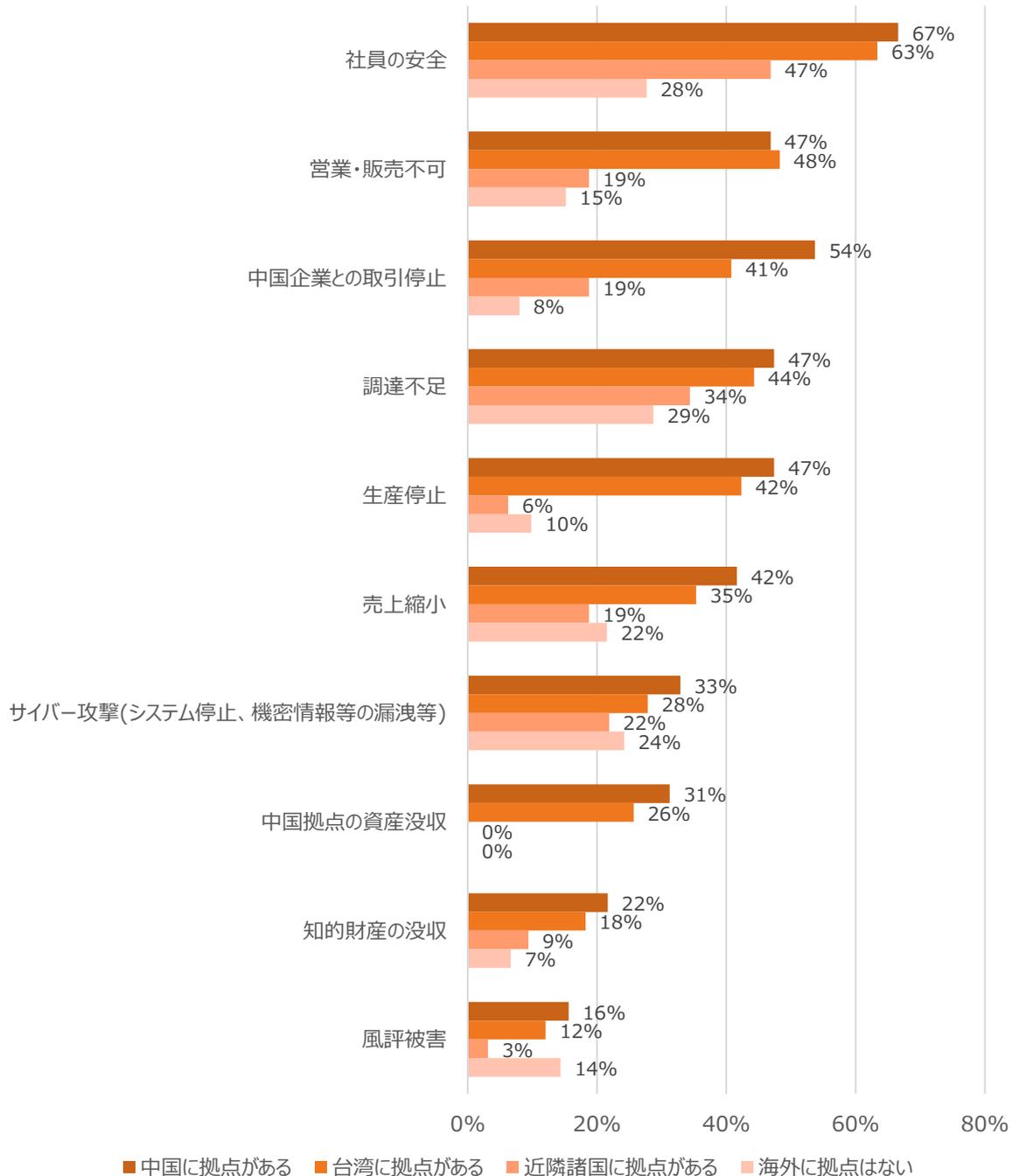
その他にも、業種業態や拠点の所在地によって、法規制や取引先の状況も異なるため、政治や社会環境の変化だけでなく、自社ビジネスモデルに影響を与える情報を継続的に収集することが必要である。

## 2. どんなリスク(影響)があるか

中国の台湾侵攻による影響は多岐にわたることがわかった。

台湾・中国に拠点のある企業は、当然のことながら、社員の安全に関する懸念が最も高く、60%以上が想定している。その内容は、営業販売不可、中国企業との取引停止、調達不足、生産停止においても、40%以上の回答を占める。

中国による台湾侵攻が発生した場合、貴社にはどのような影響が想定されますか



中国に拠点のある組織のうち、中国拠点の資産の没収については 31%、知的財産の没収も 22%となり、主要リソースが中国政府に没収されることを想定している企業も多い。

海外に拠点が無い企業においても、28%が、社員の安全について影響すると回答している。中国の台湾侵攻により、日本国内にも安全面での影響が出ることを懸念していることが推察される。それ以外にも、調達不足、売上縮小、サイバー攻撃については、20%以上がリスクとして想定しており、結果としてシステム停止や情報漏洩などが発生することが懸念される。台湾、中国にビジネス展開している企業だけでなく、国内で事業展開している企業においても台湾有事が発生した場合のリスク想定は多岐にわたる結果となった。

### 考察

台湾有事による企業への影響は、人命の安全確保以外にも、物流の混乱や原材料の調達困難などによるサプライチェーンリスク、サイバー攻撃による情報漏洩・システム停止リスクなどが挙げられる。

しかしながら、自社への影響は自社にしか導き出せない。自社のリスクを見極めるためには、リスクアセスメントが定期的実施されるよう、仕組みを整えるべきである。特に台湾有事はビジネス戦略そのものと直結するため、経営陣も関与する形での実施が必須である。

