

# 防衛省

## P B L 導入ガイドライン

平成 2 3 年 7 月

防衛省 経理装備局

# 目 次

1	はじめに	1
2	P B L 手法導入の必要性	
( 1 )	装備品等の維持・整備に係る現状 ( 課題 )	4
( 2 )	改善方策	5
3	P B L の定義等	
( 1 )	P B L の定義等	6
( 2 )	P B L の検討プロセス等	1 7
4	P B L 実施における課題	
( 1 )	予定価格算定方法の見直し	2 9
( 2 )	インセンティブとペナルティ	3 4
( 3 )	公正性・透明性の確保と契約期間	3 5
( 4 )	秘密の保全 ( 秘匿を必要とする情報の保護 )	3 6
( 5 )	原価監査、監督・検査の方法	3 7
5	P B L 導入に向けたアプローチ	
( 1 )	適用装備品等の選定	3 7
( 2 )	防衛省における P B L 導入ロードマップ	4 1
6	パイロット・モデルの検討 ( E C - 2 2 5 L P )	
( 1 )	P B L 導入に向けたアプローチ	4 3
( 2 )	E C - 2 2 5 L P に係る P B L の段階的な導入	4 4

## 1 はじめに

防衛省においては、平成15年に総合取得改革推進委員会を設置し、調達効率化施策等を中心に取得改革の検討を進めるとともに、「より効果的、かつ効率的な装備品等の取得」、「国民への一層の説明責任を果たし得る公正、かつ透明な制度の整備」を目的とした様々な取り組みを実施している。

平成20年3月に公表された「総合取得改革推進プロジェクトチーム報告書」では、「民間委託の拡充」への取組としてPBL（Performance Based Logistics）手法の活用可能性の検討が記述された。

平成22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等の維持・整備分野における改革や防衛産業・生産基盤の確保等も含め、総合的に検討」することとされ、平成22年7月、「装備品等の維持・整備業務の在り方に関する検討IPT」を設置した。

さらに、「新たな時代の安全保障と防衛力に関する懇談会」が平成22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、今後の防衛力整備の方向性として重視すべき装備品等の高い運用水準を実現するとともに、維持コストの抑制を図るため、維持整備に係わる企業との契約形態を改め、維持整備の作業量に応じて対価を付与するのではなく、運用のパフォーマンスの達成に対して対価を付与する形態（PBL）の方法を導入することも積極的に検討すべき」と提言している。

平成22年9月の総合取得改革推進プロジェクトチーム報告書「取得改革の今後の方向性」においては、「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」とされており、さらに、中期防衛力整備計画（平成23年度～平成27年度）においても、「維持整備に係る成果の達成に応じて対価を支払う新たな契約方式であるPBLの導入を図るとともに、業務全体の質の維持向上及び効率化に向けた抜本的な取組等にも着手して運用基盤の充実を図る」とされた。

防衛予算は、我が国の厳しい財政事情を反映し抑制傾向が続いているが、近年、取得する新規装備品等は高性能化にともない高価格化が進展しているため調達数量の減少につながり、調達数量の減少は更なる取得価格の上昇を招くという、悪循環となっている。維持・整備に係る経費についても、新規装備品等の高機能化・高性能化、現有装備品等の老朽化、非効率な単年度又は都度契約の常態化等といった要因などにより増加傾向を示し、平成17年度以降は、主要装備品等を取得する経費を上回る状況になっている。

今後、限られた資源でより実効性の高い防衛力の整備を行うことはますます重要な課題となっている。維持・整備分野については、現在の手法にとらわれず、装備品等の質の維持・向上を図りつつ業務の効率化及び経費の抑制を行うため、欧米諸国で実施されているPBLをはじめとする新しい手法の導入を図るなど、新たな取り組みを進める必要があることは明らかであり、特にPBLについては、コストの抑制や業務の効率化など、一定の効果が期待できるものである。

「防衛省PBL導入ガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）は、PBL手法の定義や検討のアプローチなどについて整理し、今後、防衛省においてPBL導入方法の可視化、検討を行うに当たり解決すべき論点等の整理など、必要な事項を示すものであり、各自衛隊をはじめ、関係機関のPBL導入検討に当たり

積極的に活用されることを期待し、その内容については陸上自衛隊において行うPBLパイロット・モデルの実施状況及び各自衛隊において行うPBL導入に係る検討状況、並びに契約状況を把握しつつ、改善が必要な事項等については常に見直しを行い、より有益なガイドラインとしていく所存である。

## 2 P B L手法導入の必要性

### ( 1 ) 装備品等の維持・整備に係る現状(課題)

限られた資源でより実効性の高い防衛力の整備を行うためには、現在の手法にとらわれず、装備品等の維持・整備の質の維持・向上を図りつつ、業務の効率化及び経費の抑制を図る新たな手法の導入が必要となる。

維持・整備にかかる予算は、主要装備品等にかかる予算に比べて削減されやすい傾向にある。また、維持・整備に係る役務についても単年度歳出あるいは2年国債で措置されることが多いことから、長期間にまたがる柔軟性を持たせた執行計画を立案することが困難となっている。更に、予算要求時点と執行時点に乖離が生じ、予定どおりに業務を進捗させることができないケースがある。このような状況では、可動率の低下など防衛省側のリスクを下げるために、部品の在庫維持等に多くの労力が割かれることになる。

また、部品等の製造請負あるいは修理役務に関しては、単年度又は都度契約であり、民間企業側にとって長期的な見通しが立たず、また、効率化に向けた自助努力を促すインセンティブが働く契約形態とは言い難い。このような状況では、部品等の製造コスト、あるいは作業のための管理工数の削減等、ライフサイクル全般にわたる最適化を図ることが困難になるなど、民間企業の活力を有効に活用できず、効率性が低いため、経費が高止まり又は上昇する状況に陥るケースが少なくない。

限られた資源の中でより効率的な装備品等の維持・整備を行うためには、防衛関係費の抑制傾向は今後も不可避であるという認識のもと、実効性の高い補給計画の立案及び遵守、部品在庫(品目及び数量)の最小化及び適所配置、修理に必要な部品の最適なタイミングでの入手、修理方法の効率化及び部品寿命の長期化を目指して業務の改善を図ることが効果的である。

## ( 2 ) 改善方策

前述した課題を解決するための一つの方策としてP B Lの手法の導入が考えられる。P B Lを導入することで、国内外の様々な民間企業が導入するサプライチェーンマネジメント(材料の調達、部品の製造・修理、物流、販売に係るすべての活動やプロセスの統合管理)(Supply Chain Management: S C M)の考え方を取り入れ、最小在庫を保ちつつ、最適な輸送でタイムリーに消費者(使用部隊、補給処等)に供給し、委託者(防衛省)と受託者(民間企業)が様々な情報を共有し多面的な分析を通じて装備品等の維持・整備業務の効率性を追求し、綿密な計画を柔軟に実行することが可能となる。この結果として、品質の向上やコストの削減において効果的であるだけでなく、部品の修理や部品を利用した装備品等本体の整備においては、品質確保の観点から設定した評価指針や目標を管理し、官民で連携して装備品等の維持・整備業務の効率性を追求することでライフサイクルコストを削減するとともに、パフォーマンスの向上が期待されている。

このように、装備品等の維持・整備業務に民間活力を有効に活用するため、コスト削減や品質向上手法を適用できるP B Lの導入に係る検討を防衛省においても早急に進める必要がある。

なお、P B Lの導入によって、防衛省が期待する効果の一例を表1に示す。

表 1 期待効果

分類	期待効果(例)
ライフサイクルコストの削減	<ul style="list-style-type: none"><li>• 部品保管、在庫管理コストの削減</li><li>• 部品購入コストの削減</li><li>• 部品修理コストの削減</li><li>• 装備品等本体整備コストの削減</li><li>• 計画、管理コストの削減</li></ul>

分類	期待効果(例)
パフォーマンス(品質)の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品交換回数の最小化</li> <li>• 部品待ち非可動率の低下</li> <li>• 修理待ち非可動率の低下</li> <li>• 部品、装備品等本体の寿命の長期化</li> <li>• 部品から装備品等全体にわたる品質管理</li> </ul>

### 3 P B L の定義等

#### ( 1 ) P B L の定義等

海外の P B L 事例、民間企業における物流業務等の先進手法及び防衛省の補給、維持・整備に係る現状調査結果を踏まえ、以下に、防衛省における P B L の定義等について整理する。

##### ア P B L の定義

防衛省における P B L を、「装備品等の補給、維持・整備に係る業務について、部品等の売買契約または製造請負契約、若しくは修理等の役務請負契約の都度、必要な部品の個数や役務の工数に応じた契約を結ぶのではなく、役務の提供等により得られる成果（可動率の維持・向上、修理時間の短縮、安定在庫の確保等のパフォーマンスの達成）に主眼を置いて包括的な業務範囲に対し長期的な契約を結ぶもの。」と定義する。

具体的には、官民間の合意により業務評価指標（Key Performance Indicator：K P I）や目標値を設定し、契約相手方にその目標を達成するために用いる手法において裁量を与えるものである。また、それらの目標を達成した場合には、報奨金や契約延長等のインセンティブを与える。これにより、契約相手方の自主的な改善・効率化活動を促し、民間企業で実績のある S C M や成果管理手法の適用を進め、品質を維持・向上させつつ長期的なコスト低減を図ることを目指すものである。

## イ P B L 導入に向けた契約に係る見直し事項

P B L ではパフォーマンスを維持・向上させつつコスト削減の実現を目指すため、契約面における見直しが必要となる。すなわち、P B L 手法の導入に当たっては、随意契約や複数年度契約の適用、予定価格の算定要領の見直しや包括的な業務の委託方式の実現、パフォーマンスに対するインセンティブ制度の実現、品質保証方法等における民間企業の裁量の拡大といった見直しに加え、契約の公正性・透明性を確保することも重要な課題である。

特に、パフォーマンスの維持・向上とコスト削減を両立させるためには、民間企業の創意工夫による業務実施方法の大幅な変革が不可欠である。その際、予算の効果的、効率的な運用を図るため、短期的には売上が減少するリスクを抱える民間企業に業務変革を促すには、防衛省は規制の緩和やインセンティブの付与といった積極的な働きかけに加え、官民双方のパートナーシップにより Win-Win の関係を構築するといった共通認識を持つことが重要である。

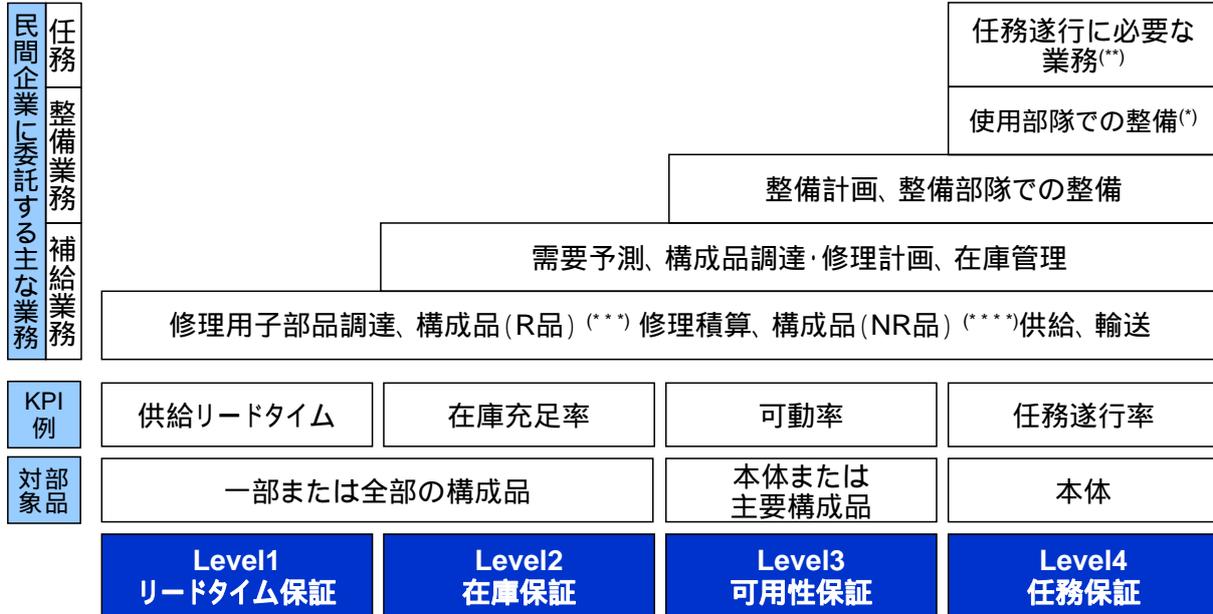
また、現在の予定価格の算定においては、市場価格方式または原価計算方式によることとされているが、P B L の導入に当たって、これまでの運用方法では必ずしも十分でないことから、新たな積算方法を案出するなどの検討が必要である。

