

契約制度研究会（第37回）議事録

1 日 時

令和4年3月28日（月）10時00分～12時00分

2 場 所

防衛省A棟11階 第1省議室

3 出席者

（委 員）：尾畑会長、神崎委員、鈴木委員、高橋委員、中村委員、西谷委員、橋本委員、山本委員、太田委員（オンライン参加）

（防衛省）：防衛装備庁装備政策部長、防衛装備庁装備政策課長、防衛装備庁調達管理部長、防衛装備庁調達企画課長、防衛装備庁原価管理官、防衛装備庁調達事業部長、統合幕僚監部首席後方補給官、陸上幕僚監部装備計画部長、海上幕僚監部経理課長（海上幕僚監部総務部長代理）、海上幕僚監部装備計画部長、航空幕僚監部装備計画部長

4 議 事

利益率の改善について

加工費率の改善について

次回の研究会について

5 発言内容

原価計算方式における利益率と加工費率の改善について、資料に沿って防衛省から説明後、以下のやりとりがあった。

●利益率・加工費率の改善について

(委員)

資料に記載がある「防衛省との契約の中で債権の譲渡、オフバランス化」についてはどれぐらいの数の企業がやっているかが分からない。特徴的な事例寄りの議論をしてしまうとバランスに欠けるので、どのぐらいの企業がやっているのか示していただきたい。

(防衛省)

債権譲渡を行っている企業は、制度が導入された当初は少なかったが、今は多くの企業において債権譲渡がなされている。主に重工・重電メーカーでなされている。

(委員)

それは平成30年、令和元年度以降に利益率が小さくなったことに対する企業の防衛策として流行っていたという理解でよいか。

(防衛省)

元々の発端は財務体質を改善したいという企業からの要望を受け、防衛省の方で検討して、こういった制度ができた。

(防衛省)

従来の経営資本をベースにした考え方から収益力に重点を置いて利益率を設定することは賛成。民間の会社において、例えばコーポレートガバナンスコードでも余分な非事業資産である政策（保有）株式や持ち合いの株式等を処分する、事業に使わない資産は持つなというような傾向にもなっており、ROE経営等、資産効率という意味で資産を縮小しているのが大きな流れ。

ROEが日本の企業は8%もない状態だが、欧米、特にアメリカ企業の場合は15%が平均というような状況。株主に対して資本効率が非常に重要ということになっており、リース会計ではリースの使用権を全部バランスシートに載せるというのが国際会計基準や米国基準だが、日本ではこの基準の導入がなかなかできないでいる。すなわち資産が増える会計は困るということ。

ROAやROEにもものすごくマイナスの局面があるので、そういう意味では、経営資産を外してPL中心的に見ていく方向性は良いことだと考える。

また、現在の標準利益率の7.2%が妥当なのかどうか検討も必要。

この利益率というのは営業利益率と理解しているが、間違いないか。

(防衛省)

総原価を基にした営業利益率である。

(委員)

製造業の指導をしており、なかなか難しいが営業利益率は最低でも15%以上、20%近く目指すようになっている。

(防衛省)

防衛産業が事業撤退しているというのが喫緊の問題であり、それを繋ぎとめる意味でも企業にはやる気になっていただかないといけない。防衛基盤維持に危機感を持っているので、それに何とか対応したいと思っているところ。

(委員)

今のご発言に対するコメントで、現在のところは黒字企業の利益率ということで、数字が外部にアンカリングされ、客観的な数字ということが出来るが、今回検討している利益率の設定については大雑把で、何らかのリーズニング、理由付けが必要。これから社会変動もある中で、その時に大雑把な数字だと持続可能性がかなり低い。現時点のリーズニングをお聞かせ願いたい。

(防衛省)

補足資料のとおり、過去、どういった利益率を設定してきたかということを考えて設定している。

(委員)

議論になるところだが、自然現象の数字に対して回帰分析を掛けて設定した数字だと理解できるが、この過去の数字というのはその時代のその制度によって出てきた数字であり、その時代に縛られるものである。

これから決めていく数値は、未来の変動を入れていく必要がある。過去の数字に根拠を求めるのはリーズニングとして弱い。過去の理屈に合わせて、理屈を踏襲するのであれば、社会が変動してもあまり変わらないが、数字だけを引用するだけでは説得力が弱い。例えば、今回検討している利益率がどこかで推奨されている等、外からの数字でしっかりアンカリングしておくことが必要ではないか。

(防衛省)

今後の制度を回していく中で、どういった結果になったかを見つつ、必要に応じて見直すというふうを考えている。

元々の検討の発端が、事業撤退を検討する理由として、同じ社内の中でも民需に比べて防需の利益率が非常に低いというようなことを申し出る企業があったことである。

実際そういった企業がどれぐらいの利益率を出していたのかを調べてみたが、防衛関係の事業も民需もやっている会社の中で、比較的利益率が高く出ている会社が複数社あった。

撤退予備群ではないが、民需に比べて防需の利益率が低いと言っている企業にどれだけ利益率を与えれば撤退しなくなるか、民需並みの利益が得られるのかという視点でそのような数字が出ているというところ。

(委員)

他の部門に比べて立場が悪いというのは、前回の契約制度研究会でも聞いている。

そのような優秀な企業にとっては7.2%の数字では足りないということであれば、黒字企業平均のみで出している7.2%の算定要素を変えるということで、リーズニングを努力されては如何か。

優秀な企業や業種を絞る等、ある程度の企業をグルーピングして、その中で利益率を求めべき。利益率の基準を外に求め、そこが変化したら自動的に防衛装備庁で設定する数値も変化するというところで、情勢の変化に合わせていくことができる。

