

日本の防衛産業の統合・再編について

守田 勝也

目 次

はじめに	1
第1節 日本の防衛生産・技術基盤に係る取り組み	3
1.1 装備の生産及び開発に関する基本方針	3
1.2 防衛産業・技術基盤研究会	4
1.3 防衛生産・技術基盤戦略	5
1.4 装備品等の開発及び生産のための基盤の強化に関する基本的な方針	6
1.5 日本の防衛産業の現状と課題	6
1.6 小括	7
第2節 企業の統合・再編	8
2.1 企業の統合・再編の意義	8
2.2 諸外国の防衛産業の統合・再編	9
2.2.1 米 国	9
2.2.2 欧 州	10
2.3 日本の防衛産業の統合・再編の課題	11
2.4 小括	13
第3節 統合・再編モデルの構築及び検証	13
3.1 統合・再編モデルの構築	13
3.1.1 モデルⅠ：吸収分割	13
3.1.2 モデルⅡ：新設分割（共同新設分割：JV 設置）	14
3.1.3 モデルⅢ：新設分割（共同新設分割）	16
3.2 統合・再編モデルの検証	17
3.2.1 モデルⅠ：吸収分割	17
3.2.2 モデルⅡ：新設分割（共同新設分割：JV 設置）	18
3.2.3 モデルⅢ：新設分割（共同新設分割）	20
3.3 独占禁止法	21
3.4 小括	22
第4節 日本の防衛産業の統合・再編のあり方	22
おわりに	23
巻末付録	25

はじめに

2022 年 12 月に閣議決定された「国家安全保障戦略」、「国家防衛戦略」及び「防衛力整備計画」の中で、防衛生産・技術基盤¹は、防衛力そのものであり、その維持・強化は必要不可欠であるとされている。日本の防衛産業は装備品等のライフサイクルの各段階を担っており、大企業のみならず、中堅から小規模企業に至るまで多くの企業が参画し、直接の取引先やその先の取引先も含めて、長く、複雑な防衛産業のサプライチェーンにより構成されており、国内の防衛産業は日本の防衛生産・技術基盤そのものといっても過言ではない。

日本を守るべき装備は、日本の国情に適したものを整えるべきである。仮に他国の防衛産業の活用に終始した場合は、平素からの装備の調達・維持や日本の国土・日本人の体格に合致した装備の開発、有事における継戦能力の維持、特に、四面環海の日本は必要な装備や弾薬の安定的な調達・補給が困難になる。

一方、昨今、株主等のステークスホルダーからの意見により、防衛事業から撤退する企業が少なくなく²、日本の防衛生産・技術基盤が揺らいでいる状況である。すなわち、危機的状況である国内防衛産業により、現在の日本の防衛態勢は弱体化しているのである。そうした危機感から、日本政府は、2023 年 6 月、「防衛省が調達する装備品等の開発及び生産のための基盤の強化に関する法律³（「防衛生産基盤強化法」）」を戦後初めて制定した。

確かに「防衛生産基盤強化法」制定により、一部、財源確保などの懸念はあるものの将来の防衛生産・技術基盤の維持に可能性が見えてきた⁴。しかしながら、過去においても防衛省（旧防衛庁）は、同種の基本方針等を打ち出しており⁵、その実態に大きな変化は見られない。実際、2014 年 6 月に防衛省が策定した「防衛生産・技術基盤戦略」以降の国内調達の割合はむしろ減少傾向（巻末付録 1「装備品等の調達実績の推移（1962～2019 年）」参照。）であり⁶、国内の防衛生産・技術基盤の弱体化の速度は減少していない。

すなわち、「防衛生産基盤強化法」で打ち出した施策の内容や防衛装備品の調達の重点を国産にするだけでは、国内の防衛産業の維持・強化が可能か疑問である⁷。確かに 2023 年度

¹ 防衛生産・技術基盤とは、防衛装備品等の開発及び生産のための国内基盤であり、国内企業、工場、工場内の工具等の製造設備、試験設備、熟練技術者などの従業員、製造ノウハウ、開発に係るプロセス等の技術力を総じていう。国内企業とはプライム企業のみならずサプライヤー企業も含めた装備品等のサプライチェーン全体を指す。

² 防衛装備庁「防衛産業の実態」2023 年 6 月 28 日、4 頁。

³ 2023 年 10 月 1 日施行。「サプライチェーン調査」、「任務に不可欠な装備品を製造する企業に対する各種支援金」、「装備移転のための助成金、資金の貸付」や「秘密の保全措置」を規定。

⁴ 財務省「財政制度等審議会 財政制度分科会 令和 5 年 10 月 27 日 資料 1 防衛」2023 年 10 月、1 頁。

⁵ 防衛庁「装備の生産及び開発に関する基本方針等」1970 年 7 月 16 日、防衛装備庁「防衛生産・技術基盤戦略」2014 年 6 月 19 日。

⁶ 巻末付録 1「装備品等の調達実績（1962～2019 年）」参照。2015 年度の国内調達割合は、9 割程度であったが、2016 年度以降の調達は、7～8 割程度で減少傾向。一方、FMS 調達は増加傾向。

⁷ 防衛省「我が国の防衛と予算 令和 5 年度予算の概要」2023 年 3 月 28 日、9 頁。

2023 年度の防衛予算は、金額約 6.8 兆円（対 2022 年度予算、1.26 倍）となったものの、国内調達は、約 2.9 兆円（対 2022 年度予算、1.11 倍）、海外（FMS）調達は、約 1.5 兆円（対 2022 年度予算、3.89 倍）、また、それぞれの増加額は、国内調達約 3000 億円、海外（FMS）調達は約 1.1 兆円。

以降の防衛予算は増加しているものの、必ずしも国内防衛産業に還元されているとは言えない。

世界に目を転じれば、防衛産業界も漏れなく激しい国際競争の中において各国がしのぎを削り、生き残りをかけた防衛産業間の統合や再編が行われている。米国では、1980年代後半より2000年代にかけて、Boeing、Lockheed Martinといった総合航空機メーカーなどの防衛産業の再編が実施された。そうした巨大化する米国企業に対抗するため、欧州でも統合による巨大企業の構築が求められEADS、Thalesなどが成長した。

一方、同時期の日本の防衛産業は、「武器輸出三原則⁸」、「防衛装備移転三原則⁹」や企業のブランドイメージ等を理由として防衛装備品の海外輸出を敬遠し、国内における自衛隊や警察などの一定程度の需要と、国内防衛産業間の相互依存のため、積極的な統合・再編は行っていない。その結果、国内防衛産業の世界的にみた知名度・影響力は低いと言わざるを得ない。国内最大手である三菱重工業ですら、世界第35位、世界トップ100に入っている国内企業は、川崎重工業（72位）、富士通（98位）のみである¹⁰。

このような状況で、今後、成長が見込まれるグローバルな防衛業界において¹¹、国内の防衛産業が生き残ることができると言い切れるだろうか。加えて、国内の防衛調達においても、経済的合理性や技術的要素から、海外と国内の防衛産業の競争が激化することが予想でき、必ずしも国内防衛産業が有利とは言えないだろう。

これらを考慮すると、国内の防衛生産・技術基盤の維持のためには、国内防衛産業の国際競争力（技術力）を高め防需率（防衛需要依存度）¹²の高い企業を育成していくことが必要であり、その方策として国内防衛産業の統合・再編は有効であろう。しかしながら現在日本においてそれらの議論は低調もしくは存在しない。

ではなぜ、国内防衛産業の統合・再編の議論は進まないのか。国内防衛産業の統合・再編は、国内防衛産業や防衛生産・技術基盤の維持・強化に有効ではないのか。国内の他の業界や諸外国の防衛産業においては統合・再編が進展していることから、そこには、日本の防衛産業の統合・再編に係る特有の課題が存在するのであろう。

そのため本稿では、日本の防衛産業の状況及び一般的な統合・再編における状況から日本の防衛産業特有の課題を浮き彫りにし、諸外国、特に米国における政府主導で実施した防衛産業の統合・再編と日本の現行法制度、防衛産業の状況を比較しつつ、日本の防衛産業の統

⁸ 「武器輸出三原則」1967年4月21日、次の三つの場合には武器輸出を認めない原則。① 共産国諸国向けの場合、② 国連決議により武器等の輸出が禁止されている国向けの場合、③ 国際紛争の当事国又はそのおそれのある国向けの場合。

⁹ 「防衛装備移転三原則」2014年4月1日、武器輸出三原則に代わる新たな原則として策定。① 移転を禁止する場合の明確化、② 移転を認め得る場合の限定並びに厳格審査及び情報公開、③ 目的外使用及び第三国移転に係る適正管理の確保。

¹⁰ “2023 DEFENSE COMPANIES TOP100,” *Defense News*, <http://people.defensenews.com/top-100> (2023/11/17) .

¹¹ REPORT LINKER、RESEARCH AND MARKET、The Business、Business Research 等の試算では、防衛産業界は2021年から2027年（2031年）まで年平均4～5%成長率での成長を見積。

¹² 防需率（防衛需要依存度）は、当該企業の中で防衛部門（事業）の売上が占める割合（防衛関連売上／企業売上）。

合・再編の効果と実現可能性について検証し、日本の防衛産業の統合・再編の有効性について確認する。

その際、防需率の高い企業体を育成するために、民需部門と防衛部門を抱える企業体同士の統合・再編ではなく、防衛事業部の統合・再編について考察し、新設会社の設置のモデルを構築して、その効果と実現可能性を検証する。

本稿の構成は次の通りである。まず第1節では、防衛生産技術・基盤の維持・強化における、これまでの日本の取り組みの概要とその状況から、日本の防衛産業の現状と課題を整理する。第2節では、まず一般的な統合・再編における意義を整理する。次に諸外国、特に米国における防衛産業の統合・再編の状況、それに至った時代的背景、政府の取り組み及びその結果について確認する。加えて、日本の統合・再編にかかる法制度を確認して、防衛産業特有の課題を浮き彫りする。第3節では、第2節までの状況を踏まえ、日本防衛産業の統合・再編のモデルを構築し、構築したモデルの効果、課題及び実現可能性を米国の防衛産業の事例等と比較して検証する。第4節では、防衛生産・技術基盤の維持・強化に資する、日本の防衛産業統合・再編のあり方について論じる。

第1節 日本の防衛生産・技術基盤に係る取り組み

これまで防衛省（旧防衛庁）では、防衛生産・技術基盤に係る方針を3回、経済産業省との共同研究を1回実施してきた。本節では、それぞれの時代的背景、概要、ねらい、結果（効果）、特にその結果、防衛生産・技術基盤の維持・強化の状況について確認して、現代の日本の防衛産業の現状と課題を浮き彫りにする。

1.1 装備の生産及び開発に関する基本方針

1970年に制定された「装備の生産及び開発に関する基本方針（国産化方針）」¹³は、防衛省（旧防衛庁）最初の基本方針である。ひとえに「大綱の国防方針」の影響を多大に受けたものとなっている。本方針の作成となった当時は、1950年から1961年まで続いていた、日本へのアメリカからの軍事援助、装備品等の無償供与「軍事援助計画」（Military Assistance Program : MAP）が、アメリカのドル防衛策¹⁴などにより廃止された¹⁵。他方、終戦とともに消滅した日本の防衛産業が、1950年の朝鮮戦争による特需を契機として武器・弾薬等の生産が再開された以降復活し、国産化の体制が逐次整備され、徐々に国内調達割合が増加している状況であった¹⁶。このようなMAPの縮小、国産化の進展から、現有装備

¹³ 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 1971年版』1971年、257 - 258頁。1970年7月、防衛庁は、日本の装備の生産及び開発に関する基本的方針として策定。通称、国産化方針。

¹⁴ 1960年代以降、各国が経済復興・輸出を背景にドルをアメリカの金と交換したため、アメリカの金保有高が急速に減少、1971年8月、ニクソン米大統領（当時）は、ドルと金の交換停止。（同時に10%の輸入課徴金を外国商人に課した。）。

¹⁵ 1963年12月、アメリカは先進国に対するMAP打ち切りを決定し、日本へは1969年3月の受領をもって完了。

¹⁶ 1950年以降、1967年に初めて国内調達は9割を達成。巻末付録1表1「装備品等の調達実績（1962～2019年）」参照。

の近代化、損耗更新を自主開発、国産を推進することが必要という認識に至った。

本方針は、防衛生産及び研究開発の両者を通じて基本的・一般的な考え方を示したものであり、「装備面からみた防衛力は、工業力を中心とするその国の産業力を基盤としている」という考え方から、「装備の自主的な開発及び国産の推進」、「民間企業の開発力及び技術力を活用」を取り上げている¹⁷。

また、調達上の対外依存率は数字上 1 割であるにも関わらず、当時の防衛力の主軸をなすシステム装備品¹⁸にライセンス国産が多かったため、国産の効果を真に発揮するためには自主技術による装備品の開発が必要であると謳った、研究開発に関する方向性である「研究開発振興方針¹⁹」、加えて、広くは日本の工業水準を高めるため、今後（当時）の防衛産業の指導、育成に努める必要性があることから、防衛庁（当時）の意思として、調達上から防衛産業に対する防衛調達上からの防衛産業に対する整備の方向性として「防衛産業整備方針²⁰」を発出した。