## ウ P B L 導入レベル

P B L は役務提供等により得られる成果に主眼を置いて包括的な業務範囲に対し長期的な契約を結ぶものであるが、米英で定義されている P B L 導入レベル及び我が国における維持・整備業務の現状を踏まえ、図 1 に P B L の対象とする範囲や要求する成果の範囲、及び委託する業務に応じた P B L 導入レベルを定義する。なお、これは汎用モデルとして定義するものであり、実際の装備品等への P B L 適用に当たっては、個々の装備品等ごとに P B L の適用範囲や民間企業に委

託する業務内容のニーズを踏まえ、本モデルを参考に詳細な調整を図り具体的な実施内容を決定することで、契約条件を明らかにし官民で合意形成を図ることが重要である。

図 1 P B L 導入レベル



<sup>(\*)</sup> 任務遂行に民間企業による使用部隊整備が必要な場合 <sup>(\*\*)</sup> 防衛省が任務を行う場合は任務遂行支援に必要な業務  
<sup>(\*\*\*)</sup> Repairable(修理)品 <sup>(\*\*\*\*)</sup> Non-Repairable(非修理)品

1つの装備品等にPBLを適用する場合、その全ての構成品に対して必ずしも一括して適用する必要はなく、効率性等を勘案した上でその対象範囲を決定することとなる。特にPBL導入初期においては、PBLを適用できる構成品が一部にとどまる場合もあり、そのような場合では、1つの装備品等に従来型の契約とPBL契約が混在することとなる。

また、PBLの適用は必ずしもレベル1から順次導入していく必要はなく、また、全てを将来的にレベル3、レベル4に発展させる必要もない。装備品等の任務遂行内容、現在の業務委託状況、導入する上での期待効果等を踏まえ、適切な導入レベルや目標レベルの設定が必要である。

a レベル1：リードタイム保証

「リードタイム保証」は一部の構成品、または、全部の構成品を対象として、修理に要する期間（修理回転品または修復性品目）、または供給にかかる期間（非修復性品目）を保証する契約とする。

現在、多くの構成品は、年に数回実施される調達要求において、効率性等を重視しすぎるあまり、可能な限り、契約毎に1つの納期が定められていることから、きめ細やかな納期指定を行っていない場合がある（注：航空機の場合であり、他の装備品等については必ずしも合致しない。）。しかし、PBL契約では、年間計画等に基づき修理要求または調達要求がなされた後、一定期間内に使用可能品が納入されることが確約される。

この「リードタイム保証」を行うために、官民は需要予測・所要量、構成品調達・修理計画等の情報を共有し、民間企業はそれらの情報に基づき将来予測を行い、自衛隊の要求に先んじて民間企業側で準備する部品の手配等を行う。さらに構成品の修理に当たっては、修理用子部品の一括管理をはじめとして民間企業の判断で品質を確保しつつコストを低減させるような方式を選択し、修理指示のやり取りに要した工数を削減するとともに、ライフサイクルコストを低減させる。これにより、従来と比較して短時間で安定した供給リードタイムとすることができる。

なお、供給リードタイムはその時々 of 緊急度に応じて設定されるが、従来よりも短時間の供給リードタイムが保証されることにより、部隊等で装備品等本体及び構成品の整備に必要な部品を適宜・適切なタイミングで入手することが可能になり、結果として部品待ちのため、装備品等本体が非可動となるリスクが低減することから、可動率の向上が期待できる。

b レベル2：在庫保証

「在庫保証」は、装備品等の一部または全部の構成品を対象として、防衛省の倉庫に保管する一定の在庫数量を保証する契約とする。

現在、年間消費予測数量等を踏まえた部品の保有基準等が定められ、防衛省において消費予測及び在庫量を踏まえて調達計画や修理計画が立案されるが、部品供給に時間を要し、また、納品回数も少なく、在庫数を常時安定的に確保することが難しい状況にある。しかし、PBL契約では、民間企業においてリアルタイムな消費実績等を踏まえた需要予測及び所要量算出を行い、予測に基づく事前手配等を行うことで、防衛省の倉庫において一定数量の使用可能品を確保する（使用可能品の消費後、一定期間内に使用可能品が納品される）ことが保証される。

「在庫保証」を行うためには、「リードタイム保証」の内容に加え、在庫管理に関わる業務（需要予測、所要量算出、在庫基準制定、在庫状況監視等）を民間企業が実施し、適宜、防衛省が承認する方法等に見直す。これにより、従来と比較して部品の欠品リスクを低減させ、同時に在庫の最小化（必要最低数量の保持）を図ることで、部品を保有するために必要なコスト及びリスクの最小化を図る。

なお、従来よりも欠品リスクを低減させることにより、部隊等で装備品等本体及び構成品修理に必要な部品を適宜・適切なタイミングで入手する可能性が増えることになり、直接的に部品待ち非可動のリスクを低減させ、可動率の向上が期待できる。

c レベル3：可用性保証

「可用性保証」は、装備品等のエンジンなどの主要構成品、または、装備品等本体を対象として、部品交換・整備が完了している使用可能な状態の割合を一定以上保証する

契約である。

現在は、構成品修理、部品供給、装備品等本体の整備など、業務ごとに必要な部品供給や役務を仕様書に反映した上で、各々契約して個別管理を行っており、装備品等によっては、全体を俯瞰して「可動率」という観点からの分析・管理が、あまり行われていない場合もある。しかしPBLでは、委託先において装備品等本体、エンジンなどの主要構成品とそれを構成する部品を包括的に「可用性」及び「品質」という観点から管理を行い、総体として「使用可能な状態」の割合を一定以上に保つことが確約される。

「可用性保証」を行うためには、「リードタイム保証」と「在庫保証」の内容に加え、装備品等の整備全体に関わる計画段階から民間企業が積極的に関与し、現在、後方支援として自衛隊の補給・整備部隊で行っている部品交換や本体整備も民間企業が一括して実施する手法等に見直す。これにより、従来と比較して日常点検から定期整備、予防整備にわたる部品レベルから装備品等全体の状態管理、品質確保を行い、最小限の作業、部品で最大限の効果を生み出すことを目指す。

なお、このためには、部品交換率の推移、故障原因の追究、品質向上施策などについて官民共同で検討することが不可欠である。装備品等本体を製造するプライム企業を代表する技術的知見の深い企業と、各部品の製造・単体修理企業の情報連携、防衛省側のニーズや制約の適切な情報伝達を通じ、防衛省の責任において必要十分な整備、品質保証を行える環境を実現することが重要である。ただし、現在、自衛隊の整備部隊で行っている定期点検などの本体整備の一部については、民間企業が実施している例もあるが、「可用性保証」においては、不具合等が発生した場合の責任の所在を明確にした上で、官民で合意する。

#### d レベル４：任務保証

「任務保証」は、装備品等を用いて実施する任務の遂行を保証する契約である。そのため、契約内容は補給・整備に限定されず、より広範な業務が対象となり、多くのケースでは、前方での補給・整備なども対象となる。

有事、大規模災害及び国外における活動等、防衛省が担う任務の重要性に鑑み、このPBL契約の対象となる任務の範囲は原則として非戦闘任務が考えられる。ただし、自衛隊が戦闘任務を遂行する際に、その後方支援業務まで含まれることも考えられるため、業務の範囲及び業務評価指標等を十分に検討しなければならない。

なお、本契約は業務内容がその他のレベルのPBL契約と大きく異なり、また、民間企業の責任範囲も広いことを踏まえ、補給・整備とその他の業務の連携のあり方、民間企業の業務における防衛省の指示や承認方法などについて、「防衛省の任務遂行責任」の原則を遵守した上で、従来の枠組みにとらわれない新たな官民連携の方法について検討する必要がある。

#### エ 官民責任分担

防衛省における補給・整備業務の委託状況を踏まえ、PBL導入レベル毎の官民責任分担の一例を表2に示す。

現在、補給・整備業務の遂行に当たっては、契約相手方に構成品の修理及び非修復性品目の供給や、防衛省が保有しない技術レベルを必要とする装備品等の整備を委託しているが、PBL契約においては、導入レベルの進化に合わせ業務の範囲を拡大させ、民間企業の裁量を高めることが必要となる。ただし、補給・整備業務全体を改善するためには、契約相手方に全ての業務を委ねて品質向上を図るのではなく、防衛省側で実施すべき業務も合わせた総体的な能力向上が必要であり、それを実現する官民連携体制とすることが重要である。

この官民責任分担は汎用パターンとして定義するものであり、実際の適用に当たっては、個々の装備品等ごとに保証範囲や業務内容に対するニーズを踏まえ、汎用パターンを参考に官民において詳細な調整を図り具体的な責任分担を決定することで、契約条件を明らかにし合意形成を図ることが重要である。

表 2 官民責任分担（一例）

		現在	Level1; リードタイム保証	Level2; 在庫保証	Level3; 可用性保証	Level4; 任務保証
a 計画	装備品本体調達計画	官	官	官	官	官
	運用計画	官	官	官	官	官
	整備計画	官	官	官	民(*)	民
	需要予測	官	官	民	民	民
	在庫基準整備	官	官	民	民	民
	構成品調達・修理計画	官	官	民	民	民
b 物品管理	在庫管理	官	官	民	民	民
	構成品(R品)修理積算	官	民	民	民	民
	構成品(R品)修理実施	民	民	民	民	民
	構成品(NR品)供給	民	民	民	民	民
	修理用子部品調達	官	民	民	民	民
	品質保証(検収)	官	民	民	民	民
c 整備	輸送	官	民	民	民	民
	使用部隊での整備(点検)	官	官	官	官	民(**)
	整備部隊での整備(点検・修理)	官	官	官	民(*)	民
d 管理	会社での整備(点検・修理)	民	民	民	民	民
	構成品調達・修理状況管理	官	官	民	民	民
	装備品本体点検・修理状況管理	官	官	官	民(*)	民
	任務遂行管理	官	官	官	官	民
	改善活動	官/民	官/民	官/民	民	民
	KPI管理		官/民	官/民	官/民	官/民

(\*)契約対象の物品が構成品の場合は構成品に関してのみ実施

(\*\*)任務遂行に民による使用部隊整備が必要な場合に実施

## オ P B L 導入による期待効果

### a 計画

現在は防衛省で計画の立案を行っているが、P B L 導入後は、その導入レベルに応じた部品の補給に関する情報などを共有し、精緻化された情報に基づき、実行性の高い計画を立案することも期待される。これにより、表 3 に示す

ような効果・メリットが生じる

表 3 P B L 導入により生じる効果・メリット

( 計画業務の見直しによるもの )

