

# 取得改革の今後の方向性

装備品取得の効率化と防衛生産・技術基盤の維持・育成に向けて

平成22年9月

防 衛 省

## 目次

1	はじめに	2
2	装備品取得の効率化について	4
	(1) 装備品取得をめぐる現状	
	(2) 装備品取得の更なる効率化を目指した検討	
	(3) 検討の方向性	
	(4) IPT (Integrated Project Team) 方式による装備品取得の推進	
	(5) コスト管理の必要性	
	(6) PBL (Performance Based Logistics) について	
	(7) PBLの我が国への導入を見据えた検討	
	(8) 調達手法などの改善を通じた装備品取得の効率化	
3	防衛生産・技術基盤の維持・育成について	15
	(1) 防衛生産・技術基盤の特性と現状	
	(2) 防衛生産・技術基盤の重要性	
	(3) 「選択と集中」の必要性	
	(4) 「選択と集中」に向けた調査・分析の掘り下げ	
	(5) 具体的方策の検討	
	(6) 「防衛生産・技術基盤戦略（仮称）」の策定に向けて	
	(7) 防衛生産・技術基盤の調査・分析体制の充実	
	(8) 産官学による議論の場の設置	
4	結語	24

## 1 はじめに

総合取得改革推進プロジェクトチーム（以下「プロジェクトチーム」と言う。）は、総合取得改革の更なる推進を目的として設置され、平成20年3月に報告書を取りまとめた後、2度のフォローアップを行い現在に至っている。

本年6月には、防衛省改革に係る防衛大臣指示が発出され、「契約における公正性・透明性の確保に十分留意するとともに、それにとどまらず装備品の維持・整備分野における改革や防衛産業・技術基盤の確保等も含め、総合的に検討」することとされた。また、次期防衛大綱の策定に向けた検討を進めていくためにも、防衛省として今後の取得改革や防衛生産・技術基盤のあり方について、一定の方向性を整理していく必要がある。こうした事情に加え、平成21年11月に行われた行政刷新会議の中で指摘された装備品取得の更なる効率化の必要性や、本年1月に行われた防衛大臣と防衛関連企業との意見交換会において企業側から提起された厳しい防衛生産・技術基盤の現状を踏まえると、これまでの取得改革の枠を超えた新しい取得改革の推進が必要である。

さらに、「新たな時代の安全保障と防衛力に関する懇談会」が本年8月に提出した報告書（「新たな時代における日本の安全保障と防衛力の将来構想」）の中でも、先進技術を活かした装備について、コストを抑制しながら取得し、維持整備していくため、取得改革の推進が必要であること、我が国の防衛力を維持・発展させる上で欠かすことのできない防衛生産・技術基盤の健全な維持を図るための方策を検討していくことが必要であることについて言及している。

防衛省としては、かかる課題の重要性に鑑み、プロジェクトチームのチーム長を従来の防衛大臣政務官から副大臣に格上げし、体制の強化を図って検討を続けていくこととした。本稿は、この新しい体制の下で検討される今後の取得改革の方向性を示したものである。

装備品等の取得を巡る状況は、刻々と変化している。厳しい財政事情、装備品単価の上昇と調達数量の減少の悪循環の進展のおそれ、メンテナンス等に要する経費の増加傾向に加え、今回の調査で明らかになりつつある防衛生産・技術基盤の厳しい実態など、必要な防衛力を維持・整備していく上での重大な懸念事項が顕在化してきている。また、安全保障環境の変化に伴う自衛隊の実任務の多様化・拡大に効率的に対処していくためには、装備品等の可動率や安全性にこれまで以上に留意していくことも重要であり、増加しているメンテナンス等に要する経費の増加の問題を考慮しつつ、維持・整備のあり方についても見直しを図っていく必要がある。

こうした事情を踏まえ、装備品取得の更なる効率化と防衛生産・技術基盤の維持・育成を進めるための方策を講じることが必要となっている。そのためには、取得を単なる「モノ買い」として捉えるのではなく、必要な防衛力を維持・整備する「ソリューション」として捉える装備品取得の捉え方の変更が必要である。このためには、例えば、IPT (Integrated Project Team) 方式による取得スキーム、コスト管理の充実、効率化の努力を行った者が報われる契約制度の整備、情報や目的を共有する官民パートナーシップの構築などの方策を総合的に取り入れていく施策を講じていく必要がある。また、防衛生産・技術基盤に起きている実態の把握に努めるとともに、国内に保持すべき生産・技術基盤を特定して、その維持・育成に注力する取組みも必要となる。

防衛省においては、既に個別の具体的な方策の検討のための枠組みが設置され、その結果が中間取りまとめなどの形で公表されてきているが、今後は、それぞれの枠組みが個別の施策の検討・実施を行うに際して、プロジェクトチームに適宜報告を求め、プロジェクトチームが個別施策の方向性と取得改革全体との結び付けを図り、取得改革の進展のための中心的な役割を

果たしていくこととする。

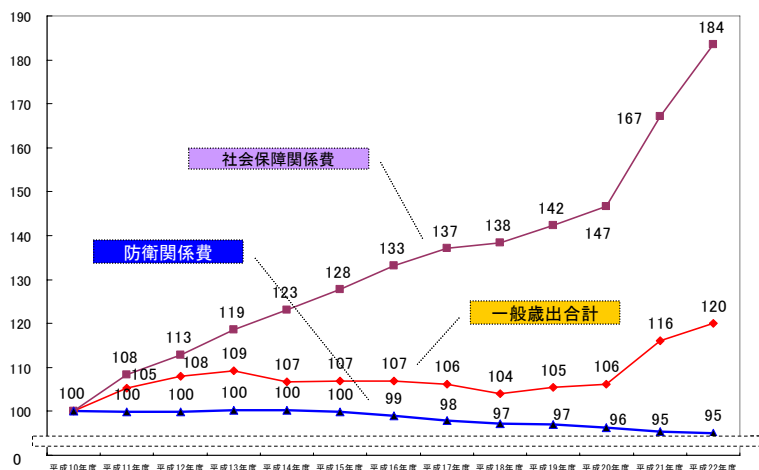
## 2 装備品取得の効率化について

### (1) 装備品取得をめぐる現状

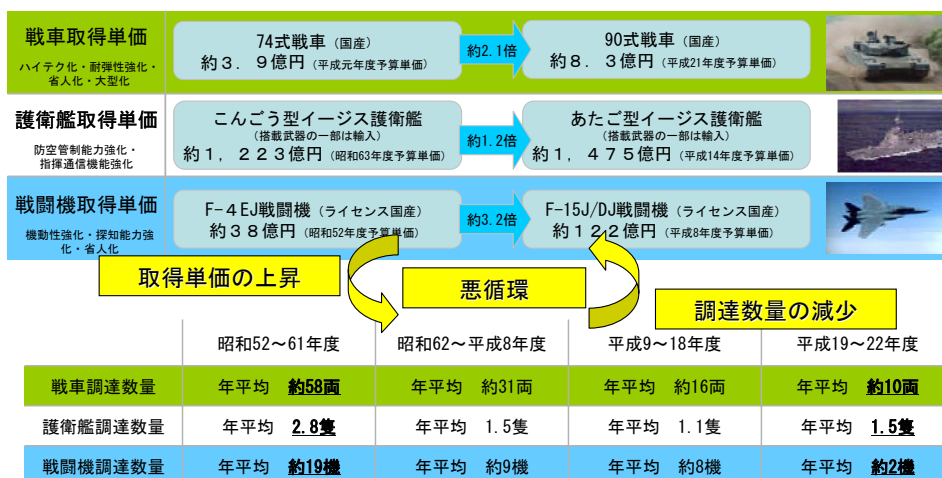
我が国で生産される防衛装備品は、市場が国内に限定されており、需要者が防衛省のみであるなどの理由により、諸外国の装備品と比較して製造数量が少なく<sup>1</sup>、スケールメリットが働きにくい状況にある。また、製造のための初期投資が大きく、高度かつ特殊な技術力が必要であり、個々の装備品を開発・製造できる企業は極めて限定されているため、競争原理が働きにくい。つまり、防衛関連市場は、需要独占かつ供給寡占的であり、取得コストは相対的に高くなる構造にある。

他方で、厳しい財政事情の中、社会保障関係費が急増している一方で、防衛関係費は抑制傾向にあるが、防衛装備品は、その高性能化に伴い高価格化が進展してきている。こうした高価格化の進展は、調達数量を減少させ、調達数量の減少は更なる取得単価の上昇を招くという、防衛装備品の取得をめぐる悪循環が進展してきている（【表1】【図1】参照）。

