

# 民間におけるコストダウンの方法から見た、 行政調達のコストダウンの方策

この方策（その2）は <http://dtn-wisdom.jp/00001-2011-11-23naikakufu.pdf> で見ることができます

2010-11-9 内閣府提出

このページとまったく同じものは、下記からダウンロードできます

<http://dtn-wisdom.jp/00001-2010-11-9naikakufu.pdf>

資材管理協会、主任研究員

江崎通彦 [esaki@dtn-wisdom.jp](mailto:esaki@dtn-wisdom.jp)

経歴 <http://dtn-wisdom.jp/keireki.pdf>

## 目次

1. コストダウン原点の要点の認識
2. 日本における民間における合理的な調達コストダウンの基準。
3. 日本における日本国内品の行政調達のコストダウンをするときの問題点とその対策  
(商社経由高い価格で輸入をしていた輸入品の価格に合わせて国産化した国産品を除く →第5項へ)
4. 行政が外国から輸入調達をする場合の問題点とその問題点解消のための対策
5. 商社経由高い価格で輸入をしていた輸入品の価格に合わせて国産化した国産品のコストダウン
6. 上記を実現するための考え方の必要条件

この対象は<http://dtn-wisdom.jp/00001-2010-11-9-haifushiryoku-1.pdf> の項目6をモデルとした行政調達一般に対応するものです

即ち、官民競争入札、民間競争入札、簡易版民間競争入札対象公共サービス一覧の2ページ目に、対応したものです)

(写しは <http://dtn-wisdom.jp/J-personal%20use/2009-12-10koukyousa-bisu-minaoshi.pdf> でみれます)

1. コストダウン原点の要点の認識

参考文書

- ① WBS の再定義とその使い方 (要点は、<http://dctn-wisdom.jp/00001-PMSE.pdf> に示されています)
- ② 知識を知恵にかえる方法 (要点は、<http://dctn-wisdom.jp/00001-R3.pdf> に示されています)
- ③ Method for creating wisdom from knowledge
- ④ 新プロジェクト管理の方法 (この全内容は、<http://dctn-wisdom.jp/J-pdf%20entrance.html> よりダウンロードできます。(これは、上記の②、③の母体になったデザイン・ツー・コストマーズ・ニーズ/デザイン・ツー・コスト(DTCN/DTC)の方法とも呼ばれています。))
- ⑤ 詳細前提条件付き標準工数のデータベースとそれを使った合理的なコストダウン (工数低減) の方法 (この内容については、<http://dctn-wisdom.jp/J-personal%20use/target-costting.pdf> よりダウンロードできます)
- ⑥ 日本の航空宇宙産業再生のための見解 (2005-3-15 現在の鶴田レポート) (この内容については、<http://te-wisdom.net/EJ-file/05-03-15%20t-report-EJ.pdf> よりダウンロードできます)
- ⑦ 行政改革の一方法の提案 コストミニマムで、効果的な行政、行政見直しをするための いままで、誰もが、あまり気がついていなかった、考え方とその方法
- ⑧ 分析をすると言うことは、なにをしさえすればよいのか。(この方法は、分析を過去分析、未来分析、現在分析に区分し、従来、分析をするということは、ただバラバラにすると行った方法しか教えられていなかったのを意思の方向、プロセス、結果の姿の、三つの視点からバラバラにして、その分析の結果を知恵にかえることを容易にする 8 ページの解説論文。上記①、②、③、④、⑤、⑥、⑦の理解を共通に助ける文書  
<http://dctn-wisdom.jp/00001-J-analysis.pdf> よりダウンロードできます)
- ⑨ 民間企業間で一般に使われている「基本取引契約書」の雛型  
<http://dctn-wisdom.jp/J-personal%20use/torihikikihonnkeiyaku%20heiika.-gyousei.pdf> よりダウンロード可

日本の大半の企業は、取引に先だって、企業間で、取引基本契約書を結んでいます。この第 5 条に、「見積書の提出」の項に、  
1) 乙は、甲の依頼により、見積書を提出するものとする。また甲の要求のあるとき、指示された様式、区分内容に従って見積価格にかかわる内訳を速やかに提出するものとする。  
2) 乙は、見積りに際して、談合その他不正を行ってはならない。」と記述と、第 20 条 随時検査には「甲は、必要により第 16 条の受入検査のほか、乙の事業所において乙が製造委託による目的物に使用する材料、部品、治工具、器具、設備などにつき、また当該目的物制作、加工、修理する中間の状態についても、随時検査することができるものとする」という記述があります。

これに対し、行政調達には、契約は、財政法により、その調達予算がとれていなければならないという原則があり、予算取得用にする予備見積もり前に、このような手順的な順序により、確定をしていく当事者となる関係者における契約による縛りがあります。(この場合、この基本取引契約書には金額に記入は全くありませんので、行政調達においても、財政法で言う支出負担行為がある「契約」に相当するものではありませんので、「予算が取れねば、契約ができない」という行政調達の担当部門における一般ルールの原則に反則するものではありません)