改善余地	効果・メリット(例)
実効性の高い補給計画の立案及び遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルタイムな消費予測・調達状況、精緻化された諸元に基づき需要予測等が行われ、精度が向上する( )</li> <li>予算内の修理・調達において、欠品リスクなどを可視化した形での計画が立案できる( )</li> <li>供給リードタイムの短縮により、直近の需要予測・所要量算出が行われることとなるため、精度が向上する</li> </ul>
部品在庫(品目及び数量)の最小化・適所配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>適宜のタイミングで納品を行う計画が立案できるため、短い供給リードタイムで修理・整備に必要なタイミングで部品が用意でき、在庫基準を低いレベルとすることができる。</li> </ul>
修理に必要な部品のタイムリーな入手	<ul style="list-style-type: none"> <li>供給リードタイムの短縮により、直近の需要予測・所要量算出が行われることとなるため、予測精度が向上し、必要な部品の入手可能性が高まる。</li> </ul>
修理方法の効率化、部品寿命の長期化	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業の技術力を活かし、装備品等のライフサイクルコストを最小化するような修理・整備が実施される計画が立案される( )。</li> <li>適宜のタイミングで納品を行う計画が立案できるため、修理・整備に必要なタイミングで部品が用意され、効率的な修理が可能となる。</li> </ul>

( )レベル2以上、( )レベル3以上で生じる効果、メリット

#### b 物品管理

現在は、防衛省が在庫の確認、払い出しを行い、必要部品等の調達を行っているが、P B L 導入後は民間企業が自らの保有する在庫の管理、部品修理のスキル等を活かし、適切なタイミングで適宜物品供給を行うことを目指す。これにより、表4に示すような効果・メリットがある。

表 4 P B L 導入により生じる効果・メリット

( 物品管理業務の見直しによるもの )

改善余地	効果・メリット(例)
実効性の高い補給計画の立案及び遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全在庫数が確保され、欠品リスクが減少する( )。</li> <li>計画と実態の差異をリアルタイムで分析し、閾値を越えた場合に対応するため欠品リスクが減少する( )。</li> <li>部品の調達可能性(供給リードタイム、製造中止情報等)が管理され、適切な事前対策がとられるため、将来にわたっての供給の安定性が確保される。</li> </ul>

改善余地	効果・メリット（例）
部品在庫（品目及び数量）の最小化・適所配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>在庫基準に基づく調達・物品管理が行われ、各地の消費量・消費予測等に応じた在庫調整が行われるため、欠品リスクが減少し在庫の最適化が実現される。</li> <li>利用箇所で保管する在庫は最低限とし、残りは民間企業の倉庫で保管することで、最小在庫・最小輸送費、配送手配待ち削減が実現される。</li> </ul>
修理に必要な部品のタイムリーな入手	<ul style="list-style-type: none"> <li>全て社給品として手配されるため、直近の修理に応じた必要最低数がリードタイム等を踏まえて準備され、修理に必要な部品が事前に用意できる。</li> <li>官給品のやり取りに係る手間が削減でき、大幅な供給リードタイムの削減が可能となり、修理用子部品の調達容易性が高まる。</li> </ul>
修理方法の効率化、部品寿命の長期化	<ul style="list-style-type: none"> <li>修理要求にかかる契約手続き、修理指示のやり取りの簡素化により、修理に係る工数の削減（効率化）が可能となる。</li> <li>ライフサイクルコストを考慮し修理可否、修理方法を民間企業が判断することで、効率的に妥当性の高い判断がなされる。</li> <li>民間企業が定めた検査基準等に基づく検査完了証の確認により検査することで、立会検査にかかっていた工数等が削減できる。</li> </ul>

（ ）レベル2以上で生じる効果、メリット

### c 整備

現在は、主に防衛省が部隊等における整備を、民間企業が IRAN（Inspection and Repair as necessary：装備品等の全般検査・整備などを行う定期修理）等の整備を行っているが、PBLの導入後は官民で整備全般の情報を共有し、効率かつ高品質な整備を行い、可動率を維持することを目指す。これにより、表5に示すような効果・メリットが生じる。

ただし、部隊等における整備の能力は、戦力発揮の一部であることを考慮する必要がある。

表5 PBL導入により生じる効果・メリット

（整備業務の見直しによるもの）

改善余地	効果・メリット（例）
実効性の高い補給計画の立案及び遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>修理のタイミングに即して部品の準備を行う計画が立案できるため、部品待ち非可動の最小化に寄与する。</li> </ul>
部品在庫（品目及び数量）の最小化・適所配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>修理のタイミングに即して部品の準備を行うことができるため、必要部品が必要な場所に最適なタイミングで配置できる。</li> </ul>

改善余地	効果・メリット（例）
修理に必要な部品のタイムリーな入手	<ul style="list-style-type: none"> <li>修理のタイミングに即して部品の準備が可能となり、修理に必要な部品がタイムリーに入手できる。</li> </ul>
修理方法の効率化、部品寿命の長期化	<ul style="list-style-type: none"> <li>装備品等本体を構成品の積み上げとして捉え、ライフサイクルコストの最小化を図る整備・修理が可能となる（ ）。</li> </ul>

（ ）レベル 3 以上で生じる効果、メリット

### カ 導入時に検討・留意すべき事項

長期・包括契約において官民が Win-Win の関係を築き、適切な改善効果を生み出すためには、両者の利益が相反する箇所において、責任分担や業務遂行方法などに関する適切なルールを定め合意することが重要となる。米英の事例等を踏まえ、P B L 導入時に検討・留意すべき事項を表 6 に示す。

表 6 P B L 導入時に検討・留意すべき事項

P B L 導入時に検討・留意すべき事項	レベル			
	1	2	3	4
<b>計画</b>				
・民間企業が防衛省の整備（前方整備）も含めた計画立案を行う				
・防衛省の実施した需要予測を民間企業に適宜に提供する				
・要修理品のとり下ろし基準を明確化し合意する				
・民間企業が基地・駐屯地、企業での消費予測等を適時に入手する				
・修理回転品に関し、現在の在庫量を考慮した基準とする				
・防衛省で戦闘能力を踏まえた安全在庫のあるべき姿を定義し、合意する				
・防衛省の立案した計画を民間企業に適宜に提供する				
・需要予測・所要量と予算額のバランスに応じて、発生する欠品等のリスクについて合意する				
・操作ミス等の偶発故障以外の要修理品に関する取り扱い方法について合意する				
<b>物品管理</b>				
・当該契約履行に必要な初度の在庫量を確保する				
・防衛省側に責任がある場合の対応策、インセンティブ・ペナルティについて合意する。				
・修理箇所・修理方法について防衛省からの意見・要望を取り込む方法について合意する				
・廃棄（新品交換）時の廃棄方法について合意する				
・部品製造中止等、従来とは異なる修理を行う必要がある場合の修理方法の決定方法について合意する				

	レベル			
・民間企業は官給品として既に用意されている子部品の払い下げを受け活用する				
・WGCIP に対して合意する（防衛省の官給品調達にかかる手間と WGCIP により追加になる費用の比較等による分析など）（WGCIP：二重に一般管理費、販売費、利子、利益を支払うこと。）				
・民間企業の部品事前準備に必要となる先行投資額等を踏まえ、社給品とする部品、官給品のままとする部品の取り扱い方法について合意する				
・官民の品質保証上の責任範囲を明確にする				
・検査基準、検査方法についての妥当性を検証し、新しいやり方について合意する				
・制度・制約における「立会い検査」の必要性との整合性を確保する				
<b>整備</b>				
・防衛省側に責任がある場合の対応策、インセンティブ・ペナルティについて合意する				
・防衛省側に一定の整備スキルを維持させる方法とする				
<b>管理</b>				
・データ・情報共有方法、環境整備方法の官民責任分担に関して合意する				
・防衛戦略に抵触する情報等、機密性の高い情報の取り扱い方法について合意する				
・任務支援の目標、あるべき姿について合意する				
・改善活動で取り組む範囲、機能改善・能力向上で取り組む範囲を明確化し合意する				
・改善活動に必要な情報を特定し、整備での確実な記録について合意する				
・原価（コスト）情報の共有方法について合意する				
・状況の大幅な変動の場合、不可抗力事態の対応方法について合意する				

## （２）P B L の検討プロセス等

### ア 検討・実施プロセス

防衛省における補給・維持整備業務の P B L の導入検討のプロセスを図 2 に示す。

可動率の維持向上や維持整備に係る経費の抑制など、改善効果が期待できる装備品等を対象にした防衛省と民間企業が参加する統合プロジェクトチーム（I P T：Integrated Project Team）を編成し、P B L 導入の効果及び実行性を検証した上で、実施に必要な予算を確保し契約を締結する。契約履行中は継続的に成果を確認し、適宜業務評価指標及び目標値等の

見直しを含む検証を行うとともに、契約履行完了後の次フェーズでの更なるコスト削減、パフォーマンスの向上を図る。

検討期間については、PBLの導入レベルや適用する範囲により異なるものの、海外での実績から「10 予算・資金確保」に至るプロセスに2箇年は必要である。

図2 PBL検討のプロセス



★ PBL導入の可否を判断するポイント

PBL検討プロセスにおける検討概要を表7に示す。

「1 補給・整備業務の改善の方向性検討」、「9 BCA (Business Case Analysis: 目標を達成するために必要なコスト等について分析を行うこと)」及び「11 PBL契約締結」の各段階においてPBL適用の可否を適切に判断することにより、機械的に現在の維持整備経費が大きい装備品等にPBLを適用するのではなく、PBLの適用によりコスト削減及びパフォーマンスの向上等が期待できる装備品等を選定し、持続的な成長を実現するため、官民が連携した補給・整備業務の民間委託を図る。

なお、PBL検討プロセスにおけるBCAは、「9. BCA」のみで実施するだけでなく、必要に応じて各プロセスでも実

施する。

表 7 P B L 検討プロセス概要

	プロセス	概要
1	補給・整備業務の改善の方向性検討 P B L 導入可否判断 その 1	任務遂行方針、装備品等運用方針などから装備品等に求めるパフォーマンス（任務遂行に必要となる要求事項）を整理する。コスト・品質両面からの問題点・課題を分析し、どのような改善を図るかの方針を検討する。
2	プライム企業の選定	業務委託の範囲を踏まえ、P B L 契約締結相手であるプライム企業を選定する。競争性の高い案件において、複数の企業との契約が可能な場合は、複数の企業からの提案の比較を行い、長期契約によりライフサイクルコストの低減が可能な企業を選定する。
3	統合プロジェクトチームの編成	関係者を招集し、統合プロジェクトチームを編成する。必要に応じて民間の専門家やコンサルタント等の参画を要請する。
4	現状把握	装備品等の現状のコスト、パフォーマンス、問題点・課題を分析する。可能な限り定量、分析を行うとともに、官民双方からの多面的な分析を行う。主要課題に対しては要因分析を行い、障害となっている箇所の特定、解決方針について整理を行う。
5	保証範囲、業務評価指標の設定	ライフサイクルコスト、品質保証という観点から、P B L において目指すべき業務評価指標及び目標値（仮案）を定義する。業務評価指標に基づく評価の妥当性を高めるためにも、業務評価指標と各要素の因果関係を可視化する。その上で当該目標の実現に必要な官民連携体制について検討し、民間企業による保証範囲を整理する。
6	官民の責任分担定義	官民連携体制に基づき、各業務における具体的な官民責任分担（責任範囲）を定義する。防衛省の本来業務を効率的かつ高パフォーマンスに遂行できるように、民間企業が保持するスキルをどのように活かして効果的な業務を行うのか、どのような情報をどのようなタイミングで共有すべきかという観点からの検討を行う。

