

2008-9-5 申告分より手直しをしたところは、黄色でマークしています。

Rec.1 は、2008-9-5 付けの文をもっと読みやすく、はっきりと防衛省の「いわゆる、取付国産装備品一律 90%」の官民間における、暗黙の了解は、は、防衛省の官製談合補助になるとはっきり、書け、そうしないと、日本の航空機産業（航空機のコストの 60~70%を含む装備品産業とそれをまとめていく技術力を持った産業）育たない、ひいては、防衛省航空機・装備品のコストダウンができない、更にそれらの、効果的、効率的な開発と運用ができない、という多方面からの、意見に基づき、改訂、補足版として、まとめました。

また、その問題点を解決するための現実的、具体的な軟着陸のできる方法の一案を、27~28 ページに追加、

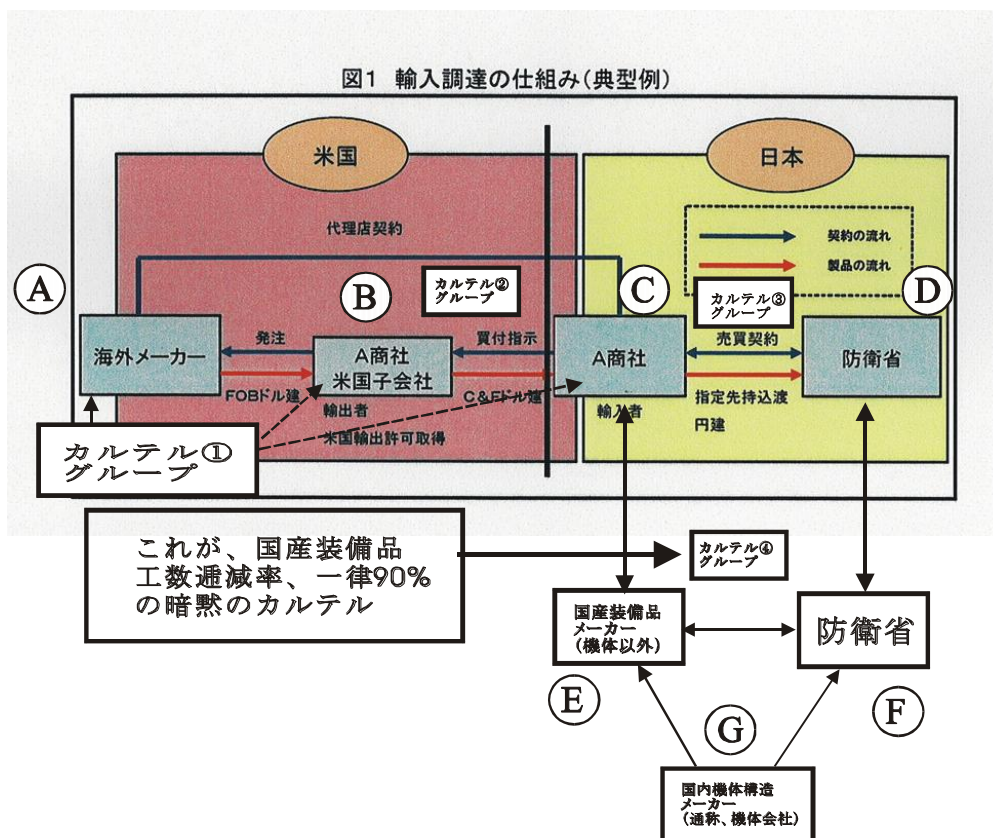
また、24 ページの(4)④項に、防衛省の輸入ネゴ能力の向上の具体案を、記述しました。

また、空色の文字のところはクリックをしてもらえば、当該文書の写しが開けるようにして、あります。

Cc: 防衛省監察本部、関係官庁

エクゼクティブサマリー

もと調本 21 世紀委員会委員 江崎通彦



H20年3月 総合取得改革推進プロジェクトチーム報告書 には、その7ページに示されている図に、上記のよう①~⑦による追加記号を書き加えることにより、明確になる、①と、①~⑦~⑦における、2つの問題点に関する、指摘と対策が抜けています。

本書で、その問題の指摘と、その問題に対する具体的に実施するべき対策および、その問題の申告とを提言をいたします。

これは、上記報告書の対象事項としていなかった、という見解で、防衛省の組織は、逃げないでください。そして、国民に、この提言書を見せず、防衛省、自らが、組織として官製談合補助などを、していると、公正

取引委員会事務総局文書番号 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一

<http://dten-wisdom.jp/J-Admini-Reformation/koutori/karuterunokaisetu-koutori-zennbun.pdf> よりダウンロード可能

の 4 ページ、「ア. カルテルの規制」の解説により、戦後のいきさつはあり、いつの間にやら、官民の間で、できあつたものではあるが、今の時点（2008-9-5）から、見れば、官製談合幫助と判断されると思います。

本、公正取引委員化への申告書には、その防衛省における主導による、現実的な、軟着陸ができると考えられる、是正対策の提言の記述をしていますので、防衛省としても、これを参考にして、至急的確な、是正処置対策手順をとらえるようお願いいたします。

この提言と申告は、[防衛省 防衛監察本部のガイドライン](#)に基づいた、[公正取引委員会への情報提供](#)のルールに、基づいて、行っています。

上記の図において、

(1) ④ 部分についての、ネゴ能力が、低いことに対して、対策を取るように、記述がない。

防衛省が直接、輸入商社を通じず、④より調達する場合においてもである。

従来の問題点：

① 予算取得用段階の見積依頼と、実施予算執行段階用の見積依頼の窓口が、防衛省は、別々であるので、足元を見られやすいし、実際に足元を見られてきた。（一般の、民間企業では、この、予算取得用段階の見積依頼と、実施予算執行段階用の見積依頼の窓口は、一つに絞られ、詳細な事項についての一貫性を持ち、相手に、足元を見られないような方式で、見積もり情報を得ている。それが、企業における原則となっている）

② 防衛省は、見積依頼のときに、法や通達で、相手側が当然守らなければならないこと、と自己で、理解して、入札心得、その他の条件《甲の要求のあるとき、丙以下についても、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、ということなど（註）》を見積依頼書に、そのアップデート日付を記したものを記述せず、見積依頼を、出している。時には、予算取得段階においては、口頭による、見積依頼さえあるようである。（註：この件は、相手にまず、この要求を文書もしくは書式で、Offer して、相手と必要に応じネゴをするのがルール）、見積依頼を出すときに、文書上、行っていないので、相手への縛りが、明確な契約書上、での文書で、抜けてしまっていることになる（あやしいと思ったら、すぐ、クレームや、強制的な資料提出、およびそれに関する、スポット的な、立ち入りさえもが、書かれた見積条件書もしくは交わされた文書のやり取り、もしくは、契約書がないので、できない）

民間の場合は、業者登録の際、取引基本契約書として、これを先に、契約しなければ、業者は、見積依頼ももらえないし、見積もりも受け付けても、もらえない・・・行政調達は、ものを買うことが決まったときにしか、契約書を結ぶことができないので、見積依頼のときに、その条件を、見積依頼の文書上、明確に提示して、契約に結びつけていく、プロセスをとる必要がある。特に輸入についても、万国共通の商習慣上、その条件を、まず相手にぶつけて ネゴをしていく必要がある。

③ また、民間企業では、金額の大きいものは特に、予算取得用にせよ、予算実施用にせよ、見積依頼事項とその条件につき、落ちがないようにするための、決められた書式があるのに対し、防衛省には、本省調達にも、地方調達についても、また、国内調達、輸入調達のいずれにも、そのためのよく検討された、書式が整備されていないケースが、ほとんどである。

対策：

- ① 予算取得用の見積依頼の段階、予算執行用の見積依頼の段階の窓口を、一つに絞り、かつ、それぞれの段階の特徴に合わせ、よく検討された見積依頼の書式と記入要領を決めること（日本語、英文とも）。
- ② いずれの、見積依頼にも、アップツーデイトの日付の入札心得、通達、特に （甲の要求のあるとき、丙以下についても、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、ということなど：民間の取引基本契約書の第5条と第45条を参照） の条件を明示した、記述もしくは、そのものの文書を **契約条件として添付して**、相手側に、送付する。（商社経由の場合も、同じ）

- (2) ⑤-⑥間の、機体取付装備品につき、**国際価格より高めに買った輸入品価格に合わせ、かつ、工数通減率一律90%の暗黙の了解によるカルテル**がある。

従来の問題点：

- ① かつて、「国産化価格（割掛費を除く）の目標価格を輸入価格又は類似品価格以下とする。割り掛け費については、国産化要求度の強弱に応じ品目ごとに検討して決定する。」というガイドライン（添付資料① 216~217 ページ）が示されているので、それを、防衛省は、前例主義で、踏襲している。装備品取付機体メーカー（MHI,KHI、FHI など）は、それを傍観しながら困っている。
- ② それに合わせて、予算取得も実績も、**添付資料①の前例の流れによる、現在時代においては通用しない、官主導による暗黙に了解によるカルテルで、取得価格も、工数通減率も一律90%で、予算が組まれてきている。**そのため、国産化した機体取付装備品は、**国際競争価格で製造できるにも関わらず（その証拠に、米国に組み立て工場を作り、類似品を、米国機体メーカーに、国際競争価格で、納入している）、**従来の、商社経由の高い輸入値段と同じで、国際競争価格になっておらず、かつ、国産装備品メーカーにおける工数実績は、それが「ばれないように」、一つのワークオーダーで、集計しており、その中に水増し工数が、入ってる。従って、**国際相場価格でない、国産装備品をつけた、国産機体の全体価格は、国際競争価格の1.5倍以上になってしまう。**従って、現在開発中の三菱MRJ旅客機は、**これを避けるため、ほとんど、国産装備品を採用していない方向で、取り合えずの対処をして、動いている。**