【表1】 予算の歳出の推移（平成10年度を100とした場合）



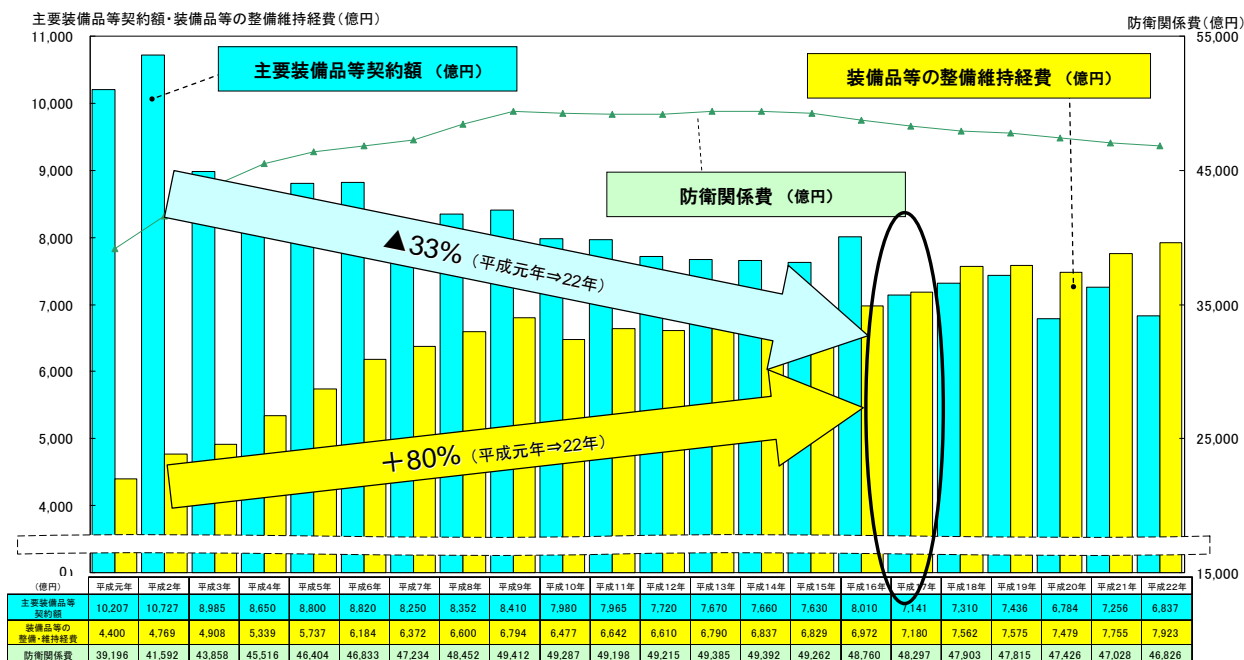
【図1】 装備品の取得単価の上昇と取得数量の減少の悪循環



<sup>1</sup> 例えば、F-2 戦闘機の製造機数が 94 機であるのに対して、米国F-16 戦闘機の製造機数は 3,497 機。90 式戦車の製造量が 341 両であるのに対して、米国M-1 戦車の製造量は 10,331 両、ロシアのT-90 戦車の製造量は 1,168 両。

また、装備品取得の環境が変化している一方で、新鋭装備品の高性能化・ハイテク化、現有装備品の老朽化といった要因などにより、メンテナンス等に要する経費（整備維持経費）が、約20年前と比較して80%増加（平成元年度⇒平成22年度）しており、平成17年度以降、主要装備品等の契約額を上回っている【表2】参照）。

【表2】主要装備品等契約額と装備品等の整備維持経費の推移<sup>2</sup>



こうした厳しい環境の中、これまで、防衛省では、コストを抑制するために様々な方策を講じている。例えば、装備品の定期修理間隔を延長するなどしてメンテナンス経費の抑制に努めているほか<sup>3</sup>、廃棄する装備品の部品の新規装備品への転活用<sup>4</sup>や、装備品の仕様を見直して民生品を活用<sup>5</sup>するといった努力により、平成19年度からの4年間で、約1,100事業でコスト抑制の取組みを進め、約5,970億円のコスト抑制を実現している。他にも、数年に渡って調達する装備品を1年にまとめて調達することで、企業の製造コストや収益リスクを低減させ、平成19年度からの4年間で約1,650億円のコスト抑制を実現している<sup>6</sup>。

2 資料中「主要装備品等契約額」とは主として直接戦闘に使用する火器・戦車・戦闘機・護衛艦などの装備品調達に係る契約額を示し、「装備品等の整備維持経費」とは装備品の修理や消耗品の代価及び役務費などに係る契約額を示す。なお、平成20年度については、初度費一括計上による増額分1,267億円（維持修理に係る初度費一括計上分54億円含む）を除いている。平成9年度以降の防衛関係費には、SACO関係経費及び米軍再編関係経費（地元負担軽減分）は除いている。安全保障会議の経費については、平成20年度よりその他事項経費として組替え要求しているため、防衛関係費には含まれない。このため、平成19年度以前の予算額は平成20年度以降との比較のため組替え掲記している。

3 例えば、F-15戦闘機やT-4練習機の機体の定期修理間隔を36ヶ月から54ヶ月に、UH-60Jヘリコプターの機体の定期修理間隔を36ヶ月から45ヶ月に延長し、従来の整備費等と比較して年間90億円程度のコスト抑制を図っている。

4 例えば、平成19年度以降、用途廃止となった陸自CH-47ヘリコプターのエンジンを、新規購入する同型機に取り付けることで1機あたりの取得コストを約7億円抑制している。

5 例えば、海洋観測艦の仕様を見直し、耐衝撃性を考慮しない商船設計手法を導入したほか、JIS規格汎用品をはじめとした民生品の導入を図り、建造コストを約40億円抑制している。

6 これまでにNBC偵察車、OH-1観測ヘリ、MCH-101ヘリ、F-2戦闘機、護衛艦搭載装備品、F-15近代化改修など計89事業を対象に短期集中調達を行った。

他方で、21年11月に行われた行政刷新会議では、「防衛省がこれまで行ってきた装備品の定期修理間隔の延長や単年度での一括調達（まとめ買い）といったコスト削減の方法に加え、装備品の選定段階に立ち返ったコスト削減が必要であり、費用対効果を最重視して、要求性能、仕様及び取得形態（国内開発、ライセンス国産、輸入）を決定するプロセスへの転換に向けて、その見直しを図るべきである」との指摘がなされている。

### 【諸外国の事例①】 国際共同開発・生産の進展と我が国での議論

欧米諸国等では、大規模かつリスクを伴う装備品の開発を共同で行い、先端技術から取り残されるリスクを防ぎ、開発費用を分担するとともに、それに続く共同生産によって生産コストも低減させる流れが顕著である。例えば、英国・ドイツ・イタリア・スペインは、ユーロファイター戦闘機を共同で開発・生産し、各国の主力戦闘機として運用している。また、米国、英国、オランダ、イタリアなどの9カ国は開発資金などを分担してF-35戦闘機の共同開発を行っている。他にも、A400M輸送機（英国、フランス、ドイツ、イタリア、スペインなど8カ国による共同開発）をはじめ、誘導弾、通信システムなど多様な装備品分野において、共同開発・生産が行われている。

我が国では、武器輸出三原則等が存在するため、米国とのBMD関連の共同開発・生産を除いて、国際共同開発・生産への参加はできないが、経済界などからは、国際共同開発・生産への参画を可能とする武器輸出三原則等の見直しの検討を求める意見が出されており、例えば、本年7月に日本経済団体連合会が策定した「新たな防衛計画の大綱に向けた提言」の中では、「国際共同研究開発への参加等のため、新しい武器輸出管理原則の確立が必要」としている。

なお、「新たな時代の安全保障と防衛力に関する懇談会」報告書では、「共同開発・共同生産の活用を進めれば、先端技術へのアクセス、装備品の開発コスト低減等のメリットがある。また、共同開発・共同生産は、日米同盟の深化、米国以外の国々との安全保障協力関係の深化にもつながる」ものであるため、「共同開発・共同生産についての（武器輸出三原則等の）見直しの決断は、できるだけ早く行われることが望ましい」としている。

### （2） 装備品取得の更なる効率化を目指した検討

行政刷新会議や「新たな時代の安全保障と防衛力に関する懇談会」報告書の指摘も踏まえて、今後、防衛省が厳しい財政事情の中、効率的に装備品取得を進めていくためには、これまでのコスト抑制の努力に加えて、装備品のライフサイクル全般を見据えながら、限られた資源で最大の効果を得られる装備品の取得を行う方策を講じていく必要がある。例えば、国産装備品と比べて取得単価が安価なものが多いとされる輸入品の取得の拡大も視野に入れた多様な取得方式の追求や、取得コストの抑制に資する契約制度・調達方法の制度改善は、装備品の費用対効果の最大化に寄与するものである。

また、増加する整備・維持経費が、新規に取得する主要装備品等の取得数量を圧迫している側面があることを踏まえれば、装備品の可動率や安全性といった装備品のパフォーマンスを維持・向上させながら、経費を抑制して必要な経費を捻出できる維持・整備業務の見直しも必要となる。換言すれば「財政事情と高価格化する装備品取得との調和をどのようにして図るべきか」との問題認識に対して、装備品の維持・整備のフェーズも考慮に入れた取得スキーム全般の見直しを図ることが必要である。

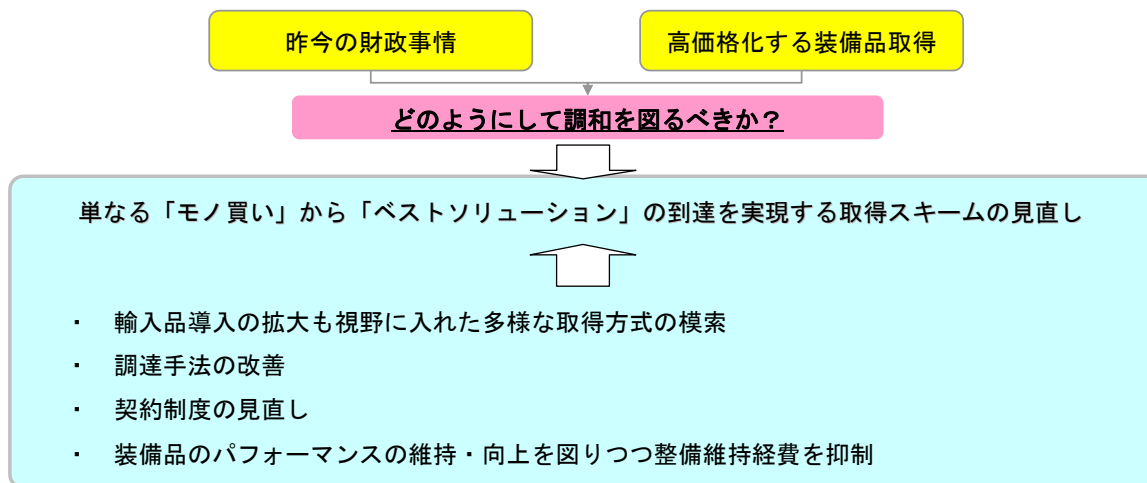
### （3） 検討の方向性

費用対効果に優れた装備品を取得するためには、多様な選択肢を抽出し、その中からメリッ

ト・デメリットを比較して最適な選択を図ることが必要である。その際には、装備品を単なる「モノ買い」の対象として捉えるのではなく、必要な防衛力を維持・整備する「ソリューション」の一つとして捉えることが重要である。

