



## 1. はじめに一防衛装備品輸出をめぐる環境変化

2014年4月の政府による「防衛装備移転三原則」によって、日本の防衛産業を取り巻く環境は新たなステージへと突入したのは周知のとおりである。上記三原則の策定によりこれまで原則として禁止されていた防衛装備品の輸出や国際共同開発の道が開かれたことを受け、近年では、政府間レベルでの防衛装備・技術協力や、具体的な案件組成に向けたプログラムが進められてきている。

このように、装備品輸出をめぐる環境が変化する中、従来は防衛省向けのビジネスに集中していた防衛産業サイドとしても、自社製品の輸出に向けた検討の必要性を強く感じているのではないかと推察する。また、政府及び関係省庁としても、国家プロジェクトとしての装備品輸出をどのように実現していくかにつき、目下、具体的な施策立案の必要性に迫られているであろう。

一方で、先般のオーストラリア政府向けの潜水艦輸出コンペにおける失注の例に見るように、日本企業が本格的な装備品輸出を実現するまでには未だ課題が多いと考えられる。そもそも、何を、どのように検討していくべきかについて、迷いを抱えている関係者も少なくないのではないだろうか。

本稿では、防衛装備品輸出について検討する際のポイントにつき整理し、政府・関連省庁、及び防衛産業の関係者が具体的な議論を進めていくにあたっての一助としたい。

表1 近年の防衛装備品輸出に係る主な動き

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	イーダ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

出所:防衛省・経済産業省公表資料よりDeloitte作成

## 2. 装備品輸出検討にあたって重要な2つの視点

まず、装備品輸出を検討するにあたって、常に念頭においておくべき2つの重要な視点について触れておきたい。

# 「ソリューションビジネスへの発想転換」 「官民連携」が2つのキーワード

### ①ソリューションビジネスへの発想転換

装備品輸出を検討する上で重要なのは、従来の「モノ売り」（プロダクトビジネス）の発想から脱却し、相手のニーズに合わせたソリューションパッケージを提案する形のビジネスモデル（ソリューションビジネス）へ発想を転換することである。従来の防衛省向けビジネスにおいては、防衛省が提示する仕様要求を満たす製品を可能な限り低価格で提供することが至上命題とされていたが、装備品輸出にあたってターゲット顧客となる海外政府・軍のニーズは多様であり、それに応じて適切な製品とサービスの組み合わせを考えていかなければならない。また、経験豊富な競合の海外メーカーとの競争に伍していくためには、ターゲット顧客の抱える課題を綿密に分析した上で、潜在的なニーズを捉え、適切なソリューションを提案していくことが必要不可欠となる。

これまでの他国の装備品輸出事例を見ても、製品の機能・性能及びライフサイクルコストだけではなく、オフセット取引<sup>1</sup>への対応や、ライセンス生産や技術援助等による相手国防衛産業への貢献、運用部隊へのCapacity Building、PBL<sup>2</sup>

等の包括的ロジスティクスサポート、円借款や政府系金融機関等を活用したファイナンス支援などを組み合わせた提案がKey Buying Factorになっているケースも少なくない。

### ②官民連携

装備品輸出にあたっては、相手方が外国政府・軍となることから、日本政府と輸出先政府との外交・安全保障上の関係を踏まえて慎重な検討を実施する必要がある上、相手国政府・軍からの情報収集にあたっては企業がアクセスし難い、もしくはアクセス不可能な情報も少なくない。また、これまで日本国内のみに限ってビジネスを行っていた防衛関連企業が、輸出に際してグローバルサプライチェーンを構築していくためには、莫大な投資が必要となることが想定される。

このように、装備品輸出は一企業が単体で検討し得る性質のものではなく、国家プロジェクトとして、関係省庁及び防衛産業が密に連携しながら検討を進めていくことが必要不可欠である。これは、防衛以外の分野における大型インフラ輸出と共通するものであるといえよう。