	プロセス	概要
7	部品修理・供給方式の検討	防衛省が現時点で保持する部品修理・供給方式を踏まえ、民間企業のスキル（サプライチェーンマネジメント手法等：材料、部品等の調達段階から顧客に至るすべてのプロセスを一貫して管理する手法）を活かした部品修理・供給方式（業務要件、技術要件）を検討する。基地、補給処の場所の制約、法制度上の制約を踏まえ、防衛力を整備することが可能となる補給・整備方式（サプライチェーンマネジメント戦略：サプライチェーンマネジメントの計画立案）を定義し、それに必要となる具体的な情報共有方法、プロセスを整理する。
8	業務評価指標の目標値の設定	5～7の検討を踏まえ、任務遂行方針、装備品等運用方針に則り、業務評価指標の目標値を決定する。官民は目標値の達成を目指して業務の効率化、高品質化を図るため、問題点・課題などの解消を図った目標値とすることが望ましい。
9	B C A P B L 導入可否判断 その 2	目標の達成に必要なコスト、業務遂行方針、制約条件、契約上の留意点、生産性、信頼性などについて定量的、定性的な分析を行い、最適価値判断を行う。短期的な効果にとどまらず、ライフサイクル全般の効果を対象とすることが重要であり、評価に当たっては、分析に用いた情報の精度を十分高め、妥当性の高い判断を行うことが重要である。
10	予算・資金確保	コスト分析結果を踏まえ、目標の達成を促すインセンティブ等の条件を見極め、契約方法を決定する。長期契約に必要な予算を確保する。民間企業は業務遂行に必要な資金を確保する。
11	P B L 契約締結 P B L 導入可否判断 その 3	業務評価指標及び目標値をはじめとする具体的な契約条件を整理し、官民が合意した条件で P B L 契約を締結する。契約条件に基づき、従来の補給・整備業務遂行体制から、P B L 契約に基づく業務遂行体制に移行し、民間企業のスキル（サプライチェーンマネジメント手法等）を活かした部品修理・供給方式（業務要件、技術要件）を実現する
12	成果確認、継続的改善	成果監査計画に基づき、成果を確認し、適宜問題点・課題の改善を行い、P B L 契約の最適化を図る。ここで確認した成果、業務遂行情報は次の契約の基本情報として利用することで、装備品等のライフサイクルコスト低減を目指す。また、技術改善、品質向上などの検討も行い、継続的な改善を行う

## イ 検討・実施体制

アに示したとおり、P B L の検討・実施は統合プロジェクト

トチームが中心となり実施される。

統合プロジェクトチームはプロジェクト・マネージャー( P M )が中心となり対象装備品等の P B L 戦略を策定し、プロジェクト全般管理を担当する組織であり、一般的には構想段階から、具体的な業務遂行計画、遂行時の民間企業側の監督更に防衛省の教育・訓練、能力向上などについてもその方針及び実現方策を定め、管理・監督を行う責任を有する組織となる。これらの統括管理を行うために、統合プロジェクトチームは官民の実務者で構成し、装備品等の部品から本体にわたる様々な情報に基づき、官民が Win-Win となる業務のあり方を目指すことが重要となる。

上記の事項を考慮して、防衛省における統合プロジェクトチームへの参画が期待される要員とその役割の一例を表 8 に示す。

表 8 統合プロジェクトチームの構成要員

要員	役割	必須度
<b>防衛省側要員</b>		
内部部局	防衛省としての方向性の指示、他の装備品等との整合性確保及び必要な予算の確保	
幕僚監部装備部(監理・会計・防衛)	任務遂行の観点からのあるべき姿の提示、進むべき方向性の明確化及び必要な予算の確保	
装備施設本部	装備品等の中央調達実施に関する全体方針、ライフサイクルコスト低減に向けた管理、契約関連の調整及び原価の確認	
補給統制本部・補給本部	装備品等の地方調達実施に関する全体方針、物品の補給・整備のあるべき姿の提示、進むべき方向性の明確化、契約関連の調整及び原価の確認	
技術研究本部	装備品等の技術的見地からのあるべき姿の提示及び進むべき方向性の明確化	
補給・整備部隊	物品の補給・整備の実務上の課題・問題点の提示及び見直し案の検討	
<b>民側要員(業務遂行者)</b>		
プライム企業	装備品等全体の品質管理及び業務遂行統合管理	
単体修理企業(部品供給企業)	各部品の品質管理、修理及び供給における最適化方策検討	
商社	海外企業との輸入に関する調整及び情報管理における最適化方策検討	

要員	役割	必須度
物流企業	物品の輸送、保管及び管理に関する最適化方策における最適化方策検討	
<b>民側要員 (アドバイザー)</b>		
法律専門家	法制度の制約の整理、対応策の提言、契約書作成支援	
会計専門家	会計制度の制約の整理、対応策の提言、BCA支援	
IT専門家	サ <sup>o</sup> ライフェン <sup>o</sup> マネジメントをはじめとする官民の情報連携方法の整理、対応策の提示	
業務コンサルタント	プロジェクト管理、物流見直しの最適化、業務改善などに関する具体策の提示、BCA支援	
技術専門家	装備品等の品質向上、寿命長期化に向けた提示	

必須度の は構成要員として参加が必須、 は必要に応じて参加

なお、統合プロジェクトチームはPBLに係る契約ごと、または、装備品等ごとで編成することになるため、他のPBLに係る契約との連携、戦略上の整合性確保などの調整を行うことが難しい。したがって、例えば当面の間は、「装備品等の維持・整備業務の在り方に関する検討」統合プロジェクトチームが、複数のPBLに係る契約の情報連携やPBLに係る契約と中長期的な導入戦略との整合性確保のための方針提示の役割を担い、装備品等のライフサイクルコスト管理やコスト面に係る説明責任を一層強化し、防衛所要や費用対効果の観点からの統一的な判断を行う。将来的には、PBLを横断的に管理する「装備品等の維持・整備業務の在り方に関する検討」IPTに変わる体制を構築することについて検討する。

また、留意すべき事項としては、PBLの実施に当たり、統合プロジェクトチームにおける官民双方による綿密な調整が契約締結前から開始されるため、契約相手方となる民間企業を選定する場合における透明性・公正性の確保を如何に行うべきかという問題がある。1つの解決策としては、PFI事業などに政府部内において適用が検討されている「競争的交渉方式」の採用が考えられる。「競争的交渉方式」とは、P

F I 事業や P B L など官民双方による綿密な調整が必要な契約に先立ち、防衛省が民間企業との対話や交渉を通じて民間企業のノウハウや創意工夫を引き出し、業務評価指標などを決定していく手法である。政府内では、現在、内閣府公共サービス改革推進室等において検討が進められており、今後、関係機関との連携を図り、導入に向けた検討を行う。

#### ウ 業務評価指標の設定方法

P B L の導入により補給・整備業務の改善を図るためには、官民合意の上、業務評価指標及び目標値を設定し、それを実現するための方策及び体制を構築することが必要である。

現在、防衛省においては、防衛力を整備するために必要な装備品等を調達し、その可動率等を維持・確保するための整備方法などについては自らが規定している。したがって、可動率等の「任務を遂行できる状態」という運用ニーズに基づき業務評価指標及び目標値を定めることで、期待する装備品等の能力を維持・向上させることが可能となる。

なお、「任務を遂行できる状態」に関し、定量的な整理や関係者間での認識が一致していない装備品等に関しては、「現状の運用状態」に基づき、改善の必要性や防衛戦略上の重要度、追加コストの可否などを踏まえ、「任務を遂行できる状態」の定義を行うことが望ましい。

また、業務評価指標及び目標値は契約条件の一部であり、業務遂行時の実態把握、要改善事項の洗い出し、インセンティブ支払いの根拠などに利用されるものである。したがって、表 9 に示す点に留意して設定することにより、利便性が高く有効な業務評価指標とすることができる。

表 9 業務評価指標設定における留意点

観点	留意点
関連性	戦略の実践及び目標達成に直接的に関連する指標とすること
測定可能性	定量的に測定できる指標とすること、または、定性的な測定とする場合は、測定方法が明瞭であること
影響度	成果の重要性、影響を踏まえ、それぞれのステークホルダーが納得する重み付けを行うこと
継続性	継続的に測定でき、測定により更なる見直し、改善を行う基礎情報が収集できる指標であること
柔軟性	優先度や着目すべき事象に変更が生じたときにも柔軟に対応できる指標とすること

各レベルごとの業務評価指標例を表 10 に示す。各レベルにおける保証内容を踏まえ、成果を直接的に測定する指標に加え、成果に大きく貢献する事象に対する指標も合わせて測定対象とすることで、成果未達成の際の原因究明及び改善策立案の基礎情報を得ることも可能となる。

表 10 業務評価指標例

レベル	業務評価指標・目標例
レベル 1 : リードタイム保証	(修理回転品目、修復性品目) 不具合品送付後、使用可能品を 日以内に供給 (非修復性品目・消耗品) 部品要求受理後 日以内に供給 * * から * * への輸送にかかる時間 日以内 納期遅延日数 日以内
レベル 2 : 在庫保証	防衛省の倉庫に保管する使用可能品が 個以上 防衛省の倉庫に保管する使用可能品が 個を下回った日から x 日以内に補充
レベル 3 : 可用性保証	装備品等の可動率 % 以上 部品の故障率、欠陥率 % 以下 平均故障間隔 時間以内 納品済み部品の割合 % 以上 (納品済み部品 - 発注残数) ÷ 納品済み部品 部隊整備における修理用キット充填率 % 以上 欠陥未報告件数 件以下 計画外修理件数 件以下 目標飛行時間に対する実際の飛行時間の割合 % 以上 共喰い作業に費やした時間 時間以下
レベル 4 : 任務保証	任務遂行率 % 以上

## エ 業務基盤整備方法

P B L による期待効果を高めるためには、補給・整備に関

するデータを蓄積し、それらを官民が連携して統合的に管理することが不可欠であり、さらに、その増大するデータ処理を円滑かつ効率的に実施するためのシステム基盤の整備について検討する必要がある。特に、サプライチェーンマネジメント手法など、PBLにおいては民間企業のスキルに依存する部分も大きいことから、その必要性は増加するものと考ええる。

したがって、業務基盤の整備の必要性に対して、データの蓄積・活用の強化をどのように図るべきか、また、情報システム基盤としてどのようなものを整備すべきかについて整理する。

a 補給・整備に関するデータの蓄積・活用の強化

PBLにより官民が連携して効率的に業務を行うためには、情報の共有が重要となる。そのために必要となるデータ（例）を表11に示す。

表11 情報の共有化データ（例）

業務分類	データ（例）	リード タイム 保証	供給 保証	可用性 保証
計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品交換率</li> <li>• 平均故障間隔</li> <li>• 平均供給時間</li> <li>• 平均修理時間</li> <li>• 需要予測</li> <li>• 所要量</li> <li>• 生産中止情報</li> </ul>			
物品管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 請求数</li> <li>• 部品消費量（実績）</li> <li>• 在庫量</li> <li>• 在庫現況・調達予定</li> <li>• 故障履歴</li> <li>• 部材調達容易性（調達にかかる時間のブレの大きさ、調達時の交渉、調整等に係る工数など）</li> <li>• 修理後の部品の欠陥保有率</li> <li>• 在庫充足状況</li> </ul>			

業務分類	データ（例）	リード タイム 保証	供給 保証	可用性 保証
整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品待ち非可動率</li> <li>• 修理待ち非可動率</li> <li>• 運行時間（飛行時間）</li> <li>• 予定運行時間（飛行時間）</li> <li>• 共喰い状況</li> <li>• 使用不能部品の割合</li> </ul>			
管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 計画遵守率</li> <li>• 計画外事項発生率</li> <li>• 計画と実績の乖離状況</li> <li>• 機能改善提案状況</li> </ul>			

これら全ての情報を適切なタイミングで官民において共有し、業務遂行のために有効活用することが重要となる。

#### b 情報システム基盤の整備

官民が連携して補給・整備に関する情報を共有し、業務を効率的に遂行するためには、必要な情報を統合的に管理するシステムの構築が不可欠であり、PBLの導入の対象となる装備品等の導入のレベルに応じた情報システム基盤の整備については、整備に要する官民の費用負担及びセキュリティの確保について考慮した上で検討しなければならない。

#### オ 官民で合意すべき事項

PBLは長期・包括契約であり、運用ニーズと目標の設定に無理がある場合や、官民の責任分担と業務の実施方法に不整合がある場合、また、民間企業への依存度が高まりすぎ、防衛省の関与が形骸化してしまう場合などでは、以下のようなデメリットが生じることが考えられる。

- 目標を達成しても品質向上及びコスト低減が実現されない。
- 防衛戦略の見直しに反映することができず、従前どおり硬直した方法で業務が遂行され、結果として適切な防衛力の維持ができない。