こうした考えに立てば、装備品取得を検討する上では、装備品の性能や取得単価といった判断要素に加え、一定の可動率を維持するために必要な経費、教育訓練のコストと効果、将来の能力向上の可能性など、取得後の運用に必要な要素も考慮に入れることが必要となる。つまり、「所要の防衛力を整備していくために、自衛隊に求められる「能力」は何か、実現のための「ベストソリューション」は何か」という問題意識に立脚した上で、装備品のライフサイクル全般を見据えて、最小の費用で最大の効果をもたらす選択肢を選択できるようにすることが必要となる。その中で、(2)で述べたような、多様な取得方式の模索、調達手法の改善、契約制度の見直し、整備維持業務の見直しなどに着目していくことが重要である（【図2】参照）。こうした総合的な考慮無くして、予算の枠に収めることだけを目的としたコストの抑制は、いたずらに部隊運用へのしわ寄せをもたらすことになる。

【図2】 装備品取得の効率化のための論点整理



#### (4) IPT (Integrated Project Team) 方式による装備品取得の推進

「ベストソリューション」の到達のためには、防衛省の各機関（内部部局、各幕僚監部、装備施設本部、技術研究本部）が、装備品のライフサイクル上の個別のフェーズについてのそれぞれの最適化を追求するのではなく、関係部署を集結し構成する統合プロジェクトチーム (IPT (Integrated Project Team)) を設置して、装備品の構想段階から、メンテナンス、教育、訓練、能力向上など装備品の運用段階も見据えながら、多様な知見を有する関係者を交えて一般的な検討を進めていく取得スキームが有効である。

既に防衛省では、航空機や艦船などの装備品を対象に、開発着手の判断、又は機種選定のタイミングに合わせてこうした枠組みを個別に設置<sup>7</sup>し、費用対効果の最大化などのための検討

<sup>7</sup> 22年8月時点で、UH-X（陸自）、護衛艦（海自）、次期救難ヘリコプター（空自）を対象としたIPTが設置されている。各IPTでは、装備品のライフサイクルを通じたコストや性能のバランスなどを勘案して、省内の関係部署が機種選定当初から調整を進めており、今後の取得スキームのあり方を検討する上での一つのモデルケースとなっている。例えば、護衛艦については、次期護衛艦を対象に主要機器の選定手続きにおける透明性などを担保しつつ、費用対効果を最大化する取り組みとして複数の選択肢からトレードオフケーススタディなども行って、設計の概要策定に向けた



を開始している。今後は、IPT方式の対象となる装備品を拡大してその推進を図っていくとともに、装備品取得の更なる効率化のためには、こうした枠組みの中に民間企業の参画も求め、装備品のライフサイクル全般を見据えた官民一体の検討を図ることも重要である。装備品の特性を踏まえれば、装備品の調達、官民の安定的で長期的なパートナーシップの中で、「開発⇒量産⇒教育訓練⇒メンテナンス⇒能力向上」のサイクルを経ることとすれば、運用ニーズと技術シーズの円滑な整合を可能とし、より優れた「ソリューション」の到達を実現できる可能性を高めることができるからである。また、中長期的なパートナーシップの構築は、防衛関連企業として事業の予見可能性を高め、安定的な事業経営を可能にするという点で、防衛生産・技術基盤の維持・育成にも効果をもたらすこととなる。

## 【諸外国の事例②】 英国国防装備支援庁における装備品取得

諸外国では、IPT方式のもとで積極的に装備品の取得を進めている国がある。例えば、英国では、航空機、車両、艦船、電子機器に至るあらゆる装備品を英軍に提供し、サポートしていくことを目的として設立された国防装備支援庁が、実質的なIPTとなって、個別装備品の調達から運用・廃棄に至るライフサイクル全般の業務を統合して管理運営している。同庁では、取得時の単価だけでなく、ランニングコストも踏まえた上で、最も価値が高いとされる選択肢を追求し、トータルの費用対効果の最大化(Best Value)に寄与している。また、同一部署の中で、ライフサイクル全般の業務が完結していることから、民間企業のコンタクトポイントが一元化され、官民の緊密な協力関係を可能としている。このため、個別装備品の開発・量産・メンテナンス・ロジスティックスのあらゆる段階において、工場から調達部門に至るあらゆる部署が一体となって部隊運用へのサポートを行っている。

### (5) コスト管理の必要性

なお、こうしたスキームを実現するためには、装備品の取得時点の単価だけでなく、取得後のランニングコストなども含めたライフサイクルコストを的確に把握するコスト管理が不可欠である。こうしたアプローチにより、例えば、「装備品Aの単価は量産段階では高いものの、維持運用段階以降の経費も踏まえた累積コストは、装備品A'よりも安い」といった意思決定が可能となり、費用対効果に優れた装備品が調達できることとなる(【図3】参照)。

既に防衛省においては、昨年度から装備施設本部にライフサイクルコスト管理室を設置して専従体制を組織し、内部部局、陸・海・空各幕僚監部、技術研究本部等も含めた全省的な取り組みを進めている。さらに、20年度からは「ライフサイクルコスト管理年次報告書」を策定し、個別の装備品のライフサイクルコストを公表するとともに、ライフサイクルコスト管理手法のレビューを行って、制度の改善に努めている。

なお、今後、装備品取得を一層効率的に行うためには、ライフサイクルコスト管理の手法を充実させて、国産・輸入・ライセンス国産といった取得方式に応じたコスト比較、調達スケジュールに応じたコスト比較、一定の可動率を維持するためのコスト比較、性能とコストのトレードオフスタディ等を積極的に行っていく必要がある。

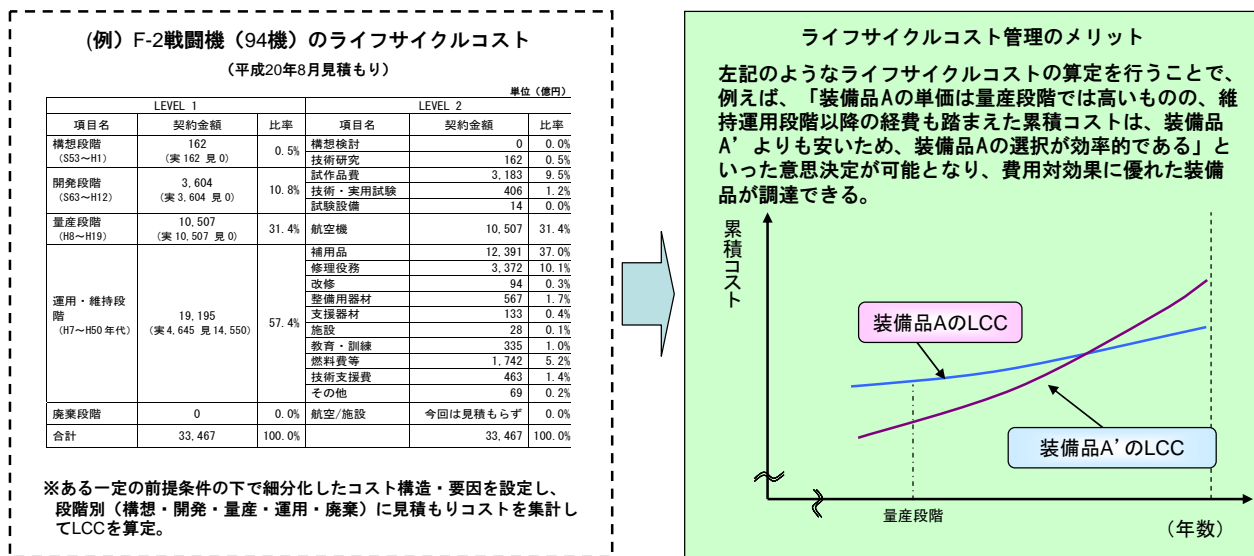
ただし、ライフサイクルコストが将来の見積もりを予測して算定せざるを得ない点を考慮すると、当面は、その信頼性を高めるためのデータの収集、算定手法の精緻化といった作業が課

---

検討を進めている。また、次期救難ヘリコプターについては、防衛政策局が必要な機能・性能の検討、経理装備局がコスト・評価方法を担当する形で検討当初から関係部署と緊密な連絡調整を進め、7月に企業側に防衛省側の提案要求書を示している。

題となる。そのためには、企業に過度に依存せずに装備品の適正価格を自律的に算定するデータの分析能力や、海外で開発・製造される装備品の商品情報などを恒常的に収集・分析・管理していく能力を強化し、その説明力や信頼性を高めていくことが課題である。

【図3】ライフサイクルコスト管理の見積もり例とメリット



### (6) PBL (Performance Based Logistics)について

装備品のライフサイクル全般を見据えて「ベストソリューション」の到達を追求する際には、可動率や安全性の確保のために必要なメンテナンスを最小のコストで行えることにも考慮する必要がある。そのための手段として、企業との契約形態を、メンテナンスの作業量に応じて対価を支払うのではなく、可動率や安全性といった装備品のパフォーマンスの達成に対して対価を支払う形態 (PBL(Performance Based Logistics)方式) へと移行する手法がある。

この手法は、契約締結時に合意された固定価格で、長期的かつ包括的な契約に基づいて、官側が求めるパフォーマンスを企業が保証することを前提としている。企業にとっては、パフォーマンスの達成を保証する義務が生じる一方で、契約金額が固定されているため、より少ないコストで目標とするパフォーマンスを実現した場合に得られる利益は従前よりも大きくなるのが期待される。そのため、企業にはメンテナンス業務にかかるあらゆるコストを最小化するインセンティブが生じることとなる。