また、行政調達において、法律などにより談合をするなど言う規定があっても、談合などは、通常、内部告発などでしか出てくるケースしかなく、その前に立入調査権のある条項とその調査の手がかりとなるコストの地図を相手側に、必要に応じてさせる条項のある契約を結んでおく方が、大きな効果を持ちます。(信用のできる登録業者として、まずの登録をする必要条件とします)

民間の企業間で使われている、取引基本契約書が事前に結ばれていれば、予備見積り依頼であろうが、購入直前の本見積り依頼であろうが、その相手先に見積り依頼をださないのが、民間における原則になっています。

- ⑩ 防衛省経理装備局航空機課 パブリックコメント担当 宛 (江崎通彦提案 (その 3) 2010-8-12 提出「防衛省開発航空機の民間転用に関する検討会 取りまとめ(案)」に対する意見 2010-8-12 に提出したパブリックコメント <http://dctn-wisdom.jp/00001-pab3.pdf>)
- ⑪ 国家行政組織法 第 1 条の 能率的と言う言葉の 読み替え運用および改正の提案 <http://dctn-wisdom.jp/00001-1-1.pdf>

参考資料

- ① 2010-11-9 提出の「**広義の公共サービスの改革推進** におけるコストダウンの PMD (目的と手段の関係)」

2. 日本における民間における合理的な調達コストダウンの基準。

その原点は次の(1)~(3)に絞り込むことができます。

(1) 日本における原則

- ① コスト計算は原則的に、原価計算基準（昭和 37.11.8 大蔵省企業会計審議会）によっています。
- ② これに対して、大半の民間企業間においては「基本取引契約書」が見積依頼をする前に企業間で契約されています。
- ③ この「取引基本契約書」（参考文書⑨）はほとんどの企業間で、日本資材管理協会の雛型が使われています（参考文書①の 188~199 ページにも示されています）

そしてその中の第 5 章には次のような文章が入っています。（赤字の部分は、今回の検討用に加えました）

**第 5 条 見積書の提出**

- 1) 乙は、甲の依頼により、見積書を提出するものとする。また甲の要求のあるとき、指示された様式、区分内容に従って見積価格にかかわる内訳を速やかに提出するものとする。
- 2) 乙は、見積に際して、談合その他不正を行ってはならない。（談合には、暗黙の了解のカルテルによる価格、水増し価格、キックバックのある価格（眠り口銭契約もキックバックの一種と考えられるので、それを含む）など価格を含む）

ここに示される甲の指示する様式には、ものつくりの世界の例では、図表 1 に示すような様式が基本となります。（この見本は極めて詳しい例です）

(2) これを接点として注文側と供給側が、適正利益を確保しながら、企業相互間において、水増し、カルテル、談合を排除を含み、協力して、コストダウンをします。この取引基本契約書を階層化すると、その効果が上がります。その階層化のイメージを示しますと、<http://dten-wisdom.jp/0001-torihiki%20kihonno-kaisou.pdf> のようになります。

またこの協力関係は、この取引基本契約書は、甲の申し出により、乙が同意をしたという形態（言い手と受け手の関係をとっている）ので、水増し、カルテル、談合については、供給側が、一義的に責任をとることになり、かつ万国行共通の言い手と受け手の契約のルールにのっています）をとっていますので、調達側の責任が少なくなり、行政調達のように、調達側の管理責任者が、何時の間にか巻きこまれ、その監督責任をとって、任期満了前に、辞任に追い込まれるような事態（2010 年末に起こった航空自衛隊の幕僚長の責任辞職がその例）を最少防止しています。

また、この協力関係は、**市場消費財に関係するもの**（ここでは、サプライヤーに返品されても他所にそれを容易に再販売することができるものとします）と**非市場消費財に関係するもの**（これは注文者がその物システムを、サプライヤーにつき返しても他に、容易に転売できないものと認識します）については異なるものとなります。

そして、後者には、基本取引契約書の第 5 条の条項が有効に働きます。なぜなら、前者は、完全な競争市場で、単なる価格比較でもものの値段が決まってくるわけですが、後者の場合、その特有な仕様を売り手側と買い手側が打合せないとその価格が決まらない性質を持っています。

後者の場合、例えば、数社に、比較見積もりを、とりその見積内容を比較し易いように要求すれば、技術（管理技術を含む、**更には、談合、カルテルによる数値を含む**）の差は、**コスト（工数）上の数値に現れてくる当然の性質があります**）なので、総合的な比較評価ができるようになります。これは、後からでもチェックができます。

この第 5 条に示されている様式の雛型・標準型は第 1 図の通りです。

これに対して、市場消費財に関係するものは、サプライヤーにつき返しても、他に転売できるものは、需給の競争価格で、売り買いがなされますので、このような価格明細は要求する必要はまずありません。