- 民間企業に過度な業務負担が生じ、契約期間内において企業の利益が発生しないため、委託業務から撤退し P B L 契約を継続できない。
- 高いパフォーマンスを追求するあまり、達成のために必要なコストが増大し、予算を超過する。
- プライム企業のスキルに大きく依存し、業務遂行の詳細な内容を防衛省が把握できず、コストの抑制ができない。
- 委託した業務に関して防衛省自らの遂行能力（スキル）が低下し、有事等の任務遂行に支障が生じる。

上記のようなデメリットを回避し、長期・包括契約において官民が Win-Win の関係を築くためには、責任分担や業務遂行方法などに関する適切なルールを定め合意することが重要となる。P B L 導入のレベル毎に官民で合意し契約条件として整理すべき事項（主要項目）を表 12 に示す。

なお、P B L に係る契約においては、対象とする装備品等の用途、民間企業側への委託業務内容や実施環境等が個別案件毎に異なるため、有事等における契約内容については、民間企業に求める業務内容を個々の案件毎に民間企業側と具体的に検討しておくことが必要である。

検討を官民で行うに当たっては、有事、大規模災害派遣及び国外における活動など、業務の実施環境としてどのような状況を想定するのかについては、防衛省が民間企業に対して具体的な想定提示を行うとともに、そのような場合の諸条件を定める必要がある。そのような場合においては、運用に必要な十分な部品の在庫水準を維持するよう求めること、また、民間企業に装備品等の整備を行わせる場合においては、業務に従事する民間企業の従業員の身分を保証できるような枠組みを検討するなど、十分な配慮が必要となる。

表 12 合意すべき事項（主要項目）

官民で合意すべき事項（主要項目）	レベル			
	1	2	3	4
目標値・目指すべき方向性に関する合意事項				
継戦能力等を踏まえた在庫基準のあるべき姿				
任務支援の目標とあるべき姿				
継続的な改善に向けた合意事項				
原価(コスト)情報の共有方法				
修理箇所・修理方法について防衛省からの意見・要望を取り込む方法				
改善活動に必要な情報に関する整備での確実な記録				
官民の責任分解点に関する合意事項				
データ・情報共有方法、環境整備方法の官民責任分担				
要修理品のとり下ろし基準				
需要予測・所要量と予算額のバランスに応じて発生する欠品等のリスク				
改善活動で取り組む範囲、機能改善・能力向上で取り組む範囲				
民間企業の裁量拡大に伴う合意事項				
廃棄(新品交換)時の廃棄方法				
社給品対象とする部品、官給品のままとする部品の範囲、取り扱い方法				
検査基準、検査方法新しいやり方について				
民間企業の保管倉庫での管理方法				
機密性の高い情報の取り扱い方法				
例外対応事項に関する合意事項				
防衛省側に責任がある場合の対応策、インセンティブ及びペナルティ				
部品製造中止等、従来とは異なる修理を行う必要がある場合の修理方法決定要領				
状況の大幅な変動の場合、不可抗力事態の対応方法				
操作ミス等の偶発故障以外の要修理品に関する取扱方法				

#### 4 P B L 実施における課題

限られた資源でより実効性の高い防衛力の整備を行うためには、従来から実施してきた維持・整備業務の効率化及び合理化を進め、後方に係る経費の抑制を図ることが重要であるとの認識のもと、P B Lを導入するに当たっては、その効果を最大限に発揮させるため、現行制度の見直しや契約の方法に係る検討等について防衛省として取り組む必要がある。

制度上の制約について、以下のとおり整理する。

## ( 1 ) 予定価格算定方法の見直し

### ア 原価計算方式による予定価格算定方法の見直し

防衛省においては、個別の仕様に基づき製造される装備品等、及び研究開発のための試作品の調達、並びに装備品等及び構成品の修理、改修、点検等の役務を調達する場合、原価計算方式を用いて費用や利益を積算して予定価格を算定することが一般的である。当該方式では、装備施設本部が保有する、または相手先企業から提示される過去の原価実績に基づく数値を使用するのが一般的である。

P B L は将来に向けた維持・整備経費の低減を狙うものであり、そのため、過去の原価実績に基づく予定価格の算定手法は民間企業のインセンティブを引き出し、コスト低減を図る観点からは適切でないことから、妥当なコスト低減幅を適切な方法で決定し、予定価格を算定する必要がある。すなわち、調達の適切性を担保するためには、原価低減の予測方法及び予測額を踏まえた予定価格算定の妥当性の確保が必要不可欠であり、「P B L 契約における原価計算方式を用いた予定価格の決定方法」について実務の標準となるルールを設定することが必要である。

P B L 導入当初においては、妥当なコストや利益水準を把握するために従来 of 原価計算方式に基づき予定価格を算定した上で契約を行う。

さらに、妥当なコストが評価できた段階以降は、コストに対する定量的な評価に基づくインセンティブや定性的な評価に基づくアワードの保証を行った上で、目標達成に対する企業努力を促すため、成果達成時にはインセンティブの追加支払いが行われるコスト償還型インセンティブ/アワード契約による方法を採用する。

工数や利益の見積りの精緻化が可能となった段階以降は、金額を固定化することで、経費削減に対する企業努力を促す

固定金額型インセンティブ/アワード契約を締結する。

最終的には、防衛省は品質の保証を得た上で、民間企業が自主的に原価削減を実現した場合は、その全てが利益となる確定固定金額契約の方法を目指す。(表 13 及び図 3～図 7 を参照)

表 13 契約方法

契約方式	支払い内容	備考
コスト償還型固定利益契約 CPFF	コスト + 妥当な利益	業務評価指標及び目標値に対して妥当なコストや利益水準が不明な場合にデータ収集目的で実施する
コスト償還型インセンティブ/アワード契約 CPIF / CPAF	コスト + 妥当な利益 + コスト削減やパフォーマンス向上に対する報酬	業務評価指標及び目標値に対する妥当なコストが評価できた段階で、コストに対する保証を行った上で、目標達成に対する企業努力を促す
固定金額型インセンティブ/アワード契約 FPIF / FPAF	一定金額 + コスト削減やパフォーマンス向上に対する報酬	工数・利益の見積もりの精緻化が可能となった段階で、金額を固定化することで、原価削減に対する企業努力を促す
確定固定金額契約 FFP	一定金額	民間企業の自主努力を全面的に促し、品質の保証を得た上で確実な原価削減を実現する

(注) CPFF: Cost Plus Fixed Fee      CPIF: Cost Plus Incentive Fee  
 FPIF: Fixed Price Incentive Fee      CPAF: Cost Plus Award Fee  
 FPAF: Fixed Price Award Fee      FFP: Firm Fixed Price

図 3 コスト償還型固定利益契約での支払い金額（例）

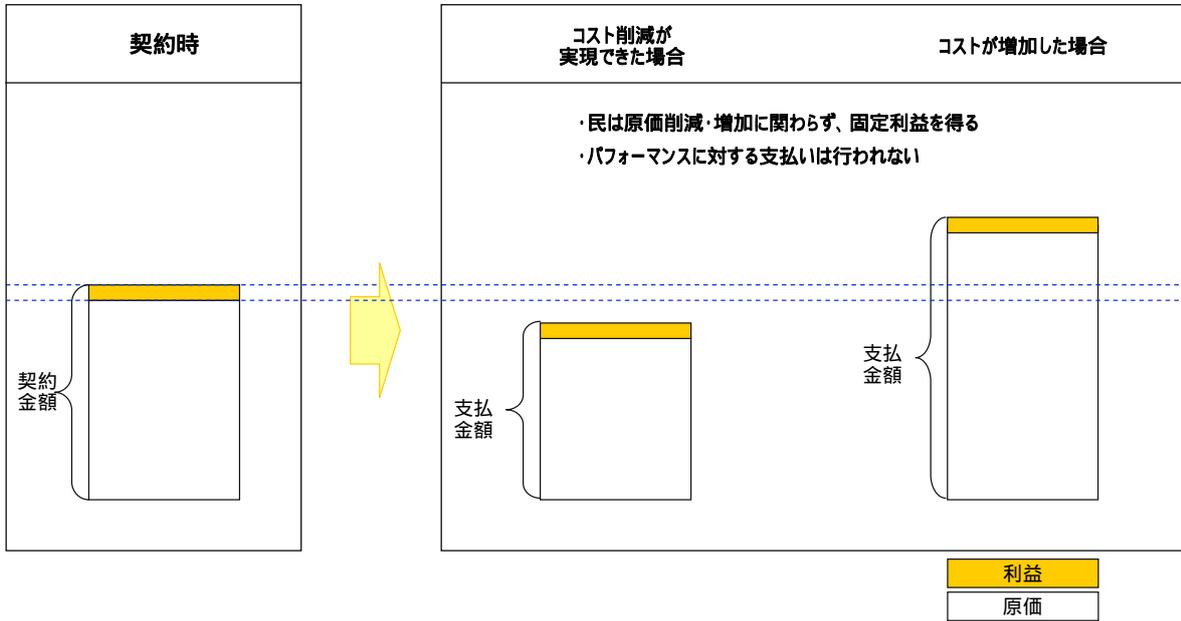


図 4 コスト償還型固定利益インセンティブ契約での支払い金額（例）

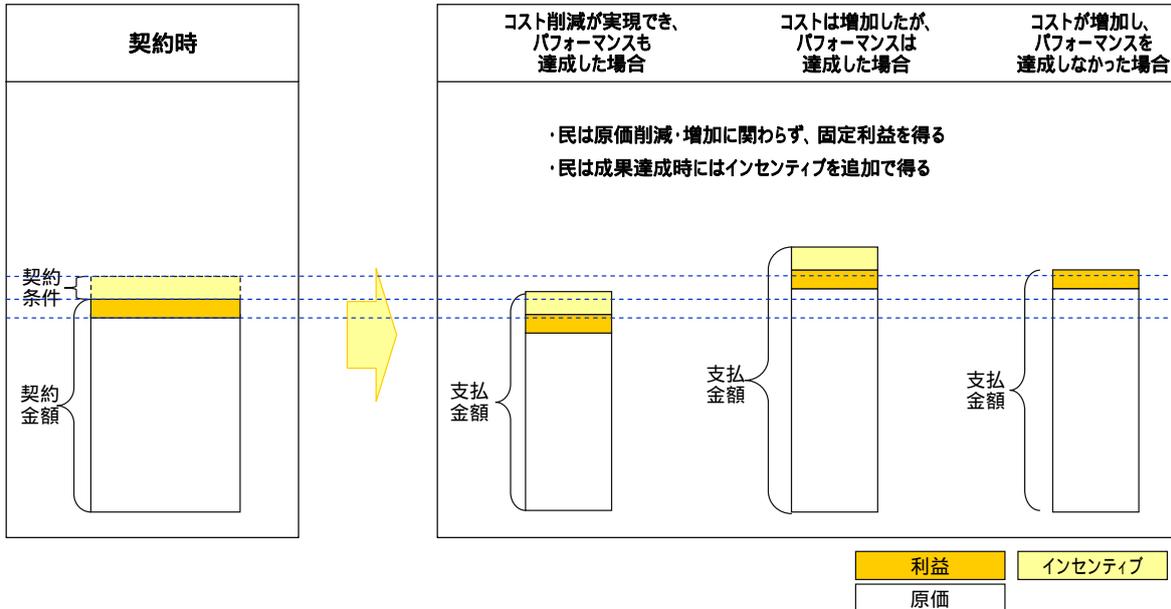


図 5 コスト償還型変動利益インセンティブ契約での支払い金額  
(例)