従来の契約方式では、部品の個数や役務の工数の増加分は、直接企業の売上増加に結びついており、故障や修理が増えれば企業の売上も増える構図になっているため、企業にコストを抑制する実質的なインセンティブは働いていない。しかし、PBL方式では、パフォーマンスの達成に対して対価が支払われるため、部品の個数や役務の工数の増加分は企業のコストとして上乗せされる。そのため、企業には、投入される部品の量や役務の量を削減し、その単価の低減を図るなどして、コストの抑制を図るインセンティブが働くことから、結果的に部隊のパフォーマンスの維持・向上とコストの抑制に大きな効果が期待され、費用対効果の改善が期待されることになる (【表3】参照)。

【表3】従来の契約方式とPBL方式の契約形態の比較

	従来の契約方式	一般的なPBL方式
契約内容	作業量に応じた対価の支払い	パフォーマンスに応じた対価の支払い
契約額	作業に要した額	作業に要する額 (固定価格が原則。ただし(従来方式) > (PBL方式))
契約期間	原則として1年	複数年 (概ね5年～最長で25年程度)
官民の関係	顧客と契約相手方	目的や情報を共有するパートナー
官の主な業務	自律的に対応できない全ての業務 (自己完結性を追求)	達成すべき目標の管理 (業務の効率的な役割分担を追求)
企業側の主な業務	作業の遂行 (重整備等)	パフォーマンス達成のための作業 (業務管理・点検・在庫管理・部品調達・修理・重整備等)
企業側のコスト削減のインセンティブ	なし (作業量に比例して売上は増加)	あり (作業量の増加は利益を減少)
企業側にペナルティが課される場合	契約不履行・納期遅延時など	パフォーマンスの未達成時
企業が作業を行う場所	原則として自社工場	自社工場+部隊の整備拠点・補給処など
官民のコスト	—	官は長期的なコスト削減が期待 民は売上減少・利益増加

【諸外国の事例③】 欧米諸国の国防機関や民間企業におけるPBLの導入の実績

既に欧米諸国を中心とした軍隊では、PBL方式の契約形態を導入している事例が多く存在している。例えば、英軍は、BAE社とニムロッド哨戒機に関する6年間のサポート契約を締結し、可動率を40%向上させると同時に8%のメンテナンスコストの削減を実現している。こうしたプロセスはE-3早期警戒管制機などにも適用されることになっている。さらに、トルネード戦闘機のレーダー、電子機器、構成品などを対象にPBL方式の契約を締結し、工数を40%削減し、在庫を50%縮小するなどしてトルネード戦闘機のメンテナンスコストの30%削減に成功している。英軍では、2010年時点で回転翼機も含めた全ての航空機がPBL方式の契約を締結しているとの報告もあり、諸外国と比較しても先行して取り組みが進められている。

米国では、例えば、ロッキード・マーティン社がF-117戦闘機向けのPBLを実施し、構成品の受注から納品にいたるリードタイムを削減するなどにより、部品取得に要する時間を短縮させパフォーマンスの改善を実現する一方、企業の利益率を5%から20～30%に改善させている。PBLは、こうした機種以外にもC-17、F-16、F-18などの航空機をはじめ陸海空軍で広範に適用されている。

これ以外にもフランスやオーストラリア、イスラエルなどにおいて、固定翼機・回転翼機やその構成品を対象としたPBL方式が採用されており、ドイツでも導入に向けた検討を行っているとのことである。

なお、こうした形態以外にも、練習機などの非戦闘用航空機のメンテナンスでは、企業は航空機を保有し、メンテナンスに必要な全ての業務を行い、軍の業務は、運用計画の立案と操縦のみに集約される契約形態を採用しているケースもある。この場合は、官側の役割は、航空機のメンテナンスに必要な資金を供給する

ことに限られており、契約形態としてはPFI(Private Finance Initiative)方式に近い<sup>8</sup>。

全般的には、PBLが装備品のパフォーマンスを維持・向上させ、トータルのメンテナンスコストを抑制していることは明白である。一方で改善すべきとされている事例もある。例えば、我が国の会計検査院に相当する米国GAO(Government Accountability Office)の調査報告では、失敗事例の詳細には触れていないものの、いくつかのPBL方式の契約に対して、成果目標のモニタリングの不十分さ、成果目標の設定の不適切さ、企業側がサポートする内容の見積りの甘さ、などを指摘しており、PBLという手法にも改善の余地があることを示している。それでも、PBLが中止され、従来の手法に逆戻りしたという事例は確認されていない。諸外国におけるPBLは、1990年代以降の国防予算の削減圧力を背景として段階的に進展しており、今後も着実な進展を見せていくことが予想される。

なお、民間企業でも、PBLと同じ特徴を持つSLA(Service Level Agreement)と呼ばれる契約形態が導入されている。この契約では、保証される具体的なサービス内容を両者が合意し、達成すべき適切な指標を設定して、指標の達成度合いに応じて得られる報奨金を保証する一方で、達成できなかった場合に課されるペナルティなどについても規定されている。こうした契約は、通信やITアウトソーシングで提供されるサービスや民間航空会社の航空機メンテナンス業務をはじめ、ビル管理会社が行う空調設備や照明機器の維持・管理に、省エネルギーの概念を包含し、削減した水道光熱費の成果を双方がシェアする仕組みなどに適用されている。

#### (7) PBLの我が国への導入を見据えた検討

諸外国の事例にもあるように、PBL方式による契約方式の導入は、可動率を維持しながら整備維持経費を抑制し、ひいては、より優れたソリューションの到達にも寄与することが期待できることから、我が国においても、PBLを本格的に導入した場合の効果を検証するフィージビリティスタディを実施し、モデルケースを設定して試行的な検討を始めるなど、自衛隊の部隊運用にも配慮しながら、その導入を見据えた検討を行う必要がある。

すでに、防衛省においては、22年7月に、装備品等の維持・整備業務のあり方を検討するとともに、より効果的な民間委託の方式の円滑な導入を推進するために、内部部局、各幕僚監部、装備施設本部等から構成される「装備品の維持・整備業務のあり方に関する検討IPT」を設置し、この枠組みでPBLの導入についても検討を推進し、実務レベルでの事実の整理やデータの分析などの必要な作業を開始している。今後は、諸外国でPBL導入の実績を有する外部専門家らの知見を積極的に活用しながら、より早期に結論を得ることを目指して検討の加速化を図ることとしている。

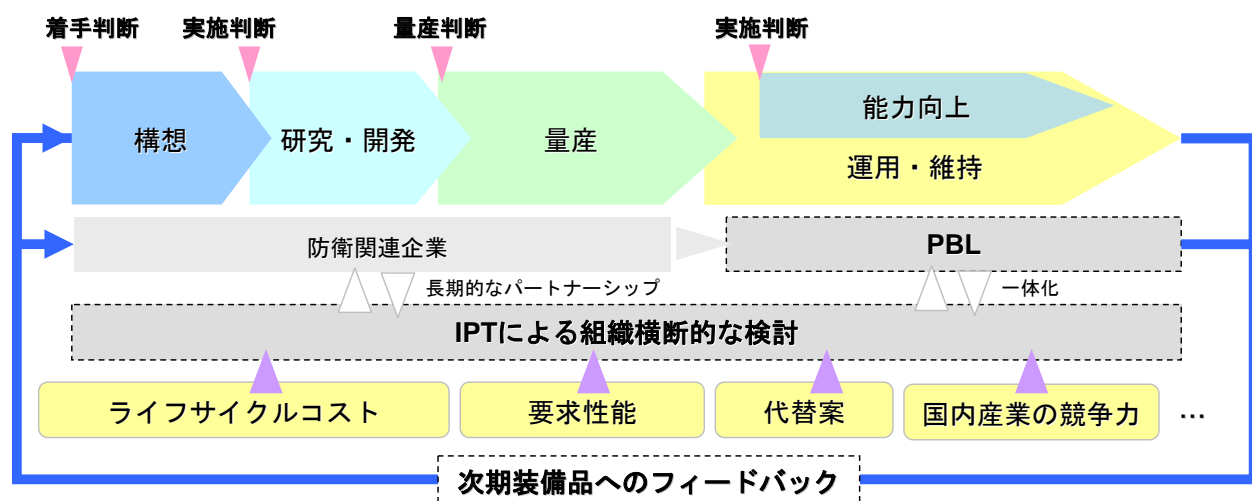
将来的には、このIPTを装備品毎にPBLを進展させるためのIPTとして発展的に拡大した上で、(4)で言及した個別装備品の官民IPTの枠組みと結びつけ、「開発⇒量産⇒教育訓練⇒メンテナンス⇒能力向上」といったライフサイクルを通じた検討の中で一体的な検討を行うことが出来れば、装備品取得の「ベストソリューション」の到達に向けて大きな成果が期待できる。

さらに、このIPTを通して企業が蓄積した装備品の運用情報などを新しい装備品の開発にフィードバックさせることができれば、運用ニーズに合致したより優れた装備品をメンテナンス・サービスとセットで自衛隊に提供することを可能とし、防衛力整備の効率的な維持・整備にも資すると共に、防衛関連企業の競争力強化にもつながりうる好循環をもたらすことも期待

<sup>8</sup> 例えば、英空軍は2008年に、企業が空中給油機の保有・管理・維持業務などを行い、軍に対しては空中給油と輸送のサービスを提供するPFI契約(期間28年、総額130億ポンド)を締結している。この契約では、企業は軍からの要請が無い時は、民業に活用して利益を得ることができるとされている。

される（【図4】参照）<sup>9</sup>。

【図4】IPTを通じた装備品取得の好循環



更に、このようなPBL方式の導入を図り、整備維持経費を抑制し、あわせて人員の効率化を図ろうとする試みは、厳しい財政制約の下、所要の防衛力整備を図っていかなければならない防衛省にとって極めて重要なものとなるものと思われる。何故ならば、今後の安全保障環境の変化に十分対応できるように装備品や人員配置の拡充を図っていかなければならないことが予見されるが、PBL方式の導入により得られる予算の削減額や効率化された人員は、この拡充のための財源となり得るからである。

