

米国及びヨーロッパの航空・防衛産業の現状と再編成

1. 米国の航空・防衛産業の再編成

米ソ冷戦の終結に伴い急速に縮小されていった米国国防予算に対応するために、業界構造改革による競争力の増大を模索していた米国の航空・防衛産業では、1993年の“最後の晚餐”と呼ばれる国防省での夕食会を契機に、統合・買収による業界再編成が急速に進められてきた。

本項では、1990年代に起こった米国航空・防衛産業の再編成の状況、ボーイングの対応等を報告する。

1.1 1993年以前

1961年1月17日の大統領辞任スピーチで、当時のアイゼンハワー大統領にその潜在的影響力を危惧された米国の航空・防衛産業は、ベトナム戦争、政権交代、米国経済状況等に大きく左右されたものの、その後1980年代半ばまで年間成長率1.8%(実質価格ベース)の国防予算の増大に伴い、確実な成長を遂げてきた。

特にレーガン大統領の第1期であった1980年代前半は、レーガン大統領の軍備拡大政策による年間7%(実質)を超える国防予算の増大があり、この急成長する防衛予算を獲得するため、航空・防衛産業各社は先行投資を行い、事業の拡大を計った。

しかしレーガン政権第2期は、冷戦終結に自信を深めたレーガン大統領が防衛予算引締策に転じ、レーガン大統領が冷戦終結を示唆したともいえるベルリンでの演説のあった1987年を境にして、業界は一転して不況に直面することとなった。

それまでの不況に対しては、海外への武器輸出、電子機器や輸送機器などの非防衛需要への転換、防衛製品の民間転用等の伝統的手法で乗り切ってきた業界でも、今回の不況は冷戦終結というまったく新しい事態が引き起こしたものであり、今後防衛予算は減少の一途を辿るであろうとの判断が大きく、その事態に適合した体質に変換する以外に生き残る道はない、との認識が強かった。

当時、1980年代半ばに4000億ドル(2003年\$)を超えていた米国の防衛予算は、1990年代後半には2700億ドル(2003年\$)程度にまで落ち込むであろうと危惧されていた。(実際は3000億ドル(2003年\$)を割り込む額となった。)

さらに、1980年代から導入された防衛調達にも競争原理を取り入れるという国防省のいわゆる Procurement Reform が、将来の利益拡大の望みを大きく減じてしまった。この Procurement Reform は、従来価格見直し条項付きの“おんぶに抱っこ”方式であった価格体系を Fixed Price 方式に変えることが大きな柱になっており、企業は競争に勝てる低い価格を提案することだけでなく、その後のコスト増加にも自ら責任を負うことが要求され、これが防衛事業の収益性を大きく減退させた。

この悲観的な将来見通しに対処するため航空・防衛産業の各社は、自らのビジネスを最も競争力が高く、業界でトップの位置を占められるような分野に特化し、比較的弱体な部門を切り離すことにより経営をスリム化し、小さくなっていく防衛需要のパイでより多くのシェアを得ようとした。この時期、事業の特化や不良事業部門の切捨てによる事業部門単位での業界再編成の動きは活発であったが、合併や買収と言った会社単位での再編成は顕著ではなかった。

この時期の事業特化、スリム化の例として、次の典型的な3社が挙げられる。皮肉なことにこの3社は、いずれも次に述べる通り再編成の波の中で、縮小、消滅せざるを得なかった。

(1) GD (General Dynamics)

1991年GDは、民間部門への転換・事業拡大ではなく、Space Launch Vehicles、Tactical Military Aircraft、Armored Vehicles、Nuclear Submarines の軍用コアビジ

ネスへ事業を特化することにより、縮小する防衛需要に対応するというスリム化計画を発表した。このため4つの事業部門を売却し、1992年春には、ミサイルシステム部門も GM Hughes に売却した。この計画の結果GDは、売上げ、従業員数とも従来の3分の2に縮小された。

GDは、F-22次期戦闘機の開発で Lockheed や Boeing と協業し、主導的な役割を演じようとしたが思惑通りに進まず、結局は Combat Aircraft Division を Lockheed Martin に売却してさらに縮小し、現在では米国で第5位の防衛企業となっている。

尚、GDからミサイルシステムを買収した GM Hughes は、その後 Raytheon(米国3位)に買収された。

(2) Loral

Loral は、国際マーケットへの積極的な進出、試験研究費の低リスクで需要見通しの確実な分野への集中、Electric Combat、Reconnaissance、Training、Tactical Weapon and Guidance、Command, Control, Communication and Intelligence、Space System という6分野への事業特化という方針を打ち立てて、1990年には Ford Aerospace を買収、さらに LTV のミサイル部門を吸収した。

