

## 第2節

## プロジェクト管理などへの取組

## 1 ライフサイクルを通じたプロジェクト管理

## 1 重点的なプロジェクト管理による最適な防衛装備品の取得

防衛装備品の高性能化・複雑化により、防衛装備品のライフサイクル全体（構想、研究開発、量産取得、維持整備など）を通じた取得コストは増加傾向にあり、必要な数を適切な時期に取得するには、ライフサイクル全体を通じた取得プロセスの効率化が極めて重要となる。

このため、重要な防衛装備品について、ライフサイクル全体を通じてコストやスケジュールを管理し、運用ニーズを踏まえた最適な取得を実現するため、15（平成27）年10月に発足した防衛装備庁にプロジェクト管理部を設置し、同年11月にプロジェクト管理重点対象装備品として12の装備品<sup>1</sup>を選定したところである。

プロジェクト管理重点対象装備品については、プロジェクト管理を行う責任者としてプロジェクトマネージャー（PM）<sup>Project Manager</sup>を指定するとともに、関連部署の職員で構成される統合プロジェクトチームを設置し管理することで、戦略的に最適な防衛装備品の取得の実現を図っている。



C-2（プロジェクト管理重点対象装備品）

## 2 統合的な見地による効果的・効率的な取得

統合機動防衛力の構築のためには、統合的な見地を踏まえた防衛装備品の取得が必要となる。

これまで、統合的な見地を踏まえ、①装備品機能の統合化、②共用装備品の一括調達、一部構成品の共通化、装備品のファミリー化など<sup>2</sup>により、開発・取得・維持経費の低減を図ってきたところである。

今後は、防衛装備品の構想段階からプロジェクト管理の視点を入れ、情報の接続及び機能の統合化、構成品の共通化、装備品のファミリー化などによる取得コストの低減について検討し、ライフサイクル全体を通じた効果的・効率的な取得を推進していく。

## 3 プロジェクト管理の強化のための取組

プロジェクト管理を強化するため、以下の取組を行っている。

- プロジェクト管理に関する制度の整備のため、外部の監査法人などの知見を活用し、プロジェクト管理業務の公正性の向上について検討
- ライフサイクルコストの見積り精度の向上のため、コスト情報のデータベース化や統計的な分析によるコスト推定評価手法の改善を検討
- プロジェクト管理にかかる人材を育成するため、海外や民間におけるプロジェクト管理手法の研修などを定期的実施

1 SM-3ブロックII A、中SAM（改）、グローバルホーク（滞空型無人機）、AAV7（水陸両用車）、新艦艇、陸自UH-X、V-22（ティルト・ローター機）、SH-60K能力向上型、P-1、C-2、F-35A、将来戦闘機（F-2戦闘機の後継として検討中）

2 「共用装備品の一括調達」は陸・海・空自における小火器・車両・化学器材、「一部構成品の共通化」は陸自と空自で使用する短距離用の地对空誘導弾、「装備品のファミリー化」は陸・海・空自で使用する対艦誘導弾、などがある。

## 2 契約制度などの改善

### 1 取得制度の見直し

防衛省では、環境の変化に迅速に対応した取得改革を推進するため、07（平成19）年から「総合取得改革推進プロジェクトチーム」会合を、10（同22）年からは有識者による「契約制度研究会」において取得制度の検討を行っている。平成28年度からは、検討結果を確実に具現化するため、特別研究官制度<sup>3</sup>を活用している。

### 2 長期契約など

防衛装備品の製造には長期間を要することから、一定数量を一括で調達しようとする場合に5年を超える契約が必要になるものが多い。また、防衛装備品や役務については、①毎年度の調達数量が少数であること、②防衛省のみが調達を行っていること、③それらを供給する企業が限られていることなどから、スケールメリット<sup>4</sup>が働きにくく、また、企業としても高い予見可能性をもって計画的に事業を進めることが難しいといった特殊性がある。

このため、財政法において原則5か年度以内と

されている国庫債務負担行為による支出年限について、特定の装備品については、長期契約法<sup>5</sup>の制定により10か年度以内とした。この長期契約の導入により、安定的な調達が可能となり、計画的な防衛力整備が実現されるとともに、企業側も、将来の調達数量が確約され、人員・設備の計画的な活用と一括発注による価格低減が可能となる。さらに、下請企業の防衛産業からの撤退防止にも寄与する。

