

平成 20 年度

世界的規模で広がるM&A、アウトソーシングの進展
が我が国の防衛機器産業に及ぼす影響の調査報告書

平成 21 年 3 月

社団法人 日本機械工業連合会
日本戦略研究フォーラム



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp/>



序

我が国の機械工業を取り巻く事業環境は、グローバル経済の進展の中で、資源・エネルギー問題、環境問題、等も含め、世界規模で取り組まなければならない数多くの深刻な問題を抱えております。

また、BRICsをはじめとした新興工業国は、生産技術力を著しく向上させており、先進国間の差別化・高付加価値化等の技術競争も厳しさを増し、技術競争力で優位にあるとされた我が国機械産業の相対的な地盤低下が懸念されるようになってきております。

さらに情報通信・輸送手段の発達がそうした競争を一層激化させ、世界中で生き残りをかけた企業競争が展開される状況下にあります。

世界市場での競争力強化に有効な対策や、将来性のある新興国市場への進出に向けた対応等も求められる一方、そうした技術競争の中にも、国際的な社会責任を果たすために守らなければならない安全保障管理制度や貿易制度調和があり、今後より緊密に各国間の協調をはかる必要がでてきております。

こうした背景に鑑み、弊会では機械工業の事業環境に係わる調査のテーマの一つとして日本戦略研究フォーラムに「世界的規模で広がるM&A、アウトソーシングの進展が我が国の防衛機器産業に及ぼす影響の調査」を調査委託いたしました。本報告書は、この研究成果であり、関係各位のご参考に寄与すれば幸甚です。

平成21年3月

社団法人 日本機械工業連合会
会長 金井 務

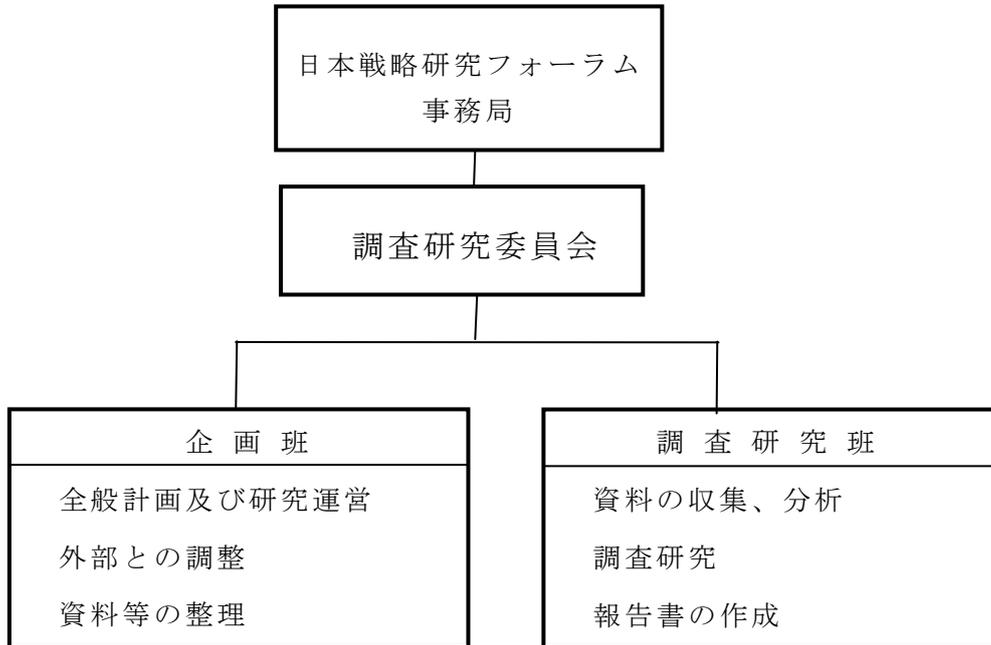
はしがき

冷戦終結後防衛機器産業を取り巻く環境は真に厳しいものがあります。この状況は欧米先進国においても略同じ状況と思われまゝ。彼等はこの厳しい状況を大胆な企業の M&A によって乗り越えてまいりました。また国防省等においては少ない予算を効率的に執行するために後方支援を始め、運用・教育支援など民間に積極的にアウトソーシングを行っております。我が国は防衛機器産業界において大規模な M&A などは見えていないようでありまゝし、またアウトソーシングについては一部業部が民間に委託されております。武器輸出三原則等の厳しい制約下にある我が国の防衛機器産業がこの厳しい環境を乗り越えていくために欧米先進国の実態とその効果等を調査することは、わが国の防衛機器産業が今後健全に発展していくための極めて重要と思われまゝ。今回日本機械工業連合会から「世界的規模で広がる M&A、アウトソーシングの進展が我が国の防衛機器産業に及ぼす影響の調査」を委託され、本問題に詳しい専門家を招聘し、調査研究をしてまいりました。本報告書はその成果であり、関係各位のご参考になれば望外の喜びであります。

平成 21 年 3 月

日本戦略研究フォーラム
会 長 中條 高德

事業運営組織



調査研究委員会

委員長	田中 伸昌	(株)日立製作所
委員	上野 英詞	海洋政策研究財団
	徳田八郎衛	浦安市国際交流協会
	西山 淳一	三菱重工業(株)
	本間 邦彦	三菱電機(株)
	榘谷 啓介	三菱重工業(株)
	松澤 英明	日本電気(株)
	三堀 隆	三菱電機(株)
	山川 秀雄	日本電気(株)
	山崎 眞	伊藤忠商事(株)
	事務局	二宮 隆弘
林 茂		同上
佐藤 真子		同上

目 次

第1章 序 説.....	1
1-1 はじめに.....	1
1-1-1 研究目的	3
1-1-2 報告書の構成	3
1-1-3 M&A及びアウトソーシングの定義.....	3
1-2 M&A及びアウトソーシングに影響を与える安全保障環境の変化.....	5
1-2-1 グローバルな安全保障環境の変化	5
1-2-2 アジアにおける安全保障環境の特徴.....	8
第2章 欧米における防衛機器産業のM&Aの動向	10
2-1 米 国	10
2-1-1 冷戦終結を機に生じた米国のM&A	10
2-1-2 米国防省の国家安全保障産業基盤に関するビジョン.....	18
2-1-3 今後のM&Aに関する企業側の見方	21
2-2 欧州.....	28
2-2-1 冷戦終結を機に生じた欧州のM&A.....	28
2-2-2 EUの防衛産業政策	35
2-2-3 各国防省の防衛産業政策	40
2-2-4 今後のM&Aに関する企業側の見方	50
第3章 欧米におけるアウトソーシングの動向.....	55
3-1 アウトソーシング進展の背景と根拠.....	55
3-1-1 米国行政管理予算局OMB Circular No.A-76 の概要	56
3-1-2 米国防省によるアウトソーシングの判断基準	59
3-2 アウトソーシングの現状と動向.....	66
3-2-1 米 国	76
3-2-2 英 国	82
3-2-3 フランス	88

3-2-4	民間宇宙インフラストラクチャーの軍用利用	92
3-3	アウトソーシングに対する評価.....	100
3-3-1	防衛当局 (DLA,TIDSO,DGA)	102
3-3-2	防衛機器産業	103
3-3-3	情報業務	104
3-3-4	民間軍事会社 (PMC, PSC)	105
第4章	我が国のM&Aの状況.....	106
4-1	防衛機器産業を取り巻く環境	106
4-2	産業界全体におけるM&Aの進展	107
4-2-1	全体状況	107
4-2-2	日本企業の関連するM&A事例	108
4-3	防衛機器産業におけるM&Aの現状.....	110
4-3-1	全般.....	110
4-3-2	造船産業におけるM&A	114
第5章	我が国における防衛機器産業のM&A.....	117
5-1	M&Aの可能性とその影響	117
5-1-1	機械産業 (戦車、銃砲)	118
5-1-2	化学産業 (弾火薬)	118
5-1-3	通信・電子産業 (通信機、電子機器、水中武器)	118
5-1-4	航空宇宙産業 (航空機、宇宙機器、誘導武器)	119
5-1-5	造船産業 (艦艇、艦艇搭載武器)	119
5-1-6	共用技術 (部品、材料) 産業	119
5-2	我が国の望ましい防衛生産・技術基盤のあり方.....	129
5-3	防衛力維持のためのM&Aの果たす役割	132
第6章	我が国のアウトソーシングの状況.....	134
6-1	アウトソーシングを取り巻く環境	134
6-1-1	総人件費改革、及び総合取得改革の観点からの取り組み	134
6-1-2	公益法人、及びシンクタンク等による業務支援.....	134

6-2	防衛省におけるアウトソーシングの現状	134
6-3	我が国のPFI法と防衛省における取り組み状況.....	135
6-3-1	我が国のPFI法の経緯.....	136
6-3-2	我が国のPFI法における「特定事業」の定義	136
6-3-3	英国国防省でのPFIの実績.....	136
6-3-4	防衛省でのPFIへの取り組み	137
6-3-5	防衛省におけるPFIの状況.....	137
第7章	我が国におけるアウトソーシング拡大についての考察	139
7-1	アウトソーシング拡大の可能性と影響分析	141
7-1-1	後方支援（補給、整備、施設）	143
7-1-2	運用支援（通信、物流、衛星管制）	143
7-1-3	教育・訓練（含む器材、システム）	144
7-1-4	調査・研究開発.....	144
7-2	アウトソーシングのメリットとデメリット	147
7-3	アウトソーシング拡大にあたっての考慮すべき要件.....	147
第8章	課題と対応	149
8-1	課題.....	149
8-1-1	防衛機器産業基盤の弱体化.....	149
8-1-2	高性能装備品の自衛隊への提供に対する危惧	149
8-1-3	防衛省が実施しているアウトソーシング	149
8-2	対応.....	149
8-2-1	政府による防衛機器産業政策・戦略の策定（8-1-1に対する対策）	149
8-2-2	武器輸出三原則等政策の緩和から新しい武器輸出管理体制へ（8-1-2に 対する対策）	150
8-2-3	防衛省が今後実施すべきアウトソーシングの方向性（8-1-3に対する対 策）	151
8-2-4	上記に付随する施策.....	153
結 言	157

参考資料集.....	161
参考資料 1 米国タスクフォース報告書OUSD FOR AT&L, JULY 2008.....	162
参考資料 2 英国国防省防衛産業政策（英国国防省 2002 年 10 月）	195
参考資料 3 軍民要員構成の判断指針.....	204
参考資料 4 アウトソーシング関連資料.....	275
参考資料 5 海外出張訪問記録	300

第1章 序 説

1-1 はじめに

冷戦終結から今日に至るまでの欧米における防衛産業の M&A の経過を辿ってみると、米国においては、当初冷戦型兵器の過剰生産能力の整理縮小と企業の存亡をかけて、性急とも思われる大規模な吸収合併が進行し、5つの巨大企業へと集約されていった。その後、当初における急激な M&A の見直しによる更なる M&A、そして急速な進展を見せていた IT に焦点を合わせた M&A、9.11 を契機として重視されることとなった国土防衛やテロとの戦いに焦点を合わせた M&A 等、その時々安全保障環境と防衛政策並びに経営環境に呼応して、防衛産業界の再編は進展していった。今日においては、イラクにおける作戦支援に偏重した企業態勢を転換して、長期を展望した安全保障戦略に基づく企業戦略の下に、企業目的を達成するための手段として積極的に M&A を推進しようとしている。

欧州においては、米国の大規模な M&A より数年遅れて、欧州域内防衛産業間のジョイントベンチャー、企業提携あるいは規模拡大のための M&A 等が進められていくとともに、それまでの国営企業から私企業への転換が進んでいった。この結果、BAE システムズ社、EADS 社及びタレス社等の大企業が誕生するに至った。今日における欧州の防衛産業は、EU としての足場を固めつつ、吸収合併あるいは業務提携等、M&A の多様な手段を駆使して防衛のプロジェクトに応じた最適な企業形態を追求するとともに、グローバルな展開を図ろうとしている。

アウトソーシングについては、欧米の軍におけるアウトソーシングの本格的な採用は、およそ 10 年前からであってその歴史は浅く、その内容・進展の状況等は各国の国情によって異なる。装備品に関するアウトソーシングについては、今日における装備品の特性から、ライフタイム全体を通じた支援を企業に委託するという事は欧州および米国に共通しているが、更に英国においては、厳しい予算制約の中であって国の主権を維持するために必要とする防衛生産・技術基盤を、如何にして国内に維持し育成強化していくかということがもう一つの重要な考慮要件としてあって、それらを合わせて具現化するための方策として PFI であるとか、Partnering という構想が生まれてきている。その根拠となっているものは、2002 年 10 月に英国防省が発表した「防衛産業政策」であり、これを受けて策定された「防衛産業戦略」（2005 年 12 月に英国防相が議会で発表）である。このような構想に基づき各種プロジェクトが実行に移されているが、多くのものが成功裏に推移し所期の成果をあげており、今後とも増え続けていくものと思われる。一方、米国におけるアウトソー

シングは、発想の原点が英国とはやや異なるように思われる。米国においては、軍の任務をいかにして効率的に達成するかということが根底にあって、そのために民の実績ある制度（ビジネス慣行）を軍に導入するとともに非効率的な軍の制度を廃止する、という方向で進んでいる。その一つの代表的な例が PBL である。これは部隊の即応性の向上とともに、システムのライフサイクル全般を通じた所要性能の発揮を期するものであり、軍は成果だけを要求し、あとは契約企業の自由裁量に任せるものであって、今後更に多種多様なシステムへの適用が進んで行くものと思われる。

そのほか衛星通信ミッションについては、いずれの国においても民間の衛星通信インフラを軍が利用するという状況が続いているが、軍の衛星通信所要は今後益々増えていく傾向にあり、すべてを軍の通信衛星で賄うということは不可能であって、民間通信衛星の一部を借り上げ利用するというアウトソーシングの状況は今後とも変わらないであろう。

ひるがえって我が国の状況を見てみると、我が国の防衛機器産業は、GNP 1%以下の防衛予算で、武器輸出 3 原則政策（米国に対してのみ限定的緩和あり）があるために武器輸出のみならず外国企業との共同研究開発や共同生産もできない状況の中で、国内マーケットの中で防衛省のみを顧客とし、営々と企業活動を続けてきている。国際の安全保障環境の変化並びに急速な技術革新やグローバル化の進展等に伴い欧米の防衛産業が、M&A 及び国の防衛産業政策によって急速な変転を遂げていく中、我が国の防衛機器産業は造船業等の一部を除き M&A 等も起こらず、産業構造としては冷戦時代の態勢がそのまま続いている。今日におけるグローバルな国際環境、そして IT を中心とする急速な技術革新、ますます高性能化し複雑化し、価格が高騰化していく防衛システム・装備品、このような状況からすれば、我が国においても防衛の要請に応えるための重要な手段の一つとして M&A に対する要請は高まっていくものと思われる。その意味で、欧米における防衛産業の企業戦略と M&A の現状と今後の趨勢、並びにこれらに影響を与える防衛当局の防衛産業政策等を、明らかにしていくことは大いに意義があることと思われる。

アウトソーシングについて、防衛省・自衛隊においては行革推進法による総人件費改革への取り組みの一環として民間委託（アウトソーシング）を実施しているが、その目的としているところは、①経費の節減、②増員抑制、である。実施している内容は、給食業務とか補給処の類別業務あるいは保管業務、そして装備品の軽易定型的な整備業務等である。欧米におけるアウトソーシングが、①主権維持のための防衛生産・技術基盤の維持、あるいは、②任務遂行の効率化のため実績ある民のビジネス慣行を導入する、等を目的として

いるのとは大きな違いである。目的が違うためにそこから導かれる欧米のアウトソーシングの内容は、我が国のそれとは著しく異なったものとなっている。防衛省・自衛隊のアウトソーシングの現状と防衛機器産業の関わり、そして欧米との違いを明らかにすることによって、我が国の防衛機器産業にどのような影響を及ぼすのか、そして先行している欧米の教訓から学ぶべきものは何なのか、ということを一明らかにすることができるものと思う。

1-1-1 研究目的

欧米諸国における M&A の実態、我が国防衛機器産業を支える中小企業への M&A の有無、可能性等について調査する。また国内外におけるアウトソーシングの状況と、それが我が国防衛機器産業に及ぼしている影響について調査する。

1-1-2 報告書の構成

本調査研究報告書の作成に当たっては、まず「M&A」並びに「アウトソーシング」を定義するとともに、これらに影響を及ぼす安全保障環境の変化について概観する。次いで第1章において、欧米における M&A の動向について、M&A の背景となる防衛産業政策そして代表的な企業の M&A の実態を現地調査結果を含めて論述する。次に第2章において、欧米におけるアウトソーシングの動向について、進展の背景、そして現状と動向を防衛当局並びに防衛産業の視点から現地調査を踏まえて論述する。次いで第3章で、我が国の M&A の状況を産業界全体の状況並びに防衛機器産業における状況について述べ、第4章で我が国における防衛機器産業の M&A の可能性とその影響について、産業種類別の分析結果に基づいて考察する。更に我が国の望ましい防衛生産・技術基盤のあり方と、そのために M&A の果たす役割について論述する。第5章で我が国のアウトソーシングの状況を述べ、第6章で我が国におけるアウトソーシングの拡大について、後方支援、運用支援等の分野別に考察する。第7章で以上の考察を踏まえて、今後解決すべき課題並びにその対応について述べる。

1-1-3 M&A 及びアウトソーシングの定義

(1) M&A (Mergers&Acquisitions)

経営情報誌 GLOBIS.JP によると、一般的に M&A とは、企業の買収 (Acquisitions : 他の企業を丸ごと買い取ること) ・合併 (Mergers : 複数の企業が法的に 1 つの企業に合同する

こと)を指すと定義されている。また、広義には包括的な業務提携やOEM¹提携なども含まれるとされている。

日本における法律上の概念としては企業合併・会社分割・株式交換・株式移転・株式公開買付などの法的要素が核となるがこれらの各要素は対象企業のコントロールを得る手段として捉えられ、M&A という場合には利用する手段のデザインを含めた企業戦略を把握する概念として用いられることが多い。

M&A は、新規事業や市場への参入、企業グループの再編、業務提携、経営が不振な企業の救済などの際に、ゼロから独自に事業を作り上げる時間を買ひ、自社のビジネスとの相乗効果を発揮させ、競合に対する優位性を早期に確立することが、主な目的として実施され、昨今、M&A が増えてきた背景には、企業間競争の激化や、諸外国との競争も展開される中、昔のように自社の競合に対する優位性を作り上げる時間がなくなったことが挙げられる。また、90年代に持株会社が認められてからは、事業単位での吸収・合併が行われやすくなった。さらに近年の新会社法により、三角合併(消滅会社の株主に対して、存続会社ではなく、親会社の株式を交付する合併)が認められたことは、グローバルなM&Aを加速させている。

事例として国内では中小企業の後継者問題などで特にM&Aが用いられている。また大型スーパーマーケット業界、コンビニエンスストア業界、銀行業、情報通信業、衣料品業界、製紙業界などで大型の事業再編・M&Aなどが盛んに行われている。

しかしながら、欧米ではM&Aが進展しているものの、我が国の防衛機器産業においては大きな流れにはなっていない状況にある。

以上のことを踏まえ、本調査研究においては、M&Aを「企業の合併や株式の買収による吸収、若しくは子会社化すること」と定義し今後検討していくものとする。

(2) アウトソーシング

外注(がいちゅう)、外製(がいせい)ともいい、企業や行政の業務のうち専門的なものについて、それをより得意とする外部の企業等に委託することを指す。国立国語研究所の「「外来語」言い換え提案」では「外部委託」と言い換えるように提案されている。特定の部門の人員を含めて子会社化することや、事業売却(業務委託は継続)することを指す場合もある。

¹ OEM : Original Equipment Manufacturer

アウトソーシングを委託する側は自社の中心業務に集中し、それ以外の業務や外部活用をしたほうが効率的であるもの、専門的であるものをアウトソーシングすることが有効であるとされる。多方面にわたる専門的人材育成から解放されることなどにより業務の効率化がはかられる。

従来、情報システムにかかわる開発、運用、保守といった業務を外部業者や系列子会社に委託することをいう用語として使われることが多かったが、近年では経理や総務、人事といった間接業務の外注化のほか、製品設計や開発、生産、物流業務などの外部委託を含め、全般的にアウトソーシングと呼ぶようになっている。

本調査研究においては、アウトソーシングを「企業や行政の業務のうち専門的なものについて、それをより得意とする外部の企業等に委託する「外部委託」のこと」と定義し、特に防衛機器産業におけるアウトソーシングの類例として以下の3つを念頭に今後検討していくものとする。

- (i) 請負：当事者の一方（請負人）が相手方に対して仕事の完成を約し、他方（注文者）がこの仕事の完成に対する対価として報酬を支払うことを約することにより成立する有償の契約
(例：外注整備作業、技術管理活動)
- (ii) PFI (Private Finance Initiative)：公共サービスの提供に際して公共施設が必要な場合に、従来のように公共が直接設備を整備せずに民間資金を利用して民間の施設整備と公共サービスの提供をゆだねる契約
(例：衛星情報センター)
- (iii) PBL (Performance Based Logistics)：役務の提供等の実施により得られる成果に主眼を置き、注文者が達成目標を設定、その達成手法等の最良を契約相手方に与え、包括的に成果を保証する契約
(例：米軍におけるネットワークセントリックシステム)

1-2 M&A 及びアウトソーシングに影響を与える安全保障環境の変化

1-2-1 グローバルな安全保障環境の変化

戦後の米ソ冷戦体制を特徴とするグローバルな安全保障環境は、冷戦終焉後の 1990 年代、そして 2001 年 9 月 11 日の米国同時多発テロ（以下、9.11）を契機とする対テロ戦争を通じて、大きく様変わりした。

冷戦体制の終結は、米ソ両国を中心とする 2 極対峙の軍事構造を崩壊させた。その結果、大規模な武力紛争生起の蓋然性は大幅に低下したが、一方で冷戦終結後最初の大規模地域紛争となった湾岸戦争に象徴されるように、民族や宗教を原因とする紛争あるいは領土紛争などが多発する時代となり、ポスト冷戦の 1990 年代は安定した平和の時代とは言えなかった。

