



## International Technology and Trade Associates, Inc.

1200 18th Street NW – Suite 1002

Washington, DC 20036-2563

Tel: (202) 828-2614 • Fax: (202) 828-2617

<http://www.itta.com>

### 米国航空宇宙市場への参入を目指す日本企業向け 全般的なアドバイスと戦略

2016年10月14日

米国航空宇宙・防衛市場への参入には多くの道筋があります。

- ただし、航空宇宙市場への参入を企図する日本企業がすべて同じではないことに留意すべきであり、個々の企業が各自の 能力、目標、環境 に応じた具体的なガイダンスやアドバイスを得る必要があります。
- また、どの領域に関心があるのか、製品・サービスの販売先あるいは投資先として、どの市場をターゲットにするかによっても事情は大きく異なります。ある企業にとっての市場参入への有望な道筋が、別の企業にも当てはまるとは限りません。
- つまり、成功にはさまざまな要因が影響し、米国航空宇宙市場参入を果たすまでの道筋は一つではないということです。

以下3つのセクションでは、それぞれの活動段階別に、米国航空宇宙市場への参入を目指す日本企業向けの 全般的なアドバイスと市場参入にあたっての戦略・検討事項 をご説明します。米国のコンサルティング会社は各段階の活動や戦略について日本企業に詳しい情報や適切なアドバイスを提供できる可能性があります。

#### 1. 米国航空宇宙市場参入にあたって最初に検討すべき事項 マーケット・インテリジェンス (市場調査)

一般に、ひとつの「最先端」技術を基に設立されたばかりの比較的若い宇宙ベンチャーや、海外取引の経験が浅く、米国市場での機会と問題について調査を始めたばかりの会社の場合、最初に取り組むべきステップは、米国市場に関する マーケット・インテリジェンス (市場調査) です。

- これまでにも航空宇宙部門に加え、商用 (自動車部門や医療部門など) 向けにも製品を販売し、日本国内市場で着実に実績を伸ばしてきた日本企業は多数あります。
- その流れとして、米国航空宇宙市場でのビジネスチャンスの可能性に目を向ける企業もあるでしょう。この場合に検討すべきがこの 第1段階の戦略 です。

- 事実、米国航空宇宙部門でのビジネスルールや規制、米国市場における自社製品の競争力、頼りにできる米国パートナー企業が見つかるかどうかなどの点を十分把握できていない場合があります。
- この米国市場参入の第1段階において、日本企業がマーケット・インテリジェンスに関して実行すべき主な活動には、例えば次のような項目があります。

→ 会議への参加・人脈の構築 - 米国で行われる、とりわけ自社の技術に係る航空宇宙関連コンファレンスへの参加が重要です。

- コンファレンスに参加することによって、米国の同業者と顔を合わせ、将来のパートナー候補に当たりをつけることもできます。また、人脈を広げ、自社が挑戦できそうなビジネスチャンスについて情報収集を開始することも可能です。
- コンファレンスの参加によって直接のビジネス成果が得られなかったとしても、米国企業と親しい関係性を築き、維持し、将来のパートナー候補として接触を保ち続けることはどのような場合でも有益です。
- 米国でのコンファレンスへの参加を決めるにあたって基準となる全般的な検討事項は次の通りです。
  - a. その年次コンファレンスには、通常どのような米国企業が参加しているか。
  - b. そのコンファレンスには、将来的にパートナーや顧客になり得る、どのような企業が参加する予定か。
  - c. 経費を含め、そのコンファレンスへの参加費用はどの程度か。
  - d. コンファレンスの開催時期や場所。面会やコネクション作りなど、コンファレンス参加以外の渡米目的とつなげられる場合もあります。

全般的に（別の会社のために時間や労力を使うのではなく）コンファレンス参加によって自社が得られる可能性のあるビジネスチャンスと参加費用との兼ね合いに基づき、参加の可否を判断する必要があります。

- 日本企業が参加を検討すべきコンファレンスにおいて、米国で開かれる大規模コンファレンスには、日本からの参加もかなり多く見込まれることを念頭に置いておく必要があります。例えば、「Space Symposium」のほか、ワシントン DC で毎年開催される米国宇宙展示会「Satellite Conference」、 「American Aerospace and Defense

Summit」は、プライムコントラクターや一次サプライヤーを中心にした米国民間企業と米国政府関係者が多数参加します。

- 「Aerospace Defense Chain Conference」、「Aerospace & Defense Supplier Summit」は、どちらかと言えば、部品・コンポーネント提供者として米国航空宇宙・防衛産業のサプライチェーン入りを目指す中小企業向けと言えます。