対策：

- ①□ 防衛省は、**「高めに輸入した輸入価格を、その通減率工数一律90%の暗黙の了解のカルテルの官主導は、前例として、採用しない」という、宣言を、この提言に基づいて、至急して、国民、航空機関係会社の信頼を獲得する。**

そして、国民から、防衛省は、談合、水増しの**官製談合幫助**に加わっていないという**明確な状態**に入る。

- ②□ 機体取りまとめメーカーに対しては、**装備品につき、高めに価格がついている商社経由の輸入価格に合わせるのと、工数通減率一律90%の原則は、認めないので、コストダウンの一環として**効果的、効率的な防衛装備品調達**の**自律的な原価管理システム**（2002 朝日大学大学院修士：防衛省職員論文）に従って、見直しをするよう指示をする（まず、はじめに、F-15 改修、PX、CX プロジェクトにつき）**

- ③ その他の、対策は、上記(1)対策①、②と同じ

以上で、エクゼクティブ・サマリー終わり。できれば、17 ページの(2)「もう一つの問題」も読んで下さい。

もくじ

1. 目的

2. 資料

3. 重点問題の指摘と対策事項

4. 提言の内容およびそのスタイル

- (1) 防衛省では、予算取得用 予算見積依頼の窓口とネゴ、契約をするため見積依頼をする窓口が、二つになっているので、価格が釣り上げられる可能性が大きくなっている原因の件とその対策
- (2) もう一つの問題、
- (3) ネゴスキルの向上のための必要条件の件
- (4) 輸入装備品ネゴ能力の低さの件とその対策について
- (5) 防衛省が、的確なもの開発、ライフサイクルコスト削減のための仕組みを、段階的に創り、関係する部門や、利害関係者の情報共有と意見調整を、タイムリーにでき意思決定をしていくことのできる、契約後の的確な段階的な実施計画書の作成のガイドラインが整備されていないこと、に対する対策（日本の宇宙開発も同様）
- (6) 機体取付装備品国産化の基準価格に高い価格のついた輸入品価格を基準にしていることと、工数削減一律 90%の暗黙のカルテルについて

添付資料 ① 装備品の国産化基準価格（防衛庁内部資料）

添付資料 ② 価格の明細を整理する価格構成表の書式

添付資料 ③ この提言書は防衛省の OB の支援を得て作成、提言をしています。

- ② 機体取付国産装備品について、[昭和 58 年頃の防衛庁内資料「航空機の調達」の 217 ページの基準](#) (資料①) により、輸入価格に合わせ国産化をしてきた経過により、その工数を取り繕うための一手段として、機体採取付け、装備品工数一律通減率 90%の[暗黙の了解によるカルテル](#)を除去するための対策がない

(これは、[公正取引委員会事務総局文書番号 11-06-003/063-00-A](#)、平成 18 年 11 月「入札談合の防止に向けて」ー独占禁止法の執行と発注側の取組ー

<http://dten-wisdom.jp/J-Admini-Reformation/koutori/karuterunokaisetu-koutori-zennbun.pdf> よりダウンロード可能の 4 ページ、「ア. カルテルの規制」の解説による、官製談合幫助」と考えられる事案に対する対処の対策です)

上図の、④→③→②→①間で、値付られた、国際競争価格の約 2 倍の輸入価格 ([その歴史は、鶴田レポート 05-03-15、項目 20 を参照](#) 資料②) が、それらと同じもの、もしくは、類似品の国産化の基準に、国産化価格は、輸入品と同じ価格であればよいという昭和 58 年頃の防衛庁内資料「航空機の調達」の 217 ページの基準があったため、④→③の価格に、その価格が、ほぼそのまま、横滑りし、その辻褄を合せるため、結果的に、国産装備品の製造工数について、高めに価格がついている輸入価格に国産装備品の価格をあわせるのと、工数通減率一律 90%の暗黒のカルテル ([定義は平成 18 年 11 月の公正取引委員会](#)) ができてしまっていたこと、それを、国内機体メーカー③は、その経過がについて、顧客の防衛庁が絡むため、傍観してきたことの問題について、対策が述べられていません。

- ③ 全体の基本的な問題として指摘出来ることとして、開発の初期から、ミッション機能を低下させることなく、ライフサイクルコストを低減するため、の段階的、比較案の創出と、それを段階的に、比較選択していくための、開発設計・製造作業、維持・運用作業とシンクロナイズした、実施計画書書の作成ガイドラインを作るべきことが示されていない。

即ち XT-4 開発のときは、それが、計画され、存在し開発期間のみ実施されたが、たが、そのノウハウは、生みっぱなしで、引き継がれ、成長させる施策、基準化の方策がとられていない (XT-4 開発のときの航開 3 班長であった、もと松宮空将の 2005 頃の指摘事項)

対策として、このガイドラインを、公式、的確に創りさえすれば、関係する部門や、利害関係者の情報共有と意見調整を、タイムリーにできるので、ライフサイクルコスト全般にわたり効果がある、システムエンジニアリングとプロジェクト管理ができるようになります。

(<http://dten-wisdom.jp/00001-ENG.pdf> PDF 123~140 ページ参照)

(2) 本提言書の目的

本提言書の目的は、本、提言書、申告書の作成者は、2008-5-9、2008-8-27 に柴尾課長、堀地参事官に、寺田政務官の指示により、意見交換をさせてもらいましたが、その後、明確になってきた問題点につき、それまで、不十分であったと考える問題点の明確な指摘をすること、と、その問題の解消のための対策を、2008-8 月以降、防衛大臣が代られ、寺田政務官、柴尾課長、堀地参事官も、転籍され以降、改めて、新しい担当からの、お呼びがないので、改めてその重点事項につき、詳細な経過説明と、追加の対策、提言を誰にでも読めるものとして、防衛省意見窓口を通じ、提言を、するものです。

(3) 提言の内容背景

本提言の内容は、わかり易くするため、提言者の 40 年間にわたる実績体験 (註) を、適切な防衛省調達

の視点から見た問題点指摘とその対策事項を、ディスカッションのスタイルでまとめたものとしてあります。

(注) 本提言者の防衛調達にかかわる主な実績は、下記のとおりです。

- ①□ 1971 年ころ、OH-6 (民間名 H-500) ヘリコプターのエンジン込みの当時の国産化価格 (4,500 万円) が、輸入価格 (3,000 万円) の 1.5 倍であることについての、原因を調査、対策をし、ほぼ輸入価格と同じで民需向けに、国産化できるようにした。(機体メーカーの視点からみると、機体メーカー以外で国産化したものの価格と輸入品価格が、国際価格の 1.5 倍、エンジンは、三菱商事、三菱重工経由の価格が、国際価格の 2.5 倍になっていたのが、原因でした) これに対して、民需向けに、その問題点ネゴの、一員として参加した、本、提言者は、その問題点の除去をして、OH-6 と全く同型の、民間型 H-500 ヘリコプターの製造原価を、国際競争調達価格と、同じものにしました。

その成果を、西ドイツとの共同開発のヘリコプターの BK-117 の開発(1977~1978)に、適用し、その発展型のヘリコプターBK-117C2 は、29 年後の 2007 にヨーロッパ経由ではあるが、他社の世界の競合ヘリコプターに勝って、米陸軍 UH-72A ヘリとして採用されています。

1977~78 の時点に、BK-117 に採った全体の対策は、本提言とほぼ同じ対策を取って成功した具体例となっています。(そのときに使った書式や、インストラクションの提供は、今でも、できます)

- ②□ またそのノウハウを生かした「デザインツーカーコストの考え方とその手順」、エンジンともに国産機体であった XT-4 練習機を、目標量産価格で開発できました。(エンジンは、官給品 (GFE) のため、機体メーカーには発言権がなく、ライフサイクルコストで失敗: 通常このクラスのエンジンの TBO (オーバーホール修理期間) は、開発後、5~10 年もたてば、普通、目標値を合意しておけば、3000~10,000 時間になるであるにも関わらず、今だに、約 1000 時間のままである。・・・何事も、最初のライフサイクル全体を見渡した段階的実施計画書 (案) の作成と、全体を見渡した、官側のその実施計画書の承認、その長期にわたる定期的な見直しを踏まえた作業と意思決定の仕組み、仕掛けが大事だった、反省事項が残っています・・・この件は、同じく、もと松宮空将と本提言者の一致している反省事項見解です) →ただ、その反省事項の対策は、前記(1)~③に指摘した、開発設計・製造作業、維持・運用作業とシンクロナイズした、実施計画書書の作成ガイドラインを作るべきことが示されていないの問題点、対策として、具体化されていない。