なお、今後のPBL方式の導入に向けた検討には、防衛省の内部部局、各幕僚監部、装備施設本部のみならず、企業も含めた関係者の参画が必要である。また、組織のトップが検討にコミットし、変革を主導する姿勢を打ち出すことも必要であり、目標に向かって関係部署等が一体的に動くための仕組みをつくることにも考慮する必要がある。更に、企業にとってこのPBL方式の採用がコスト抑制につながるような制度設計が重要であり、契約制度面での検討も併せ進めていく必要がある。

#### （8）調達手法などの改善を通じた装備品取得の効率化

調達手法の改善は、装備品取得の効率化を図る上で、一つの重要な要素である。調達プロセスや手法に非効率な要素が存在する場合、その人的・時間的コストの増加は、取得コストの一部に上乗せされるため、装備品取得の効率化を阻害する要因となるからである。

こうした改善施策の一例として、防衛省では、前述したとおり、これまでに一部の戦闘機やヘリコプターなどの調達に際して、企業の製造コストや収益リスクを低減させられる様に、数年に渡って調達する数量を1年にまとめて調達することとしたが、これにより、企業の製造コストや収益リスクを低減させ、平成19年度からの4年間で取得コストを約1,650億円抑制している。こうしたまとめ買いの活用は、防衛関連企業への安定的な発注を可能とし、予見可能性の

<sup>9</sup> 装備品本体をメンテナンス・サービスと一体で提供するモデルは、すでに米国においてTSPC(Total System Performance Contract)と呼ばれる契約の中で採用されている。

向上や安定的な事業経営の確保にもつながる効果がある。「新たな時代の安全保障と防衛力に関する懇談会」報告書においても、企業側にもメリットのあるまとめ買いなどの取組みをさらに進めるべきとの指摘があり、今後、防衛省でも積極的に活用を追求していくこととする。

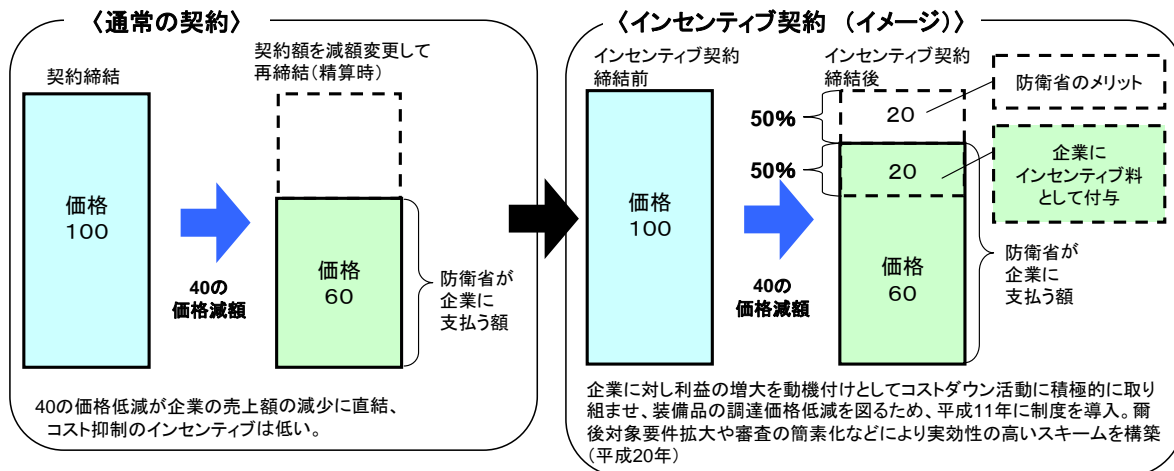
他方で、5年を超える債務を伴う契約は財政法によって禁止されているため、これより長期に渡る短期集中調達には認められていない。今後は、調達の優先順位が高く、かつ大規模なまとめ買いによって大幅なコスト抑制効果が期待できる装備品や、まとめ買いによって防衛生産・技術基盤の維持・育成に寄与する装備品については、財政法によって制限されている国庫債務負担行為の年限延長を含め、より効果的・効率的な調達手法の実現に向けて財政当局も交えた検討を行う必要があるものと考えられる。

ただし、国庫債務負担行為の期間の延長については、経費の硬直化をもたらすおそれや、優先度の低い装備品にまで波及するおそれに加え、技術革新が生じた場合にかえって非効率になるおそれ等の問題点があるため、慎重な考慮が必要であることに留意しなくてはならない。

また、契約制度の見直しを通じて、民間企業のコスト抑制意欲を引き出し、その成果を官民双方で享受するような仕組みを構築することも重要である。例えば、防衛省では、平成20年度から、民間企業の努力による製造コストの低減が生じた場合、低減額の一部を企業側に付与するインセンティブ契約制度を導入したが、同制度の適用件数は未だに少数であり、現時点では十分に成果を上げているとは言い難い（【図5】参照）。従って、民間企業のコストダウン努力を引き出せるようにするために、どのような工夫ができるかにつき、引き続き検討を進めていく必要がある。

防衛省としては、これまで取得コストの透明性を高めるために原価計算研究会を設置して、種々の検討を行ってきたが、本年6月、これを発展的に解消し、「契約制度研究会」を設置した。これは、会計分野の専門家に留まらず、流通・マーケティング・企業法務・公共調達などの部外有識者の参画を得て、契約制度の見直しの検討を通じて、努力した者が報われるWIN-WIN関係を官民間に築き上げようとするものである。本研究会は、精力的検討を行い、既に中間取りまとめを行っているが、今後も短期的課題に留まらず、中長期的課題の検討を行うこととされており、着実な検討の深化が望まれる。


【図5】インセンティブ契約制度の概要と適用実績



〈制度適用の具体例 ①〉

120mmりゅう弾


(株)小松製作所が製造する120mm迫撃砲用弾薬の弾体製造方法の改良により、原価低減が可能となったことから、同社からの申請を踏まえて、平成20年10月にインセンティブ契約を適用(5年間で約4億円程度のコスト低減見込み)



〈制度適用の具体例 ②〉

高速標的機 (CHUKAR III)

日本電気(株)が製造する海自用対空射撃訓練用標的機の製造方法の改善により、同社の申請に基づいて、平成20年契約分よりインセンティブ契約を適用(5年間で約2,500万円の低減見込み)



平成20年度以降、申請件数は2件。コスト抑制効果は計4.3億円(今後5年間)。

### 3 防衛生産・技術基盤の維持・育成について

#### (1) 防衛生産・技術基盤の特性と現状

我が国の防衛生産・技術基盤の生産規模は、毎年2兆円程度で推移しており、全体の工業生産額全体に占める割合は0.6%程度である。自動車産業の生産規模が約57兆円（約18%）であることと比較すると、規模が大きなものとはいえない産業である。しかし、防衛生産・技術基盤は、我が国の防衛力を維持・整備する上で欠かすことのできない物的基盤であり、これまで、防衛力の国内における確実な供給・運用支援基盤などの重要な役割を果たしてきたが、これに留まらず、装備品の開発・製造によって培われた技術が民生分野にも転用（スピノフ）されるなど、我が国の技術水準の向上にも大きな役割を果たしてきた（【図6】【図7】参照）。

#### 【図6】防衛生産・技術基盤が果たしてきた役割

##### 1 防衛装備品の供給・運用支援基盤（安全保障の主体性を確保）

- (1) 我が国の**国土の特性、政策などに適合した運用構想及び要求性能**を有する装備品等を供給することができる能力
- (2) **機密保持**の観点から国産でなければ支障が生じうる装備品等を供給できる能力
- (3) 保有する防衛能力を最大限に発揮するために必要な**維持・補給能力**
- (4) 装備品等の**緊急時における急速取得等**のための能力
- (5) 各国の国防上の理由により**国外からの入手が困難な技術**の入手

##### 2 パーゲニング・パワーの源泉

装備品等を外国から調達する際、可能な限り最新の装備品等を安価に購入できるようにするための**パーゲニングパワー（交渉力）**の向上

##### 3 潜在的な防衛力としての抑止効果

防衛力を自らの意思で強化できるという潜在的な**防衛力としての抑止効果**

##### 4 日本の国力の一部

日本の国力の一部として**経済力・技術力を構成**

##### 5 国内産業・経済波及効果

防衛装備品からのスピノフを通じた**産業全般への波及や国内雇用創出による経済波及効果**

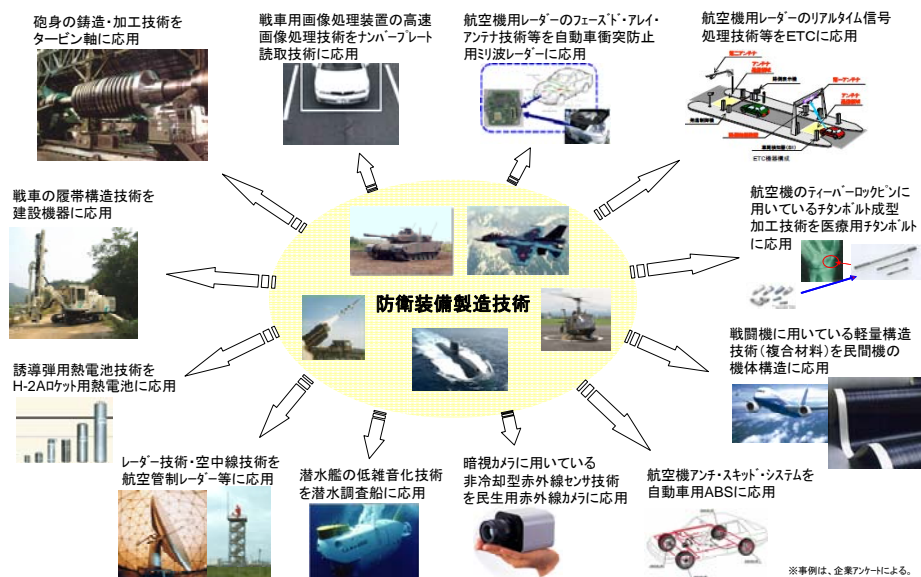
こうした役割は、国内に工場（国営工場）が存在しないこともあって、そのほとんどを民間企業（防衛関連企業）が担っている。なお、防衛装備品は、一般的に加工組立度が高いため<sup>10</sup>、装備品の製造に関連する企業は中小企業を含んできわめて広範に広がっている（【図8】参照）。他方でこうした企業の全体の売上に占める防衛省向け売上の割合を示す防衛依存度は、全体で4%程度と小さいことにも留意する必要があるものの、一部には防衛依存度が50%を超える企業も存在している（【表4】参照）。