(防衛省)

例えば、トップ10企業やトップ100企業の利益率といった数値設定も可能ではあるが、

我々の懸念として、またそこに恣意性も入ることがあったりもする。

統計データなので、できるだけ生の数字を使いたいということで、製造業黒字企業の数値を抽出してきたところではあるが、それを仮にトップ10とかトップ100とかに絞った場合、何故そのような方向転換をしたのかとどのように説明しようかと悩むところでもある。
(委員)

それは今回検討している利益率も同じ。

今お話を聞いて分かったが、例えば利益率がトップの企業が請け負った場合に、トップ以外の企業の参照した利益率では絶対に低くなり、その企業の利益率の民需の利益率を採用しない限り、その企業においては、民需の部門からいつまで経っても文句が出る。そうなる実質的にトップ企業の民需の利益率に合わせるという形になってしまう。それもまた恣意的な話になる気がするが、やはりリーズニングが難しいところ。

ただ、リーズニングしないと説明責任が果たせないのも、何かうまい知恵があればと思う。おそらくどこかで説明しないといけなくなる。

(防衛省)

我々防衛産業の装備移転というのを進めているが、国内調達だけではこの産業界はなかなか成長していかないということで、国際競争力をもたせていくという意味で、海外企業と遜色ないレベルにしていきたいと考えている。

その際、企業がよく言っているのが、欧米の企業はもっと利益が出ている、もっと利益率が高いということである。

例えば、アメリカの連邦規則で出ている国防調達の規定があり、一つ参考にした数字である。

(委員)

そうであれば、それを前面に出されたいのではないかと。産業組織をどうするかということで、国内の契約だが国際的な競争における利益率を享受できるような業種にするという産業組織の在り方を指すということは、立派なリーズニングであると考えている。そういったことを聞かせていただければ、かなり説得的になる。

(防衛省)

頂いたご意見を踏まえ、今後様々な場面、方々に説明する際に納得いただけるような説明に努めていく。

(委員)

説明時や質疑応答の際に言及のあった事業撤退というのは国にとっては非常に問題である。危機感や問題意識があると考えているが、実際の状況を知りたい。

事業撤退が起きて技術的な面等、色々な危惧や困るような状況の発生は現状あるのか具体的に伺いたい。

(防衛省)

実際、撤退により技術が継承されないというケースが生じている。

そのような場合、防衛省としては承継先を探すということと同時に、防衛生産が続くような形や技術が海外に流出しないよう対応するケースもあり、頭を悩ませている問題で

もある。

(委員)

基本的な議題内容は、利益率の計算方法を変えるという理解でよろしいか。まず利益率の設定基準で、例えば事業特性調整係数を廃止するとか変えるという話の理解でよいか。

(防衛省)

利益率の設定方法は変えることを検討している。事業特性調整係数については激変緩和のため、一定の期間残したいと考えている。

(委員)

それとは別にQCDを中心として、アメリカのDFARSと同じように主観的な点数を割り振るような、ある種入札の時の総合評価方式みたいな技術点みたいなものを入れたい。そういう理解でよいか。

(防衛省)

今回は入札の際というよりも予定価格の算定のための経費率算定においてQCD評価を導入していくということになる。

(委員)

いくつか気になる点がある。

まず赤字企業が入っていない。また、利益率は原価に対する利益率なので、いわゆる営業利益率より若干高めに出る。

利益率が低すぎるという苦情のある企業というのがロビーイングも含めてあるが、一方でその予定より利益を得ている企業は黙っている。これ明らかにチェリーピッキングなので、利益が出ないという企業の意見だけを聞いていいのかということも気になる。

加えて注意しないといけないのは、ダブルGCIPという話があったが、基本的に外注比率を上げれば上げるほど、利益を上げる構造になっている。

ROICやROE等、投下資本利益率に連結してくるのは基本的に付加価値。付加価値と投下資本、ここでいう経営資本とはだいたい連動しているが、当然外注比率を上げていけば経営資本に比べて原価は大きくなっていく。原価に占める付加価値の割合は下がり、経営資本のわりに売上げや売上原価が大きくなっていくので、これを資産利用効率がいいと言ってしまってもいいのかというと疑問である。資産利用効率がいいというのは一般的には付加価値率が低いということなので、外注すればするほど、資産効率がいいように見えるということ。

それに対して、本当は付加価値に対して利益を与えるというのが一番適切だと思うが、原価を基準にするという以上は、そこを若干調整するために事業特性調整係数を使っているということと理解している。これを残す方向というのは良いのだと思う。

もう一点、今回検討している利益というのは、アメリカの基準ではそうだという話だということだが、資本利益率が一般にアメリカと日本は基本的に倍ぐらい差がある。ROE等で見ても利益率はアメリカの場合、日本企業の倍ぐらいある。だから、防衛産業も日本とアメリカとの差が倍ぐらいというのは妥当であり、なぜそれをアメリカに合わせないといけないのかわからない。

他の資本コスト全般が日本はアメリカよりも低いにも関わらず、防衛産業だけ他の産業よ

りもはるかに優遇しないといけない理由というのは、リーズニングが必要。

(防衛省)

利益が出ている企業はそのままがいいのかということに対して、利益が出ている企業はそれなりの企業努力がある中で、仮に悪意のある理由で儲けようとした場合でも、見積もりを審査して、予定価格を算定している。

