Deloitte.
デロイト トーマツ

防衛装備品輸出の実現に向けて

事前準備からアフターサポートまで一連の流れと検討事項

デロイト トーマツ グループ

はじめに
―防衛装備品輸出を取り巻く環境変化と対応

期待をもって迎えられた「防衛装備移転三原則」、成功に向けては課題も多く、課題解決に向けた積極的な対話と取組みの必要性が認識される

「防衛装備移転三原則」と期待

2014年4月の政府による「防衛装備移転三原則」は、日本の防衛産業を取り巻く環境の大きな変化を巻き起こした。上記三原則の策定は、これまで原則的に禁止とされていた防衛装備品の輸出や国際共同開発を、平和貢献・国際協力に資する又は日本の安全保障に資するといった条件を満たすことにより許可することとなった。以降、地対空ミサイル（PAC-2）用部品の対米輸出や日英による空対空ミサイル共同研究に必要な技術情報の提供の許可、複数国との防衛装備品・技術移転協定への署名といった具体的な動きが進んだ。

技術の高度化に伴う研究開発や生産コストの上昇への対処や安全保障協力への参加を背景とした新三原則の策定は、同時に装備品を製造する企業にとっても、これまで自国政府だけを顧客としていた市場が拡大する機会であり、既に企業によっては積極的な市場調査や受注活動を進めている。また、企業の市場拡大につながる可能性は、我が国の産業基盤の維持・強化の観点からも期待が持たれている側面もある。

移転の現状と障壁

しかしながら、これらの環境変化や複数の関係者の期待にも関わらず、現時点では大型の案件機会を認識し受注活動を行いつつも本格的な装備品輸出が始まっているとは言い難い。

表1　これまでの主要なイベント

年月	イベント
2014年4月	防衛装備移転三原則の制定
2014年6月	EUROSATORY2014に「日本パビリオン」を出展
2014年7月	PAC-2用部品の海外移転が許可される
2014年7月	日英共同研究の一部として、ミサイルシーカーに関する技術情報の海外移転が許可される
2014年7月	日豪防衛装備品・技術移転協定に署名
2015年3月	日仏防衛装備品・技術移転協定に署名
2015年5月	豪州向け潜水艦の海外移転が許可される
2015年5月	日本初の防衛見本市（MAST）が開催される
2015年7月	イージスシステムに係るソフトウェア及び部品等の米国への移転が許可される
2015年10月	防衛装備庁発足
2015年12月	日印防衛装備品・技術移転協定に署名
2016年2月	日比防衛装備品・技術移転協定に署名
2016年6月	EUROSATORY2016に「日本パビリオン」を出展
2016年9月	フィリピンへの海上自衛隊練習機（TC-90）の移転が許可される
2017年7月	日独防衛装備品・技術移転協定の署名
2018年4月	日馬防衛装備品・技術移転協定の署名

背景として、我が国では新三原則策定以前は、装備品の輸出は原則禁止であったことから、積極的に輸出や共同開発に取り組んできた国及びそれらのプログラムに参画してきた防衛産業のようなノウハウの蓄積がないことが挙げられる。特に、顧客である相手国政府首脳へのトップセールス、我が国にとっての機微な技術の輸出可否や輸出する場合のリスク管理、相手国から求められ得るオフセット対応、相手国運用部隊への能力構築支援を含めたパッケージ化など、官民の連携によって解決するべき事項について、課題は認識されているものの、これらの課題に対する解となるようなプログラムは現時点では組成されていない。

求められる官民の対話と連携

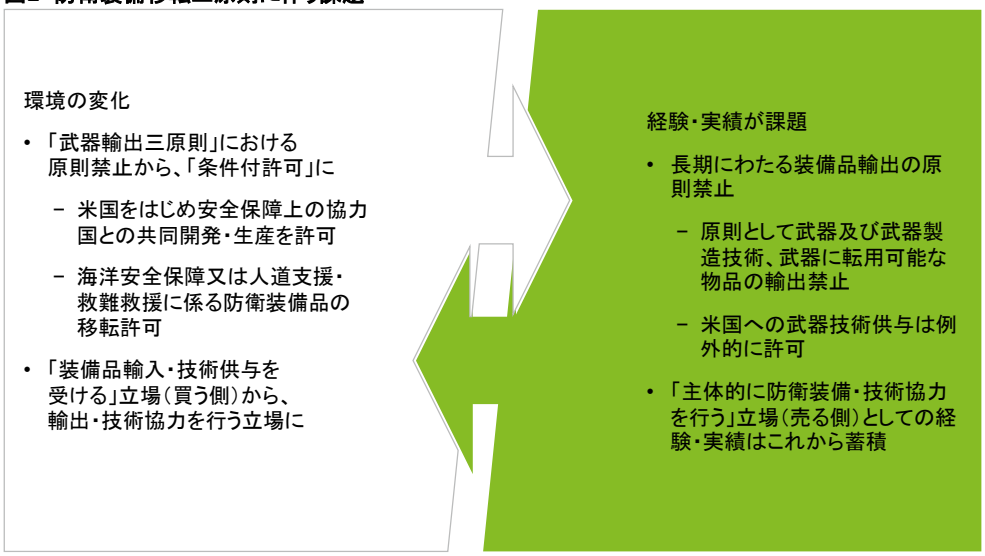
また、そもそもの出発点として、関係者間の目的や課題意識が大きく異なり、全体の大きな絵が描きにくい、方向性を定めて具体的な活動に落とし込むことが難しいといった側面もある。例えば、企業の規模や防需要比率の差異や、サプライチェーンにおける階層の差異から、輸出に対するモチベーションやスタンスが異なることは想像に難くない。