そして 21 世紀初頭の世界は、9.11 によって、安全保障環境が大きく変わった。米国防省が 2006 年 2 月 3 日に公表した、「4 年毎の国防計画の見直し報告書」(Quadrennial Defense Review Report 2006、以下 QDR 2006)は、9. 11 後の世界における脅威を 4 つに類別している。1 つは伝統型(Traditional)の脅威で、国家の軍事力による通常戦争などの脅威である。2 つは非正規型(Irregular)の脅威で、非国家行為体によるテロなどの非正規手段による脅威をいう。3 つは破滅型(Catastrophic)の脅威で、大量破壊兵器 (WMD) などによるテロや「ならず者国家」による脅威である。そして 4 つは混乱型(Disruptive)ともいうべき脅威で、これは米国の軍事的優位を無にするような手段などによる潜在的競争相手からの脅威を指している。2 と 3 は非伝統的脅威とされるもので、4 は 1 の発展型ともいうべきものである。こうした脅威の類別は米国の視点によるものであるが、濃淡の差があっても、今日、国際社会が直面している共通の脅威と言える。

M&A もアウトソーシングも、冷戦後や 9.11 以降の新たな現象ではないが、最近の安全保障環境の変化がこれらを促進していることも事実である。まず、こうしたグローバルな安全保障環境の変化は、各国の国防計画に大きな変化をもたらした。冷戦時代の量を重視した国防計画から、ネットワーク・セントリック・ウォーフェア(NCW)国防計画への移行である。例えば、米国や NATO 各国は、RMA の成果を取り入れた NCW 国防計画を推進している。この方向性は、調達装備において、全般的な調達数が減少する一方で、装備自体の技術的高度化と調達価格の高騰をもたらしている。また、程度の差はあっても、最近のロシアや中国の国防計画にも見られる傾向である。そして、こうした方向性は、装備の研究開発及び調達を通じて、各国の防衛産業に影響を及ぼしている。以下の各章で述べる、米国を始めとする各国の防衛産業における M&A や国際協同開発などの促進は、防衛産業の自衛措置であると共に、国家に不可欠の防衛産業基盤を維持するための国家的な産業政策の表れであるとも言える。

他方、非正規型と破滅型の脅威、いわゆる非伝統的脅威対処に当たっては、国際社会は既存の同盟の枠組みを超えた協同の対応を求められている。9.11 以降、国際社会がテロの

脅威に取り組む過程で重要視されてきたのが、テロの温床ともなり得る、武器移転の管理である。近年、軍事主導の技術の流れが変化し、軍事分野ではなく民生分野が技術を牽引し始めるようになってきた。加えて、RMA の進展もあって、現在では、軍事分野にも有効に転用可能な多くの技術が民生分野から生み出されている。そのため、核の不拡散を重視した、「キャッチ・オール」規制が米国では 1991 年に、EU では 1995 年に導入され、日本でも 2002 年 4 月に導入された。また、通常兵器の輸出管理レジームとして、1996 年には「ワッセナー・アレンジメント」(WA) が成立した。日本も、WA による輸出規制を実施している。

欧米各国の武器輸出管理は一般的に、国際紛争を回避するという基本理念、経済発展との整合性、技術管理による重要技術の保護、更には情報管理などとの関連の中で進められている。コストや国際的競争力を考慮せず、武器の不拡散を徹底すれば、国際的競争力を失う。一方、技術管理を無視して、自国の技術を他国に無制限に流出させれば、国際紛争やテロの危険性を高めることになりかねないし、また技術力や防衛産業基盤を弱体化させることにもなりかねない。他方で、世界的に標準化された技術を輸出展開しなければ、国際的競争力を失うことにもなりかねない。従って、欧米諸国では、こうした観点から、「武器輸出促進」と「規制重視」がせめぎ合いを繰り返してきた。欧米の防衛産業にとって、武器輸出は大きな分野を占めているからである。

日本では、武器輸出は厳しい規制の下にある。しかしながら、日本でも、こうした武器輸出管理の国際的趨勢を見極め、防衛産業政策を視野に置いた戦略的視点から、武器輸出規制の在り方が重要な課題になってきていると言えよう。こうした観点から、「輸出防衛機管理令別表第 1」において、「武器」の他に、「大量破壊兵器等の関連資機材」及び「通常兵器等の関連汎用品」をも含めた「リスト規制」を行う武器輸出管理体系を、「管理」と「輸出」が両立し得る体系に見直していくことが検討されるべきであろう。

本調査研究では、アウトソーシングについては、1-1-3 (2) で定義したとおりであるが、この面に及ぼす安全保障環境の変化は、上に見た各国の国防計画の変化に対応している。米国を始め西側各国は、またロシアや中国においても、全体として少数精鋭の NCW を遂行できるプロフェッショナルな軍隊を指向している。従って、欧米各国が少数精鋭の志願制軍隊において、戦闘職種における一定の兵力数を確保した上で、高度なプロフェッショナルな兵士を必要としている。その結果、経費節減の要請に基づいて「小さな政府」を指向し、政府事務の効率化を目指す時代にあつて、軍事面においても戦闘に本来的に必

要な職種以外の分野における業務の民間委託が大きな流れとなっている。日本では補助的業務がアウトソーシングの主体になっているが、この流れの中に見られる1つの特徴は、欧米各国で、いわゆる「民間軍事請負会社」(Private Military Company: PMC)が登場してきていることである。欧米各国は、自国軍隊の人員費の高騰対策、国防予算の削減などに対処する必要から、特に対テロ戦闘遂行において、PMC を活用する傾向にある。これらのPMC は、自国軍隊の補完的存在であると共に、軍務経験者の雇用対策ともなっている。一般的に、PMC の業務は、戦闘支援、要人警護、施設や基地の警備といった危険業務、物資の供給や輸送サービスといった兵站支援業務、警備計画などのコンサルティング業務、あるいは途上国の軍隊の教育訓練などに至まで、多岐にわたっている。

1-2-2 アジアにおける安全保障環境の特徴

アジアでは欧州とは異なり、冷戦後においても、朝鮮半島や台湾海峡で大規模な紛争が生起する可能性を排除できない。南シナ海での領有権争いも蓋然性の高い紛争要因である。朝鮮半島では今日でも、DMZ を挟んだ南北の戦力対峙構造が続いている。アジアにおける安全保障の特徴の第1は、前出の脅威類別に従えば、以下に見るように伝統型脅威と混乱型脅威の複合型ともいべきものが出現しつつあることである。ここでは、特に中国の軍事力近代化を巡る動向が重要である。

中国の軍事力増強の重点は短期的には、米国の介入の可能性を視野に入れた、台湾海峡における紛争対処能力の整備にある。しかしながら、中国の海空軍力の強化は長期的には、台湾を超えて拡大する趨勢にある。中国は、西太平洋に展開する空母やその他の攻撃戦力をより遠隔の海域で阻止できる能力の開発に、持続的な努力を傾注していると思われる。しかも、こうした中国の「アクセス拒否戦略」のための戦力は、海洋と空に加えて宇宙空間に至る益々多層的なシステムで構成されようとしている。米国防省が2008年3月に公表した報告書、「2008年版 中国の軍事力」によれば、中国は「情報化された戦闘環境」下での軍の統合運用能力の強化を優先課題としており、宇宙配備のセンサーとOTH(超水平線)レーダーを含む中国のC4ISR能力(Command, Control, Communication, Computing, Information, Surveillance, Reconnaissance)が向上すれば、長期的には、西太平洋の彼方における軍事活動を探知し、追跡し、照準できるようになるであろうという。

アジアの安全保障環境における第2の特徴は、こうした中国の「アクセス拒否戦略」の射程の延伸が、米国のアジアにおける戦略と、特に海洋において交差しつつあることであ

る。地政学的に見れば、中国は、ユーラシア大陸の大きな部分を占める大陸国家である。一方米国は、太平洋と大西洋に挟まれた「大陸規模の島国」である。米中の地政学的関係は、それぞれが海洋を境界とする相互の影響圏を尊重する限りにおいて、基本的に安定した構造であるとされてきた。しかしながら、中国の「アクセス拒否戦略」の射程が西太平洋の遠くまで延伸されつつあることは、米国の海洋における優位への挑戦となっており、米中の地政学的関係が本来持っている安定を脅かす大きな要因となってきた。

3つ目の特徴がアジアにおける海軍力増強である。前述の中国に加えて、アジア各国は海軍力の増強に力を入れている。その筆頭がインドである。インドはインド洋を東西に分かつ重要な戦略的位置にあり、その動向は、日本のシーレーンの安全保障にとって極めて重要である。韓国も海軍力の増強に力を入れている。韓国海軍の1万4,000トン級揚陸艦の1番艦、「独島」（日本領竹島の韓国名）は2007年7月に就役した。韓国は、アジア最大の揚陸艦の建造に加えて、7,600トン級の「イージス艦」、1,800トン級の新型潜水艦、そして新型高速艇の建造、更には3,000トン級潜水艦の国産計画、済州島における新海軍基地の建設など、精力的な海軍力の増強を進めている。しかも、韓国は、こうした艦艇の国産を可能にする世界的な造船能力を有している。また、アジアでは、多くの国で潜水艦戦力の増強を図っている。日本、中国、インドに加えて、インドネシア、マレーシアも潜水艦戦力の整備を計画している。

4つ目の特徴が、核保有国北朝鮮の出現である。北朝鮮を巡る6者会合は長期化し、朝鮮半島の非核化に対する米国の態度には曖昧さが見られる。こうした状況は北朝鮮にとって有利に働いており、北朝鮮の一定の核保有が既成事実化しようとしている。日本の周辺に、先行き不透明な異質の核保有国が出現しつつある。ミサイル防衛能力、策源地攻撃能力や、被害局限能力の整備など、北朝鮮の核に対する対応の在り方は、日本の防衛力整備における新たな課題である。

こうしたアジアの安全保障環境の特徴は、脅威の多様化に加えて、伝統的脅威が根強く、しかも増大する趨勢を示しており、日本が防衛計画を策定する上で看過できない事象である。こうした特徴は、量と質のバランスの取れた防衛計画の推進を必要としており、そのためには当然ながら、防衛力の整備とそれに不可欠の防衛産業基盤を育成し、維持していくと同時に、先に指摘したように、「武器輸出管理」の在り方の検討をも踏まえた、官民による確固とした国家防衛産業政策の必要性が高ってきていると言えよう。

第2章 欧米における防衛機器産業の M&A の動向

2-1 米 国

2-1-1 冷戦終結を機に生じた米国の M&A

(1) 米国の航空宇宙業界の M&A

第二次世界大戦において飛躍的に発展した軍事技術は航空機技術であることは論を待たない。そして戦後はジェットエンジンによる本格的航空機輸送の時代になった。第二次世界大戦後の米ソ対立は冷戦となりその中で航空技術に加え、宇宙技術はさらなる発展を遂げた。宇宙ロケットについて言えば第二次世界大戦中にドイツにより開発されたV-2の技術を米ソとも取り入れ、その結果、ソ連が米国に一步先んじて1957年、人類史上初めてスプートニク人工衛星を打ち上げ軌道に載せることに成功した。米国は大きな衝撃を受けこのスプートニクショックを乗り越えるために航空宇宙技術開発に力を注ぎ航空宇宙産業、軍需産業を発展させた。その結果、1969年、初めての人類月着陸という形でその成果を出し、世界の航空宇宙産業で圧倒的に優位な立場になった。航空宇宙産業は最先端技術により成り立っており、その航空宇宙技術は軍事技術と一体のものであり、それはとりもなおさず米国が軍事技術で世界一であることを証明したことになる。

米国における軍需産業は1980年代まではボーイング、ロッキード、マクダネル・ダグラス、グラマン、ノースアメリカンなどといった総合航空機メーカー、GE、ユナイテッド・テクノロジーなどのエンジンメーカー、IBM、レイセオン、TRWなどの電子システムメーカー、およびその下に存在する多数の電子機器、精密機器のメーカー群により形成されていた。

米国の国防予算は米ソ冷戦構造の中、経済の発展に比例し、さらに1981年のレーガン政権誕生とともに急激に拡大してきていたが1989年ベルリンの壁崩壊、冷戦の終了、中東湾岸戦争の開始・終了とともに減速の時代に入ってきた。1993年、民主党クリントン政権の時代になり、米国政府は「アメリカ防衛産業基盤の統合 (Consolidation of the U.S. Defense Industrial Base)」方針を出し、ペリー国防次官(後に国防長官)のいわゆる「最後の晚餐」により一挙に防衛産業の統合化が進んだ。現在、米国の主要軍需メーカーはボーイング社、ロッキード・マーチン社、レイセオン社、ノースロップ・グラマン社の4大企業およびGD社となった。(図2-1-1-1、2-1-1-2)

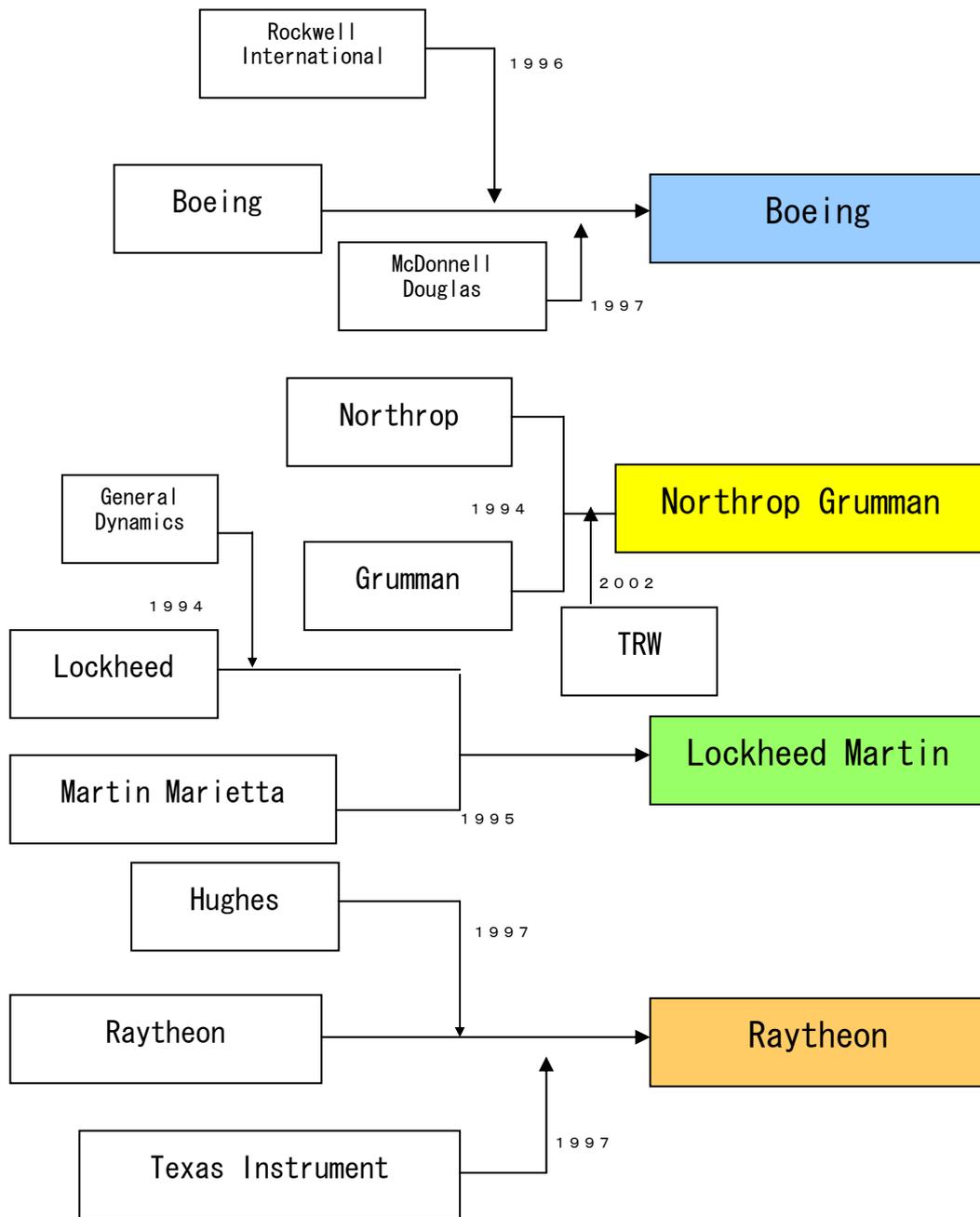
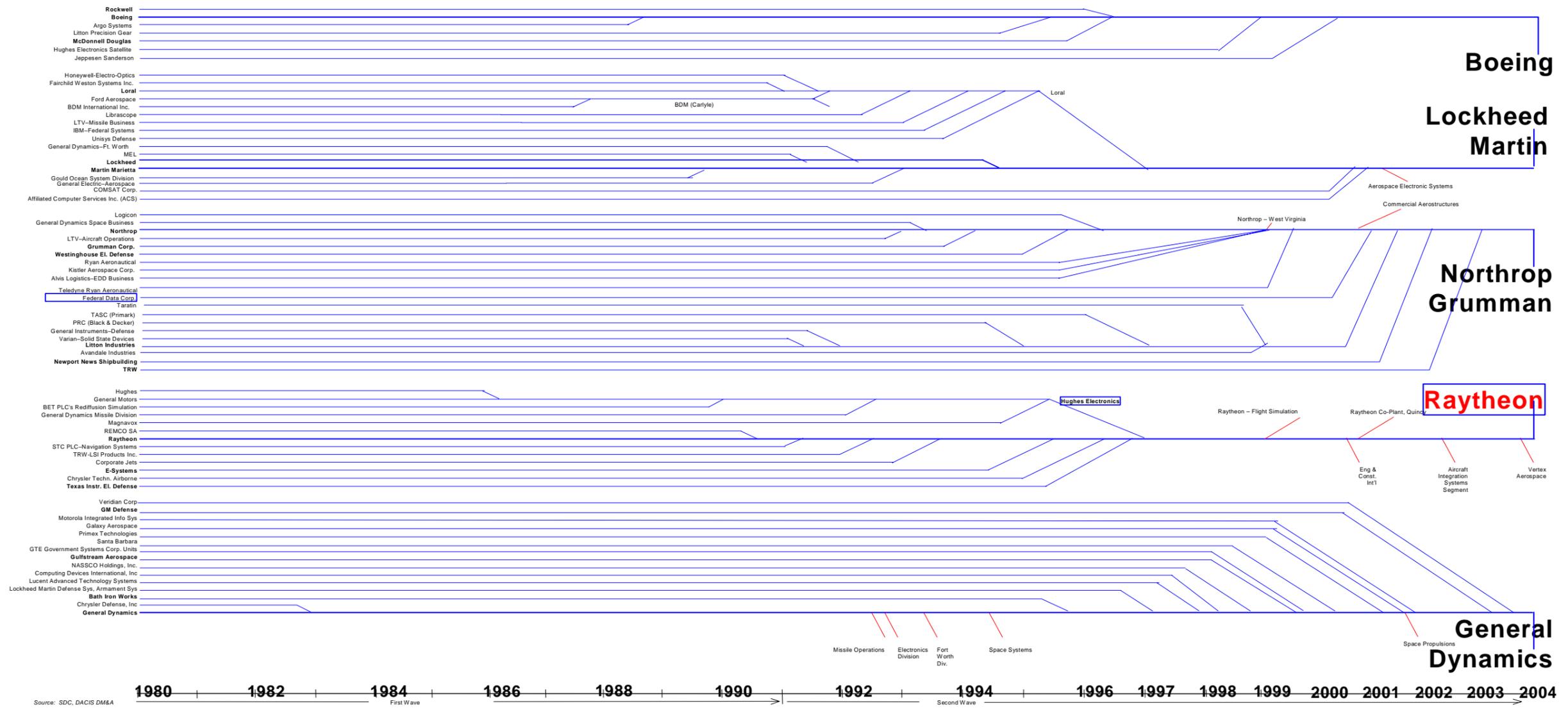