- ③□ このほか、国産対戦車携帯ミサイルなどの国産自主開発において、上記方法を、川重のミサイル開発部門で、使い、米国製 1,000 万円相当のものを、320 万円とするなど、ローコスト目標値を達成している、

- ④□ 本、提言書は、そのノウハウのほぼ全部を、かって、防衛省および宇宙開発事業団の職員の勧めがあり「新プロジェクト管理の方法」(1997-5-20 出版) としてまとめ、その写しとその追記事項を現在、インターネット上にも公表している。(本提言は、この新プロジェクト管理の方法に記述してあることを、ベースにして、さらに追加するべき対策、方策を、具体例を示しながら、記述しています)

- ⑤□ 本、申告、提言者、H8～H12、[調本：有識者による調本 21 世紀プロジェクト委員会の提言](#)において、委員として、

[A. 装備品、輸入品等の売買契約における原価把握の向上の提案 \(22 ページ\)、](#)

[B. 装備品の調達にかかわる情報・要望の官側の窓口の一本化 \(23 ページ\) の提言を](#)

その提言の中でして、輸入品と機体取付装備品が国際競争価格の約 2 倍であることに對し、その対策をたてるための、今回の提言のための、入口指摘をした。

- ⑥□ 今回の防衛省、CX のエンジン選定後、BK-117 開発の体験から、候補になった、3 つのメーカーのどのエンジンでも、エンジン取り付け機体構造部分を少し直すだけで、最初に選んだ、エンジンのトラブルや、足元を見た、価格のつり上げを避けることができるようにした、Bk-117 の機体側の設計上の仕組みを作って、開発後、30 年を経た現在、最初は米国製であったエンジンを現在では、フランス製のエンジンに積み換え、成功をしている、という実績体験をもとに、ある時期に、勇気を起して、OB、個人一人の立場で、CX の開発室長であった防衛庁技術開発本部の大野さんをお尋ねして、CX についてもその同じような検討をして置かれるように、意見具申をして、確か空幕でも、その機体側の検討をしていただいたと聞いています。BK-117 のエンジン選定の、きさつは、参考までに、下記の URL で見れるようにしてあります。

<http://dten-wisdom.jp/J-explanations/BK-117DTC%20seikouno%20hiketu.pdf>

- ⑦□ その他、本提言者の実績は、下記の URL から見るすることができます。

<http://dten-wisdom.jp/J-nanini%20tuckeruka.html>

および <http://dten-wisdom.jp/J%20personal%20use.html>

2. 資料（空色の文字のところは、クリックをしてもらえば、その内容を、見ることができます）と提言の立場

(1) 資料

- ① [2008-3-17 の有人宇宙システムにおける鶴田講演の記録](#)とそのビデオ（[鶴田氏の視点はここをクリック](#)）
- ② [昭和 58 年頃の航空機装備品の国産化の価格基準の当該ページ](#)（防衛庁、[航空機の調達](#)の解説より）この提言書の最後のページにも、該当ページの写しを添付

(2) 提言の立場

この提言は、[防衛省 防衛監察本部のガイドライン](#)に基づいた、[公正取引委員会への情報提供](#)に、基づいて、行っています。

3. 重点問題の指摘と対策事項

- (1) 防衛省では、予算取得用 予算見積り依頼の窓口とネゴ、契約をするため見積り依頼をする窓口が、二つになっているので、価格が釣り上げられる原因の件とその抜本的対策
- (2) もう一つの問題
- (3) ネゴスキル向上のために必要条件
- (4) 輸入装備品ネゴ能力の低さの問題の件とその対策
- (5) 防衛省が、的確なものの開発、ライフサイクルコスト削減のための仕組みを、段階的に創り、関係する部門や、利害関係者の情報共有と意見調整を、タイムリーにでき意思決定をしていくことのできる、契約後の的確な段階的な実施計画書の作成のガイドラインが整備されていないこと、に対する対策（日本の宇宙開発も同様）
- (6) 国産装備品（機体取付用）の、[鶴田レポート 2005-3-15](#) によるような、高いめの価格で、輸入された輸入価格を基準とした国産化価格の基準と、工数削減率一律 90%野暗黙のカルテルの存在の件とその解消の対策
- (7) そのための、一手段となる、必要に応じた、価格構成表（原価構成表）（書式は本書付録③に示す）の提出の、義務づけ

4. 提言の内容およびそのスタイル

下記のような意見交換を、提言者（江崎通彦）の視点と、現状の問題、その対策提案という形で、申し上げます。（すでに対策を採っておられるのであれば、指摘時点の違いということで、ご容赦くださいますようお願い申し上げます）

(1) 防衛省では、予算取得用 予算見積り依頼の窓口とネゴ、契約をするため見積り依頼をする窓口が、二つになっているので、価格がつけ上げられる可能性が大きくなっている原因の件とその対策

①（提言者の認識）従来、防衛省では、予算取得用 予算見積り依頼の窓口とネゴ、契約をするため見積り依頼をする窓口が、二つになっています。この問題をなくさなければなりません。

具体的に言えば、予算取得用の見積り依頼の窓口は航空幕僚監部もしくは技術研究本部、実施用予算が取れたあとの契約をするための見積り依頼をする窓口は、装備施設本部ということになっています。（地方調達においても、予算要求用の資料としての見積り依頼、実行予算が通れた後の見積り依頼の窓口が、別々のようです）（この他にも、また、民間企業と違い、担当者が、2～3年ごとにかかるといって問題を抱えており、更に一貫性を欠くという問題を抱えています）

民間企業の職員の誰から見ても、このような窓口が2つも、3つもあることは、特に、輸入装備品についての、ネゴに関して、防衛省が、商社と輸入先メーカーの連合に、足元を見られる原因を、みずから、作ってきた、と考えられます。

（2005-3-15 鶴田レポートと、資料①の 2008-3-17 の「[有人宇宙システムにおける鶴田講演の記録](#)」に、その詳細が述べられておます）

どこの企業においても、そのような、対外的な見積り依頼の窓口が2つあるようなことでは、企業として成り立たないので、考えられないことであり、伝統的に禁止されている事実です。

即ち、民間企業においては、このような見積り依頼をする窓口が2つ、3つ以上あることは、どうも考えられないことで、防衛省におけるやり方では、例えば、民間企業でやっているやりかと比較すると、防衛省における問題は、

- A. その交渉の完全一貫性を確保するための、交渉の駆け引きの口頭と文書を組み合わせた一人の頭による一貫性の欠如、
 - B. こちら側の担当者が、2年ごとに代わることによる、一貫性の欠如、
 - C. 相手方の二枚舌、三枚舌に起因する畏への行政組織としての、はまり込み、
 - D. その他、相手側のロビーイスト等を使ってでも、工作、策による駆け引きによる、総合的な枠組みにより、足元を見られる原因の創出、
- などを、作ることとなります。（このことの防止対策は、正面に立つ、議員さん出身の、関係する大臣、総理の、知識と自覚も必要となります）

さらにこの相手側が、外国であると、言葉の解釈の違いなどによる、問題と、またその間違の発生を、防ぐための、念のための確認の場面のチャンスの少なさが、それに加わります。（・・・これは、最近のインターネットを通じたテレビ電話を、顔が見える画面と、もの文書、もしくはものの、どこを指し示しているかの画面

の二つチャンネルを並べて、使う方法で、相当カバーすることができます)。

勿論、テレビ電話の画面のみでは、その文書、もしくはもの詳細を確認できにくい問題が残るので、文書ファイルや、ものの写真を、先に、相手側に、送っておく工夫を加えることにより、その問題の解決をします。

予算用のための見積依頼と実施ネゴのための見積依頼を一つの窓口にする件については、本提案者の、最近の、調査では、同じ官庁でも、愛知県庁では、予算用見積の入手も、執行ネゴ用の見積の入手は、一つに絞られていますと聞いています。即ち、金に関する外部への窓口は、予算執行部門のみに、絞られてる行政組織調達組織体制となっていると、聞いています。また別の官庁では、上記に加え、最終的な、契約書の儀式のみの担当を、総務部門が、窓口担当を、しているという行政官庁もあります。

このようにする場合は、足元を見られるというような弊害は、相当のところまで、防御できていると、聞いています。

基本的に、組織が大きくなっても、窓口は一つにしておくことが、が原則です。

防衛省には、装備調達の金に絡む部門が、空幕、技本、装備調達本部、地方調達については各補給処の4つがありますので、外部へ窓口は、一つに絞るように、至急、調整実行するべきです。これは、業者と連携する、IPT チームの原型にも、そのスタートの接点にもなります。

② (提言者の視点) 防衛省にはそのための見積依頼の方式とそのための書式に決まったものがないのではないようです。

(調査結果) 防衛省では、見積もり依頼の書式は決まったものはない。また、口頭の場合もある。

(提言者の視点から見た、今までの防衛省の視点との違い)

今までの防衛省は、見積条件となる、入札心得や、その他通達は、全部、業者側に外部からわかるように公表してあるので、見積依頼書にそれを書いたり、呼び出したりするようなことは、していないと、考えていた、ということでありました。そして、それを、明確に、見積依頼書に、その都度に、明示指示するような、規定もありませんでした。