その予定価格は適正な予定価格を算定しているのので、その中で儲けすぎている部分については審査をした上で、儲けすぎている部分については排除した形で適正な価格算定に繋げていく。

ダブルG C I Pについては確かにそういう話はある。

ご意見を踏まえ、検討を進めていく。また、外注比率につきましても確かに言及されたとおり。例えば、先ほどあげたトップ10とかトップ100という数字を出すときに、最初トップ10の企業を出してみたところ、我々とあまり付き合いのない会社もあった。実態を見ると製造部門を持たないファブレス化された会社であって商社みたいな仕事をしている。このような企業の利益率を採用してもいいものかという懸念もあり、外注比率については一定の調整が必要ではないかと思う。

米国の基準については一つの指標になるとは考えるが、米国も適用しているから日本の基準もという説明ではなく、それを参考にしつつ、過去の与えてきた利益率や我々と契約している防衛事業の民需の利益率等も踏まえ数値については考えていきたい。

(委員)

防需と民需の比率について、圧倒的に民需比率が高い会社に防衛用の車両をつくってもらい、仮にその割合が10万分の1だという場合に、その部門だけ利益率が低いとそんな仕事面倒なだけだから辞めてしまおうということで、防衛事業からの撤退となるということは分かる。

しかし、おそらく防需比率が高い会社についてはそうならない。防需比率の高い会社が撤退したということはおそらくあまりないはずで、民需と防需を気にして民需の側に利益率を合わせるということにすると、例えば全然関係ない民間の会社が、防衛産業の小さいところを買収して、防衛産業の利益率を非常に高くするという事で儲けることも可能になってくるので、民需に比べて防需の利益率が低いからという話についてはもう少し慎重に色々と検討する必要がある。

(防衛省)

確かに、悪意を持って制度を活用する会社も無いわけではないので、運用にあたっては慎重な対応を取りたい。

(委員)

もちろん他社をもって代え難く、重要で民需の多い会社が防衛産業から撤退されたら困るということも一方ではあるわけで、それは別に考慮すべき点もあるかと思う。

防需比率の高い会社については、その点はさほど気にする必要はないかと思う。

(防衛省)

防民が混在として、そういったリードができる会社については特に注意して対応できるよ

うにしたい。

(委員)

改善の方向性ということで、売り上げというすごく大きいものからもう一つ踏み込んだ形で、どういう取り組みをしているかを評価したいということだが、活動ということの評価、しかも「等」ということでこれから先、相当慎重かつ丁寧に決めていくことが必要になる。

その際にQCDの活動の評価について、具体的なイメージを持ちたい。活動の評価というものをどういう意味で使っているか簡単に説明願いたい。

(防衛省)

例えば品質に関する評価については会社の品質管理体制ができているかどうかといったところを確認する予定。

5Sの実施状況や取り組みがなされているかどうか、改善活動が行われているかどうか等、客観的に判断できる項目を設定して、あまり裁量が入らないようにする。各担当者により評価が違って困るので、地方調達、中央調達で担当者の能力も一定ではない中、そういったところで差が出ないような形で評価をしたい。最初は〇×のような単純に見ればすぐ分かるような評価でもいいのかと考えている。項目についてはさらに検討を進めているところ。

(委員)

大変難しいと思う。いくらでも項目はあがり、それぞれ色々な項目ごとの特徴もある。項目間の関係とかもあり、どこまで項目を確認するのか。それが結局どう利益率に結び付くかというところがすごく難しい。資料にある限りの印象だと、それが適切にうまく説明できるような形でないと大雑把な評価ということにならないかということが心配している。

(防衛省)

お手元の資料には無いが、現在担当レベルや課内で検討している評価シートのイメージがクオリティー、コスト、デリバリーでこの通り。(別資料を提示)。実際の試算をして、どれぐらいの効果が出るのかというのもちろんと考えたい。

(委員)

例えば、Dでは納期を達成するために活動した・取り組んだということで評価できるような数字もあれば、一方で、実際その活動の結果として納期の達成率が何%だったとかいう色々な性質の評価指標が中項目に入ってくる。

中身の整理というか、どれをもって正しい取り組みでそれが利益に関わるということを考えていかないとバラバラで、何でもかんでもあるけどもそれぞれが実は企業の取り組みとして必要なものであるかどうか分からなくなってしまうのは怖い。

達成について〇×ということだが、その関連やもらうデータも含めて個人の判断でかなり恣意的にならないかどうか考えないといけない。資料にもある作業要領の進捗の測定等のデータも含めて、今までデータ部分で色々問題がある案件もあったので、それも合わせて確認しないといけない。

(防衛省)

ご意見踏まえて適正な評価ができるような方法について検討していきたい。

(防衛省)

補足する。

QCDの活動について、今まで防衛省では会社のQCD活動を評価するということが十分には行われていなかった。

どちらかという品質不適合など不具合があった場合に対応するという形がほとんど。

基本的にQCD活動自体は会社の自主性に任されてきたが、その結果、中には十分よくやっている会社もあれば、少し不十分な会社もある。

今回の利益率の検討に当たって、よくやっている会社、すなわちQCD能力の高い会社の利益率は高く、不十分な会社の利益率は、QCD能力の高い会社に比べて低いといった方が良いのではないかと検討しているところ。

どういった形で評価していくかというのは難しく、最初の導入の段階から精緻なもの、完璧なものは当然できないと思っている。

最初はずQCD能力を向上させるという取り組みをしてもらうということが非常に大事なので、熱心に取り組んでもらえば比較的高い、成果にはまだ繋がってないけれども取り組みは一生懸命やってくれるところは高くなるという評価になるのではないかと思う。