その後 Loral は、1996年4月に Lockheed Martin に吸収された。

(3) Rockwell

1980年代の前半に B-1B 爆撃機の主契約社であった Rockwell は、1986年までにその売上げが50%増大するという急成長を遂げたが、B-1B の生産終了が近づいた1988年には生き残りのための戦略を明確にする必要があった。1980年代の終わりには“調和の取れた多様化”という事業戦略を打ち出し、Electronics、Aerospace、Automotive、Graphics の4部門を分社化・強化する組織変更を行い、不採算部門の切り離し等のスリム化にも努力した。Rockwell の戦略は、防衛産業の不況に対応するためにむしろ民間部門への事業拡大を狙ったものであり、1992年には防衛関係の売上げを全体の30%以下に減らすことに成功している。さらに海外市場への進出も同時に計画し、1987年には全社の4%であった海外売上げを1991年には17%へと拡大していった。

しかし、この多様化・拡大戦略は、縮小する国防予算に対処する防衛産業の中で必ずしも成功せず、Rockwell の Space and Defense 部門は1996年12月には Boeing に買収された。

1980年代後半から1992年の間、米国の航空・防衛産業は、冷戦終結を受けた米国防予算の急激な縮小に、事業部門の尖鋭化や、不採算部門の整理・統合等のスリム化で対応しようとしており、会社単位での統合・合併等の業界再編成の可能性が積極的に模索されると言うことはなかった。

1. 2 1993年“最後の晚餐”以降

米国航空・防衛産業を取り巻く経営環境は、1993年1月にビル・クリントンが米国防務長官に就任した後、Aspin の国防長官任命を契機に、大きく変化することとなった。

1993年春 Aspin 国防長官は、Perry 国防次官と共に米国航空・防衛産業の大手企業15社の最高責任者(Boeing、McDonnell Douglas、Lockheed、Martin Marietta 等)を国防省の夕食会に招待した。この夕食会は、その後“Last Supper(最後の晚餐)”と名づけられ、米国航空・防衛産業界の大再編成の契機になったイベントとして語り伝えられている。

この夕食会では、主に Perry 次官が発言し、

- 冷戦後の国防省武器調達予算削減は、非常に大きなものとなる。
- 現在の防衛産業不況を、単なる景気循環で一過性のものと捉えてはならない。
- 国防省は、今後、レーガン大統領の軍備拡張策で支えてきた業界の過大な能力を

保持するつもりはない。(業界サイドの記録では、“今夜の夕食会には国防省が必要とする2倍の数の企業が参加しており、5年以内に会社の数が半減すると考えている。”と述べたとされている。)

- これに対応する業界の再編成は業界自らの手でやるべきであり、国防省は一切関与しない。

という青天の霹靂とも云える見解を述べて、米国航空・防衛産業は1986年以来の業界再編成を一段と加速すべきである、との立場を明確にした。Perry 次官は最後に“国防省はいくつかの企業が防衛事業から撤退することを期待しており、それが起こるのを傍観するつもりである。”と発言した。

この国防省の立場を深刻に受け止めた業界首脳は、自らの企業の生存は企業間の統合以外にはないと認識し、適切な統合相手を求めて活発な動きを行った。特に動きの速かったのは Lockheed と Martin Marietta であった。1994年に Lockheed がGDの航空機部門を買収し、Martin Marietta はGEの航空・宇宙部門、GDの宇宙部門を買収した。その11ヶ月後の1995年には、Lockheed と Martin Marietta が合併して Lockheed Martin となり、さらに Loral を買収し、米国第1位の防衛企業となった。Lockheed Martin は17社の企業を統合して出来たものであると言われている。

1993年以降1997年末までに、航空・防衛産業界で35の大きな企業買収・合併が行われた。その主なものは次の通りである。

- Northrop による Grumman の買収 (総額 21億ドル)
- Lockheed と Martin Marietta の合併 (総額 90億ドル)
- Lockheed Martin の Loral 買収 (総額 95億ドル)
- Boeing による McDonnell の買収 (総額133億ドル)
- Raytheon の Hughes Aircraft の買収 (総額 95億ドル)

これらの買収・合併・統合の結果、米国に Lockheed Martin、Boeing、Raytheon、Northrop Grumman という4大防衛企業が生まれた。この4社は、1990年に存在した16社の有力防衛企業が再編成されて出来たものであるが、この16社のルートを更に辿ると、1984年時点での51社が統合・合併して出来たものであると言われている。

“最後の晚餐”で示された国防省の業界再編成への強い姿勢の真の動機は、業界の再編成により無駄や遊休資産を排除し、効率の高い航空・防衛産業を作り出し、国防省の調達コストを軽減することにあった。1980年代後半以来 Procurement Reform により契約面での業界締め付けを行い、業界の自主的な効率化、即ち再編成を期待していた国防省が遅々として進まない業界再編成に痺れを切らし、その意図を明確にしたのが“最後の晚餐”であったと考えられる。

しかし同時に、企業数の減少が競争原理を失わせ、かえって効率悪化を招く可能性について大きな危惧が持たれていた。適切な競争を維持しつつ、効率の良いスリムな業界を構築することが究極の目的であり、業界の大型合併・買収に対しては常に独占禁止法上の審査が厳重に行われたが、業界再編成の初期には、合併・統合による経営効率の向上が重要視され、独占禁止法への配慮は大きな比重を占めなかった。