完成品メーカーや上位サプライヤーにとっては、生産設備の増強やビジネスプロセスの長期化といった投資リスクがある一方で、会社全体としてみた場合にはインパクトが十分でないため本社部門からの後押しが得られにくいなど、内部の温度差が推察される。
他方、防需比率の高い部品・構成品のサプライヤーにとっては、自社の売上を大きく向上させる可能性がある一方で、海外に販路を求めるための体制整備が困難である等の事情が推察される。
そのため、ビジネスとして成功の蓋然性を高める工夫を講じることや、投資リスクに対する何らかの軽減策を行うことが必要となる。これらは、一企業の努力だけでは対応が難しいことも含まれるため、官民連携によってプログラムとしての対応を考えることが必要となるであろう。

本稿では、防衛装備品輸出に向けた官民連携を進めるための論点の整理を行い、具体的な議論の推進の一助としたい。合わせて、輸出に際して各企業が直面する課題についても概説する。

官民が解決するべき課題は多く、各関係者の立ち位置の違いも考慮した協働が求められる

図1　防衛装備移転三原則に伴う課題

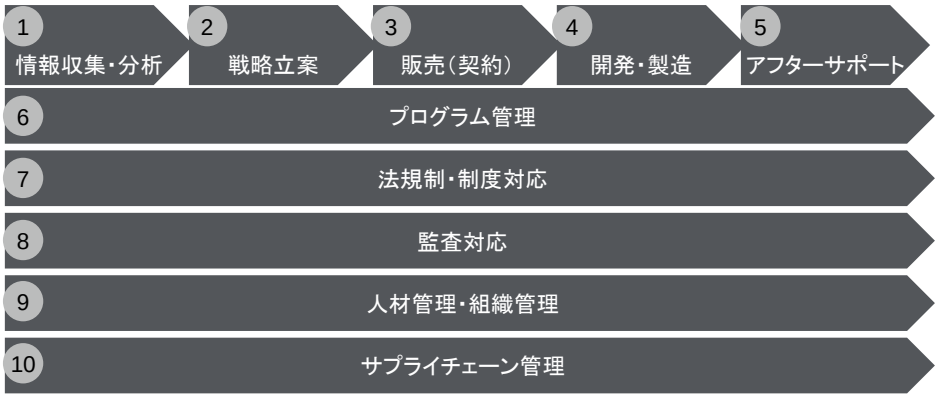


官民連携に向けた主要な論点

装備品輸出に向けて、検討するべき論点は
装備品輸出プロセスの全般にわたる

装備品輸出に向けて検討するべき主要な論点及び役割分担について、「図2　装備品輸出プロセス」に定義するプロセスを用いて、実施事項及び官民の役割を整理する。

図2　装備品輸出プロセス



①　情報収集・分析

機会抽出のための情報収集とその後の官民の連携を含む戦略立案及び実行に向け、情報収集・分析は非常に重要な機能である。

このプロセスにおいては、特に安全保障上の重要な意味を持つ国、とりわけその中でも政府が国際協力の在り方として 装備品移転を優先的に想定している国において、どのような機会があるか（時期・予算・調達の方針）、どのような競合があり得るか等の情報を把握することは官民双方にとって重要である。たとえば、現有の装備品の取得時期やそのライフサイクルから、どのタイミングで取得のニーズが生まれるか、また、完成品の調達と共同開発等による調達のいずれを志向するかにより、働きかけるべき時期や対象も異なる。こうした志向についても、過去の取得状況や現状の研究開発動向から把握に努める必要がある。

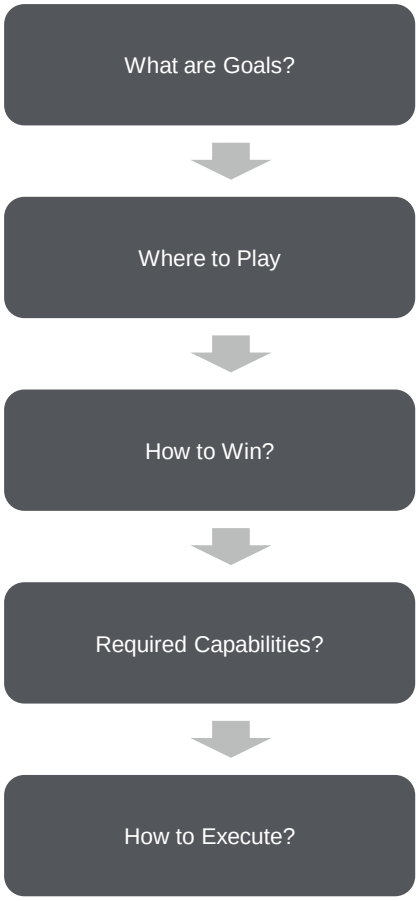
合わせて、対象国の産業基盤を維持・育成する観点から求められる可能性のあるオフセット（例：現地企業のサプライチェーン組込み、ジョイントベンチャーの設立等）、取得後の維持・メンテナンス能力の保有状況、また、共同開発であれば対象国と我が国の技術水準や重点分野のバランスといった情報を収集の上で、移転に向けた戦略を検討する必要がある。

情報収集については、対象国の対外的な発表等から把握できることも多くあるものの、政府の方針や対象国が政府間の対話を通じて共有する情報、たとえば機微な装備品に関する機能や要求水準といった情報については、官民の情報ギャップがあるため、移転を促進するには、政府による支援が重要だと予想される。そのため、官民の定期的なコミュニケーションや、これらの情報支援を想定した政府各機関の積極的な他国政府との関係構築や対話、また政府機関間の情報連携も期待されるところである。