図2-1-1-1 米国における企業合併等の動き（大手4大企業の例）

米国の航空機メーカーという観点で見ると第二次世界大戦後 20 社弱あった航空機会社はわずかにボーイング社、ロッキード・マーチン社の 2 社となっている。

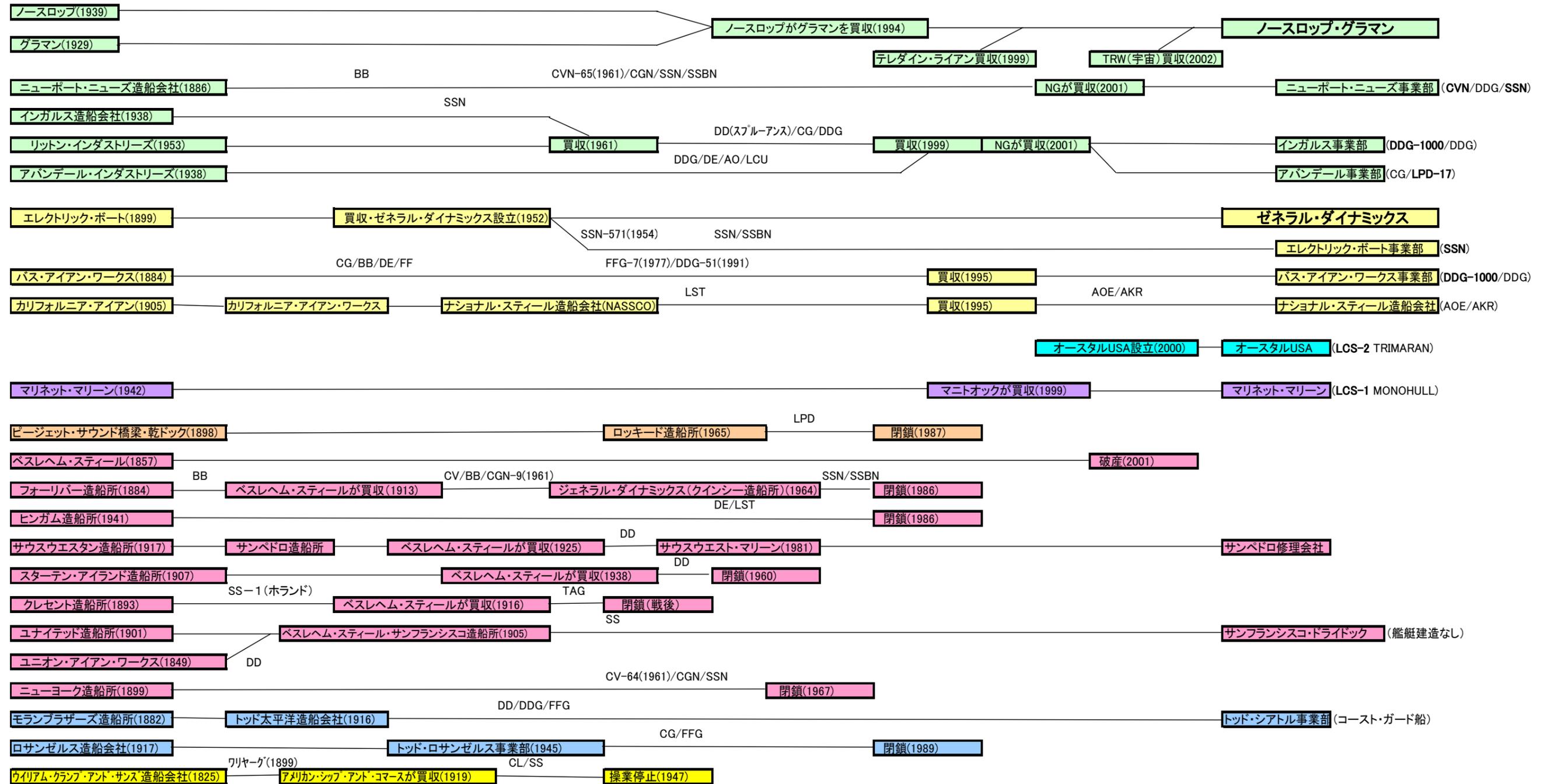
図2-1-1-2 米国企業のM&A



Source: CSIS

図2-1-1-3 米国造船会社の変遷

2008.10.15



(2) 米国の造船界の M&A

米国における造船界の M&A は、艦船や兵器が高度化・複雑化したため固有の技術を保有していた複数の企業が吸収・合併したこと及び冷戦後における国防予算の削減により艦船の建造数が減少したことが大きな要因となっている。図 2-1-1-3 「米国の造船産業チャート」に示すとおり、主要な造船所だけでもかつて 30 社以上を数えた米国の艦船建造の造船所は、極端に吸収・合併が進み、現在主要 2 社に集約されている。これらについて、以下その経緯等について述べる²。

ア ノースロップ・グラマン社

現在、米国における艦船建造 2 大造船所の一方の雄がノースロップ・グラマン社である。

ノースロップ・グラマン社は、現在米海軍の空母を建造する唯一の造船所であり、この他に潜水艦、イージス巡洋艦・駆逐艦、新型輸送揚陸艦 (LPD-17)、新型駆逐艦 (DDG-1000) などを建造している。米国では、かつては空母を建造できる造船所はニューポート・ニューズ造船所、ベスレーム・スティー爾社、ニューヨーク造船所など少なくとも 3 社はあった。

ノースロップ・グラマン社の「ニューポート・ニューズ事業部」はニューポート・ニューズ造船所が 2001 年に買収されたものである。この造船所は、1961 年に世界初の原子力空母「エンタープライズ」を建造して以来、13 隻の空母を連続して独占して建造してきた。

また、水上艦や潜水艦の建造経験も豊富である。現在、新型潜水艦 (SSN) 「バージニア級」の建造を進めている。

「インガルス事業部」は、インガルス造船会社が 1961 年にリットン・インダストリーズ社に買収され、さらに 2001 年にノースロップ・グラマン社に買収されたものである。インガルスは水上艦の建造が得意であり、1975 年から 1983 年にかけて「スプルーアンス級」駆逐艦 31 隻を一括受注建造している。また「タイコンデロガ級」イージス巡洋艦を 1 番艦から 19 隻建造している。イージス巡洋艦に引き続いて「アーレイ・バーク級」イージス駆逐艦も 2 番艦からゼネラル・ダイナミック社バス・アイアン・ワークス事業部と交互に建造している。また、「ズムウォルト級」新型駆逐艦 (DDG-1000) の構想提案・システムインテグレーションにおいて、一方の雄ゼネラル・ダイナミック社との競争に勝ち 2008 年から建造を開始している。この他に揚陸艦の建造にも実績を残している。

² 「軍事研究」2007 年 9 月号、「米海軍を支える二大造船会社」多田智彦氏

「アバンデール事業部」は、1938年に操業を開始したアバンデール・インダストリーズ社が1999年にリットン・インダストリーズ社に買収され、さらに2001年にノースロップ・グラマン社に買収されたものである。当社は水上艦の建造に実績があり、新型輸送揚陸艦「サンアントニオ級」を受注し、2006年に竣工させている。

イ ゼネラル・ダイナミック社

1899年に設立されたエレクトリック・ボート社は、発展拡大しながら1952年にゼネラル・ダイナミック社となった。ゼネラル・ダイナミック社はその後、バス・アイアン・ワークス社及びナショナル・スチール造船会社（NASSCO）をそれぞれ1995年に買収している。

「エレクトリック・ボート事業部」は、船体の電気溶接設備に優れていたことから潜水艦の建造に大きな実績を残している。世界初の原子力潜水艦「ノーチラス」は、この造船所で1954年に建造された。2004年から就役を開始した新型潜水艦「バージニア」の1番艦の建造を担当し、引き続きニューポート・ニューズ社と2社体制で建造を進めている。

「バス・アイアン・ワークス事業部」は、1884年に設立されたバス・アイアン・ワークス社が1995年にゼネラル・ダイナミック社に買収されたものである。当社は、1900年代初期から水上艦の建造に大きな実績を残しており、1977年から1989年にかけてミサイル・フリゲート「オリバー・ハザード・ペリー級」25隻を建造した。また、「タイコンデロガ級」イージス巡洋艦を8隻建造し、1991年には「アーレイ・バーク級」イージス駆逐艦の1番艦の建造も担当している。

「ナショナル・スチール造船会社」の前身は、1905年に創設されたカリフォルニア・アイアン社であり、その後ナショナル・アイアン・ワークス社となって業務拡大し、1949年にナショナル・スチール造船会社に社名変更したが、1995年にゼネラル・ダイナミック社へ売却された。当社は、輸送艦の分野で実績をあげている。

ウ その他の造船所

「オースタル USA 社」は、オーストラリアのオースタル造船会社の子会社として2000年にアラバマ州に設立された会社である。オースタル USA 社は、米海軍が現在新たなコンセプトの水上艦として計画を進めている沿岸戦闘艦（Littoral Combat Ship: LCS）の3胴型（LCS-2）「インディペンデンス」を建造中である。今まで軍艦を建造したことがなく、

しかも設立されて間もない本造船所に最新鋭艦の建造が発注されたことが注目されている。

「ロッキード・マーチン社」は、1912年に創設されたロッキード社が吸収・合併を繰り返しながら発展拡大し、1995年にマーチン・マリエッタ社と合併して世界最大の軍需企業になったものである。現在、エレクトロニクス、ミサイルシステムなどあらゆる分野を持っているが、造船関係では、かつてロッキード造船会社を持ち揚陸艦の建造で活躍した。

ロッキード造船会社は1987年に閉鎖された。沿岸戦闘艦(LCS)の1番艦であるLCS-1「フリーダム」は、ロッキード・マーチン社のシステム開発によりマリネット・マリーン社に建造が発注された。マリネット・マリーン社も艦艇の建造経験がなく、1999年にマニトウオック社に買収された会社である。

「ベツレヘム・スチール社」は、1857年に創設され米国第二の鉄鋼会社であった。造船も担当し、米海軍の艦艇を多く建造した。買収などにより「フォーリバー造船所」(マサチューセッツ州)、「ヒンガム造船所」(マサチューセッツ州)、「サンフランシスコ造船所」(カリフォルニア州)、「サンペドロ造船所」(カリフォルニア州)、「スターテン・アイランド造船所」(ニューヨーク州)、「クレセント造船所」(ニュージャージー州)を傘下に収めた。ベツレヘム・スチール社は、2001年に破産し、資産は新興のインターナショナル・スチール・グループ(ISG)に売却された。ISGも2004年にミッタル・スチール社に買収された。

現在、サンフランシスコ・ドライドック社が修理業務をやっているが海軍艦艇の建造はない。

「トッド太平洋造船会社」は、1916年に複数の会社の買収により設立された会社である。シアトル事業部は1916年に設立されたトッド乾ドック&建造会社の流れを汲む会社である。現在は米海軍艦艇の建造はない。「ロサンゼルス事業部」は、1917年に創設されたロサンゼルス造船会社を米海軍が管理していたものをトッド社が取得したものである。1989年に造船所は閉鎖・解体された。

「ウィリアム・クランプ・アンド・サンズ造船会社」は、1825年に創設された造船所で、初期の米海軍戦艦の建造に実績を残した。1919年にアメリカン・シップ・アンド・コマーシブル社に買収され1927年に艦艇建造を止めた。大戦勃発により、政府からの援助により1940年に造船所を再開し巡洋艦、潜水艦を多く建造したが、大戦後1947年に操業停止に追い込まれた。

「ニューヨーク造船会社」は、1899年に創設され1967年に閉鎖されるまでに数多くの海軍艦艇を建造した。特に空母の建造に実績を残し、「キティ・ホーク」など13隻の空母

を建造した。

エ 造船所 M&A の今後の情勢

このように、海軍艦艇の建造に実績を残した多くの造船所が艦艇建造数の減少等により閉鎖・買収に追い込まれ、現在はノースロップ・グラマン社とゼネラル・ダイナミック社の2社に絞られている。また、新鋭艦2隻(LCS-1及びLCS-2)の建造が従来艦艇の建造経験のない造船所に発注されていることも注目される。ただし、これは2艦ともに建造価格が倍以上に高騰して以後の新たな発注が中断されていることも事実であり、今後問題点が明らかになるであろう。

米海軍の2008年末現在の隻数は283隻で大戦後最も少ない隻数となっている。退役する艦の隻数に比して建造数が少ないためである。米海軍は、今後隻数を313隻に増やすことを目標にしているが、艦艇の高性能化、新技術の適用などにより船体・武器等の価格が大幅に上昇し、建造数の増加は困難な情勢にある。従って、現在の2社態勢の維持が精一杯というのが今後の情勢であろう。

2-1-2 米国防省の国家安全保障産業基盤に関するビジョン

米国防省が2008年3月に議会に報告した「産業能力に関する年次報告」³における「国家安全保障産業政策」の冒頭で、防衛産業に関するビジョンを述べている。それによれば、「防衛産業のあるべき姿は、国家の防衛目的を達成させることの出来る、信頼できてコストエフェクティブで十分な能力を持つ防衛産業基盤であり、その能力を発揮するために必要な防衛資産の開発、生産、支援ができることである」と述べている。

そして、「市場の力に依存してこのビジョンを達成する」としており、競争性、技術革新及び必要不可欠な能力に問題が生じたときにのみ市場に干渉するとし、基本的に市場の自由な競争環境を維持することによって、信頼性のあるコストエフェクティブなそして十分な能力を持った防衛産業基盤を育成し、維持していくとしている。競争環境という視点からは、国防省は近年における防衛産業のM&Aの増加により競争環境が悪化していくことに懸念を抱いており、国防省は、国家安全保障、技術の革新性、防衛事業の競争環境、防衛産業基盤の健全性等の視点から申請されたM&Aのケースを検討し、責任官庁である連邦取引委員会及び法務省に対して意見を付している。例えば、2007年度において国防省は57件のM&A(公表できるもののみ)を審査し、非承認1件、条件付き承認4件、その他

³ “Annual Industrial Capabilities Report to Congress” March 2008, Office of USD (AT&L)

は承認という状況であった。

冒頭に述べた国防省の「防衛産業に関するビジョン」は、2008年3月に議会に提出されたものであるが、極めて一般的な内容であって冷戦後の今日までの国際情勢の変化を分析し将来を展望したビジョンというものではない。これに先立つ2006年3月に、国防省取得・技術・兵站担当国防次官は、防衛科学委員会（Defense Science Board：以下DSB）に対して「軍変革のための防衛産業構造に関する調査」を委託しており、2008年7月に「21世紀のための効果的な国家安全保障産業基盤の創造」⁴と題する最終報告書を国防次官に提出している。この中で国家安全保障産業基盤の構造に関する現状分析と21世紀の展望、そしてあるべき姿（ビジョン）、並びにビジョン達成のための行動方針が提言されているが、この提言は2008年3月の議会に対する年次報告に示されたビジョンの策定には間に合っておらず反映されていない。DSBが国防次官に提出した報告書にある提言は、今後のDoDの21世紀に向けた防衛産業基盤の変革に関する基本的考え方となるものと思われるため、その中から「提言1：国家安全保障産業に関するビジョン」を要約して紹介する。

DSBの報告書において指摘された問題点とその改善のための提言1

問題点1.

現在の政策は21世紀に要求される効果的な産業基盤をもたらさない。

今日の防衛産業は近年における企業統合並びにM&Aの結果、少数の巨大企業が形成され、この巨大企業は広範なビッグプロジェクトの実行能力と共に下請け企業をマネージする権威を持つに至った。このようにして五つの巨大プライムコントラクターがDoD総調達予算の40%強を占める状態を創り上げてしまった。

防衛産業は1990年代の不況から立ち直り強くなっているが、今後予想される防衛予算の削減に対しては市場からの撤退または更なる統合、設備投資の節減などの戦略を考えており、大企業は将来のR&Dに対してより保守的になる傾向にあり、吸収合併された中小企業は本来持っていた技術革新の文化を失いつつある。

今日のDoDの契約慣行、新企業の防衛事業への参入障壁、大規模統合により出来上がった防衛産業構造は防衛事業の競争環境を益々制約されたものにすると共に、革新的で廉価な先進技術による兵器の調達を益々困難ならしめている。

企業統合の結果は又システム製造企業とSETA（System Engineering and Technical Assistance）企業との統合により組織内利益衝突が生じ、客観性を損なう等のリスクが存在する。

また中規模の独立した企業がプライムとなるような契約は製造請負及び役務契約いずれにおいても激減しており、DoDから競争性があり技術革新性に優れ先端技術支援の出来る資源・素材を奪っている。

防衛産業が変化を遂げつつあるのに対し、DoDがそれに対処出来ずにいる面もある。例えば現在はハードウェアの購入よりも役務契約の方が増えてきているにも拘らず調達慣行はハードウェア調達に合わせたものとなっている。

提言1：国家安全保障産業に関するビジョン及びその達成

⁴ “Creating an Effective National Security Industrial Base for the 21st Century” July 2008, Office of USD (AT&L)

この問題点を改善するため、「DoD は国家安全保障のための産業ビジョンを明確化し、その達成のために政府のポリシーを採用し、産業側へビジョン達成のためのインセンティブを与える方策を構築し、その実現のための企業努力をモニターする。」ことを提言している。

細部については、まずビジョンの内容について、民生部門の専門的メンバーによる、長期的視点に立った技術開発投資、コスト削減、財務管理等についての精査・検討結果の情報を得た上で、①多くの企業が参加できる競争環境、②大企業の更なる統合は望ましくない、③システム・アーキテクチャー・エンジニアリング企業の育成と競争への参入、④垂直統合による弊害の排除、等を主要な内容とするビジョンを策定すべきであるとしている。ここでの基本的なコンセプトは、健全な競争環境の維持・育成ということである。

次に、ビジョンの実行について、まず M&A のポリシーや手続きに関する明確で整合性のあるガイダンスを公表すること、そして提案された M&A について多様な視点から厳格に審査することと審査の経過及び結果を公表することを挙げている。そのほか競争環境維持のため、R&D 予算を使って代替企業の設計チームを維持するとか、優秀な外国企業の参入を認める、或いは優れた技術を持つサプライヤーを発掘してライセンスを与える、等々の施策を講じて健全な競争環境の維持を図りビジョンの達成を図っていく、としている。

次に、企業にインセンティブを与える方策の構築について、次のような具体的な方策を提案している。即ち、①企業に対して防衛産業構造についての長期ビジョンを説明し理解してもらうこと、②企業の技術力・生産力に焦点を合わせたグループごとのネットワークを確立すること、③多数の企業が競争に参加できるよう防衛事業参入に関わる障壁の除去、④調達に関する慣行は軍特有のものを極力取りやめて民生用のものを取り入れる、⑤防衛市場に精通したエキスパートを活用すること、⑥make or buy の決定は系列等ではなく多様化させる、⑦デポ、工場等国の機関も商業活動をして競争に参加させること、等である。

最後に、企業努力のモニターについて、①企業の M&A の審査並びに承認後の活動について、ビジョンの内容に沿ったものとなっているかどうかモニターする、②ネットセントリックな企業活動ができるような関連エレメントを接続した“Enterprise Integration”を完成させる、リアルタイムな情報収集ができるようにすること、③競争状況のモニター、④遠征外地に派遣された企業の人員の処遇状況をモニターし、必要な法律、規則等を策定すること、等を提言している。

2-1-3 今後のM&Aに関する企業側の見方

(1) Lockheed Martin

Lockheed Martin社は米国の航空宇宙防衛企業のトップであり、2007年度売上げは約419億ドルである（内訳は防衛59%、官需、セキュリティ/情報他で26%、海外15%）。主要事業部門は宇宙システム、航空事業、情報システム及びグローバルサービス、電子システムであり、従業員は14万人で全米50州および75カ国に約1,000の工場等施設を運営している。

ア M&Aに対する考え方

1995年から97年にLoralやMartin Mariettaなど大手企業を買収し、その費用総額は約219億ドルであった。

1998年以降における企業戦略は、適正規模達成→子会社売却→負債削減→統制のとれた成長→企業価値の拡大へと進化しており、2003年～05にかけてはIT企業を中心には約14億ドルのM&Aを行っている。

M&Aの実施に当たっては、M&Aによる事業領域・能力の拡大戦略と、当該M&Aによる成果の発揮とがタイミングよくバランスが取れた進展をしていく必要があり、事業戦略と会社運営の双方を見ながら新しいビジネスモデル及び市場を開拓して行くというものである。（図2.1.3-1参照）

このようにしてLM社は、事業領域を防衛以外の領域に拡大していく拡張主義的M&Aを今後とも追及していく考えである。

M&Aの例としては

<研究開発力強化型M&A>

Leigh Aerosystems

Nabtero

Sofinx

ISX

Coherent

Acculight

<事業/市場規模拡大型M&A>

HMT Vehicles

MSD (2007年買収)

Orincon (信号処理：2003年買収)

PercepTek

Aspen Ststems

PA&E (2006年買収)

RLM (2007年買収)

Savi (2006年買収)

3D Solve

Sippican

<企業規模/能力強化型 M&A>

Sytex (ロジスティックス：2005年買収)

OA0 (2002年買収)

VIP

ACS Federal (IT：2003年買収)

StaSys (ソフトウェア)

Insys (ソフトウェア)

Manitowac

等である。

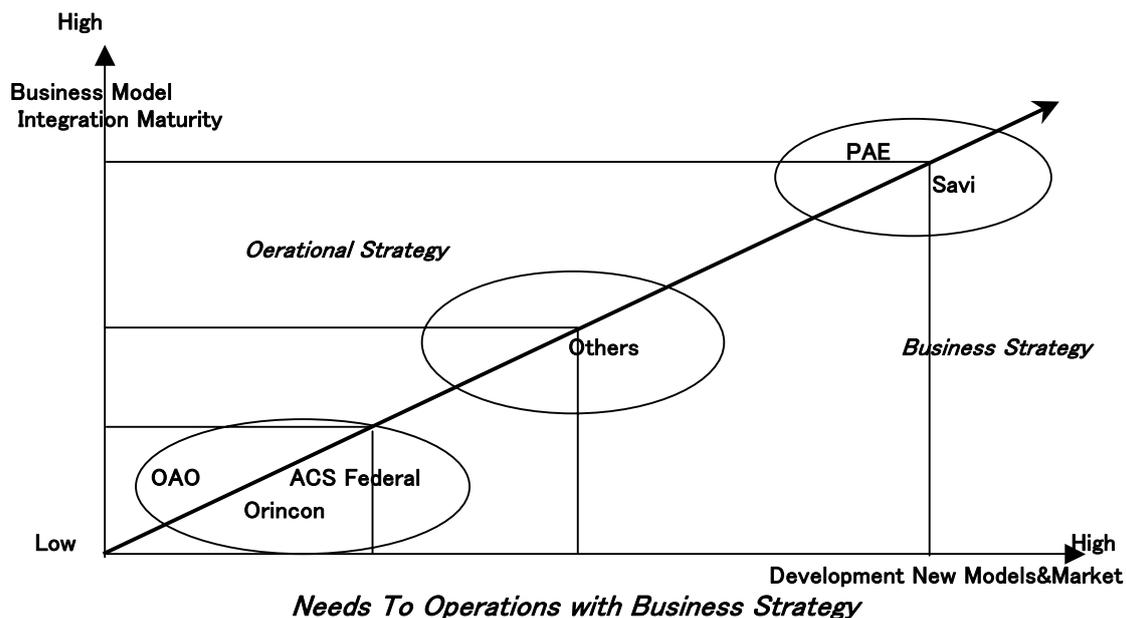


図 2-1-3-1 LMのM&A戦略

イ 航空宇宙防衛産業の M&A 概観

冷戦終結後、防衛予算削減を受けて航空宇宙産業及び防衛産業の大規模な M&A が進み約 70 社が 5 大企業 (LM、BOE、NOC、RTN、GD) に整理統合された (いわゆる第 1 階層の企業群を形成)。その後 2001. 9. 11 を契機に Homeland Security に焦点を当てた企業買収、並びに民生産業を中心に急速な発展を遂げていた IT に焦点を当てた企業買収が進んだ。第 1 階層企業より規模の小さいいわゆる第 2 階層企業群は、規模の拡大を意図した M&A を進めた。