が、競争低下への危惧は次第に大きくなり、1998年の Lockheed Martin と Northrop Grumman の合併審査を機に、適切な競争環境の保持が重要視されるようになった。Lockheed Martin と Northrop Grumman が、この合併により年間10億ドル程度のコスト低減が可能と主張したにもかかわらず、この合併は最終的に認められなかった。

Lockheed Martin / Northrop Grumman の合併で問題になったのは”Vertical Integration”の問題であったと言われている。巨大企業が統合により Second Tier や Third Tier の能力を社内に保有するようになった場合、この巨大企業は、単に大型の防衛プロジェクトに対しプライム候補として優位な立場に立つだけでなく、プライムになった場合にサブシステムなどの調達を社内から行うことが可能となり、他の企業に対し排他的な立

場を取ることが可能になるということに大きな危惧が持たれた。Lockheed Martin / Northrop Grumman の合併の場合は、特に Electronic Warfare の分野での”Vertical Integration”の危惧が強く、これを排除するため、合併承認の条件として Lockheed Martin の電子部門のいくつかを売却することが要求されたが、Lockheed Martin はこれを拒否して裁判所による裁定を求め、最終的には合併を断念した。

Lockheed Martin と Northrop Grumman の合併不成立を機に、米国航空・防衛産業界での大型合併はその可能性を追求されることは少なくなったが、2000年に Northrop Grumman が Litton(1999年の防衛関係売上げで米国8位)を買収したり、Aerostructure Business(現在の Vaught)を Carlyle へ売却するなどの中型の再編成は依然として続いている。

冷戦終結後の状況に対応して縮小された国防予算もブッシュ大統領就任を機に、さらに2001年の911テロ事件を契機とする“テロとの戦い”により、大幅増額の傾向を見せている。2003年の国防関係予算の総額は3700億ドルを超え、1950年～1989年の米ソ冷戦期の年間平均国防予算額2800億ドル(現在価格)を上回る国防予算が計上されている。ソビエト連邦という強大な仮想敵国を失った現在、米国は、北朝鮮のような“悪の枢軸”国との地域戦争を2箇所ですべて同時に遂行できる軍事力保有の必要性を掲げ、その多額な国防予算を正当化している。

これらの巨大な国防予算は“テロとの戦い”のためといいながら、その主体は大規模な戦争・紛争に必要なものに費やされており、米国航空・防衛産業の巨大企業を大きく潤していることは間違いない。

1993年以来の業界再編成によって、巨大化し、効率化した“少数精鋭”の米国の航空・防衛企業は、競争相手が限定された経営環境の中で増大していく国防予算に支えられて、当面好調な経営が続くと予想されている。

業界再編成による財務的な成果については、Lockheed Martin のように具体的な数値で示されているものもあるが、Boeing でも、合併後、余剰施設の売却や人員整理等、大規模なスリム化が行われ、効率化による相当なコスト削減が出来たと考えられ、業界再編成による業界の効率化、コスト低減という当初の目標は十分に達成されたと考えられる。これらのコスト低減の成果が調達コストの低下という形で国防省にも還元されているとすれば、“最後の晚餐”によって加速された米国航空・防衛産業の再編成は、企業にも米国の納税者にも望ましい結果をもたらしたと言える。

1. 3 ボーイング社の対応

1978年の航空輸送自由化を契機にした米国エアラインの民間航空機に対する価値観の変化、エアバスとの熾烈な価格競争、を経験した1980年代前半頃から、ボーイングの中で、民間航空機への依存度(当時は、民間機ビジネスが80%を越えていた)を下げるべきであるとの認識が生まれ、防衛・宇宙へのビジネス転換を積極的に進めることが計画された。当初、ボーイング社は自社努力によりこの戦略を進めようとした。

しかし防衛ビジネスでは、レーガン大統領の軍備拡大策による国防予算の増強があったにもかかわらず、McDonnell Douglas や Lockheed 等の既成企業を超えることが難しく、国防省の主要プログラムで主契約者の地位を得ることは困難であった。また宇宙ビジネスでも、スペースシャトルから軌道に乗せたペイロードをさらに高い衛星軌道に上げる Initial Upper Stage(IUS) Booster 以外に取り立てた成果を上げることは出来なかった。

1990年代に入り、国防費縮小と言う環境下では自社努力による防衛ビジネスの拡大はより困難なことが明白であり、宇宙ビジネスでの限界も強く認識した Shrontz 会長は、民間・防衛・宇宙ビジネスで調和の取れた企業とするためには、合併・吸収等の手段により他社のビジネスを取り込む以外に方法がないと判断し、戦略の転換を計った。1993年の“最後の晚餐”はこの Shrontz 会長の戦略を後押しするものとなった。