どちらかというこの制度の進捗に応じて、評価を変えていく必要があり、プロセスと成果のどちらに配分をするのかといったことも実態を踏まえた上で、企業の行動がお互いにとって望ましい方向に進むように、色々と考えていかないといけない。

計算上の利益率だけで判断するのではなく、コストも下がり品質も良くなって短納期対応にも協力してくれる会社が実際に高い利益を出しているかという面もモニタリングをして、利益が出ていないというのであれば、評価がおかしいということになるので、企業のQCD活動が利益の拡大に繋がるようにこちらも評価を変えていく必要がある。

そういったことも勉強しながら、会社に色々と実態を聞きながらより良い制度にしていきたいというように考えている。

ということで、今それが急に完璧なものができるかというできないので、こういう取り組みを始めて、今説明したように徐々に評価を改良していく必要があると考えている。

(委員)

今日に限らずこの研究会では、防衛装備品の特殊性という言葉がよく出てくる。

今日の説明でも例えば製造期間が長いとか、製造設備が巨額であるとか、国債契約で仕掛品を抱えるとか、発注量が平準化できないとか、防衛装備品の特殊性と一言でいっても内容は様々なものがある。

様々な特殊性と今問題になっているQCDの評価項目との関係だが、色々な中項目がリストアップされており、個々の中項目が先ほど申し上げた色々な特殊性のどれとどのように関係してくるのかということを紐づけ説明した方が、今回の新しい利益率の算定方法の正当性を合理的に説明しやすいのではないか。

例えばこのQCDのCとかDにあげている中項目では、先ほど言及した特殊性と直接関連している項目が多いなとよく分かる。

しかし、Qについて、資料ではQの中項目はすべて利益率との親和性が〇になっているが、

防衛装備品のどの特殊性がどのようにQに関する中項目と関連して、その結果これらの項目を評価することになったのか、利益率とどういうふうに結びつくのかということがよく分からない。例えば、進捗管理とは結びつくだろうということは分かるが、それ以外のQに関する部分が防衛装備品の特殊性のどの特殊性と関連するのか、はっきり示した方がよい。

防衛装備品の特殊性とは関係なく、単に品質改善とか信頼性の向上による防衛生産基盤の強靱化というものに資することを目的としているから、このQについてはあまり特殊性にこだわらずに一般的にこういうことを注意していきたいんだという説明でも全然かまわないが、とにかく防衛装備品の特殊性と一言で片づけるのではなくて、その特殊性を構成する様々な特徴または政策とこの中項目との関連、そしてそれが利益率にどのように影響しているかということ、個別具体的に説明していただきたい。

(防衛省)

正直先ほど説明したようにまずは始めましょうといったところ。

特殊性というよりは一般的にやるべきことをやっていますかというような評価項目になっている。

Qに関していうと防衛装備品の特殊性というのは民生品に比べると性能が高く、設計品質や製造品質は非常に高くないといけないという特殊性がある。そういった意味では不良率とか瑕疵（品質不適合）の件数などが民生品に比べて少し高いのではないかという傾向にはあるので、そういったことを減らしていけるように制度を運用していく必要がある。

また、Qの活動をするにあたって、民生品と防衛装備品で何か違いがあるのかということ、実は分かってない。そういったことが分かったうえで、うまくいっている会社が見つかったら、その会社をベンチマークにして他の会社にも紹介して、このようなやり方があるのではないですかという活動を官民一体となることができるのではないかなと考えている。

したがって、お答えとしては、今の段階では評価の中で特殊性までは考慮されていないというのが実態である。将来的には防衛装備品の特殊性や企業の実態も踏まえて評価に入れていくことは必要なので、そういったことを今後検討していく必要がある。

(委員)

感想と質問になるが、補足資料に利益率算定制度の変遷や利益率のページがあり、元々利益率はそれほど高くないと思っていた。

これを見ると結果的に今回の原因というのは付加リスク料率設定の廃止が原因となっているのかという印象になるがその理解でいいのか。

廃止はしょうがないと思うが、今回はそれに伴って減った利益率を上げるということが、当然に利益率を上げる政策という言い方が難しいので、それを経費率算定企業の事業特性調整係数というものより、結果的に企業努力をより正確に理解・調査した結果として、利益率が上がるというような体裁にならなければいけないのだろうと思う。

ただ、今回検討している利益率の設定範囲については、配布された資料だけだとまだよく分からない。

その辺をより明確化したものを先ほど色々とお見せいただいたが、それをより具体化して、公開的なものにできるようにしていかないという感想を持った。

もう少し他の手法で利益率をあげるようなことは考えられないか、外部的にきちっと説明できるものになっていくのか、その点が不安になる。

(防衛省)

補足資料について、あくまでも数値として設定し得る範囲を示したもので、全部が高い利益率設定がなされていたというわけではなく、平均するとおそらく真ん中よりも低い数字になるのではないかと思っている。

あくまでも制度の可能性として、上限下限の範囲をお示ししたが、見せ方が悪かった。矢印は同じ幅ではなくて、下が厚くなるような富士山の形の矢印になり、ビジュアル的にお示しできていない。

付加リスク料率設定の廃止の結果が今回に繋がっている話もあったが、防衛装備品は全般的に長めの契約履行期間になっており、H29年の契約の結果が出るのがR2～3年度というタイムスパンになるので、確かにH29年の制度改正の結果が今の企業の要望の原因になっているのというのは一理あると個人的には感じている。