1  
オフセット取引とは、防衛関係の物品・役務（武器等）に関する取引の際に、購買国側への見返りとして、供給国側が何らかの代償を与える取引を指す。

2  
PBL  
(Performance Based Logistics)とは、装備品の後方支援に関して、リードタイムや在庫充足率等のパフォーマンスを保証し、補用品の供給や修理・整備等を長期・包括的に提供するサービスを指す。

図1 「プロダクトビジネス」と「ソリューションビジネス」との違い

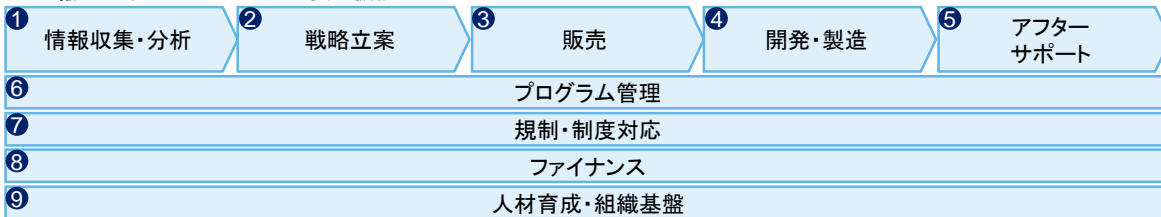


### 3. 装備品輸出に必要な9つの機能

次に、前述の観点を踏まえた上で、装備品輸出にあたって特に重要と考えられる9つの機能について概観したい。

これらの機能は、④の開発・製造を除き、ほぼすべてが官民双方でCapabilityの蓄積を図っていく必要がある。

図2 輸出に求められる9つの主要な機能



## 輸出の実行プロセス全般において、従来のビジネスモデルからの大転換が必要

### ①情報収集・分析

ソリューションビジネスの成功にとって最も重要な要素は、「顧客の声 (VoC: Voice of Customer)」に真摯に耳を傾けることであり、市場に対する深い洞察を得るための情報収集・分析は、「Marketing Intelligence」と呼ばれ、特に重要視される機能である。

このプロセスにおいては、後続の戦略立案に繋げるためのインプットとして、顧客・マーケットのニーズ、自国及び競合の状況について幅広く情報収集を行い、分析を実施することが重要になる。

顧客・マーケットのニーズについては、既存装備品の更新タイミングや将来装備品に繋がる研究開発の動向などを調査することにより、いつ・どのような装備品のニーズが発生しそうかを掴むことが重要である。また、個別の装備品に限らず当該国が装備品調達を実施する際に重視する要素について、情報収集を実施することも忘れてはならない。

自国及び競合の状況については、日本企業が他国と比較して強みを持つ要素技術や研究開発動向を把握することは勿論のこと、潜在的なパートナーシップの可能性や、他国・競合他社がどのようなパッケージ・ソリューション(製品とサービスの集合体)を売りにしているのかといったところについても調査・分析をする必要があるだろう。

情報収集にあたっては、企業単位では装備品展示会への参加や業界団体を通じた産業間対話、調査専門会社を利用したりサーチなどの手段が考えられよう。但し、戦闘機などの安全保障上、特に機微な装備品については、機密保全の観点から外交ルートでしか取得できない情報も多いと考えられるため、官民がそれぞれのルートで情報収集、及び情報を得られるキーパーソンとのリレーション構築を行っていくことが重要である。

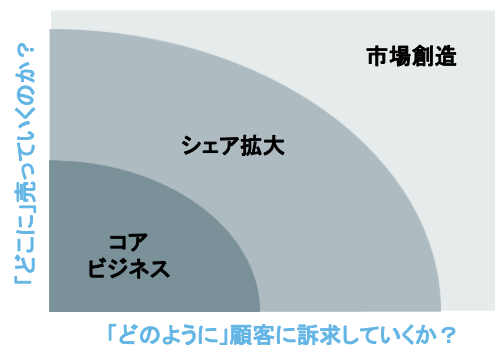
### ②戦略立案

言うまでもないが、装備品輸出に限らずビジネスを成功させる上で大切なのは、明確な戦略を持つことである。つまり、前述した情報収集機能を強化し、グローバルの装備品市場について理解を深めた上で、「どこで」「どのように」装備品輸出ビジネスを展開していくかにつき、官民が明確な方針を共有していることが肝要である。

