

## 第3節

## 装備調達最適化

## 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装備品の取得

装備品の高度化・複雑化により、装備品のライフサイクル（構想、研究・開発、量産・配備、運用・維持など）全体のコストが増加傾向にある中、品質が確保された装備品を適切な経費で必要とする時期までに効率的かつ計画的に取得するには、ライフサイクル全体を通じた取得の効率化と、それを実現するための組織的な管理体制が極めて重要である。このため、防衛装備庁の設置（2015年10月）以来、同庁プロジェクト管理部が重要な装備品を選定したうえでライフサイクルを通じたプロジェクト管理を実施し、最適な装備品の取得の実現に向けた取組を推進している。

具体的には、プロジェクト管理対象装備品（以下「対象装備品」という。）として、2021年3月末時点で、21品目のプロジェクト管理重点対象装備品と12品目の準重点管理対象装備品<sup>1</sup>を選定している。また、プロジェクト管理重点対象装備品については、専属の担当官としてプロジェクトマネージャー（PM）を指名した後、省内関連部署の職員で構成される統合プロジェクトチーム（IPT）などによるプロジェクト管理を実施している。

また、これまで（2021年3月末時点）に、選定した対象装備品のうち31品目について、取得プログラムの目的や取得方針、ライフサイクルコストなど、計画的にプロジェクト管理を進めるために必要な基本的事項を定めた「取得戦略計画」及び「取得計画」（以下「対象装備品の計画」という。）を策定した。

さらには、原則、毎年度、対象装備品の計画の実施状況を確認したうえで、分析及び評価を実施し、これを基に適宜、対象装備品の計画を見直す

など、最新の状況を反映した適切なプロジェクト管理の推進に努めている。また、2020年9月の取得プログラムの分析及び評価は、対象装備品の計画を策定済みの23品目に対して実施した。

**□ 参照** 図表Ⅳ-2-3-1（プロジェクト管理重点対象装備品及び準重点管理対象装備品）

## 2 プロジェクト管理推進・強化のための取組

## (1) これまでの取組

プロジェクト管理を推進、強化するために次の取組を行っている。

## ア WBSによるコスト・スケジュールの管理

一部の国内生産の装備品などについては、装備品等の構成要素（WBS<sup>2</sup>）ごとに作業の進捗状況、経費の発生状況などを可視化できるマネジメント手法の導入を推進している。具体的には、2019年6月に導入した新たな契約制度（共同履行管理型インセンティブ契約制度）を活用するなど、コスト上昇やスケジュール遅延を早期に察知して、迅速な対応が行えるようなコスト・スケジュール管理に努めている。（2項3参照）

## イ コスト見積り精度向上に関する手法の検討

ライフサイクルコストの見積りは、これまでに開発又は導入した類似装備品の実績コストデータから推定している。見積り精度の向上には、より多くのデータに基づき推定する必要があるため、コストデータベースを構築し、コストデータの収集とそのデータベース化を推進している。

## ウ 専門知識の習得・発展

プロジェクトマネージャーなどのマネジメント能力のさらなる向上や、プロジェクト管理に携わる人材育成のため、海外や民間におけるプロジェク

1 プロジェクトマネージャーの指名及び統合プロジェクトチームの設置は行わないものの、プロジェクト管理重点対象装備品と同様に、機能・性能やコスト、スケジュールなどに関するリスクに着目し、プロジェクト管理を実施する特定の装備品を指す。

2 プロジェクト管理を行うため、事業において創出する成果物について、その進捗や費用を管理可能な単位（構成品や役務など）にまで詳細化し、体系付けした階層構造のこと

図表Ⅳ-2-3-1 プロジェクト管理重点対象装備品及び準重点管理対象装備品



ト管理手法の研修などを定期的実施している。

**(2) 今後の取組**

装備品の効果的・効率的な取得を一層推進するためには、装備品のライフサイクルを通じたプロジェクト管理の実効性及び柔軟性の向上が必要である。このため、中期防においては、民生分野における成功事例の装備品製造などへの取り込みや、民間の知見の活用資する企画競争方式など

の契約方式の積極的な適用、コスト管理の厳格化など、新たな取組に着手することとしている。

その際、プロジェクト管理の対象品目を拡大するとともに、ライフサイクルコストとの関係を含め、事業計画の見直しに関する基準の適正化を図ることとしている。また、より効率的な装備品取得のため、装備品の選定段階での精緻なライフサイクルコスト算出や、代替案検討、企業提案内容に対する拘束性確保などを行うこととしている。