② 戦略立案

装備品輸出機会を成功に導くのは、受注獲得のための戦略を明確にすることである。

図3 戦略立案ステップ



What are Goals?
まず、戦略を検討するうえでは、装備品移転の目標・目的が論点となる。官民がどのような目標・目的を持っているのか。たとえば、我が国における安全保障上の意義や国際協力の在り方といった政府の視点、製造する装備品の競争優位性といった企業の観点、受注による産業への波及効果といった官民の関心も官民の役割分担を検討するうえでの考慮要素となり得る。

Where to Play?
次に、どこに、どのような機会があるのか。これは、①情報収集・分析のプロセスにて得られた知識から、地域・国毎の装備品移転に対するニーズ、対象国の調達制度・商慣習、他国の状況（実績・関係性）、対象国における防衛産業構造を整理する。また、市場規模と期待される受注数量は販売プロセスにおける価格決定においても重要なインプットの一つであるため、複数のシナリオを検討する。

How to Win?
そして、実現手法として、移転パッケージの検討や実現プロセスを検討する。パッケージ検討に際しては、我が国の強みとその活用方針、国・地域ごとの特性への対応、競合との差別化要因、そのほかの国際協力との組み合わせ等の要素がある。また、実現のためのプロセスについては、案件を組成し、受注獲得・納入開始からアフターサービス、更には次期取得までの各ステップにおいて官民の役割分担を含めて検討する。

Required Capabilities?
さらに、必要な能力・機能を検討する。例えば、情報収集、案件組成、交渉、ファイナンス、現地での製造・維持、教育訓練等の各能力・機能をどのように調達するか、また、官民の連携のためにどのような機能が必要か、といったことを定義する。

How to Execute?
上記で定義した必要な能力・機能は、誰が、いつまでに、どのようなアクションを起こすことによって具備するのか、を明確にすることは立案した戦略の実効性を持たせるために極めて重要である。

③ 販売（契約）

販売から契約に至るプロセスでは、対象国政府の構想段階など、検討の初期段階から受注活動を開始することが肝要である。対象国からのRFP発出後からでも競争に参加することは可能であるとはいえ、一般的に政府は構想段階から情報収集を行っており、競合は情報収集への回答を通じ、自国・自社の装備品の売り込みを行っている。また、この段階での働きかけにより競争への参加要件や評価基準が左右されることもあり、発出後の競争参加は不利となることも多い。また、要求内容を早期に把握しておかなければ十分な準備はできない。特に、装備品の輸出においては、仕様変更に伴う設備投資や新規サプライヤーとの協業、オフセット対応等のための現地企業とのパートナーシップ、運用や維持整備の能力構築支援など、多数の検討事項がある一方で、機微な技術情報の移転や品質の確保など自社のみでは方針が決定できない事項も多くあり、それぞれの検討に期間を要する可能性が高い。そうした背景からも、早期のプロセス参加が必要である。
早期のプロセス参加をするうえでは、官民の各関係者が積極的な情報収集と働きかけをすることと、RFP検討段階から我が国として考えられるパッケージの提案や提案に対するフィードバックに基づいた提案内容の更新を行っていくことが重要となる。
RFP作成プロセスにおいても、対象国側の意思決定に関与する関係者や意思決定プロセスを把握し、それぞれの関係者に対して効果的な働きかけを行うことが重要である。効果的な働きかけには、訴求するべき内容だけでなく、我が国側からどのような関係者が働きかけることが最適も重要である。

④ 開発・製造

日本で製造した完成品の輸出、日本の技術や構成品を活用した現地組み立て、又はサプライチェーンの一部に現地サプライヤーを組み込むなど、開発・製造プロセスには様々な形態が考えられる。それぞれの形態ごとに、課題やリスクについて、官民が一体となりプログラムとして解決する必要がある。
例えば、完成品の納入であれば、これまでに既存の防衛省・自衛隊向けの受注に対して生産量についても最適化された生産設備を使用するため、重複する場合の生産計画の調整や、サプライチェーン管理（後述）が大きな課題となる。

また、日本の技術や構成品を活用して現地組み立てを実施する場合や、現地サプライヤーをサプライチェーンに組み込む場合、求められる技術水準が十分であるか、品質基準が十分であるか、といった課題が考えられる。技術水準が十分でない場合に技術支援を行う場合にも、どの範囲で技術移転が可能であるか、どのような形態での移転・支援を行うか、更には、どの関係者が担うべきであるか等をプログラムとして検討、整理する必要がある。慣習や品質に対する考え方が異なる企業や従業員との協力が必要となることにも留意のうえで、教育の実施や契約の検討といった対応が必要となる。

上記の課題を解決した場合にも、政府取引、装備品製造という業務の性質から求められる事項にも対応する必要がある。これまでとは異なる相手先からの要求水準に応えるため、各種のレビュープロセスや施設に対する立ち入り検査等への対応が必要となる。また、知的財産等の扱いについても、過去に自衛隊向けの装備品製造に用いた技術を使用することの可否、特許を取得していない技術情報の保護など、我が国・自社としてのスタンスを決定したうえで、必要な対策を講じる必要がある。このほか、製造ラインの自衛隊向けとの共有については、製造ラインの取得費用が過去の契約により賄われている場合の取扱いなども確認が必要となる。

⑤ アフターサポート

防衛装備品の長期のライフサイクルを考慮すると、補用品の供給、修理・整備、不具合対応や技術支援、といったアフターサポートも重要な要素である。

輸出した装備品のアフターサポートを効率的に実施するには、提供体制が重要である。補用品の製造・修理拠点の所在地やその保管や物流をどのようにするか、現地企業とのパートナーシップや装備品を使用する政府の要求に対応するための計画や仕組みを検討する必要がある。