2005 年以降における防衛産業基盤の構造は図 2. 1. 3-2 に示すように防衛産業基盤は、第 1 階層及び第 2 階層からなる防衛事業重点企業群と、防衛装備品の運用整備 (O&M) 並びにハイブリッド IT で防衛事業に参入する民生事業重点企業群(Hybrid IT)、そしてこれら企業群の中間にあつて得意技術を持ってどの企業とも共同で事業をする軍民両用企業群(Diversified Industrial Group)とから構成される。

また 5 大企業が吸収合併した企業は、次の①～④に分類することができる。即ち、①企業統合、②R&D 能力拡大強化、③製品市場拡大。④企業規模拡大・能力強化である。

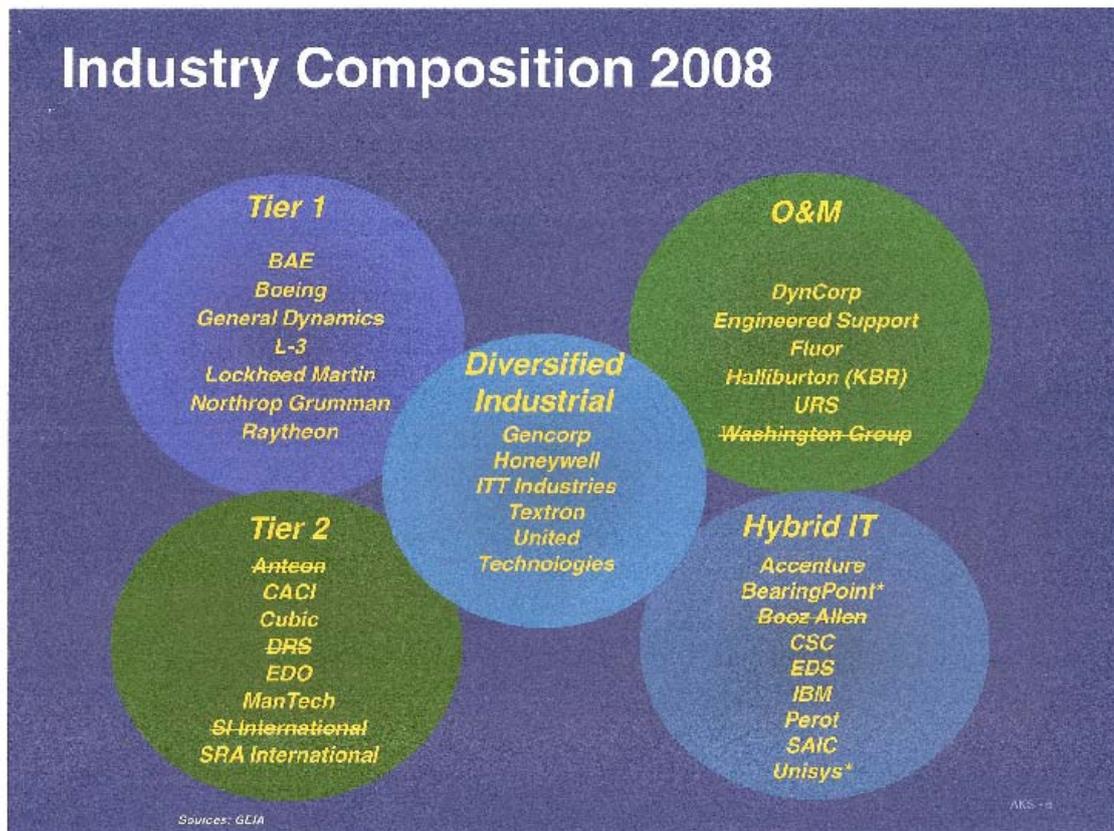


図 2-1-3-2 米国防衛産業の構造(2008 年度)
(Lockheed Martin 社資料より)

(2) Boeing 社

Boeing 社は 2007 年度売上げは 664 億ドルであり、内訳は民間機 51%、防衛システム 49% とほぼ同率である。防衛システムは

- ・ 軍用機
- ・ Network&Space systems
- ・ Global Service&Support
- ・ Advanced Systems
- ・ Tanker Programs (輸送機)

からなる。

輸出ビジネスは売上げ 39 億ドル (全体の 12%) でアジア太平洋区域 54%、欧州、イスラエル及びアメリカ区域が 38%、中東、アフリカ区域が 8% でありアジア太平洋区域が最大の顧客である。

ア M&A に対する考え方

防衛事業環境を分析の上、コアビジネスの拡大、ネットワークソリューションを用いた新しいビジネスの形成、魅力的な周辺ビジネス及び海外事業の拡大、選択的垂直統合による企業基盤維持と拡大を目指し、ボーイング企業体の強みを生かす戦略を持つ。

今後成長すると見られる市場は図 2.1.3-3 に示す分野であるがいずれも、これまでのボーイング社の得意な事業分野ではない。このために M&A を事業拡大の戦術として考えている。(M&A is one tactic, not a strategy by itself)

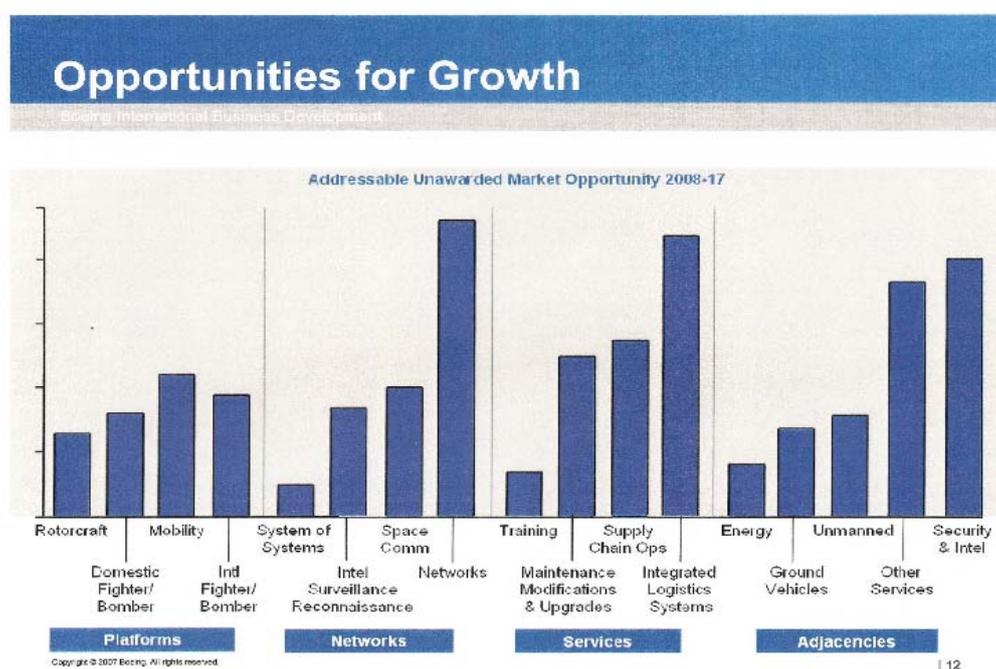


図 2-1-3-3 将来の市場規模拡大 (Boeing 社資料より)

イ M&A の例

一例として Global Service& Support 分野の拡大のために、地域の航空宇宙産業とパートナーシップ (チーミングや JV) を構築し利益の上がるビジネスモデルを作り上げる計画がある。

<会社取得>

- ・ Insitu (2008 年 acquired)

UAV ScanEagle の開発会社で従業員 360 人の規模である。

この会社を取得することにより、次世代 UAV システムを米国及び同盟国に展開する計画が加速出来る。

- **Tapestry Solutions** (2008 年 acquired)

従業員 350 人規模のソフトウェア製品に特化した会社で、“**Joint Distribution Logistic Model**” や“**Battle Command Support Sustainment System**”は米陸軍の標準ツールとなっている。約半数がイラク等で軍と共に活動している。

この会社の能力と **Boeing** の **Supply chain integration** の専門性を組合せにより実戦に即した兵站サービスが提供出来る。

- **Federated Software Group**(2008 年 acquisition の agreement 締結)

技術サービスと米軍の物品及び人員管理ソフトウェアシステムに特化した会社であり **Boeing** の **logistic command control** 市場におけるプレゼンスを強化することが出来る。

<JV、株式取得及びチーミング>

- **ATIL (Aviation Training International)**

50/50 の JV。120 人規模の会社で、英国空軍の **Apache** 飛行部隊と地上整備隊に訓練とミッションプランニングを提供している。欧州で唯一の **Apache** 訓練のプロバイダ。

- **Alsalm Aircraft Company**

Boeing が大株主。2500 人規模の会社で中東では最大の航空機整備会社。軍用機 (C-130,F-15,Tornado,AWACS)、民間機 (B-707,B-727,B-747 他) の Depo 整備、オーバーホール、修理を実施している。

- **Boeing Defense Australia**

100% 子会社。2300 人規模の会社で、F-111,F/A-18,ScanEagle の整備、Defense sight service などを実施している。

- **Alenia Aermacchi**

イタリアの新世代練習機 **M-346** に関し将来のチーミング agreement を締結している。**M-346** は、現在シンガポールと UAE (アラブ首長国連邦) において最終選考に残っている。

以上のように防衛システム及び **Global Services &Support** 分野においては **M&A** の成功が将来とも事業推進の重要事項であると考えている。

(3) **Oracle**

Oracle 社は「世界の政府機関に対する戦略的サービスの提供者」(30 年以上のパブリ

ック・セクターの経験を持つ)として、世界最大の業務ソフトウェアベンダーであり、かつ「戦略的な業務ソフトウェアの獲得・結合組織」(4年間に55以上のソフトウェアを獲得している)である。

FY2008における利益は226億ドルであり、

- ・ 世界に320,000の顧客
- ・ 280,000のオラクル・データベース顧客
- ・ 43,000のオラクル・アプリケーション顧客
- ・ 80,000のオラクル・フュージョン・ミドルウェア顧客

を持ち80,000の従業員、20,000の開発者、7,500の支援関係者、20,000の共同事業者を擁している。

ア M&A に対する考え方

ソフトウェア事業は基本開発に膨大な費用がかかるため事業規模が重要であり、その拡大のためM&Aは必要である。その成功のためにM&Aは戦略(strategy)というよりは手段(Tool)として捉えており、

- ・ 合併目標にアクセスするには厳格な評価
- ・ 合併計画の遂行には顧客に価値をもたらすこと
- ・ 財務の確認
- ・ Fashion(流行)を避ける
- ・ 過払いへの誘惑を避ける
- ・ 何を狙っているのか、何が解決の問題になっているのか

などのAcquisition processが最重要である。

今日の環境下での買収の成功のためには、

- ・ 今が買収の最適時期か?
- ・ どのようなタイプの買収を企図するのか?

Consolidation, Product Expansion, Distribution, Financial ?

これは従来と異なるのか?

- ・ 何が切っ掛けか?

Strategic, Competitive, Opportunistic, Valuation ?

- ・ どのような要素が障害になっているのか?

Financial predictability, Focus on core business, Lack of financing,

Earning drag ?

- ・ 何が重要な考慮事項か？
最近の財務状況、製品の品質、信用度？
- ・ 別の方法で統合するか？

等を熟慮することが肝要である。

また小規模の会社を多く獲得する方がリスクは少なく、獲得後に更にその会社に投資し事業規模を拡大させるのが望ましい。

統合に当たっては

- ・ 従業員、顧客、共同経営者、協業者の心を捉える。
(Buy software company は Buy people であり、統合後のより良い配置を考え、元の会社の名前、Legend を踏襲するケースもある。)
- ・ 素早く攻撃的な決定
- ・ 統合の過程におけるビジネスの勢いの維持
- ・ 目標を達成するために必要な場所と時期に応じて取得と実施の度合いを変える。

が重要であり、将来共 M&A は益々盛んになるものと考えている。

イ M&A の現状

これまでの M&A の実績について以下の資料に示す。

(参考資料 5 海外出張訪問記録第 6 参照)

- ・ ソフトウェア買収企業と年毎の買収実績」
- ・ 「オラクルは最大のソフトウェア買収企業」
- ・ 「オラクルが買収したソフトウェア会社の区分」

2-2 欧州

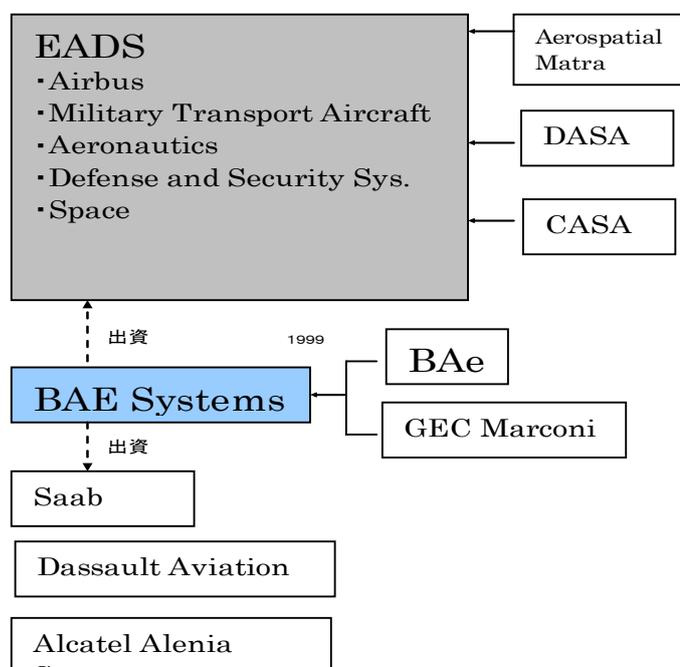
2-2-1 冷戦終結を機に生じた欧州の M&A

(1) 欧州の航空宇宙業界の M&A

第二次世界大戦後の冷戦構造の中、ヨーロッパにおいても各国に沢山の航空宇宙関連、

軍需関連企業が存立した。Aerospatial、Daimler-Benz Aerospace、British Aerospace等、主要な企業だけで数えても20社、規模の小さな企業を含めると50社を超える状況であった。しかしながら米国と同様にソ連崩壊、冷戦の終結と同時に航空宇宙産業は統合化されていた。それはヨーロッパが1957年以降経済統合の形でEEC⁵、さらに1993年のマーストリヒト条約締結によるEU⁶へと統合化されていったのと時を同じくしている。結果的に航空宇宙産業はEADS⁷社に統合され、防衛関係はBAE社(英国)に統合されている。このBAE社はさらに米国企業を買収し、BAEアメリカとして大西洋をまたいだ多国籍企業となっており、この再編は未だ続いている状況である。航空機製造会社としてはEADS社傘下のAirbus社1社となっている。(図2-2-1-1)

図2-2-1-1 欧州における企業合併等の動き



(2) 英国における造船所のM&A

1960年代には30社近くを数えた英国の造船所は、1977年に倒産危機を避けるために国有化が実施され、20社態勢となった。その後統廃合が進められ適宜民間経営へと移行していった。1989年には12社に集約され2007年にはBAE Surface Fleet Solutionsを始めとする9社にまで統廃合が進められた。2008年6月英国政府の指導により、BAE Surface Fleet SolutionsとVT Groupが統合してBVTとなり、実質的にはこれが水上艦艇建造を担当する

⁵ EEC : The European Economic Community
⁶ EU : The European Union
⁷ EADS : European Aeronautic Defence and Space Company

唯一社の造船所となった。潜水艦は引き続き BAE Submarine が建造を担当する。

BVT は、官指導によりジョイント・ベンチャーを設立しており、今後 15 年間の大型新造艦のプライム契約を BVT とするという条件付による統合である。これらの統廃合の経緯の概要を図 2-2-1-2「英国造船所の統廃合」に示す。

図2-2-1-2 英国造船会社の統廃合の状況

2008年6月 現在

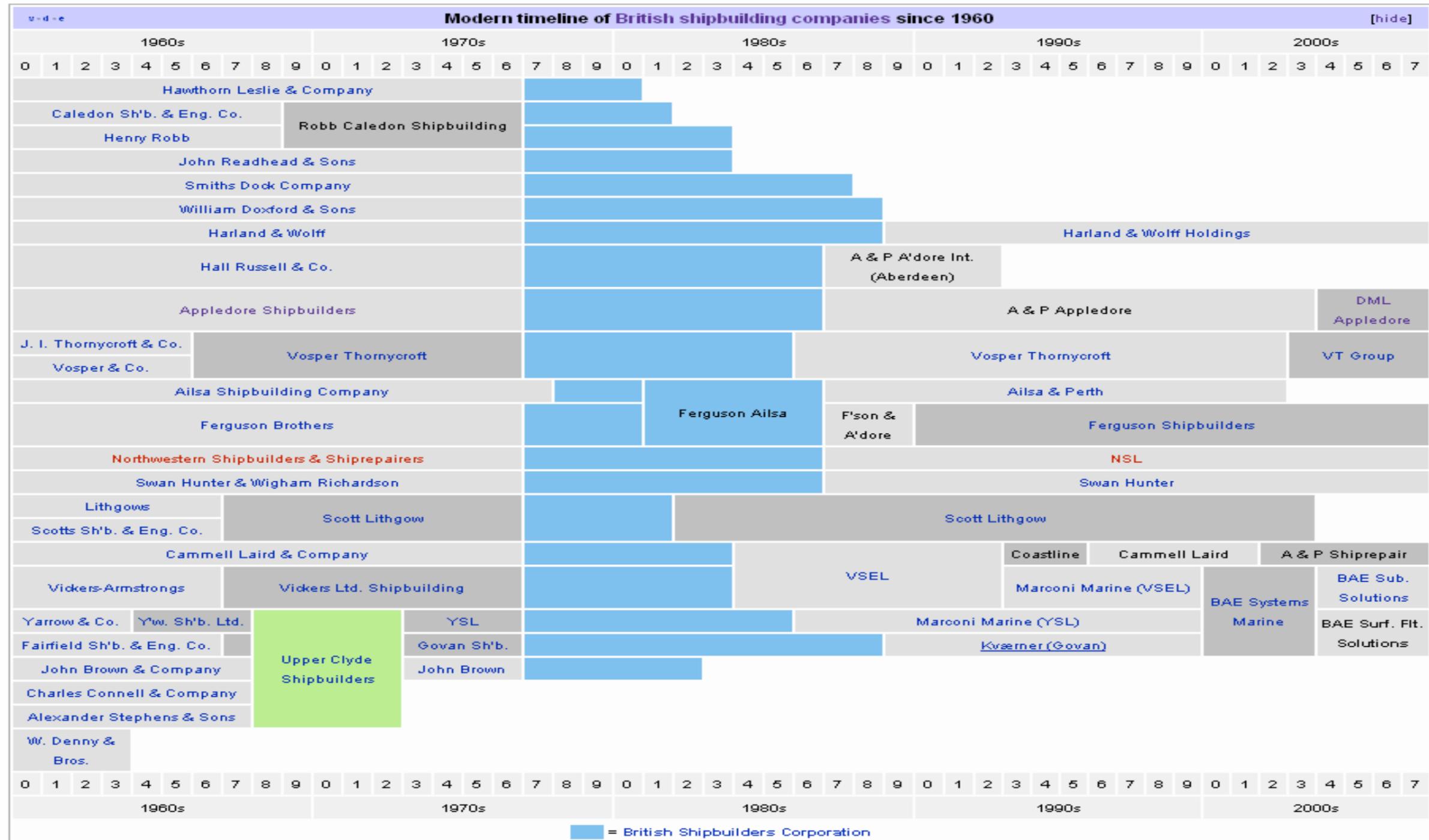
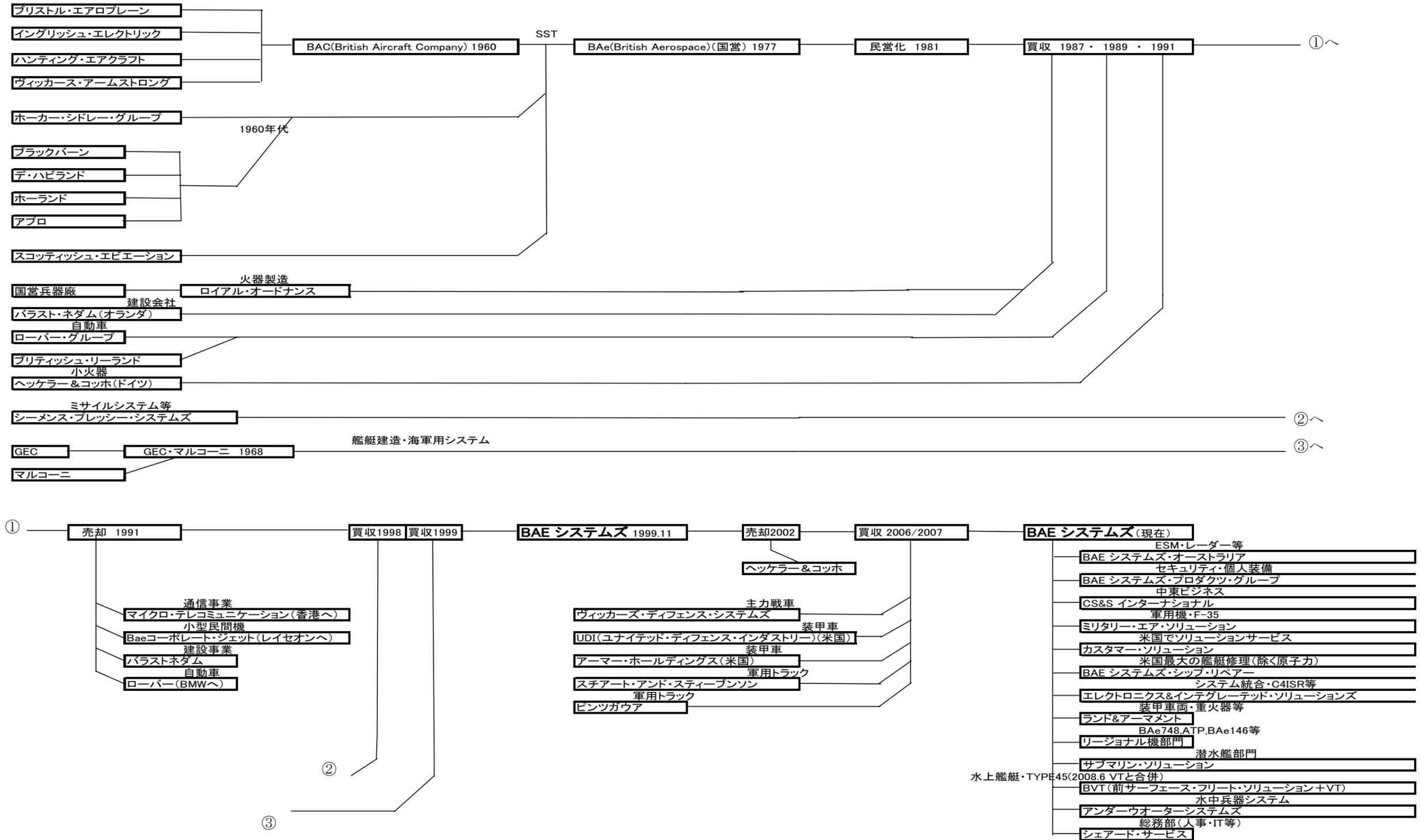