米国からの無償援助の打ち切り、当時の国内の防衛生産・技術基盤の現状から、本方針を発出し「国産」を謳った結果、1971 年以降、防衛省（旧防衛庁）は、調達の約 9 割を国内で実施してきた。しかしながら、防衛生産の国内生産に占める割合は 0.3～0.4%程度であり²¹、日本経済における防衛生産の地位は高くなく、防衛生産・技術基盤の維持・強化が図られているとは言い難い。

1.2 防衛産業・技術基盤研究会

防衛産業・技術基盤研究会²²は、防衛庁装備局（当時）と通商産業省機械情報産業局（当時）²³の合同で、2000 年 8 月に開催し、21 世紀における防衛生産・技術基盤の維持・強化を図る上での基本方向について、各界の有識者の参集を得て研究したものである。

本研究会を開催するに至った当時の状況は、防衛予算を巡る厳しい情勢下で装備品等の調達予算がますます抑制される傾向にあり、その傾向は当面継続するものと考えられていた。そうした中において、防衛産業は、人員削減や下請外注の削減、防衛部門の縮小等の合理化を進めていたことから、防衛生産・技術基盤の維持・確保がこれまで以上に重要な課題となっていた。

また、1995 年（平成 7 年）に決定された「平成 8 年度以降に係る防衛計画の大綱」及び「中期防衛力整備計画（平成 8 年～平成 12 年度）」において、「装備の導入に伴う後年度の諸経費を含む費用（ライフサイクルコスト）」に言及し、最も効率的かつ「経済的」な方法

¹⁷ 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 1971 年版』261-262 頁。

¹⁸ F-86F、F-104J、ホークミサイル、F-4EJ 等、『防衛年鑑 1971 年版』261 頁。

¹⁹ 「重点的な研究開発」、「長期開発計画の策定」、「競争原理の導入」、「開発体制の充実」を取り上げ、装備開発の選択可能性拡大のための措置推進、開発成果の国への帰属を推進することが打ち上げられている。

²⁰ 「競争原理の導入」、「適正価格による調達」を取り上げ、装備の開発及び生産においては特定企業への集中の排除、今後の装備の開発及び生産は原則として自国産業に限定することが記載されている。

²¹ 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 1971 年版』1971 年、262 頁。

²² 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2001 年版』2001 年、370 頁。

²³ 機械情報産業局航空機武器課（当時）は、防衛産業を所掌。

で装備品等を整備することが求められていた。そのため、装備品等の国産と輸入の関係についても、国産装備品等の長所・短所を勘案することが求められた²⁴。

そのため、本研究会では、「装備の自主的な開発及び国産を推進することを原則とし、そのため、国の工業力、科学技術力を必要に応じ防衛装備品に転化する能力である防衛産業・技術基盤を健全な形で維持・育成する考え方は、今後とも我が国の基本スタンスである。」とまとめた²⁵。

本研究会の結果としては、「国産」を重視とするも経済的な効率性を求めつつ、防衛生産・技術基盤は重要であるため維持・強化に努めるという、1970年に示した国産化方針と何ら変化のないものであり、官側から国内防衛産業への直接的な指針や指示はなかった。そのため、国内防衛産業に、事業縮小や事業撤退を除いた大きな変化はなく、1970年と同様に防衛生産・技術基盤の維持・強化が図られたとは言い難い。

1.3 防衛生産・技術基盤戦略

「防衛生産・技術基盤戦略²⁶」は、防衛省が国産化方針に代わり、今後の防衛生産・技術基盤の維持・強化の方向性を新たに示し、防衛力と積極的平和主義を支える基盤の強化を行うための新たな指針として2014年に策定したものである²⁷。

本戦略を策定した当時の状況は、防衛装備品の高度化・複雑化等により、調達単価や研究開発費用は高騰化し、防衛装備品の維持・整備や研究開発に要する経費が増加していた。防衛予算が2012年まで減少傾向にあった中、単価の上昇、維持・整備経費や研究開発費の増大は防衛装備品の調達経費や研究開発事業を圧迫し、調達数量の減少や研究開発事業の中止や規模縮小を招いていた。これらへの対応が困難となった企業は、防衛事業からの撤退が生じていた²⁸。これは、現代にも通じる状況である。

本戦略の概要は、2014年に策定された防衛装備移転三原則に基づき、防衛装備・技術協力を重視しつつ、①官民の長期的パートナーシップの構築、②国際競争力の強化、③防衛装備品取得の効率化・最適化を基本として、必要な施策を推進するとしている²⁹。

ここで、重要なことは、本戦略策定に伴って、装備品の調達・開発において国産優先が事実上撤廃されたことである。その結果として、2015年以降は、国外調達の割合が増加し、

²⁴ 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2001年版』2001年、370頁。一般的な国産装備品等の長所は、わが国の国土、国情に適した装備品等の供給、安定的な維持・補給、わが国ハイテク技術の反映等が容易であるとともに、外国の装備品等を導入する場合でも国内に代替手段があることから強い交渉力を確保可能など。一方、短所は、国産装備品等は調達数量が限定的であるため、輸入装備品に比較して、価格が高くなる傾向があるとともに、開発から配備までに長期間を要する。

²⁵ 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2001年版』2001年、370頁。

²⁶ 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2014年版』2014年、324頁。

²⁷ 防衛省「防衛生産・技術基盤戦略～防衛力と積極的平和主義を支える基盤の強化に向けて～」2014年6月、1頁。本戦略では、国産化方針等、これまで使われていた防衛に関連する企業体や業界を指す「防衛産業」から防衛産業に、企業が保有する工場や従業員を加えた「防衛生産」という言葉に変換されている。

²⁸ 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2015年版』2015年、321 - 324頁。

²⁹ 防衛関連企業に直接影響する施策は、「防衛装備・技術移転」、「国際共同研究開発」、「デュアルユース技術活用と産官学連携」、「研究開発ビジョン」、「契約制度等の改善」。

国内調達割合は 2019 年には 6 割程度になった³⁰。このため国内防衛生産・技術基盤は、維持・強化と逆の現象に陥り、国内防衛産業の防衛事業縮小、撤退を助長したと言っても過言ではない。

1.4 装備品等の開発及び生産のための基盤の強化に関する基本的な方針

2023 年（令和 5 年）6 月に成立した「防衛生産基盤強化法」の第 3 条に基づき、防衛省は「装備品等の開発及び生産のための基盤の強化に関する基本的な方針（基本方針）」を同年 10 月に制定した。これは「防衛生産・技術基盤戦略」に代わり今後の基盤の維持・強化の方向性を示すものである。

本基本方針の背景には、従来からの国内防衛産業の防衛事業縮小、撤退等による基盤の弱体化に加えて、サイバー攻撃の脅威が深刻化し、サプライチェーンの安全性・信頼性を揺るがす情報搾取等の懸念などの比較的新しいリスクが顕在化している状況があった³¹。

本基本方針の概要は、「防衛生産基盤強化法」に基づく措置に関する基本的な事項、防衛産業の重要性等を周知する施策を実施するとしている。

ここで重要なことは、「防衛生産・技術基盤戦略 2014 年」で事実上撤廃した国産優先を復活させ、1970 年の「国産化方針」に先祖返りしている点である。ただし、これからの国産化が期待できた 1970 年当時と、一度国産優先を撤廃して、防衛事業縮小、撤退等が進む環境下、グローバル化が進む現代において国産優先に戻すではその効果は限定的であろう。

1.5 日本の防衛産業の現状と課題

これまで、日本の防衛生産・技術基盤に係る取り組みとその結果を確認してきたわけであるが、防衛産業を取り巻く環境が変化している状況の中において、政府として国産優先の方針を掲げるのみで具体的な処置を施したとは言い難い状況であったことがわかった。そして、長く続くこれらの基調的な政策が、防衛産業の統合・再編の抑制の一因といえるだろう。しかしながら、現在では 2023 年に「防衛生産基盤強化法」が制定されたことから、政府として国内防衛産業における装備品等の開発・生産の基盤の維持・強化の必要性への認識が高まっている状況が理解できる。

他方、政府としての防衛生産・技術基盤に係る取り組み以外にも、防衛産業の課題は存在することが、過去の政府の取り組みの背景からも確認することが出来た。それは、装備品の高度化・複雑化により、調達単価・維持整備費が増加傾向であるため、調達数量が減少するという悪循環な状況があるという点である。加えて、国内調達額の減少傾向、他の業界と比較して低利益率³²、日本社会の防衛事業への忌避感の存在などから、魅力的な事業とは言い難いという点である。民生事業が主体となる企業にとっては防衛事業への投資

³⁰ 防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2021 年版』2021 年、450 頁。

³¹ 防衛省「装備品等の開発及び生産のための基盤の強化に関する基本的な方針」2023 年 10 月、5 頁。

³² 土本政府参考人「調達上、7%の利益が含まれていたとしても、契約履行中のコストの上昇や、各種スケジュールの遅延、仕様未達による手戻り等が発生し、当該 7%の利益が必ずしも企業の手元に残らないという声もあると認識しているところでございます。そうした結果、防衛事業部門のいわゆる営業利益率は、社内の他の民生部門と比較しても低い、収益性が悪い場合もあると言われてきたところでございます。（下線は筆者付記。）」第 211 回国会衆議院安全保障委員会、第 12 号、2023 年 4 月 27 日。

にはハードルが高く、防衛産業の顧客が防衛省のみにほぼ限定され、市場規模の拡大が見込まれないなか、防衛産業に参入する企業は少ない状況である³³。

以上の防衛産業の現状を踏まえ、日本の防衛産業の課題について整理する。まず第1は、日本の防衛事業は当然ながら国内官需に依存することから、国産化方針に基づく輸入の抑制により、多品種・少量という経済的効率性を生み出しづらい需要を継続させ、それを満たす供給態勢を構築していることである。すなわち、国産化方針という基調的な政策を土台として、長く変化の少ない国内の限定的な需要を寡占・棲み分けしているため、いずれの事業体も徐々に事業運営が厳しい状況となるとともに、健全な競争（成長）が抑制されていることである。

第2は、防衛省が直接契約を結ぶプライム企業³⁴を主体とする防衛装備品生産企業の防需率が低い点である³⁵。防需率が低い企業体内における防衛事業への投資は消極的となり、国際的な競争力を持った防衛産業は育成しづらい環境となっていることである。

第3は、日本社会における防衛事業への忌避感、企業内外のレピュテーションリスクである³⁶。日本では、依然として武器製造へのマイナスのイメージが根強い。そのため、企業としては国内のブランドイメージを損なうことを恐れている。また、魅力的な事業ではないことから、企業の株主等のステークスホルダーからの理解を得にくく、防衛事業への投資が難しいため、海外輸出などの思い切った企業戦略を構築することができず、防衛に係る技術開発の抑制、限定的な国内需要への依存といった悪循環を誘発している。

防衛産業の統合・再編は、防需率を高めた企業を創設が可能であり、その企業では企業内外のレピュテーションリスクを抑制することが可能である。また、他社が持ち自社にない技術を統合・再編で速やかに入手することで企業の競争力を高めることができる。そのため、これらの防衛産業の課題解決に防衛産業の統合・再編は有効な手段であるといえ、政府として議論を進めることが必要であるものの、過去から現在までの日本の防衛生産・技術基盤に係る取り組みを確認する限り、日本政府は防衛産業の統合・再編を自由市場の流れに任せ、積極的な関与は見られない。

1.6 小括

本節では、これまで防衛省（旧防衛庁）が示した、防衛生産・技術基盤に係る方針等及びその結果を確認した結果、日本の防衛産業を取り巻く環境が変化している状況の中にあっても、政府は国産優先の方針を掲げるのみで具体的な処置を施したとは言い難い状況であり、この長く続く基調的な政策が、防衛産業の統合・再編の抑制の一因となっていることが確認できた。

³³ 一般社団法人日本経済団体連合会「防衛計画の大綱に向けた提言」2022年4月、2頁。

³⁴ 防衛省と直接契約を結ぶプライム企業に対して、プライム企業と契約を結び、プライム企業に部品等を供給する企業をサプライヤー企業という。

³⁵ 防衛装備庁「防衛産業の実態」2023年6月、4頁。プライム企業の防衛需要依存率は約4%程度（令和3年度調査。令和2年度調査では約3%程度）。

³⁶ 企業にとって、自社に関するネガティブな評判や噂が社会全体に拡散され、ブランド毀損や企業価値・信用の低下を招くリスク。

また、各方針等の背景を確認したことで、現代の日本の防衛産業の現状と課題が明らかとなり、それらの課題解決に防衛産業の統合・再編が有効な手段であることが判明したものの、日本政府は防衛産業の統合・再編を自由市場の流れに任せ、積極的な関与は見られないことが明らかとなった。

第2節 企業の統合・再編

本節では、次節で日本の防衛産業の統合・再編のモデル構築の足掛かりとするため、一般的な企業の統合・再編の意義を整理し、諸外国の防衛産業の統合・再編の状況を踏まえ、日本の防衛産業の統合・再編における課題について浮き彫りにする。

2.1 企業の統合・再編の意義

日本における企業の統合・再編の手法は、会社法第5編「組織変更、合併、会社分割、株式交換、株式移転及び株式交付³⁷⁾」で規定されている「①合併（吸収合併・新設合併）、②会社分割（吸収分割・新設分割）、③株式交換、④株式移転、⑤株式交付³⁸⁾」の5つが存在する。それぞれの手法に、利点・欠点（注意点）が存在するものの、企業が実施する統合・再編の意義は、「企業又は事業の拡大・縮小による成長力（競争力）の強化」及び「企業経営の効率化」の2つに集約できる³⁹⁾。