しかし、このケースについても、また、この基本取引契約書の第5の(2)項は談合防止について、有効に働きます。



これに対して、**非市場消費財に関係するもの**（ほとんどの場合、注作品、においては、つき返すことができませんので価格は注文者側に納得できるように決められます。そして、仕様注作品ですから、注文者側の、設計案やその利用方法に関するアイデアの選択により、注文側と供給側が協力しあわなければ、そのものの売り買いも成り立ちません。そのために第5条(1)項を含んだ基本取引契約書が必要になるわけです。

しかし、例えば、仕様注作品を発・受注するまでの間の当事者間と注作品を実際に作り始める前に、複数の候補業者があれば、見積りによる競争があり、また独占単独のものの場合でも、おおよその仕様とその価格が決まるまで、その供給側の無料サービスによる見積りの合理性とその納得、妥当性が要求されます。**非常に大きなソフト開発の場合は、その概要仕様の全体が見えてくるまでは、ステップリストの4段階目(参考文書①の42ページの新しい効果4-2を参照のこと)、までの作業は役務契約でやると、全体コストの合理性(必要なものが、適正な価格(高すぎもせず、安過ぎもしない価格を指します)で、調達できるという意味)を確保できるようになります。**

この場合、仕様注文のコンピュータやそのソフトの競争がある場合でも、顧客と供給側のベクトル合わせが十分されないまま、充分仕様を詰め切らないで、業者と価格を決めてしまっ、仕様注作品の製作作業はいつてしまい、あとで希望のもの、機能のものが出来上がらず、失敗注文の結果を作り無駄なお金が費やされる結果になることがあります。

従って、的確なもの・システムの最大の効果を最小の価格で調達をするためには、この注文側と供給側のベクトルあわせをして、かつ、その内容を段階的に決定に従たがって決め、注文を確定する合理的なプロセスを経て、その必要とするものを作りだし、納入させるプロセスが必要です。

そのプロセスを確保する方法として、次のようなコンパクトな方法(a)があります。

(a) の方法 (参考文書①と②を参照)

- ①□ 発注側と受注候補側とで、参考文書②の 11~23 ページ、29~57 ページ、および参考文書①の 39~42 ページに示す PMD (目的と手段ダイアグラム) (素案) を作る。

(このサンプルの一つは、2010-11-9 内閣府、公共サービス改革推進室に、提示した、**参考資料①の「広義の公共サービスの推進に応える」と言う課題で作った PMD** がそのサンプルです)

- ②□ それに基づいて参考文書①の 49~53 ページに示す「落ちのないインプットとアウトプットの関係を利用する、72~73 ページおよび参考文書②の 114~124 ページに示す実施計画書 (素案) を、業者側に作らせ、発注側が承認し、そこに示された手順により、仕様と価格の詰めをして、その実施計画書により、納入、見直し是正までを実施する。

(b)の方法

(a) に示した方法手順を表に出さないでも、意識的に同じ内容のことを具体的にする。

(従来は、この方法を(a)に示したようにまとめた方法を使わずにでも、ほぼ同じ内容で、仕様の詰め、:価格の詰めを、行ってきました)

この方法は、意識するにせよ、無意識にせよ、多くに企業で、行ってきましたので、合理的なコストダウンが

進んできたわけです。

(a)の方法は、この(b)のプロセスをコンパクトにまとめた方法と言えます。

もし組織で(a)または(b)で説明したように、的確にできていないようであれば、質の悪い従業員を雇っているか、その質を上げるための、組織での教育や、業務規定がないのですから、その組織として教育コースもしくは業務規定を作ればよいことになります。

簡単なシステムやもの場合は、先に述べた市場消費財に属するものとなり、また価格もあまり高くないので、そのような必要はありません。従って、相手側とベクトル合わせや、段階的な作業はさほど、必要ではなく、競争見積もりで、その内容と価格について総合評価をして選択をすればよいことになります。

その、総合比較評価をするための書式には、参考文書②の 102～113 ページに記述してある書式と考え方（註）が便利です、この書式と考え方は、**非市場消費財に関係するもの**についての段階的調達作業の中でも使えます。

（註：この考え方の詳細は、参考文書④の 20～46 ページに記述しており、その内容は下記の URL でみることが出来ます。

① 差の情報による意思決定・判断のメカニズム

<http://dten-wisdom.jp/J-Edition%202/Jr1-03-chap%201-3%20r1%20sano%20jouhou.pdf>

② 創造的な思考と行動のベクトル合わせをするための方法：何をするためどのようにしての質問の使い方

<http://dten-wisdom.jp/J-Edition%202/Jr1-03-chap%201-2%20nannotame%20r1.pdf>

③ DTCN/DTC の考え方と方針

<http://dten-wisdom.jp/J-Edition%202/J03-chap%201-4%20DTC-policy.pdf>

(3) 上記を基準とした調達価格の変動

日本における民間における調達価格の基準は、上記記述した通りですが、参考文書⑤の第 1 章考え方の③に記述してあるように上記(1)、(2)に記述したほかに、

この売値は、仕事が他にないので、利益は少なくとも仕事をとりたいたか、他に売れる見込みのない在庫を抱えているので、それを処分をしたいという事情が売る側にあったり、その作業を受注すればあとの受注において、有利な受注が期待できるのであれば、(1)～(2)で計算した価格より安く売値を決めることもできます。