しかし、ボーイングの動きはそれほど速いものではなく、1996年4月の Condit 会長 CEO 就任後の1996年12月に Rockwell International の宇宙・防衛部門を吸収・合併したが、これは Lockheed Martin の合併に1年以上遅れた。さらに1997年8月に、かつての民間機事業の最大ライバルであり、Joint Strike Fighter の最終2候補会社の指名を外れた McDonnell Douglas と合併した。

ボーイングは、これらの合併により F-18 / C-17 を主軸とする軍用機、スペースシャトル、デルタロケット等の宇宙事業を擁する航空・宇宙・防衛企業となり、国防省契約額で Lockheed Martin について、米国第2位の防衛企業となった。

その後、宇宙通信の将来性を重視したボーイングは、2000年には Hughes Space & Communications を買収し、通信衛星事業への進出に備えたが、宇宙通信市場はこの直後から急速に減退し、宇宙通信の将来性を過大評価したために生じた多額の買収金額が最近のボーイングの財務状況にマイナスの影響を与えている。

1. 4 Top 5 社の現況概要

(1) Lockheed Martin

Lockheed Martin は、世界最大の防衛企業であり、核兵器、弾道ミサイル防衛システム分野での最有力企業である。Lockheed Martin は現在、唯一生産が継続している Trident II 潜水艦搭載長距離弾道ミサイルの主契約者である。

Lockheed Martin は、F-16 戦闘機の輸出で世界中に進出しており、1970年代から約3000機の F-16 がイスラエル、トルコ、パキスタン、インドネシア、台湾、韓国、タイ、エジプト、ベネゼイラ等に輸出された。

2001年 Lockheed Martin は、史上最大の防衛契約と言われている190億ドルの JSF (Joint Strike Fighter) 開発契約を獲得した。JSF は総額2000億ドルと言われる米空軍、米海軍、米海兵隊向けの次期戦闘機で、英国海軍、空軍での採用も決まっている。さらにドイツ、トルコ、イスラエル等の国での採用も検討されている。

(2) Boeing

Boeing は、世界最大の民間航空機メーカーであり、NASA のトップ契約者、米国最大の輸出企業である。

Boeing は核兵器の開発には関係していないが、National Missile Defense(NMD) system での主導的役割を通して米国、その他の国での将来の核兵器に大きな影響を持つと言われている。Boeing は、Bell Helicopter Textron と共同で V-22 Osprey を開発している一方で、Sikorsky と共同で RAH-66 Comanche 攻撃ヘリコプターを生産しており、英国、トルコ、イスラエル、エジプト、サウジアラビア、ギリシャ、韓国、台湾、ブラジルへ輸出している。Boeing は現在、F-22(Lockheed martin との協業)、F/A-18 E-F の生産を行っている。2001年に Lockheed Martin に開発契約で敗れた JSF でも、生産段階では Boeing もその一端を担うこととなっている。現在、C-17 の生産も継続している。

(3) Raytheon

Raytheon は、米国第3位の防衛企業であり、4000件以上の防衛プログラムに関係していると言われている。Raytheon の製品で最も有名なものは、Patriot 地対空迎撃ミサイルであり、Tomahawk 対地攻撃ミサイルもイラク戦争などで有名になっている。その他、AIM-65 空対地ミサイル、AIM-9 Sidewinder 空対空ミサイル、AIM-120

最新型中距離空対空ミサイル等を生産している。Raytheon は、Radar, Surveillance and Targeting System でも特殊な技術を持ち、その製品は米軍の各種航空機に搭載されている。武器輸出企業としても高い実績を持っている。

(4) Northrop Grumman

Northrop Grumman は、B-2 爆撃機や F-14 戦闘機のメーカーであり、Global Hawk 無人偵察機のメーカーとしても有名である。AWACS (Airborne Warning and Control System)等のハイテク製品も手がけており、ALQ-15 Jamming Device も主力製品である。

(5) General Dynamics

General Dynamics の主要製品は、軍艦、原子力潜水艦、戦車や装甲・戦闘車両、機関銃などの銃や銃弾である。

2. ヨーロッパの航空・防衛産業の現状と再編成

ヨーロッパの航空・防衛産業も、米ソ冷戦の終結に伴う業界構造改革により競争力の増大を図った米国の航空・防衛産業の影響を強く受け、EU内の産業構造再構築の流れの中で、近年その再編成に大きな進歩を見せている。

本項では、ヨーロッパの航空・防衛産業の現状と、1990年代後半からの業界再編成の動きについて報告する。

2.1 現状と産業規模

ヨーロッパの防衛産業は、2002年の世界防衛企業上位100社の防衛関連売上高で見ると、中国を除く世界の防衛産業の約28%を占めており、その規模は米国の約半分弱である。

これらの世界上位100社の中には、イギリス11社、フランス6社、ドイツ3社、イタリア・スペイン各2社、オランダ1社(EADS)など、計28社のヨーロッパ企業が含まれている。