戦略立案にあたっては、図3のように、ターゲットとすべき顧客を「どこに」すべきかという観点(Whereの観点)と、「どのように」顧客に訴求していくかという観点(Howの観点)の二軸から、既存のビジネスを拡大させていくプランを検討するのが良い。例えば、Whereの観点からは日本と外交・安全保障的に繋がり深い国から重点的に攻めていく、Howの観点からは自衛隊における高い運用能力を活かしたCapacity Buildingをパッケージ化して売り込んでいく、といった具合である。

特に、装備品のライフサイクルコストの高額化からどの国でも軍事予算圧縮の圧力は高まっており、いかに費用対効果の高い革新的なソリューションを考案できるかが競争の鍵になろう。

図3 戦略立案にあたっての検討軸(イメージ)



### ③販売

装備品輸出の販売プロセスは、相手国政府のRFP<sup>3</sup>が発出された時点から正式にスタートするが、諸外国政府はRFP発出の何年も前から取得予定の装備品についての情報収集・検討を行っていることが通例である。そして、RFP発出時には、競争参加の要件や、提案スケジュール、提案が求められる範囲、最低限の要求事項、相対評価の評価基準など、“ゲームのルール”が決まってしまうことになる。この段階で既に勝負が決まっているといっても過言ではない。

従って、当該国の調達ルール・慣習に則る必要があるものの、少なくとも競争参加にあたって日本国・日本企業が不利になることがないよう、事前にあらゆる手段を打っておくべきであろう。例えば、官民一体となって、日本国として提案し得るパッケージについて積極的にアピールを実施し相手国側のニーズを喚起する、然るべき外交ルートを通じて、公正な競争が担保されるための働きかけを行うなどの方法が考えられよう。

RFPの作成プロセスにおいては、運用部隊、調達機関、研究機関等の国防機関内の関係部署のみならず、議会や他官庁、広くは国民に至るまで、様々なステークホルダーの意見が複雑に影響することになる。このため、特定のポジションの相手とだけ話をするというのではなく、可能な限り多くのルートからアプローチすることが重要であろう。

RFP発出後の提案にあたっては、相手国政府の調達プロセスをしっかりと理解した上で、高い評価が得られる提案書の作成、プレゼンテーションを行う必要がある。この際、気を付けなければならないのは、相手国政府のニーズを踏まえた上で、提案者としての「売り」を効果的にアピールすることである。大事なのは、機能性能の高さだけを殊更に強調するのではなく、相手国政府・軍の課題をどのように捉えており、提案しているパッケージ・ソリューションが当該課題をどのように解決できるのか、ということをも明快かつ丁寧に説明することである。

また、輸出対象となる装備品によっては、必ずしも売り込む相手が外国政府・軍ではなく、そこに対して完成品を納入する海外メーカーであることもあろう。その場合も、上記と同様に、“ゲームのルール”が決まってしまう前に早めのアプローチを実施し、積極的にアピールを続けることが重要になる。

### ④開発・製造

開発・製造のプロセスについても、輸出にあたっては、従来の防衛省向けのビジネスとは異なるCapabilityが求められることになろう。簡単に言えば、従来は防衛省・自衛隊に限られていた発注者が複数になることにより、異なる要求に対して柔軟かつ効率的に対応する必要性に迫られることとなるのである。

例えば、開発については従来の技術審査とは異なる形で実施される外国政府からの設計図面・各種試験結果のレビュープロセスに対応しなければならないだろうし、製造についても細部が自衛隊向けの仕様と異なる装備品を納入する場合には、効率的なラインの設計を行わなければならないだろう。

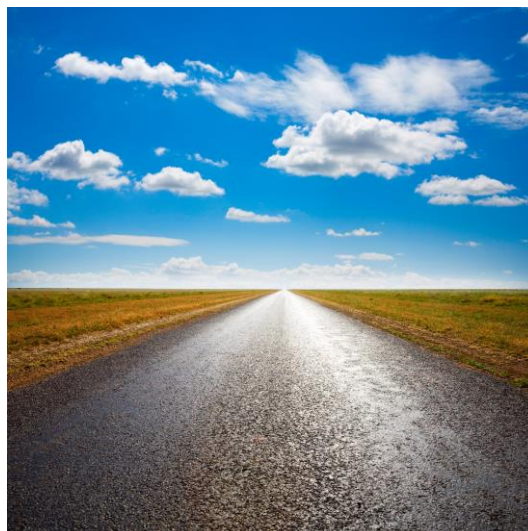
更に、現地企業と連携した開発・生産を実施する場合には、ライセンス・技術移転の取決めを行った上で、技術者の派遣や知的財産の管理等の新たな業務が発生することになる。