防衛省の視点は、それら見積心得を民側が、見積依頼書にその文書がついていなくても、呼び出されていなくても、民側が、守るべきのが当然であると見ている視点、態度が従来の、態度、姿勢でした。ということは、それらの条件は、入札心得、その他の通達で当然分かっているの、わざわざ、見積依頼書にそれを呼び出すことはなかったという視点であり、従来の姿でした。これを聞いて、本提言者は、そのようなことは、民間企業ではあり得ないこととして、驚きを隠すことができませんでした。

ということは、防衛調達を担当する調達担当は、入札の前提条件として、守らなければならないことはわかっているから、わざわざ、民間企業のように、文書上リンク表示することも、なにも、必要でないと考えていた、という、ことでした。

このようなことは、民間の取引では、考えられないような、姿勢を、防衛省では、持つておられることが、

はじめて、わかったわけでした。(他の行政省庁にも類似のところがあると、考えられますので、念のため調査を必要とします)

即ち、見積依頼に、見積条件を書いた文書を同封するか、呼び出せば、確実に相手その意思が、法的に伝わったことになるわけですから、それが、通達が誰でも見えるように公表しているので、それを守るのは、当然と言うのでは、手落ちがあるということになります。

後述する米国の UCC2-206 条による、Offer と Acceptance の関係の原則が、この取引の関係を、世界のどこでも通用できる、もっとも的確に示したものといえます。(日本の民法や商法には、この Offer と Acceptance の関係を法律以前の当然のことと考えているのか、これだけ明確に表現した、それに相当する条文は、日本の法律にありません)

③ (提言者の視点) 従って、民間の企業の視点から見ると、とんでもない状況だったと思います。

過去の状況から見ると、悪い心をもった業者の畏の、極めて巧妙な畏に、程度のごその差があっても、防衛省は、はめ込まれてきた、背景がありました。

またその背景には、予算がとれてしまえば、余すことなく、全部使ってしまえ、返すようなことがあれば、次の予算取得のときに、カットされる理由を、自ら、作るだけだという背景があったかもしれません。

民間企業では、相互の正当な立場を守るために、当然、防衛省の入札心得に相当するものを、もっとも的確、効果的に整え、最初の見積依頼の前に取引基本契約書として契約としておくか、もしくは、見積依頼のときにそれを、同時に (案) として、提示するか、もしくは、その見積依頼書の中に、呼び出して、その立場を、国際な契約のプロセスルールの順序構成から判定 (裁判所を含む) しても、双方で、異存のないようにしています。

これで、買い手側の希望する Buyers' Terms and Conditions (もしくは、事前の取引基本契約書 (General Condition of Purchase) として) 相手側に、明解、的確に、伝わります。

これが、注文者側のまず、最初にあるべき、契約を的確に構成するための、正規の offer となります。(この契約生成プロセスにおける Offer の意味については、後述の UCC2-206 条についての解説を参照して下さい)

防衛省としては、わざわざ、それらを、見積依頼のときの添付資料もしくは呼び出し文書としてこなかったのは、民間企業から見ると、防衛省は、自ら、これからの契約につながる Offer を確定するための、Offer の最初の手順を、的確、確実にやらずに、わざわざ、足元を見られるためのメカニズムのケースを作るために、これまでのことを、やっておられるとしか思えないので、民間企から見れば、防衛省は、墓穴を自ら掘っておられると、見ています。この結果が、国産航空機装備品についての、官製談合幫助と、現時点で、疑われる原因を作ってきたこととなります。

④ (提言者の視点)

民間企業では、見積依頼をする時に、その見積依頼の、前提条件を、必ず、何らかの文書上で、明示していていますし、それをやらないことには、重要な契約の接点になる仕事についての、業務違反になります。

その全愛知条件は、公に、わかっていることだから、何も、見積もりの前提条件に文書上明示しておく必要はないと、防衛省の視点のみで言うのであれば、失礼な表現であるが、民間から見れば、防衛省は、従来、官製談合補助につながる殿様商売をやってこられた、と言えることとなります。

従って、次のような条項を、見積依頼文書上に呼び出すか、記述すれば、今後、防衛省として、次に示す順序上からの理由で、有利で、優位となります。

即ち、下記の条項を、見積依頼文書上で、明確にすれば、それに続く契約の調整や手続きは、それを含んで、自然に、しかも確実に、契約書の内容とできるので、防衛省として、契約書上での縛りを業者に、与えることができます。

(悪者を作る環境と、あとで手間のかかる悪者の探しをしなければならないような環境を、メンツにとらわれ、事前に作ることに努力するより、事前に、メンツにとらわれずに、事後に、悪者を作らないようにする手間の方が、はるかに、負担が済みます)

- ⑤ (提言者の視点) そして、見積依頼をする添付文書(相手先に送付するアップツデーとの入札心得、入札条件を書いた書類など)の中に、民間企業がやっている基本取引契約書に入っているのと同じ下記の条項を入れておけば、水増しカルテルなどで、先方に、やられることがなくなります。

民間企業間では、業者登録をする前にこれを、取引基本契約書として、相手側と契約します。(参考文書：[資材管理協会の取引基本契約書](#)より)

しかし、行政調達の場合は、この取引基本契約書は、契約書であるので、まだものを買うという予算がついていない段階で、行政として、契約を結ぶわけには、行かないという視点があるので、それと同じ内容のものを、見積依頼をする時に、契約条件資料として、同封しておけば、その意図とすることを、的確に、契約に織り込める入口が、確保できることとなります。

(以下、民間が使っている資材管理協会の取引基本契約書のひな型になっている条項より、その重要な事項を抽出して、説明をしておきます。・・・このようにすると、山田洋行発覚の前にした提言、平成10年7月1日に提言を「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したPDF66～67ページ)に示した、購買担当者(バイヤー)の人数を、非常に少なくすることができます)

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。

(補足：行政調達が、今、米国で、実施されている EVM (Earning Value Management) を実施したときは、この条項に、見積書のほかに、実績書という言葉をつけ加える必要がある)

- 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設定、眠り口銭契約（キックバックの一種であると解釈する）（註）を含む価格を含む）

（註：眠り口銭とは、そのケース例として、ある小さな小企業や個人が、当初、大きな企業もしくは、個人の口利きで、特殊な材料の仕入れや、営業面で、お世話になると、それを理由に、その小さな企業が大きくなって、独自の営業力や、材料調達調達する力ができても、引き続き、その小企業の売上の何パーセントかの金を、その小企業であった企業の関係するプロジェクトの利益が、プラスであろうとマイナスであろうと、かかわりなく、その世話をした企業もしくは個人に、期限なし契約で、納めさせる、もしくは、何も営業をしないのに、必ずかつての納入をしたチャンネルを通じたチャンネル経由の売上による口銭を、納めさせる契約。かつて、弱かった企業は、その後、力をつけても、期限なし契約がある故に、その枠組みから、永久に、抜け出せないままのケースを指しています。）

（・・・この眠り口銭を、キックバックの一種であるという解釈ができるかどうかは、ただいま、資材管理協会の国際関係を扱っている顧問弁護士に調査依頼中です）（国民の税を無駄使いしてはいけない、立場の行政調達であれば、なおのこと、そのキックバックなしの価格で価格ネゴをしたいという意向は、行政として、持つことができるので、現代における、無駄排除の行政調達上から方針の、強い立場で、無駄の防止、談合防止、水増し防止の時代における、行政側の強い見解の意思表示として、まず要望できると考えています。しかし、その強い要望も、Offer と Acceptance の関係で、できる場合も、できない場合もあることは承知しておかねばなりません）

それから、最近、防衛省が、「原価計算方式によるもの」と「輸入品」については特約条項付きとして、契約に入れようになった「価格に虚偽があったら、倍のコストを罰金として払わせる」という条項を、忘れないように、入れる必要があります。

これについては、価格明細をある価格以上のものについて、米国の FAR（連邦調達規程）に規定されているように、新規調達のものについては、防衛省が、必要な時には、たとえ輸入先メーカーであっても、最初から、甲が必要と感じたときに、提出を義務付けておけば、良いことになります。（これは前述の、EVM ができるといふことと、関連します）

（これは、従来、甲（防衛省の職員）があやしいと思って、乙（企業）を訪問した時に、最初に訪問先の席に座った瞬間、乙が、甲に「本日の訪問の目的は、何ですか？」かと、顧客に対する失礼を顧みず、聞くという、従来の悪い甲の習慣があるので、このことにつき、主客を逆転させた形で、先に、質問をさせない、予防処置となります）

またこの件は、納税者の立場から言うと、なぜ米国政府には、EVM 管理が出来て、ここまで、山田洋行／守屋事件があったチャンスに、官民ともに、調達価格の問題がアピールされたあとでも、日本国政府は、なぜ、その改善ができないのか、という、意見が出てきています。

さらに、それに加え、明確な、立入調査権と下記の条項を入れておけば、防衛省およびたの省庁でも、水増し、カルテル（暗黙のカルテル、キックバックを含む）を、組み込まれるおそれが、なくなります。