また、事業特性調整係数を当面は激変緩和の形で残したいと考えているが、我々は本制度をもって企業にやる気を出していただくというのが本音のところ。そこにもっていくような形に仕組みを作りたいと思っている。

例えば、私案ではあるが、算定した結果について、高い利益率を出せるような会社であったと今後公表するような形。具体的な利益率は公表できないが、A、B、Cランク等のランク分けをして、御社は優秀な企業ですということを外に示すことによって他の企業や頑張っていない企業のやる気を起こす等、そういった形にもできればいいと考えているところ。

(委員)

まず、コメントになるが、今回の議題については産業にこうなってほしいという割と大きなデザイン、産業の構造のデザインに対して防衛省がある種の意図をもって取り組もうということ。

まさにちょうど大綱中期の改定の時期だということもあって、そういうことをやろうとしているということ自体は、ある意味客観的な正しさ以上にある種の意味を持って取り組むという方向に踏み出したと理解している。

それは施策を行う上で非常に大事なことだと思っている、5年単位で動かしていくなかで、そのデザインを忘れずにやっていただきたい。木を見て森を見ずとなってしまうたら、細かい議論に入ってしまう、結局何がしたかったのかとなってしまうので、一つ意識しておくことが大事だとポイント。

加えて、利益率の加算利益の契約リスクと政策評価について、最後の政策評価だけ性質的にずいぶん違う。利益率というある種算定の世界のツールでやることなのかと正直思っている。

やりきれないわけではないが、本項目については色々なものが入りそうで、それをどう評価していくのかは、他のもの以上にはっきりと意思が入る部類だろうと思う。そこを利益率という数字の世界の一つですということがどれくらいもつかと少し心配で、逆に別の政策ツールとして使えるのではないかと正直に思ったところ。

例えば、補助金や税制等に対応する方が、むしろしっくりくる。

もちろん、政策課題の重さによって使うツールは変わると思うので、これでやるのはいけないということではないが、この点だけ毛色が違って、「等」とも書いてあるので、入れようによっては何でも入ると思ったので、庁内でしっかり意思統一していただくことが大事だと思う。

(防衛省)

政策評価に係る部分については、違和感があるという意見は、ごもつともである。ただ、防衛省として重要だと考えている事項に対して協力してくれる企業には利益率でも見ていくという意味表示することによって、企業のやる気を出す、そういったツールに使っていったらとも思っている。

また、他にも色々な方法も合わせて検討、機能するような形にしていきたい。

(委員)

QCD評価で利益率を上げるというところが気になっている。評価をする方の評価はどうするのか。つまり、利益率を割り振る裁量を持つ人というのは、企業からすると強烈にアピールする対象になる。

ふるさと納税の担当者が問題を起こしたという報道と同様に、お金を配る権限を握ってしまうわけなので、当然モラルハザードが懸念される。それをメタ的に評価する仕組みがないと悪く運用され、不正の温床になる懸念がある。

点数を割り振る方は防衛装備庁の本庁の方か。地方の調達でも使われるのか。その点が気になる。もし上手くいかない場合は、どういったペナルティを与える仕組みをつくるのかという点について聞きたい。

(防衛省)

QCDを評価する担当者は、基本的に経費率を算定する担当者になる。

中央調達のみならず、地方調達の担当者もその担当者になりうる。懸念のとおり、担当者によって濃淡があるし、中にはモラルハザードを起こすような者もあり得る可能性はある。

それについては原価管理官の方で必要な教育指導をして、担当者によって差が出ないような形にするとともに、評価にあたっては単独の者で行わず、複数の者で総合的に評価をしてブレが無いような形にしていくことを考えている。ペナルティについて、どうするかということはまだ決めてない。

(委員)

実際に不正が行われるかどうかというよりも、不正が行われないような仕組みが整っているということが外形的に大事だと思う。実際には誠実に仕事をされる方がほとんどだと思うが、人に罪をつくらせないというのが内部統制の基本である。納税者一般から見ても不正が起きる余地がない仕組みになっていると分かりやすく示しておくことが大事なので、会計検査院のチェックが入るのがいいのか、財務省の査定が入るのがいいのかわからないが、できるだけ独立した第三者によって、QCDの妥当性が担保されるような仕組みというのを考えて、かつ外側に向けて、こういうふうになっていますとアピールすることが重要。

(防衛省)

先ほど、担当がQCDの評価について決めると申し上げたが、評価の考え方については、防衛大臣に承認をいただく形になっている。

そもそも担当のみならず、縦上がりで装備庁長官も評価をした上で審査するような形になる。第3者的な会計検査院や財務省、そちらの方でも審査は入るかと思うが、例年、経費率の算定について、地方調達がどのような算定を行っているかということは経費率の大臣承認を担当している課としても非常に気にしており、各地方調達の算定状況というものをヒアリング、調査して、それについての疑義、事後にどういった経費率算定をしたか調査をして必要な指導は行っている。

(委員)

防衛大臣だと防衛の指揮命令系統なので、外形的に第3者チェックにならない。内部監査のような形でやってもいいが、何らかの仕組みは必要だという点。あとは、やはり普通に考えると一番疑われるのはQCD評価をする担当者が退官後一定期間を置いて天下るということで、外形的に一番疑われると思う。

要するに、今利益をくれれば将来的に再就職・面倒をみるというような取引が行われないような仕組みが必要だと思うが、その点については如何か。

(防衛省)

内部監査については適切に行っている。防衛装備庁の内部監査や防衛省の中だが、独立している機関であり、防衛監察による監査も行われている。また、退職者の扱いについて、再就職する際に適切な審査が行われた上で、再就職していくので、その点問題ないという認識を持っている。