リスクアセスメントの手順については、以下のような一般的な内容で問題ない。

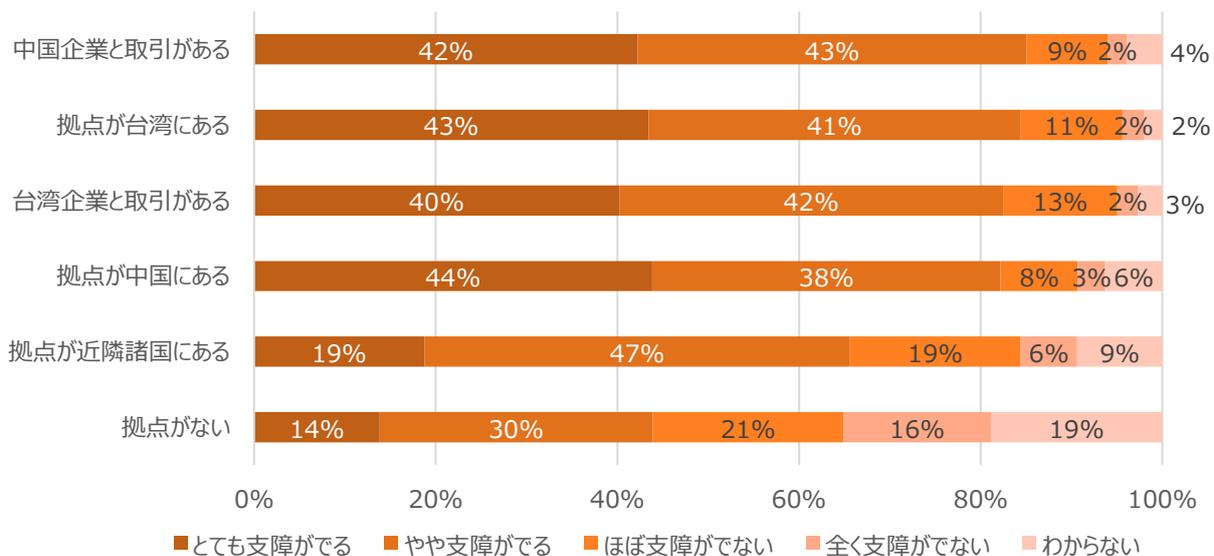
1. 自社の主要事業に関するリソース（人員、施設設備、IT システム、仕入先・委託会社等の外部サービス、社会インフラなど）を抽出
2. 台湾有事に世の中がどのような影響を受けるか、各種シンクタンクレポートの収集やコンサルタントを通じて収集・整理する。
3. 台湾有事が発生した場合に、リソースごとに、どんな影響を受けるか、被害想定を検討
4. 影響が大きいものに対して、対応する、しないの判断と、対応する場合の優先度を検討
5. 優先度の高いものに対して、代替・復旧、予防・低減の観点から、いつまでに、誰が、どのように対策を導入するかを決定

全てのリスクへ対応することは、リソース配分から難しいことが推察されるため、リスクアセスメントの結果から優先度をつけて、できることから対応していくことを推奨する。

### 3. サプライチェーンへの影響は甚大

台湾有事によるサプライチェーンへの影響は大きく、多くの企業にとっては頭を悩ませる要因となっていることがわかった。台湾・中国に拠点がある、または両者の企業と取引をしている回答者のうち、84%がサプライヤーからの供給に支障が出るとの回答を得た。台湾有事の際には、現地サプライヤーからの調達が進められないことにより、自拠点での生産、販売に大きく支障が出ると推測する。

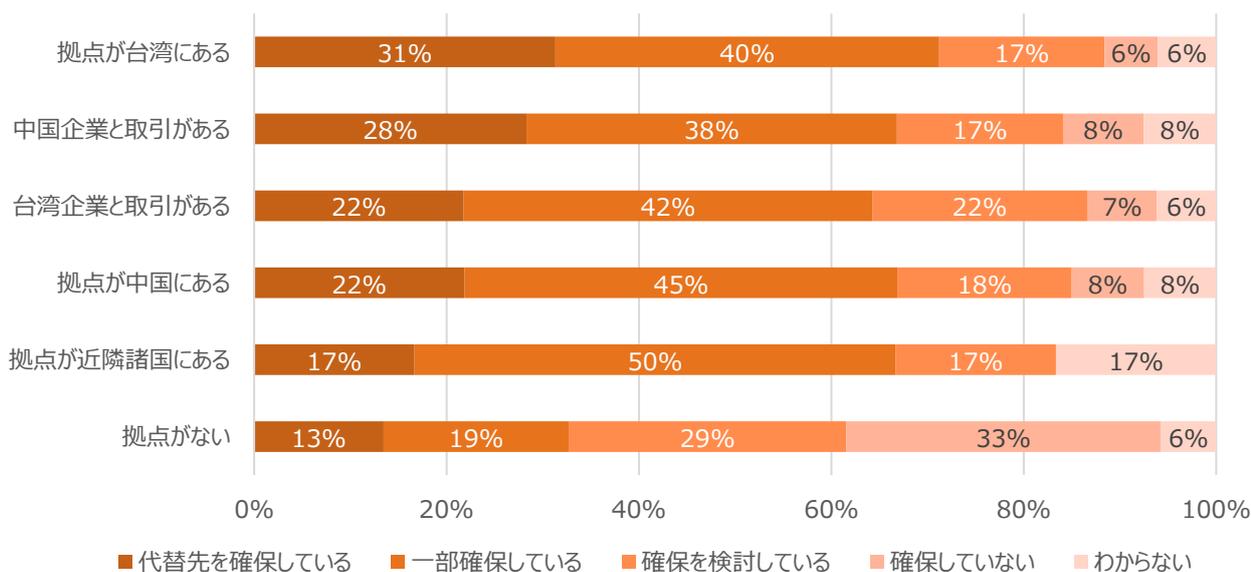
中国が台湾に侵攻した場合に、原料調達等、サプライヤーからの供給に支障が出ますか



※数字の合計はパーセンテージの端数処理のために 100%にならない場合があります。

「とても支障がでる」と回答した方のうち、代替先を十分確保しているのは、拠点が台湾にある企業で 31%、拠点が中国にある企業においては 22%に留まる。台湾・中国に拠点がある、または両者との取引がある企業においては、代替先を一部確保している割合は 60%を超えるが、サプライチェーン維持のために、継続的な対策の拡充が求められる。