第 4 4 条 管轄裁判所 甲および乙は、この基本契約および個別契約に関する管轄裁判所を（東京）地方裁

判所とすることを同意する。（甲の都合のよい地方裁判所の名前を入れる・・・これは、相手側とのネゴを優位にする、先ずの入口にする）

第 45 条 特約 この基本契約は、これが締結前より存在する個別契約および丙以下にも適用されるものとする。

以上の対策をすることにより、行政調達側の担当者が、業者側の、何か水増し、カルテルなどの、だましに、引っかかっても、それを、従来のように、うっかり、もしくは、前例主義、先輩のミスを指摘しないという仲間意識で、行政調達担当者が、見逃したと言うこと（現在の状態では、官製談合幫助なるようケース）になっても、責任は契約上、全部、商社経由の調達でも、業者側責任となり、行政調達側の担当者が、罪に問われるケースが、なくなります。

⑥ 装備品国産化の価格の基準を高い目に価格がついている輸入価格と同じとしないこと、および工数通減率一律 90%の暗黙の了解によるカルテルに対する対策

また、上記のように価格明細を必要に応じた区分で、甲が要求したとき、出させるようにしておけば、通減率一律 90%の暗黙のカルテルを解消する手段となります。（甲が要求したとき、出させるようにしておくということは、いつもそれを出させることにしておくこと、資料の山となってしまっ、結局は、なにも見ないということになってしまうので、その内容を、精査してみたいときに、スポット的に、要求しさえすれば、よいという意味です）

価格明細の書式を、本提言書の付録②に添付しておきます。

現在のところ、日本の国産装備品製造会社は、この件がいつ、ばれるか、びくびくしている状態であります。その価格明細を、装備品業者側から、必要に応じ、出させるようにしておくこと、従来は、工数通減率一律 90%の実績を、取り繕いで、ごまかせるようには、なりません。現在、民需品については、工程、部品ごとに工数を電子計算機を、使って、区分して、記録できるようになっている時代になって、民需品にはそれをやっても、防衛装備品は、そろばん時代そのままのやり方で、高い目に設定された輸入価格に合わせて決まった国産化価格に対応する工数実績の辻褄をあわせるために、水増しをせざるを得ない工数を隠すために「ワークオーダーを一本にしたままで、その明細がわからぬように、ほとんどの装備品業者がやっている前時代的なメカニズム」を、その見積明細区分から、水増しと工数通減率一律 90%の結合したカルテを突破できるようになります。（装備品業者の、営業部門の人は、このことに触れられることを、徹底化して、さげます。また、その件については、かつて、機体メーカーから、停年前に、装備品業者営業部門に出向し、その証言をすることの出来る、証人を、本、提言、申告者は、知っています）

（1-3）項の提言内容の背景の項の（註）①に述べた、提言者の 40 年間にわたる、実績は、この方法により実現した結果です）

⑦ （提言者の視点）

このように、水増し談合や価格上の問題を、最初の見積り依頼の段階から、固まってしまう契約プロセスの手順上から、業者側に、縛りのある契約内容は、最終的には、日付と業者側の社印のある文書による契約書にすることができますので、その水増しや、暗黙の了解によるカルテルがある場合、暗黙の了解によるカルテルは、業者側により形成されているわけですから、そのカルテルを認めないという行政側からの業者

側への契約条 29 件を当初の見積もり依頼をする時点から契約書上に（案）としてでも、示しておけば、もし「暗黙の了解によるカルテル」が存在する場合でも、その罪は全部、契約違反として、業者側にあると言うことができます。従って、行政調達担当者は、前例主義などで、それに気がつかずにいた場合でも、罪を問われるケースは、なくなることになります。

（従来は、せいぜい入札のときに、入札条件として、入札心得を守りますという入札者側の一筆を、官側が、業者の入札担当者から、取っているだけ、もしくは、地方調達においては、ときによっては、それを守ることは当然であるとの視点から、一筆も取っていないこともあるので、これからは、上記の提言の延長線上にある、日付と社印のある契約文書による、縛りができさえすれば、従来にくらべ、格段に、適切な価格での、防衛調達ができるようになります）

- ⑧ （提言者の視点）現在すでに、官製談合幫助防止法が、2007-3-14 より、施行になっていますので、この提言で、防衛省が、その対策を取れるということ、知った上で、そのような対策を取らないということであれば、防衛省の組織自体が、官製談合幫助の罪（行政調達側（官側）が、談合や、水増し、カルテルを、見逃したこと、および、そのメカニズムを見逃したことを含む）に、問われることは、なくなるとおもいます。また、このようにすれば、国民から、従来のままでは、そう思われ、解釈されても、いたし方のない立場になるようなことには、公正取引委員会の解説により、なくなるのではないのでしょうか。その様な事態、立場にならないように、この提言をきっかけとして、至急対策を採っていただくのは、運の悪い「悪者を作らない環境をつくり、利用するのは、あとで手間のかかる悪者の探しをしなければならないような環境を、メンツにとらわれ、維持ことに努力するより、はるかに、負担がすくなくて、済みます」という結果になると思いますので、よろしく願いいたします。

従って、⑥項に述べたようなことをやっておけば、国産機体取付装備品の高めに設定される輸入価格を基準として、設定していたこと、と工数通減率一律 90%の、暗黙のカルテルも、業者側が、みずから、何らかの改善ができたという、理由をつけて、工数通減率を適正な値にして、軟着陸を図ることになると思います。

上記の対策に利用できる考え方として、ここに述べられている、暗黙のカルテルは、時代の流れの中で、自然に出来上がっていったもので、その後、①官製談合防止法、②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」－独占禁止法の執行と発注側の取組－③防衛省 防衛監察本部のガイドラインに基づいた、公正取引委員会への情報提供のルールなどの法律や通達が出てきて来ており、新しく鶴田レポートなどと、管理技術の進展（下記、註参照）もあり、新しい要素や情報により、今から見ると、従来うすうす、感じていたがつかめようがなかったが問題を、今、見直せるようになったので、という、従来にはなかった新しい要素、情報を加えた、見直しをするという考え方での、筋道を立てればよいのです。

（註）「数字の差は、技術の差で、発生する、管理技術、コンピュータによる技術管理ツールも、技術の一つである」という考え方。この考え方は、防衛庁調本の季刊「中央調達」の昭和 19 年 11 月 30 日号、3 ページに書いてある「第 5 の原則」の(1)に記述してある、「「数値の差は技術の差」（技術の中には、コスト管理技術を含む）を使えば良い。PDF ページの 13 ページ）を使えばよいのです。

- ⑨ Offer と Acceptance の関係による契約の成立に関する解説について

Offer と Acceptance の関係で、初めて、契約が成立するという原則・・・日本の民法と商法と組み合わせても、下記のような、契約成立へのクリヤーな見解をしめす条項はないので、それに代わる、世界共通のルールにつき、下記の解説をしておきます。

以下のやり方の法則は世界中どこへ行っても通じる offer と acceptance の関係による契約の成立の法則であり、原理です。

(外国の商習慣がよくわからないとっている、防衛省には、大臣、幹部から、末端職員に至るまでの方々多いが、世界中の契約が成り立つ原理は、下記の、UCC2-206 条の(1)a~b 項が、世界中のどこでもとおる契約の基本となる。(この件、JETRO の http://www.jetro.go.jp/biz/world/n_america/us/qa_02/04A-011046 に解説があります)

U.C.C. Sect. 2-206 Offer and Acceptance in Formation of Contract

(1) Unless otherwise unambiguously indicated by the language or circumstances

(a) an offer to make a contract shall be construed as inviting acceptance in any manner and by any medium reasonable in the circumstances;

(b) an order or other offer to buy goods for prompt or current shipment shall be construed as inviting acceptance either by a prompt promise to ship or by the prompt or current shipment of conforming or non-conforming goods, but such a shipment of non-conforming goods does not constitute an acceptance if the seller seasonably notifies the buyer that the shipment is offered only as an accommodation to the buyer.