また、他に多忙を極める仕事があるので、人を更に雇ったり、社内における残業を増やすために必要なコストが余分にかかり、かつ他社の価格より高い値をつけても受注ができる可能性があれば、その理由（例えば、特許料使用料、それまでの開発費や、ノウハウの蓄積にかかった費用の特別回収などの理由）をつけても、他に競争相手がいないときは、独占的に受注がとれる見通しがあるので、(1)～(2)で計算できる価格より高い価格を相手側に示すことができます。

また発注相手側もさるもので、これを、話し合いで、いろいろな条件をつけて切り崩そうとします。

これを発注者側と受注者側の間におけるネゴと言います。

と言う事情がプラス、マイナスで加えられます。



### 3. 日本における日本国内品の行政調達のコストダウンをする時の問題点とその対策

(商社経由高い価格で輸入をしていた輸入品の価格に合わせて国産化した国産品を除く→この件は第5項へ)

まず日本国内の非市場消費財に関係するものの行政調達の問題点を指摘し、そのあとで、その改善策を述べます。

(1) 日本において民間における合理的な調達コストダウンの基準の視点よりみると行政調達での問題点は、次のようになります。

(a) 従来の(2010まで)行政調達では、を予算取得のための情報として、予備見積依頼をするための情報収集の前にも、民間で使っている「基本取引契約書」を使った縛りを、事前に、相手側としていません。(従来の行政調達では、見積心得、入札心得が前提であり、すべてのケース、業者の関係を、取引基本契約書のように、目付が入り、相互のサイン・社印の入った契約のように、いつからその約束が有効であるのかが、明確になっていません)

この民間で使っている「基本取引契約書」には、金額も何も入っていない取引の基本ルールが入っているのみです。

民間企業での調達では、これを契約して信用できる業者として業者登録をします。

それにより相手業者に縛りを設けます。

そのあとその「基本取引契約」をした業者にしか見積依頼を出しませんし、その後の注文の契約もしません。

(しかも、防衛省であれば、予算用の見積依頼も、予算がついたあとの本注文をするための見積依頼も組織として、窓口を一つに絞った資材購買部門を、窓口として利用をするわけですが、私が観察したところ、そのような内部規定もないように見受けられます。その例として、20年くらい前のFXの選定で、先に航空幕僚幹部と技術研究本部内の選定条件の情報とその交渉手順と組み合わせた不備な情報(注:これは、言い手と受け手の関係において非常に厳しく、影響します:その挿話は、

<http://dten-wisdom.jp/J-personal%20use/offer-and-acceptance.pdf> を参照のこと)が、業者に、先に漏れてしまい、業者側(三菱、GD、米国政府など)に、足もとをみられた結果、米国での原型になったF-16(約16~20億の量産単価)の改造型のFX即ち、F-2では量産単価が98億になってしまった例があります。(その後、内部規定をしっかりと決めたという確認は、本提案者のところまでは、聞こえてきません。本提案者は、前回のFX選定のときに、航空幕僚幹部、技術2課長からこのあたりの怪しい雲行きのために、どうすればよいかの相談を受けましたが、すでに、そのときは、時期を失した時点でした。事実があります。この間接的な原因には、行政担当職は、2年ごとに担当が代わり、いつまでたっても、一年生の、知識しか蓄えられていない、現在の行政の人事制度にあるとも言えます。)

しかし今までのところ、行政官の方の説明では、「契約」は予算がつかなければ出来ないと一般論で、そのような、金額が入っていない、かつ、購入の約束をしない、契約でさえ、できないと言っているのが通例です。

この行政官の回答は、なにかの間違いではないでしょうか?

財政法では、契約とは、支出負担行為、即ち金額のはいった契約を指しているものと考えられます。(次々ページの注記を参照のこと)

従って、どのような解釈で、民間と同じように基本取引契約書をその信頼できる業者として判断をするための手段とした縛りを目的とした契約書として、なぜ、採用しないのでしょうか

(注：本件提案については、本提案者は、下記 URL など、で過去、何度のも提案をしていますが、まだ動き出していません。

<http://dten-wisdom.jp/J-personal%20use/nyuusatu/nyuusatu-kokoroe-kihonnkeiyakusho.pdf>

<http://dten-wisdom.jp/J-Admini-Reformation/danngoushi-kimete.pdf>

- (b) 一般に、予算がとれるとその予算金額は、汚職がなくても、行政は透明性を確保しなければならないといつて漏れやすい性格があります。**(この辺をコントロールし、内部規定を各省庁が足並みをそろえて整えられたら、如何でしょうか？・・・これこそ内閣府のミッションだと、本提案者は思っています)**