サプライヤーからの供給に支障が出る場合、代替の調達先を確保していますか



※数字の合計はパーセンテージの端数処理のために 100%にならない場合があります。

## 考察

台湾・中国に拠点がある、または両者の企業と取引をしている企業にとって、調達不足は死活問題となる。

調達不足への対策は、「在庫の確保」、「代替の調達先確保」、「代替・類似製品の販売」の大きく3点があげられる。その中で、原材料や製品の代替調達は簡単ではない。コスト、品質、供給量など自社の要件を満たすことができるサプライヤーを危機発生時に探し、すぐに調達を切り替えられるものではない。

平時から代替先となるサプライヤーをリストアップし、試供品やサンプルでの品質テストをするだけでなく、一部発注し、取引を実際に行うことで、初めて信頼関係が構築できる。その上で危機時には発注量を増やすことが交渉できるようになる。平時から中期的な関係性を築くことが必要である。

特に製造業では、通常調達している原料の入手が困難となった場合に、代替原料での生産に対する顧客承認（主に品質面での）を得ることが、早期の生産復旧を実現するポイントとなる。平時から顧客と協議し、通常の調達が不可となる場合の対応方針を合意しておくことが肝要である。

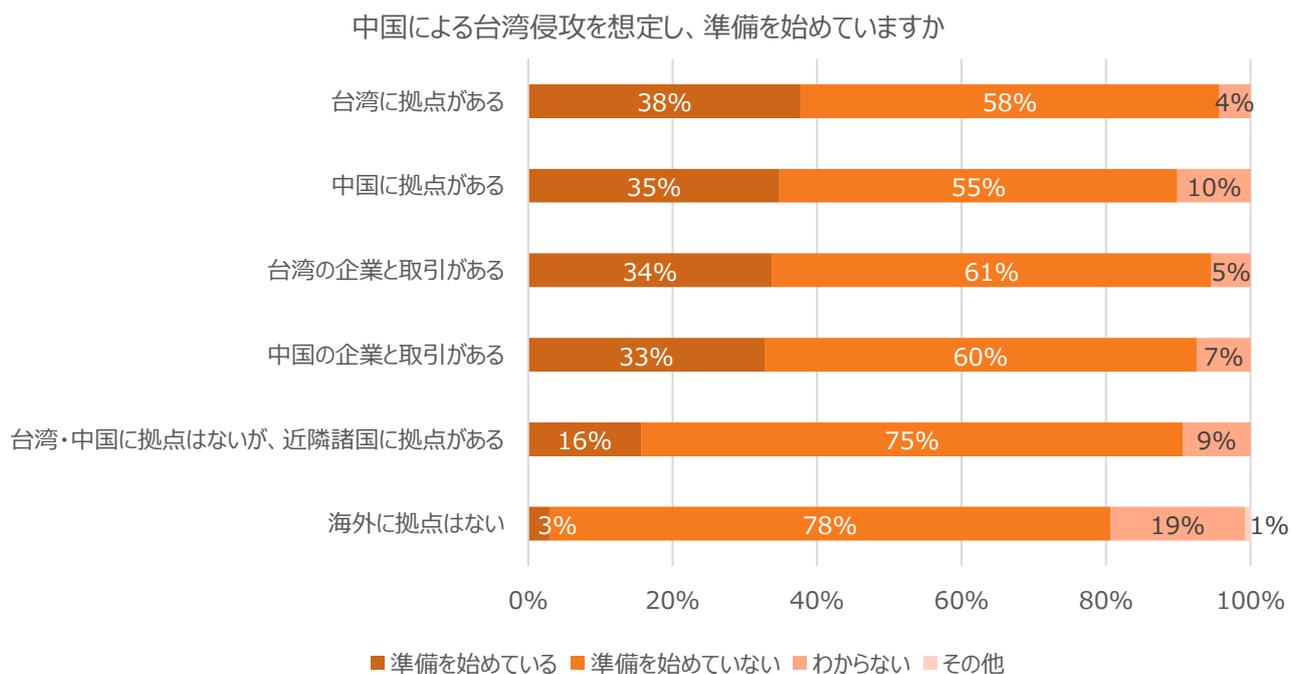
## 台湾有事 調査レポート

ある特定のサプライヤーしか製品の供給ができない場合（シングルソース）には、BCP 在庫として安全在庫の積み増しを検討する。加えて、次世代製品については、開発段階から複数の国、地域から調達可能な原料・部品を組み込むことが必要となる。

また、息の長い活動にはなるが、調達が困難と想定される原材料を使用しない製品の開発もビジネス戦略として検討すべきである。実際にレアアースを使用しない製品開発に着手している企業も多い。ビジネス戦略の決定は経営陣の意思決定にほかならず、台湾有事について経営陣が強く関与すべき理由の一つである。