(防衛省の視点) 上記に対する防衛省の視点として、乙は、甲の要求があるときには、甲の指定する書式で、乙の指定する区分で、価格の明細を出すという要求は、輸入の場合、業者によって、それに応ずることができる製造後すぐ出荷できる場合と、在庫品(サープラス品)などで、制度的にそれが、できない場合とがあり、それを一律に、応じなければ、契約をしないというのでは、調達に支障を生じる可能性がありますので、この点は、十分に、配慮する必要があります。

前述の鶴田氏によれば、この Offer と Acceptance の関係のもとに、すべての契約は、詳細なこと(ライフサイクル、における性能、サービスの維持などに関することを含む)を、順序よく、詰め切っていくことが、米国においても、適正価格で、正しい調達をするこの原則であるという、サジェッションを、いただいています。

(提言者の視点) 以上に述べたような条件で、売ることに、応じなければ、契約しないと、相手側が、言うのであれば、調達に支障が生じる可能性があるというところで、心配をして、とどまっていたのでは、相手側に、やられっぱなしの、メーカー側などによる、価格のつり上げ、だましを受けやすいことになるので、どんな交渉でも、Offer と Acceptance の関係の先ず強い Offer の関係で保証されるという視点から見て、防衛省が国を効果的、効率的に守るといふ、本来の上位目的を実現する、段階的シナリオを、今回改めて、防衛省で、作られる方針をだされたいかがででしょうか。それなら本提言者もお手伝いできます。

これで、行政が、今までやってきたことを、小さな正しさから、正当性を主に、主張して、効果的な上位目的を達成するメカニズムまでを崩してしまう、誤謬の理論を取り払うことができるようになります。

それを、整理する考え方と手順が「[行政改革の一方法](#)」に示されている考え方です。この考え方は、かつての契約本部長であった方にも賛同いただき、本提言者が、当初から、ずっとこの、提言の基礎にしている考え方です。

99%の命中率のある高い武器を一つ持つより、90%の命中率のある 1/2 のコストの武器を二つ持つ方が、命中率は 180%となることを、効果とライフサイクルコストの両面から、比較評価、判断をできる、体制を創り、平和、緊急事態に対応できるようにする必要があります。・・・このようなことができるようになるのが、交渉を開始する前の、予備調査、勉強と並んで、窓口を一つに絞った外部への見積依頼をする組織としての、防衛省の持つべき重要な、ネゴスキルの内容となります。

その様なネゴスキルを備え、それを調達するかどうかを決めるの、Offer と Acceptance の関係で、それを相手側に納得させ、こちらも、納得する手順が、上記ので、説明した、世界共通に通用するやり方で、相互に、効果的に、平和を守るための手段となります。

当方が明確に、最初の Offer をしておけば、次に、相手側が、その条件では、納入できないとか、うちの Sales terms and Conditions は、これで行きたいという正当な理由を Counter offer として述べてきても、先ほど述べた、Offer と Acceptance の関係で、防衛省は、相手側と、徹底化した正当な文書による理由で、文書による交渉ができ、適正な、調達をする筋道を作ることができるようになりますので、外部に対する窓口を一つに絞った、窓口担当を含んだ IPT チームの一つの最重要なミッションとなります。

- ⑩ 相手側が、こちらが飲めないような、Counter Offer をしてきた場合の、調達ができない場合の事前、検討のケース作業も、この大臣の諮問機関となる、IPT チームのミッション業務に含まれます。

窓口を一本に絞っておけば、予算取得段階から、調達できないことが判ってきますので、その場合は、その時こそ、比較・代替案を IPT チームで創って、一つに絞った窓口を通じて、相手側に、合理的な揺さぶり交渉を続けれる、国を守るための比較選択手段（案）を、大臣に、答申して、その IPT 答申に基づく、判断を大臣にさせていただくのが、IPT チームの筋の通ったミッションとなります。

この IPT チームの組織モデルは、本提言者のホームページの「[新しいことを組織の中で始めるためのルートオーガナジング手法](#)」として示してあります。また、その組織を、その組織内に設置して、機能を発揮させるようにするための「[組織の目的を具体化するための実施計画書の方法](#)」は、同じく、本提案者のホームページに、公開していますので、それを利用していただければよいと、考えています。

この場合の大臣による選択・判断結果は、行政の透明性（足元を見られないようにするための何もかも公開しない時期・期間は、必要であり、何もかも、透明性を持つ必要はありませんが）のある説明責任として、防衛省のなすべきことと考えます。

- ⑪ なお、今回の[総合取得改革推進プロジェクトチーム報告](#)は、商社を通じてやっているケースについては、FOB 価格を確認するところまでであり、商社が出してくる、FOB 価格が正しければ（にせものでなければよい）それ以上、追及するべきものはないと、している、ところまでであるので、あと問題が残っている、
④より向こうのメーカー価格につき

今後の改革で行うべきことは、

- A. だまされないための、価格のネゴを最低限やるための、④との価格交渉をする体制とノウハウの蓄積と教育システムを整備する。

B. 日本には、UCC2-206 上に相当する様な、明解な文を書いた法律が、民法にも商法にもないのが原因になっているので、UCC2-206 はその点、民法と商法ギャップを埋める、当然のルールではあるが、うまく要約された条項文だと評価されているので、そのメカニズムの利用の**基本ガイドラインにより文書化して使う**。

C. Offer と acceptance の関係において、立場と、それにより、大きく価格が変わるものとケースがあるので、この関係を、十分、理解し、価格交渉のできるシナリオ作りのできる、組織体制、ルールと、人の教育体制を組織内に、定着化する。

この、Offer と Acceptance の具体例は、本提言者の提言をしている[「行政改革の一方法」の4ページ](#)に、示してある具体例が参考になる。

(2) もう一つの問題、

(提言者からの情報提供) 次のような噂がありますので、情報提供をします。

これはある会社の OB 数人が、別々の場所で、うちの会社のグループでは、お金に困った時に、お金が出てくるシステムがあると、発言したことから、広まり始めてたものです。

米国での価格より、国産価格とその輸入コンポーネント価格の合計が、考えられないような高い価格になっているライセンスや、共同開発価格について、メカニズムが、どうなっているのかの、これしかないであろうというメカニズムモデルの噂です。

そのモデルの裏打ちとして、仲間の会社が、ある問題でつぶれかけてときに 4000 億円もの金がでてきたことから、そのモデルの憶測の、噂が広がりはじめているので、その情報提供です。

輸入装備品の合計額が、非常に高くなっている、輸入品と、[2005-3-15 鶴田レポート](#)と、[2008-3-17 鶴田講演の話](#)と結びつけて考えると、悪い業者であれば、次のようなモデルの仕組みを成り立たせることができるという噂です。

私も、その噂を聞いて、それは、ありうることだと、私も感じました。

輸入品の価格、ライセンス製品の価格は、何らかの、例えば、この価格でしか売れないと言う、輸入相手側の業者の突っ張り、ロビースト、政治取引、いくつかの圧力、調整事項からのいきさつで、内部明細のない価格でいったん防衛省が、合意をさせられてしまえば、あとは、上記の防衛省特有な視点ないしは、**行政は、いつも正しいという視点の考え方から、**

防衛省では、それが正しいということになり、その価格を基準に、比例した、適正手数料で商社は、輸入を扱えるし、メーカー側に、水増し部分があったにせよその儲けは、輸入相手**先側**の収入となり、**その相手先企業が**適正な、税金を相手先の企業が、米国においても、**適正に、**払っていれば、何のお咎めもないということになります。

また、日本の業者（企業、商社、米国においでる日本商社）は、FOB 価格もしくは、C&F 価格に比例した手数料もしくは GCIP をいただければ、何ら、法律上の問題も、税法上の問題も、発生しません。

しかしこのメカニズムは、相手側に、おいて、契約上、法律上、適切なプロセスで、適正に大きな所得を、得をさせた、オブリゲーションを、日本の商社、企業は、相手側企業に、もたせることができたので、こちらが、金に困ったときに、正規に、かつ、容易に、金を貸してもらえることができる仕組みを作ることはできる、と考えることもできます。

商売、企業活動は、どうしても、キャッシュフローが必要なときに、正規に、金を貸してくれるところがありさえすれば、事業を続けられるという企業原則があるので、それで助けてもらえさえすれば、それで、十分です。またその逆のメカニズムを、**相手側企業間に、与える**ことができます。

そして、このようなモデルが存在するのであれば、大きなキックバックがあることと同じことになるので、

大きな問題となります。

したがって、上記の噂のモデルがあることを前提にしますと、マスコミで疑われるほど、政治家や、行政関係者（これは、守屋氏のような脇の甘い人）に、ほんの一部、潤滑油程度の企業経費の金がいっているだけで、そんなにたいした金額は、動いてないようにも思えてきます。

（対策として）：輸入先のメーカーの価格と商社の価格につき、水増しがあるときは、甲の要求する区分による、価格明細を要求できることにしておけば、その水増しがメーカー側にあるか、商社側でないかを、文書上のスポットチェックでも、見分けることができ、今回の資料①の [H20年3月報告書 総合取得改革推進プロジェクトチーム報告書](#)の7ページにあるような、メーカーの価格証明を付けるというのであれば、商社とメーカーがつるんで、メーカー側だけで水増し、もしくは、メーカー側の値段を、通常より高くしているケースでも、大きな価格のものについては、[2008-3-17の鶴田氏の講演](#)の項目117のところでは、SEC:Security Exchange Commission で調べれば、米国での、大物価格の、当該製品もしくは類似製品の価格はわかるので、それで、チェック効果が、出るようになります。

またベースとなった、機体その改造開発に要したコストの明細と、その結果により、量産一機当たりのコストがどのようにかわるかの当方の希望の区分に従ったあらかじめ示した契約上のルールにより、書式による価格明細をとれば、スポットチェックにより、十分なチェックができるようになります。

これに対し、鶴田氏から、下記のような Invitation レターが来ていますので、お伝えしておきます。

Date: Tue, 24 Jun 2008 16:53:46 +0000
From: ktsuruta@comcast.net
To: Michihiko Esaki <esaki@dtcn-wisdom.jp>
Subject: Invitation to Houston

Buying through a middleman or trading company is a short-term purchase and you pay retail price. Further, as I mentioned to you various times, without having knowledge of the function of the materials and parts being purchased, and without value and cost analysis, you are not able to purchase at a most effective price.

If the Japanese government intends to purchase defense materials at the highest market price, buying through brokers is the way to do it.