→ 自社製品と米国技術規格の理解のための市場調査 – 米国市場の理解は日本にいても可能です。具体的なシステムや技術、コンポーネント、部品に関する米国市場環境について情報収集支援を行っている米国コンサルティング会社は多数あります。

- 市場参入の戦略を成功させるには、市場の理解が欠かせません。市場参入にかけられる時間や労力の大小を問わず必要です。
- また、米国航空宇宙市場で信頼されるサプライヤーになるため、必要とされる技術規格をすべて把握することも重要です。この点についても、米国コンサルティング会社の助けを借りる方法があります。米国航空宇宙産業で義務付けられている各種技術規格の情報入手を支援してもらうことが可能です。

## 2. その後のステップ- マーケット・エンゲージメント (市場との関わり)

マーケット・インテリジェンスが、日本企業の米国航空宇宙市場参入に向けた主な課題に対する「入門編」であり、ビジネスネットワークの構築や、自社の製品・技術が関わる米国市場環境の理解を助けるものだとすると、次は、米国でのマーケット・エンゲージメント (市場との関わり)の強化に注目する必要があります。

- 米国内で行うこの 活動の第2段階 は、通常、企業としての実績に加え、米国市場（おそらくは商業部門）でのある程度の経験のある企業、あるいは米国市場参入に本腰を入れて乗り出そうとする中規模企業が検討することになります。
- この戦略の第2段階においては、以下のような米国内での マーケット・エンゲージメント活動 を検討する必要があります。

→ 米国での代行者またはライセンスパートナーを見つける – 日本企業が米国での積極的ビジネス展開を考える場合、多くは、販売する技術分野について米国内で経験のある代行者を見つけることになります。

- 米国代行者は、通常具体的な技術や計画に沿って形成され、大企業から個人経営の事業者に至るまでその規模はさまざまです。
  - 通常、米国代行者は、主要米国政府プログラムの本部（軍事基地や研究施設など）または主要航空宇宙受託企業（Boeing、Lockheed Martin など）の本社付近を拠点とします。そのプログラムのサプライヤー選定を行う意思決定者と直接接合できるようにするためです。
  - また、米国代行者は、米国周辺の管轄区域や地域をカバーし、類似領域での過去の経験に基づき、特定の技術領域の知識を活用します。
  - 米国政府または政府に製品・サービスを提供する業界出身の元プログラム担当者や元プログラムマネージャーが米国代行者に選ばれるケースもよくあります。
  - もう一つ、ライセンスパートナー契約を結ぶという方法もあります。この場合の重要ポイントは、適切なライセンスパートナー選びです。
  - 往々にして、ライセンス契約は、「低コスト・低リターン」の選択肢と考えられます。生産やその後のサポートの責任がライセンス供与された米国企業側に委ねられることになるからです。
  - 提供する技術や機能に独自性がない限り、ライセンス供与された米国企業が日本の製品・サービスを自らの顧客に必ずしも積極的に販売しない可能性もありますので、その点は注意が必要です。
  - 全体として、ライセンス契約の成否には、ライセンス契約の条件とライセンス供与する製品・技術の独自性が大きく影響します。究極的に言えば、自社製品・技術の販売責任を米国パートナーの管理下に置くこととなります。
- 米国拠点の調査・設立 – 米国市場での販売を望みつつも、製品・技術の支配権を失いたくない場合は、製造施設などの物理的拠点を米国内に設ける方法もあります。
- 米国内でのそうした投資には、広範な人脈と、進出を狙う米国市場の詳細な理解が必要です。

- 事実、この場合は、対象製品や技術、それに関する米国市場環境を調べるのはもちろん、拠点を置く最適な場所を見極めるための市場調査を実施する必要があります。
- 例えば、米国では、法律、税率、海外投資の誘致奨励策が州によって異なります。場所ごとのメリット、デメリットを検討しなければなりません。
- こうした検討を行う企業は、すでに商業部門での米国拠点を設けていることも多く、その場合は、航空宇宙部門の製品取り扱いや事業を同じ場所で行えるかどうかを判断します。例えば、米国政府との取引の多い有力米国企業や米国政府プログラムのオフィス近隣を選ぶこともできます。

### 3. 米国市場での基盤強化- より積極的な米国市場への参入

上で説明したマーケット・インテリジェンスとマーケット・エンゲージメントの取り組みのほか、中規模・大規模企業の場合は、すでに米国航空宇宙産業に基盤のある米国企業を足掛かりとした市場参入機会の検討も可能です。こうした 第3段階での活動 は、極めて積極的な市場参入を必要とします。

- 具体的には、米国企業への 対外出資 または米国企業の 買収 などの方法があります。
- あるいは、合併事業 の設立、その他米国パートナー企業との別のタイプの提携関係構築も考えられます。