## 4. リスクに対する準備状況

半数の企業が台湾有事リスクを会社として捉えているが、その準備状況は順風満帆とは言えない。台湾・中国に拠点がある企業で準備を進めているのはそれぞれ 38%、35%に過ぎず、海外に拠点が無くとも中国や台湾企業と取引がある企業もそれぞれ 34%、33%にとどまる。



※数字の合計はパーセンテージの端数処理のために 100%にならない場合があります。

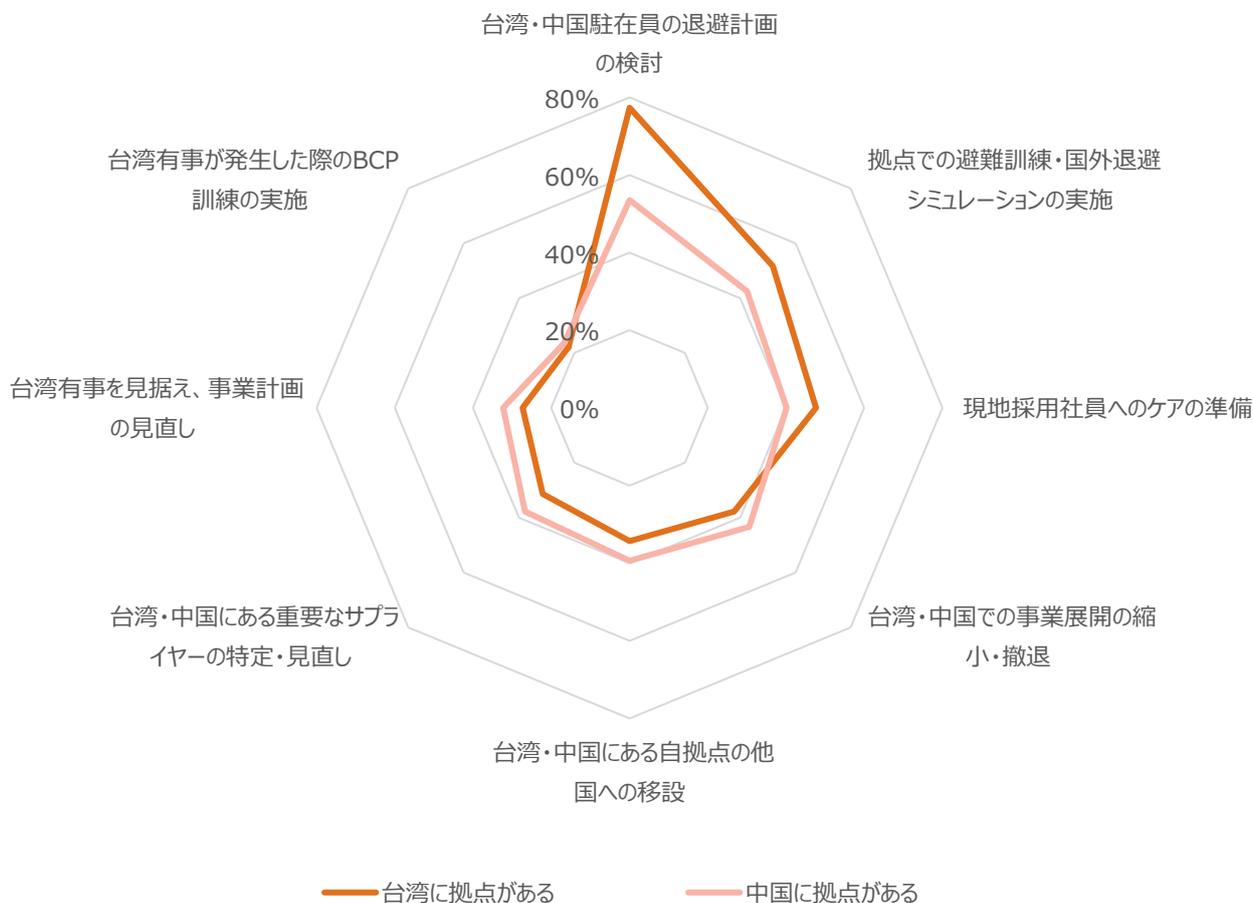
台湾・中国に拠点がある企業のうち、現時点では「準備を始めていない」との回答は 60%近くに上る。経営者の危機意識の高まりにより、今後、準備を急ピッチに進めることが推察される。

多くの企業で「準備を始めていない」一方、準備を進めている企業は、どんな施策を打っているのであろうか。中国・台湾に拠点があり、準備を始めている企業の準備状況は以下のとおりである。

準備を進めている回答者の中で、台湾に拠点がある企業では 77%が駐在員への退避計画を検討している結果となった。そして、52%が拠点での避難訓練や国外退避のシミュレーションを実施し、現地採用社員へのケアも準備を進めている。事業展開の縮小、多国への移設、サプライヤーの見直しなども 30%超の企業が準備を進めている一方、BCP 訓練の実施は 22%に留まっている。

人命の安全確保が第一で準備を進めていることがうかがえる。

台湾・中国に拠点がある企業はどのような準備をしていますか



**考察**

台湾有事の際には、人命に関するリスクがある企業は、まず安全確保を第一優先として準備すべきである。台湾・中国に拠点がある企業にとっては、駐在員の国外退避、現地社員の安全確保への対応が急務であり、駐在員及び家族の国外退避する順番を下記のように定めておくことが必要である。

1. 駐在員の帯同家族、健康管理が必要となる駐在員
2. 一般駐在員
3. 拠点責任者

また現地採用した従業員について、どのような対応を行なうべきか検討することも重要である。現地採用の従業員で拠点を運営できる体制に移行していくとともに、有事の際にどのような措置がありえるのか、対話しておくとともに雇用契約で定めておくことも必要となってくる。