Without fact finding or checking what is going on in the market directly using your own people, it isn't possible to make good judgment about purchases.

One of the airframe manufacturers has visited us and has seen enough to determine that they will purchase directly from the manufacturers rather than going through the trading companies.

You are welcome to come to Houston and see how procurement should have been performed. We will spend time with you and show you some examples as we have shown certain clients.

The majority of the work is done before the quotation is received -- analysis, research, determine market conditions, develop a competitive field: it is all done before the request for quotation is sent.

This work is necessary to ensure that the lowest cost -- not simply lowest price -- can be obtained. The lowest cost is not simply lowest unit cost, but lowest life cycle cost.

(防衛省の視点) 今回の取得改革プロジェクトチームの報告書(7ページ)では、そこまで触れていないので、

いまここで、それ以上、細かな、意見交換をする必要、時間もないので、その時期ではないようにも思う。

(提言者の視点) そのようなことでは、防衛省、自らが、問題点を指摘とその対策を提言されて、それを見逃したことになるので、官製の談合幫助をしてことになると、見られても、致し方のない事態になると、思いますので、お願いですから、もっと細かい末端の防衛調達のはんねを言ってくれる、まじめな小商家などの意見も聞いて、総合的なこれならいけるという対策をとるべきと考えます。

(3) ネゴスキルの向上のための必要条件の件

結局のところ、先の、入札心得も、上記の方式による見積依頼に添付する Buyers' Terms and Conditions（もしくは、事前の基本取引契約書（General Condition of Purchase）なるものと、それに添付する見積依頼書の書式も、英文のものが、防衛省側で、まだ、十分できていなくともおられるので、この際、整備されるべきと考えます。・（2009-2月末現在、WEB上から、から見ますとやや進んだように、拝見しています）

このために、これは、防衛省の味方になってくれる、ネイティブイングリッシュと、現地での交渉ノウハウを身につけた人物を利用するべきケースであると思います。

(4) 輸入装備品ネゴ能力の低さの件とその対策について

（提言者の視点）

- ① それから、防衛省には、外国のメーカーとネゴをするスキルとそれを向上させている体制は、十分整えられていない状況であると思っています。（[H20年3月 総合取得改革推進プロジェクトチーム報告書](#)にも書かれていないので）・商社がネゴを、防衛省の「ほんね」の立場（今までのままで、輸入か買うに比例して手数料をもらえるので、インセンティブがないので問題）に立ってやらずに、相手に言われるまま、もしくは、[鶴田レポートの2005-3-15](#)の6～20甲に述べてあるように、暗黙のルール、にしたがって、決まっている結果の価格の証拠物件を確かめるだけでは、まだ片手落ちです。
 - ② この対策のために、防衛省職員が、直接相手側とネゴをする、対策を採るために、投入する人員の件費+後方費用は、節約出来る、費用の、30分の1以下になると思われれます。
 - ③ 言い換えれば、投入コストの30倍以上の効果があると考えられます。
- ④ 一方、防衛省のネゴを代行または支援をして、防衛省がPOを出すだけという、支援をしてくれるグループを作るのも、一手段と思います。

この件に関しては、本申告、提言者は、その様なことができる、チャンネルにつき可能性を探っていますので、それが、実現可能な、範囲に、入ってきはじめていますので、もう少し明確になったときに、ご提案、申し上げようと思っています。

（要するに、このチャンネルは、英語によるネゴ能力と、必要に応じて、米国政府の許可を、取付けれる力、とそのため、英語能力ネットワークを持っていることが、必要条件であると、考えています）。

この件に関し、特に興味があるときは、提言者としても、それを創りだし易くなりますので、それを、どこどなたに、連絡すればよいかを、ご連絡くだされば幸甚です。（当方電話番号 058-231-9287 esaki@dtcn-wisdom.jp です）

- (5) 防衛省が、的確なものの開発、ライフサイクルコスト削減のための仕組みを、段階的に創り、関係する部門や、利害関係者の情報共有と意見調整を、タイムリーにでき意思決定をしていくことのできる、契約後の的確な段階的な実施計画書の作成のガイドラインが公式に整備されていないこと、に対する対策（日本の宇宙開発も同様）

（提言者の視点）もう一つの質問として、契約後の実施計画書は契約書上に要求されているが、的確なものの開発、ライフサイクルコスト削減のための仕組みを作るための実施計画書の作成のガイドラインは、まだないと思っています。

ましてや、作業の段階ごとの、インプット、アウトプットを明らかにした上で、次の段階に移る前にそのアウトプットを評価判断し、次の段階に移る官民合意の段階的、意思決定をする、段階的作業と意思決定の書式（ステップリスト）を使った、実施計画書の作成ガイドライン（サンプルは

<http://dten-wisdom.jp/J-Edition%202/J17-Appx%20E.pdf> で見ることもできましたその具体例の一部は、XT-4 の例として、

<http://dten-wisdom.jp/J-Edition%202/J05-chap%203-2%20Steplist%20detail.pdf> で見ることもできます）がまだ、それを正規のルール（制度化）にしたものは、防衛省側がないのが問題です。

実際のモデルは、本提言者が XT-4 の開発のときに民側から進んで、提案し、作ってやった時だけで、生みっぱなしで、その制度化が、せずしまいであったということになっています（前述の、もと空将の松宮空将の、話しより）

（提言）その様なガイドラインを作るのは、とよいとは思し、作るべきことだと思なので、あと余命いくばくもなくなった 75 歳では、ありますが、お手伝いをしたいと思っています。（宇宙関係も同時にやりたく思っています。

(6) 機体取付装備品国産化の基準価格に高い価格のついた輸入品価格を基準にしていることと、工数通減率一律 90%の暗黙のカルテルについて

ア. 全体の視点 (その 1)

暗黙のカルテルの定義については、公正取引委員会の、[公正取引委員会事務総局文書番号 11-06-003/063-00-A、平成 18 年 11 月の 4 ページの解説](#)に基づきます。

ア. 全体の視点 (その 2)

現時点で見ると資料①にある隠れた原点による、防衛省主導と言ってもよい暗黙のカルテルから、防衛省、機体取付国産装備品業者が、抜け出せば、防衛省直接調達为国産装備品も、国際相場(他国の行政調達と外国機体メーカーが調達する国際価格と同じレベルの価格) 価格になるし、あわせて、日本で、国産装備品を機体に組み込む、日本生産の民需航空機の全体価格も国際競争価格になるので、YS-11 以来、しばらく止まっていた、日本の民需航空機組立産業の再生と育成にもなります。

従って、それに合わせて、防衛省調達の、国産組立の調達機体全体の価格も、相互に影響しあって下がる。

イ. 経過 (本提言者の、たどった経過からの述懐)

本、提案者は江崎 CX、PX をチャンスとして、川崎重工航空宇宙本部(営業、航業、資材部)に、何の権限もない、現在のOBであります。防衛庁職員の何人かの後押しもあり、勇気を持って、通減率一律 90%のルールを撤廃するべく、川崎重工に、のりこみ、説得しましたが、いくつかの事情で、実現できませんでした。(ただし、プライム(川崎重工航空宇宙本部(甲)、と、乙、丙以下、の国内企業間の契約につき先に述べ資材管理協会の取引基本契約書の、第 5 条(1)、(2)、第 44 条、第 45 条に相当する条項については、数年前に、川崎重工の、取引基本契約書に、的確に、反映させることまでは、出来ています。)

しかし、その後、もう、私の知っている、連中が、最近、ほとんど定年退職をしてしまい、私からの、ほぼ同体験をした立場から、説得を聞いてくれる、現職の人は、もう、いないようになっています。しかし、以下に記述してある、防衛省主導の手順をとれば、国産機体取付装備品の提言率工数一律 90%等の件のカルテルの排除について、実現できると考え、その準備は出来ていると思っています。

この件にかんしては、提言者の 54 年来の悲願、怨念であり、22 歳で就職をして、58 歳で定年で企業を去る、期間 38 年とその後の定年後の期間を加えれば、実に、54 年を、超しても、まだ、実現していなかった、問題の解決が、これで、実現できることとなります。

防衛省は、他省庁の支援を得て、このレポートをもとに、現在の暗黙の了解のカルテルの排除を、公正取引委員会の後押しをえて、防衛省が主導で、進めて、もらえさえすれば、この件の問題解決は、実現すると考えています。

昔は、商社経由の輸入価格に会わせて、国産化奨励金の意味がありましたが、それは、今や、民間の旅客機(たとえば MRJ)の装備品国産化への障害になります。

私も、すでに 75 歳ですが、最後のご奉公として、これのお手伝いをしたいと、思っています。

ウ. 上記に関し、防衛省が、とれるべき対処 (その 1)

前述の、民間企業間で使っている、基本取引契約書の、下記の条項を、業者との契約条件(あらか

じめ、実行予算がつくまで、契約が出来ないのであれば、本契約と、同時に契約はそれを条件とするということをあらかじめ知らせておき、本契約と同時に、この契約条項を、契約する)。

また従来、防衛省(甲)は、調達先(乙)までの、契約書や入札心得とどまっているので、それに、民間がやっているように、上記の、基本取引契約書と同じように、この契約は、丙以下にも適用すると言う、文言を、「(4)～⑤項に記述をしてある、第44条と45条」とおなじように、付け加え、入れるとよいと思います。(本提言書の、