政府によっては納入した装備品の補用品が供給できる体制を保持することが契約によって要求されることもあるため、部品等を継続的に供給する必要がある場合は特に注意が必要である。

また、対象国の政府に運用や維持・整備の十分な能力が具備されていない場合には、防衛省・自衛隊による対象国の軍に対する能力構築支援を含め、必要な能力を構築するための方法や仕組みも検討する必要があり、官民の連携の対象となる。特に、我が国が輸出した装備品に運用や維持・整備の不備により事故が発生した場合には、損害賠償等は免責になったとしても、我が国のものづくりに対する不信やブランドイメージの悪化といった影響も考えられることから、対象国の能力を十分に把握し、こうしたリスクを軽減するようパッケージ提供やその後の運用や維持・整備を適切に実施されるよう教育を行うことが重要である。

現地企業等による維持・整備サービスを行う場合にも、現地企業に対する情報提供や教育訓練等において、どのような情報が提供可能か、それらの企業が提供したサービスにより不具合や事故等があった場合の責任分担や対処方法など、様々なシナリオを検討しておく必要がある点も留意したい。

⑥ プログラム管理

情報収集からアフターサポートに至る輸出プロセスにおいては、様々な関係者が関与しており、それぞれの思惑も異なる。また、プロセスの完了までの期間が非常に長期にわたることを考慮すると、関係者の意思の変化や内外の環境変化も予想される。こうした状況下でのプログラム成功のためには、プログラム管理体制を整備することが必要である。関係者の要求管理、進捗管理、コスト管理やリスク管理といったプロジェクト管理に必須の知見を活用することが必要である。
長期間のプログラムにおいて、QCDの適切な管理が行われるよう、政府によっては調達契約においてプログラム管理能力を評価することや、定期的な報告を要求することも考えられる。これらについては、提案するだけではなく、実際に実践することが求められるため、体制を整備し、必要なリソースを確保して臨むことが重要である。また、関係者間の契約管理や知的財産管理といった論点についても十分に検討し、リスクの低減を図ることが求められる。

⑦ 法規制・制度対応

装備品輸出に際しては、事業を行う上で我が国及び対象国の法令に従う必要がある。特に、製造や輸出に許可の必要な品目については留意する必要がある。また、製品だけでなく技術情報の輸出についても輸出管理対象となることから、商談の段階から提供する情報に応じた許可の取得と適切な管理が求められる。さらには、外国政府関係者と接触することから米国FCPA（海外腐敗行為防止法）への抵触や独占禁止・反カルテルに関連する各地の法令への抵触に注意することが必要である。特に、米国FCPAは米国政府以外の政府との取引であっても一定の条件を満たすことにより適用対象となり得ること、摘発された場合の制裁金が膨大であることから、装備品輸出に限らず海外政府との取引をするうえでは対応の優先順位が高い。

相手先国の法規制・制度に対応することが必要であるが、ただ対応が必要な事項を整理するだけではなく、対応を容易にするための仕組みづくりを官民が検討することも重要である。例えば、米国連邦政府調達において一定の基準を満たす契約を締結する企業（または一定の基準を満たすその下請け企業）は、CASB-DS-1という原価計算に関する開示報告書を作成する必要があるが、英国のQMACCと呼ばれる類似の書類を英国政府に提出している企業はDS-1の作成が免除される。このように手続き面での関係者負担を政府間の調整により軽減するといった点でも、官民の連携は非常に重要である。

⑧ 監査対応

⑦にて述べた法規制対応には、監査対応が含まれる場合がある。監査には、輸出先政府による監査や、上位サプライヤーによる監査がある。複数の関係者が関与するプログラムにおいては、ある企業が監査の対象となることによって、他の関係者の業務上の機密事項や利害に影響する事項に触れる可能性もあることから、監査対応が必要になった場合に、どのように対応するべきか、関係者に対してどのような連絡・報告をするべきか、といったことをプログラム関係者間で事前に協議することが望ましい。

また、プログラムによっては、自社に対して納入を行っているサプライヤーの管理が上位サプライヤーの義務となる場合があり、その場合には監査の実施等が必要になる場合もあるため、関係者間でそうした事態への対応に関する方針を合意しておくことや、監査が必要な場合に実施可能なリソースを確保することも望ましい。

⑨ 人材管理・組織管理

これまでに述べたとおり、装備品輸出においては、多数の考慮するべき事項、実施するべき事項があるため、人材の獲得・育成や組織の高度化が必要である。

例えば、他国政府の意思決定に通じた人材や他国政府及び当該国の主要企業との商談・交渉が可能な知見と能力を有する人材、組織の確保が必要である。
また、官民の連携の重要性は認識されているものの、現状で十分になされているといえない背景として、官民の連携を主導する組織が明確になっていないことも挙げられる。そのため、主体を明確にする（必要に応じて新規設立する）ことが考えられる。

個別企業においても、輸出を行うために、ターゲットとする市場に詳しい人材、プログラム管理に長けた人材、法規制・制度対応等が可能な人材など、あらゆる種類の人材を確保する必要がある。専門組織の設置や既存組織の強化に加え、知見を有する外部組織・機関の助言・支援を得ることも非常に有効である

⑩ サプライチェーン管理

装備品の輸出に向けて、生産量の増加やアフターサポートに対応するためのサプライチェーンキャパシティの増強が必要となる。この解決策としては、サプライヤーの複線化といったことも考えられるものの、すべての部品・構成品に至るまで複線化による特殊品・専用品としての生産量を増加させることは現実的ではなく、汎用品の活用や複数用途の部品・構成品を共通的に使用できるよう仕様・規格を整理することが考えられる。