平成27年度においては、固定翼哨戒機（P-1）20機の調達（経費縮減見込額は契約ベースで約417億円）を、平成28年度予算においては、哨戒ヘリコプター（SH-60K）17機の調達と陸自特別輸送ヘリコプター（EC-225LP）及び海自練習ヘリコプター（TH-135）の機体維持（経費縮減見込額の合計は契約ベースで約148億円<sup>6</sup>）について、それぞれ長期契約することとした。

**参照** 図表Ⅲ-3-2-1（長期契約のイメージとコスト縮減効果）

また、PFI法<sup>7</sup>などを積極的に活用してより長期の複数年度契約を実現することにより、国の支出の平準化による予算の計画的取得及び執行を実現するとともに、受注者側のリスク軽減、新規参入の促進などを通じた装備品調達コストの低減などのメリットを引き出すことが期待される。16（同28）年3月には、PFI法を活用した民間船舶の運航・管理事業について、事業契約の締結を行った<sup>8</sup>。

このほか、防衛装備品の特性などにより、およそ競争性が期待できない調達や、防衛省の制度を利用してコストダウンに取り組む企業については、迅速かつ効率的な調達の実施及び企業の予見可能性の向上の観点から、透明性・公正性を確保しつつ、対象を類型化・明確化した上で、随意契約の活用を図っている。



長期契約による一括調達によりコストの縮減を図るSH-60K哨戒ヘリ

3 実務を行う防衛省職員の視点だけでなく、経営学・経済学の分野で提唱されている理論なども踏まえ、効果的な取得制度の見直しを図るため、当該分野を専門とする大学准教授などを非常勤職員として招へいし、防衛装備品の取得制度に資する研究を実施する制度

4 規模を大きくすることにより得られる効果のことであり、例えば、材料の大量購入などにより、単価を低く抑えることができる。

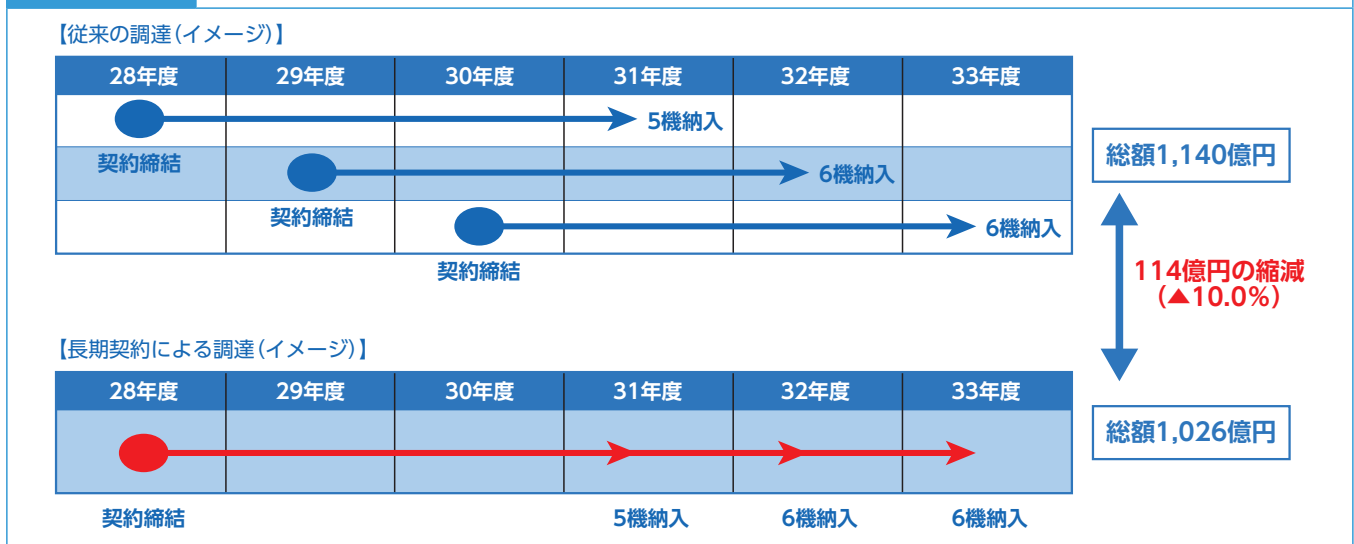
5 特定防衛調達に係る国庫債務負担行為により支出すべき年限に関する特別措置法（平成27年4月成立）