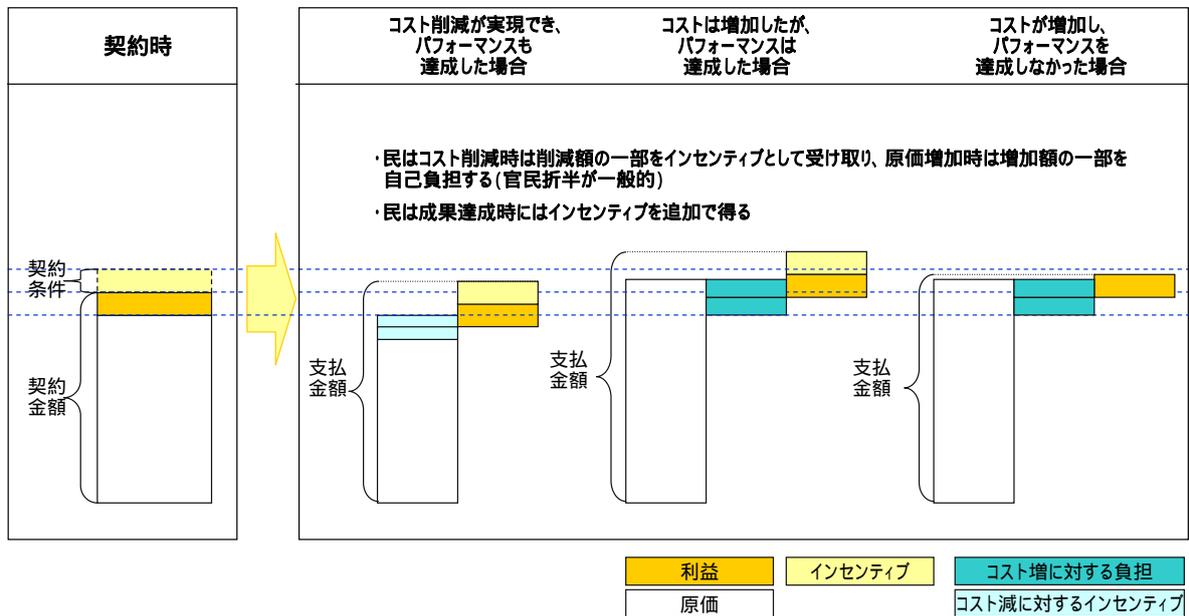


図 6 固定金額型インセンティブ契約での支払い金額 (例)

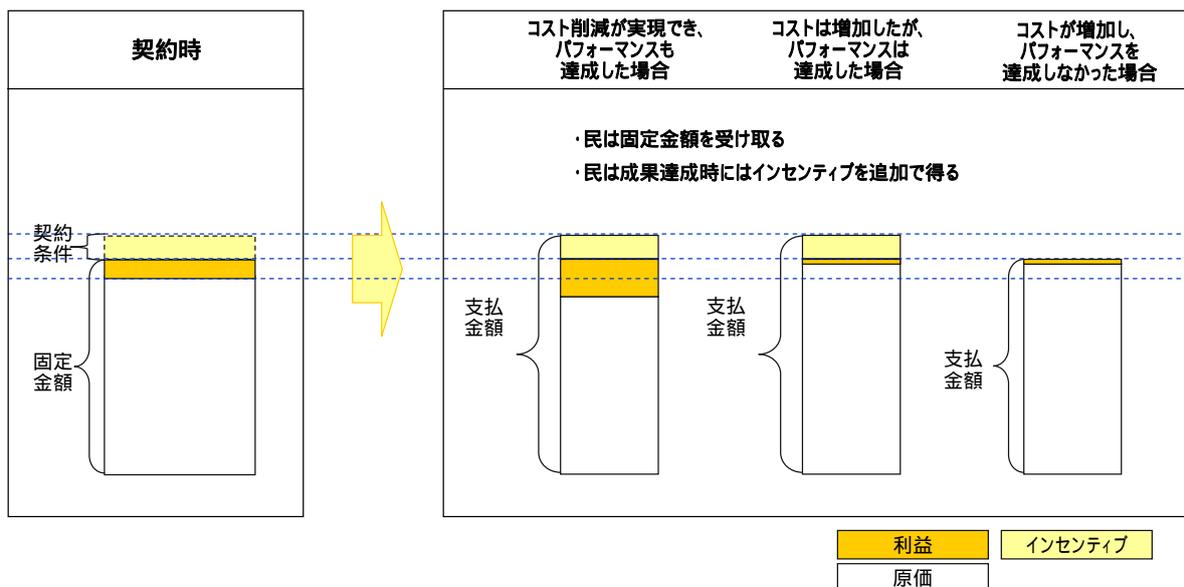
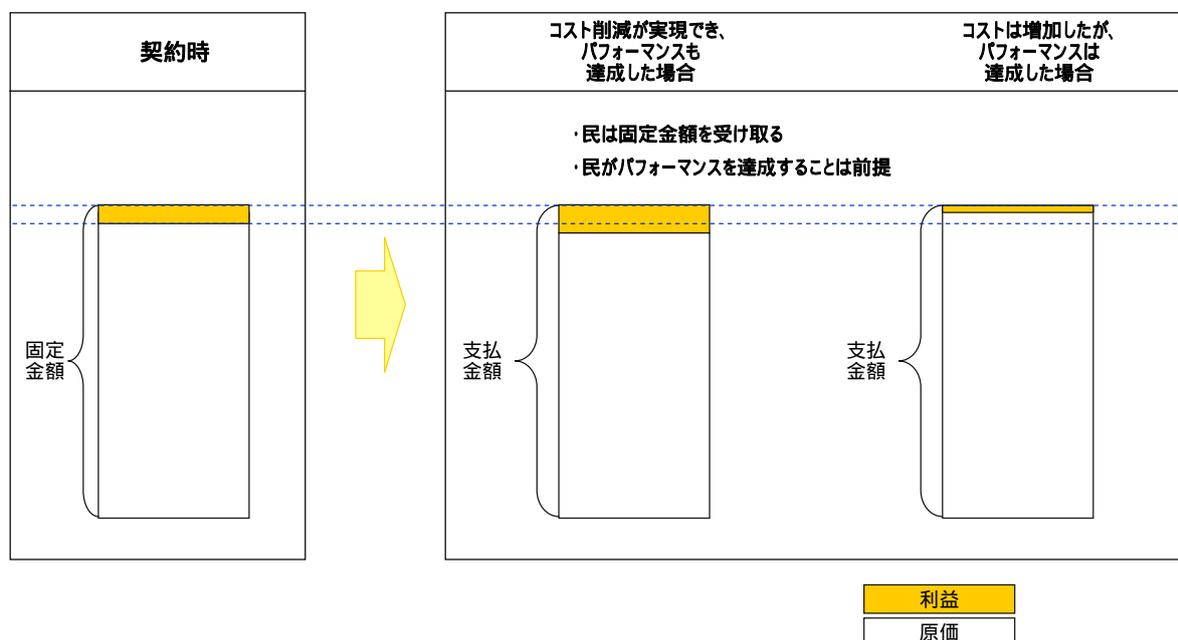


図 7 確定固定金額契約での支払い金額（例）



#### イ 市場価格方式による予定価格算定方法の見直し

現在、海外において装備品等を修理する場合、加工費等の細部見積りが入手できないなどの理由から、市場価格方式により算定した価格に基づき概算契約を行い、修理完了後実際の修理に要した費用や為替差を計算して支払い金額が確定されている。

P B Lでは、信頼性や可動率等の業務評価指標を保証することを条件として契約を締結するものであり、工数等のコスト要素や作業内容を条件としたものではない。したがって、P B L契約においては、準確定（または概算）契約後に要した経費等に基づき支払い金額を決定している海外修理等の契約に対しても、契約時に適切に市場価格を把握して契約金額の妥当性を確認することを条件に確定契約を行うことを目指す。

## ( 2 ) インセンティブとペナルティ

### ア 原価監査等に基づく減額ルールの適用除外化

現在のインセンティブ契約制度は、数次にわたる契約を一括して行う場合（５年以内）を除き、単年度の契約期間のみを保証し複数年度（最大５年間）にわたる契約が保証されるものではないことから、企業側は短期的なインセンティブとしてとらえざるを得ない側面がある。現在の装備品等の補給・整備に関する契約では確定契約において超過利益返納条項が付与されているケースや、準確定契約において中途確定条項、履行後確定条項及び特定費目の代金の確定に関する特約条項が付与されているケースがあり、これらの契約においては、代金確定時に確定金額が当初の契約金額を下回っていることが判明した場合は、防衛省側が支払う金額からその分を減額することが定められている。

したがって、P B L 契約でのインセンティブの付与は、複数年度の契約を基本に、原価の確認をした上で企業努力が促されるインセンティブ制度を設計しなければならない。そして、P B L 契約において工数等のコスト要素や作業内容によって支払額が減額とならないように、P B L 契約においては超過利益返納条項や特定費目の代金の確定に関する特約条項を適用しないことを明確にルール化することを目指す。

### イ 成果達成時のインセンティブの取り扱い方法の決定

現在のインセンティブ契約制度は機能・性能を維持した上で調達価格を低減させる民間企業からの提案に対し、原価改善提案料を当該提案のあった契約の計算価格に計上するものであり、コスト削減に対して報償を与える仕組みとなっている。

他方、P B L 契約は、成果の達成に対して対価を支払う方式であるため、コスト削減に限定せず目標の達成状況に応じてインセンティブを支払える制度としなくてはならない。同

時にインセンティブの妥当性を担保するために、成果達成時に支払われるインセンティブと防衛省が受けるサービス・物品価値の増加が適正（同一価値）であることを裏付けるルールを整備することを目指す。

#### ウ ペナルティ条件設定方法の決定

現在の契約においては、納期遅延、納入数量不足等の債務不履行に対しては、損害賠償の観点から一定の違約金等の支払いを定めている。

P B L 契約におけるペナルティは、インセンティブの条件設定と同様、民間企業が受けるペナルティ（契約中途解除・契約金額減額・契約翌年度継続中止）と防衛省が受けるサービス・物品価値の減少（損害）を勘案し、官民合意の上で設定する。

#### エ P B L によって削減された経費の取り扱い

P B L によって削減した経費は、それぞれの要求元において装備品等を取得する経費の財源や他の事業の経費に充当することができるなど、予算の効率化及び合理化を図るための必要な調整を行う。

### （ 3 ） 公正性・透明性の確保と契約期間

#### ア 公正・透明な契約制度の必要性

防衛省においては、契約の内容から新規参入が想定できない場合であっても「複数の参入希望者がいないとは言い切れない」という考え方の下、条件を満たす者を広く募る公募等の手続きを経た上で契約相手方の選定を行っている。

P B L においては、現実的に委託先の対象となる企業が当該装備品等の製造者 1 社に限定される場合が大半と想定され、また、コスト削減と品質向上を実現するためには委託先企業との間で多くの契約前段階の協議が必要となる。したがって、P B L 契約に関しては、調達における公正性、透明性の確保に配慮しつつ、委託する業務内容の遂行が可能な民間企業の

選定方法について検討する必要がある、競争的交渉方式の導入などにより、契約に係る官民の協議の公正性・透明性を担保する措置を十分に講じることについて、関係省庁と協議を行う。

#### イ 国庫債務負担行為対象期間の拡大

現在、維持・整備等の業務（委託範囲）が単年度で区切ることができる場合は、一般的に単年度ごとに予算の要求等を行っている。

他方、単年度で事業が完了しないもの等については、事業期間を通じた複数年度を一括して「国庫債務負担行為」として予算の要求等を行っている。国庫債務負担行為は、初年度を含めて5年を上限としている。

P B Lは、長期間の契約を保証した上で、民間企業が新たに投資した資本の回収リスクを低減しつつ、コスト削減に向けた積極的な取り組みを促すものであることから、複数年度での契約が前提であり、5年を超える契約を考慮する必要がある場合には、公共サービス改革法等を参考に契約期間の長期化の可能性の検討を行うこととする。

#### （４）秘密の保全（秘匿を必要とする情報の保護）

現在、防衛省において装備品等の補給・整備業務を民間企業に委託する場合は、当該業務を履行するために必要な最低限の情報を公募等の時期に民間企業に提供している。

既に、一部の民間企業との間においては、装備品等の整備管理情報の共有化が図られているところであるが、今後、P B Lの適用範囲が拡大すれば、これまで防衛省のみで管理していた装備品等の運用計画に関する情報など、秘匿性の高い情報を民間企業間と共有する必要に迫られる。そのため、一般のネットワークを利用して情報共有を行う場合は、情報セキュリティ特約を契約条項に盛り込むなど、契約相手方に守秘義務を課すことにより、情報の漏洩防止に十分に留意しなければならない。