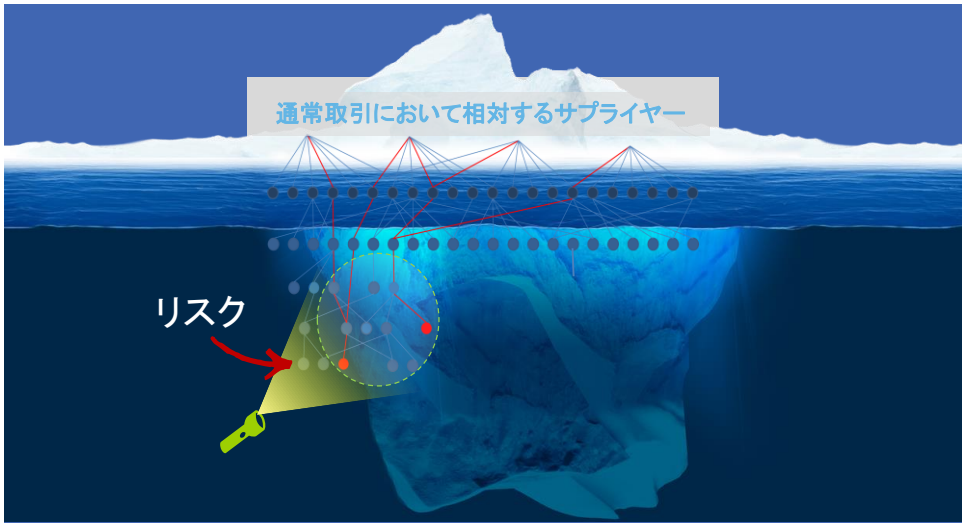
また、装備品輸出を行う際には、プログラム管理の観点からも、法規制・制度対応の観点からも、サプライチェーン管理はプロセスを通じて重要なパートである。
サプライヤーがQCDの面で適切であるかどうか、輸出管理上で不適切な取引を行っていないか、仕入先に不適切な先がないか、情報の管理体制は適切であるか、といったことを把握し、必要に応じて正していく責任が上位サプライヤーには課される。昨今、関心の高まりつつあるサプライチェーンリスクであるが、対応が完了している企業は多くないといわれる。

例えば、企業が経験するサプライチェーン途絶事例（なお、その顕在化時には9%の売上減少及び11%のコスト増加につながるとされている）のうち40%以上が2次又はそれ以降のサプライヤーにおいて発生しているといわれている一方で、当社が過去に実施した調査において、多くの製造業において2次先以降のサプライヤーを把握できていない、といった課題が多くの企業で散見されている。サプライチェーンが途絶した場合に、装備品という性質上、設備や技術の観点からも代替可能な企業を即時に探すことは容易ではなく、サプライチェーンに組み込んで良いかどうか、慎重な検討を行う必要があるため、サプライチェーンの可視化を行うとともに、サプライチェーンリスクについての把握・分析・対応の検討を常時行うことが求められる。

企業が経験するサプライチェーン途絶事例（なお、その顕在化時には9%の売上減少及び11%のコスト増加につながるとされている）のうち40%以上が2次又はそれ以降のサプライヤーにおいて発生している

Zurich's Strategic Risk: Another Link in the Supply Chain

図4　サプライチェーンリスク



装備品輸出を行う企業が求められる対応

装備品を輸出するうえでは、官民の連携が重要であることはもちろんのこと、各企業における事業戦略、税務、ファイナンス、リスク管理、といった論点への対応も重要

装備品輸出を推進するうえでは官民の連携が重要であることは前述のとおりであるが、各企業において、事業戦略、税務、ファイナンス、リスク管理についても検討する必要がある。ここでは、装備品輸出を行う企業にとっての論点を整理する。なお、各プロセスにおける検討事項は「表2　輸出プロセスと検討事項」に検討領域（事業戦略、税務、ファイナス、リスク管理）毎に記載しているとおりである。

①　情報収集・分析

＜事業戦略：マーケティング・市場調査＞

企業にとって、事業の収益性及びその継続性は非常に重要である。そのため、装備品輸出をする際にも、市場規模や成長性、必要な投資、といったことを調査する必要がある。また、それぞれの市場は、安全保障上の理由や各国の産業振興の理由により、装備品の種別や構成品の種別ごとに参入障壁が大きく異なることも想定される。こうした市場動向や参入に向けた障壁については、公開情報のみを用いて実施することや、一般的な市場調査会社への依頼にて調査することは容易でない場合がある。過去に対象国の国防機関への所属経験やそれら機関に納入する企業への所属経験を有するような専門家からの知見が有用なソースとなる。

＜税務：税務環境調査/税効果を考慮したストラクチャー検討/駐在員に対する現地での個人所得税に関する調査＞

装備品を輸出する際には、受注活動の長さやオフセット要求への対応必要性から、現地拠点の設立やジョイントベンチャーの組成といった対応が必要になる可能性もある。その際には、周辺国を含めた各国の税務環境や移転価格を考慮し、適した投資先や投資方法・ストラクチャーを検討することが重要である。合わせて、関連会社間取引契約や価格設定についても情報収集することが望ましい。さらには、現地に人材を送る場合に、駐在員に対する現地での個人所得税等についても、以降の組織設計を検討するうえで重要な論点となり得るため情報の収集・分析が必要である。

＜ファイナンス：現地パートナー企業・買収候補先初期調査＞

現地企業の買収やパートナリングにより達成する場合には、その対象となり得る企業が実際に存在するかどうか、当地の市場を熟知した専門家の助言を得て、候補を事前に調査のうえでどのような選択をするか、検討することが有効である。