(委員)

外形的に、公正性がより一層要請される議論だと思う。

QCD評価に関わった人については、より一段厳しい審査というようなことも対外的にアピールしておいた方が誤解を招かないと考えている。

(防衛省)

その件も踏まえて検討する。

(委員)

活動に対する評価基準について、項目を見ると、どちらかというとな数値化できないいわゆる定性評価が多い。評価の問題というのは、なるべく定量化・数値化できる評価というのがある意味客観的で望ましい。我々も企業を指導する際にいろいろ数値化された定量評価をなるべく導入するような形である。

例えば、先ほど評価項目のリストを少し見せていただいたが、あれだけの項目が出てくると、率直に言って不安感が募る。あれだけ項目が多い評価というのは、客観的に出てきた結果がよく分からないということになるので、どちらかというとな数少ない、ある意味で定量評価基準を研究されると良い。

例えば、Qについて、考えているのは、出荷前の不良率というか品質コストと出荷後の品質コストいわゆるクレーム、アフターサービスとか色々出てくるわけだが、この数値を非常に重視している。そういう意味で、出荷前工程内不良率、発生率等の数値化できる部分は結

構あると思う。そういった評価基準を決めた方が良いのではないか。

Cについて、それこそ原価削減や数値化できる評価基準は結構ある。

Dについて、企業では生産リードタイムというのが製造業における工場では死活問題である。やはり目標を決めて発注から調達、納入・出荷という一般的な生産リードタイムを、実態について数値化して評価していく、そのような定量化した評価基準を使う方が良い。

(防衛省)

確かにQCDの中でQの部分に関しては、定量化が難しい。現時点の担当案においても、例えば実施計画が月単位・週単位・日単位で作られている等、できるだけ定量化できるようにブレイクダウンしてはいるが、定性的なものなので、委員の意見を踏まえて、可能な限り定量的な評価ができるような評価項目にしていきたい。

(委員)

今の議論にも関係するが、加工費率の精緻化の部分について、防民の区分や補助部門の配賦等の記載があるが、これはどのようにして精度を高めていくのか。仕組みをきちんと示さないといけない。特にQCDの評価をする時に評価の対象になるデータがどういうふうに出てきているのか。例えば今、DXの活用等データとしてかなり正確に取れることになってきているが、データの信頼性を担保する仕組みをつくるということを具体的に示して、それを例えば5年・10年後にこのような姿になってほしい、そうするとそれをバックキャストして、具体的なシステムにどのような体制を整えるのか等やっていかないとデータそのものの信頼性が担保できないのではないかと思う。

QCD等はやはり長期的な目標、例えば装備品が何十年運用したときに例えばダウンタイムが少ない等、目的があってそこからQCDというのはバラしていかないといけない。その連携は特に企業側にそういったあるべき姿を示して、そちらに誘導していくようなやり方と合わせて、具体的な改革改善活動の方向性等項目を示しながらやっていただきたい。対応していることと設定されていることが定性的な評価になると思うが、それを支える仕組みというところにも配慮していただきたいが、如何か。

(防衛省)

ご意見ももっともだと思う。DXやAIの活用等そういった先端的な技術についても適宜取り入れているので、それを踏まえた形にしていきたい。将来的な姿を示して、それを目標としてやっていくことは非常に重要だと思う。

ただ、我々としても示した方向性に対してしっかりと取り組む企業に対して利益を上げていく等の施策にしていくので、委員との議論も踏まえて対応していく。

QCDの評価についても、今回来年度から導入するということで、まだ実際に会社の方も慣れていないということもある。

最終的・将来的にはクオリティーもしっかりして、コスト削減も行われて、適正に進捗管理もできている企業に育てていきたいと思っている。

我々が防衛産業にどういうものを求めているのか理想となる防衛産業といったものをして、ベンチマークになるような企業に近づけていく、それに向けてこの施策を使っていきたいと考えている。

(委員)

以前からそのような議論をさせていただいているが、評価の基となるデータ、データベースの共有をして長期的にみることで、時系列で見れば、色々な不正が出てくるものも発見しやすくなり、妥当性の評価もできると思うので、なるべく早めに促進していただきたい。

(防衛省)

データベースについては、従来からコストデータベースの取り組みも行っているが、膨大なデータの構築は今作りつつあるので、少し時間が掛かる。方向性としては、データを取って、それを評価していく。それをQCDに回していくというような形を目指していくので、引き続きご指導いただきたい。

(委員)

今のQCDの議論だが、防衛装備庁が本来の役割、コンサルティングのような役割を担いながら産業組織に手を入れていくことになる。そうした場合に、コンサルティングというのは基本的には各会社のオーダーメイドのことをやるわけで、今の発想だと何かの基準がすべての会社に対して、網を掛けられるような基準があってそれをやるという感じ。

実際、産業組織それぞれの属性の会社があるので、おそらく目標の数値等が、変わってくると思う。その時に十把一絡げに評価できないなということが分かる。

その時により柔軟な評価、より柔軟なコンサル対応等が必要になってきて、防衛装備庁の本来の役割、期待というものが発揮されるだろうと思う。そこは、先ほど他の委員が話されたように、あくまでも官なので、モラルハザードの問題が付きまとい、主観性の問題なので、成功したかどうかというのはどういうふうに測るのかについても、おそらく議論がないといけない。

本来の防衛装備庁のコンサルティングのような役割を発揮するときに、自分たちを縛る議論がまだできてない。それをこういうことを機会に具体的な事例を積み重ねながら、やっていくような段階、発足7年経ってやっていくような段階になったのだと思う。