またビジネス面での準備としては、生産や開発拠点を China Plus One または China Free として、他国・地域へ生産・開発拠点を移設するか、コスト、品質、供給量、需給の見込みなど、複数の観点から検討する必要がある。

原材料や部品などサプライヤーからの調達を中国・台湾企業から継続しつつも、他国・地域から調達するためのネットワークを構築していくことを、顧客とも協議し、検討していくことが求められる。製造業の場合には、顧客承認が必要となる場合も多く、品質だけでなく大量生産ができる生産および調達体制の確立は準備に時間を要する。

中国、台湾市場で出来るだけ長く、ビジネスを維持しながら、販売市場、生産拠点、調達ルート、物流ルートの再構築を今から着手しておくべきだ。

危機が発生してからでは遅い。経営陣が判断すべき機会は、今である。

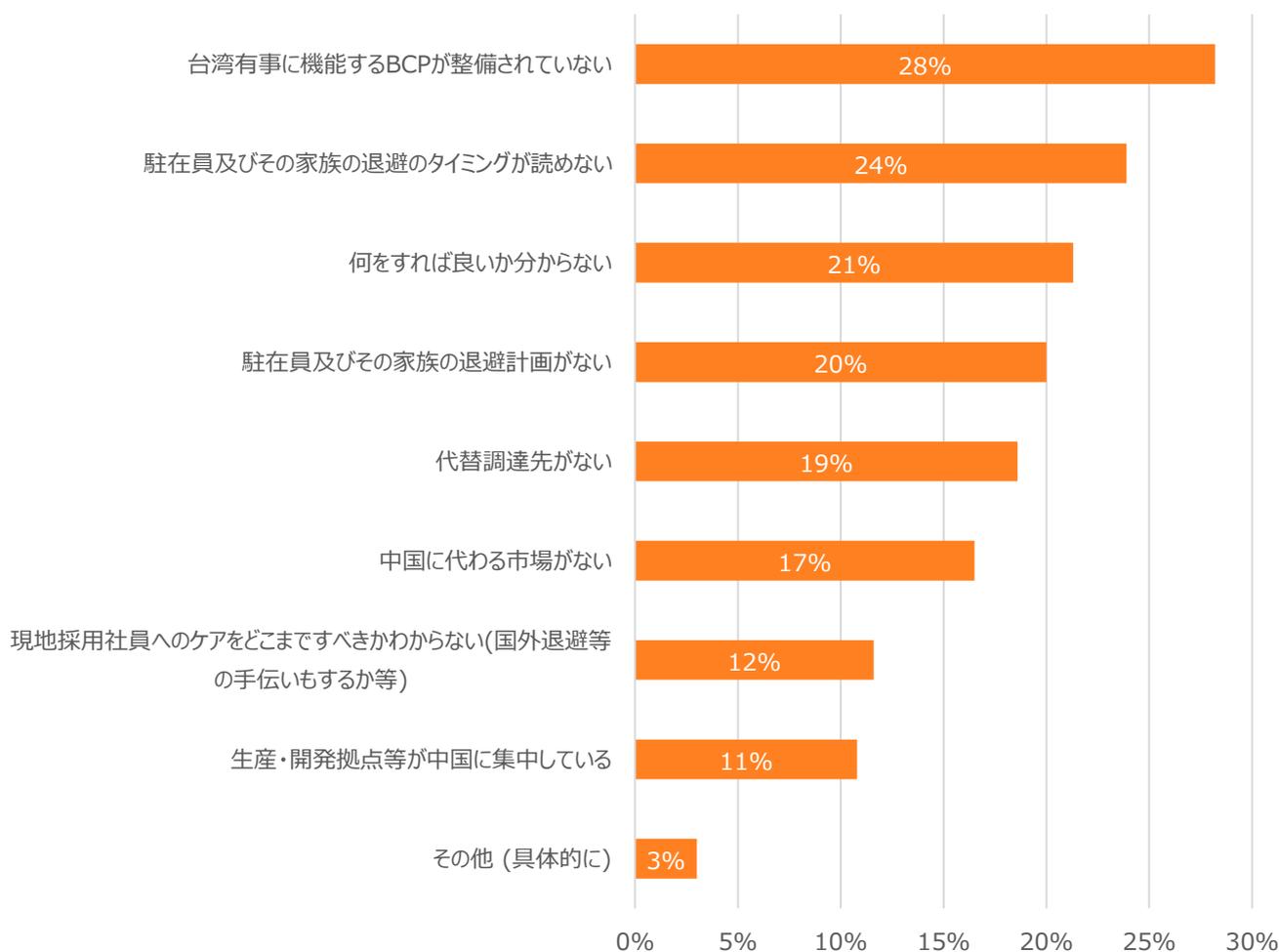
## 5. 準備に対する課題

台湾有事への準備について、どんな課題があるのか。

台湾・中国拠点の有無、台湾・中国企業との取引有無に関わらず、全回答者の28%が「機能するBCPが整備されていない」と回答している。代替調達先の確保、生産・開発拠点が一極集中しているため代替ができない、などの意見も多く集まり、事業継続に関する課題が浮き彫りとなっている。

加えて、巨大な中国市場にかわるマーケットの確保がなく、台湾有事による売上縮小をどうヘッジするかが課題となっている。事業継続の観点だけでなく、駐在員の退避計画の整備においても、20%が課題として捉えており、現地社員へのケアについても12%がどこまで対応すべきか悩んでいる。