→ 米国企業への対外出資または買収 – 米国航空宇宙・防衛部門は、政府の防衛・宇宙予算に圧力がかかる一方、米国プライムコントラクターが再編や対外投資を受ける機会を模索していることから、目下過渡期にあります。

- 米国市場への参入または投資に関する個々の状況は、日本企業側の販売・投資の目的、会社規模（日本企業、米国パートナー候補どちらについても）、技術・機能の種類、セキュリティレベル、事業目的、成長可能性などを要素とした具体的な特性によって変わります。
- 上記を踏まえ、出資または買収によって米国航空宇宙市場への参入を目指す日本企業に対し、全般的なビジネス関連ガイドラインとして以下のようなキーポイントがあります。

1. まずは、(積極的な市場参加への足掛かりとして)米国航空宇宙市場での少数株主となる事を検討することが考えられます。
  2. 機密業務または最先端技術・機密技術が関わる業務を行う米国企業に出資を考える場合、単独所有または過半数所有を望まないケースもあるでしょう。むしろ、日本企業がさまざまな米国規制プロセスに社会的、政治的にさらされるリスクを最小限に抑えつつ、出資利益の一部を共有できる手段として少数株主という形で米国企業と手を組むことは、結果として良好な第一歩になる可能性があります。
  3. この第一歩が徐々に「跳躍台」として機能し、米国での投資ポートフォリオ拡大につながります。
  4. 実際に、投資先米国企業の実績、その企業が製造する製品、既存の米国機密業務契約の継続に必要なセキュリティレベル、米国内の政治的、社会的状況に応じ、最終的に多数株主への転換を検討する場合もあるでしょう。
  5. 対外投資案件は個々に異なり、必ず日本企業の立場と米国の市場環境の両方の観点からそれぞれのメリットを検討しなければなりません。
- 合併事業の設立またはその他提携関係の構築 – 米国の航空宇宙企業が外国企業と合併事業を立ち上げるケースは多々あります。
- 両社の技術、経歴、経験、人材を持ち寄り、日米両市場で販売できる新たな機能を共同開発・共同生産するために、合併事業の立ち上げを望む場合も考えられます。
  - この場合は一般に、日本企業と米国パートナー企業との間で相当量の交渉・プランニングが必要になります。
  - 合併事業のための適切な技術と条件を確定するのは時にハードルの高い作業です。
  - 事実、合併事業の大きな障害の一つは、適切なパートナー企業を見つけ、両社で条件交渉するために要する膨大な時間です。過去の例から言えば、二社の協議だけでなく、米国政府と自国政府に伺いを立てる必要がある場合もあります。

- ですが、共同開発と、両国市場で発売するまでの計画について日本側と米国側とでうまく折り合いがつけば、合弁事業は特に収益性の高い選択肢と言えます。

### 全般的アドバイス：

以下に添付した図は、日本企業が米国航空宇宙市場にアプローチする際のさまざまな手法をまとめて示したものです。

図の左側に日本企業にとっての様々な市場参入ルートの例を示し、次は検討事項、最後に、現在、「活動段階」のどこにいるのかを判断するための具体的な質問項目を挙げています。

- マーケット・インテリジェンスを必要とする初期段階にいるのか
- マーケット・インテリジェンスはすでに収集し、マーケット・エンゲージメントへ進む段階なのか、それとも、
- さらに進んで、出資、買収、合弁事業などの積極的市場参加を検討する段階にあるのか

上下に伸びる矢印は、米国航空宇宙市場参入に対してどのような姿勢で取り掛かるか、どの程度本腰を入れるかを判断するための取り組み度合を概念的に示しています。一般的に、

- 米国航空宇宙市場に対する関与度合い・取り組み度合が低いほど、日本企業にかかるコストやリスクは小さくなるが、同時に成功確度も低くなります。
- 反対に、米国航空宇宙市場に対する関与度合い・取り組み度合が高いほど、日本企業にかかるコストやリスクは大きくなるが、同時に成功確度も高くなります。

繰り返しになりますが、米国航空宇宙市場参入を果たすまでの道筋は一つではありません。ですが一般に、規制も競争も厳しいこの市場において、関与度合い、取り組み度合いが低い状態で参入を試みた外国企業が不発に終わったケースは少なくありません。全般として、自社製品をNASAや国防総省に（海外から輸出する形で）直接販売しようとした米国外の航空宇宙・防衛企業に失敗事例が複数みられます。