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設定、眠り口銭契約(キックバックの一種であると解釈する)を含む価格を含む)

(メモ) 上記の、甲の指示する様式は、添付資料②の書か鶴構成表を使うことにします。

の文面を、装備品調達の、当初からの、見積依頼書もしくは、その添付書類に、入れれば、従来の問題解決が出来るようになります。

これを、入れてもらいさえすれば、あとの、フォローのための戦略的シナリオの文章化等、を考慮することのお手伝いは、できます。(この具体化には、このテーマに関するIPTチームの設定が条件となります)

防衛省が、直接、装備品メーカーへの、立ち入りチェックと工程とその各工程に何工数必要かのチェックが、防衛省の人員構成上できないというのであれば、まず、大枠で、上記の条項のある契約をしておけば、それと同じ条項の取引基本契約書の内容を、民民間(機体メーカーと装備品メーカーとの間)で持っている機体取りまとめメーカーの支援による、DTC、コストダウンの一環として、装備品のメーカーの現場のLot3～4の時期に、立ち入り調査をして、コストダウンの促進を図ることができるようになります。

手間代が必要であれば、その項目費を区分して、支払えば、尚、その内容を、確実にできるようになり、成果も防衛省、公のものとなります)

(このノウハウ論文については、現職の防衛省職員の、朝日大学での官費留学の2002年の修士論文PDF(その要点は、そのPDFページ69ページに示してある、システム図に示してあります)として、あるので、それを利用できます)(平成20年10月発表の新シンセティブ制度は、これを実行可能にする一つの動きとして、拝見しています)

エ. 上記に関し、防衛省が、とれるべき対処(その2)

A. 認識事項

従来は、機体取付国産装備品について、上に述べてきたような、暗黙のカルテルに従うため、装備品業者(例えば、この前、口頭でお伝えしている業者など)が、している限りにおいてはにおいては、現場の工数を、鉛筆なめなめ、調整して、帳簿上の実績を、直しているのですが、その実態をしらべるため、新規国産化、ライセンス国産化のときは、国産開発段階が終わって、設計

技術上、生産技術上の問題を解決した Lot 3 もしくは、Lot 4 の実際の生産現場が動いている、時点で、上記の立ち入りチェックをするのが妥当と考えられます。[\(中央調達の手引き、第5章、5、原価監査、b.現場における実査、立会、PDF294 ページによる\)](#)

B. 理由は、装備品業者にも、国産開発段階と設計技術上、生産技術上の問題を解決を最終的に完了する、Lot 1 及び、Lot 2 までは、いくつかの、リスク（本体の機体の、技術試験、実用試験が終わり、部隊使用承認が終わるまでの機体メーカーと防衛省技術本部と部隊のサポートと、みずからの、設計技術上、生産技術上の問題点を、積極的に解消するための、余分にかかる工数と手待ち工数のリスク）、があるので、上記のA. のような配慮をする必要があります。

C. 現実的には、現在開発をして、量産段階への移行作業を実際に、しているものでなければ、現場を見ることはできませんので、当面、実際の、開発、量産への行く段階への移行段階にある川重の CX-PX のプロジェクトが、めったにない、現場立ち入りチェックできるチャンスであり、時期を見て、それを生産技術、工数が見える人達に、準備、実行させるべき時期が今であると見ています。

D. その時に役に立つように、上記の、[防衛省職員の、朝日大学での官費留学の 2002 年の修士論文 PDF](#)（その要点は、その PDF ページ 69 ページに示してある、システム図に示してあります）が、組織で決定した、官費で準備されていると、本、申告者と提言者は、認識しています。また、このことについては、現在の組織で、このことに、関係しておられている方もまた、そのようなことの種を、チャンスがくれば、動き出すように、準備、仕掛けられた、先輩の配慮を理解するする必要があります。

E. またこのような、チェックをすることにより、どの装備品も、業者も工数一律 90%という一括、乱暴とも言えた暗黙のルールから抜け出せると思います。

F. またこの工数、通減率を、通減の底から適用するのか、実績ハイワンの実績ベースのみから適用するのかの議論を、[防衛庁中央調達 199611 月 30 日号の PDF12 ページの図 4-2 の手源率表を二つの方向から見方による「差」のどちらを取るかの検討](#)、の記事を、原点にする必要があります。

G. 通減の底の前提条件付きの工数のどの企業でも使えるデータベースの一部は、すでに、日本では、できあがっており、[「ターゲット・コスト・インシヤティブを日本からはじめる件の提案」とそこに、呼び出されている、資料をクリック](#)を見ればその考え方と詳細を見ることが出来ます。

オ. 上記に関し、防衛省が、とれるべき対処（その 3）

A. 防衛省は、内部において、少なくとも、「航空機調達の解説の 216～217 の考慮、適用はしない、前例としない」という文書による指示、もしくは通達をだされること

B. また、上記、ア. からエ. まで、のことをふまえて防衛省と川崎重工が CX と PX につき、方向をだしておくことにより、CX-PX に、すでにだされている DTC（目標コスト設計）の方針に従い、DTC 努力をした上で、それを実行に移せば、すべての大義名分がたち、あらかじめその方針を、機体プライムメーカーおよび、国産装備品製造業者に、漏らしておけば、この長かった暗黙のカルテルの軟着陸への筋道が、現時点の背景を生かして、出来あがると考えています。

このことは、特に、CX の開発、民需転換に、三菱重工のした重大な構造設計のミスにより遅れている問題を、乗り越える、もっと、大きな道をひらいていけるものと思います。

以上

添付資料① 装備品の国産化基準価格（防衛庁内部資料）

（調本文書？） [航空機調達](#)の解説の中の [216～217 ページ](#)に下記のようなページがある

下記のイ項には、次のようなことが述べられている。（読みにくいので、当該部分を、下記に、再タイプする）

イ. 国産化価格（割掛費を除く）の目標価格を輸入価格又は類似品価格以下とする。

割り掛け費については、国産化要求度の強弱に応じ品目ごとに検討して決定する。

- イ 国産化価格(割掛費を除く)の目標を輸入価格又は類似品等の輸入価格以下とする。
割掛費については国産化要求度の強弱等に応じ各品目ごとに検討して決定する。
- ウ 機器等の輸入が国外調達源から見て不安定であるか又はそれが予想される場合は状況、緊急度等によりそのつど検討する。

4. 会社選定の基準

国産化を担当する会社の選定基準は次による。

- ア 当該機器等が次に該当する場合はそれぞれの法令に基づく認可又は許可をうけている会社であること。
 - α 航空機製造事業法に基づき認可を受する品目
 - β 武器等製造法に基づき認可を受する品目
 - γ 国産化のために必要な技術提携について「外国為替及び外国貿易管理法」に基づき認可又は許可を受する品目
- イ 当該機器等の類似品をすべて開発又は製造した経験を有し、又は当該国産に必要な技術及び設備を有するか又は小規模の新規設営によりその充足が可能であつて十分に品質を確保する能力を有する会社であること。
- ウ 当該機器等の国産化に要求期限がある場合、所要の要求に十分応じうる能力を有する会社であること。
- エ 当該機器等の国産化が決定した場合、当該機器等の維持、修理支援について当該会社で行う能力を有する会社であること。

5. 手続

ア 国産化手続 「航空機用機器等の国産化に関する業務実施要領について(通達)」による。

イ 提案者

α 空防統制隊司令、木更津航空補給所長、各航空工廠所長
「国産化の方針」により国産化を担当とするものがあるとき。

β 発注者

「国産化の方針」に該当すると需統隊司令等及び海軍技術部長が判断されるとき。

ウ 製造請負会社

新規生産の航空機等に関連する製造会社が国産化を一括計画する場合。

ウ 提案先 海軍技術部長を経て海軍長に申請する。

エ 審査・検討 国産化に関する業務実施要領の通達に定める基準に従い海軍技術部長が行う。

オ 決定者 海軍技術部長

カ 発注者 海軍長

ク 取扱い 業者及び製造請負会社並びに発注者には海軍長が通知する。

空統隊司令等には海軍技術部長が通知する。

添付資料 ③ この提言書は防衛省のOBの支援を得て作成、提言をしています。

またこの提言に対し、防衛省のOBからの評価を下記のようにいただいております。

ということは、現、防衛省の人たちも、非公式に、同じ意見だという意見をいただいています。

以下、防衛省のOBの方からいただいている本提言に対する、評価

記

このたび提言、申告（玉稿）を拝読しました。

先生のご提言の趣旨は、説得力があり、わかりやすい点については、最高のものとなっております。

この種の取扱いについて、法的拘束力をもたせるためには、契約に基づき、相手に義務けることが適切な処置です。

（内部的には、防衛大臣訓令で規制し、外部的には、官報などによる公示方法をとれば、法律に準じた効果が出ます）

ご提言は、このための担保手段を明示したものであり、かつ自律性がある点で、卓越したものであります・。

防衛省の[総合取得改革の推進報告書](#)（平成20年3月）の足りない部分を補完するものとなることでしょう。

先生の、ますますのご活躍を、お願い申し上げます。

以上