この上位100社に含まれる防衛企業を持つヨーロッパの国は、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、オランダ(EADSの国籍がオランダとなっているため)、ギリシャ、ノルウェー、スイス(ノルウェー・スイスはEU非加盟国)の9カ国であり、その売上高を比較すると、イギリスがヨーロッパにおける最大の防衛産業国となっている。EADSは、実質的にはフランス・ドイツの企業であり、フランス・ドイツ・オランダを合計したものは、イギリスと同じ43%となり、ヨーロッパでは、イギリスとフランス・ドイツ連合が2大勢力として対峙している。

2.2 1990年代前半の状況

防衛産業は、西ヨーロッパの近代史において常に産業の中心であった。冷戦が終結した1990年代に入っても、防衛産業はヨーロッパにおける製造業の主流であり、常時100万人規模の雇用を維持してきた。

ヨーロッパの防衛産業は、米国のような大きな国内需要を持っていないが、Hawk 戦闘機(英)、ジゼル推進潜水艦(独)、Exocet 対艦ミサイル(仏)等の”Mid-Tech”製品の輸出によりその規模を保持してきた。(注：1997年のイギリス、フランス、ドイツ、イタリア4カ国の防衛調達および研究開発費予算合計は約380億ドルで、同年の米国の防衛調達および研究開発予算額約850億ドルの45%相当である。)

1990年代に入り、自国の国防予算の縮小に対処すべく輸出に努力してきた米国の防

衛産業は、輸出市場におけるシェアを30%から40%に伸ばしてきたが、それはロシアのシェアを奪った結果であり、ヨーロッパ企業のシェアは40%程度で安定していた。

特にイギリスは、米国に次ぐ武器輸出国であり、1996年には88億ドルの輸出を行い、約400億ドルの輸出市場の22%を確保している。

しかし1993年の“最後の晩餐”を契機に急激に業界再編成を行い、競争力の向上に努めてきた米国防衛産業を目の前にし、1995年以降ヨーロッパでも、国境を越えての業界再構築の必要性が強く認識されるようになった。

ヨーロッパは、EUを形成し統合化への動きが現実になっていたとは言え、防衛という点では各国単位での考えが優先しており、その業界再編成は単一国である米国ほど容易ではなかった。事実、EU形成の基本になっているローマ協定の223条(又はAmsterdam Treaty, Article 296)でも、防衛産業に関する限り、依然として各国の自由取引等に関するEUルールの適用除外を認めている。

ヨーロッパ企業が国境を超えて統合するためには、その需要先であるヨーロッパの防衛市場が一本化することが必要である。

しかし、国防と言う名目の下に各国は、自国の企業から兵器を調達することを優先し、各国の需要を調整し、国境を越えて調達の統合を図る努力は困難であった。防衛予算が1990年の約4分の3となった1990年代後半でも、この傾向が変わることはなかった。例えば、当時イギリスは、その防衛調達の90%を自国の企業に求めていた。さらに自国企業での調達が不可能な場合は、それを他のヨーロッパ企業に求めるのではなく、むしろ米国企業に依存しようとした。

このような環境の下、次に述べる数々の障害のために、業界再編成により着実に競争力を向上してくる米国の巨大企業を認識しながらも、ヨーロッパの防衛企業における国境を越えた再編成の動きは、1997年まで遅々として進むことがなかった。

- ヨーロッパ諸国の需要を統合して単一の市場とすることは、その通貨を統一することより困難なことであったと認識されていた。特に大国にとっては、国を守るための装備を自らの手で生産することは、その地位と威厳を維持するために、自国通貨を保持することより重要であると考えられていた。当時フランス国民の大半は、フランをユーロに統一することには納得していたが、フランスの造船所を廃止し、自国を守るための軍艦の製造をイギリスやドイツに依存することを潔しとしていなかった。お互いの戦いに明け暮れたヨーロッパの歴史を考えると、この国民感情は十分に納得できるものとはいえ、統合されたEUが誕生した現在でも、真の国家は自らを守る武器を自らの手で作るべきとの考えがヨーロッパ各国の政界・財界に強く根付いている。
- ヨーロッパ各国の軍隊が、各々防衛装備に対する個別の要求を持っていて、他国のために開発された装備を用いることに強い抵抗を示すこともヨーロッパ単一防衛市場の設立に大きな障害となっている。イギリス、フランス、ドイツの間で武装自動車両共通化の検討に2年を費やし、それでも共通仕様書の合意を見ることが出来なかったと言う事例もある。
- 統合された会社を支えるEUの法的な基盤が確立されていなかった。この問題は、単一の法律で規制された米国の業界再編成と比べた時に大きな問題であったと認識できる。
- 長い闘争の歴史で培われたヨーロッパ防衛企業のお互いの不信感が、統合化への大きな障害となった。比較的順調に共同事業を進めたイギリス(British Aerospace)とドイツ(Daimler-Benz Aerospace AG)の間でも、TornadoやEurofighterの事業で、過去の歴史のしがらみで幾度も難関を経験したと言われている。フランスは、さらに付き合いにくい存在と考えられていた。本社所在地に拘るなどの国の面子に関わる国民性だけでなく、当時殆どの防衛企業が国有企業であったこともフランス