また、厳しい財政事情などに起因する装備品の調達数量の減少は、防衛関連企業の操業量を低下させており、我が省の調査によれば、防衛関連企業主要企業約60社の年間操業時間は、平

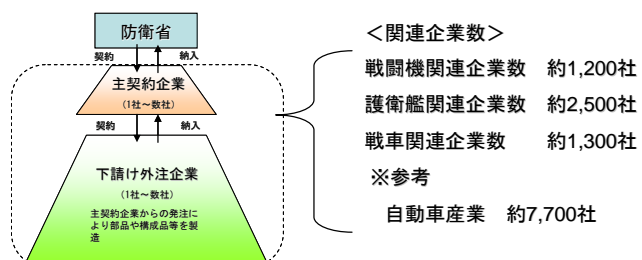
<sup>10</sup> 例えば、戦闘機の部品点数は約30万点（自動車は2~3万点）と言われている。部品点数の大きさは加工組立度の高さにつながる要素の一つである。



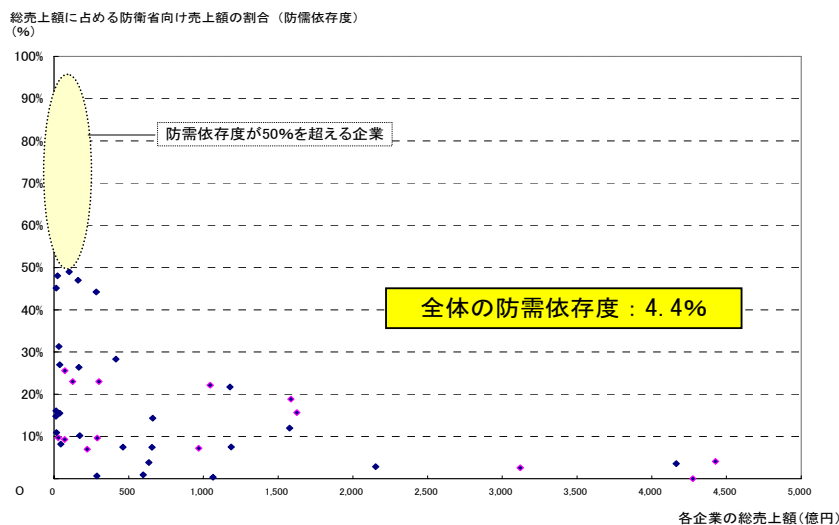
【図7】 防衛装備品の開発・製造によって培われた技術が民生分野に応用された具体例



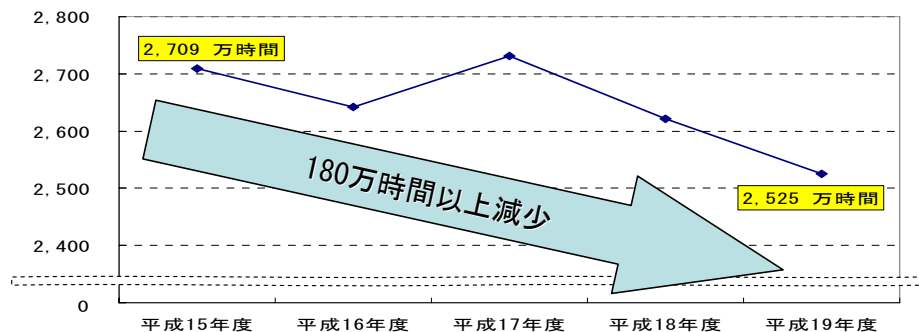
【図8】 防衛産業の構造



【表4】 防衛関連企業の防需依存度の分布



【表5】防衛装備品関連工場の年間操業時間の推移



【表6】平成15年以降に撤退した防衛関連企業（戦闘機・戦闘車両関連企業）

<戦闘車両関連企業（35社）>

A社（アルミ鋳物部品の生産）	事業撤退
B社（アルミ鋳物部品の生産）	事業撤退
C社（アルミ鋳物部品の生産）	事業撤退
D社（パイプ類の生産）	事業撤退
E社（油圧部品の生産）	生産辞退
F社（ギヤの生産）	生産辞退
G社（ギヤ・シャフト類の生産）	生産辞退
H社（板金部品の生産）	自主廃業
I社（鋳物部品の生産）	自主廃業
上記のほか26社が倒産等の理由により撤退	

<戦闘機関連企業（21社）>

a社（レドーム・燃料タンク等の生産）	事業撤退中
b社（スチール鋳物部品の生産）	事業撤退中
c社（レドーム用樹脂の生産）	事業撤退中
d社（砲管（がいかん）の生産）	事業撤退
e社（鍛造品の生産）	撤退表明
f社（鋳造品の生産）	撤退表明
g社（構成品の生産（ワッシャーなど）	撤退表明
上記の他11社が撤退	

成15年と比較して180万時間以上低下している（【表5】参照）。こうしたことから、昨今では防衛事業から撤退する企業も見られ、戦闘機、戦闘車両関連企業だけでも56社<sup>11</sup>が、撤退ないしは撤退を表明している（【表6】参照）。

この中には、国内でその構成品を製造している者が1社しかない場合も含まれており、今後こうしたケースが増加していった場合、防衛生産・技術基盤の空洞化・弱体化を招き、安全保障上重大な影響を及ぼすことも懸念される。

今後、社会保障の費用がますます増加し、防衛関係費の抑制傾向が続くとすると、我が国の防衛生産・技術基盤を現状の水準で維持していくことは極めて困難になるおそれがある。すでに防衛事業から撤退している企業も現れている最近の環境の変化の中で、早急に所要の対応策を講じなければ、防衛関連企業が事業撤退を更に加速化させる可能性がある。また、企業が将来の事業撤退をも想定して防衛事業の縮小を図る可能性も懸念される。

一方で、海外の防衛関連企業が、コストやリスクを抑制し、優れた装備品を供給する取組みを着実に進めていることを踏まえると、国内防衛関連企業のダウンサイジングは、相対的な競争力を弱め、防衛生産・技術基盤の脆弱化をもたらし、ひいては国内に生産・技術基盤を維持することにより可能であった高い可動率の維持や我が国独自の運用構想・装備構想に応じた有効な装備品の改修・提供等が出来ず、効果的な防衛力の発揮に支障を及ぼす可能性がある。

## （2）防衛生産・技術基盤の重要性

こうした事情を踏まえれば、我が国の防衛生産・技術基盤は安全保障政策の基礎であり、我が国の防衛力を支える極めて重要な役割を果たしていることを改めて認識し、防衛生産・技術

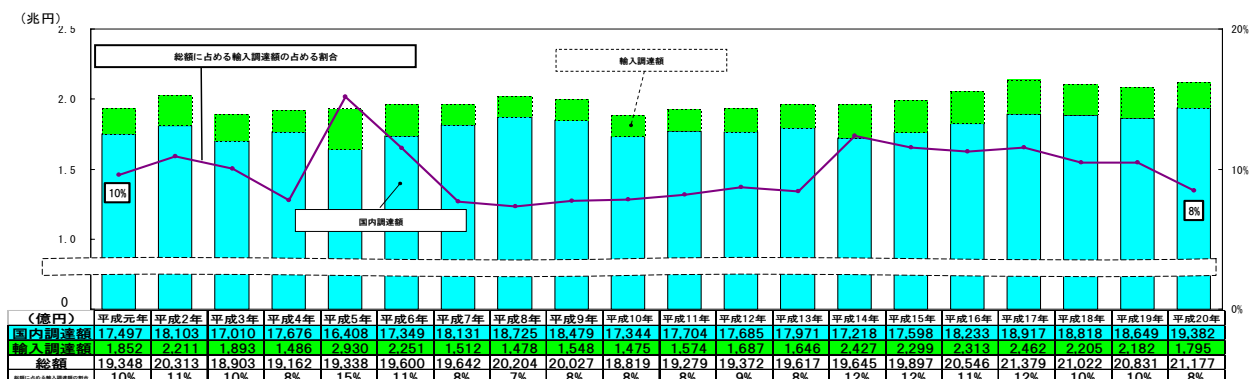
11 防衛省が把握しているものに限る。

基盤の衰退が起きれば、装備品の海外依存度が高まるということとなり、自律的な防衛力の維持・整備を困難にさせ、我が国の潜在的な抑止力を低下させるということも十分に踏まえて、今後の対応を考えていく必要がある。

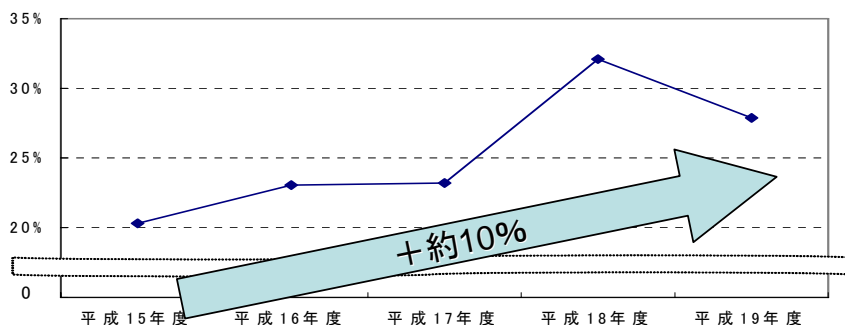
一部の諸外国も、我が国と同様の認識を示している。例えば、米国では、海外に装備品の供給基盤を依存することにより国内産業の能力が抑制されるといったリスク等を認識して、取得する装備品の中で下請け企業レベルまで含めて海外企業がどの程度供給源となっているのかということについてその実態を調査し、議会に報告している。