この2つの意義を効果的・効率的に達成するため、企業は自社の成長戦略の選択肢の一つとして統合・再編を選択し5つの手法を駆使する。このため、以降、現行法制上の5つの手法を整理し、防衛産業の統合・再編のモデル構築の足掛かりとする。なお、日本政府は持続的発展可能な企業を構築・維持するために事業再編の促進を企図⁴⁰⁾した「産業競争力強化法」等を整備⁴¹⁾して産業の統合・再編を後押ししている⁴²⁾。

「合併」は、吸収合併と新設合併に分類され、吸収合併は、A社がB社を取り込み1つ

³⁷⁾ 「会社法」は、会社の設立、組織、運営及び管理などのルールや手続きを定める法律。2005年（平成17年）法律第86号（2023年（令和5年）法律第53号による改正）。

³⁸⁾ 「会社法」第5編に記載ある「組織変更」は、法人格の一体性を保ちつつ、一つの法人が実施するものであり、その他「合併」等の5つの手法は複数の法人が実施するものである。本稿では複数の法人が実施するものを統合・再編として整理する。また「会社法」第2編株式会社第7章に記載ある「事業譲渡」も事業を引き継ぐ手法であるが、会社法第5編「組織変更」に記載がないため本稿では統合・再編の種類には整理しない。

³⁹⁾ 笹川敏幸『最新業種別 M&A の成功ポイントがよ〜くわかる本』株式会社秀和システム、2021年、11頁。服部暢達『日本の M&A 理論と事例研究』日経 BP 社、2015年、15頁。前川南加子・野寺大輔・松下円『M&A の基本』日本経済新聞社、2005年、10-28頁。などから筆者が整理。

⁴⁰⁾ 「産業競争力強化法」第1条目的。2013年（平成25年法律第98号）（2023年（令和5年）4月法律第3号による改正）。

⁴¹⁾ 「産業競争力強化法」の他、経済産業省において持続的な成長の実現に向け、事業再編を促進するため、具体的な方策を整理した「事業再編実務指針」2020年7月、産業競争力強化法における事業適応計画による各種制度（税制・金融）支援を整備。「会社法」の企業の統合・再編に直接関係する改正は2021年（令和3年）3月。

⁴²⁾ 中小企業庁「2023年版 中小企業白書・小規模企業白書概要」2023年（令和5年）4月、31頁。

MARR online「グラフで見る M&A 動向」

https://www.marr.jp/menu/ma_statistics/ma_graphdemiru/entry/35326（2023/11/17）。日本における企業の統合・再編が活性化したのは、1997年の独占禁止法改正による持株会社の解禁以降、特に2011年以降は増加傾向にあり、2022年は過去最多。中小企業においても同様の傾向。

にまとまる合併を指し、新設合併は、複数の企業（C 社、D 社）で新たに E 社を新設し、C、D 社を E 社に合併させる手法を指す。

「会社分割」は、吸収分割と新設分割に分類され、吸収分割は、F 社内の一部の事業を分割して、その権利・義務を既に存在している G 社に引き継ぐことを指す。新設分割は、H 社内の一部の事業を分割して、新たに設立した I 社にその事業を引き継ぐことを指す。

「株式交換」は、売り手側（J 社）の全株式を買い手側（K 社）の株式と交換することで、完全に親会社（K 社）子会社（J 社）の関係を構築する手法を指す。

「株式移転」は、複数企業（L 社、M 社）がそれぞれ全ての株式を新設した N 社に取得させる手法を指す。N 社は、持株会社として L、M 社を傘下に組み入れることとなる。

「株式交付」は、2021 年 3 月に改正された「会社法」によって設定された手法である。株式交換とは異なり、売り手側（O 社）は「一部」の株式を買い手側（P 社）と交換をすることで子会社化ができる手法である。

一言に統合・再編とはいえ 5 つの手法のいずれを選択するかでそのメリットは異なり⁴³、企業の存続、消滅も選択が可能である。しかしながら、いずれの手法を選択しても企業の統合・再編は、企業の競争力の強化や経営の効率化・集約化のためには有効である。特に、内需主導型の企業においては、企業の統合・再編の回数に応じて売上高の伸びが顕著であり、成長の有効な手段といえる⁴⁴。そして、それらは民需と防需の違いはあるものの、企業は継続的に経済活動を営む組織体であることから⁴⁵、日本の防衛産業の統合・再編に適用することが可能である⁴⁶。

2.2 諸外国の防衛産業の統合・再編

本項では、1989 年の冷戦終結を契機として⁴⁷、大幅に統合・再編された米国での防衛産業⁴⁸の状況及び米国に追随する形で統合・再編された欧州の防衛産業について確認する。その際、当時の時代的背景、政府の行動、結果を確認し、日本政府が取り得る行動（施策）の参考とする。

2.2.1 米 国

1989 年の冷戦終結、1991 年のソ連解体によって、米国では軍事費負担の正当性が揺らぎ、国防費が大幅に削減されることとなった。このため、米国内の防衛産業にとっては、大打撃となった。当時、米国の圧倒的な軍事力にどの国も対抗できないことは明らかであると

⁴³ 巻末付録 表 2「統合・再編の手法及びメリット」。

⁴⁴ 経済産業省経済産業政策局「「産業競争力強化法の見直し」について」2023 年 11 月、28－29 頁。

⁴⁵ 新村出記念財団『広辞苑 第 7 版』岩波書店、2018 年、694 頁。「企業」生産・営利の目的で、生産要素を総合し、継続的に事業を営営すること。また、その経営の主体。

⁴⁶ 柴田和史『会社法詳解（第 3 版）』株式会社商事法務、2021 年、421、423－444、450－466、469－479、481、487 頁。近藤光男『会社法の仕組み』日本経済新聞社、2006 年、186－192 頁。M&A 総合研究所「組織再編とは？」<https://masouken.com/組織再編とは>（2023/11/17）。

⁴⁷ 1989 年 12 月に、地中海のマルタで行われたアメリカ合衆国とソビエト連邦の首脳会談をもって 44 年間続いた冷戦は終結した。

⁴⁸ 諸外国の防衛関連の産業を、各国の「軍事費」によることから「軍事産業」と呼称することもあるが、米国、欧州の文献において「Defense industry」と表現されることから、本稿では、全て「防衛産業」という。

ともに、米国経済の低調により、防衛費の削減は必然であった。実際、1990年から1998年に至るまで、国防費は減少し続けた⁴⁹。

こうした環境下で冷戦終結直後、米国の民需率の高い企業（民需企業）は、防衛部門を分離し民需に事業を集中した。また、防需率の高い企業は、生き残りをかけた自社内の比較的弱い部分の切り離しや買収による強化によって、経営のスリム化や縮小していく防衛需要でより多くのシェアを得ようとした。例えば、General Dynamics などの一部の企業では、事業分割を行い、事業の特化や不良事業部門の切り捨てによる事業部門単位での統合・再編の動きが発生した⁵⁰。

1993年、当時のレス・アピン (Les Aspin) 国防長官とウィリアム・ペリー (William James Perry) 国防副長官は、防衛産業の主要企業 15 社の経営陣との夕食会の席上で、軍備と予算の削減予定を発表した。その際、「5 年以内に半分以上の防衛関連企業が存続できなくなるとの見解を明らかにし、航空機メーカーのうち数社、衛星関連メーカー 5 社のうち 3 社、ミサイル・メーカー 3 社のうち 1 社が、吸収合併されることが望ましい。」と述べた。後に「最後の晩餐」と呼ばれるようになったペリーの発言が、大幅な米国防衛産業再編の契機となり、これまで、事業単位から企業単位の統合・再編へと動きが活性化した⁵¹。

同年、国防総省(DOD)は、これらの動きの加速度を高めるため、退職金、工場閉鎖費用、失業手当などを防衛契約の諸経費として計上することを企業に認めた。この補助金の見返りとして、企業は将来の価格抑制につなげることを約束した。その結果、1980年 70 社余りあった防衛関連企業は、2000 年頃には、5 社に集約された⁵²。

米国政府は、冷戦後減少する防衛費、装備品等の高度化による調達単価の上昇、国際競争力の強化のために主導的に防衛産業の統合・再編を推進した。

2.2.2 欧州

欧州でも米国同様、1989 年冷戦終結後の防衛費の削減を受けるとともに、装備品等のコストの高騰化への対応に迫られ、防衛産業の統合・再編の動きが発生した。とりわけ、喫緊の課題としてあったのが、米欧間の軍事的な技術格差であり、米国の巨大化した防衛産業の欧州での展開への対応であった。巨大化する米国企業に対抗するためにも、欧州の防衛産業の統合・再編による巨大企業構築が必然となった。そして、その動きは、欧州の国境を越えて大規模なものへと変化したのである。

当時、欧州各国で、防衛産業に係る共通の課題認識はあったものの、保有する企業や財政状況など抱える事情が異なっていると同時に、それぞれに思惑が存在したため、欧州政府と

⁴⁹ DOD,2023, *National Defense Budget Estimates For FY 2024*, Table6-9.巻末付録図 2「国防衛費対 GDP 率 (1985～2005)」参照。

⁵⁰ “history,” *General Dynamics HP*, <https://www.gd.com/about-gd/our-history> (2023/11/17)。

⁵¹ 防衛装備庁「防衛生産・技術基盤研究会最終報告書 別添資料 3 (諸外国の防衛産業政策)」2012 年 6 月、2－3 頁、<https://www.mod.go.jp/atla/soubiseisakuseisan.html> (2023/11/17)。

⁵² DOD,2022, *Department Of Defense Report State of Competition within the Defense Industrial Base*,pp25,Figure2,集約した 5 社は Boeing、Lockheed Martin、Northrop Grumman、Raytheon、General Dynamics。

して画一された考えに基づき欧州の防衛産業の統合・再編が進んだわけではなかった。そのため BAE Systems は英国内の自国企業だけを統合して設立した。EADS は仏国、独国、西国と国境を越えて対等な形で統合して設立し、Thales は仏国政府が民営化した Thomson-CSF を母体として仏国内の企業を統合し、英国の企業を加えて設立した⁵³。

こうした動きは、欧州の各国政府よりも防衛関連各企業が反応して進み、それらに対応する形で、欧州の各国政府は、OCCAR⁵⁴、LoI⁵⁵、BOC⁵⁶という制度を作成した。これは、米国の政府主導による防衛産業の統合・再編とは異なり、欧州の各国の思惑により、各種制度をパッチワーク的に作成していたのである⁵⁷。しかしながら、結果としては欧州に点在する防衛関連の中小企業を含めて、統合・再編は加速化し、巨大企業の 3 社⁵⁸に集約するとともに、米国の欧州における市場シェアを低下させることには成功した。

欧州では、各国の意見・利害や各国に所在する防衛産業のレベルの違いなどにより、政府主導ではなく、企業主導で統合・再編が行われたため、欧州全体の防衛産業に係る政策が後付けとなったものの、結果として欧州政府は安全保障の観点から関与するとともに米国と同様の目的で防衛産業の統合・再編を促進した。そして、防衛産業の統合・再編は欧州に限らず世界中において今後も続くと思われている⁵⁹。

これまで米国、欧州の状況を見てきたわけであるが、米国の政府主導、欧州の政府追随の違いはあるにせよ、防衛産業の統合・再編に関しては、国家安全保障の観点から政府の関与が不可欠である。特に、1 国内の防衛産業の統合・再編の場合は、政府主導がより政府の意向の反映が可能である。

2.3 日本の防衛産業の統合・再編の課題

冷戦終結後、日本も欧米と同様に、防衛費の削減や横ばいの状態が発生しているものの、防衛産業の大きな統合・再編には至っていない。そこにはいくつかの要因が存在する。

まず最大の要因は、防衛産業の産業としての将来性が欠けている点である⁶⁰。防衛産業の

⁵³ Hugo Meijer, "Post-Cold War Trends in the European Defence Industry: Implications for Transatlantic Industrial Relations," *Journal of Contemporary European Studies*, 2010, 18 (1), pp. 69. Figure 3, [ff10.1080/14782801003638745](https://doi.org/10.1080/14782801003638745). [ffhal-03460138](https://doi.org/10.1080/14782801003638745).