- (c) 民間企業でもいったん予算が決まると、汚職がなくても、購買担当者の窓口から、受注側は、ご予算はいくらとか、発注側は、予算はとれているから使ってしまうてもよいだろうという安易な気持ちから、それが漏れてしまう傾向があります。これはいずれの企業でもみられる傾向です。

- (d) しかし、基本取引契約書の第 5 条があり：価格の明細を出させることができれば、その事前の策がとれます。即ち、社内の別の担当者、例えば生産技術の担当者（この人たちは、作業の手順を決めるのが専門ですからどこにどれくらいの工数がかかるか、また現場に行けば、何工数でそのものの作業ができるかは、確認できます）がその価格明細、および比較各社の価格比較をすれば、おおよその問題点は把握できます。

(このメカニズムは参考文書④の新プロジェクト管理の方法 267～275 ページ（下記 URL）に記述されています)。 <http://dten-wisdom.jp/J-Edition%202/J07-chap%205-2kakakuhyounotukaikata.pdf>

従って、基本取引契約書が取り交わされていれば、この調査は、スポットで継続的にでも、**必要に応じて、事後でも、調査が可能**です。

可能になるということは、金額を確定する契約の付随する見積をし、価格を決定した後でも、基本取引契約書第 5 条と第 20 条 随時検査には「甲は、必要により第 16 条の受入検査のほか、乙の事業所において乙が製造委託による目的物に使用する材料、部品、治工具、器具、設備などにつき、また当該目的物を制作、加工、修理する中間の状態についても、随時検査することができるものとする」と言う条項がありますので、その内容を検証することができます。これにより、明らかに大きな水増しをすることはできなくなってきました。

(今までの本提案者の体験から言いますとこの水増しは最終工程の組立工数と検査工数、および組立購入品に多くみられます)

- (e) また「談合その他不正」があるかないかは、この第 5 条があれば、あやしいかどうかの疑問だけで、立ち入り調査ができます。

- (f) 国の法律で、談合があってはならないという規定や法律では、その談合の事実の証拠の把握を、内部告発に頼らざるを得なく、そのような証拠は通常、歴史的には内部部告発でしか出てこないことは常識です。

またそのような内部告発を奨励しても、日本の国の文化では、誰がその内部告発をしたかの疑いだけでも、仲間外れになり孤立する間違いのない習慣がありますので、内部告発は、思ったように実現はできません。山田洋行のように、よほどの確執が内部にない限り、その内部告発は起こりえません。

- (g) 一方、いくら、法律で、談合を禁止したり、虚偽の申告を禁止した法律があり、国民は皆が守るのが当然という見解を出される行政官もいますが、それでは、(f)項に書いたように、内部告発による証拠記録もしくは

物件がない限り確かめることはできません。

これと較べると、基本取引契約書による必要に応じた、随時にできる、立入調査権の方がはるかに、効果がそれをチェックする手間（コスト）が少なく済みます。

- (h) 更に、最近、参考文書⑤に示す「詳細前提条件付き標準工数のデータベースとそれを使った合理的なコストダウン（工数低減）の方法」とそのデータベースが開発されており、これを使えば、更なる、合理的なコストダウンの強制ができるようになります。

（注記：かつて、自民党政権時代、防衛省の政務官（自民党議員）に基本取引契約書を採用することにより、上記のことができ、発注者、受注者共に手間が省け（手間が省けるだけ、両者ともコストダウンになる）かつ、談合防止になると提案をしたところ、2008-6-28 にその政務官からいただいたメールにおいて、そのときの装備政策課長から、「基本契約書の導入については、国の契約において、実際の契約前に契約を締結することはできないことから、実現することはできません。防衛省では、御指摘の基本契約書にあたるものとして、従来から、入札に参加しようとする者や契約しようとする者が遵守すべきことを定めた入札及び契約心得を定めております」という見解で一蹴されています。しかし、この件については、今現在（2010-11-5）の視点で、財政法に言う契約は支出負担のある契約のみであることを、十分理解しておられていない状態であったように思えます。（何か裏があるのかと言われるか、思われても致し方ありません）

と言うのは財政法では、契約と言う言葉が、支出負担行為のある契約とされているのを単に「契約」と言う言葉だけにとらわれて、従来、判断されたと思っています。（このときの江崎の提案の起点は、「入札談合等関与防止法」の施行をチャンスとした意義があり効果的な行政調達の方法の改善提案」をもとに、提案をしています。

その写しは <http://dctn-wisdom.jp/00001-H190701.pdf> で見ることができます。

また、取引基本契約書を使うと、H-16-7月の、H16-7月の総務省の政府調達（公共事業を除く）における契約の電子化のあり方に関する検討会～中間報告～においても民間の取引基本契約＋個別契約と行政の入札心得＋契約と比較をされたレポートがあり、そこには、行政調達側の効率が、この基本＋個別契約の方が業務効率の向上に資すると報告されています。この記述の写しは、下記でみることができます。