図2-2-1-3

BAE システムズ社の変遷



ア BAE SYSTEMS社の統廃合の経緯⁸

英国における造船は、現在はほぼ海軍用艦船の建造に絞られており、商船の建造は殆ど行われていない。この艦船の建造は水上艦、潜水艦を含めて前記BVTとBAE Submarineが独占的に実施している。従って、ここではBAE SYSTEMSの統廃合の経緯を述べ、あわせて造船関係の統廃合について触れたい。BAE SYSTEMSは欧州最大の防衛産業体であり、ロッキード・マーチン、ボーイングに次いで世界第3位の売上を誇っている。また、当社の売上の殆どは軍需である。⁹

図2-2-1-3「BAE システムズ社の変遷」に示すとおり、BAE SYSTEMSは1960年代から頻りに統廃合を繰り返すことにより事業の拡大を図ってきた会社である。

1960年に英国政府は、それまでの防衛航空産業の落ち込みにより競争力の落ちたブリストル・エアプレーン等4社の航空会社を統合し、BAC(British Aircraft Company)を設立した。その後、1977年にはBACとホーカー・シドレー・グループのホーカー・シドレー・エビエーション、ホーカー・シドレー・ダイナミックス、スコッテッシュ・エビエーションなどが合併して国営企業であるブリティッシュ・エアロスペース(BAe)が誕生した。1979年にマーガレット・サッチャー政権が誕生すると新自由主義を唱えて国営企業の民営化を図った。

サッチャー首相の政策は成功し、英国経済は活性化した。1981年サッチャー首相の民営化政策によりBAeは上場株式会社とされ、1985年英国政府は1ポンドの黄金株¹⁰のみを保有し、残りの株式を売却した。しかしながら同社の株式のうち外国人や外国企業が保有できる上限は29.5%に制限された。BAeは英国最大の輸出企業になり、売り上げの8割は軍需であった。

BAe社はその後、1987年にロイヤル・オードナンスやオランダのバラスト・ネダムを、1989年にはローバー・グループを、1991年にはドイツのヘッケラー・コッホを買収し、売り上げの拡大を図った。しかしながら、ローバー社の収益悪化や事業に手を広げすぎたことにより、営業収益率は大きく下がり、今度は大規模な事業のリストラにかかった。ローバー、バラスト・ネダム、BAe コーポレート・ジェット、マイクロ・テレコミュニケーションなどは1991年に売却された。リストラによりBAeの業績は回復した。一方、軍需関

⁸ 「軍事研究」2008年2月号、「BAE システムズの設立・現状」清谷信一氏

⁹ 米「ディフェンス・ニュース」誌のランキングによれば、2006年度総売上は約270億ドル、このうち軍需が約250億ドルである。

¹⁰ 特定の株主に拒否権を与える特殊な株式

係企業の買収は進められ、1999年には英国の総合電器メーカーである GEC(General Electric Company)傘下の防衛企業 GEC-マルコーニ (マルコーニ・エレクトリック・システムズ) を買収した。

マルコーニは多くの軍需部門を持っており、潜水艦や水上艦を建造していた旧 VSEL(Vickers Shipbuilding and Engineering)を含むマルコーニ・マリーンもその一つである。VSEL は 1977 年に国営化され、その後サッチャー政権の民営化法によってカメル・レイアード造船所と統合されて 1986 年に上場し、1994 年にはマルコーニと合併してマルコーニ・マリーンとなった。マルコーニは傘下にヤーロー造船所やプレッシー、フェランティといった海軍システムの会社を持っていた。BAe はこの買収により、艦艇の建造と海軍システムの部門を手に入れることとなった。また、BAe はこの買収により 1999 年に BAE SYSTEMS と改名した。BAE SYSTEMS は 2004 年に水上艦艇、潜水艦の建造部門をゼネラル・ダイナミクスと VT グループに売却することを検討したが、英政府の指導もあり 2007 年に VT グループと艦艇建造部門を統合することで合意した。これが 2008 年 6 月をもって施行されたことは前述のとおりである。

イ 英国における今後の艦艇建造

英国海軍は現在 TYPE45 型駆逐艦 6 隻の建造計画を持っており、既に 1 隻が竣工し公試中である。この艦種は 6 隻とも BVT (BAE SYSTEMS) のグラスゴー造船所で建造される。

この艦種は当初計画では、12 隻が建造される予定であったが、価格が暴騰したことにより 6 隻の建造に留められたものである。装備の一部を将来装備にする等の価格低減策を講じたが、それでも 1 隻 2,000 億円と言われている。将来、当造船所では Thales と共同開発中の 6 万トン級の新型空母が 2 隻建造される予定であり、当分は継続的に仕事が確保される。しかしながら、統廃合により造船所の収容能力が低下したことにより、政府の方針として、戦闘に従事する艦以外の軍艦、例えば補給艦などは外国に建造を発注することが決められた。その最初の例として、戦略輸送艦 (Strategic Sea Lift) の建造を韓国に発注する計画がある。

水上艦建造の造船所が BVT の 1 社になったことにより、英国海軍は今後継続的に艦艇の建造を同社に発注することが必要になる。

2-2-2 EUの防衛産業政策

1993年に「単一欧州議定書」によるEUが発足し、人、物、金の単一市場化が進められる中で、防衛装備品についてはその特殊性から国の主権優先のため欧州統一市場からは除外された。しかしながら冷戦終了後の安全保障環境の激変は欧州域内でも防衛産業の衰退をもたらし、この危機感から英国、フランス、ドイツ、イタリアの4国は1996年「共同装備協力機構（OCCAR）」を設立し、他の国も追随した。またこれと並行して欧州における防衛産業再編も促進されていった。このような状況からEUでは各国の防衛装備行政を管理する必要性を痛感し、各国の同意のもとに2004年に欧州防衛装備庁（EDA）が創設され

26カ国がこれに参加し、各国の防衛大臣でSteering Boardを構成している。EDAでは欧州の防衛技術・産業基盤の改善強化と統一された欧州防衛装備品市場の創設を目標としており2007年5月にEDTIB(European Defense Technological and Industrial Base)として今後の欧州防衛産業育成の戦略を発表している。またこれを基に2008年にはCDP(Capability Develop Plan)、DRTS(Defense Research and Technology Strategy)及びEACS(European Armament Cooperative Strategy)が相次いで発行されている。(図3-2-2参照)

またEDTIBの実施計画Road Mapの第一号として2008年1月にUAV Air Traffic Insertion Roadmapの開発がコンソーシアムAir4Allとの間で契約されている。

以下にEDTIBの考え方について述べる。

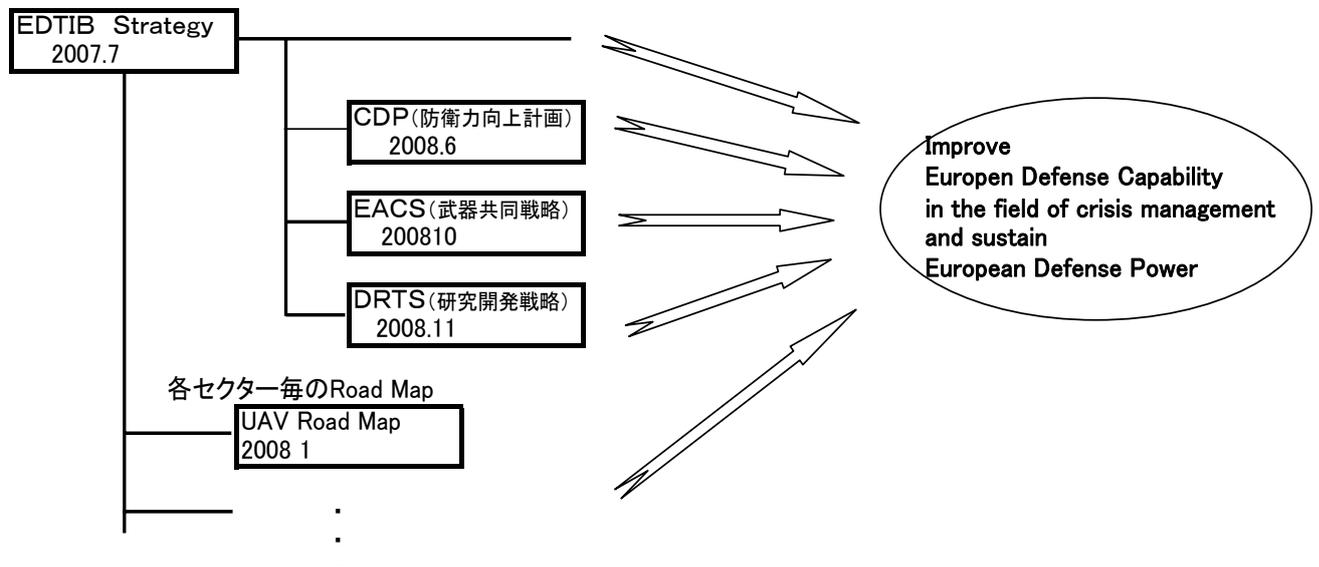


図 2-2-2 EUにおける防衛技術産業戦略

(1) EDTIB の主旨

① 今日ヨーロッパは広範囲に能力をもち、多くの分野で世界をリードする DTIB を持つ。しかしこれは過去の投資のお陰である。過去 10 年以上ヨーロッパの DTIB に対する投資は防衛支出の全体レベルにおいて実質減少しており、同時にコストと防衛システムの複雑さは増大している。そして海外市場における競争は米国のみならずアジアの新興国により益々厳しいものとなっている。このような環境においてヨーロッパの防衛ビジネス様相を如何にマネージするかにおいて早急に基本的改革が必要であるとの認識に至った。

② 変革の要旨は真に適切な DTIB はもはや単一国家ベースでは維持出来ないとの認識することである。そして個々の国家の合計よりは多くを齎す真のヨーロッパの DTIB を発展させなければならない。我々は従来通り夫々に分離した国家ベースの装置要求を決定し、それらを夫々の国家の R&D 努力で開発し、そして夫々の国家の調達で取得していくことは出来ない。このやり方はもはや経済的に成り立たず、また多国籍軍の作戦の世界では運用上受け入れられない。従ってヨーロッパの市場の双方の統合を実施することが必要である、即ち共用の装置の様々な要求を調整、結合し、そして更に統合化された EDTIB により各々を適合させていくことである。

③ この EDTIB は

- ・ **Capability-Driven** : 欧州及び国家運用主権の必要レベルを保持しつつ、将来の軍隊の実運用要求に適合することに焦点を当てる。
- ・ **Competent** : 最良の技術を迅速に適用することを重視する。
- ・ **Competitive** : 欧州内及び欧州外双方において競争力を保持する。

④ EDTIB はすべての供給チェーンにおいて、より統合化され、重複を減らした、より独立性のある、より専門化したものでなければならない。また、この EDTIB は広く非防衛の欧州の技術及び産業基盤及び基幹技術については欧州外の資源に依存するものも含めより緊密に統合しなければならない。

⑤ 我々は EDTIB により海外の防衛産業からの輸入や協働を除外するような将来の“欧州要塞”を意図しているのではない。しかし、米国の防衛市場へのアクセス及び大西洋間の均衡の取れた技術交流確立は、欧州人にとって自らの DTIB の将来を確実にするために自然に必要なものであることを認識する。

(2) 各国政府の役割

各国の政府は以下を行わなければならない。

- ・ 優先度の明確化、基幹技術の識別
- ・ 統合化された要求
- ・ 投資の増加 : 今日の優越した産業競争者である米国産業は我々の総額の倍以上の防衛予算だけでなく、その予算を高い比率で研究技術の開発と購入に費やしている (欧州では 20%以下であるのに、30%以上)、研究技術、開発の費用アンバランスは約 6 : 1 である。防衛 R&D にもっと費用を投下すべきである。
- ・ 供給保証の確実化 : DTIB の概念の実践には、加盟国が互いに供給確実性を増すことにより防衛装備品およびサービスの相互依存性を増すことが不可欠である。
- ・ 競争と協働の推進 : 強い EDTIB は各政府が欧州の防衛調達競争を進め、共同関係を改善していくために互いに協力し合うことが重要である。

(3) EDEM(欧州防衛装備品市場)の開拓

① 近年、防衛調達の半分以下は EU 内部市場の公共調達規制の下に行われている。

加盟国は通常、欧州共同体が夫々の防衛調達を国家ベースで行うことを決めた条約の項目 296 における「国家安全保障」例外規定に拠っている。これは適正な欧州防衛装備品市場の発展を阻害している—これは産業、顧客共に競争による恩恵を拒み、EDTIB の国

境を越えた統合の必要性を覆っている。これを改善するのが

Landmark Agreement in Nov.2005 のCCDP¹¹である 22 カ国が加盟し我々の国家防衛市場を自発的、繰り返し開放し、互いの国が供給者となるように署名したものである。

この規定は EDA の Web 上 Electronic Bulletin Board を通して運用されている。

契約の数、規模及び分散はここに紹介され、全ての国の政府はこの規律を厳しく守らねばならない。

② この Bulletin Board では同時に Code of best Practice in Supply Chain についても産業側と合意している。我々の健康的で競争性のある将来の EDTIB はもし我々の市場開放が巨大プライム企業にとって大儲け口と看做されるのであれば実現は出来ない。産業側の積極的協力により競争の恩恵が供給チェーンに及び、優れた第二、第三の企業、しばしば SME、が欧州の市場で繁栄することを望んでいる。

③ 我々は EDA の防衛 R&D の共同投資プログラムが従来の R&T 共同を何か補充する形で推進されることを望む。

(4) 供給の保証

① 供給を互いに保障するために障害除去について各国の一致協力した努力が必要である。

- ・クロスボーダー移動：現在の欧州域内の物品、サービス、技術の移動制限は我々の目的の障害となっている。これは EU 域外特に米国からの輸入物資、技術の移動についても解決せねばならない複雑課題である。
- ・オフセット¹²：多くの EU 加盟国は防衛関連輸入に対応し、その国からの物品購入または投資を要求している。現在の欧州 DTIB 構造および我々の未発達な市場開放努力ではこの行為は理解出来ないものである。
- ・競争の中の校正：公平な競争は公平な場と共に個々の競争者が不正に優遇されないことを保証することが要求される。このことは例えば政府所有の企業や公共の支援を得ている会社は、競争上不公平な優遇のないことを互いの信頼のもとに特別に公開すべきことを示唆する。

¹¹ CCDP : Code of Conduct for Defense Procurement

¹² 現在、統一欧州防衛装備品市場の障害となっているのは EC 設立条約第 296 条の「安全保障上の重要な利害に係る装備品の調達に関しては、加盟各国は EU の市場規則を適用しなくとも良い」とする規定、及び冷戦時代から慣例となっている「オフセット取引」（中小装備国が先進国大企業から武器を購入する場合に、その見返りとして何らかの利益を受けることが出来る）である。

② 政府は堅固で現実的な要求の協働努力を推進させる責任がある。我々は現在の各国家計画においてこのような機会がないか識別するために総合的に努力する必要がある。

③ 新しい能力が要求された場合、最良の協働は上流で開始することを留意しておくことが必要—共有された要求は新能力が何のために必要か及びそれが如何に使用されるかを考えるポイントにおいて実行されねばならない。独立して考え出されたプラットフォームの技術要求を協調させるのはめったに成功しない。初期の概念検討段階において防衛の R&T 協働の段階的変革の重要性として要求検討の上流における統合が鍵であること、そして新技術の可能な適用が実行されるポイントであることを強調する。

(5) EDTIB の発刊 (2007 年 7 月) 合意内容

① 個々の加盟国は国家目的で別々に DTIB を持たない。そして欧州レベルで特別に、互いにより依存しあう。

② この政策の方針および実行を成功裡に行うための主要な作業マイルストーンのロードマップが採択された。

③ EDA(European Defense Agency)が夫々の防衛項目の異なった様相を統合する要求を履行するために、ロードマップには主要な産業能力、各国間の供給の保証、防衛装備品市場における増大する競争、供給者基盤の進化と拡散そして武器協働の増大を含む広範囲の行動が盛り込まれている。

④ 推進委員会は EDA の会長が、来春各国防衛大臣にこの政策の進捗を年次報告する前に急速な進展が必要である。

実行上の主な要素は、これまですでに実施中の CCDP のような成功している市場対策を更に進めることである。この意味において推進委員会は実質のビジネス規模 (10 億ユーロと見積もられている) に拘らず、クロスボーダー応札や契約を更に増加することが要求されることで合意した。

⑤ 欧州市場を創出するのは産業側と政府の協働努力であり、供給側は当面は防衛調達が一ヨーロッパとして行われる世界に居るべきであるとの認識がなされた。

⑥ 推進委員会は防衛試験評価基盤 (DTEB) においても **Code of Conduct for Coordinating investment** であることを了解した。これは重複を避け、高価な施設を共用することを企図するものである。この規定は防衛装備品市場におけるやり方をモデルにしたもので、透明性を増し試験評価施設分野での新たな投資を共同するものである。2008 年 1 月に発効するであろうこの規定の基本原則は、百万ユーロ以上の DTEB 投資の計画のある署名メンバー

国間は互いに計画を開示し、共同投資又は施設の交互利用を可能とするものである。

2-2-3 各国防省の防衛産業政策

(1) 英国

英国では防衛産業が国の製造業の中核を占める重要な産業であり、1990年代の欧州の産業再構築の流れに沿い、産業の国際化、クロスボーダーの買収、合併が盛んとなり、国内でも他国籍の防衛企業が活躍している。これら防衛産業環境の変化に対応し、MODでは2002年にDefense Industrial Policyを発表し、企業の私有化、国際化の推進、欧州マーケットの特徴を生かした米国との協同、国内に保持しておくべき企業能力等政府指針の早期提供など産業側との対話の重視、国防省と企業間の提携（Partnering）による信頼関係増進、フェアで誰でも参加できる競争マーケット構築、ライフサイクルコストの評価及び技術戦略、Towers of Excellence¹³や Defense Technology Centers¹⁴スキームによる企業との研究開発提携戦略等を示し、基本的考え方である“Smart Acquisition”により、装備品の調達を早く、安くより良くする方式を産業と合同で推進しようとしている。

更にこれを受けて2005年に防衛産業戦略DIS（Defense Industrial Strategy）が出版されている。また続いてDTC(Defense Technology Center)や、DACP(Defense Acquisition Change Program)等の施策もとられている。

DISについては、国防産業評議会がその進展を確認し、Comprehensive spending review 期間に一度の割合でこの戦略の全体レビューを行い、2007年12月に続版DIS-2が発刊される予定であったが遅れている模様である。

以下にDISにおける「主権を維持するために必要とされる防衛生産・技術能力の国内維持」のための能力選定基準、具体的能力、キー技術及びそれらを保持するための方策等について概要を示す。

ア 防衛産業の概観

世界的安全保障環境はこの50年間と大幅な変化があり、この新しい挑戦、目的、規模、形態において軍隊もまた変化した。並行して防衛産業も変革を遂げて来たが、更なる効率向上、再構成、合理化を強いられている状況にある。

¹³ Towers of Excellence：システムまたは主要なサブシステムレベル、MODが有する技術的な卓越性の向上及びキーとなる優先順位の高い分野の装備品の生産基盤の改善。

¹⁴ Defense Technology Centers：将来技術の開発・利用のための企業と大学の専門家間の協力協定であって、これの参加者及びMODの共同出資によって運営している。

今後の防衛ビジネスは次世代の新しい設計による機材に直ちに移行するのではなく、現在作られている主要な新しいプラットフォームに対する運用支援と増大する脅威、要求に対応した能力向上にある。

一方で企業は国内だけの需要だけでその競争力維持は困難となろう。いくつかの分野では主要プロジェクトの維持段階に入ることにより、企業の生産能力は2～3年以内で過剰状態となる。また英国の主権と安全を保持するためには、プライム及びサブシステムレベルにおいて海外からの供給も視野に入れねばならない。

企業においても以前と比較し、どの市場に参入するか、どこの国をベースに会社を運営するかについて選択肢が増えている。

同様に MOD は国際協調や競争を制限はしない。全ての分野で「ゆりかごから墓場まで」の産業基盤維持は不可能であるからである。

このような状況下で、MOD は英国が必要とする国内で保持すべき工業能力を明確にする必要性を認識している。

イ 技術研究及び技術革新

防衛優位性を保つ上には世界最先端の技術開発、導入が重要であり、将来の脅威対処のためにも、英国の技術優位性を維持することは不可欠である。このため以下の施策を取る。

① 研究開発への増資

英国の技術研究投資は1981年のGDP比率2.3%に対し現在は同1.9%に減少している。過去からの総投資で言えば米国に次ぐ位置にあるが、このままでは他の大国及び中国などの新興国に追い抜かれる。世界のトップレベルの技術力保持のため2014年までにGDP比率を2.5%とする方針であり、このため産業側との共同投資も考慮している。