＜リスク管理：マクロシナリオの情報提供・分析/海外法規制リスク調査＞

対象国とのビジネス、対象国におけるビジネスにおいて、どのようなリスクが想定されるかのマクロシナリオを検討し、どのようなリスクがあるか、また、そのリスクに対してどのような受容度にて事業を推進するかを検討する必要がある。
また、案件進行後に予想外のコンプライアンスコストが発生しないよう、法規制対応リスクに関する調査等も実施することが必要である。

②　戦略立案

＜事業戦略：市場参入戦略/投資計画検討＞

移転プログラムパッケージとしての戦略と合わせて、プログラムに参画する各企業独自の戦略を検討するには、自社の将来的に目指すポジショニングと当該プログラムの位置付け、税務やファイナンスの観点からの情報も含めた多角的な情報を活用した市場参入戦略の策定、市場規模と想定する価格・利益に基づく妥当な投資額や投資回収計画、社内体制（外部専門家の助言体制を含む）等を検討することが含まれる。

＜税務：税務環境調査/税効果を考慮したストラクチャー検討＞
対象国における税務環境調査や税効果を考慮した投資方法やストラクチャーといったスキームについても、戦略を検討するうえでは重要な論点となる。また、対象国における投資関連インセンティブについても考慮する。さらに、関連会社間取引契約や価格設定（移転価格）の設計を行う。

＜ファイナンス：キャッシュフローの分析・事業採算性の分析＞
多額の設備投資や人的投資が必要となることも想定されるため、事業収益のプロジェクションについてもこの段階で検討する必要がある。一定のシナリオ・パラメータを設定し、EBITDAベースでの投資採算性の分析を行うとともに、社内で設定されている投資回収期間を元に、可能な初期投資額を検討する。また、プロジェクションで作成した営業利益や減価償却率等の調整によるフリーキャッシュフローを算定し、初期投資額を用いて算定する内部収益率を元に投資採算性を検討する。

＜リスク管理：グローバルリスク及びコンプライアンスマネジメントに対するアセスメント/新規・既存事業に対するリスク定量化・リスクアペタイトの設定＞
リスクマネジメント観点からも戦略立案の段階にて、各地のリスクアセスメントを行い、事業に対するリスクの定量化、自社としてどこまでのリスクを許容するかといったリスクアペタイトの設定やコンプライアンスマネジメントに対する評価など、様々な要素を考慮する。

各プロセスにおいて、多角的な検討と対応が求められる

③ 販売（契約）

＜事業戦略：実施体制の確定/販売戦略/現地広報戦略＞
企業独自に対応が必要な事項としては、契約スキームに関する調査（オフセット対応等の情報収集を含む）に基づき、プログラムとしての体制下で自社がどのような体制で臨むか、出口戦略も含めて検討する必要がある。また、現地政府への提案の作成において自社の製造する装備品やその生産体制が現地政府の要望に応えるものであることを十分にアピールできる提案書を作成する必要がある。このほか、現地の利害関係者とその意図を調査し、必要な広報戦略を検討し、現地説明会や広告を含めたコミュニケーション戦略の検討が必要である。

＜税務：関連会社間取引契約・価格設定（移転価格）の設計/知的財産に関する税務スキーム/間接税に関する対応＞
税務の面でも、海外グループ会社や関係会社を生産体制や販売体制に組みこむ場合には、税務上の課題のないような取引価格・スキームによる取引が行われるよう、関連会社間取引契約・価格設定（移転価格）の設計が必要となる。また、知的財産の移転や管理体制に応じた、知的財産に関する税務スキームについてもリスクの検討と対応が必要である。このほか、事業に伴う間接税に関する対応などが必要である。

＜ファイナンス：JV・業務提携/会社設立支援/知財戦略の立案/パートナー企業（販売）等の財務調査・価値評価＞
投資に係るファイナンス、現地サプライヤー等とのジョイントベンチャー・業務提携、会社設立などでも、投資スキームの検討や買収又はパートナー先企業に対する調査とリスク対応が必要である。さらに、現地企業の有する知的財産も含めた戦略の立案やパートナー企業等の財務調査・価値評価などにも対応が必要である。

＜リスク管理：海外法規制リスク対応（FCPA等を含む）/ブランドリスクマネジメント＞
リスク管理の面でも、海外ビジネスに取り組むうえでは現地法規制や域外適用を受ける法規制への対応が必要になる。特に、競争プロセス参加によって対応が必要となる法規制・制度、政府関係者との接触によってリスクの高まるFCPAへの対応や輸出管理体制構築が必要となる。また、事業の成否や事業を進行する過程でのブランドリスクなど、様々なリスクに対応することが必要になる。

④ 開発・製造

＜事業戦略：製造工程効率化＞
開発・製造の段階では、品質の管理だけでなく、生産ラインの能力向上や効率化が重要である。これまで、自衛隊向けの製造のみを担ってきた設備にて輸出に向けた製造を行うためには能力向上が不可欠である。また、政府によっては、効率化によりコスト縮減が達成された場合にはプロフィットシェアによって通常よりも高い利益率が与えられることもあるため、効率化も重要である。そのため、製造工程の可視化や企業間のコミュニケーションを円滑にするためのシステム・ツールの導入、分析のためのアナリティクスツールの導入、といった活動によって効率化を図ることが考えられる。

＜税務：税務環境調査/各国での開発・製造に関する税務特別控除の調査と税効果の高い国や地域の選定/関連会社間取引や役務提供に関する価格設定＞
販売プロセス以前に検討した税務環境調査や税国化を考慮した投資スキームの検討については開発・製造プロセス以降も定期的に情報収集が必要であるが、このほか、製造コストの軽減に資する開発・製造に関する税務特別控除の調査や、税務上の課題を考慮した関連会社間取引や役務提供に関する価格設定も継続的に検討する必要のある事項である。