我が国の場合、取得する装備品等の中で、海外企業が供給基盤となっている割合（調達実績額ベース）は、全体の10%程度である（【表7】参照）。他方で、我が省の調査によれば、国内の防衛関連企業が装備品を開発・製造するために下請け企業に発注する部品調達や作業に係る取引額の海外防衛産業の占める割合は、平成15年度から5年間で約10%程度増加している（【表8】参照）。今後、防衛生産・技術基盤の維持・育成に向けて検討を進めていく際には、広範な中小下請け企業の実態も十分に把握し、対応策を考えていく必要がある。

【表7】防衛省の輸入・国内別の調達実績額の推移



【表8】主契約企業の外注企業（下請け企業）との取引額に占める海外企業の取引額の割合<sup>12</sup>



### (3) 「選択と集中」の必要性

こうした防衛生産・技術基盤をめぐる厳しい状況を打開するためには、防衛省として我が国の防衛関連企業が先端的な装備品の開発・生産を行い続ける体勢を維持できるような基本的な方向性を明示し、改善に向けた具体的な方策を検討することが不可欠である。

12 我が国の主要防衛関連企業31社からのデータに基づき作成。

しかし、昨今の厳しい財政状況等を踏まえると、国内に全ての防衛生産・技術基盤を保持することは極めて困難である。従って、どの分野の防衛生産・技術基盤を国内に保持すべきか、ということについて、安全保障の重要性の観点や国内産業の競争力の観点を踏まえて具体的に検討し、その分野の維持・育成に注力する「選択と集中」の考え方に基づいた方策を実施していく必要がある。

その場合には、例えば、「防衛省が将来の装備品のあり方をどう考えるのか、そのために国内の防衛生産・技術基盤にはどういった要素が必要となるか」といった問題意識に基づいて、海外からの技術供与が期待できない分野や次世代の戦闘様相に大きく影響を与えるような分野への投資を強化するという視点も必要となろうし、より中長期的な装備品の将来展望を整理することも必要である。また、その際には、我が国の防衛生産・技術基盤が有する技術力やコスト等の国際的な水準についても把握し、我が国の「強み・弱み」を認識する必要がある。

また、「国内防衛生産・技術基盤が円滑な部隊運用にどのように寄与しているのか」「仮にこうした基盤が喪失した場合に、部隊運用（可動率、適時適切な能力向上、安全性の確保など）に死活的な影響を与える分野はどこになるのか」といった問題意識に基づいて、幅広い装備品を対象に国内に保持しなければならない防衛生産・技術基盤を検討していく必要もある。

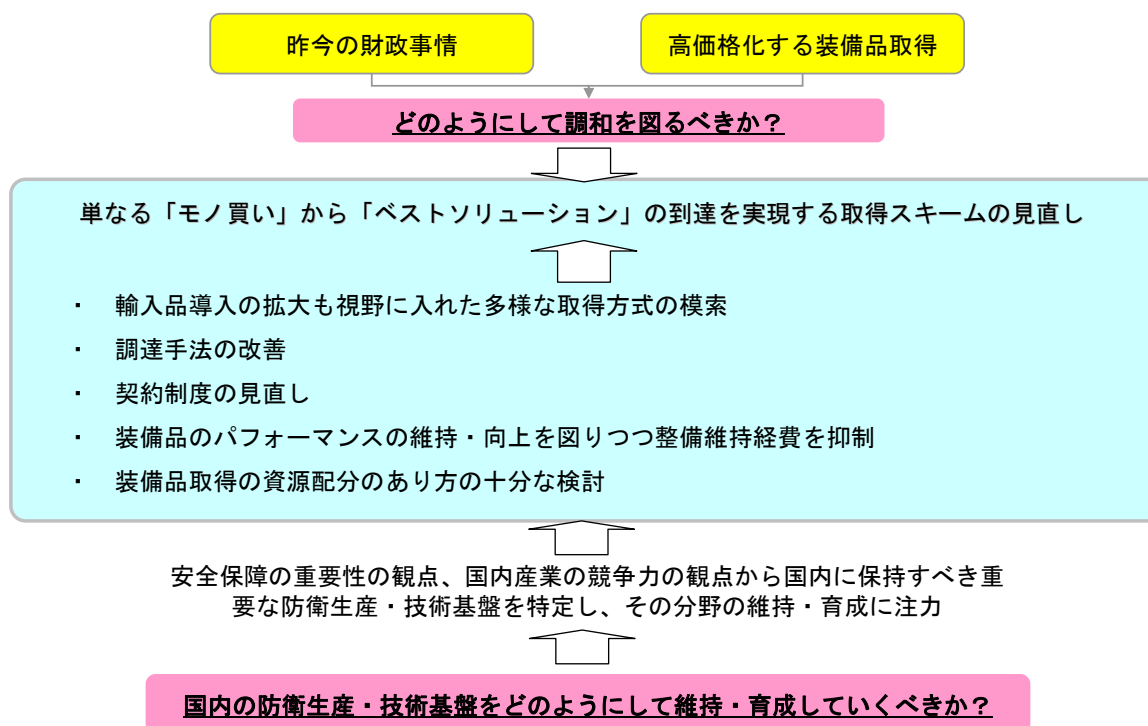
しかしながら、こうした考え方で国内に保持すべき防衛生産・技術基盤を特定したとしても、個別の装備品選定では、費用対効果の最大化を満たすものが取得されるべきであるので、国産品という理由だけで取得されるということにはならない可能性がある。従って、「ベストソリューション」として選定の対象となりうるように、国産装備品も十分に高い競争力を持つことが併せ求められることとなる。このためには、企業側の努力が不可欠であるが、その際、防衛省としてもその資源配分のあり方を十分に検討し、防衛省が重要な分野への投資を強化するなどして企業の技術開発力の向上に寄与していくことなどが重要である。また、この技術開発力の向上を目指すにあたっては、これまで以上にデュアルユース技術の活用を視野におくべきである。

また、先に述べた官民が中長期的に協力していけるIPT方式の取得スキームの採用や努力した者が報われる契約制度の改革等の取得改革が行われれば、企業にとって中長期的視点からの取組みの検討が可能となり、企業の装備品生産の競争力を高めることにつながっていくものと考えられる。つまり、防衛省の取得スキームのあるべき方向性が実現されれば、防衛生産・技術基盤の活性化にも寄与する点もあり、物的基盤たる防衛生産・技術基盤の維持・育成の具体的な方策を考えることは、防衛省の装備品の取得スキームのあり方の議論に大きく関連している（【図9】参照）。換言すれば、取得改革を考えることと国内に保持すべき重要な防衛生産・技術基盤の「選択と集中」を考えることは表裏一体のものであるとも言え、このような観点から今後の方策を考えていく必要がある。

#### （４）「選択と集中」に向けた調査・分析の掘り下げ

今後、重要な防衛生産・技術分野を検討していくにあたっては、我が国の防衛関連企業の技術力など、競争力の現状を十分把握することが重要である。その際には、例えば戦車や戦闘機といった装備品そのものについて検討するに留まらず、エンジンやアビオニクスといった構成要素又は要素技術のレベルまで掘り下げて検討することが必要であり、また既に触れた構成品を製造する中小企業まで視野に入れた検討が望ましい。また、自衛隊の装備品の運用に関し、国内の防衛生産・技術基盤が果たしてきた意義と役割を検証することも極めて重要である。更に諸外国の技術動向や将来の戦闘様相を踏まえて、将来の装備品のあり方についても併せ考え

【図9】防衛生産・技術基盤の維持・育成の論点整理



ていくことも必要である。

既に防衛省では、こうした問題意識に基づいて、昨年度、民間企業や部外有識者で構成される「戦闘機の生産技術基盤のあり方に関する懇談会」を開催し、平成23年度のF-2戦闘機の生産終了により、戦闘機の国内生産・技術基盤に与える問題点の整理や今後取り組むべき課題の抽出を行い、中間報告を取りまとめている。懇談会での分析の結果、戦闘機の高い可動率の維持、我が国の運用に適した能力向上、安全性の確保には、国内の戦闘機生産技術基盤が大きく寄与しているほか、仮にこうした基盤が我が国から喪失した場合に、一部の技術水準や製造技能が低下することが明らかになっている。

また、関係部署の担当者で構成される「将来の戦闘機に関する研究開発ビジョン検討作業チーム」の中で、戦闘機に係る技術動向やこれに伴う戦闘様相の変化、我が国周辺の戦略環境などを踏まえ、将来戦闘機のコンセプトとそれを実現するために必要な研究事項について整理を行っている。こうした分析は、個別の防衛生産・技術分野の安全保障の観点からの重要性を評価する上で、不可欠なアプローチであり、今後は、戦闘機以外の装備品についてもこうしたアプローチの調査・分析を積極的に進めていく必要がある。

#### （５）具体的方策の検討

今後、（４）で示した調査・分析を行い、国内に保持すべき重要な防衛生産・技術基盤について具体的に検討した上で、（３）で述べた取得スキームの見直しや調達手法の改善、契約制度の見直しといった具体的方策に取組み、資源配分のあり方も見直し、個別の装備品取得に反映して防衛生産・技術基盤の維持・育成を図っていくことが必要である。

これに加え、重要な技術のキャッチアップを図るため、民間先端技術の装備品へのスピノンや軍民両用技術（デュアルユース技術）を活用して、技術水準の底上げを図ることが必要で

あるほか、現在は、一部の防衛省開発航空機を対象としている民間転用のスキームの拡大、諸外国で採用されているようなオフセット取引制度の導入の検討など、防衛生産・技術基盤の維持・育成につながるあらゆる施策の可能性を追求していくこととしたい。