6 約148億円には、EC-225LP及びTH-135の機体維持にかかるPBL契約（成果保証契約）による縮減効果（後述）も含む。

7 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律

8 特別目的会社である高速マリン・トランスポート株式会社（船舶2隻〔「ナッチャンWorld」及び「はくおう」〕を所有・運航・維持・管理）と事業契約の締結を行った。

図表Ⅲ-3-2-1 長期契約のイメージとコスト削減効果



### 3 調達価格の低減と企業のコストダウン意欲の向上

防衛装備品の調達においては、市場価格の存在しないものが多数存在するという特殊性があることを踏まえ、調達価格の低減と企業のコストダウン意欲の向上を同時に達成することが必要である。このため、実際に要した原価を確認し、契約履行後に企業に超過利益が生じないよう、契約金額の見直しや生じた超過利益の返納を求めるなどの特約条項を付した契約（原価監査付契約）によ

り、調達価格の低減に努めている。

しかし、このような契約は、企業にとっては決算終了後に超過利益の返納を求められるなど、企業のコストダウン・インセンティブが働きにくいとの指摘もあった。このため、新たな契約手法として、官民が共同して契約の履行管理を行うことで契約上のリスクを極小化し、コストダウンが図られた場合は一定の割合を企業に還元するリスクシェア型インセンティブ契約の検討を進めている。

## 3 調達の効率化に向けた取組など

### 1 防衛装備品取得のさらなる効率化

防衛装備品の取得にあたっては、契約制度の見直しのほか、複数年度分の防衛装備品や部品を特定の年度にまとめて予算化・契約することで効率化を図るまとめ買いや、種類の異なる防衛装備品の構成品のうち共通する部分、或いは異なる組織間で共通する装備品などの予算をまとめて執行する取組を行っている。平成28年度予算では、艦対空誘導弾（SM-2）の調達や戦闘機（F-15）用整備器材の改修などを一括契約することにより、契約ベースで約465億円の経費の縮減を見込んでいる。

また、共用装備品の一括調達、一部構成品の共通化、装備品のファミリー化などにより、開発・取得・維持経費の低減を図っている。

### 2 効果的・効率的な維持・補給

防衛装備品の定期整備についても、安全性の確認を十分に行ったうえで間隔を延伸し、効率化を図っている。また、装備品の可動率の向上と長期的なコスト抑制を図る観点から、PBL（成果保証契約）<sup>9</sup>の導入に取り組んでいる。平成28年度は、Performance Based Logistics陸自特別輸送ヘリコプター（EC-225LP）及び海自練習ヘリコプター（TH-135）の機体維持や陸

<sup>9</sup> 可動率や安定在庫の確保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契約方式であり、欧米諸国で装備品の維持・整備に適用されて効果を上げている。



長期契約によるPBLを予定しているEC-225LP (特別輸送ヘリ)

自戦闘ヘリコプター (AH-64D) の構成品についてPBL契約を締結することにより、契約ベースで約99億円<sup>10</sup>の経費の縮減を見込んでいる。