### ⑤アフターサポート

防衛装備品は、ライフサイクルが長い関係上、納入したものを維持し続けるために何十年もの間、製品サポートを実施しなければならない。具体的には、補用品の供給、定期/不定期の修理・整備、不具合対応、技術支援などである。

輸出した装備品についてこれらのアフターサポートを実施するためには、必然的にグローバルサプライチェーンの構築が必要になってくる。ここでは、補用品の製造・修理拠点、在庫・物流拠点をどこに置くか、現地のMROベンダー<sup>4</sup>とのパートナーシップを組むのか、グローバルでの需要予測・在庫管理の仕組みをどのように構築するか、など検討すべき論点は多岐にわたる。

また、特に途上国向けの輸出に際しては、運用・整備部隊に対するCapacity Buildingのニーズが強く、こういった顧客向けのトレーニングプログラムを構築することも重要になる。ここでも、顧客ニーズと効率性を踏まえながら、トレーニングの場所、方法、教材等について慎重に検討しなければならない。特に、運用や部隊整備に係るトレーニングについては、同じ装備品を運用している自衛隊と協力しながらプログラムを組むことも重要になってくるのではなかろうか。



3

RFP (Request for Proposal) とは、諸外国政府が調達する装備品についての要求事項、調達手続等を示した提案要求書を指す。

4

MROベンダーとは、装備品の整備、修理、オーバーホール (Maintenance, Repair, Overhaul) を専門に行う業者のことを指す。



# プロセス横断的に必要となる新たな Capabilityの構築についても検討すべき

## 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までの輸出の実行プロセスにおいては、様々なステークホルダーが関与する上に、内外環境の変化が複雑に影響することが予想されるため、事業を成功させるためには官民共に高度なプログラム管理のCapabilityを構築する必要がある。具体的には、PMBOK®等の標準的なガイドラインに示されているような、ステークホルダーの要求管理、進捗管理、コスト管理、及びリスク管理に係る知見を身に付け、実践していくべきだ。

特に、防衛装備品はライフサイクルが非常に長いと、取得を行う諸外国政府としても、安定的にサポートを受けられる上で、想定外の追加支出が発生しないよう、適切なプログラム管理を行うことに対する要求は非常に強い。特に、国によってはEVM®に基づく各種レポートを定期的に求めるケースもあり、このような要求に対応していくためにはプログラム管理に係る組織・業務プロセス・IT基盤等をしっかり整備しておく必要があるだろう。

また、国内外の多様なステークホルダーがパートナーシップを組んで活動することが多い装備品輸出に関しては、一般的なプログラム管理機能に加え、特に契約管理(明確な契約条件の規定と、履行管理)や、知的財産管理についてのCapabilityを高めておくことも重要である。

## ⑦規制・制度対応

装備品輸出にあたっては、関連する国際ルール・現地国法令等の規制、及び現地国の調達制度に適切に対応することが求められる。

例えば、諸外国政府への情報提供・提案にあたって、自社の技術情報を国外に出す場合には日本の輸出関連法令を参照する必要がある上に、海外パートナー企業から取得した技術情報の場合は、当該企業の所在国の輸出関連法令(特に第三国移転に係るもの)を参照する必要がある。また、現地国生産や後方支援を含むサプライチェーンを想定したライフサイクルコストを試算する際には、複雑な関税に係る制度を理解しなければ、後に思わぬコストが発生する場合もある。加えて、具体的な入札参加にあたっては現地国の調達規則や、現地国が指定する装備品の安全性証明に準拠する必要も生じてこよう。