⁵⁴ 「Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement」(統合装備協力機構/共同装備協力機構)の略であり、英仏独伊(現在は、ベルギー、スペインも加入)において、防衛装備品等の共同開発・調達プログラムを管理する政府間組織。戦闘ヘリや長距離輸送機などを共同で調達。

⁵⁵ 「Letter of Intent」(基本合意書)の略。本稿では、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、スウェーデンの 6 カ国が 1998 年に声明したものを指す。欧州レベルでの防衛関連企業の再編を促すべく、各国が協調することで合意した。

⁵⁶ 「Besoin Operationnel Commun」(偵察衛星開発・運用の共通調整枠組み)の略。イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、ベルギー、ギリシャが加入しており、ドイツ、イタリアなどの大国主導型の共同調達枠組み。

⁵⁷ 鈴木一人「EU の拡大と共通防衛安全保障政策における制度の柔軟性」日本 EU 学会年報第 24 号、2004 年、74-77 頁。OCCAR、LoI、BOC の英仏独伊を中心とする大国主導型の枠組みは、欧州内の中小国にとって装備調達・研究開発への関与が困難となる別の課題が存在する。

⁵⁸ BAE Systems、EADS、Thales の 3 社。

⁵⁹ KPMG International, 2021, *Future of M&A in Aerospace and Defense*, pp. 11-14, <https://kpmg.com/xx/en/home/industries/industrial-manufacturing/industrial-manufacturing-sector-specialization.html> (2023/11/17)。

⁶⁰ 土本政府参考人「防衛事業には、御指摘の、令和四年度の財政制度審議会資料に記載されているもの

需要は国内かつ自衛隊の需要に限定され収益性が低く、技術の陳腐化が早いため、各企業が
高い防衛率を維持することは企業成長を鈍化させ、リスクを抱えることになるため、他の企
業の防衛部門を自社内に取り込む戦略を取らないのである。

第 2 の要因は、防衛産業は高度かつ複雑な装備品を開発・製造するために、特殊な技能や
設備が必要であるとともに、唯一の顧客である防衛省・自衛隊からは、安全保障上の機微性
から高度な秘密保全や品質管理を求められ、高い専門性が求められる点である⁶¹。人材育成
や設備投資や品質管理等には長期間の投資かつ高い維持費・管理費が必要となるため、新た
な供給力を創出することや製造プロセスの見直し等には費用と時間が莫大となる。すなわ
ち、企業が投資費用を回収完了し利益を生み出すまでに長期間が必要となる。

そのため、企業は既存の設備等の更新等で装備品等を製造し利益を出すことを優先し、他
の競合企業等と統合し、装備品等製造プロセスや設備投資、新技術の導入等の合理化を図る
ことが困難となる。また、これは、武器等製造法や火薬類取締法など、装備品等の製造に必
要な許認可を受けなければならないことも含まれる。

第 3 は、第 2 の特殊な環境において、防衛産業内の各企業の関係性や仕組みが強固に構
築されている点である。装備品等を製造するに当たっては、プライム企業とサプライヤー企
業が複雑に絡み合い、輸送等の利便性から製造工場等が所在する地域も集中し、ある種の共
同体や取引等を通じたやり方など業界独自のルールや慣習が形成されている⁶²。そのため、
単純な企業同士の統合・再編では、業界独自のルールや慣習が崩れ、安定的な製造等に支障
をきたす恐れがあるのである。

第 4 は、防民の技術格差がなくなり、民生市場で育った民生技術を軍用に転用している
点である。過去は防衛技術からスピノフされた製品が民生市場に広まるという一方向で
あったが、現在は、人工知能や積層技術などの民生技術の軍用への転用と航空機技術やレー
ダー技術など防衛先端技術の民生適用など双方向の技術交流が行われ、デュアルユース技
術⁶³の重要性が増加している⁶⁴。

そのため、企業は防衛部門と民生部門の両方を有することで企業内での技術交流を活性
化し、新たなシナジー効果を出す上において、現在の体制が適しているという一面がある。
また、共通的な技術であれば、研究開発費を防衛・民生部門の両方で負担することが可能と
なる。

以上のことから、日本の自由市場の流れにおいて、防衛産業の自主的な統合・再編は生起

以外に、収益性や将来性が低く、事業としての魅力が乏しいといった課題とか、サイバー攻撃や事業撤
退等といったサプライチェーン上のリスクや、いわゆるレピュテーションリスクといった課題などが存
在していると承知しております。（下線は、筆者付記。）」第 211 回国会衆議院安全保障委員会、第 12
号、2023 年 4 月 27 日。日本経済団体連合会「防衛計画の大綱に向けた提言」2022 年 4 月 12 日、1-2
頁。

⁶¹ 防衛装備庁「防衛産業の実態」2023 年 6 月 28 日、3 頁。

⁶² 巻末付録 4、図 6「防衛産業の国内分布図」参照。同一業界内の取引関係企業は同一地域に存在。

⁶³ 民生用、防衛用のどちらにも使うことができる技術。

⁶⁴ 防衛省「令和 5 年版 防衛白書」2023 年、164-167 頁。

しづらい環境にある。世界の防衛産業と競争できる力を育成し、日本の防衛生産・技術基盤を維持・強化するためには、政府の防衛産業・市場への介入が必要不可欠といえる。

2.4 小括

本節では、冷戦終結を契機とした欧米の防衛産業の統合・再編の状況を確認した結果、防衛産業の統合・再編は、防衛産業が自国の安全保障に資することであることから、政府の介入が必要不可欠であることが判明した。また、欧米の防衛産業の統合・再編の背景等の状況から、日本の防衛産業の統合・再編の課題の整理ができた。特に、日本の防衛産業が欧米と異なり産業としての魅力がないということから、日本の防衛関連企業が統合・再編を選択しないことが明らかになった。

第3節 統合・再編モデルの構築及び検証

本節では、これまで整理した日本の防衛産業の現状や課題、防衛産業の統合・再編にかかる課題を考慮した3つのモデルを構築した上で、米国等の事例をもってそれぞれのモデルの実行性、有効性を検証する。また、企業の統合・再編において注意が不可欠な独占禁止法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）についても考察する。

3.1 統合・再編モデルの構築

本項では、日本の防衛産業の課題を克服するとともに実現の可能性から、統合・再編のモデルを構築する。国内の限定的な需要に対応しつつ、企業内の防衛率を高め、企業内外のレピュテーションリスクを抑制する上で日本の防衛産業の統合・再編が有効であるものの、既存の企業体同士の統合・再編では、企業内の防衛率は高まらず、企業内のレピュテーションリスクを抑制することが出来ないことから、企業体同士の統合・再編ではなく、防衛事業部門中心の統合・再編の考察を行うことができる3つのモデルを構築し、それぞれのメリット・デメリットを整理する。

3つのモデルの構築は、企業の統合・再編の5つの手法の内から、事業部門に係る統合・再編に係る「会社分割」を採用しモデルを構築した。「合併」は、企業体同士の結合であるとともに、防衛率が低い日本の防衛関連企業が、数%の事業部門のための企業合併は、企業の成長戦略として取る可能性が低いことからモデル構築から除外した。また、「株式交換」、「株式移転」、「株式交付」は株式をもとにした企業間の親子関係を構築する手法であるため、直接的な防衛部門の強化になり得ないことからモデル構築から除外した。

3.1.1 モデルⅠ：吸収分割

モデルⅠの狙いは、既存会社の防衛部門を強化し、企業の防衛率を高めるとともに、既存企業に民生部門を維持することで、企業内での民生部門と防衛部門のシナジー効果を高めることである。

そのため、モデルⅠは、既存会社A社の防衛部門をA社から切り離し、既存会社B社の防衛部門に吸収させ、A社の防衛部門にかかる全ての業務と権限、責任をB社に譲渡する。A社は、民生部門のみとなるが、B社は民生部門が残ることとなるため、実質防衛部門の強化

となる。これは、商法での吸収分割の手法に分類される⁶⁵。

モデルⅠの最大のメリットは、ア社の許認可をイ社が再取得する必要がなく、ア社の事業を継続できることである。装備品等の製造等においては、武器等製造法、火薬類取締法などの法が存在しているため、その許認可を得るには期間が必要であり、許認可の再取得が不要であることは事業継続に大きなメリットを与える。

その他、人材の面からのメリットとして、ア社とイ社の防衛部門に関するノウハウ、経験値等の継承による知財喪失の防止、元ア社の従業員と元イ社の従業員間による知財共有による新規アイデア創出・創造による成長、業務の効率化、競争意識の醸成などによる従業員の急速な成長が期待できる。また、イ社には民生部門が残ることで、民生部門と防衛部門とのシナジー効果も期待することができる。

物理面からは、共通の製造器材や製造工場の整理・統合による余剰の創出や老朽化設備の更新・整理ができる。これまでライバル関係にあったア社とイ社の防衛部門が合体することによるシナジー効果が期待できる。また、金銭的な面からは、研究開発費用の集中や本部部門の整理による一般管理及び販売費⁶⁶の低減が可能であり、部材調達の効率化が期待できる。

一方、デメリットは、イ社が防衛事業専門ではないことから、防衛事業の将来性や収益状況へのステークスホルダーの意見や社内のレピュテーションリスクを無視できないことである⁶⁷。また、サプライヤー企業に目を向けると、ア社に供給していた中小企業が新たなイ社と継続的に取引ができるかという問題が生起する。さらには、両社から注文を受注していたサプライヤー企業は、取引先が1社に限定されることによる取引停止などのリスクを許容することにつながる。特に汎用的な技術しか持たない中小企業にとっては新たな企業戦略が必要となる。

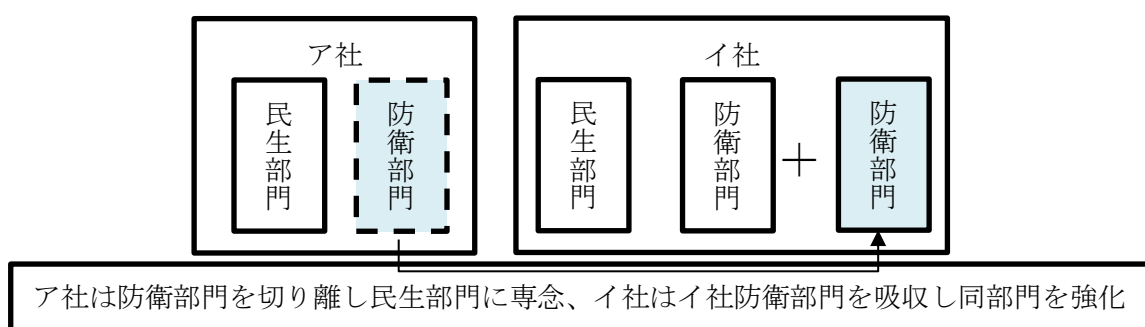


図 1：モデルⅠ 吸収分割

3.1.2 モデルⅡ：新設分割（共同新設分割：JV 設置）

モデルⅡの狙いは、既存会社の民生部門と防衛部門を切り離し、防衛部門を専門とする企

⁶⁵ 「会社法」第5編第3章第1節「吸収分割」。

⁶⁶ 調達物品等の予定価格の算定基準に関する訓令（防衛庁訓令第35号）令和5年3月31日省訓第31号。防衛装備庁「中央調達の概況 令和4年版」2022年、39頁。事務全般の管理及び販売に関して発生する共通の費用をいう。General Cost（GC）と略す。

⁶⁷ ここでいうレピュテーションリスクは、社外からの企業への評判に加えて、社内での防衛部門に対する評価も含む。すなわち民生部門と比較して防衛部門は業績が悪い部門であるとの社内での評価も含める。

業体を新設することで、新設企業内の防衛率を高めること。また、既存企業内の防衛部門を新設会社に移譲することで防衛産業特殊の技能や設備、業界独自のルールや慣習を継承することである。さらに、既存会社との親子関係を構築することによる親会社からの支援を促し、新設会社の経営陣の準備などの新設企業体の事業立ち上げや移行を容易化することである。

そのため、モデルⅡは、既存会社ウ社、エ社が共同出資等により、ジョイント・ベンチャー（JV）としてオ社を設置する⁶⁸。既存企業ウ社とエ社の防衛部門それぞれを既存企業から切り離し、新設したオ社に集約する。ただし、新設した会社の事業形態は、JV であるため、既存企業との親子関係が存在し、オ社は、既存企業ウ社、エ社から共同支配を受ける。これは、商法における共同新設分割に分類される⁶⁹。

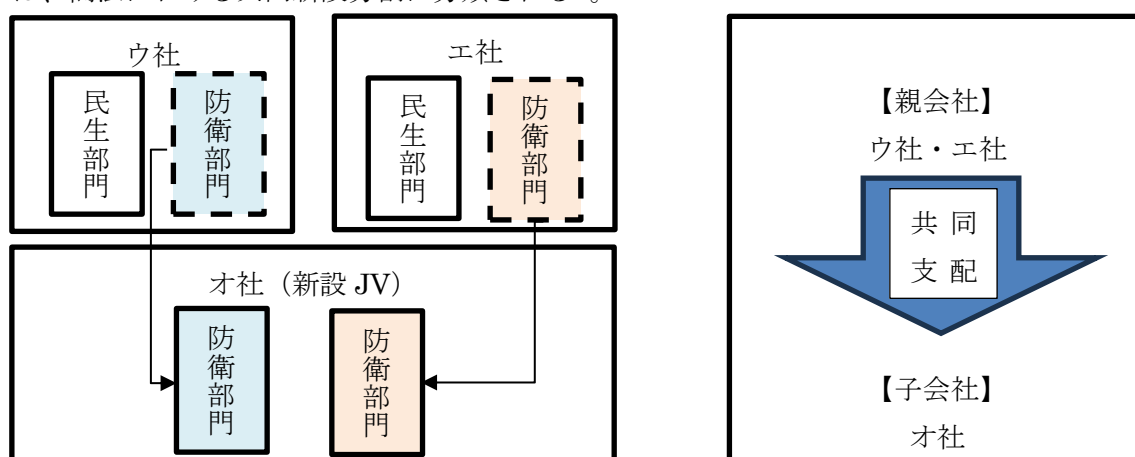


図2：モデルⅡ 新設分割（共同新設分割：JV型）

本モデルの最大のメリットは、JV 設置のために防衛事業専従という事業目的を明確化していること及び既存会社により共同支配が存在していることから既存会社（親会社）1社での事業撤退の決定が困難となる点である。