② 研究開発プログラムへの競争性導入

現在、政府の研究開発機関であるDERAはDstlとQuinetiQに分割されたが、2002/3年において研究開発予算の90%をこの2者で占めていた。2009/10年までに60%を一般競争入札性とし研究開発プログラムの競争性を増す。Dstl分は35%を維持するが、QuintiQ区分は10%以下となる

③ 共同研究開発の推進。

既設のTowers of Excellence及びDTC(Defense Tech.Center)を活用しPartneringの仕組みや共同ベンチャを推進する。例として英米共同のネットワーク/情報科学社会に関する国際技

術共同（ITA）や英仏間の誘導武器共同研究がある。

④ 国内で維持すべきキー技術

防衛力を維持するには科学技術について同盟国等他国に依存することも必要であるが、次の技術は英国内に維持発展させるべきである。

（ここでは暫定的に定義し、2006年に更に詳しく検討し研究・開発優先度を示す予定）

- ・ 安全で抗堪性のある通信技術（情報インフラ、暗号）
- ・ データ及び情報技術
- ・ センサー技術
- ・ 誘導制御技術
- ・ 電子戦闘技術
- ・ 総合的残存性（人員＋装備）
- ・ 遠隔操縦、自立運用技術
- ・ 情報/知識の自動化技術
- ・ 電力源、供給技術
- ・ UCAVの推進、電源
- ・ 人間行動
- ・ 支援システム統合及び支援

ウ 重要な防衛産業力の識別とその保持

① 全ての国家は理想的にはキーとなる防衛技術を自らの監督化におこうとする。

しかし米国以外のどの国もあらゆる分野の産業をゆりかごから墓場まで保護することは出来ない。そして英国の軍隊は現在多くの装備品を海外から調達しており、多くの重要な分野で海外に依存しているが、引き続き海外製品を我々の運用独自性を維持するリスクを許容出来る範囲の量で輸入する。

同時に英国は防衛調達において供給の安全性とヨーロッパにおける効率的防衛市場を形成することを狙った EU 行動指針に従い EU61 カ国との間で”European Letter of Intent Framework Agreement”を締結し、また米国との間で”US/UK Declaration of Principles Security of Supply Arrangement”を締結している。

② 英国はまた適性規模、オープンで広い基盤の防衛産業を保持する。これは MOD の要求の大部分を提供する。また我々は海外からの投資、特に英国内に価値、雇用、技術及び知

的財産を生み、英国の防衛産業の一部となるような企業からの投資を歓迎する。

故に我々は国家安全保障を優先した産業力の評価は以下にブレークダウンされる。

- ・ 戦略保証（国家の安全を保証するために重要な、例えば核抑止、技術及び装を国内で保持する能力）
- ・ 防衛能力（装置の性能の継続維持を特に要求する）
- ・ 戦略的影響力（軍事、外交及び産業において）またこれらに付随する広い価値を持つ技術的恩恵への認識。しかし DIS が明確にしている通り、英国は自らの戦略を保持すべき産業力を要求するが、あるプロジェクトにおいて分野内の国際競争を拒むものではない。

エ 国内に保持すべき能力及び保持するための戦略

① システムエンジニアリング能力

新たに運用に供せられるプラットフォームを開発する場合、その能力の多くはそのサブシステムを通して供給され、それらを組み合わせる高いレベルのシステムエンジニアリング能力が必要である。そしてこれはシステムの全寿命を通じて維持されるべき能力である。

- ・ 潜水艦：複雑で高度な技術が用いられ、セキュリティ上国内に維持すべき。但し複数のプライム企業が独自に開発しているため、システムの単一化などの改革が必要。
- ・ 水上艦：維持サービス、能力向上更には将来の輸出可能性も含め最大生産性となるシステムエンジニアリングを要望。
- ・ 装甲戦闘車両：BAE Systems LandSystem が独占状態。世界市場での競争力強化のためにもシステムエンジニアリング能力強化。
- ・ ヘリコプタ：同様な環境。
- ・ 通常弾薬：BAE systems が独占状態であるが、他社も将来物にチャンスあり MOD は両者と Partnership Agreement を結び艦隊維持と世界市場での競争力強化を図っている。
- ・ C4ISR、CBRN: 多くの英国企業が能力を保持しており、民生分野での世界市場での競争もあり、将来とも能力を維持可能。
- ・ 複合武器：能力維持は必ずしも必要でない。(魚雷のホーミングヘッド、アルゴリズム能力は必要であるが)

- ・ 航空宇宙：ライフタイムサポートのために能力維持。BAE が唯一の企業。

② Maritime

世界中に英国の利益を支援するべく戦力を展開し、必要な時と時間に地上に成果を齎す多方面の海軍派遣部隊を要望している。このためには

- ・ 複雑な軍艦および潜水艦を設計出来る能力の維持、建造の概念から要項まで、そして海軍プラットフォームの全寿命期間において建造、統合、確証、試験、受領、維持、能力向上を管理する能力の維持が重要である。
- ・ 近未来において英国は潜水艦及びその原子力推進機構に特化したこのような能力即ち設計、開発、建造、維持及び運用と退役を可能とする能力は保持する。
- ・ 海軍を維持支援する能力の保持は必要。
- ・ 国内で保持すべき海軍関連の多くの能力及び技術がある。そして又複雑な海軍の戦闘システムを開発し、プラットフォームに統合する能力も高い優先度を持っている。

過去において全ての軍艦の船体は自国内で作るべきとしていた。しかし国家安全保障からは迅速な能力向上、複雑高度なサブシステムの統合、そして英国の基地からの運用開始能力を重要視される。従って業務はより効率的で利益の上がるものとヘスリム化されねばならない。このような要求に対応するため産業側と供給性、生産性について基本的事項を検討せねばならない。産業側は現在分散しているが統合しキーとなる能力を保持し、価値あるビジネスを生むコア作業分野に再集中すべきである。この場合全てのプロジェクトで全ての技術が国内製である必要はなく、戦略的に国内実施の必要性は個々に判断される。

例として我々は近々幾つかの主な潜水艦メーカーと潜水艦隊の全寿命期間を通じて実態的な単一企業とプログラム実行レベルの共同関係を構築すべく調整に入る。(4番艦及びそれ以降の Astute 級潜水艦の契約を目的としている)

水上艦については我々が重要と考える最上流設計、システムエンジニアリング、戦闘システム統合技術を保持するに必要な基幹作業（コアロード）について6ヶ月以内で共通認識を得る予定である。産業側には自らの能力を改善すべくリストラを実行するよう期待する。

海軍装備産業の能力は2006年6月まで策定される保持戦略による生産により支援される。

③ 装甲戦闘車両（AFV）

AFV は英国陸軍において重要な武器と認識。英国企業はその設計、製造及び基幹サブシ

システム（電子装備、センサー、統合抗堪性を含む）の車体への統合能力を持つことを望んでいる。試験評価施設は必ずしも国内にある必要はない。

欧州市場ではメーカー過剰の状態。英国は M&A により BAE Systems Land Systems 社のみとなり、能力維持のため MOD は Partnering and Business Transaction agreement を締結した。

④ 固定翼

空軍力は今後共重要。我々は新しい2つの高度化されたジェット戦闘機、Typhoon 及び Joint Combat Aircraft を導入予定である。これらは30年以上運用される計画である。

現在は更に将来これらを凌駕する有人機の計画はないが、現有機とこれから導入する新型機は長期に運用されることとなるので、その維持と適当な区間での能力向上を行う能力が必要である。

国内に保持すべき能力は

- ・ Fast Jet：大量契約は期待出来ず、如何にして技術継承していくかは各国にとっても問題である。全寿命期間を通した機体能力の維持管理能力が必要。
- ・ 大型機、訓練機：システムエンジニアリング、設計、インテグレーション能力を保持すべき。
- ・ 航空宇宙システム：全ての能力を保持することは困難。配備、運用のために必要な能力を国内に保持。
- ・ ミッションシステム：英国は世界一流の能力を国内に保持しており、先端技術を駆使した JSF などの国際プロジェクトにも参画しているが、今後は大きなプロジェクトは間歇的にしか計画されないため、その能力維持対策が必要。

MOD は BAE Air Systems と Fast Jet の今後の能力維持の方策、Longterm Partnering Arrangement などを検討中である。

⑤ ヘリコプタ

ヘリコプタは機動性に富み各種戦術上重要な機材であり、AugustaWestland systems のシステム技術能力は維持しなければならない。このため将来ヘリコプタ Lynx への投資は重要であり、AugustaWestland systems 社と戦略的パートナーシップ Agreement を締結し、更なる検討を続行する予定である。

⑥ 通常爆弾

近代戦においても広域、24時間全天候性攻撃において有用であり、そのデザインオーソリティ、製造能力は保持しなければならない。英国では BAE System が主要メーカーであ

り、パートナーシップ Agreement を締結し全寿命期間にわたる管理の合理化などを検討する。

⑦ 複合武器(Complex Weapons¹⁵)

高精度の複合武器は戦闘を勝利に導く重要な要素であり、英国はこれまでその能力向上と開発に多大の投資をしている。海外からの輸入武器もあるが、設計、開発、製造、維持など基本技術の保持の必要が必要である。又これらの産業基盤の効率的維持のために EU 諸国及び英国内にある米国の会社も含め共同を検討して行かねばならない。

⑧ C4ISTAR

これは MOD が歳出を維持すべき重要な分野である。継続して MOD の改革を支えるのはこの C4ISTAR 能力であり、これはアジャイルでネットワーク化され、情報化された軍隊を提供するものである。改革の多くは民生分野から推進され、技術進化が特異な圧力を創出するこれらの市場で我々は相対的に少数の顧客である。

国家安全保障のために我々は以下を含む特殊な産業力を必要とする。

- ・ 高度な暗号及び関連する情報保全能力
- ・ ミッションクリティカルシステムの理解、統合、保証及び変更能力の維持、同時に情報顧客の地位及び特別な分野における生産能力に支えられた研究開発力。

英国にはこれに必要な能力を持った健全な企業が多くある。そしてこの分野で民間の機会を提供し近未来に亘り多くのプロジェクトが計画されており、適切な競争もなされている。しかし、暗号技術の維持には end-to-end の設計、開発、製造能力を支える特別な戦略を必要とする。我々は他の政府組織と共同で政府内を通じたより良い協調と機会、全体の企業の透明性を増すべく作業を行っている。

⑨ CBRN 戦闘防御

CBRN 脅威に対し、英国の政治、軍事的自由を保障するために、この分野への投資を重点的に行う。また効率的、タイムリーな調達が可能ないように国内関連企業 (Smith Detection, General Dynamics UK, Serco Assurance, EDS) 4 社の事業共同を望んでいる。

⑩ CT (対テロリズム)

世界的なテロリズム及び北アイルランドの環境からも、この種の能力は重要であり、国内にその技術力を保持する必要がある。また国防省、企業共に cost-effective な調達が可能

¹⁵ Complex Weapons : 精密誘導装置を持つ戦略及び戦術兵器であり、空対空、防空、空対地、対船対潜水艦、地対地の兵器である。例として艦から垂直発射される Sea Wolf ミサイルなど。

な体制が必要である。但し今のところこの分野で緊急な改善措置の必要性はないものと考えている。

(2) フランス

フランスは元々国家資本主義国として政府は防衛産業にも強い影響力を及ぼして来ており、1966年NATOの軍事機構からの脱退後¹⁶は防衛、宇宙、原子力などについて政府主導の大規模開発プログラムを成功させている。その後政策を転換し民営化やEUの競争政策や市場メカニズム重視方針にも沿う形で政府介入を減じて来ている。

冷戦終結以降は防衛産業のグループ化を調達面で支援協力し産業界における統合、国際協力やJVを積極的に推進した。この結果現在欧州において統合化された巨大防衛産業であるEADS社及びTHALES社が自国内に基盤を置き成長を続けている。

また産業全体としては2005年のシラク大統領の演説にあるようにフランスの今後は失業問題と技術問題が最重要と目されており、このため産業技術革新庁設置や国際競争力の中核としての産業クラスター地域の指定などの施策がとられている。この技術振興策は1980年以降の新自由主義の世界環境下、国営企業の民営化推進など従来の政府介入を弱めて来たことが自国の技術力低下に繋がったとする考えから、再度政府主導に戻す動きとも見られるものである。

一方フランスは歴史的にも欧州連合(EU)構想を推進して来ており、防衛産業としてもEUの中心的役割を占めていると言える。EUのポリシーは上記の政府介入を強化する政策と背反するものであるが、フランスの防衛産業政策としては双方のバランスを取りつつも2008年1月より発効しているEUの防衛技術産業戦略であるEDTIB(European Defense Technological and Industrial Base) Strategyについてもリーダーシップをとって推進して行くものと考えられる。

ア 防衛技術産業基盤(DTIB)の発展

国防省装備局(DGA)によると、防衛技術産業基盤の発展に向けて以下の目標が示されている。

① キーとなる武器システムの設計・製造に関する国家及び共同体として自前の能力を保持するために供給の保全、購入装備品の自由利用権及び同盟国や共同国への輸出可能性を推進する。

¹⁶ NATOの軍事機構には現サルコジ大統領が2009年4月復帰を決定している。

② Industrial center of excellence による競争的自立性ポリシーの枠において欧州連合の EDTIB を強化推進する。

③ 産業基盤統合において防衛関連事項に関しては十分な配慮をする。

イ 必須な防衛産業ノウハウの確保

次に示す既存（成熟分野及び衰退分野）のノウハウについては初期調達及び維持整備事業によりそれを保持する。

- ・ 戦闘機
- ・ ヘリコプタ
- ・ 輸送機
- ・ 衛星
- ・ 弾道ミサイル
- ・ 戦略及び航空機発射ミサイル
- ・ レーダー/電子戦
- ・ 潜水艦
- ・ 戦艦
- ・ 重/中火器戦車
- ・ 通常弾薬

また次の新分野（これから発展する分野）については将来の調達のためにノウハウの開発に力を注ぐことが必要である。

- ・ 国土防衛
- ・ 無人機 (UAV-UCAV)
- ・ C4ISR
- ・ ネットワーク運用 (NCW,NEC 等)
- ・ 弾道ミサイル防衛
- ・ CBRN
- ・ 将来戦闘機及び全てのプラットフォーム
- ・ ステルス技術
- ・ 自動化/ロボット

- ・ 各種戦闘システム

更にこれらの分野の内、衛星や輸送機、ヘリコプタ、C4ISR などのデュアルユース性や輸出ポテンシャルのあるもので国内の防衛ユーザへの依存度の比較的軽いものでは国家資金及び第三者から資金投入を盛んに実施すると共に防衛予算を選抜して供与すべきとの考えである。逆にその他の国内防衛ユーザに依存度の高い分野については R&D 投資は制限し、防衛プログラムのサイクルの公開度を高める。

防衛の調達サイクルについては短/中期のものは適切にマネージされるため産業力が保有される環境にあるが、長期または不定サイクルのものは産業力の欠落または失う危険性を持っている。

前者の例としては輸送機、戦艦、武装車両、国土防衛があり、後者の例としては戦闘機 (Rafale 開発が終了)、ヘリコプタ (Tiger,NH90 開発が終了)、衛星(Helios,Pleiades の開発終了と経済的下降)、弾薬 (過剰備蓄)、戦術ミサイル(ASMPA,Aster,Exocet の開発が終了)、レーダー (投資不十分) がある。

ウ 国防省の施策

国防省は効果的産業戦略を持った行動を組合せ、以下の梃子入れを行いフランスの防衛産業基盤を確固たるものとしなければならない。

- ① 防衛装備品調達の顧客として調達方針、研究開発方針、保持すべき産業能力のプロファイルを示す。
- ② 国際パートナーに関し、共同及び輸出方針、欧州防衛庁との関係を示す。
- ③ 株主または企業を動かし協力させる。

主要株主である DCNS, Nexter Systems, SNPE、共同株主である EADS, Thales, Safran 、及び関連企業(航空機整備会社、試験および専門技術センターなど)である。

上記において考慮すべき防衛産業基盤構造は以下のとおりである。

- ・ システム会社

- －Thales, EADS, BAE Systems, Finmeccanica

- ・ プライム契約者

- －航空機、艦船、地上システムのプライムとして

- Dassault-Aviation, Eurocopter, DCNS, Nexter Systems

－他システム(C4ISR,missile,space)として

Thales, MBDA, Astrium(EADS), Thales Alenia Space

・装置製造会社（電子機器、推進装置、機械装置）

－Thales, Safran

・その他の供給メーカー(SMEs を含む)

エ 調達政策

国防省では競争性と共同体制を両立させる調達ポリシーにより防衛産業基盤の効率性を高めることが出来ると考えている。

即ち共同（Cooperation）により調達市場を拡大し、そして大きな共同の枠組みの中で国家間の相互依存性を構築していく。

また、独自で保持すべきキー技術力（研究開発、製造、維持）は主要製品/技術ごとに識別することが重要である。

（図 2-2-3 参照）

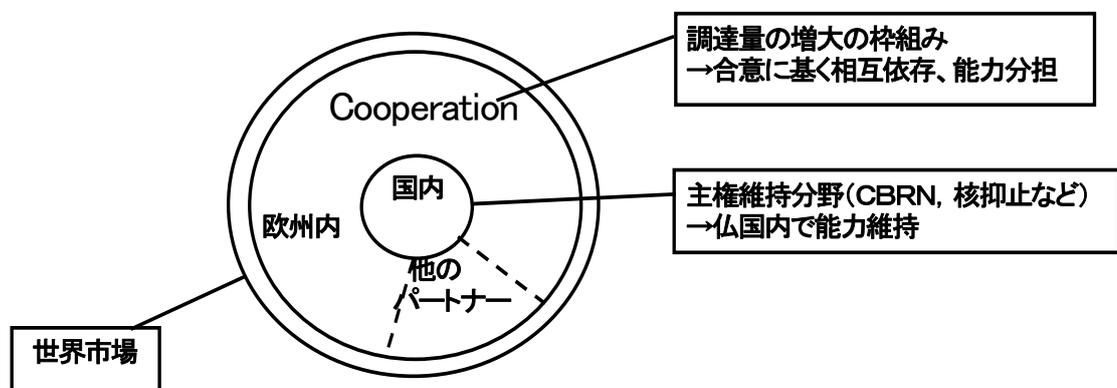


図 2-2-3 フランスの防衛調達ポリシー

2-2-4 今後の M&A に関する企業側の見方

(1) BAE Systems

BAE Systems 社は British Aerospace が民営化された後、GEC・マルコニ他海外企業も含め数々の企業買収および売却を経て現在の国際的な防衛企業となった。

従業員は全体で 97,000 人（英国内 36,000 人、米国内 51,000 人）である。米国防省との

間には US/UK Special Security Agreement を結んでおり、子会社である BAE Systems Inc. は米国企業として認定されており、米国内防衛産業で第 6 位の売上げ高である。同様に オーストラリアとも Security Agreement を結んでおり、BAE Systems Australia は同国内でも最大の防衛企業となっている。

ア M&A に対する考え方

冷戦終結後、米国防衛産業は大規模な M&A を実施して巨大な 5 つの企業へと集約されていったが、これら巨大企業に飲み込まれないためには規模の拡大が必要であった。

国防衛市場の 2 分の 1 以下の規模でしかない欧州市場、更にそれより小規模な英国市場のみでは事業の拡大は望めず、米国市場への進出が企業存亡のキーであった。このため British Aerospace (BAe)社が GEC マルコーニ社を吸収合併して BAE Systems plc を設立し規模の拡大を図った。この時点で米国に進出していた夫々の子会社も合併して BAE Systems plc の子会社である BAE Systems Inc.を設立し、米国メリーランド州に本社を構えとともに事後の米国市場での事業拡大の基礎を築いた。

また BAE Systems Inc.は米国防衛市場の中で大きな位置を占めているため、米国防衛産業の M&A の影響を直接受けるとともに、米国の法令、規則に従い米国防衛産業政策の影響下にある。

今後の事業戦略としては急速な技術革新が進む今日、R&D 投資を強化していかなければならないと考えており、その投資分野としては、①UAV、②Home land security、③プラットフォーム中心からネットワーク・ソフト中心のウエポンシステム、System of systems のためのインテグレーション、これらが重点事項であろう。UAV については UAV に IT を結合させることで多くのミッションを遂行させることができ成長分野の一つであろう。

また欧州全体の防衛技術・生産能力の底上げを図っていく必要がある。そのためには欧州防衛市場 (Europe Defense Equipment Market) の確立強化を図っていく必要があるが、これが有効に機能するようになるのには今後 15 年~20 年はかかる。

現在でも事業域拡大のため M&A を行っているが、近年は Consotium や Partnership による共同 (Collaboration) 事業が盛んである。これは欧州では伝統的に企業間の協力で事業を進めてきており、例えばジョイントベンチャーであるとか企業提携等によってウエポンシステムの共同開発生産を実施してきた長い歴史と経験がある。