を巻き込んだ再編成が進展しなかった理由として挙げられている。

2. 3 合併・統合の動き

この状況を憂えたイギリス、フランス、ドイツの政府は、1997年12月各国の首相／大統領が連名で、ヨーロッパの航空・防衛企業に対し、1998年3月31日までにヨーロッパ航空・防衛産業の再編成と統合の明確な計画とスケジュールを提出するように求めた。この書簡では、最初の取り組みとして、Airbus を販売・マーケティングのコンソーシウムから単一会社に移行することを求めた。

防衛産業については、業界自らが業界の再編成を行うことが必要であり、政府はその再編成を支えるために必要な施策を行う用意があると述べている。

この要請に対して提示された具体的な案は一つしかなかった。それは British Aerospace(B Ae)の当時の Managing Director であった John Waston の案であり、まず Aerospatiale, Dassault、 Daimler-Benz Aerospace AG (DASA)、 BAe がその資産をプールして”New European Company”を設立し、イタリア、スペイン、スウェーデンの防衛企業が、後日それに参加すると言うものであった。この”New European Company”は、参加会社の株主が合意された比率でその株を所有することとし、既存の会社は消滅することが提案されていた。この”New European Company”は、会社全体の工場や研究施設などを統合しこれらを合理化するが、各国毎に、その国の Headquarter、管理部門、研究施設、工場を持ち、一旦火急ある場合には、国がそれらの防衛装備製造能力をコントロールできるようにしておこうとの考えも示されていた。

この Waston 私案に対していくらかの議論はあったものの、これが具体的に進められることもなく、3国政府が要求した1998年3月末までいかなる明確な計画も提出されなかった。この間、業界サイドからは、防衛産業の統合を計画するために、ヨーロッパ域内での国防と防衛産業のあり方について、政府が明確なガイドラインを示し、米国で行われたように、(統合に伴う財務的な痛みを国が分担することも含め)政府の強い指導の下に業界再編成が進められるべきであるとの考えが示され、再編成は業界自らの手で進めるべきであるとする各国政府と対立していた。

米国での業界再編成の動きに強い脅威を感じた業界の中では、水面下で合併・統合の可能性を追求する動きが活発になってきた。1998年当時、長期的には、ヨーロッパの防衛企業は1社に集約されるべきであるが、

- 1社集約を正当化出来るほど多くの共通武器プログラムがない。
- フランスとイギリス・ドイツの間の違いが大きすぎる。

などの理由で、当面1社集約は難しく、2社体制になるであろうと考えられており、BAe と DASA を中心にしたものとフランス企業を中心にしたものの2社が現実的な計画と見られていた。事実 BAe と DASA の間では、最初の pan-European aerospace company を目指して、積極的な交渉が進められていた。しかし、この合併劇は1999年に入って予想外の展開を遂げ、2000年末までに BAE Systems、EADS、Thales の3社が、合併・統合により相次いで設立された。

(1) BAE Systems

1999年1月、突然BAeによる General Electric (UK) の防衛事業部門 (Marconi Electric System) の買収と、それに伴う BAE Systems への会社名変更が発表された。この発表には、BAe の直接の統合交渉相手であった DASA だけではなく、将来この pan European aerospace company に参画することを考えていたフランスも強い不快感を顕わにした。この時点で国境を越えた統合を否定したイギリスのこの決定は、ヨーロッパ単一会社の出現を大幅に遅らせたと見られていた。

(2) EADS (European Aeronautic Defense and Space)

1999年6月 Aerospatiale(仏)が同国の Matra と合併、引き続き10月にこの

Aerospatiale Matra が DASA(独)と合併を行った。その後 CASA(西)も参加し、2000年7月10日、正式に European Aeronautic Defense and Space (EADS)として、ヨーロッパの防衛産業史上はじめての国境を越えた航空・宇宙・防衛企業が誕生した。

(3) Thales

1997年10月、フランス政府は民営化政策の一環として Thomson-CSF を民営化し、これに Alcatel の宇宙・防衛電子事業部門(Dassault Electronique)と Aerospatiale の衛星事業を吸収・合併させると発表した。新生 Thomson-CSF は、2000年6月にイギリスの Recal Electronics を買収し、2000年12月6日、社名を Thales と変更した。

これらの統合は、各々、国際レベルでの企業統合の典型的な形を示している。

- BAE Systems : 1 国の代表的企業が、その国内の企業を統合したケース
- EADS : 国境を越えて、対等な形で統合したケース
- Thales : 1 国の代表的企業が、他国の企業も含めて統合したケース

DASA との国際的合併交渉を進めていた BAe が、何故突然変心して、自国企業だけの統合に踏み切ったかについては明確ではないが、BAe の長期ビジョンの中に、ヨーロッパを越えて“大西洋を跨った防衛企業”があることは間違いなく、この第1歩として General Electric (UK) の防衛事業部門を買収することにより、General Electric (UK)の米国子会社(Tracor)の合併・吸収を視野に入れていたと言われている。BAe は、“pan Europe”か“pan Atlantic”かの判断で、“pan Atlantic”を選択したと言えるが、国境を越えた統合でないだけに、BAe にとっては比較的容易な決断であったと考えられる。