また、先ほどから設定した数字のリーズニングということを申し上げている。工場がないので民間企業に装備品の製造を頼っている現状において、おそらく原価というものに正確なものはないので、要するに撤退ということが一番のキーポイントになってくる。

撤退されてしまうと困るので利益を上げるというのは本当に自然な発想であるし、自然な成り行きだと思う。ただ、そうすると独占企業になってしまうと、際限なく利益率は上がっていくので、どこかで歯止めをかけるリーズニングが必要。利益率を上げること自体を否定的には思っていないし、撤退をチラつかされたら利益率を上げるというのは、今の制度上しようがないことだと思う。

その上での話だが、先ほど他の委員からも言及があったが、外注、企業によっては利益率を達成するために装備品を全部中国につくらせるというような話になったら困るわけである。

利益率を上げるという議論と同時に産業組織としてのディシプリン、縛りを入れていく議論をしないといけないと思っているし、今、別の調達の審議会の方でもかなり問題になって

いるが、3次、4次下請けみたいなところを追い切れているかどうか。外注もその3次、4次の下請けまで含めて、利益率を高めるために企業としてはモラルハザードではないが、防衛という観点からいくとモラルハザードを起こしているようなところの縛りの議論を同時にやっていかないと、おそらくダメだということ。それを何年来ずっと課題として指摘されてはいるが、あまり進んでいないように思うので、しっかりやるというふうにお願いしたい。

裏表の話になるが、利益率が低くてもやってくれていたというのは、やはり日本国内の企業だからだと思う。日本国内でそれぞれのミッション、哲学的なものがあって防衛産業を担ってくれていた。利益率が低くてもやってくれていた。そういうわけにはいかなくなって利益率を上げたら今度は外資が入ってくる。

外資の参入をどうするか。そういう議論とワンセットだというふうに利益率を上げる議論というのは捉えていただいたらありがたい。

細かい点を申し上げる。

QCDの話について、一般の企業も見ると、入れるかどうかは別として、外国の軍需産業でもQCDの話になると必ず、SDGsの観点が抜けているというふうに議会の方で言われることが多い。産業組織ということを考えるときには、もちろん効率もそうだが、社会における企業としての在り方ということSDGsも必ず評価ポイントに入れろという声が上がってきたりするので、それをどういうふうに消化されるのかと思っている。

最後、補足資料で、この表を見ると上限が落ちたというふうに見えるが、おそらく別のところで説明していくとなると平成24年以前はどうだったのだという議論になる。平成25年に付加リスク料率が設定されて上がっているわけだから、平成24年以前はもう少し下がっていた、低かったのではないかとと言われると、むしろ平成25年から29年が特殊で平成24年まではもう少し低かったのではないかなというような突っ込みが入る可能性がある。それに対して、おそらくきっちりリーズニング、説明された方が良いのではないかな。

(防衛省)

確かに、平成24年以前の利益率はここまで高くはなかったと思うので、説明できるように準備しておきたい。

QCDにおけるSDGsの観点は、確かに今回の資料にはなく、現在作成している担当案にもないところ、そういった世界的な情勢を踏まえ、今後検討していきたい。QCDの評価はあくまでも4年度はこういう形にしたいと思うが、将来的に社会情勢に応じて変わり、どの会社も全部クリアしている項目を取って入れる必要は全然ないので、防衛省を含めた政府が求める方向性にもっていききたいというふうに考えている。

また、下請けに対するそのような縛りの点についても、利益率に係る検討ワーキンググループではないが、他方で考える必要があるので今後検討していきたいと思う。

(委員)

利益率を高めると、そういうような2次3次的な影響が出てくる。そこまで含めて考えるかどうか。

(防衛省)

業種別の話だが、確かに十把一絡げの統一的な基準はいずれ無理がくるので、そういった

場合にはきめ細かな形で、利益率の設定を見直していきたい。

(委員)

QCD全般について、提案として、労働生産性という視点で物事を見ていくといいのかなと思う。

DXでも話したが、まずはデジタル化。DXではなく、米国では仕事をデジタル化するというのは相当当たり前の世界になっている。そこに利益率とか、欧米の会社と日本企業における利益率の差が出ていると一つの要因ではないかなと経済同友会の勉強でも話があがる。

10万円の給付金を送るときにDXではなく、デジタル化というのがいかに遅れていたかということを実際に目の当たりにしたが、官公庁だけではなく、日本国内の民間企業も相当遅れている。

DXの話の前に、そういった意味で仕事の流れをデジタル化することによって、情報共有化して原価削減の問題とかクオリティー等も分かるように仕組みづくりが必要。

リードタイム等はデジタル化すれば全然変わるし、DXとまでは言わないが、デジタル化も一つ評価ポイントに入れる。具体的な数値例としては労働生産性、分母に人とか時間、分子に成果物を入れるようなものも経営改善しているのかどうかの一つの指標になる。

(防衛省)

労働生産性の観点で、そういった評価をするのは重要。参考にさせてもらう。

また、今作っている担当案の中に生産性測定という項目を設け、そこで労働生産性や設備生産性とかを評価することも一案としており、さらに進化させたい。

(委員)

利益率の構成要素のうち、他の委員がご指摘の政策評価、これは別物で、それ以外の要素のうち、履行リスクに関わる部分、これはリスクプレミアムでリスクを補償するということだろうと思うが、それ以外の部分は基本的にはインセンティブ報酬になっている。