一方米国においては、“Collaboration”は嫌いで、“Control”を好む企業文化がある。

なお米国では BAE Systems Inc.が積極的に M&A を実施し企業規模の拡大を図っている(2000 年以降毎年 2～3 社を買収)。

BAE 社の The Fact 2008 によると以下のような Partnership 及び社外投資が行われている。

- Aircraft Carrier Alliance
MOD、BAE、VT Group、Thales 間の Partnership による共同会社である。
この中で BAE は将来空輸機 CVF の設計の主要部分を担当する。
- BAeHAL Software LTD
アジア最大の航空機製造会社である Hindustan Aeronautics LTD との間の JV であり、BAE は 40%の出資をしている。航空宇宙、防衛用高度ソフトウェアの開発を世界市場で行う。
- BAE Systems(Gripen Overseas)LTD
スウェーデンの Gripen 社との間の Hawk/Gripen 契約に基づく Defense and National Industrial Participation Program(DIP&NIP)のオフセット規定によりにより、南アフリカに対し、HAWK 練習機 24 機および Gripen 戦闘機 26 機を納入予定である。
- Eurofighter Jagdflugzeug GmbH
BAE、EADS Germany、EADS Spain 及び Alenia Aerospazio (伊) の 4 社による Consortium であり、Typhoon 戦闘機の開発生産を実施する。
- Flagship Training LTD
英海軍の Recruiting and Training Agency と partnership Agreement を結んでいる。
BAE は 50%株式を保有。
- Fleet Support LTD
BAE と VT Shipbuilding の 50/50 の JV であり、英国海軍に対しサポートサービスを提供。Portsmouth's Naval Base Commander と partner 関係にある。
- IFS Defense LTD
IFS は防衛の兵站用ソフトウェア事業会社であり、BAE は 50%の株式を保有。
- MBDA
世界をリードするミサイルシステム会社であり、BAE (37.5%)、EADS (37.5%) 及び Finmeccanica (25%) による JV 共同出資会社である。

他に M&A による子会社化としては

- ・ Ael

航空宇宙、防衛用高度ソフトウェアの開発を行っている会社であり、BAE が 100% 所有している。

- ・ Detica

インテリジェンス、セキュリティ事業のキーとなる情報技術を持ち、今年度買収取得している。

(2) Thales

航空宇宙、防衛及びセキュリティ分野で世界をリードする大企業であり、従業員 70,000 人、世界 50 ヶ国で活動しており年間売上げ高は 8.3B ポンド（約 1.2 兆円）であり、

売上げ比率は防衛約 42%、航空宇宙で約 29%、セキュリティ約 28%である。

又売上げの 18%を R&D に使用し、研究開発技術者数は 22,000 人を擁している。

Thales UK は従業員 9,000 人で、防衛事業では英国第二位であるが、その他の民生分野においても発展しつつある。英国政府からは Through Life Capability(TLC)を提供するべく要求を受けている。

ア M&A に対する考え方

Thales では防衛事業においてプラットフォーム能力とシステム能力のバランスを取りつつ事業展開をする戦略を取っている。

A: システムが複雑高度であるが、プラットフォームはそれ程高度なものではない場合は、プライムとしてシステムインテグレータを目指し、また B: システム、プラットフォームがいずれも複雑高度で、各々独立性が高い場合には企業合同やパートナーリングを結び安全な事業展開を行う。

更に C: システム、プラットフォームが共に複雑高度でお互いの依存度が高く電子システムのサブコンと垂直統合を必要とするケースでは、B のケースと共に防衛産業戦略 (DIS) の下でプラットフォーム パートナーリングを結ぶ。

その他 D: システム、プラットフォームが共に複雑でない場合又は互いに依存する旧来のプラットフォームプライム方式の場合はシステム事業の対象とならない。

例として

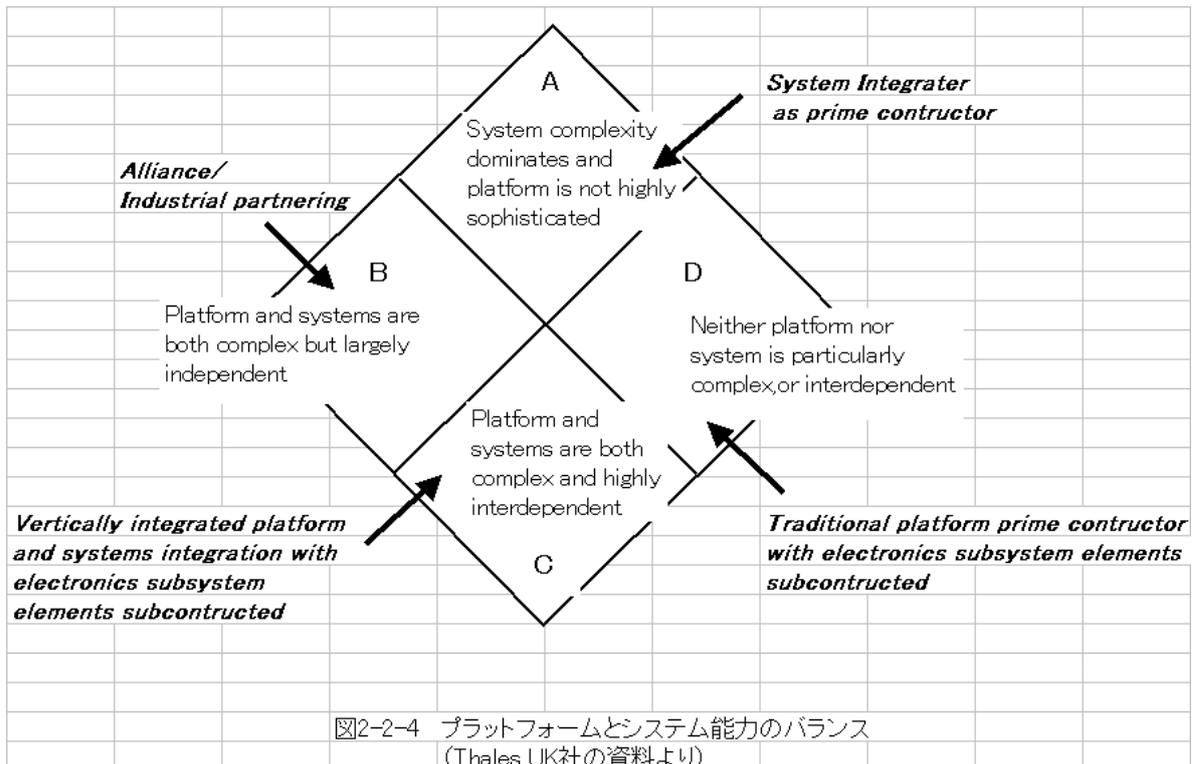
A: Watch Keeper(UA プログラム)、FIST(Future Integrated Soldier Technology)、MASC

B: CVF(将来空母プログラム)、Future Lynx(Secure Communications and Nav Systems)

C: JCA,Typhoon

D: MARS

等がある。



第3章 欧米におけるアウトソーシングの動向

3-1 アウトソーシング進展の背景と根拠

欧州各国、及び米国では、政府の諸活動のみならず国防関連の業務においてもアウトソーシングが広く行われているが、その拡大・進展の背景について主要なものを挙げる。

(1) アウトソーシング と PPP、PFI

PPP(Public Private Partnership)は、1980年代から海外でも日本でも政府や地方自治体の財政問題改善や事業の民営化と関連し、大きな話題となっており、これに関する論文や書籍も多い。これは経済活動全体の中での公的部門に対する民間部門の比重が高まる中で、民営化、PPP、PPPをさらに進めたとも言えるPFI(Private Finance Initiative)、市場化テスト等様々な形態の改善策の一つであるが、さらには公共事業の一つである防衛事業の合理化にもPPPが取り上げられるようになってきた。ところが企業側から見れば同じ受注行為であり、ビジネスチャンスであるので、アウトソーシングをPPPと同意語のように扱おう報道や解説も少なくない。これは誤りであり、官側から見れば、PPPの方が包括的で上位の定義であって、そこには公設民営(GO-COと称される国営兵器工場の民間委託など)、民設公営(譲渡方式や貸与方式がある)、業務委託、さらにPFI(施設やシステムの設計・構築等を民間が一体的に担うが、それらの所有形態や資金調達方式により幾つかの種類がある)など様々な選択がある。本稿では、このような位置づけを踏まえた上で、命題であるアウトソーシングの動向に焦点を定めて分析する。

(2) 小さな政府を目指す改革、及び、冷戦終結に伴う軍の改革

米国政府においては、もともとアウトソーシングが広く行われていたが、1990年代前半より「より良い仕事をより少ないコストで」を標語とする「小さな政府」を目指した改革活動に着手し、行政管理局(Office of Management and Budget)は、OMB Circular No.A-76を大幅改訂して競争的調達制度の徹底・拡大を図った。¹例えば、本来的に政府的な活動(Inherently Governmental Activity)以外はすべて商業的活動(Commercial Activity)と定義して業務リスト作成を義務化し、それらの商業的活動に対して官民競争を導入することにより、アウトソーシングがより拡大してきた。

国家安全保障に関わる業務においても例外ではなく、OMB Circular No.A-76を受けて国

¹ Defense Outsourcing: The OMB Circular A-76 Policy (Report for Congress May 16, 2003), p1

防総省通達 1100.22 号「要員構成の判断基準」により、国防に関わる活動に対しての人的リソース構成の判断基準がガイドラインとして示され、本来の政府的活動（業務）以外は、一部の判断基準による例外を除き、商業的活動として民間に業務委託することを前提としている。

一方、英国においては、厳しい予算制約を背景に、国の主権維持に必要な防衛生産・技術基盤の維持と育成強化のための政策として、PFI(Private Finance Initiative)、Partnering 等の構想が生まれてきた。それらの根拠となっているものは、2002 年 10 月に英国防省が発表した「防衛産業政策」であり、これを受けて策定された「防衛産業戦略」（2005 年 12 月に英国防相が議会で発表）である。このような構想に基づき各種プロジェクトが実行に移されている。

（3）高度化する業務、増加する業務への対応、業務の効率化

軍のシステムが複雑化し、高度な専門性が求められるようになった。その一方で、国防省をはじめとした軍関係者だけでは人材が不足し対応が困難であるため、民間の支援がより必要になった。また、民間の専門性を活用して業務の効率化を図ることにより、経費も削減することが求められている。

また、軍の改革（スリム化）を進めている一方で、アフガニスタン OFE(Operation Enduring Freedom)、イラク OIF(Operation Iraqi Freedom)等の戦争拡大により、軍の業務は急激に増大し、民間の支援なくしては作戦計画が成り立たなくなった。この結果、後方から前線まで民間への業務委託が急激に拡大した。

3-1-1 米国行政管理予算局OMB Circular No. A-76 の概要²

OMB Circular No.A-76 は、政府活動における民間委託による官民競合に関する連邦政府の方針を示したものである。すなわち、米国政府の活動のうち、どのような業務をアウトソーシングすべきかに関連して、本来的に政府的な活動(Inherently Governmental Activity)と商業的活動(Commercial Activity)の整理とアウトソーシングの基本的考え方が示されている。

（1）経緯³

米国では、もともとアウトソーシングが広く行われていたが、政府部門の改革は遅れて

² OMB Circular No.A-76 (REVISED), May 29, 2003

³ Defense Outsourcing: The OMB Circular A-76 Policy (Report for Congress May 16, 2003), p1

いたため、90年代前半に誕生したクリントン政権が「より良い仕事を、より少ないコストで」を標語に改革 NPR(National Performance Review)に着手した。その後、ブッシュ政権は、競争的調達制度の徹底・拡大を実現するために、それまで徹底されていなかった OMB Circular No.A-76 を大幅に改訂した。

1966年 OMB Circular No.A-76 採用

1994年 連邦政府調達効率化法(Federal Acquisition Streamlining Act 1994)

1996年 連邦政府調達改革法(Federal Acquisition Reform Act 1996) OMB Circular No.A-76 (ハンドブック制定)

1998年 政府活動棚卸改革法(Federal Activities Inventory Reform Act 1998)

2003年 OMB Circular No.A-76 を大幅改訂

(2) 改定の要点

OMB Circular No.A-76 改訂の要点として、応札手続きの効率化、本来的に政府的な活動(Inherently Governmental Activity)の定義の整理と簡略化を図った。また、この定義の整理と簡略化と共に、適切な理由なくして民間調達が可能なサービスを政府が内部調達することは認めないとした。

従来は商業的活動(Commercial Activity)のみを対象とした業務リストの作成及び報告の義務があったが、本来的に政府的な活動(IG)の業務についてもリスト作成及び報告を義務化した。これにより、連邦政府活動において外部からは全容をつかみにくくその正確さを検証することが困難という課題を解決しようとした。

2003年の改訂 OMB Circular No.A-76 にある付録文書(Attachment)により、下記を規定している。

- A 業務棚卸過程(Inventory Process)
- B 官民競争(Public-Private Competition)
- C 官民競争のコスト算定(Calculating Public-Private Competition Costs)
- D 略語・定義(Acronyms and Definitions)

(3) 連邦政府業務の棚卸とアウトソーシング

各省庁は、毎年6月30日までに政府の行政スタッフによって実施される活動(Inherently Governmental Activity：本来的に政府的な活動)と商業的活動(Commercial Activity)をカテゴリー区分して、そのリストを行政予算管理局(OMB)へ提出することが義務付けられている。

提出されたリストは審査の後、公表される。商業的活動は段階的に官民競争に晒すか民間にアウトソーシングすることとしている。

(4) 本来的に政府的な活動(Inherently Governmental Activity)の定義

OMB Circular No.A-76 付録文書(Attachment) A 業務棚卸過程(Inventory Process)のなかで、IG 活動を次のような基準で判断するように記載されている。

- ・ 政府職員によって業務が実施されることを必要とする、公の利益に深く関係している業務。
- ・ 政府権限の適用、または政府のための意思決定においてかなりの裁量を行使することが必要な業務であり、大きく下記の2つに分類される。
 - ア 主権の行使
 - イ 金銭処理や給付を監視するための手続や手順の制定
- ・ 本来的に政府的な業務は、以下のようなものを包含する。
 - ① 契約、政策、規制、承諾、命令により米国政府の行為を制約するもの
 - ② 軍事力や外交によって、経済的・政治的・領土的な財産や権利を、決定したり、保護したり、増大させるような行為。民法や刑法の手続き、契約管理、その他
 - ③ 私人の生命、自由、財産に重大な影響を及ぼす行為
 - ④ 米国の財産（不動産も動産も、有形資産も無形資産も含む）の取得、使用、処分に対する最終的な権利の行使。これには、連邦資金の調達、管理、支出に関する政策や手続の決定が含まれる。

(5) 商業的活動(Commercial Activity)の定義

OMB Circular No.A-76 付録文書(Attachment) A 業務棚卸過程(Inventory Process)のなかで、商業的活動(Commercial Activity)について次のように記載されている。

民間セクターによって実施される反復性のあるサービスであり、政府職員による遂行、契約、もしくは出来高払い制度といったものを介して省庁により調達、遂行、管理される活動。また、商業的活動(CA)は、政府職員によって遂行されることを必要とするような公の利益と密接に関係しているわけではない。

更に、商業的活動(CA)は本来的に政府的な活動もしくは機密業務を扱う組織内、また組

織全体に見出されることもあると記述されている。

商業的活動(CA)が具体的にどのようなものであるかを分かりやすくするために、改版前の OMB Circular No.A-76 (1999 年) の記述から以下に引用する。

連邦政府の省庁によって行われ、民間から調達できる製品やサービスを提供する活動である。本来的に政府的な活動の定義に当てはまる活動は商業的活動ではない。商業的活動は、他の機能や活動から分離可能な業務であり、契約によってなされる業務に適している。また、旧版 Circular No.A-76 の付録文書 A (1999 年) に、以下のような分類で官民競争の対象業務が例示列挙されている。

- AV 製品・サービス (写真撮影、現像、ビデオ製作など)
- データ処理サービス (データ処理、プログラム作成、キーパンチなど)
- 飲食サービス (喫茶店の運営、自動販売機など)
- 医療サービス (手術、入院、看護など)
- 産業関連サービス (機会、大工、電気、配管、ガス、防災など)
- メンテナンス (航空機、船舶、自動車、鉄道などのメンテナンス)
- マネージメント・サービス (広報、財務など)
- 製造・加工・処理・試験・包装 (軍需品、衣類、木材製品、通信設備、電気設備など)
- オフィスサービス、管理サービス (図書館運営、速記、文書作成、郵便、翻訳など)
- その他 (選択、地図作成、設計、地質調査など)

3-1-2 米国防省によるアウトソーシングの判断基準

OMB Circular No.A-76 を受けて、国防総省通達 1100. 22 号「要員構成の判断基準」では、国防に関わる活動に対しても、どのような業務についてアウトソーシングできるか否かの判断基準をガイドラインとして指示している。

国防に関わる活動については、OMB Circular No.A-76 においても本来的に政府的な(IG)活動の定義の中で記述されている。旧版 OMB Circular No.A-76 (1999 年) では、以下のような記述がある。

以下の 2 つの分類に属する活動は本来的に政府的な(IG)機能である。

①統治行為そのもの (The act of governing)

刑事捜査、起訴その他の司法業務、国防方針のように価値判断を要する政府施策の運営、軍隊の指揮管理、戦時に軍人のみによって行われる活動、戦闘および戦

闘のサポート、外交、施策の優先順位の判断、連邦職員の指揮命令、宇宙、海、河川などの自然資源の利用に対する規制、諜報活動および敵の諜報活動に対する活動、業界や商取引の規制（食品、薬品を含む）

②金銭の取引や給付

税金の收受、歳入・歳出、国庫や通貨の管理、公共信託の管理など。

このように改版前は、国防政策、軍隊の指揮管理、戦闘サポート、及び諜報活動等は、本来的に政府的な(IG)活動と例示していた。しかしながら、2003年の OMB Circular No.A-76 改版では、より積極的に民間能力の活用可能性を拡げるため記述が変更になり、このような例示は削除された。国防にかかわる幅広い活動は、国防総省通達 1100.22 号「要員構成の判断基準」に従って、次の三つに区分される。

①本来的に政府的な(IG)活動

「戦闘および危機的状況の指揮および統制」等のように、政府職員（文官、武官）のみによって遂行すべき活動。（アウトソーシングできない活動。）

②民間部門能力から除外する商業的諸活動(CAs)

「作戦リスクに起因する戦闘支援および後方支援の除外」等のように、商業的諸活動(CAs)ではあるが民間委託することによって種々のリスクが発生する活動。（アウトソーシングすべきでない活動。）

③民間部門能力または撤収対象の商業的諸活動(CAs)

上記①、②に該当しない全ての活動は、商業的諸活動(CAs)として、アウトソーシングの対象となる。

国防関連業務のアウトソーシング拡大において、最も重要な課題はリスク評価であり、この国防総省通達 1100.22 号「要員構成の判断基準」は、リスク評価の基準を体系的に与えるものとして重要であり、アウトソーシング拡大の基本的な指針となる。

以下に、国防総省通達 1100.22 号の要点を記載する。

(1) 目的

- ・本通達は、防衛任務を遂行する際に必要となる、人的資源（軍民）と民間部門支援の適切な構成を決定するためのものである。

- ・本通達では、①本来的に政府的な(IG)活動、②商業的ではあるが民間部門の事業からは除外される活動、および③商業的でありかつ民間部門の事業とされる活動を定義する際に利用する人的資源構成評価基準およびリスク評価指針を規定する。
- ・本通達の指針は、戦略計画および防衛要員の日常的な管理を支援する。任意の活動における人的構成の基本的な原理を理解することによって、防衛関係者は、人的資源の不足が本来的に政府的な(IG)責務、即応性、要員管理、任務遂行に与えるリスクを評価することができる。

(2) 適用性と範囲

- ・本通達は、国防省内部部局(OSD)、軍関係部局、統合参謀本部議長、統合軍特定軍司令部、国防総省監察総監事務所、防衛諸機関等、国防総省関連のすべての組織に適用する。
- ・本通達の指針は、以下の場合に適用する。
 - ①防衛取得プログラムの人的資源評価を含めて、新規または展開済みの任務または能力のための要員構成の判断を行うとき。
 - ②再組織化、任務領域分析、効率評価、合理化、リエンジニアリング、または取組事項の再構成における活動要員構成の再評価、またはその他の人的資源に関する研究を行うとき。
 - ③後方支援の契約時
 - ④政府間および政府内の後方支援契約の計画立案時
 - ⑤行政管理予算局(OMB)が必要とする商業活動および本来的に政府的な活動(IG)の目録を開発し使用する、国防総省集中データベース、および本来的に政府的(IG)な／商業的な活動(IGCA)の目録用の人的資源の記録時

(3) 評価手順

アウトソーシング可否の評価と判断をして、要員構成を決定する過程は、次の通り。

特定の活動における要員構成を作成する際、人的資源計画立案者は平時任務および戦時任務の両者を評価し、諸活動が平時運用から戦時運用に容易に移行できるよう設計する。以下の説明のとおり、これらの決定には評価対象の活動および国防総省構成組織長からの情報が必要である。

ア 初期段階

(ア) 特定活動における要員構成の決定または再検証時は、人的資源当局はまず、実行する機能および任務、実施目標（必要となる出力、結果、能力）、作戦原則、作戦環境、諸活動の分散、脅威レベル、リスク、および任務の成功に關与するその他の要素を検証する。これには、米国法、国際法、受入国(HN)の法律、大統領命令、条約、部隊の地位協定(SOFAs)、およびその他の国際協定(IAs)、受入国(HN)協定、覚書、政府間および政府内後方支援協定、およびその他の類似協定を含む。要員構成の再検証を行う場合、人的資源当局は、借入労働力の管理体制と使用、志願兵、民間部門契約およびその他の支援源も検証すること。