## ( 5 ) 原価監査、監督・検査の方法

### ア 原価監査、監督・検査方法の見直し

現在の原価計算方式による契約は、工数等のコスト要素や作業内容に対して対価を支払うことを合意して締結するものであり、装備品等の納入時等に検査や原価監査等を行ってそのコストの妥当性や品質の確認を行っている。

一方、P B L 契約は、コスト要素や作業内容に対する対価を支払う契約ではないため、監督・検査の対象、方法に関するルール、物品の納入・受領に係る要領を見直し、官民の責任を明確にする必要がある。

なお、長期にわたる契約において適正な対価を支払うためには実コストの把握はインセンティブの付与について検討する上でも重要であり、実コストの把握ができるような仕組みにしておかなければならない。

### イ 保管・管理方法の見直し

現在、装備品等の維持・整備等に必要な部品等は、それが使用される部隊等において保管している。

P B L が導入された場合、部隊等において保管している部品等の全部または一部を民間企業で保管するケースが想定される。

また、国内のみならず海外修理会社の倉庫において保管されるケースも想定されるため、部外施設に保管する場合の保管・管理要領、民間企業側の物品管理担当者（物品管理補助者）の職責、保管時の検査（補給検査）に関する事項について、必要に応じて要領を整備する。

## 5 P B L 導入に向けたアプローチ

### ( 1 ) 適用装備品等の選定

#### ア 諸外国の事例に基づく適用装備品等選択指針

P B L 導入のプロセスにおいて、契約締結前の段階で官民が P B L による効果（Win-Win の関係）が得られるよう合意

を図るが、期待する効果が導出されない場合や、官民の間で合意に至らない場合、契約は締結されないため、結果的に双方が多くの人パワーをかけた後に P B L に移行しないケースも想定される。

このようなリスクを最小化するためには、検討の初期段階において B C A を実施し、当該装備品等への P B L の適用可能性をおおよそ判断できることが望ましい。以下に、諸外国事例である「P B L 適用効果の高い装備品等の特性」から導出した適用装備品等の選択指針を整理する。

#### 装備品等自体の特徴

装備品等自体の特徴に関する選択指針を表 14 に示す。

民間企業の実績ある高度なスキルを活用した改善策の実施により効果が期待できる装備品等を選択することが望ましい。

表 14 装備品等自体の特徴に関わる選択指針

選択指針	詳細
装備品等の構造が複雑かつ技術的に高度である	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 装備品等を構成する部品点数が多い</li> <li>• 装備品等の整備に高度なスキルが必要である</li> <li>• 装備品等の整備に特殊な機器が必要である</li> <li>• 整備作業に時間がかかる</li> <li>• 多数の製造メーカーにより部品が製造・修理されている</li> <li>• 修理回転品の割合が多い</li> <li>• 輸入品の割合が多い</li> </ul>
装備品等の故障や消耗が大きく、部品補給及び整備作業の頻度が多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 装備品等または装備品等を構成する部品の整備間隔が短い</li> <li>• 装備品等または装備品等を構成する部品の故障率が高い</li> <li>• 装備品等または装備品等を構成する部品の瑕疵の発生数が多い</li> </ul>
運用上あるいは形態的に装備品等の整備作業を集中させやすい	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 整備作業を毎回同じ箇所で実施できる</li> <li>• 複数の部品の整備作業を同一箇所で実施できる</li> <li>• 整備において、特定の会社への依存度が高い</li> <li>• 装備品等または装備品等を構成する部品の輸送が容易である</li> </ul>

#### 装備品等保有の状況

装備品等保有の状況に関する選択指針を表 15 に示す。

保有数が多く、長期間にわたり保有することが可能な装備品等を選択することが望ましい。

表 15 装備品等保有の状況に関わる選択指針

選択指針	詳細
装備品等の保有数量が多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>•現在の装備品等保有数が多い</li> <li>•今後の装備品等の購入予定数が多い</li> </ul>
装備品等の個体毎の構成（部品の組み合わせ）の共通度が高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>•装備品等のそれぞれの個体において構成する部品の組み合わせの共通度が高い</li> </ul>
装備品等の退役までの期間が十分長い	<ul style="list-style-type: none"> <li>•退役までの期間が長い</li> <li>•当該装備品等が継続的に購入され、同一目的・任務で利用される</li> </ul>

### 補給・整備に関する課題の顕在化状況

補給・整備に関する課題の顕在化状況に関する選択指針を表 16 に示す。

改善の余地が大きく、新たな手法により改善の可能性を有する装備品等を選択することが望ましい。

表 16 補給・整備に関する課題の顕在化状況に関わる選択指針

選択指針	詳細
装備品等にかかる現状の予算規模が大きい	<ul style="list-style-type: none"> <li>•一個体あたりの予算が大きい</li> <li>•全個体の予算の合計が大きい</li> </ul>
現状の補給整備業務の品質が低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>•可動率が低い</li> <li>•部品在庫の保有基準が多い</li> <li>•部品在庫の保有基準に対し、過剰保有または過少保有である</li> <li>•修理回転品の修理にかかる期間や消耗品の補給の待ち時間が長い</li> <li>•装備品等を構成する部品の輸送に時間がかかる</li> </ul>
補給整備業務に利用されている技術・システム・手法が陳腐化しており、改善の余地が大きい	<ul style="list-style-type: none"> <li>•補給整備業務に利用されている技術（システム）が古く手間がかかる・業務品質が悪い</li> <li>•標準化されておらず品質にバラツキがある</li> <li>•頻度の多い単純作業の自動化が進んでいない</li> <li>•事務手続きなど管理作業が冗長である</li> <li>•在庫の現況調査時にシステム登録情報と実態に大きな乖離が生じることがある</li> <li>•故障数や部品使用数の年間推計値と実態に大きな乖離が生じることがある</li> <li>•緊急調達数が多い</li> <li>•定期交換品目での達成率が低い</li> </ul>

## 導入容易度

導入容易度に関する選択指針を表 17 に示す。

改善を図るための基本情報を有し、業務改善を行うことが許容されている装備品等を選択することが望ましい。

表 17 導入容易度に関わる選択指針

選択指針	詳細
装備品等の動作・品質情報、および補給・整備業務に関する情報が比較的整備されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 装備品等の可動率等の品質情報が管理されている</li> <li>• 装備品等を構成する部品の品質情報が個別・全体で管理されている</li> <li>• 業務量が把握されている</li> </ul>
装備品等を構成する部品や整備方法に仕様変更が許容されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 官民の合意の上、装備品等を構成する部品の仕様・整備業務の方法が変更できる</li> </ul>

## イ 日本独自の視点に基づく選択指針

前述の適用装備品等選択指針に加え、日本の独自性に関する選択指針を表 18 に示す。

導入初期段階においては、受け入れ準備が整っている民間企業を対象に検討することでスムーズな導入が期待でき、また、国内において運用される装備品等を対象とすることで、例外事項などを極力少なくし効果を最大化することが期待できる。

表 18 日本独自の視点に基づく選択指針

選択指針	詳細
(初期段階)民間企業の受け入れ準備が整っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現時点の整備において民間企業への委託範囲が大きい(高段階整備を外注委託している)</li> <li>• 補給・整備を委託している民間企業において P B L 契約用業務カタログ(パッケージ)を保有している(海外において P B L 契約の実績がある)</li> <li>• 民間機転用等、民間企業での技術・ノウハウの転用が容易である</li> <li>• 海外において類似の P B L 契約の実績がある</li> </ul>
国内での業務遂行装備品等である	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 長期間帰港しない艦艇に搭載して使用する装備品等ではない</li> <li>• 国外派遣などで使用する装備品等ではない</li> </ul>

## ( 2 ) 防衛省における P B L 導入ロードマップ

これまで示したとおり、P B L の導入に向けてまず実現すべき事項は以下の 3 つと考えられる。

- 予算・調達制度の柔軟性拡大
- 官民連携の強化
- 各種データの整備及び情報の官民共有

今後、防衛省が P B L の導入について検討を行うにあたり、前述の三つの事項の実現を図りつつ、実施可能な装備品等及び P B L レベル、契約相手方となる企業から順次導入検討を進めることで、P B L の効果及び実効性の確認、民間企業の受入態勢の強化及び関連制度等の見直しを進めることができると考えられることから、各自衛隊が保有する装備品等の特性を考慮しつつ、防衛省で行う P B L の導入に向けた方針は次のとおりとする。

### 対象装備品等

諸外国でも先行的に適用され、実績も報告されている航空機を対象とする。それ以外の装備品等については航空機での導入実績及び成果等を踏まえつつ導入の検討を進める。

主として非戦闘用途の装備品等を中心に取り組みを開始するが、戦闘用途の装備品等についても、適用可能な業務範囲の検証を行い、適用可能と考えられるものがある場合は、導入の検討を進める。

### P B L 導入レベル

現在すでに民間委託している業務からの拡充という視点から、民間企業側の受け入れ容易性、役務請負契約に対する予定価格の算定方法に係る検討状況などを踏まえ、部品の修理・供給が主な委託対象である「レベル 1：リードタイム保証」または「レベル 2：在庫保証」から取り組み、各種制約の緩和、官民の受け入れ体制及び各種情報の共有化が可能となった段階で必要に応じて「レベル 3：可用性

保証」に移行を図る。

ただし、全ての装備品等に関して「レベル1：リードタイム保証」または「レベル2：在庫保証」から取り組むことを推奨するものではなく、装備品等の特性等に応じた適切なレベルでの導入または、レベルの進展を検討することが重要である。

「レベル4：任務保証」については、その適用可能性や有効性については継続して検討を行っていく。

#### 契約対象企業

多くの諸外国の企業(特に航空機関連企業)においては、既にPBLに係る契約の実績を有し、また、各種パッケージ化された商品を提案するなど、民間企業においてPBLに係る契約の体制が整っていることに鑑み、まずは当該諸外国の企業と契約することを目指すとともに、並行して国内の民間企業ともPBLに係る契約へ移行することについて意見交換を重ね、適用可能と判断された場合は、国内の企業との契約についても締結することを目指す。

#### 準備期間

年度予算であることを踏まえ、準備期間は2箇年を目指す。ただし、民間企業の準備状況(他国での実績状況等)を踏まえ、新規装備品等を対象とする場合においては、情報収集、意見調整及び検討の開始から4箇年程度の準備期間を目指す。

「レベル1：リードタイム保証」または「レベル2：在庫保証」から「レベル3：可用性保証」への移行に当たっては、「レベル1：リードタイム保証」または「レベル2：在庫保証」の契約履行期間中に準備を進める。

以上、中期防衛力整備計画の対象期間である今後5年間においては、諸外国の企業で製造された完成輸入機に対するリード

タイム保証や在庫保証を中心としたPBLをパイロット・モデルとして実施し、PBLの効果及び実効性を検証するとともに、制度の見直しや国内民間企業の受け入れ体制の強化を図り、各自衛隊においてもそれぞれの特性に応じた対象装備品等を選定し、PBLの実施について合意ができたものから実施する。

その後の5年間においては、様々な装備品等を対象としてリードタイム保証や在庫保証の範囲を拡大するとともに、一部可用性保証についてもパイロット・モデルとして行い、補給処整備における民間委託のあり方について検証を行う。さらに、その後の5年間においては、必要に応じて可用性保証の範囲の拡大を目指すとともに、PBLに係る契約の更改に合わせ、官民連携の強化による更なる効率化を進め、様々な形でのPBLの契約の実現を図る。

なお、PBLの導入検討を進める中で、契約の方法やBCAの実施に必要な知識・能力などについては、PBLパイロット・モデルを実施することなどで涵養され、得られた事項については、ガイドラインの見直しを行うなどその充実を図る。