台湾有事に対してどんな課題がありますか

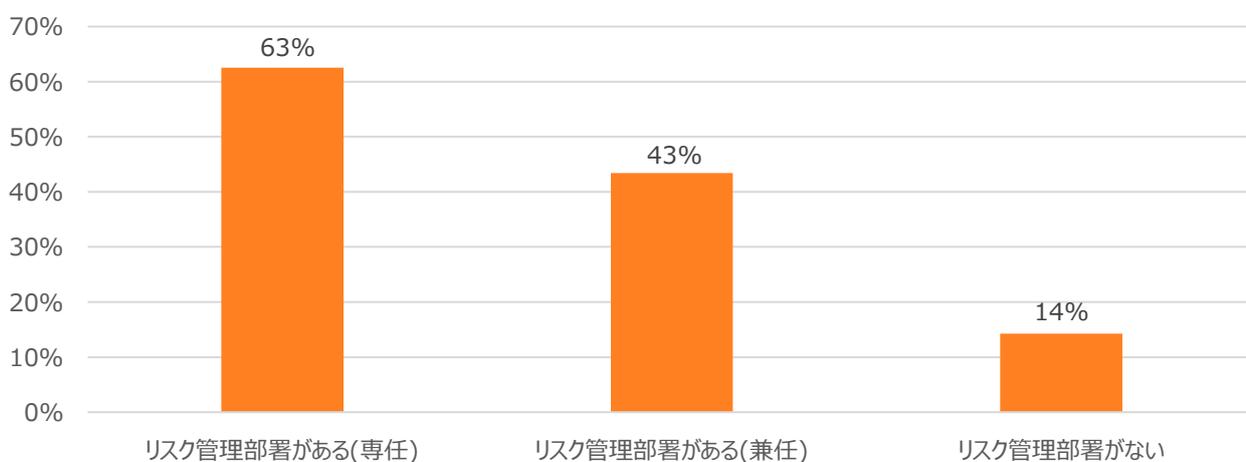


## 台湾有事 調査レポート

具体的な課題が見えている企業に対して、21%の企業が「何をすればよいか分からない」と回答している。このことは、前述の「知見がない」、「考えても仕方がないため、あきらめている」の回答に通ずる部分があるが、これを理由に何も準備しないのは、経営判断として疑問が残る。

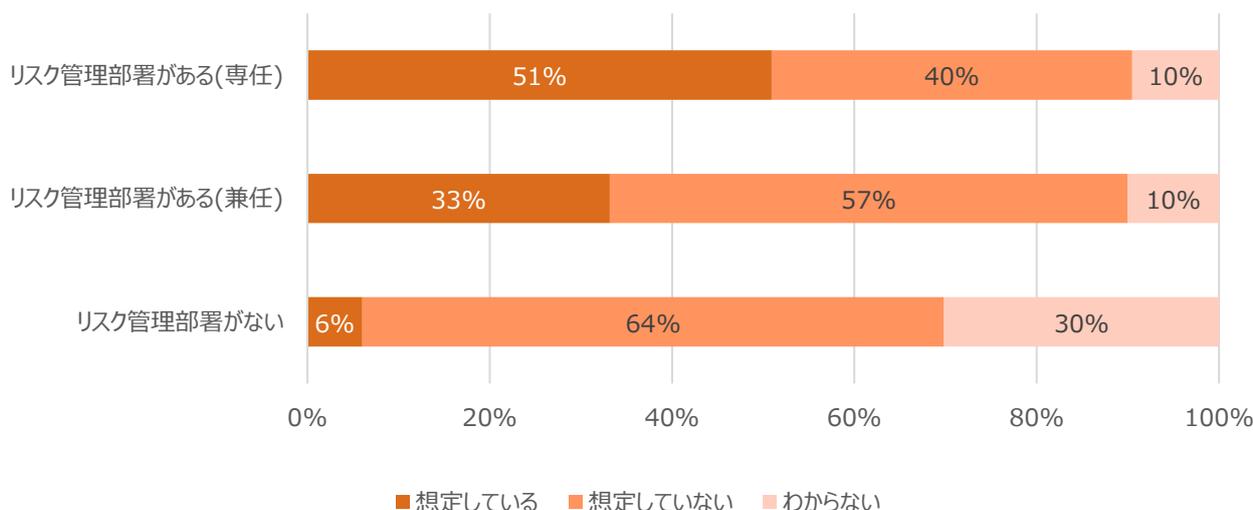
リスク管理部署の有無によっても、台湾有事のリスク認識が大きく異なる。リスク管理の専任部署がある組織においては、半数以上が台湾有事のリスクを会社として認識している。一方、中国・台湾の拠点有無、中国・台湾企業との取引の有無に関わらず、リスク管理部署がない組織においては台湾有事のリスクを想定している企業は10%に満たない。

中国による台湾侵攻を想定し、準備を始めていますか



リスク管理部署がある企業は組織規模が大きく、かつ海外拠点への展開や海外企業との取引が多いため、リスク感度が高いことが推察される。中国が台湾に侵攻するリスクを会社として想定している回答者に対して、準備状況を確認したところ、専任のリスク管理部署がある組織は、63%が台湾有事への準備を始めているとの回答結果を得た。

中国が台湾に侵攻するリスクを会社として想定していますか



※数字の合計はパーセンテージの端数処理のために 100%にならない場合があります。

## 考察

多くの回答者が課題とした台湾有事に機能する BCP とは何だろうか。

BCP とは大きく分けて、「人命を第一に、自社の重要なリソースを守ること」、「事業を早期に継続、復旧すること」である。

安全確保については、先にも述べたように本社から派遣している駐在員及び帯同家族の国外退避、現地社員の疎開や必要に応じての国外退避サポートが必要となってくる。国外退避にあたっての判断基準、判断するための情報収集、退避の手順を事前に検討しておくことが、従業員の安全と信頼に繋がる。メディアが騒ぎ始めてからでは遅く、民間の飛行機も渡航を取りやめる可能性が出てくる。民間の飛行機が稼働しているうちに、躊躇せず退避を決定すべきだ。