利益率をインセンティブとして査定するという事は、やる気のない会社は撤退してもらっても構わないという基本的な考え方・姿勢をとるという理解で良いか。

(防衛省)

その点について、防衛産業の在り方の定まった方向性が申し上げられない。

私見にはなるが、まさに委員の言及したとおりで、産業再編も必要で、欧米と比較するわけではないが、やはり日本の防衛産業は多すぎるのではないかなと思っており、方向性としては産業再編に資するように強靱化を図っていきたい。

(委員)

そうであれば、落ちこぼれが出てくることを前提として、組織再編とか業界再編とかまでも視野に入れて、政策を考えられた方が良い。

(防衛省)

説明の中で申し上げたが、事業撤退があることは事実であり、事業撤退自体は悪いことだとは思っていないが、撤退した製造設備と技術、そういったものをちゃんと受け止めて日本国内に基盤の技術が残れば、日本国として問題ないと思っているので、そういった形になって

いけばよいと思う。

●まとめ
(委員)

本日のテーマ・議題は、元々契約制度研究会ができる前身の原価計算研究会が平成11年にできたときから、経費率を何らかの形で標準化できないかという形でずっと議論してきた。それ以前は担当者の裁量が非常に多かった。それが企業の不正にも繋がりうるものだったが、それは両面あり、担当者の裁量が強かった。というのは非常に熟練した担当者、例えば原価管理官の知識等非常に真実を見抜く力があって、担当者の裁量により適切な評価ができていた部分もあった。

それを透明化する・標準化するという事で、担当者の裁量が少なくなっていく、ある意味では目指してきた方向ではあったが、その弊害というのも出てきた。

元々原価計算方式というのは、コストを下げれば、それに応じて利益も下がるという根本的な問題を抱えている。また、今実現させているコストが本当に能率的な作業に基づいたコストなのか、そこが分からない。どれだけのコストを低減したら、どれだけの利益を与えるというようなインセンティブのこともずっと議論し、導入してきたところだが、ベースラインが分からない。最初のベースラインが適切なのかどうか、そういう根本的な課題をずっと考え続けてきたところ。

今回の改革というのは、どうしても利益率の数字のところには焦点が移り、そこに視点がいつてしまう。基本的には自由裁量の余地をもっと強く出していくこと、そのための上限下限を決めたということであるかと思う。そうすると、全体の分布でいうと上限を取れる企業はほとんどいない。

ただ、最大限本当に良い企業には上限値を与えてもいい。企業が色々と努力をしてきているところを正当に評価していく、企業に報いていくことを目指すところである。単純に企業側が出してきた見積もりを、ある程度査定した上で、決まりきった利益率を乗せるという形ではなく、見えない部分をできるだけ評価をして、データを出してくれている企業やコストの低減やクオリティの向上に努力している企業に対しては正しく評価をして利益を与え、いい加減なことをやっていると利益が少なくなる。そういう形にしていこうということで、ある意味企業と色んな多面的な活動を総合的に評価できるような体制をつくらうということだと思う。

元々、今まで標準化という形で流れていたが、そういった意味からすると、その流れから初めて外れてくる。そのために、委員各位にご指摘をいただいたように、色んな問題が生じる可能性がある。企業の不正の温床のチェックをどうしていくのかということは、これはまさに原価計算研究会が立ち上がった時の問題で、標準化というものが要求されたというのがまさにそういう状況だった。当然それを外すわけなので、それを担保する様々な施策が必要であり、要求される。

また、できるだけ数値化できるものというご指摘もあった。評価数を少なくして、そのうち数値・数量化できるものという貴重な指摘だったが、いかに客観性を確保するのかと

というのは結構難しく重要な問題かと思う。

防衛省側で考えているのは、複数の人が評価することや評価項目がたくさんあること。一人が全部評価するわけではなく、何人かで評価するところを分担することで、全体がどうなるかは、それを評価した総合のもので、一人がコントロールできない。ただ、同じ項目についても複数の人で評価することも重要なポイントになる。それ以外にも様々なより客観性を担保できる不正の起きないような仕組みを慎重に設計していくということは必要である。

今踏み出したQCD評価を始め、この主観的な要素も含むところ、そこは非常に大きな意味を持っているかと思う。先ほど、防衛省側から紹介があったが、A、B、C、Dとランク付けしその結果も公表すること、ホームページにAランク企業の一覧が出る等、そういうことが重要である。今回利益率としてどれを適用するためにやっているが、それはあくまでも呼び水であって、それ以上の効果を目指したいということがあるかと思う。ある企業にとってみれば防衛省に認められてAランクを貰ったということが民需のビジネスの展開にも優位に働くとか、そういう使い方をしていただけるようにしてもらいたい。そのためには、防衛省の評価に社会的に非常に信頼がおける状況をつくっておかないといけないわけで、その信頼性をどうやって獲得していくのかというのが大きな目標・目的になる。

当然、その評価をする人、原価管理官を始め今まで査定等に取り組んできた人の経験というものを十分に生かして、そこに客観性を担保するような仕組みを加えて、まさに防衛省オリジナルの企業評価の仕組みを確立できれば、評価指標として社会的に認知される。評価指標もいろんな評価指標、いろんな評価があるので、評価自体の競争になるかと思うが、防衛省の評価はその中でも非常に重きを置かれるような評価として、社会的に認められるようなところを目指して行ってほしい。そのための人材育成を考えていただいて、ここを呼び水に今まであまり評価できてなかった部分の評価をして企業側に望ましい行動をとってもらえるような仕組みを構築できれば非常によいのではと思う。

以上