## 6 パイロット・モデルの検討（EC-225LP）

### （1）PBL導入に向けたアプローチ

EC-225LPにおいてPBLを導入することで機体整備業務及び部品の補給業務の効率化並びにコスト削減効果が期待できる。

PBLの導入に当たり、いくつかの特異な契約条件の中で、制度上または運営上、即時導入が難しいと考えられるものに関しては、現行の契約形態からのスムーズな移行を行うために、契約の更改ごとに段階的に導入、または深化させていく。

PBL契約上の前提条件である、インセンティブやペナルティの設定については、その妥当性を持たせる必要があるが、一定の実績把握期間及びその評価期間が必要である。また、価格交渉を有利に進める等の理由で、インセンティブを次回契約以

降にどのように付与すべきか、ルール化に向けた検討を行う。さらに、業務上の前提条件である、輸入部品の完成検査時における防衛省の立会いについては、現在、義務化されているルールを見直し、納入までの期間を短縮するなど、業務の効率化に向けた検討を行う。

なお、検討に当たっては、「装備品等の維持・整備業務の在り方に関する検討」統合プロジェクトチーム( I P T )において、本ガイドラインに記載した P B L 検討のプロセスを基本として実施し、具体的な検討体制等を含む要項を策定する。

段階的導入または深化を行う必要があると考えられる契約条件は、表 19 に示す留意点として挙げる事ができる。

表 19 段階的導入または深化を行うに当たり留意すべき視点

No	段階的導入または深化を行うに当たり留意すべき視点	対応の方向性
1	現行の法制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>パフォーマンス達成に対するインセンティブ付与を可能とすることが必要。</li> <li>予定価格の算定は、当初から単価を確定することを追求。部品補給は、飛行時間当たり単価(市場価格方式)、機体整備は IRAN(機体定期修理)1回当たりの単価(原価計算方式)、技術支援は1時間当たりの単価工数(原価計算方式)とし、単価設定の妥当性について検討。</li> </ul>
2	現行の機体整備業務プログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>整備手法等より業務を効率化できる可能性があるか今後検証していくとともに、整備現場への理解を求める活動が必要。</li> </ul>
3	機体整備に係る機体特有の各種実績値(の蓄積)	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績値の収集が必要。</li> <li>蓄積されるまでは荒めに条件設定することが必要。</li> </ul>

## (2) EC-225LPに係るPBLの段階的な導入

平成24年度に締結する予定の初回契約に向けた準備期間(平成23年度)において、詳細な費用対効果の分析を進めるとともに、導入条件等を検討するため「競争的交渉方式」等の手法により契約が可能な民間企業と協議を行い、民間企業から概算金額の見積りや実施可能なPBLの内容に関する情報提供

を受けて詳細な条件を明文化し、予算要求を含むPBL導入の意思決定を行う。

契約に当たっては移行期間を設定し、航空機の可動に影響を与えないことに留意するなど、円滑な移行を図る。なお、契約金額は単価契約（当初から単価を確定）を追求し、企業のコスト削減努力を促すとともに、設定した業務評価指標の達成状況に応じ、報奨金を付与する新たなインセンティブ制度を検討する。この際、設定した単価及び報奨金の妥当性の明確化に努める。

また、初回のPBLに係る契約履行中は、機体整備や部品補給に係る実績データを収集する期間と位置づけ、業務評価指標の達成状況を収集し、かつ、結節時において評価及びBCAを実施するとともに、契約の最終年度には業務評価指標及び目標値そのものの妥当性を検討し、次回契約に向けて必要であれば目標指針の見直しを行う。次回契約においては、初回契約の終了時に間断なく移行できるよう次回契約の調達準備を行う。

初回契約と次回以降の契約との相違点を表20に示す。

表20 初回契約と次回以降の契約における相違点

No	前提条件	留意すべき視点 (前掲)	初回契約	次回以降の契約
1	業務委託の範囲	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>部品及び構成品のリードタイム保証並びに在庫保証(エンジンを除く。)</li> <li>機体の定期修理及び750時間点検</li> <li>技術支援業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(変更なし)</li> </ul>
	契約期間	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>履行開始前後の手續き等にかかる期間を考慮して、4年間の5国事業を想定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約期間の空白を起ささないように、連続した契約を行う。期間は5年間(または随意契約を含めて5年間超)。</li> </ul>
	運行計画及び整備計画	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>現行方式を適用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率化の可能性について検討する。</li> </ul>

No	前提条件	留意すべき視点 (前掲)	初回契約	次回以降の契約
	契約方法	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>履行期間後に金額を確定する準確定契約。(契約単価を固定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(変更なし)</li> </ul>
	支払条件 (業務評価指標及び目標値の設定と業績の評価)	1, 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務評価指標及び目標値の妥当性を評価する試行期間と位置づけて、品質確保のための最低限のペナルティを設定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務評価指標及び目標値に対する達成度合に応じて、インセンティブ及びペナルティを設定する。</li> </ul>
2	業務上の前提			
	計画	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>(初回契約開始までに、下表(20-1~4)の「業務上の前提」を実現できるように対応を行う必要がある。)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(変更なし)</li> </ul>
	物品管理			
	機体整備			
	管理等			

表 20-1 計画業務における業務の内容

No	業務	業務の内容	備考
1	整備計画	運行計画に基づく整備計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>運行計画(年間計画飛行時間等の防衛省が立案する計画)及び累計飛行時間等に基づいて、部品の最低保有在庫量を維持しつつ、在庫として保有する品目の最適化を図り、偶発故障にも十分対応できる整備体制をとれるような整備計画を立案する。</li> </ul>
2	需要予測	部品消費量の見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>運行計画及び整備計画、また過去の実績に基づいて部品消費量の見通しを立てる。</li> </ul>
3	在庫基準整備	最低保有在庫量の定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>装備品等本体数を踏まえ、運用及び定期保全、修理に必要となる構成品(機器・部品)の、最低在庫保有量を定義する。</li> <li>なお初回の契約においては、最適な在庫量を探るための実績蓄積期間と位置づける。</li> </ul>
4	構成品調達・修理計画	官給品在庫の利活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在すでに調達済みの官給品の払い出しを受けて利活用することができる。</li> </ul>

表 20-2 物品管理業務における業務の内容

No	業務	業務の内容	備考
1	在庫管理	部隊消費への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>部隊消費による在庫量の減少は、防衛省との情報連携により、予め定義した最低保有在庫量を維持する。</li> </ul>

No	業務	業務の内容	備考
2	( 監理する品目は防衛省側で設定。爾後、品目及び数量の最適化を図る。 )	在庫の保管場所	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部隊整備に必要な在庫は防衛省の倉庫で保管し、残りは全て会社の管理倉庫で保管を行う。</li> </ul>
3		在庫の数量管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在庫の数量管理は、会社が独自の情報システムを用いて運用する。</li> <li>• 在庫量情報については、適宜防衛省と共有できる仕組みを構築する。簡易な案として、定期または不定期の防衛省からの要請に応じて、会社が CSV ファイル等を作成・送信する方式が考えられる。防衛省の情報システムとの接続を行う場合には別途構築費用を計上する必要があるが、装備品等の機体数、部品点数や使用頻度等を考慮して官民で投資の必要性を判断する。</li> </ul>
4	構成品 ( 修理回転品 ) 修理実施	部品交換	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品交換においては、エクステンジ方式を採用できる。</li> </ul>
5		部品修理または交換の判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品について、修理または交換の判断は全て会社が行い、これらの可否申請等を義務としない。</li> </ul>
6		作業標準	<ul style="list-style-type: none"> <li>• より効率的な修理を実施していくために、整備実施基準 ( MO ) の柔軟な見直しができるようにする。</li> <li>• 会社が提案する整備手順の見直しは届出制とし、防衛省はそれを承認する。</li> </ul>
7		新規部品の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品の製造中止等により、新規部品を開発する必要が発生した場合、その費用は当該契約金額の中に含む。</li> <li>• 新規部品の採用に際しては、防衛省の承認を得る。</li> </ul>
8	構成品 ( 非修復性品 ) 供給	新規部品の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品の製造中止等により、新規部品を開発する必要が発生した場合、その費用は当該契約金額の中に含む。</li> <li>• 新規部品の採用に際しては、防衛省の承認を得る。</li> </ul>
9	修理用子部品調達	部材調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品の修理用子部品は、現在すでに調達済みの官給品の払い出しを受けて利活用することができる。</li> </ul>
10	品質保証 ( 検収 )	品質確認の手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 完成 ( 製品 ) 検査における防衛省の立会を省略し、民間企業が発行する検査証を防衛省が承認する形式とするか、若しくは、受領検査と同時に実施する。</li> </ul>
11	輸送	輸送経路	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 要修理品は会社直送、修理済品及び非修復性品は駐屯地直送とする。</li> </ul>

表 20-3 機体整備業務における業務の内容

No	業務	業務の内容	備考
1	整備部隊での整備 ( 点検・修理 ) な	部材調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 修理用部材は、現在すでに調達済みの官給品の払い出しを受けて利活用することができる。</li> </ul>

No	業務	業務の内容	備考
2	らびに会社での整備(点検・修理)	新規部品の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>部品の製造中止等により、新規部品を開発する必要が発生した場合、その費用は当該契約金額の中に含む。</li> <li>新規部品の採用に際しては、防衛省の承認を得る。</li> </ul>
3		作業標準の定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>より効率的な整備を実施していくために、整備実施基準(MO)の柔軟な見直しができるようにする。会社が提案する整備手順の見直しは届出制とし、防衛省はそれを承認する。会社が届け出た整備手順は、契約時に合意した業務評価指標の達成を前提とする品質維持が図られる必要がある。</li> <li>上記条件の下においては、特別点検や定期修理(IRAN)の実施頻度を従前より低減してもよい。</li> </ul>
4		品質確認の手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品検査における防衛省の立会を省略し、民間企業が発行する検査証を防衛省が承認する形式とする。</li> </ul>

表 20-4 管理業務における業務の内容

No	業務	業務の内容	備考
1	構成品調達・修理状況管理	部品ライフサイクルの分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>高いコスト削減効果を得るために、部品のライフサイクルを考慮した交換頻度を設定し、それに応じた調達計画を立てる。この調達計画については官民の合意を前提とする。</li> <li>また、修理の標準的な所用期間を把握して、個々の修理期間にばらつきが出ないように状況を管理する。</li> </ul>
2	装備品等本体点検・修理状況管理	整備関連の情報連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>構成品修理の際に交換した部品を、その後すぐに実施する定期修理においても交換するといったことのないよう、日常点検・整備、故障対応、定期修理といった各種整備における情報を連携する。</li> </ul>
3	改善活動	不具合の分析等	<ul style="list-style-type: none"> <li>不具合(同一箇所において頻発する等)の分析、在庫充足状況からみた最低保有量の見直し、機体整備手順の更新等、機体の可用性向上に向けた業務改善を行う。</li> <li>業務改善に際しては、防衛省の承認を得た上で実施する。</li> </ul>
4	業務評価指標管理	業務評価指標策定と達成度評価についての合意	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約の前提となる業務評価指標の策定と、達成度の評価について官民で合意する。</li> <li>達成度評価を行う際には、必要に応じて会社が蓄積する実績情報を提供する。</li> </ul>

No	業務	業務の内容	備考
5	その他	機能向上を伴う改修	<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛省が要求する機能向上を目的とする改修は、原則として別途費用計上する。ただし不具合に起因する点検、修理、改修等及び会社提案による信頼性向上のための改修等費用は会社負担とする。なお、改修等によって試験等が必要になる場合、試験に必要な部品、器材等は防衛省が無償貸付する。</li> </ul>
6		除外事項等	<ul style="list-style-type: none"> <li>「想定条件外（地理的条件、用途等）で発生した故障はPBL契約対象外である」等、除外事項は契約時に定義する。ただし条件を網羅することはできないので、故障発生時の対応（官民の切り分け）については都度協議して決定する。</li> </ul>