その他、部門の集約化という観点からは、モデルⅠと同様の享受することが可能であるが、防衛事業専従という観点から、異なるメリットを有する。防衛部門の取引減少による民生部門への人事異動の必要性がなくなることから防衛部門の人材の流出の防止、JV による防衛への集中による従業員の意識の統一、民生部門と防衛部門をわけることによって生じていた従業員の保全対策や従業員同士のコミュニケーションの容易化（内部統制の容易化）が期待できる。

一方、デメリットは、親会社の経営方針に影響を受けるとともに、共同支配を受けるため

⁶⁸ 「ジョイント・ベンチャー（JV）」は、複数社が共同出資により設立した企業を指す。JV は特定の事業を行うことを目的とし、出資の用途が明確である一方、複数社による共同支配が原則。前川南加子・野寺大輔・松下円『M&A の基本』日本経済新聞社、2005 年、124 頁。服部暢達『日本の M&A 理論と事例研究』日経 BP 社、2015 年、229-230 頁。

⁶⁹ 「会社法」第 5 編第 3 章第 2 節「新設分割」。前川南加子・野寺大輔・松下円『M&A の基本』日本経済新聞社、2005 年、84-85 頁。事業を譲渡する方法として「事業譲渡」が存在するが、事業部門全てを譲渡の場合は、「新設分割」となり、事業一つずつになる場合は「事業譲渡」となる。

JV オ社の意思決定が遅くなる点である。企業の意思決定が遅くなることで、世界の早い技術進展に追従できなくなる恐れが発生する。また、サプライヤー企業に係る問題は、モデルⅠと同様に生起する。

3.1.3 モデルⅢ：新設分割（共同新設分割）

モデルⅢの狙いは、モデルⅡと同様に既存会社の防衛部門を切り離し、防衛率の高い企業体を新設することである。モデルⅡが、既存会社と新設会社で親子関係があったことに対して、モデルⅢは既存会社から完全に独立した企業体であることで、防衛事業専門の強みを最大化することが狙いである。

そのためモデルⅢは、既存企業カ社、キ社の共同出資等により、新たにク社を設立する。既存企業カ社とキ社の防衛部門それぞれを既存企業から切り離し、新設したク社に集約するまではモデルⅡと同じである。異なるのは、ク社の事業形態が、カ社とキ社から完全に独立した状態であることである。これは商法での新設分割（共同新設分割）に分類できる⁷⁰。

モデルⅢの最大のメリットは、ク社がカ社とキ社から完全独立した企業体であるという点である。このことで、ク社はカ社とキ社のステークスホルダー等からの干渉を受けることなく、意思決定が容易であることから自由に企業戦略を構築することができるとともに、防衛事業に特化しているため、防衛事業から撤退するという選択肢が存在しなくなる。

その他、事業の集約するメリットは、民生部門との共存、親会社の存在すること以外はその他のモデルと同様のメリットを享受することが可能である。また、ア社とイ社が防衛部門を切り離し民生部門として独立することで、ステークスホルダーからの防衛部門への意見や、レピュテーションリスクが軽減するとともに、防衛部門を切り離すことで、経営資源を民生部門に手中できることからカ社・キ社にも十分メリットが存在する。

一方、デメリットも存在する。最大のデメリット（懸念事項）は、「防衛事業を専門にした場合に企業が存続することが出来るのか。」が恒久的な課題となる点である。その他、既存会社と親子関係がないことから、新設のための資金や新設会社の経営陣をどのように準備するのかなど資金的・経営的な課題も存在する。

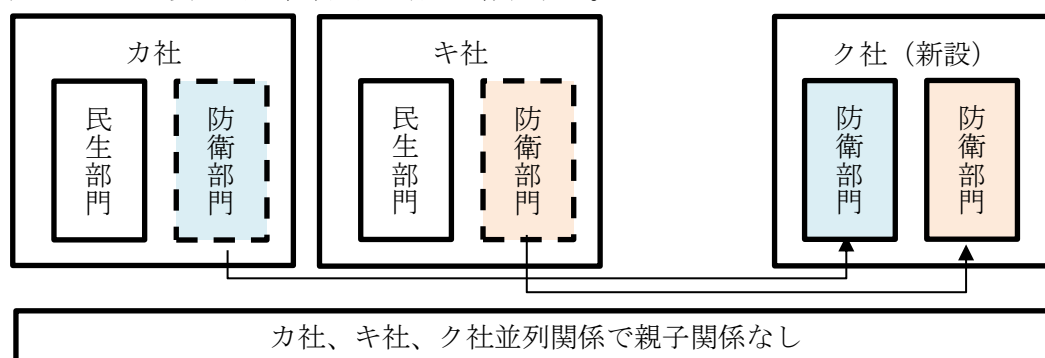


図 3：モデルⅢ 新設分割（共同新設分割）

⁷⁰ 「会社法」第 5 編第 3 章第 2 節「新設分割」。

3.2 統合・再編モデルの検証

本項では、米国や国内企業の実例を参考に構築したモデルの実効性、有効性を検証するとともに、実現のための課題や留意事項を考察する。

3.2.1 モデルⅠ：吸収分割

モデルⅠの吸収分割は、事業の統合・再編という観点では、一般的な手法といえる。実際、冷戦終結後の米国の統合・再編においても、民生部門に収益の足場を持つ企業が防衛部門を売却し、軍事部門から撤退する一方で、防衛部門に特化した企業は分離した防衛部門を吸収してその領域を拡大・強化した。

Raytheon は、1996 年 Chrysler の防衛部門を吸収し衛星通信、安全な通信、電子戦システムを強化し、1997 年 Texas Instruments、Hughes Electronics Corporation の防衛部門を吸収し、レーザー誘導兵器システム、ミサイル、航空機搭載レーダー、暗視システム、電子戦システムなど、多くの装備やシステムを強化した。

しかしながら、ミサイル分野において、次世代ミサイル開発・製造で独占的地位になるとして、司法省（DOJ）及び DOD から反トラスト法に基づき⁷¹、Texas Instruments の防衛部門吸収の過程で、ミサイルのセンサーに用いられる半導体チップ製造技術の事業売却を求められ、Hughes Electronics Corporation 防衛部門吸収の過程でミサイルのセンサーに関わる赤外線センサー事業と電子工学事業の売却を求められた⁷²。

他方、1997 年、Raytheon は家電、暖房、空調、業務用調理の民生部門を Goodman Holding に売却し、防衛事業に集中した。これによって、防衛部門の吸収費用を、民生部門の売却で賄ったが、1999 年と 2000 年の防衛部門の収益が下方修正となり多額の負債を抱えることになったため、従業員の削減、工場閉鎖を余儀なくされた。さらに、2000 年には航空機部門を売却した⁷³。

Raytheon の例は、モデルⅠのイ社と同様に防衛部門の強化の例だけでなく、モデルⅠのア社の単一部門に集中する例でもある。また、単一部門に集中することのリスクも体現している。防衛部門の強化、専業することで企業努力を集中することに成功した場合であったとしても、予想収益が下回った場合のリスクヘッジが不十分な場合は、長い時間をかけて買収費用の回収や事業の縮小や売却、大規模な人員削減などのリストラ⁷⁴が必要となる。さらに、

⁷¹ NERA「平成 21 年度 我が国経済構造に関する競争政策的観点からの調査研究 「主要国における企業結合規制に関する実態及び経済分析等に関する調査研究」報告書」2010 年 3 月、I-22-I-23 頁。反トラスト法は、米国の競争法であり、独占や不正な競争を規制する法律の総称であり、「シャーマン法」、「クレイトン法」「連邦取引委員会法」の 3 つで構成。司法省（Department of Justice（DOJ））と連邦取引委員会（Federal Trade Commission（FTC））の共同所轄。DOJ は、独占、カルテルなどの違反行為を調査し訴追する。FTC は、不公正な競争方法や消費者保護などの違反行為を調査、禁止命令や和解命令などの行政指導を行う。

⁷² 河根琢郎「国防削減下におけるアメリカ軍事産業の再編過程」立命館経済学(第 48 巻・第 4 号)、2000 年、648-649 頁。

⁷³ "History of Raytheon Company," *Reference for Business*, <https://www.referenceforbusiness.com/history2/44/Raytheon-Company.html>, (2023/12/14).

⁷⁴ 日本では、人員削減などのネガティブなイメージが強いが、欧米では、再構築や構造改革の意味であり企業経営に必要な考え方という意味で使用されており、新事業への投資、人材育成なども含まれる。

反トラスト法といった競争法の存在にも注意が必要である。

他には、Boeing が、変動の激しい商用機市場に比較して安定的に収益を上げられる防衛部門を強化する目的で、1996 年 12 月、Rockwell の防衛部門を吸収し、Boeing の防衛部門の強化に成功した。さらに 1997 年 8 月に McDonnell Douglass を吸収合併し、米国の次世代戦闘機開発における競争力強化にも成功した⁷⁵。

一方、国内では、防衛部門からの事業撤退を行った企業から別企業への事業継承は存在するものの、防衛部門強化を目的とした吸収分割は生起していない。

以上の米国の例から、吸収分割によって防衛部門の強化や防衛率を高めることは可能であり、防衛部門に特化することも可能であることから、モデルⅠの実行性、有効性があることが判明した。

ただし、吸収するに当たっては、吸収する既存企業 1 社の費用面での負担が大きくなることから、予想収益と買収費用のバランスの見通しやリスクヘッジが必要となる。防衛部門は、官の需要に依存することから、統合・再編のリスク回避には、官からの支援が必要となる。具体的には、防衛事業に係る予見性の付与、統合・再編に係る費用負担、法人税の優遇、統合・再編へのインセンティブ付与などが考えられる⁷⁶。

3.2.2 モデルⅡ：新設分割（共同新設分割：JV 設置）

モデルⅡは、2 社以上の企業が共同出資をして、事業目的が明確な JV を設立することである。多くの場合は、明確な事業内容で出資目的が明確かつ採算がとれる事業であり、出資に賛同する企業が存在することが条件となり設立するが、時として、政府からの要請を受けた、既存企業が、それに応える形で設立する場合がある。

1995 年 8 月、スペースシャトル計画の多くの契約を 1 つの元請け業者に統合したいという NASA の意向に応え、Rockwell International と Lockheed Martin が共同出資で JV として United Space Alliance (USA) を設立した⁷⁷。設立当初は、NASA との契約で順調に企業運営をしていたが、主とする業務であったスペースシャトル計画が 2011 年に終了したため、USA は新たなビジネスを創造することができず、親会社であった Lockheed Martin と Boeing が事業縮小を決定したため、2019 年 12 月、USA は解散した⁷⁸。

USA の例では、政府からの要請に基づき設立することで、JV 設置のための事業目的、既

⁷⁵ Boeing, “Boeing History Chronology,” *Boeing HP*, pp. 80-81, <https://www.boeing.com/history/> (2023/12/14).

⁷⁶ 防衛省と企業との契約時に利益率の計算に使用する防衛省の QCD(品質(Quality)、コスト(Cost)、納期管理(Delivery))評価へ、企業の統合・再編の実績の反映をいう。防衛装備庁調達管理部原価管理官「令和 5 年度における「調達物品等の予定価格の算定基準に関する訓令」(昭和 37 年防衛庁訓令第 35 号) 第 70 条の規定及び「調達物品等の予定価格の算定基準に関する訓令の解釈及び運用について」(防経装第 8927 号。25.6.26) 第 26 項第 1 号の規定に基づき防衛大臣承認事項の概要を別紙のとおりお知らせします。」2023 年 10 月 3 日。

⁷⁷ 1996 年 12 月、Rockwell の防衛部門が Boeing に売却以降は、Rockwell に代わり Boeing が Lockheed Martin とともに、共同所有者となった。主とする業務はスペースシャトル、リンドン B. ジョンソン宇宙センターとジョン F. ケネディ宇宙センターにある国際宇宙ステーションの運用と管理であり、ソフトウェアの開発や宇宙飛行士と飛行管制官の訓練等を実施していた。

⁷⁸ *United Space Alliance HP*, <http://www.unitedspacealliance.com/> (2023/12/12).