具体的な判断基準としては、退避判断となる情報をインテリジェンス専門機関のレポート、外務省、中国、台湾、米国など各国政府や軍の動向、所在外資系企業の動向など、平時から収集することが必要である。下記に国外退避判断をする際に参考となる情報を一部例示する。

- 中国人民軍の沿岸部への軍配置、大規模動員
- 米国政府による中国人民軍による侵攻の示唆
- 外資系企業駐在員、家族の退避
- 外務省の危険度情報の引き上げ
- インターナショナルスクール等の閉校

## 台湾有事 調査レポート

事業継続に関しては、台湾有事において、調達、生産の複線化、または調達困難が想定される原材料を利用しない製品開発に尽きる。ここは経営戦略として判断するしかない。

台湾有事のBCPについては先に触れた通りであり、何を検討していいのかわからない、というのは創造力と情報収集力の欠如である。台湾有事のシナリオは公表されているものも多く、シナリオに沿って、自社を取り巻く環境の変化、自社のリソースへの影響を想定することは可能だ。

検討時間や知見がない場合、外部コンサルタントに依頼する方法も有効である。具体的かつ現実的に起こりうるシナリオのもと、経営幹部がBCP戦略として検討することがなにより重要である。

手始めに、経営者と主要幹部で、台湾有事により、自社はどんな影響を被るかの危機対応シミュレーションを実施し、その中で対応すべき事項を絞り、一つずつできることから取り組むことは、もし経営者が自分事として捉えるならば、そう難しいことではないはずだ。

つまるところBCPとは、対策としてのオプションを多く持つておくことであり、様々な状況で有効活用できる柔軟性を組織として備えておくことが重要なのである。

## 6. 推奨するアクション

本調査を通して、多くの企業は、台湾有事に対して改善の余地があることが浮き彫りとなったが、改善に向けては、以下の5点が推奨される。

### 1. 体制構築

本調査結果からリスク管理部署の有無により台湾有事の準備に大きく差が出ることが分かっている。組織規模などの制約により、リスク管理部門を専任として組織することは簡単ではないが、台湾有事に対して社内外の環境変化、想定される影響、取るべき対策を検討する体制を整備することは、準備を進める上で強力な推進力となる。当然ながら、この長となるべき者は経営陣にほかならない。

リスク管理担当が担うべき機能を以下に例示する。

#### 【平時の機能】

- 情報収集
- リスクアセスメントの実施
- リスク対応・対策の検討（各拠点の体制整備推進も含む）
- 対策導入状況のモニタリング
- 訓練・演習の実施

#### 【有事の機能】

- 危機の予兆検知
- 対策本部設置の進言、コーディネーション
- 情報の取りまとめ
- 対応方針案の検討と対応の実施
- 社内外への発信

### 2. インテリジェンス情報収集方法の整備

体制整備をしたら、情報収集・予兆検知の観点で情報収集を開始し、適宜経営陣等へ共有を行う。以下のような情報を外務省、ニュース、ソーシャルメディアなど公開情報から取得すると同時に、顧客やサプライヤーの変化を日々の業務の中で収集し、アップデートしていくことが、来るべき有事への備えとして重要である。

- 政府の動向：中国、台湾、米国、日本政府の動向
- 取引先の動向：取引先の経済環境変化、需給の増減など
- 政治・国家イベント：選挙や建国記念日などのイベント

### 3. リスクアセスメントと危機対応シミュレーションの実施

自社の事業モデル、拠点の性質を考慮し、想定されるシナリオを検討し、自社に影響を与えるリスクの抽出と対応方針の検討を推奨する。想定されるリスクを原因と結果に分け、どんなことをきっかけとして自社に影響が発生するかを検討することが望ましい。例えば、下記の影響が考えられる。

- 中国の侵攻により、台湾拠点が被災し、従業員の安全確保、事業の停止
- 経済制裁により中国企業との取引が停止し、原材料の調達不可、代理店による販売停止
- 自社または取引先が、米国の EAR、中国の取引規制に抵触
- 海峡の迂回による正規物流ルートでの配送不可（配送遅延、コスト増）
- 中国拠点が事業停止となり資産没収 など

加えて、中国による台湾侵攻を時系列に整理し、シナリオに基づく危機シミュレーションを実施することで、どのタイミングで、対策を実行すべきかの検討を行うことができる。

### 4. 初動対応の整備と訓練

従業員の安全確保と危機時のコミュニケーションを下記の観点から検討することを推奨する

- 初動対応の体制と役割：意思決定者とその代行者、情報の集約と発信などの体制整備
- 危機コミュニケーション：社内外の情報収集と情報発信を誰がどうやって行うか、収集すべき情報リストと対応手順を整備する
- 国外退避手順：駐在員及び現地社員の国外退避や疎開する際の基準及び手順
- 事業停止・継続の判断：オフィスクローズ、事業停止、代替生産/調達への切り替え判断を整備する

但し、上記対応手順を整備するだけでは、有事に動くことはできない。シナリオを設定し、訓練や演習を行う、実効性を向上させることが必要となる。

## 5. BCP の整備と訓練の実施

事業モデルにより検討すべき事項は分かれるが、大きくは下記 3 つの観点から、代替策、復旧策を検討することが望ましい。

- 中国・台湾拠点の生産・開発が停止：代替生産拠点の確保・切り替え方針
- 中国・台湾からの調達不可：代替調達先の確保、代替製品の販売、在庫の確保
- 中国・台湾での販売停止：新規市場の開拓、売上低下を想定した資金調達