<http://dctn-wisdom.jp/J-personal%20use/tempfile/kihonnkeiyaku%20no%20meritto.pdf> にみられます。

この点、民間と同じような、基本取引契約書を有効に、予算取得用の見積依頼以前にとりつけられるよう、非必要な法律を改訂をされるか通達を出されれば、民間と同じようなコストダウンが合理的に行えるようになります。

#### 4. 行政が外国から輸入調達をする場合の問題点とその問題点解消のための対策

##### (1) 認識事項

- (a) 米国国内における場合：まず、2. 項で(1)で説明したような、基本取引契約書のケースは一部を除いて、あまり多くありません

（参考までに、一部において、トヨタ系の会社では、海外調達においても、今、日本の「基本取引契約書」と同じものをを使い始めているという報告を、一橋大学の西口敏宏教授から得ています。

そのケースについては同じことを契約するのに日本では12ページ契約書で済むのに、米国では約20ページ、中国では国情や習慣が違うとみえて、50ページくらいになるという報告を得ています)

- (b) 従って、米国における非消費財の調達コストのコストダウンは、日本におけるコストダウンの方法と違い、米国での調達コストのコストダウンの神様と言われている超専門家(鶴田国昭氏)によれば、類似品をいくらで売っているかなどの調査を事前に行い、その傾向などの情報を把握したうえで、相手に見積依頼もしくはプロポーザルの提出(RFP)を要求するのがコツであると、教えていただいています。
- (c) 参考事項として、そのようなやり方しかできない米国でのやり方、習慣が、原因かどうかわかりませんが、1990年代初期の西口敏宏教授の調査によれば、GMではバイヤーが6000人いたということに対して、その時期にほぼ同じ規模に追いついていた、トヨタではバイヤーが300人(約20分の1)ですんでいるということの報告があります(参考文書③の176ページより)。このことは、如何に、「基本取引契約書」を事前に入れおくことにより、合理的なコストダウン、あわせて、ネゴを含む調達手間の人数・コストが大きく節減できるかの説明にもなります。
- (d) 日本が非消費財を輸入する場合：商社を通じないで、外国製品やシステムを購入場合は、購入する側が、上記(b)に述べように、事前に類似品の価格を調べたりしてから、調達価格のネゴに入っていきます。しかし、いったん商社が入ると、通常、商社の利益はとり扱い価格の何パーセントと言うようになっていますので(これには、コストダウンのインセンティブを加えることのみをメカニズムを組み込みません)、調達価格が高ければ高いほどその利益が多くなります。従って、参考文書⑥に示すような国際価格より高い価格で購入してしまうような結果になります。参考文書⑥の内容は下記のURLよりダウンロードできます。

<http://te-wisdom.net/EJ-file/05-03-15%20t-report-EJ.pdf>

- (e) これが原因は、日本人は従来、英語を自由に話せる人が少なく、以前は、インターネットも発達していませんでしたので、直接、外国との情報交換ができないという事情がありましたので、行政調達を始め、多くの企業は参考文書③に示すように、相場より高く購入していることにさえ気がつきませんでした。(この裏には、優れたもの、技術を買って戴くという、下手に出る必要があった事情があったかも知れません。それはその後のこちらのが相手の技術を追い越した時期に見直す機会を、あらゆる機会をとらえて、創らなければなりません。これが行政によるコントロールするべきの課題とも言えます)

その要点は、

参考文書⑥日本の航空宇宙産業再生のための見解(2005-3-15現在の鶴田レポート)に示すように、戦後、輸入商社を使ってきたため、米国で、航空機の装備品のサプライヤーと日本商社の間で、自然に日本への輸出品については、相場のほぼ倍の価格で輸出する暗黙のカルテルができ上がってしまっています。

この暗黙のカルテルが出来上がってしまった経過を記述したのが(2005-3-15現在の鶴田レポート)です。

内容は、<http://te-wisdom.net/EJ-file/05-03-15%20t-report-EJ.pdf> でみれます。

(暗黙のカルテルの定義は公正取引委員会の事務総局文書番号11-06-003/063-00-A、平成18年11月「入札談合の防止に向けて」一独占禁止法の執行と発注側の取組に記述があります。この内容は次のURLで見れます。<http://dtn-wisdom.jp/J-Admini-Reformation/koutori/karuterunokaisetu-koutori.pdf> )

(f) その結果、上記(e)に述べたように、それらの輸入品と同じものもしくは類似品を国産化するときには、その国際価格のほぼ倍の価格を基準に国産化をした国産装備品メーカー、そのカルテを担いできた日本の商社、そのことに気が付いている防衛省のそれぞれの組織は、いつマスコミに取り上げられるか、取り上げられれば、各組織の社会的信用が落ちるので、なんとか軟着陸ができないかを考える必要があります。