**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、2007年から「総合取得改革推進プロジェクトチーム」会合を、2010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(2016)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。

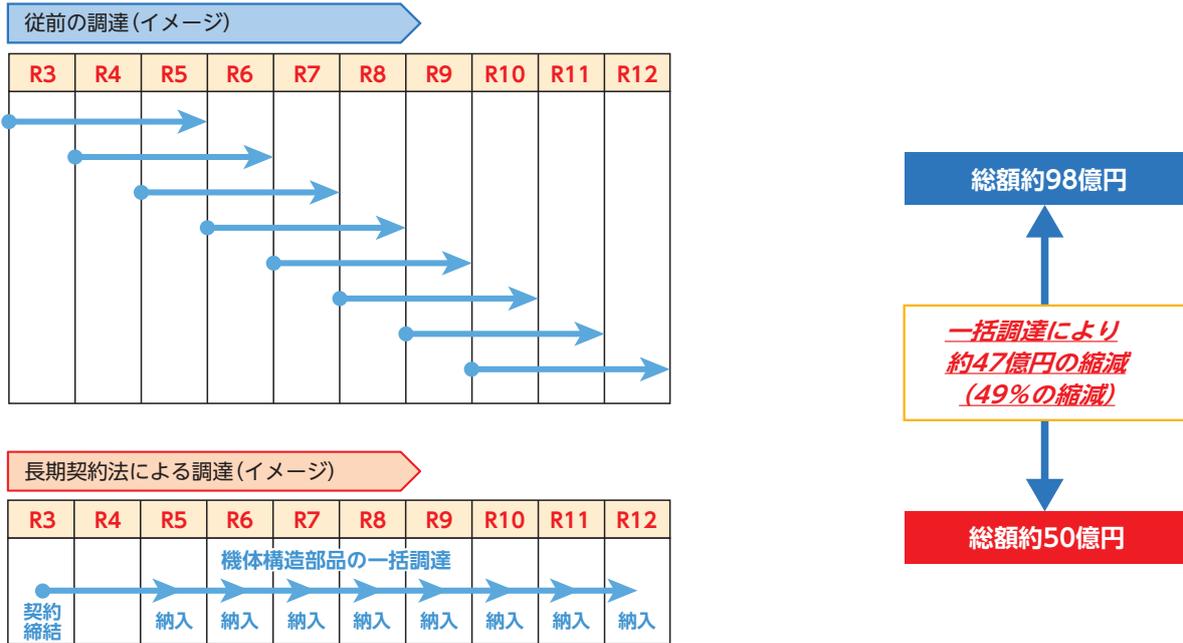
**2 長期契約など**

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、5年を超

<sup>3</sup> 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

図表IV-2-3-2 長期契約のイメージとコスト縮減効果

令和3年度予算における戦闘機(F-2)の機体構造部品の一括調達



える契約が必要になるものが多い。また、装備品や役務については、①防衛省のみが調達を行っていること、②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、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う特殊性がある。

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か年度以内としている。この結果、装備品の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。

**参照** 図表IV-2-3-2(長期契約のイメージとコスト縮減効果)  
 II部4章2節3項(効率化への取組) p.193

また、PFI法<sup>6</sup>などを活用し、より長期の複数年度契約を実施することで、国の支出を平準化し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している。なお、PFI法を活用した事業としては、2013年1月から「Xバンド衛星通信中継機能等の整備・運営事業」を、2016年3月から「民間船舶の運航・管理事業」を実施している。

このほか、装備品の特性により競争性が期待できない調達や、防衛省の制度を利用し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向上の観点から、透明性・公正性を確保し、対象を類型化・明確化したうえで、随意契約の適切な活用を図っている。

具体的には、新艦艇(FFM)<sup>7</sup>の取得にあたり、防衛省の要求事項に対して最も優れた企画提案を行った者を調達の相手方とし、次順位者を下請負者として設計・建造に参画させる調達方式を、2017年2月から採用した。これにより、必要な機能を効率的に具備した新艦艇の取得と、建造技術基盤の維持・強化を図ることができ、同年4月、企画提案契約を締結、同年8月には調達相手方及び下請負者を決定した。

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(2015年4月成立。2019年3月、有効期限を5年間延長する一部改正法成立)  
 6 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  
 7 多様な任務への対応能力の向上と船体のコンパクト化を両立させた新たな護衛艦