ここでも、策定した BCP の実効性を高めるために、演習や訓練の実施が望まれる。台湾有事を下記のようなシナリオで時系列に

整理し、各ステージにおいて、整備した対応が機能するかを検証する。

- ① 中国政府の軍事侵攻示唆
- ② 軍の沿岸部への動員
- ③ サイバー攻撃による大規模停電
- ④ ミサイル攻撃及び軍事侵攻開始

一度、軍事活動が開始されると、短期的に軍事活動が終わる場合と、ロシアによるウクライナ侵攻のように長期化する場合とに分かれる。双方のシナリオにおいて、BCP が機能するか、どのタイミングで各アクションを実行するかを演習・訓練を通して確認することを推奨する。

## 7.最後に

台湾有事がいつ起こるか、それを予測することは難しい。

各国政府の動向や軍事情報、経済動向などの情報を日々収集し、その傾向を分析することは、企業にとって、なかなかハードルが高い作業である。

しかし、情報収集のネットワークを広げながら、現状の事業は維持しつつ、台湾有事が起こることを想定し、それに対する準備を進めることが重要である。従業員の安全確保、危機対応の体制整備、そしてBCPを事業戦略レベルで検討し、定期的に訓練を行うことで、有事に対応することができるようになる。

こういった活動は、台湾有事だけでなく、その他の環境変化に対しても、会社のレジリエンスを強化することに繋がる。企業には、来る有事に対し、「何をしたら良いか分からない」ではなく、「今すぐにはできること」から、一歩ずつ取り組んでいくことを強く望む。

## 8.調査方法

調査方法の概要を下記の通り記載する。

項目	内容
調査の目的	台湾有事の対応状況調査
回答者	下記のいずれかの企業に所属しており、自社のリスク・BCP 関連業務に携わっている方 1,000 名 <ul style="list-style-type: none"> <li>中国・台湾に拠点がある企業</li> <li>中国・台湾に拠点は無いが、近隣アジア圏に拠点がある企業</li> <li>中国・台湾企業と取引がある企業</li> <li>中国・台湾に拠点がなく、中国・台湾企業との取引も無い企業</li> </ul>
回答者属性	回答者 1,000 名の所属組織規模は以下の通り <ul style="list-style-type: none"> <li>5,000 名以上：195 名</li> <li>3,000～5,000 名未満：83 名</li> <li>1,000～3,000 名未満：155 名</li> <li>500～1000 名未満：143 名</li> <li>100～500 名未満：241 名</li> <li>100 名未満：183 名</li> </ul>
調査期間	2023 年 2 月 22 日～2 月 26 日
調査手法	ウェブアンケート ※ゼネラルリサーチ株式会社の協力のもと実施
設問	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中国が台湾に侵攻するリスクを会社として想定していますか</li> <li>2. 中国の台湾進攻リスクを会社として想定しない理由は何でしょうか</li> <li>3. 中国が台湾に侵攻するリスクについて、いつから想定を始めましたか</li> <li>4. 中国による台湾侵攻が発生した場合、貴社にはどのような影響が想定されますか</li> <li>5. 中国による台湾侵攻を想定し、準備を始めていますか</li> <li>6. 台湾・中国に拠点がある企業はどのような準備をしていますか</li> <li>7. 退避判断基準をどのように定めていますか</li> <li>8. 中国が台湾に侵攻した場合に、原料調達等、サプライヤーからの供給に支障が出ますか</li> <li>9. 中国が台湾に侵略した場合に、サプライヤーからの供給に支障が出る場合、代替の調達先を確保していますか</li> <li>10. 台湾有事に対してどんな課題がありますか</li> <li>11. 台湾有事に対して外部コンサルタントの活用をおこなっていますか</li> </ol> <p>※ 複数選択での回答を求めた設問もあるため、本レポートに記載されているグラフの合計値が 1,000 名を超える場合もある</p>

## 9.会社案内

### 【ニュートン・コンサルティング株式会社 概要】

<https://www.newton-consulting.co.jp/>

社名 : ニュートン・コンサルティング株式会社

所在地 : 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビルディング 5F

設立 : 2006年11月13日

資本金 : 30,000,000円(2022年12月末現在)

代表者 : 代表取締役社長 副島 一也

事業内容 : リスクマネジメントに関わるコンサルティング

### 【主なサービス】

全社的リスク管理(ERM)構築支援

事業継続(BCP/BCM)構築支援

危機管理・レジリエンス

グローバル危機管理・BCP

経済安全保障・地政学シミュレーション

ITガバナンス/IT-BCP

サイバーセキュリティ

ISO等認証取得支援

DX/デジタルリスク管理

調査・分析

- 本調査は、ニュートン・コンサルティング株式会社が、企業や公的機関におけるリスク管理やBCPの推進を支援することを目的として、自主的な活動として行っているものです。
- 本アンケート調査の生データは提供いたしかねます。
- 本報告書の著作権は、ニュートン・コンサルティング株式会社が保有します。
- 内容の一部を転載・引用される場合には、出典として弊社名称「ニュートン・コンサルティング株式会社」および調査の名称「台湾有事 調査レポート」を併記した上で、弊社までお知らせください。(電子メール: info@newton-consulting.co.jp)
- 以下の行為はご遠慮ください。
  - データの一部または全部を改変すること
  - 本報告書を販売・出版すること
  - 出典を明記せずに転載・引用を行うこと



---

**ニュートン・コンサルティング株式会社**

リスク&レジリエンス・サーベイ タスクフォース

プリンシパル・コンサルタント 内海 良

シニア・コンサルタント 久野 陽一郎

TEL: 03-3239-9209

FAX: 03-5913-9950

Mail: [info@newton-consulting.co.jp](mailto:info@newton-consulting.co.jp)

HP: <https://www.newton-consulting.co.jp/>

---