存企業からの出資目的の明確化や採算性が見通しは容易であった。しかしながら、官を相手とした事業内容であるが故に、政府の意向や政治・政策上の理由から、じ後の経営の持続可能性が課題となる。

2006 年 12 月、Lockheed Martin と Boeing がそれぞれの衛星打ち上げ部門を統合し United Launch Alliance(ULA)を設立した⁷⁹。主とした事業は、米空軍、アメリカ航空宇宙局 (NASA⁸⁰) 向け Delta 及び Atlas のロケット製造から衛星打ち上げサービスであり、軍用の偵察衛星に限らず、気象衛星、通信衛星の運搬などを行っている。2005 年に両社は事業を統合し、工場を一本化することを発表した⁸¹が、Space Exploration Technologies(スペース X 社)に打ち上げサービスの独占による反トラスト法違反と提訴された。しかしながら DOD は 2006 年 1 月仮承認し⁸¹、同年 12 月、ULA は操業を開始した。

ULA の例では、JV 設立において、事業やサービスの独占・寡占の懸念を競争企業に与え提訴されており、仮に独占・寡占と認められた場合は、JV 設立ができないというリスクが存在するとともに、DOD の関与の重要性が判明した。

国内でも、防衛関連の JV は存在する。1994 年 2 月、通信関連 6 社の共同出資により株式会社ジョイント・システムズ・サービス(JSS)を設立した⁸²。主とする業務内容は、防衛省・陸上自衛隊関連の情報通信システムの維持支援サービスとシステム開発である⁸³。特に注意したいのは、通信関連 6 社の情報通信システムを防衛省・陸上自衛隊が使用する限り、半永久的に維持支援サービスの需要はなくならず、JSS しかできない事業があることである⁸⁴。

防衛省・陸上自衛隊が使用する通信システムの内、通信関連 6 社が製造・販売した通信システムの維持・監視や装備品等の整備の一部は、同社が独占的な状態であるが故に安定的な需要が見込める利点がある一方、営業の結果等で、突如需要が伸びることがないという欠点も有する。そのため、JSS のもう一つの事業の柱であるシステム開発 (システム基盤の構

⁷⁹ 内閣府ホームページ、<https://www8.cao.go.jp/space/seminar/dail/cao-3.pdf> (2023/12/12)、Lockheed Martin と Boeing は、政府向けの打ち上げサービスで価格競争をしていた。

⁸⁰ National Aeronautics and Space Administration の略。

⁸¹ United States General Accounting Office(GAO), “Testimony Before the Subcommittee on Acquisition and Technology, Committee on Armed Services, U.S. Senate”, *Defense Industry Consolidation Competitive Effects of Mergers and Acquisitions*, March, 1998, pp2. DOD は、防衛産業の情報等を DOJ、FTC と共有し、反トラスト法の審査に関与。

⁸² 6 社は、富士通株式会社、日本電気株式会社、東芝インフラシステムズ株式会社、三菱電機株式会社、株式会社日立製作所、沖電気工業株式会社。

⁸³ 株式会社ジョイント・システムズ・サービスホームページ「会社概要」<http://www.jsystem.co.jp/> (2023/12/12)。

⁸⁴ 防衛省・陸上自衛隊補給統制本部ホームページ「調達情報 契約情報公表(補給統制本部) 随意契約」<https://www.mod.go.jp/gsdf/gmcc/raising/index.html> (2023/12/13)、「師団等指揮システムの維持・整備支援ほか 1 件」の「随意契約によることとした会計法令の根拠条文及び理由」本契約は、契約履行に必要な製造図書(製造図面、組立図及び作業標準並びに検査要領等の企業所有資料)を利用できる者が株式会社 ジョイント・システムズ・サービスのみであり、当該契約にその製造図書を必要とすることから、履行可能な者が同社に限られるため。また、本契約への新規参入者を募る公示を常続的に行っているところ、当該公示に応募する者は現在確認されていない。(根拠法令：会計法第 29 条の 3 第 4 項)(下線は、筆者付記。)

築)が、企業の成長を見いださざるを得ない。

以上の2つの米国の例及び国内の例から、JVの事業目的、事業内容が明確であること採算性が見通しがある場合、JV設立自体は問題がなく、いずれの例でも防需率が高まり操業に問題なかったことから、モデルⅡの実効性、有効性は十分にあると言える。特に、政府からの要請(政府主導)である場合は、JV設立はより容易となる。また、JV設立は、共同出資であるため既存企業1社の負担が小さくなることから、費用面での設立のハードルは低くなる。しかしながら、当該事業の独占・寡占、政府主導の場合は経営の継続性、企業体の存続が課題となる⁸⁵。

3.2.3 モデルⅢ：新設分割(共同新設分割)

モデルⅢは、既存会社の防衛部門を統合して新設会社を設立する方法で、防需率が高く、既存会社との親子関係がない企業体を設立するためには、3つのモデルの中で最も適している手法である。

一方、現在まで、欧米日本において、モデルⅢのように事業部門同士を結合して会社を新設し、出資会社と新設会社との間で親子関係を構築していない事例は存在しない。そのため、実例を参考とした検証はできないが、構築したモデルⅢの実現できない課題について整理する。この際、新設に係る各種手続きなど、全てのモデルに共通して実施する事項を省き、モデルⅢだけの処置すべき事項について考察する。

既存企業が、仮に、親子関係とならない企業新設のために出資する場合は相当な理由が必要である。それは、出資に見合ったリターンとなるが、親子関係を結んでいない企業かつ防衛専門企業からのリターンの見込みは薄くなるはずである。

さらに、防衛部門を切り離すと経営判断した場合、防衛部門が収益の上まらない問題部門であるか稼ぎ頭となる別の部門に企業努力を集中する場合かその両方である。前者の場合は、問題部門を切り離すために新設企業に出資をするのかという疑問が生じる。後者の場合は、稼ぎ頭への投資資金を少しでも多く回収するため、売却等の処置を実施し、新設企業に出資することはしないはずである。仮に、既存会社とは別に出資会社が見つかったとしても、経営陣をどうするのか、具体的には、新設会社の事業開始に向けた諸手続きをはじめとした準備を誰がするのかという問題が生起する。

これらの課題だけでも解決は困難であるため、親子関係がない共同新設分割を経営判断するとは思えない。すなわち、防衛部門だけを集めて、新設会社を作ることとは可能であるが、既存企業と親子関係がない会社を設立することは不可能である。モデルⅢを実現するためには、当初、親子関係がある会社を設立した上で、じ後、親子関係を解消するということになるが、それはあまりにも現実的ではない。

他方、これら課題を踏まえモデルⅢを実現することについて考察すると、政府の相当の意

⁸⁵ KPMG「KPMG FAS Newsletter ～特別編集号～ ジョイント・ベンチャーを成功に導く留意点」2015年1月、15頁。多くのJVの寿命は3年から7年で、10年以上存続する事業はわずか1/3しかない。(平均寿命は7年程度)。

思が必要になってくることがわかる。具体的には、新設会社の設置に係る費用を既存会社から出資を募ることが困難であるため、国家財源から捻出が必要であるとともに、経営者をはじめとした経営陣の準備を政府が用意することになる。また、新設会社の位置付けを半官半民又は、独立行政法人とするのかといった課題が発生する。しかしながら、政府が安全保障上の観点から強い意志を持ち実行する場合は、公共財の 1 つとして防衛企業を設立することも可能ではないだろうか。

総じて、モデルⅠは有効性、実行性はあるものの、1社の費用面の負担が大きく、予想収益と買収費用のバランス、見通しの付与が必要であった。モデルⅡはモデルⅠと同様に有効性、実現性はあるものの新設したJVの存続・持続性の課題があった。モデルⅢは、日本の防衛産業の課題を克服する可能性があるものの、資金、経営上等の課題から実現性が乏しいことがわかった。モデルⅠとモデルⅡを実現するためには、防衛部門の予見性が極めて重要となっており、日本の防衛産業の統合・再編に係る企業的意思決定のハードルとなることが本検証においても明らかとなった。また、統合・再編に当たっては独占禁止法⁸⁶等の競争法への抵触に留意が必要である。

3.3 独占禁止法

市場の中において、過度の統合・再編が進んだ場合、一部の企業等による市場の独占・寡占が行われ、自由競争が行われず、消費者等に不利益をもたらす恐れが生起する。そのため、日本や米国をはじめとした多くの国が競争法を有している⁸⁷。統合・再編を行う場合、日本では、独占禁止法の規制⁸⁸を受ける可能性があるとともに⁸⁹、海外の企業と統合・再編を行う場合においては当該国の競争法の規制を受ける可能性がある⁹⁰。

実際、米国では、1998年、Lockheed Martin と North Grumman の合併計画が、DOJ に否認され撤回された。本件は、DOD も「本合併をしないことが、DOD の利益に適う。」と結論づけ、DOJ の否認を支持した⁹¹。しかしながら、DOD が否認した防衛産業の合併計画は、現在まで本件だけである。

⁸⁶ 公正取引委員会「独占禁止法の概要」<https://www.jftc.go.jp/ippan/part2/outline.html> (2023/12/8)。

日本では、公正取引委員会（内閣府の外局）が独占禁止法を執行。後藤晃『独占禁止法と日本経済』NTT出版株式会社、2013年、9－10頁、131－134頁。独占禁止法では、「私的独占の禁止」、「不当な取引制限（カルテル、入札談合等）の禁止」、「事業者団体の規制」、「企業結合の規制」、「独占的地位の規制」、「不公正な取引方法の規制」により、自由経済社会において、企業が守らなければいけないルールを定め、公正かつ自由な競争を妨げる行為を規制。

⁸⁷ 公正取引委員会「世界の競争法 各国・地域の競争法」<https://www.jftc.go.jp/kokusai/worldcom/index.html> (2023/12/8)。

⁸⁸ 公正取引委員会「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」（令和元年12月17日改定）、後藤晃『独占禁止法と日本経済』NTT出版株式会社、2013年、131－134頁。企業の統合・再編において、規制する要件は「合併を計画している会社の市場におけるシェアやシェアの順位」「競争相手の供給余力、および製品差別化の程度」「輸入（が可能）」「参入（の可能性）」「隣接市場からの競争圧力」「需需者からの競争圧力」「総合的な事業能力」「効率性」「業績不振等」。

⁸⁹ 管久修一、品川武、伊永大輔、原田郁『独占禁止法 第4版』商事法務、2020年、264頁。企業結合を行う場合は、公正取引委員会に事前に届出し、企業結合審査を受ける。

⁹⁰ 同上、394頁。例えば、米国の企業と統合・再編を行う場合は、DOJ と FTC に事前通知が必要。

⁹¹ “Verified Complaint U.S. v. Lockheed Martin Corp. and Northrop Grumman Corp.,” DOJ, 1998, p. 7, <https://www.justice.gov/d9/atr/case-documents/attachments/1998/03/23/212680.pdf> (2023/12/7)。

他方、独占禁止法では、独占禁止法以外の政策目的を達成する観点から、特定の分野における一定の行為に関して独占禁止法の適用除外が設定されている⁹²。その適用除外の多くは、産業の育成・強化、国際競争力強化のための企業経営の安定、合理化等の達成を目的として創設されている。

そのため、防衛産業の統合・再編においても、安全保障及び国際競争力の強化を目的として適用除外を議論することが必要といえる。この際、DOD のように防衛産業の統合・再編に、防衛省から公正取引委員会の審査に関与ができるスキームの作成が必要である。

3.4 小括

本節では、これまでの防衛産業の課題解決のためには、防需率が高い企業体の統合・再編が必要であるため、日本の会社法に合致した3つのモデルを構築して、米国及び日本の統合・再編の事例をもとに検証した。その結果、有益性の観点からでは、モデルⅢ、Ⅱ、Ⅰの順、実現性の観点では、モデルⅠ、Ⅱ、Ⅲの順となることが判明した。

また、独占禁止法の観点から、日本においても防衛産業の統合・再編には政府の介入が必要不可欠といえる。

第4節 日本の防衛産業の統合・再編のあり方

これまで国産化方針という基調的な政策等で変化してこなかった日本の防衛産業が、グローバルな防衛産業界の中において、競争に打ち勝つことが出来る企業体に成長するためには、統合・再編が有効であることに変わりはない。そのため、これまでのことを踏まえ、日本の防衛産業の統合・再編のあり方について整理する。

まずは、防衛生産・技術基盤の維持・強化に資する防衛産業の統合・再編は、市場にまかせるものではない。国家安全保障の一貫であることから、国家として政府主導で行うことが必要である。また、日本の防衛産業の現状から自由市場の流れの中では決して生起しない。

次に、防衛産業の統合・再編を政府主導で進めていくためには、米国の Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition and Sustainment⁹³のように、防衛産業を監督・育成することが必要である。そのためには、防衛省内に新設するか、既存の防衛装備庁を増強して、政府内に専門部署の創設が必要である。

また、防衛産業の統合・再編を行うには、必ず企業意思が必要であるため、統合・再編に係るコスト以上に収益をあげることができるという見込みが必要である。そのためには、防衛事業に係る予見性の付与、統合・再編に係る費用を補助金での負担、法人税の優遇、統合・再編した企業には利益率加点や米国の GOCO (Government Owned Contractor Operated) のように、政府が施設を所有し、運営は防衛産業にまかせるやり方を採用する等のインセン

⁹² 公正取引委員会「令和4年度 公正取引委員会年次報告」2022年、75頁。独占禁止法に基づく適用除外と個別法に基づく適用除外が存在する。個別法に基づく適用除外は、特定の事業者又は事業者団体の行為を適用除外とし、令和4年度末現在、保険業法等16法律がある。

⁹³ DOD 国防長官府の隷下組織であり、防衛産業の発展（近代化）や防衛生産基盤・サプライチェーンの維持・構築を任務として有する組織。<https://www.acq.osd.mil/> (2023/12/7)。

ティブ付与などが考えられる。当然ながら、需要を拡大するための装備品等の海外移転は必要であるとともに、そのための国としての支援が必要である。

さらには、独占禁止法に抵触しないことと防衛産業の統合・再編の両立が必要であるため、防衛産業の適用除外や政府による監督・コントロールによる対応の議論が必要である。そして、統合・再編を行う場合、モデル検証でも明らかにしたように、現実的な吸収分割を基軸とした統合・再編が適切である。