#### 【諸外国の事例④】 各国の防衛生産・技術基盤の維持・育成の状況について

諸外国においても、厳しい財政事情や装備品の高価格化といった状況に直面しており、本章で言及しているような問題意識は、何も我が国一国に限った特殊なものではない。こうした環境の中で、諸外国は、自国の防衛生産・技術基盤の維持・育成に向けた積極的な取組みを進めている。例えば、一部の国では、国内に保持すべき重要な防衛生産・技術基盤を特定し、これを明示している。英国などは、「防衛産業戦略」「防衛技術戦略」の中で重要な技術分野を明示しているほか、フランスでは国防白書の中で同様の考え方を示している。

こうした国では、特定された重要な防衛生産・技術基盤に対して研究開発投資を重点化し、装備品取得の資源配分の見直しを進めるとともに、企業再編を主導し、自国防衛産業の競争力を強化する取組みを進めている。また、国際共同開発・生産への参画を通じて必要な装備品を取得し、あるいは自国に足りない先端技術へのアクセスを図って技術力の向上を図るなどの方策を講じている。こうした方策にあわせて、自国製装備品の海外への輸出を積極的に進めているケースが多く見られる。ただし、各国とも、民生品とは違って、国際的な安全保障環境に直接的な影響を与えることの重大性を十分に認識しており、武器等の輸出を厳格に管理するのが一般的である。

その他にも防衛生産・技術基盤の維持・育成に寄与するようなオフセット取引制度を導入している国もある。オフセット取引制度とは、外国から輸入品を購入する場合に、その購入の見返りとして供給国側から技術供与や自国製構成品の購買といった代償を得る取引のことを言う。

例えば、韓国では、一定額以上の装備品を海外から輸入する際には、輸入の見返りとして韓国製構成品の輸出や先端技術の提供を行うことが法律で規定されている。その際には、韓国にとって重要な防衛生産・技術分野を特定した上で、輸出したい品目や、海外から導入したい技術のリストアップを行っており、国内に保持しなくてはならない防衛生産・技術基盤の維持・育成のためにオフセット取引制度を活用する政策がとられている。

#### (6) 「防衛生産・技術基盤戦略（仮称）」の策定に向けて

防衛関連企業にとっての予見可能性を高め、その収益リスクを抑制し、長期的な視点からの投資、研究開発、人材育成に寄与し、効果的かつ効率的な防衛力の維持・整備を図るためには、これまで述べてきた必要とされる防衛生産・技術基盤のあるべき方向性についての検討が進められ、整理された文書（「防衛生産・技術基盤戦略（仮称）」）が策定・公表されることが望ましい。また、この「戦略」は、できるだけ早い時期に策定・公表されることが望ましい。従って、次期中期防衛力整備計画期間中（平成23年～27年度）の策定・公表を目途として作業を開始することとする。なお、装備品が、長いスパンをかけて研究された技術・技能を土台として製造されることや、研究開発と製造のいずれのフェーズでもその供給基盤が防衛関連企業であることを踏まえれば、この「戦略」で示される生産基盤と技術基盤の方向性は、一体性を確保することが重要である。

「防衛生産・技術基盤戦略（仮称）」の中で示される中長期的なビジョンの策定やビジョンの実現に向けて取組みを進めていくためには、防衛生産・技術基盤の実態を恒常的に把握することも重要となる。そのため、防衛生産・技術基盤の現状認識を目的とした「防衛生産・技術基盤白書（仮称）」を定期的に策定することを検討するなどして、関係省庁とも協力しつつ、現

状の把握に努めることが重要である。

#### (7) 防衛生産・技術基盤の調査・分析体制の充実

(4) に掲げた防衛生産・技術基盤に係る情報の調査・分析のためには、既存の体制を活用しつつ、人員の充実や実態把握のための体制の充実が不可欠である。

国内企業などを対象とした防衛生産・技術基盤の競争力の実態調査に関しては、技術研究本部、装備施設本部等の防衛省の各機関が保有している技術資料、契約関連情報を一元的に集約・分析してデータの整理を行うとともに、必要に応じて外部の知見を活用した委託調査研究などを行って調査の肉付けを図っていく必要がある。また、防衛生産・技術基盤の調査・分析を担当する防衛省職員を拡充し、情報調査・蓄積・分析能力の拡充も併せて進めていくことが必要である。すでに防衛省内部部局には、22年度に防衛産業の調査分析等を行う3名からなる専従班（防衛産業班）を新設しているが、体制の拡充に向けて必要な措置を講ずる必要がある<sup>13</sup>。

他方で、外国企業などを対象とした国外防衛関連企業の競争力の実態調査に関しては、公刊資料等の恒常的な分析や防衛省高官の現地への訪問調査を積極的に進め、情報調査・分析・蓄積の恒常化を図っていく必要がある。さらに、米国に派遣されている輸入調達専門官やFMS連絡官等が収集する国外関連企業に関する情報などを積極的に活用し、現地における定点観測の充実も進めていくこととする。

#### (8) 産官学による議論の場の設置

今後の防衛生産・技術基盤の維持・育成に向けての取組みは、防衛省内の各機関が一体となって推進することは当然のことであるが、防衛省のみで完結するものではない。防衛関連企業をはじめとした部外団体や、学識経験者、関係省庁等の協力も得ていく必要がある。そのため、今後の検討に際しては、省内の検討と併せて産官学のメンバーで構成される新しい枠組みで進めることも必要となる。

本年1月には、防衛大臣と主要防衛関連企業17社の経営責任者などが一同に会して防衛生産・技術基盤をめぐる問題点等について直接意見を交換する新しい試みを行ったが、今後の枠組みでは、こうした官民のトップが意見を交換する機会を定期的に設けるとともに、この会合に連動させて、実務的なレベルでも緊密な議論を展開させる仕組みを構築していく必要がある。このため、22年度から防衛省に産官学の構成員からなる「防衛生産・技術基盤に関する研究会（仮称）」を設置し、実務者レベルで防衛生産・技術基盤が直面している状況や今後のあり方、具体的方策について体系的な議論を行うこととする（【図10参照】）。


こうした枠組みの下で、我が国の防衛生産・技術基盤に今何が起きているのかということにつき、「戦闘機の生産技術基盤に関する懇談会」などで行われた議論の手法などを参考にしながら、国内の生産・技術基盤がこれまでに果たしてきた役割や意義の整理・評価を行うものとする。さらに、海外の防衛生産・技術基盤の実態についての分析も進め、今後の技術進展に伴う当該装備品の将来展望の分析等を踏まえて、国内防衛生産・技術基盤の維持・育成のための具体的方策の掘り下げを図ることとし、検討の節目において、官民のトップレベルの会合に議論の内容をフィードバックしてご議論頂き、着実な検討の進展を図っていくこととする。

<sup>13</sup> 平成23年度は、内部部局で更に6名の増員を要求して、分析・企画立案も含めた能力の拡充も図る。また、国内外の先進技術情報に特化した調査も行うため、技術研究本部に技術調査を専門に行う職員を10名要求し、合計で16名の防衛生産・技術基盤に関連する職員を要求するほか、調査費用として約1億円を要求する。

【図10】「防衛生産・技術基盤に関する研究会（仮称）」のイメージ

**防衛大臣と主要防衛関連企業との意見交換**

防衛省側 防衛大臣、防衛副大臣、防衛大臣政務官、防衛大臣補佐官 ほか  
企業側 主要防衛関連企業の経営責任者など

報告  フィードバック

**防衛生産・技術基盤に関する研究会（仮称）**

防衛省側 審議官（総合取得改革担当）、各幕担当部長級 ほか  
企業側 主要防衛関連企業の事業部門責任者など  
部外有識者 安全保障・国際政治、流通・マーケティング、財務会計、経営戦略等に  
知見を有する専門家 など

※ 関係省庁も必要に応じて出席。



## 4 結語

本稿でも言及した様に、今後の装備品取得の効率化、防衛生産・技術基盤の維持・育成に取り組むために、防衛省では「契約制度研究会」や「装備品の維持・整備業務のあり方に関するIPT」などを設置し、活発な検討を進めている。また、防衛生産・技術基盤の維持・育成についても、官民トップレベルの意見交換会を定期的で開催していくとともに、部外有識者や企業関係者などを交えた「防衛生産・技術基盤に関する研究会（仮称）」を設置して、必要な検討を開始することとしている。今後は、個別の枠組みにおいて議論の堀下げを図る一方で、必要に応じてそれぞれが密接な連携を図りながら、省の方針を決定するような重要な節目にはプロジェクトチームや総合取得改革推進委員会などの枠組みの中で、意思決定を図り、機動的かつ弾力的な取組みの推進を図っていくこととする。

本稿で示している方向性を実現するには、業務プロセスの見直し、体制の見直し、ひいては法律の改正にもつながり得る論点が含まれており、実務上多くの課題を解決していくことが必要となる。また、システム整備をはじめとした追加的な経費が必要となることも想定され、成果をあげるには、数年から10年程度の期間を要するものが多い。そのため、変革を着実に進展させるためには、取得改革を一過性の議論に留めず、組織全体の問題として認識した上で、不断の努力と既存の発想にとらわれない柔軟な思考がこれまで以上に必要となる。

また、諸外国や民間企業で採用されている先進的な知見を積極的に取り入れることも必要である。従来の検討枠組みは、省内での議論が主体であったが、今後は、部外のエキスパートなどの知見を取り入れて制度に反映させることも重要である。そうした外部の考え方も導入することで、新たな着眼点を見出し、必要に応じて、これまで行われてきた努力を補うべき要素を加味して、レビューとフォローアップを繰り返して方向性の肉付けと見直しを行うことも必要である。

いずれにせよ、装備品取得は、今後の効率的な防衛力の維持・整備や実任務の円滑な実施のために必要不可欠な要素であり、環境の変化に応じた適切なスキームを構築することが重要である。防衛省としては、装備品の供給源である防衛生産・技術基盤が安全保障の基礎である極めて重要な要素であることを改めて認識し、この基盤の維持・育成の問題も含めて取得改革を進めていくこととする。