しかし、その軟着陸するためには、まだ、ここに述べるような行政調達全体の抜本対策が必要で、その対策が期待されています。

(g) その、対策として、参考文書⑩ ⑩ 防衛省経理装備局航空機課 パブリックコメント担当 宛 (江崎通彦 提案 (その 3) 2010-8-12 提出「防衛省開発航空機の民間転用に関する検討会 取りまとめ(案)」に対する意見 2010-8-12 に提出したパブリックコメント <http://dten-wisdom.jp/00001-pab3.pdf> の中の、PDF の 10 ページの図表 1 のブロックナンバー⑩の案に示すようにする、例えば、一案として、JETRO など政府機関の行きのかかった組織が、米国での日本の行政調達窓口をすればよいのではないかという、提案をしています。

そのイメージ図は、次ページの図表 2 に示すようなものです。

この図のタイトルは、航空機の輸入装備品のコストダウン購入ルート (案)、

「購入ルート (案) のコンセプト図です。従来の歴史的問題は、「2005-3-15 鶴田レポート」

<http://te-wisdom.net/EJ-file/05-03-15%20t-report-EJ.pdf> で見れます。そこに記述されているような高価

格で買わない、かつ防衛省が望んでいるバゲニングパワーで行政輸入調達品を確保できる購入ルートのたたき台です。

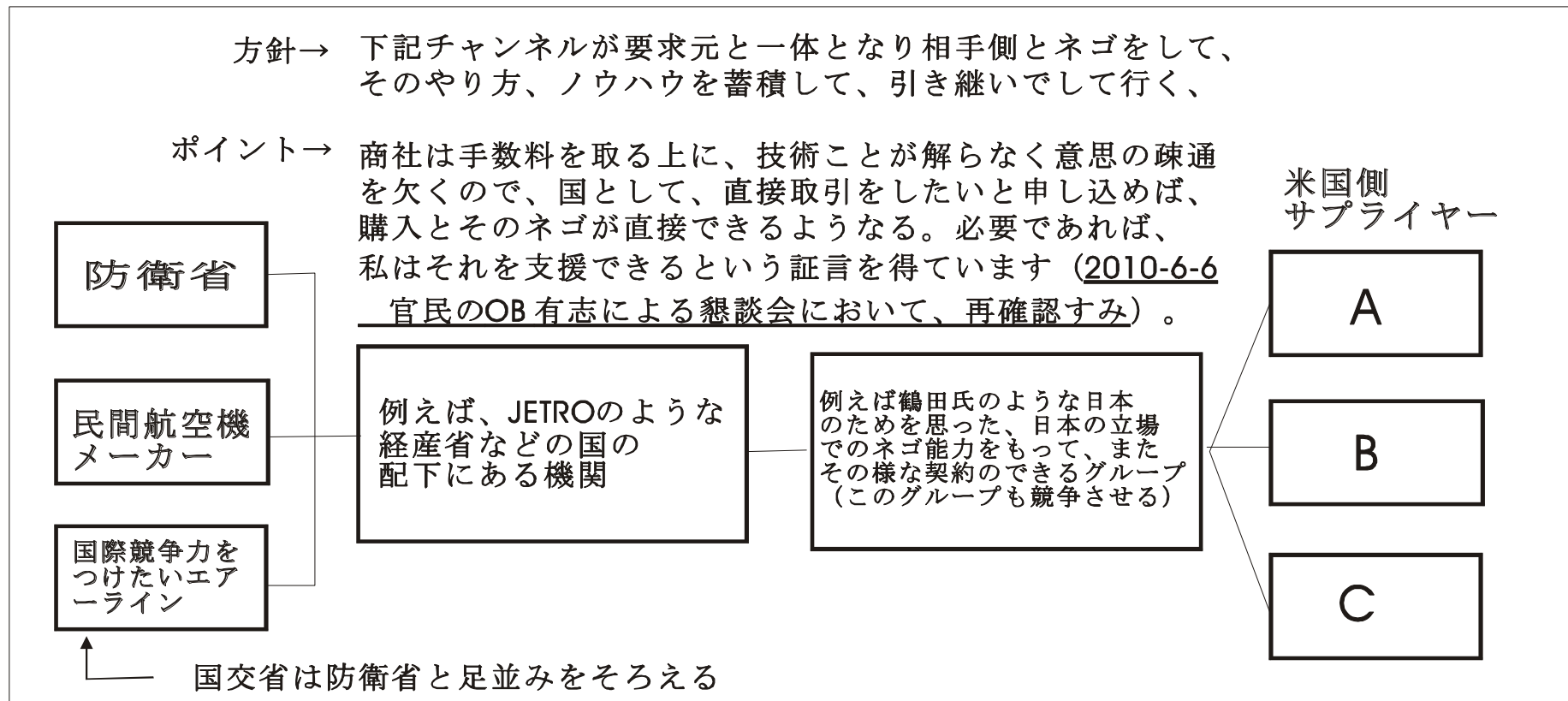
となっていますが、

このパターンは、航空機装備品ばかりでなく、他の行政輸入調達品にも使えるチャンネルです。

図表2 航空機の輸入装備品のコストダウン購入ルート(案)  
航空機の輸入装備品のコストダウン購入ルート

この案における JETRO のようなというのは、たたき台案です

この図は従来のように相場より高く買っていた航空機用輸入装備品、機体の価格をノーマルな価格に戻す購入ルート（案）のコンセプト図です。従来の歴史的問題点は、「2005-3-15鶴田レポート」  
<http://te-wisdom.net/EJ-file/05-03-15%20t-report-EJ.pdf>で見れます。  
そこに記述されているような高価格で買わない、かつバーゲニングパワーで行政輸入調達品をを確保できる購入ルートのたたき台です。



2010-6-6日の航空機産業エアラインを賦活させるためのOBによる懇談会による (素案)



- (2) 行政組織が行政組織が、輸入品を輸入する場合に関するコストダウン対策  
(消費財の輸入については、この非消費財についてもこの問題点指摘と対策に追従すればよいと考えます)
- (a) 図表 2 に示す、「航空機の輸入装備品のコストダウン購入ルート（素案）を実現する  
即ち、これをたたき台にして、行政全体の輸入調達品を購入するようにして、行政全体における輸入品とシステムの入調達のコストダウンの対策をする。
- (b) オーストラリア政府は、米稿駐在の大使館に、このためワンフロアーを設けているということを聞いています)

## 5. 商社経由高い価格で輸入をしていた輸入品の価格に合わせて国産化した国産品のコストダウン

### (1) 認識

- (a) 前記の、4-(1)-(f)項に記述した、**三竦みの状態にあります。**