他方、現在、装備品等の調達において国産重視に回帰しているわけであるが、全ての装備品等の製造を国内というのではなく、そこには「選択と集中」が必要である。具体的には日本が得意（先端技術、諸外国より優位となるもの）とする分野を成長分野として育成するものと、安全保障上国内に製造基盤が必要なものは絶対保持する。一方、不得意分野や優先度が低いものは海外から購入する「選択と集中」が必要である。

また、得意とする分野を育成していくことで、日本が他国に対するバーゲニングパワーを保有することが可能となり、抑止力の増大へとつなげることも可能である。そのため、防衛産業の統合・再編においても投資すべきものとそうではないものに「選択と集中」していくことが必要である。これは、防衛生産基盤強化法における財政支援も同様と言える。

加えて、国内の防衛産業の独立を維持しつつ、世界と競争できる企業を育成するためには、企業の防衛部門の強化、防需率の高い企業体を育成していくことが必要である。特に既存のプライム企業を主体として吸収分割による統合・再編を進めるべきである。具体的には「航空機・宇宙」、「通信・電子機器」、「地上車両・火器」、「弾薬」、「艦艇」、「需品」といった業界内の統合・再編を進めることが必要である。しかしながら、その実現には、本稿でも取り上げた独占禁止法以外にも、需要をいかに生み出すか、予見性をいかに付与するか、中小企業をどうするかといった課題や考慮事項が多く存在する。

おわりに

2022年12月に閣議決定された、防衛力整備計画において、2023年から2027年度の5年間の防衛費の総額は43兆円程度と⁹⁴、過去最大の防衛費が明記された。そのため、一部の企業においては、設備更新や工場建設をはじめとした防衛事業への投資（事業強化）が行われている。また、同時に海外企業も商機と捉え日本進出や日本の防衛産業への投資が始まっており⁹⁵、国内需要においても海外企業との競争が始まっていることを示す。

⁹⁴ 防衛省「防衛力整備計画について」30頁。

⁹⁵ 日本経済新聞「防衛大手BAEやロッキード、アジア統括を日本に移転予算増・輸出緩和で商機」（2023/8/28記事）<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO73934880Y3A820C2MM8000/>（2023/10/25）；日本経済新聞「日本の防衛産業投資に重点 米ベンチャーキャピタル8VC」（2023/9/28記事）<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGN26DM40W3A920C2000000/>（2023/12/16）；NHK NEWS「三菱電機 防衛装備品の開発生産体制強化 3拠点に200億円余投資」（2023/10/25）<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20231025/k10014237091000.html>（2023/12/16）；NHK NEWS「防衛関連で事業強化相次ぐ 三菱重工業 従業員増など」（2023/11/23）<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20231123/k10014266561000.html>（2023/12/16）。

確かに 2027 年度までは、過去最大の防衛費であるものの、過度な円安や資材価格の高騰の影響で実質減額となる恐れがあり、想定よりも装備品等の調達単価が上昇し、計画数量を調達できない可能性が出てきている⁹⁶。また、増額した防衛費の財源確保の問題が存在し⁹⁷、今後も防衛費が今と同じ高い水準で推移するかは不透明であり、依然として先行きが見えない状況が続いている。

他方、現在、「防衛装備移転三原則の運用指針」の見直しの議論が与党、政府内で進んでいるが⁹⁸、これを契機とした海外輸出が増加した場合は、その規模にもよるが、恐らく企業の 1 部門だけでの対応が困難となる事象が生起するであろう。(ただし、需要創出までには相当数の年数が必要であり、喫緊に生起するわけではない。)

このような状況の中で、日本の防衛産業を既存の構造のとおり維持することは限界に達しつつあるだろう。このまま、日本の防衛産業の統合・再編を行わず、グローバルな防衛産業との技術差が解消されない場合は、国内需要を、海外の防衛産業に席卷される可能性が十分にある。そしてそれは、日本の防衛生産・技術基盤の喪失を意味し、防衛省・自衛隊にとっても日本としても不幸である。真の国家は自らを守る武器を自らの手で作るべきである。

最後に、国家安全保障会議設置法第 2 条 3 項において「前号の計画に関連する産業等の調整計画の大綱」を審議することとしている。この前号とは、防衛計画の大綱である。この「産業等の調整計画の大綱」はこれまで審議されたことはない⁹⁹。当然、2022 年 12 月に閣議決定された「国家安全保障戦略」、「国家防衛戦略」及び「防衛力整備計画」においても審議されていない。今こそ、防衛産業の統合・再編を含めた「産業等の調整計画の大綱」について審議・作成し、防衛生産・技術基盤の維持・強化を図っていくことが必要である。

⁹⁶ 産経新聞「防衛費 43 兆円実質減の恐れ 円安、物価高が直撃」(2023/12/15 記事)
<https://www.sankei.com/article/20231215-YD5NTCXT4RMA70J43Z4T2WJVPQ/?145830>
(2023/12/16)。

⁹⁷ NHK「「防衛費増税」は先送り」(2023/12/14 記事)
https://www3.nhk.or.jp/news/special/zeisei2024/tax_increase/ (2023/12/16)。

⁹⁸ NHK「首相 防衛装備品の輸出ルール「年明けにも課題の議論再開を」」(2023/12/15)
<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20231215/k10014288931000.html> (2023/12/16)。

⁹⁹ 宇都隆史議員「ちなみに、防衛大綱というのは、昭和五十一年に初めて作られてから、五一大綱、〇七大綱、一六大綱、二二大綱、そして今回は五回目の改定です。しかしながら、この防衛力を発揮するための防衛産業との調整基盤、これをどうやって図っていくのかという国の指針、今言った産業等調整計画の大綱、これは一度も国家として実は定められたことがありません。(下線は筆者付記。)」第 186 回国会参議院予算委員会、第 12 号、2014 年 3 月 12 日。

巻末付録

付録 1

表1 装備品等の調達実績(1962～2019 年)

(金額:億円)

年度 (和暦)	年度 (西暦)	国内調達(A)		一般輸入(B)		有償援助(C)		輸入小計(B+C)		無償援助(D)		合計 (E)
		金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	
37	1962	975	75.2	76	5.8	41	3.3	117	9.1	204	15.7	1,296
38	1963	931	74.3	70	5.7	162	12.9	232	18.6	90	7.1	1,252
39	1964	1,120	85.4	70	5.3	60	4.5	130	9.8	82	4.8	1,332
40	1965	1,359	87.2	82	5.2	65	4.1	146	9.3	63	3.5	1,568
41	1966	1,396	85.4	126	7.7	55	3.3	180	11.0	59	3.6	1,636
42	1967	1,859	90.0	131	6.3	62	3.0	193	9.3	14	0.7	2,066
43	1968	2,425	88.3	124	4.5	194	7.1	319	11.6	1	0.05	2,745
44	1969	2,703	93.1	128	4.4	54	1.9	181	6.3	18	0.6	2,902
45	1970	2,308	91.8	156	6.2	51	2.0	207	8.2			2,515
46	1971	3,534	93.6	124	3.3	116	3.1	240	6.4			3,774
47	1972	3,477	88.0	358	9.0	117	3.0	475	12.0			3,951
48	1973	3,697	91.4	164	4.1	182	4.5	346	8.6			4,043
49	1974	4,372	94.8	152	3.3	89	1.9	241	5.2			4,613
50	1975	4,845	94.8	160	3.1	107	2.1	268	5.2			5,113
51	1976	5,197	94.7	166	3.0	122	2.2	289	5.2			5,486
52	1977	5,846	93.4	222	3.5	194	3.1	416	6.6			6,261
53	1978	7,126	85.4	209	2.5	1,014	12.1	1,223	14.6			8,349
54	1979	7,373	85.2	394	4.5	885	10.2	1,279	14.7			8,652
55	1980	10,506	88.5	567	4.8	801	6.7	1,369	11.5			11,875
56	1981	8,158	80.5	604	6.0	1,368	13.5	1,972	19.5			10,130
57	1982	12,425	88.6	618	4.4	978	7.0	1,595	11.4			14,020
58	1983	12,673	90.3	598	4.3	758	5.4	1,356	9.7			14,029
59	1984	12,791	90.7	787	5.6	528	3.7	1,315	9.3			14,107
60	1985	13,417	90.9	636	4.3	707	4.8	1,343	9.1			14,760
61	1986	14,075	90.8	748	4.8	682	4.4	1,430	9.2			15,506
62	1987	14,788	91.0	787	4.8	670	4.1	1,457	8.9			16,245
63	1988	16,209	91.3	502	2.8	1,035	5.8	1,537	8.6			17,746
平成元	1989	17,497	90.4	928	4.8	923	4.8	1,851	9.6			19,348
2	1990	18,103	89.1	834	4.1	1,376	6.8	2,210	10.9			20,313
3	1991	17,010	90.0	869	4.6	1,023	5.4	1,892	10.0			18,903
4	1992	17,676	92.2	1,011	5.3	474	2.5	1,485	7.8			19,162

年度 (和暦)	年度 (西暦)	国内調達(A)		一般輸入(B)		有償援助(C)		輸入小計(B+C)		無償援助(D)		合計 (E)
		金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	
5	1993	16,408	84.8	1,356	7.0	1,574	8.1	2,930	15.1			19,338
6	1994	17,349	88.5	1,195	6.1	1,056	5.4	2,251	11.5			19,600
7	1995	18,131	92.3	914	4.7	598	3.0	1,512	7.7			19,642
8	1996	18,725	92.7	938	4.6	541	2.7	1,479	7.3			20,204
9	1997	18,479	92.3	1,173	5.9	376	1.9	1,549	7.8			20,027
10	1998	17,344	92.2	1,127	6.0	348	1.8	1,475	7.8			18,819
11	1999	17,704	91.8	1,185	6.1	390	2.0	1,575	8.1			19,280
12	2000	17,685	91.3	1,249	6.4	439	2.3	1,688	8.7			19,372
13	2001	17,971	91.6	1,156	5.9	489	2.5	1,645	8.4			19,617
14	2002	17,218	87.6	1,326	6.7	1,101	5.6	2,427	12.3			19,645
15	2003	17,598	88.4	1,292	6.5	1,006	5.1	2,298	11.6			19,897
16	2004	18,233	88.7	1,334	6.5	979	4.8	2,313	11.3			20,546
17	2005	18,917	88.5	1,525	7.1	937	4.4	2,462	11.5			21,379
18	2006	18,818	89.5	1,158	5.5	1,047	5.0	2,205	10.5			21,022
19	2007	18,649	89.5	1,327	6.8	856	4.1	2,183	10.9			20,831
20	2008	19,382	91.5	1,153	5.4	642	3.0	1,795	8.4			21,177
21	2009	18,219	90.5	1,290	6.4	620	3.1	1,910	9.5			20,130
22	2010	17,611	91.8	1,023	5.3	551	2.9	1,574	8.2			19,185
23	2011	21,746	91.3	1,471	6.2	589	2.5	2,060	8.7			23,806
24	2012	20,672	88.9	1,216	5.2	1,372	5.9	2,588	11.1			23,259
25	2013	18,512	88.9	1,204	5.8	1,118	5.4	2,322	11.2			20,834
26	2014	19,431	82.9	2,245	9.6	1,763	7.5	4,008	17.1			23,440
27	2015	19,189	76.2	1,631	6.5	4,376	17.4	6,007	23.9			25,197
28	2016	19,547	75.7	1,515	5.9	4,749	18.4	6,264	24.3			25,811
29	2017	18,383	77.2	1,631	6.9	3,791	16.0	5,422	22.9			23,805
30	2018	16,970	76.0	1,415	6.3	3,955	17.7	5,370	24.0			22,341
令和元	2019	16,676	66.0	1,813	7.2	6,780	26.8	8,593	34.0			25,269

出典：防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 1971 年版』1971 年、259 頁。防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 1989 年版』1989 年、482-483 頁。防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2001 年版』2001 年、371 頁。防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2015 年版』2015 年、322 頁。防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2020 年版』2020 年、466 頁。防衛年鑑刊行会編『防衛年鑑 2021 年版』2021 年、450 頁。から筆者作成。