＜ファイナンス：パートナー企業（開発・製造）等の財務調査・価値評価/子会社評価モデルの立案＞
ファイナンスの面では、特に、装備品の開発・製造はプログラムの開始から終了までに長期的であるため、パートナー企業（開発・製造）等の財務調査や価値評価、子会社評価モデルの検討とこれらに応じた対策が必要となる。

＜リスク管理：外注先管理/海外子会社管理/海外法規制リスク対応/ライセンサー・ライセンシー調査＞
外注先や海外子会社が、現地法規則、契約、内部規則等に則り開発・製造を行っていることを把握することが求められる。このためには、定期的な監査や報告書によるモニタリング、現地調査等が必要である。また、海外法規制リスク対応のために常に最新の法規制等に関する調査を実施することとリスク分析や対応状況の検討・必要に応じた統制の導入が必要である。さらに、ライセンス生産等が行われる場合には、ライセンスに従って適切な生産や管理がされていることを監査することも考えられる。

⑤ アフターサポート

＜事業戦略：拠点・物流戦略/パートナー戦略＞
アフターサポートにおいては、現地に補用品等を効率的に供給するための拠点戦略や物流戦略を定期的に見直す必要がある。また、現地サプライヤーやパートナリング先への教育・育成状況に応じたパートナーシップの見直しも考えられる。

＜税務：関連会社間取引契約・価格設定（移転価格）の設計＞
海外グループ会社や関係会社を通じたアフターサポートを行う場合、税務上の課題のないような取引価格・スキームによる取引が行われるよう、関連会社間取引契約・価格設定（移転価格）の設計が必要となる。

＜ファイナンス：知財管理/技術の価値評価＞
技術移転による知財管理も重要な論点である。技術の価値評価を行うとともに、流出が望ましくない技術をどのように保護するべきか、といったことを検討、対応していく必要がある。

⑥ プログラム管理

＜事業戦略：プログラム管理高度化＞
プログラム管理において、各社が検討するべき事項としては、プログラム管理を実施するための体制の構築とノウハウの確立、定期的な改善である。内外のベストプラクティスとの比較や、プログラム内の好事例・失敗例の分析から、常に改善を図ることが望ましい。

＜ファイナンス：データマネジメントサービス（DMS）＞
装備品輸出では、関係者が多く、機微な情報を取り扱うことから、データマネジメントが重要である。そのため、情報取扱ポリシーを策定し各情報の分類を行い、情報の分類ごとに人の手によらずに管理できる体制を構築する必要がある。また、通常の取引に比較して対応するべき法規制等が多いこと、輸出した装備品による事故や不適切な使用があった場合には多大な損害を発生する可能性があるが、情報の分類ごとに適切に情報の廃棄やバックアップをすることによって、政府機関等による調査や係争時のディスカバリーを円滑に実施することが可能になる。合わせて、整然と管理され、所在が明確にされた電子データは持ち出しも難しく、機微な情報の漏えいを防止するうえでも有効である。

＜リスク管理：プロジェクトリスクマネジメントに関するアセスメントと対応/内部統制の整備＞
長期にわたる複雑な関係者構造のもとで行われるプロジェクトであるため、プロジェクトリスクの把握・評価と定期的な評価の見直し（新たなリスクの把握を含む）によって、不確定要素の特定とリスク顕在時に好ましくない影響を最小化するための対処策の検討やリスクの発生可能性を提言するためのコントロールの整備・運用が重要である。

⑦ 法規制・制度対応

＜事業戦略：現地法規制に対応した業務再設計、EVMシステムの構築・確立・運用＞
最新の法規制等の情報が収集できる体制や、法規制の新規制定や改廃に応じた内部規定の更新を行う必要がある。更に、輸出先となる政府や上位サプライヤーによっては、事故や不祥事発生時だけでなく、体制変更に際しても報告が求められる場合があるため、適切な体制を整備する必要がある。

また、契約する政府によっては、プログラムの性質に応じて様々な対応が求められる。そのため、準拠するべき法規制や制度対応における要請事項の整理を行うとともに、効率的にコンプライアンスを達成するための業務の標準化や教育を実施することが必要である。また、プロジェクト管理手法の導入（例えば、事業の進捗度合いをコストの観点からモニタリングするモデルであるEVM等）を求められる場合も想定されるが、詳細な実施手順に至るまでの指示・ガイドラインが提示されるものではないため、要求事項の整理と自社としてどのように対応することが業務実施上効率的かという点のバランスを考慮して導入する必要がある。

＜ファイナンス・リスク管理：管理会計の導入/IFRSの導入支援＞
政府向け取引においては、原価計算や減価費消実績の管理が求められることも多く、管理指標の設定やタイムリーな情報収集が重要であり、管理会計の高度化が重要である。また、ガバナンス強化の観点からも、会計制度の統一が重要であり、海外子会社やジョイントベンチャー等の管理のため、IFRSの導入等も考えられる。

⑧ 監査対応

＜税務：現地税務調査対策と対応＞
税務当局による課税方針の厳格化に伴い、多様化する源泉徴収税や個人所得税の税務調査内容に対応するためには、徹底した理論武装に基づく対策準備が必要となる。