### 3 調達価格の低減策と企業のコストダウン意欲の向上

装備品の調達においては、市場価格が存在しないものが多く、高価格になりやすいという特性を踏まえ、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。

この実現のため防衛装備庁では、2019年6月に導入した共同履行管理型インセンティブ契約制度を一部の事業に適用している。

同制度では、官民が共同して契約の履行や進捗の管理、コスト管理を行い、リスクを極小化し、結果として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こととしており、これにより価格低減及び企業のコストダウン意欲の向上を図っている。

そのほか、2020年4月からは、企業のコストダウンを正当に評価する仕組みとして、価格低減に対して報奨を付与する制度を導入した。

## 3 調達の効率化に向けた取組など

### 1 効果的・効率的な維持・補給

装備品の定期整備について、安全性の確認を十分に行ったうえでその実施間隔を延伸し、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>8</sup>) などの包括契約の拡大に取り組んでいる。Performance Based Logistics さらに、令和3 (2021) 年度予算においては、UH-60J 救難機について一定数量をまとめ買いするとともに、F-2 戦闘機の機体構造部品の一括調達などにおいて長期契約を活用することにより、コストの縮減を追求している。

**参照** II部4章2節3項 (効率化への取組) p.193  
図表IV-2-3-2 (長期契約のイメージとコスト縮減効果)

さらに、過去の主要装備品などの調達価格の内訳や実績価格のデータベース化を進めており、調達価格の妥当性の検証は勿論のこと、新規装備品のライフサイクルコストの見積りの精度向上、効率化に活用することを見込んでいる。

**参照** II部4章2節3項 (効率化への取組) p.193

### 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「公共調達の適正化」として、防衛省においても総合評価落札方式<sup>9</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、2012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装備品の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、監察・監査部門において内部監察などの一層の充実を図るとともに、防衛監察本部による監察や外部有識者からな

### 2 装備品取得のさらなる効率化

装備品の取得にあたっては、契約制度の見直しのほか、装備品のファミリー化、装備品の仕様の共通化、各自衛隊が共通して保有する装備品の共同調達などにより、開発・取得・維持経費の低減を図っている。例えば、令和3 (2021) 年度予算においては、将来潜水艦用ソーナー装置の開発において、既存装備品を活用することによる経費の縮減を見込んでいる。

8 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。

9 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

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及び組織内の相互牽制を行っている。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。

## 4 FMS調達の合理化に向けた取組の推進

FMS (有償援助) は、米国の武器輸出管理法などのもと、米国の安全保障政策の一環として同盟諸国などに対して装備品を有償で提供するものである。FMSには、①価格が見積りであること、②前払いが原則であり履行後に精算されること、③納期が予定であることなどの特徴があるが、一般では調達できない機密性の高い装備品や能力の高い装備品を調達できる点で、わが国の防衛力を強化するために非常に重要なものである。

一方、FMSについては、納入遅延や精算遅延などの様々な課題があることは事実であり、近年FMS調達額が高水準で推移している中で、日米が協力して改善に努めているところである。

具体的には、2016年以降、防衛装備庁と米国防安全保障協力庁との間でFMS調達をめぐる諸課題について協議を行う会議 (SCCM：安全保障協力協議会合) を5回開催している。

2020年1月の第4回会議においては、未納入・未精算の課題について、全ての未納入・未精算ケースの履行状況を適時に把握するなどの取組を

行うことで合意した。この取組を含め、日米両国が連携してFMS調達の履行管理を強化した結果、令和元 (2019) 年度末の未納入額は約166億円、未精算額は約332億円と、平成30 (2018) 年度末と比較して、未納入額は約160億円の縮減 (約49%減)、未精算額は約161億円の縮減 (約33%減) となった。

2021年1月の第5回会議においては、未納入・未精算に関するさらなる取組として、主要な装備品の履行管理を強化することや、日米間で未納入・未精算の原因を解明したうえで、計画的に処理・除去する取組を継続・強化していくことなどについて合意した。また、価格の透明性の課題については、米国防安全保障協力庁が、米国防省内の関係機関に対し価格情報の提供について指導・監督していくことや、価格の透明性に起因する諸課題の解決に向けた支援を行うことなどについて合意した。防衛省においては、引き続き、FMS調達の履行管理体制を強化<sup>10</sup>するなど、FMS調達の合理化を推進することとしている。

<sup>10</sup> 令和3 (2021) 年度、防衛装備庁有償援助調達室に、FMS調達の履行状況の管理を行う「履行管理・促進班」を新設