これに対し EADS の誕生は、ヨーロッパの歴史、伝統に深く根ざした障害とそれによる過去の統合失敗の歴史を考えると、奇跡に近い統合と言える。“奇跡”を起こした原動力は、米国業界の再編成、BAE Systems の設立で、ヨーロッパ企業自体が改めて強く認識した“脅威”であろう。事実、EADS の誕生については、企業的首脳陣で進められ、国の干渉を最小限にするために、統合決定の最後の瞬間まで極秘裏に交渉が進められたといわれている。

ヨーロッパにおける業界再編成は、今後も続くと考えられており、これまでの動き、今後の再編成に大きな影響を及ぼすものとして、次の4点が指摘されている。

(1) 業界再編成

1993年以降、急速に進められた米国の業界再編成により巨大化した米国防衛企業が、その競争力を大幅に強化し、防衛装備の国際市場のみならず、ヨーロッパ市場への進出にも積極的になることに対し、ヨーロッパは大きな脅威を感じ、さらに米国企業の統合・吸収・合併が米国内に留まらず、将来、大西洋を越えての業界再編成の可能性を念頭に入れて、これに対応できる体制を作るためにも、ヨーロッパの業界再構築は必須であった。

(2) 技術進歩

湾岸戦争、コソボ紛争、アフガニスタン紛争、イラク戦争で米国が示したように、現在の武力紛争は、ハイテク装備への依存度が極めて高い。しかし、これらのハイテク装備はその開発費も単価も極めて高価である。この高価な開発費を回収するためには、長期にわたる多量な生産が必要である。企業規模を大きくし、この多額の開発費を負担できる財務的基盤を構築し、さらにより多くの受注を受けるためには、統合による企業の巨大化・少数精鋭化が必要である。また、ヨーロッパの防衛企業が、次世代の技術レベルで米国に肩を並べるためには、これらの技術開発の能力集約が必須である。特に近代戦に必須である C4I (Command, Control, Communications, Computers and Intelligence) System では米国に大きく遅れを取っており、将来の

C4I System 開発には大きな投資が必要と考えられている。

(3) ヨーロッパ経済共同体の構築

ヨーロッパでは、米国に対等に対抗できる経済的共同体の構成を目指して、その成立に大きな努力が払われてきた。しかし、経済的共同体を目指したEUでも、国防的見地に立った見解には屈服せざるを得なかった。EU成立の出発点となったローマ協定でも、EU憲章である1999年5月1日発行のアムステルダム協定でも、国防上の観点から防衛産業に対する各国独自のコントロールを容認しており、他の産業に求めたEU統一規定に基づく経済活動を必ずしも求めていない。

これに対し、1990年代、防衛産業への特別な配慮を変更する動きがいくつかあったが、今日までそれは達成されていない。通貨を統一し、真の経済共同体を目指すEUが、今後どこまで防衛産業に対する除外規定を失くし、域内の経済統一を達成するかが、今後のヨーロッパにおける航空・防衛産業の再編成の大きなカギになると言われている。

(4) ヨーロッパの防衛政策 (European Security and Defense Policy (ESDP))

EUにおける共同安全保障も大きな課題の一つであり、この達成とその利点については、1950年代から、議論が続いている。色々な紆余曲折を経て、1990年代後半から、ようやく、統一的な動きが現実のものとなってきている。防衛産業の再構築は、このヨーロッパの防衛政策 (European Security and Defense Policy) に依って決まることは確実である。

ヨーロッパの航空・防衛産業が、今後、どのように再構築されていくのかについて、明確な構図を提示したものはない。しかし、この業界再編成が、単に、ヨーロッパの域内だけに留まらず、大西洋を越えた“環大西洋”産業に発展していくであろうと言うのは大方の見方である。

2. 4 代表的2社の現況概要

ヨーロッパを代表するBAE Systems及びEADSの概要は次の通り。

(1) BAE Systems

Defense News社の集計によれば、BAE Systemsは、2002年にその防衛関連売上高が約150億ドル(全体売上高195億ドル)であり、Lockheed Martin(223億ドル)、Boeing(220億ドル)、Raytheon(153億ドル)に続く、防衛関連売上高世界第4位の航空・防衛企業である。

ヨーロッパでは、全体の売上高で、EADS(313億ドル、内、防衛関連売上高63億ドル)に次ぐ第2の航空・防衛企業であるが、防衛関連売上高では、EADSをはるかに超えるヨーロッパ第1の防衛企業である。

また、BAE Systemsは、世界的に事業を展開している企業である。現在従業員数は、Joint Venture等の関連企業に従事する従業員も含めて、9万人を越すとされている。この従業員は、2000年初頭のデータによれば、その過半数は、イギリスに居るが、米国にも相当数があるほか、ヨーロッパを中心に世界中に展開している。