### 3 公正性・透明性の向上のための取組

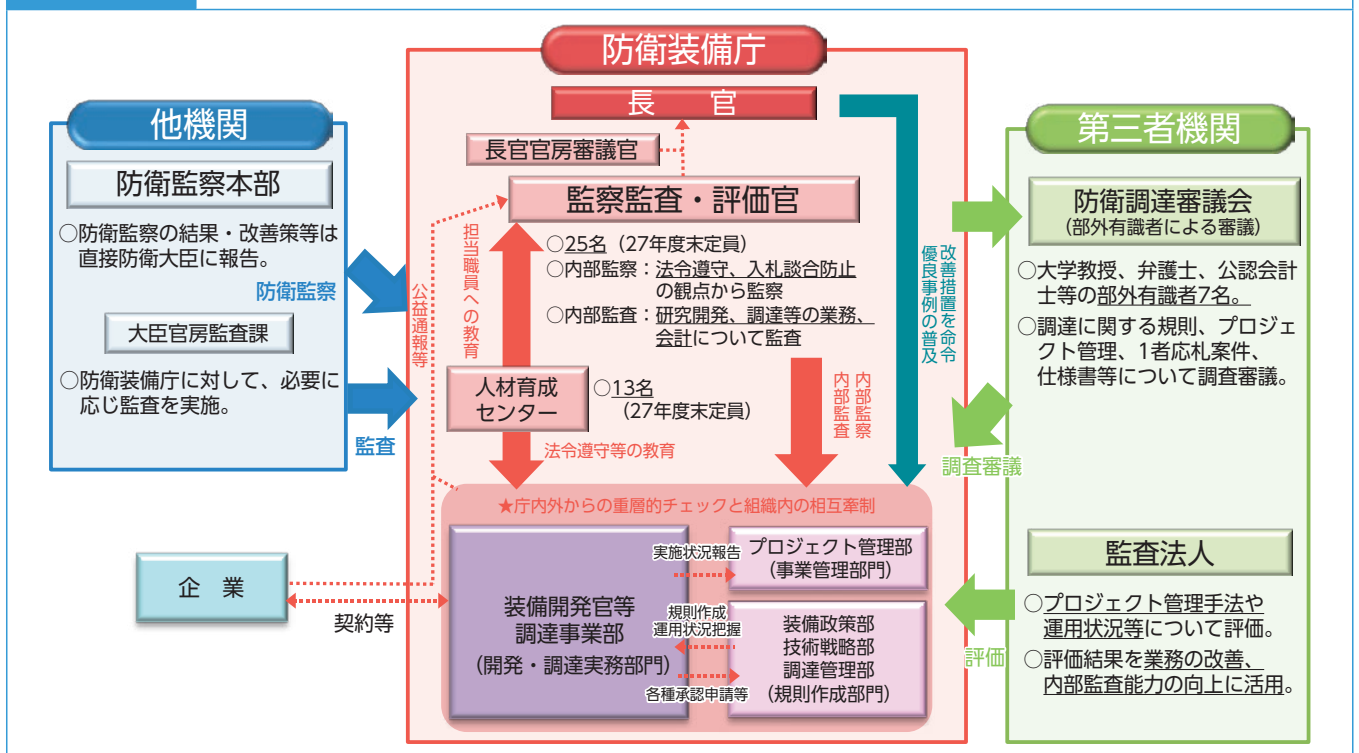
防衛省では、装備品などの取得にかかる公正性・透明性の向上を図るため、契約の適正化のための措置やチェック機能の強化のための措置を講じている。

まず、政府全体の取組である「公共調達適正化」として、防衛省においても総合評価落札方式<sup>11</sup>の導入拡大、入札手続の効率化を継続して実施している。これに加え、12 (同24) 年に相次いで発生した防衛関連企業による過大請求事案や製品試験結果の改ざん事案などの反省を踏まえた再発防止策として、制度調査の強化や違約金の見直し、監督検査の実効性の確保などを着実に実施しており、これらを通じて不祥事の再発防止、公正性・透明性の向上及び契約の適正化に取り組んでいる。

また、防衛装備庁においては、より強力なチェックを行うため、監察・監査部門を設置して内部監察などを行うとともに、防衛監察本部による監察や外部有識者からなる防衛調達審議会における審議などにより、同庁の内外から重層的なチェックを実施している。さらに教育部門を充実させ、職員に対する法令遵守にかかる教育を徹底することにより、コンプライアンス意識の向上にも努めている。

参照》図表Ⅲ-3-2-2 (防衛装備品調達に関する監察・監査機能)

図表Ⅲ-3-2-2 防衛装備品調達に関する監察・監査機能



10 約99億円には、EC-225LP及びTH-135の機体維持にかかる長期契約による縮減効果も含む。

11 技術的要素の評価などを行うことが適当であるものについて、価格のみによる自動落札方式とは異なり、価格以外の要素と価格とを総合的に評価して落札者を決定する方式