＜リスク管理：模擬監査/内部監査の実行・支援・コソース＞
移転先政府機関や上位サプライヤーからの調達規則に則った監査や品質管理の観点からの監査、さらには、FCPA関係の調査や税務調査など、様々な監査を受ける可能性がある。そのため、シナリオを検討し、模擬監査の実施や模擬監査における指摘事項に対する改善活動を定期的に行うことが望ましい。また、海外子会社やサプライヤーに対しては、自社が内部監査や委託先監査を実施する必要がある。

⑨ 人材管理・組織管理

＜事業戦略：グローバル人事・組織マネジメント＞
装備品移転を行う上では、受注活動にかかわる人材の確保がまず必要であり、海外政府における意思決定や競合企業等の市場情報に通じた人材の確保が考えられる。また、複雑な制度対応や海外ビジネス特有の法規制（FCPA等を含む）に通じた人材を確保することと、前述の受注活動に関与する組織や従業員、関係者（現地で使用するエージェントやコンサルタントを含む）が必要となる。こうした人材の確保に必要な採用管理、評価・育成戦略、労務管理等の様々な人事・組織上の課題についても検討が必要である。

＜税務：駐在員に対する現地での個人所得税に関する調査＞
現地に人材を送る場合に、駐在員に対する現地での個人所得税等についても、組織設計を検討するうえで重要な論点となり得る。

⑩ サプライチェーン管理

＜事業戦略：サプライチェーン可視化・モニタリング＞
長期にわたるプログラムにおいて、パートナーとなり得るサプライヤーの選定だけでなく、選定後の管理も安定的な供給体制の確保のために求められる。特に、海外も含めた法規制等に抵触せず、要求される水準を満たすことができるサプライヤーを選定するためには、サプライヤー調査・評価プロセスの確立が欠かせない。サプライヤー選定後も、財務状況や経営方針、経営者に変化がないか、不適切な取引の懸念がないか、といったことをモニタリングするための仕組みを確立し、サプライチェーンリスクを軽減することが求められる。

終わりに

防衛装備移転三原則策定によって、積極的平和主義に基づく国際協力や防衛産業にとっての事業成長機会が拡大するなど、装備品移転による効果は広く認識されている。本稿では、こうした状況下において、装備品移転の推進に必要な論点を整理するとともに、実務上の対応事項等を検討した。本稿にて述べた内容が、今後の各関係者にとっての装備品移転に関する検討の一助となれば幸いである。Deloitteは、世界150を超える国・地域において専門家サービスを提供しており、グローバルな装備品の移転に係る様々な調査・コンサルティング経験を豊富に蓄積している。これらの知見を、日本の防衛産業の更なる発展に活用することによって、業界の貢献に寄与したい。

表2　輸出プロセスと検討事項

	事業戦略	税務	ファイナンス	リスク管理
①情報収集・分析	■マーケティング・市場調査	■税務環境調査 ■税効果を考慮したストラクチャー検討 ■駐在員に対する現地での個人所得税に関する調査	■現地パートナー企業・買収候補先初期調査	■マクロシナリオの情報提供・分析 ■海外法規制リスク調査
②戦略立案	■市場参入戦略 ■投資計画検討	■税務環境調査 ■税効果を考慮したストラクチャー検討	■キャッシュフローの分析・事業採算性の分析	■グローバルリスク及びコンプライアンスマネジメントに対するアセスメント ■新規・既存事業に対するリスク定量化・リスクアペタイトの設定
③販売（契約）	■実施体制の確定 ■販売戦略 ■現地広報戦略	■関連会社間取引契約・価格設定（移転価格）の設計 ■知的財産に関する税務スキーム ■間接税に関する対応	■JV・業務提携 ■会社設立支援 ■知財戦略の立案 ■パートナー企業（販売）等の財務調査・価値評価	■海外法規制リスク対応（FCPA等を含む） ■ブランドリスクマネジメント
④開発・製造	■製造工程効率化	■税務環境調査 ■各国での開発・製造に関する税務特別控除の調査と税効果の高い国や地域の選定 ■関連会社間取引や役務提供に関する価格設定	■パートナー企業（開発・製造）等の財務調査・価値評価 ■子会社評価モデルの立案	■外注先管理 ■海外子会社管理 ■海外法規制リスク対応 ■ライセンサー・ライセンシー調査
⑤アフターサポート	■拠点・物流戦略 ■パートナー戦略	■関連会社間取引契約・価格設定（移転価格）の設計	■知財管理 ■技術の価値評価	■N/A
⑥プログラム管理	■プログラム管理高度化	■N/A	■データマネジメントサービス（DMS）	■プロジェクトリスクマネジメントに関するアセスメントと対応 ■内部統制の整備
⑦法規制・制度対応	■現地法規制に対応した業務再設計 ■EVMシステムの構築・確立・運用	■N/A	■管理会計の導入 ■IFRSの導入支援	
⑧監査対応	■N/A	■現地税務調査対策と対応	■N/A	■模擬監査 ■内部監査の実行・支援・コソース
⑨人材管理・組織管理	■グローバル人事・組織マネジメント	■駐在員に対する現地での個人所得税に関する調査	■N/A	■N/A
⑩サプライチェーン管理	■サプライチェーン可視化・モニタリング	■N/A	■N/A	■N/A

Deloitte.
デロイト トーマツ

Making another half century of Impact
デロイト トーマツ 50周年 次の50年へ

50th Deloitte Tohmatsu

デロイトトーマツ グループ
航空宇宙・防衛セクター
E-mail : Deloitte_Japan_A_D@tohmatsu.co.jp
www.deloitte.com/jp/

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（英国の法令に基づく保証有限責任会社）のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（ www.deloitte.com/jp ）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL（または“Deloitte Global”）はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, Deloitte Touche Tohmatsu LLC, Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC, Deloitte Tohmatsu Tax Co.

IS 669126 / ISO 27001