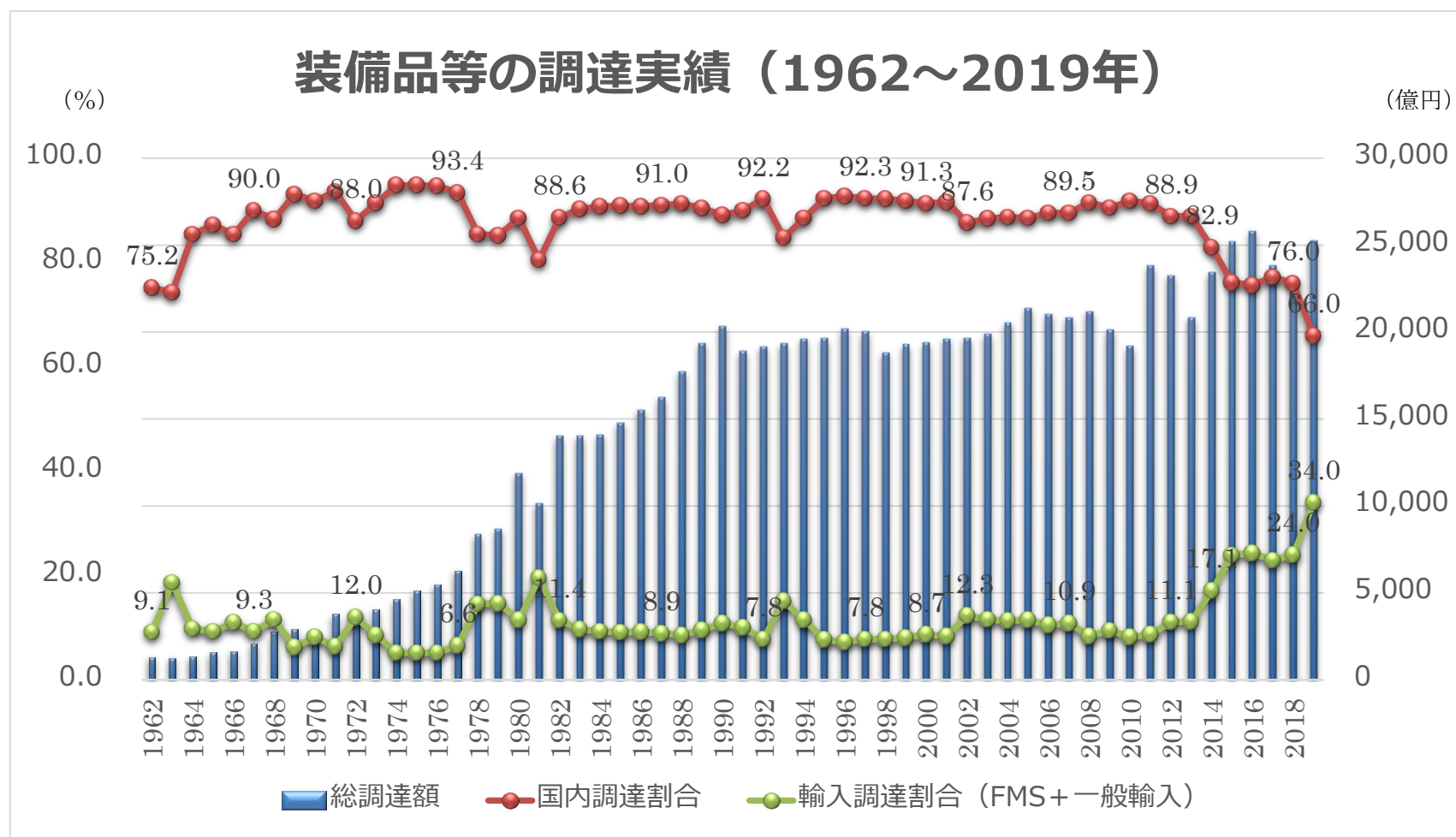


図4 「装備品等の調達実績の推移（1962～2019年）」

出典：表1から筆者作成

付録 2

手法	メリット
吸収合併	○会社の規模が拡大し、スケールメリットが生じる点 ○消滅する B 社の許認可等を引き継ぐため、新規事業に参入しやすい点 ○新設合併に比し手続きが簡素になる点 ○対価の支払いが自己株式で行うことが可能なため、新たな資金調達やキャッシュフロー悪化を心配する必要がない点
新設合併	○吸収合併と同様にスケールメリットが生じる点 ○C、D 社が消滅するため、E 社のイメージの刷新が容易である点
吸収分割	○事業を包括的に承継できるため手続きの負担が比較的少ない点 ○株式を対価とすることが可能なため、資金調達の心配をせずに実行できる点 ○F 社は不採算事業の切り離しにより経営のスリム化が図れる点
新設分割	○H 社の事業の分社化によって経営のスリム化、倒産リスクの分散が図れる点 ○比較的少ない手続きで可能であり、税務面で優遇される点
株式交換	○株式を対価とすることが可能なため、資金調達の心配をせずに実行できる点 ○株主総会の特別決議で承認を得られれば、合意を得られない少数株主がいても強制的に買い手企業（K 社）に株式を移動出来る点 ○売り手企業（J 社）は、親会社（K 社）の株の配当金を受け取る権利を得る点
株式移転	○買い手側（N 社）は対価として新株を発行するため新たな資金調達が不要である点 ○対象企業（L、M 社）の株主の賛成（3 分の 2 以上）で少数株主を強制排除して子会社化できる点 ○対象企業（L、M 社）は別法人として存続する点
株式交付	○株式交換とは異なり、必ずしも完全子会社化する必要がないため、経営の独立性を保つことができる点 ○対価として自社株を交付するため、現金による子会社化に比して資金調達の負担を軽減できる点 ○株税制上の優遇措置が設けられている点

表 2 「統合・再編の手法及びメリット」

出典：笹川敏幸『最新業種別 M&A の成功ポイントがよ〜くわかる本』株式会社秀和システム、2021 年、10－16 頁。柴田和史『会社法詳解（第 3 版）』株式会社商事法務、2021 年、421、423－444、450－466、469－479、481、487 頁。近藤光男『会社法の仕組み』日本経済新聞社、2006 年、186－192 頁。前川南加子・野寺大輔・松下円『M&A の基本』日本経済新聞社、2005 年、72－81 頁。「組織再編とは？代表的な手法やメリット・注意点についてわかりやすく解説 日本 M&A センター」<https://www.nihon-ma.co.jp/columns/2022/x20220801/>（2023/11/24）、「相続・M&A 大学校 組織再編とは？主な手法や意義・メリットを解説」https://subaru-inc.co.jp/manda_souzoku_daigaku/jigyoshokei_gakubu/reorganization-3/（2023/11/24）から筆者作成。

付録 3

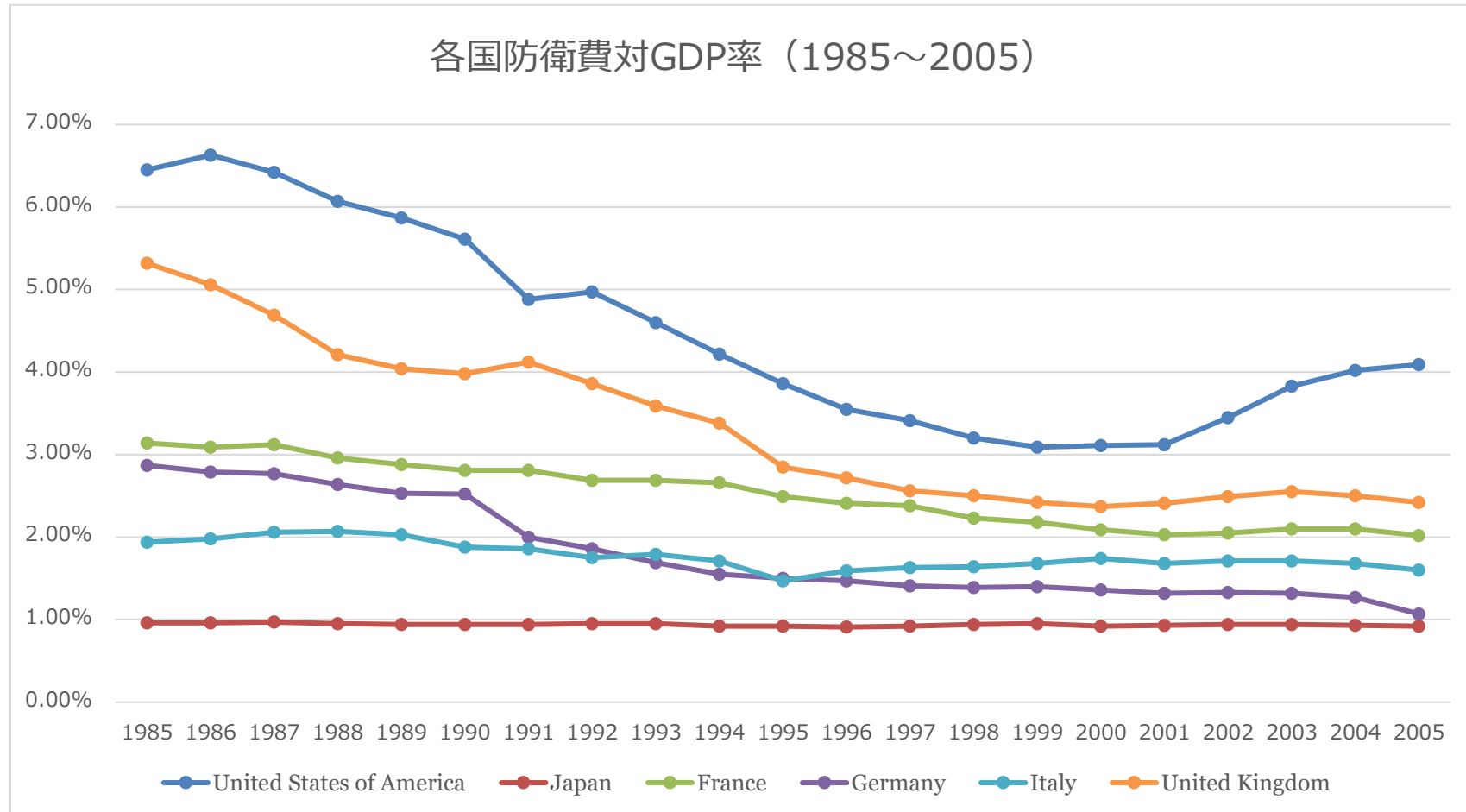


図 5 「各国防衛費対 GDP 率（1985～2005）」

出典：SIPRI「SIPRI Military Expenditure Database (Excel).」 <https://www.sipri.org/databases/milex>. (2023/11/27) から筆者作成。

防衛産業 国内分布図

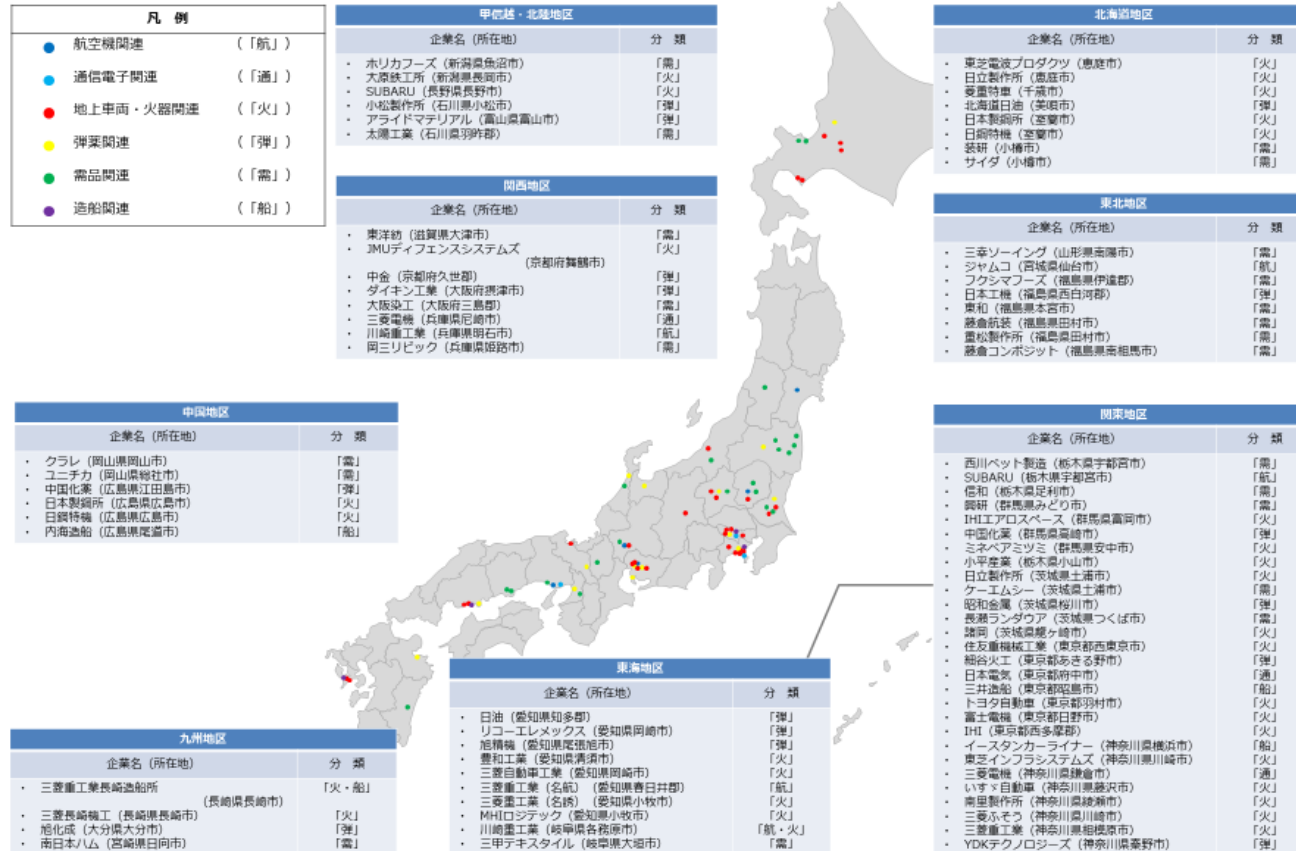


図 6「防衛産業 国内分布図」

出典：各企業の HP 等から筆者作成