現在の従業員分布は明確ではないが、北米(米国・カナダ)関連の従業員数がかなり増加しており、25%程度に達していると思われる。

1999年の合併により、BAE Systemsは、売上高を急成長させてきたが、911事件後の民間機不振などを受けて、2002年は、売上げが8%減少した。2003年の中間期財務報告によれば、2003年も略横ばいの状態が続いている。

税引き前の利益は、合併後、落ち込みが続いており、税引き後の純利益では、合併後、毎年、マイナスを計上している。

全体として、BAE Systemsは、苦しい経営を続けており、業界再編成の成果は、

現在までの所、必ずしもプラスには働いていないと言える。

BAE Systems North America

BAE Systems 設立の1999年には、2億ポンド弱の売上げしかなかった北米事業部門は、2002年には、26億ポンド（約40億ドル）の売上高を計上するまでに成長しており、BAE Systems で2番目に大きなビジネスグループとなっている。この売上げは、イギリス企業、BAE Systems の売上げとして計上されているため、Defense News 社の世界防衛企業上位100社の中では、米国の企業として集計されていないが、実質的には、BAE Systems North America は、米国国防省の契約額で、上位10社に入る企業である。

(2) EADS

ヨーロッパ最大の航空・防衛企業の European Aeronautic Defense and Space(EADS) は、104000人の従業員を擁し、ボーイングに次ぐ世界第2の航空・宇宙・防衛企業である。

Defense News 社の集計によれば、EADS は、2002年の売上高が313億ドルあり、ボーイング（売上高総額540億）の約60%の規模を持っている。

Airbus 事業がその事業の大半を占めているため、民需・防需の比率が、80：20と民間需要中心の経営を行っている。

防衛関連売上高は63億ドルであり、Lockheed Martin（防衛関連売上高223億ドル）、Boeing（220億ドル）、Raytheon（153億ドル）、BAE Systems（150億ドル）、Northrop Grumman（123億ドル）、General Dynamics（98億ドル）、フランスのThales（77億ドル）に続く、防衛関連売上高世界第8位、ヨーロッパ第3位の航空・防衛企業である。

2002年10月現在、EADS の株式は、SOGEADE (Société de gestion de l'aéronautique, de la défense et de l'espace、フランスの持ち株会社)、DaimlerChrysler の両社が各々30.3%、SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales、スペインの持ち株会社)が5.6%を保有しており、残りの33.8%が、フランス、ドイツ、マドリッドの株式市場で公開されている。

EADS の構成 Division

a. Airbus Division

Airbus は、EADS 80%、BAE Systems 20%の Joint Venture であるが、マジョリティーを持つ EADS の下で運営されており、A318、A319、A320、A300、A330、A340、A380（開発中）の設計、生産、販売、プロダクトサポートを行っている。従業員数46000人弱で、2002年の売上高は、195億ユーロであり、EADS の売上高総額299億ドルの約63%を占めている。

b. Military Transport Division

スペインの CASA のプログラムであった C-212、CN-235、C-295 双発ターボプロップ軍用輸送機の生産を行っている。2002年の売上高は、5億ユーロと比較的に小さな Division である。

c. Aeronautics Division

民用・軍用ヘリコプターの生産を行っている Eurocopter（100%子会社）を統括し、軍用・民用ヘリコプター、Eurofighter 戦闘機、ATR リジヨナル機、軽飛行機、整備事業、旅客機・貨物機転換事業、航空機構造部位生産などの事業を行っており、2002年売上高は、53億ユーロで、約23000人程度の従業員を保有している。

d. Defense and Civil Systems

軍用機を生産している Dassault Aviation（45.76%保有）、世界第2のミサイル会社 MBDA（EADS 37.5%、BAE Systems 37.5%、

Finmeccanica 25%の Joint Venture) を統括し、軍用エレクトロニクス装置、民用・軍用の通信システムなどを担当している。2002年の売上高は、33億ユーロであった。

なお、ヨーロッパの次期軍用輸送機 A400M (4発ターボプロップ機で、C-130や C-160 の代替機として、ドイツ、ベルギー、スペイン、フランス、ルクセンブルグ、ポルトガル、イギリス、トルコで装備予定) は、Airbus、EADS CASA、TAI (トルコ)、Flabel (ベルギー)、Oguma (ポルトガル) の Joint Venture である Airbus Military SAS で開発が進められることとなっており、この Division が参画する。

e. Space Division

衛星事業会社 EADS Astrium (2003年1月に BAE Systems 保有の25%を買収し、現在、100%保有)、ヨーロッパの衛星打上げロケットである Ariane Launcherなどを担当する EADS Space Transportation (100%子会社)、EADS Space Services (100%子会社)、Arianespace (28%保有) を統括し、International Space Station への参画も含めて、宇宙通信、科学衛星など全ての宇宙事業を担当している。2002年の売上は、22億ユーロであった。

EADS の2002年の総売上は、195億ユーロであり、EADS の主要事業はエアバス事業であり、防衛関連事業は極めて小さい。

KEIRIN



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。