この方策の主な問題点：

- よく挙がる主な問題の一つが、切り替えに伴う懸念です。米国外企業の製品がさまざまな尺度において既存の米国サプライヤー製品よりも優れていると考えられるとしても、膨大な数量を米国外製品にスイッチすることは、米国プライムコントラクターが既存機器を取り外し、新しい機器をまた既存プラットフォームに設置しなおす手間が生じます。
- これ（切り替え）に伴い、プライムコントラクターにとっては不確実性が高まります。米国コンポーネントサプライヤーとのこれまでの契約関係が壊れてしまうことにもなります。
- また、システムやシステムのためのコンポーネントを NASA や国防総省に提供する場合は、システム、コンポーネント、製品を軍用・宇宙仕様に合わせて製造し、厳格な軍用試験に耐える必要があります。実際、米国外製機器には、米国軍用・宇宙用規格との合致を確認するための所定認定や試験が必要であり、これに加えて、国防総省が定める海外製品比較試験（FCT）プログラムに基づく試験実施も必要になる場合があります。

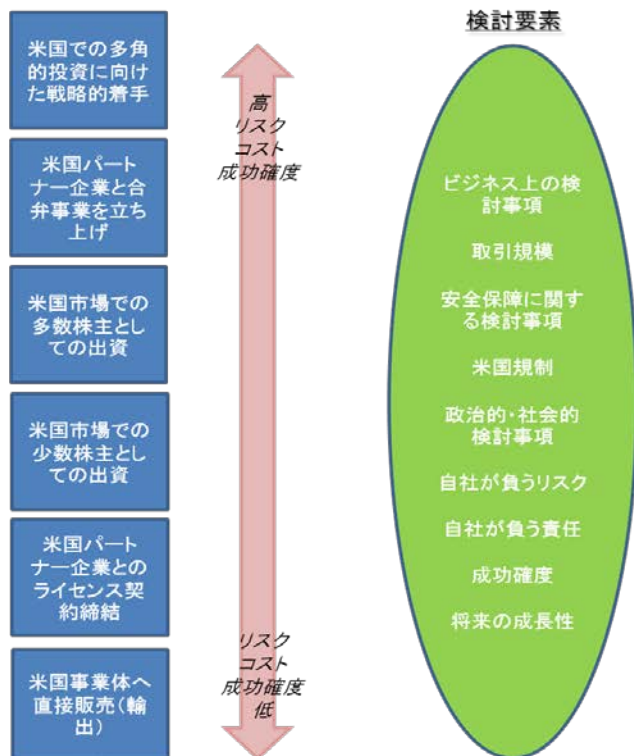
全体として、米国パートナー企業との協業や米国サプライヤーへの出資に柔軟に感じられない、またはそれに前向きになれない日本企業は、米国市場での戦いが困難になる可能性があります。

- 前述の通り、直接販売は、たとえ日本製技術の方が優れていると考えられる場合でも、最もハードルの高い経路です。米国航空宇宙・防衛市場でのルールやビジネス慣習は、（出資者、所有者、パートナーが外国組織である場合も含め）一般に米国企業に有利にできています。
- 日本企業には、自社製品をかけて、すでに地位を獲得している米国メーカーと相手陣地で戦う意志が必要です。多くの場合、機能面やコスト面での大幅な優位性があったとしても、日本メーカーが米国市場にやってきて、現行米国サプライヤーに取って代わるのを期待して待っているだけでは不十分です。
- 従って、「競争の激しい米国市場の地ならし」をするための代表的方策は、中小の米国企業とビジネス協定を結ぶか、出資することです。これによって、既存の米国サプライヤーを経由して、あるいは外国資本の米国企業として日本製品を紹介するルートができます。米国航空宇宙・防衛市場の規制の厳しさ、競争の激しさを踏まえると、この道筋が最も成功率が高いと言えます。

ここにご説明した情報が有用であれば幸いです。ご意見やご質問がございましたら、お気軽にお問い合わせください。



日本企業にとっての米国市場への道筋



日本企業向け主な質問項目

- 全般としてどのような事業戦略を立てていますか。
- 米国防衛市場進出を目指す製品・技術はどのような種類に該当しますか。
- 自社製品の米国でのライセンス生産を望みますか。
- 自社製品・技術に独自性や軍事上の大幅な優位性がありますか。
- 目標は、国防総省またはNASAのサプライヤーですか、それとも米国宇宙産業・防衛産業企業のサプライヤーですか。
- 米国企業とすでにビジネス関係がありますか、あるいは米国に子会社がありますか。
- 米国宇宙・防衛市場に对外投资をする意志はありますか。
- 該当製品は商業化されていますか。
- 販売するのはシステム全体ですか、それとも何らかのシステムのコンポーネントですか。
- 米国以外で製品を製造・販売している国または地域はありますか。
- 現在事業活動を行っている国または地域はどこですか。
- 米国と友好関係にない国でのビジネス依存度はどの程度ですか。