- (b) この件は防衛省だけではなく他の省庁における輸入、国産の間の関係がある軟着陸を含んだコストダウンに効果が出てきますし、ひいては、国産品のコストダウンを促すこととなります。

### (2) 対策

- (a) 前記の、4-(2)-(a)項に記述した対策をすれば、上記の三竦みの状態から抜け出し、行政も含めて、競争価格で国産化が競争の原理で、行われるようになり、行政調達のコストダウンあわせて、日本の航空機産業の競争力もついてくることとなります。
- (b) 他省庁の輸入に関するコストダウンも併せて、実現できます。

## 6. 上記を実現するための、考え方の必要条件

下記の考え方もしくは解釈を持つと更に効果的効率的な強制コストのコストダウンができるようになります

- (a) この場合の行政改革には、経緯にとらわれない考え方の方針が必要で、参考文書⑦**行政改革の一方法の提案** コストミニマムで、効果的な行政、行政見直しをするための いままで、誰もが、あまり気がついていなかった、考え方とその方法（下記 URL）を基本的に適用する必要があります。

<http://dten-wisdom.jp/J-Admini-Reformation/J-Admini-Reformation-K.pdf>

この参考文書⑦は、このような改革をするために、心ある現職の方とそれを支えている方および、かつての防衛省の高官であった方の文章の手直しの協力を得て、できた提案文書です

- (b) **国家行政組織法 第 1 条の 能率的と言う言葉の 読み替えもしくは運用**

## 提案

今（2010-2月現在）の 国家行政組織法第一条には、「能率的な」という言葉しかありません。  
これを、「効果、効率的な」という言葉に改訂する。もしくは、法の改訂まで運用上その様に解釈する。

（地方自治法、警察法、防衛省設置法、国家公務員法、地方公務員法、中央省改革基本法についても同じ）

### (1)理由

能率（能率とは、人の作業に関する効率を指します。人も機械も含める表現の場合は、効率と言います）を、  
いくら上げて、効果がなければ、何もなりません。かつ何の意味、手段ともなりません。

（解説：日本が戦後、欧米に追いつくまでは、すでにできあがっているものや例が欧米にあったわけですから、それに追いつくまでは、能率よく、効率よくするだけで、十分であったと思います）

### (2) 効果と効率という言葉の関係

いずれも、分子に結果、分母にその結果を得るために必要な費用という関係になっています。

効率というのは、結果が一緒（すなわち結果を固定しておいて）で、それにかかる費用の大小についての表現を指します。

すなわち、効率とは同じ結果を出すのに、たくさんの費用が発生すれば、効率が悪い、費用が少なければ、効率が良いとい、

また、効果とは、分母の費用を固定して、結果が大きければ、効果が上がった、結果が小さければ、効果が少ないといったことになります。また効果の中には、価値が上がった、上がるという意味を含みます。

以上につき、詳細な提案の本文を <http://dten-wisdom.jp/00001-1-1.pdf> にしています。

詳細は上記の URL を開いてご覧ください。

以上