これらの規制については非常に複雑な体系になっている上に、国によっては明文化されていないルール・慣習が存在するケースも存在するため、一企業が単独で調査・対応することが困難であることが想定される。これについては、関係省庁や業界団体が協力しながら、規制に対する知見を蓄積していく努力が必要ではないだろうか。

また、政府・関係省庁としては、業界からの意見を集約しつつ、日本企業が輸出に係る活動を効率的・効果的に行うことができるよう、既存の国内法令の見直しや、国際ルールに係る交渉への積極的に参加が求められるところである。

## 5

PMBOK(Project Management Body of Knowledge)とは、プロジェクトマネジメント協会(PMI)が発行する、「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド」(国際的に標準とされているプロジェクトマネジメントの知識体系が整理されたガイド)のことを指す。

## 6

EVM(Earned Value Management)とは、プロジェクトの進捗や作業のパフォーマンスを、出来高の価値(通常は金額換算)によって定量化し、プロジェクトの現在及び今後の状況を評価するプロジェクト管理手法を指す。



## ⑧ファイナンス

装備品輸出は莫大な投資が必要となる上、当然ながら経験豊富な海外メーカーとの競争にさらされる以上、非常にリスクも大きい事業となる。

このため、今後の日本企業による輸出を実現していくためには、官民一体となったファイナンススキームの構築を検討していくことが必要になるだろう。諸外国の例を見ても、装備品輸出振興策の一環として、政府が主導したファンドの形成や、輸出案件に関して低金利での融資を実施するなどの制度を設けている国も多い。

これについては、諸外国の類似制度を調査すると共に、輸出を検討している日本企業の声を真摯に受け止めつつ、防衛省・経済産業省等の関係省庁、及び政府レベルでの具体的な制度構築に向けて早急に動く必要があるだろう。

## ⑨人材育成・組織基盤

上述したとおり、装備品輸出に際して求められるCapabilityは多岐にわたるため、長期的には各種専門人材を育成していくことが必要になるだろう。

例えば、輸出の経験が豊富な諸外国政府や海外メーカーとの人材交流や、輸出に係る知見を蓄積するためのシンクタンク機能を持つ組織を設立することなどが考えられる。

政府として輸出を促進していくにあたっては、防衛省・経済産業省等の関係省庁が横断的に輸出促進に係る議論を深化させることができるような組織体の設立が望ましい。現状、個々の関連部署での調査・検討が進んでいるものと思われるが、蓄積した知見を具体的な施策に移すにあたっては、政府レベルでの調整スキームが特に重要になるだろう。

個々の企業についても、輸出によるビジネス拡大を狙っているのであれば、部門横断的に輸出に係る検討を行うための専門組織を立ち上げ、戦略的な検討を進めていく必要があるだろう。

## 4. おわりに

防衛装備移転三原則以降、装備品輸出への道が開かれたことによって、これまで防衛省向けビジネスのみに頼っていた国内防衛産業にとっては、戦略的な成長余地が広がったと考えることは可能であろう。

また、日本政府・関係省庁にとって、装備品輸出は、国内防衛生産・技術基盤の維持・育成にとっての解決策のひとつとなるだけでなく、安全保障上の観点からの他国と関係構築にあたって戦略的に活用することができるだろう。

本稿では、装備品輸出にあたって重要な視点と、求められる機能について概観的に整理してきた。実際の輸出検討にあたってはこの他にも検討すべき課題は多岐にわたると考えられるが、本稿が輸出検討にあたっての議論の嚆矢となれば幸いである。

Deloitteは、これまでグローバルにおいて装備品の輸出に係る様々な調査・コンサルティング経験を豊富に蓄積している。これらの知見を活用し、日本の防衛産業の新たな展開をご支援することで、業界の成長に貢献していきたい。



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

### デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

パブリックセクター

産業機械・航空宇宙・防衛セクター

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel : 03-5220-8600

E-mail : [Deloitte\\_Japan\\_A\\_D@tohatsu.co.jp](mailto:Deloitte_Japan_A_D@tohatsu.co.jp)

[www.deloitte.com/jp/dtc](http://www.deloitte.com/jp/dtc)

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ー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT 弁護士 法人を含む) 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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー 等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) 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](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー サービス、リスクマネジメント、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225,000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](http://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があります。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**