図3-1-1に、要員構成を決定する際の決定マトリックスを示す。

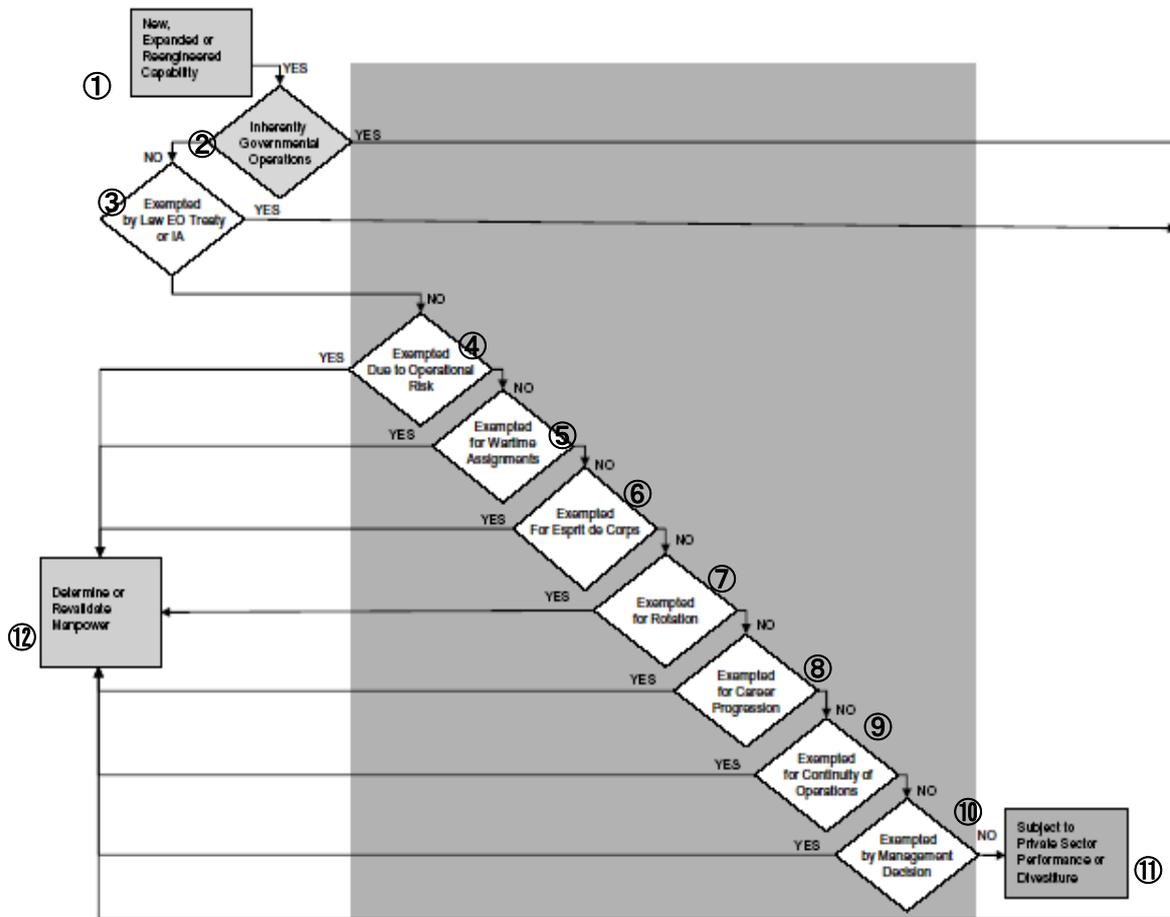


図 3-1-1 要員構成を決定する際の決定マトリックス

- ①新規能力、展開済能力、またはリエンジニア済能力
- ②本質的に政府の作戦
- ③法、大統領命令、条約または国際協定(IA)
- ④作戦リスクにより除外
- ⑤戦時職務のために除外
- ⑥団結心のために除外
- ⑦交代勤務のために除外
- ⑧昇進のために除外
- ⑨作戦の継続性のために除外
- ⑩管理上の決定により除外
- ⑪民間部門能力または撤収対象
- ⑫人的資源の決定または再検証

(イ) 人的資源当局は、国防総省機能のリストから職務タイプを特定し、国防総省通達 1100.22 号添付資料のリスク評価指針を使用してリスクを特定すること。人的資源当局は、添付資料の人的資源構成評価基準を使用して、本来的に政府的な(IG)諸機能と商業的機能を区別すること。人的資源構成評価基準は、どの本来的に政府的な(IG)機能とどの商業的機能を武官が実行するか、またどれを国防総省文官が実行すべきかを特定する場合にも使用すること。図 3.1-2 には、人的資源構成評価基準の一覧を記載する。

A	戦闘および危機的状況の指揮および統制	
B	作戦リスクに起因する戦闘支援および後方支援の除外	
D	戦時任務に二重職務を持つ人的資源の除外	
E	国防総省文官権限による 指揮および統制	F 軍特有の知識と技能
G	団結心のための除外	
H	部隊支援施設作戦の継続性の ための除外	I 戦時における部隊支援施設の 武官の増強
J	文官および武官の交代勤務の ための除外	K 文官および武官の昇進の ための除外
L	法、大統領命令、条約、または国際協定による除外	
M	国防総省の管理上の決定による除外	
P	商業活動再構築の保留	
R	OMB サーキュラーA-76 号における競争評価の対象	
W	パッケージ化不能の商業活動	
X	OMB サーキュラーA-76 号の代替	

図 3-1-2 人的資源構成評価基準

イ 本来的に政府的な(IG)活動

人的資源構成評価基準 A、E、F および I は、本来的に政府的な(IG)活動であり、これらの機能は、法律上の契約を行うことはできず、政府職員に割り当てることとする。それ以外の業務は、本来的に商業的である。評価基準 I は、動員、危機、戦争時に行われる本来的に政府的な(IG)活動を特定する。人的資源当局は、動員計画立案者と協議してこれらの本来的に政府的な(IG)活動を特定する。

ウ 民間部門能力から除外する商業的諸活動(CAs)

評価基準 L は、法、大統領命令、条約、国際協定(IAs)により民間部門から除外する商業的諸活動(CAs)を特定する。その他すべての商業的業務は民間部門が責任を負うが、以下の説明のように国防総省の即応性または要員管理上のニーズから正当化される場合は、政府職員が実行してもよい。

・国防総省の即応性に対するニーズ

人的資源担当者は、作戦部隊の商業的戦闘支援(CS)機能および後方支援(CSS)機能を、評価基準 B に従いリスク軽減目的のために民間部門能力より除外すること。作戦上のリスクは特定の地理的領域における脅威レベルに依存することが一般的であるため、これらの除外は、脅威レベルの変化に併せて再評価すること。評価基準 D に示すように、国防総省司令部の人的資源担当者は、作戦部隊における戦時職務に二重職務を持つ人員に関しては、動員計画立案者と協議しながら部隊支援施設の商業的諸活動(CAs)における人的資源を民間部門より除外する。人的資源担当者は、評価基準 H で扱う戦時運営の継続性を確保するために、商業的業務も除外する。人的資源担当者は、これらの除外事項に関して動員計画立案者と協議すること。

・国防総省の要員管理上のニーズ

評価基準 G は、「団結心」のために民間部門能力より除外される商業的諸活動(CAs)を特定する。国防総省構成組織司令部の人的資源当局は、人員担当者と協議して海外交代勤務(評価基準 J)または昇進(評価基準 K)を確保するために、民間部門能力より商業的業務を除外すること。これに加え、人的資源担当者は、評価基準 H で扱うように平時運営の継続性を確保するために商業的諸活動(CAs)を除外すること。商業的諸活動(CAs)はまた、国防総省の管理上の決定によっても除外される(評価基準 M)。ただしこれらの除外は通常一時的なものであり、後に、国防総省構成組織および OSD により最終決定される。

エ 民間部門能力または撤収対象の商業的諸活動(CAs)

その他すべての商業的諸活動(CAs)は、民間部門能力または撤収の対象である。これらの活動は、これらが OMB Circular No.A-76 (評価基準 X) の代替を介して民間部門能力へ変換されるものとして特定する場合を除き、「OMB Circular No.A-76 号における競争の評価の対象」(評価基準 R) と指定される。また商業的諸活動(CAs)は、活動の再構成を保留している(評価基準 P) ため、または契約のためにパッケージ化不能であるために(評価基準 W)、組織内での一時的保留が必要となる場合がある。

(4) 人的資源のコード化における序列(優先度)

前項のようなアウトソーシング可否の評価の過程において、人的資源構成評価基準は、表 3-1.2 の序列に従い降順で記載している。2 つ以上の評価基準が適用できる場合には、一覧中最上位の評価基準を優先する。人的資源担当者に国防総省文官または武官が当該の活動を実施する理由を視覚的に把握できるよう、この序列を構造化してある。この人的資源構成評価基準コードを使用して、特定の活動において該当要員構成を取った事由を示すことにより、要員構成に内在する論理的根拠を理解することが容易となり、防衛関係者は、人的資源の不足が本来的に政府的な(IG)責務、即応性、要員管理、任務成功に与えるリスクを評価することができる。

3-2 アウトソーシングの現状と動向

本項では、欧米におけるアウトソーシングの現状、アウトソーシングの特徴、分類形態等について述べる。

(1) 米国における最近の防衛調達におけるアウトソーシングの増加傾向

小さな政府への移行、それによる民間セクターへの依存性が高まっているが、その結果として当然政府調達におけるアウトソーシング関係の割合が高まってくる傾向となる。米国におけるその動向を過去 10 年間のデータベースから解析した分析結果が、米国のシンクタンクである戦略国際問題研究所 CSIS (Center for Strategic and International Studies) から 2006 年 5 月に“Structure and Dynamics of the U.S. Federal Professional Services Industrial Base”として公表された。このなかで、2004 年の契約において、「国防総省向けの専門的サービスが全政府契約の 63%を占める」という報告が特に注目に値する。ここで専門的サービス

とは、ハードウェア生産、施設建設、医療行為そのものを除く、全ての種類のサービス契約であり、ほぼ広義のアウトソーシングと同意語として捉えられる。

報告の要点は次の通りである。

- ・ 米国連邦政府への専門的サービス(Professional Services) 提供は、過去 10 年間平均年率 6%の伸び(契約件数では 8.5%の伸び)を記録し、2004 年には契約付与額 1,670 億ドルに達し、政府のハードウェア市場と同規模である。
- ・ 政府向け専門的サービス産業としては主要な 5 分野（専門的監理及びマネジメント・サービス PAMS、研究開発 R&D、施設関連サービス FRS、情報及び通信技術 ICT、器材関連サービス ERS）があるが、最も成長が大きいのは情報及び通信技術サービスである(年率平均成長率 14%)。
- ・ 国防省は専門的サービスの最大の使用者であり、FY2004 で全政府契約の 63%を占める。
- ・ 比較的小金額の連邦政府向け専門的サービス(中小企業)が増加している。
- ・ すべての産業分野で PAMS（専門的監理及びマネジメント・サービス）分野の地位が高まり、ICT 会社は施設関連サービス(FRS)分野への参加を増やし、施設関連サービス提供者は器材関連サービス(ERS)への存在感を高めている。防衛分野ではプラットフォーム産業と専門的サービス産業とが一体化・巨大化して市場を席巻する傾向にある。
- ・ 政府向け専門的サービス産業分野では大企業のシェアが増加しており、小企業向け優遇割り当て政策から小企業は健闘しているものの、中企業には市場が厳しい。

(2) 専門的サービス産業とは何か

米国連邦政府向け専門的サービス産業の定義は、以下の通り。

「米国連邦政府省庁機関に契約サービスを提供するすべての会社及び個人。サービス契約は下記に示すものを除くすべての種類のサービスを含む。」

- ・ 兵器及び他のハードウェアシステムの生産に直接関連するもの
- ・ 施設又は構造物の建設に関連するもの
- ・ 患者に関連する医療行為あるいは健康維持サービスを提供すべく意図されたもの

(3) アウトソーシングの主要カテゴリー

CSIS 調査研究チームが使用したデータの多くは、連邦調達データシステム (FPDS) から入手している。A-Z コードと称される米連邦政府分類コード (FSC: Federal Supply Classification) は、サービスを 24 の主要カテゴリーに分けている。これを表 3-2-1 に示す。

表 3-2-1 サービス契約に対する米連邦政府分類コード (A-Z コード)

A	Research and development
B	Special studies and analyses (not research and development)
C	Architect and engineering services—construction
D	Automatic data processing and telecommunication services
E	Purchase of structures and facilities
F	Natural resources management
G	Social services
H	Quality control, testing, and inspection services
J	Maintenance, repair, and rebuilding of equipment
K	Modification of equipment
L	Technical representative services
M	Operation of government-owned facility
N	Installation of equipment
P	Salvage services
Q	Medical services (not included in this study)
R	Professional, administrative, and management support services
S	Utilities and housekeeping services
T	Photographic, mapping, printing, and publication services
U	Education and training services
V	Transportation, travel, and relocation services
W	Lease or rental of equipment
X	Lease or rental of facilities
Y	Construction of structures and facilities (not included in this study)
Z	Maintenance, repair, or alteration of real property

これに対し、CSIS チームが採用した 5 つの主要カテゴリーとは次のように定義されている。

①情報及び通信技術 (ICT) サービス

自動化データ処理 (ADP) サービス及び通信サービス。このカテゴリーには FSC コードの D カテゴリーに関するすべての契約が含まれる。

②専門的な監理マネジメント支援 (PAMS)

研究開発とはみなされない調査及び解析業務、建築及び設計サービス、品質管理と試験及び検査、並びに技術支援(Technical Representative)サービス。このカテゴリーには FSC コードの B、C、H、L、R のカテゴリー、及びカテゴリーA の 6 の数値がつくもの (研究開発の管理と支援業務も含む) のすべての契約が含まれる。

③研究開発 (R&D)

基礎及び応用研究、実験及び先進開発、エンジニアリング、及び運用システム開発。FSC コードの A カテゴリーで6の数値がつくものを除くもののすべての契約を含む。

④器材関連サービス (ERS: equipment-related services)

据付、リース又はレンタル、保守、修理、及び器材の再構築及び修正。このカテゴリには FSC コードの J、K、N、及び W のカテゴリに関するすべての契約が含まれる。

⑤施設関連サービス (FRS)

施設の購入、リース又はレンタル、運用及び保守。このカテゴリには FSC コードの E、M、X、及び Z のカテゴリに関するすべての契約が含まれる。

他の FPDS コードを持つすべての契約は“other”のカテゴリに含めている。これらには天然資源の管理、社会サービス、サルベージサービス、写真や地図作成や印刷及び出版サービス、教育訓練と輸送、並びに旅行や再配置などがある。これらは連邦政府専門サービス全体の計算に含まれている。

また、会社規模の小、中、大の定義として、小企業の定義は FPDS データベースで使用されている連邦政府制定尺度による。大企業の定義は、年間売り上げ 10 億ドル以上の会社である。両者に入らない会社を中企業としている。

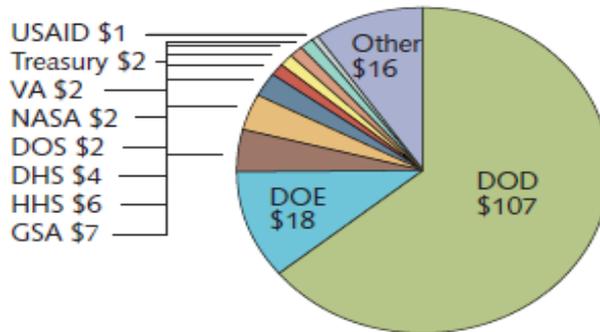
(4) 米連邦政府専門的サービス産業の市場規模 (2004 年のデータによる)⁴

米連邦政府によるサービス購入は相当な市場規模に達しており、米国連邦政府年次支出のかなりの部分を構成している。2004 年には最新の FPDS 全データによると連邦政府の専門的サービス契約額は \$167B であり HW や物品の購入額より多い。契約件数は約 616,000 件である。

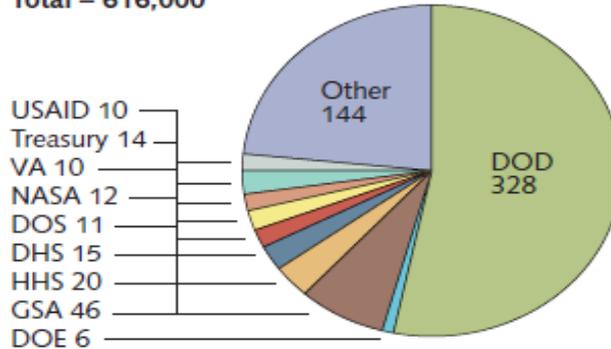
このうち国防総省が最大のサービスユーザーであり全市場の 64%、\$107B を占めている。かなり落ちて 2 番目がエネルギー省の 11%、\$18B であり、3 番手が GSA の 4%、\$7B である。契約件数では、国防総省の 328,000 件(53%)、GSA の 46,000 件(7%)、Health and Human Services 省の 20,000 件(3%)となっている。図 3-2-1 はその詳細を表している。

⁴ “Structure and Dynamics of the U.S. Federal Professional Services Industrial Base”, CSIS, 2004.05

By value, billions of dollars
Total – \$167 billion



By number of contract actions, thousands
Total – 616,000



Source: Federal Procurement Data System; analysis by CSIS Defense Industrial Initiatives Group.

図 3-2-1 米連邦政府専門的サービス市場における顧客トップ 10 (2004 年)⁵

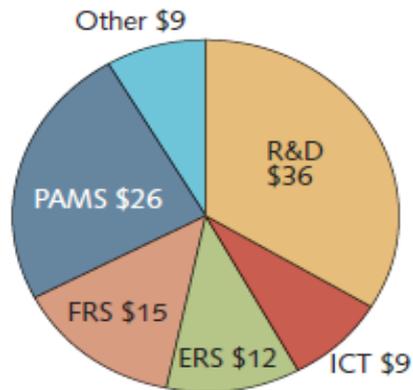
(5) 防衛分野及び非防衛分野の(連邦政府)契約の比較

2004 年に於ける最大の市場分野は、専門的監理及びマネージメント・サービス (PAMS) 及び研究開発 (R&D) でありそれぞれ全市場の約 1/3 を構成している。それに匹敵するのが施設関連サービス (FRS) であり、市場の約 22%を占めている。図 3.2-2 はその他を含む詳細である。

国防総省内の 2 つの最大分野は当然 R&D と PAMS である。防衛以外の官庁では PAMS の利用が多くまた FRS(エネルギー省施設管理に偏っているが)の利用が大きい。非防衛官庁は情報及び通信技術 (ICT) サービスの最大の利用者であることは興味深い点である。

⁵ “Structure and Dynamics of the U.S. Federal Professional Services Industrial Base”, CSIS, 2004.05

**Department of Defense
Total – \$107 billion**



**Civilian
Total – \$60 billion**

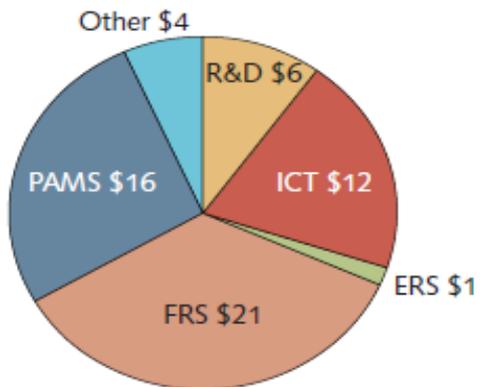


図 3-2-2 米連邦政府専門的サービス市場 国防総省と他官庁の比較 (2004 年) ⁶

(6) 専門的サービス市場規模の分野別概観

表 3-2-1 は 2004 年の中核データであり 5 つの重要サービスカテゴリー別に市場規模が示してある。

⁶ “Structure and Dynamics of the U.S. Federal Professional Services Industrial Base”, CSIS, 2004.05

表 3-2-2 米国連邦政府の専門的サービス市場（2004 年）⁷

Service category	Value (\$, billions)	Number of contract actions	Average amount of each contract action (\$)	Median amount of contract actions (\$)	Number of contractors ^a
ICT	21.4	73,093	292,576	72,615	6,370
PAMS	42.0	182,109	230,998	44,200	28,129
R&D	41.4	48,756	848,300	100,000	7,696
ERS	13.6	79,331	171,349	16,856	13,446
FRS	35.8	147,628	242,815	16,228	24,024
Others	12.8	85,071	150,462	32,000	16,612
Total	167.0	615,988	279,139	30,000	82,854

Source: Federal Procurement Data System; analysis by CSIS Defense Industrial Initiatives Group.

a. Some contractors are active in more than one service category.

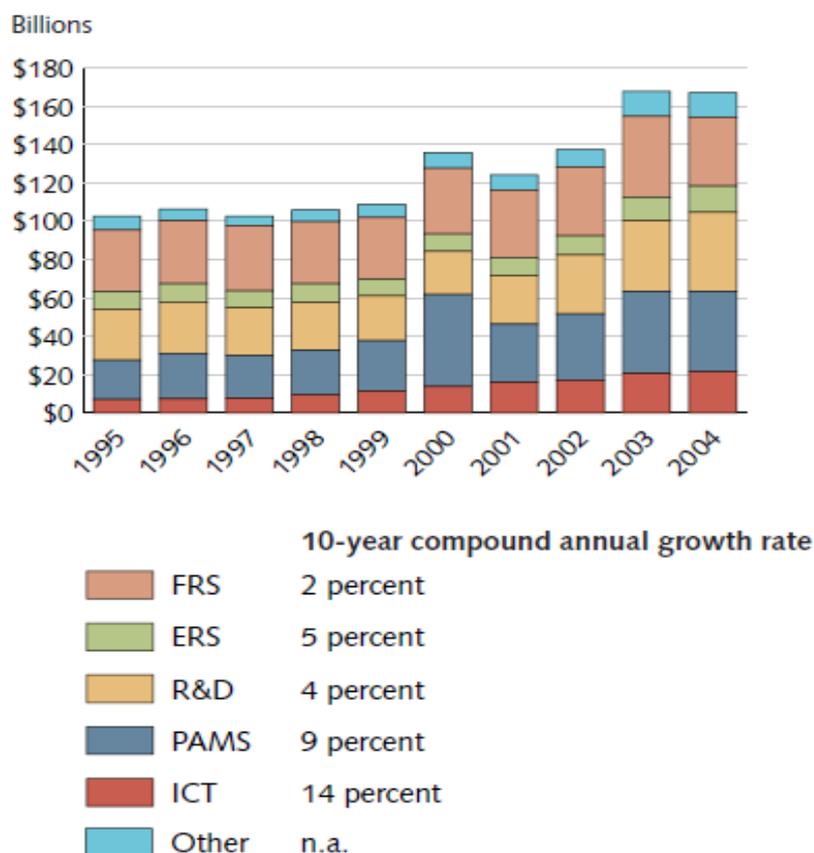
表 3-2-2 に見られるごとく、最大契約額分野は PAMS と R&D でありそれぞれ \$42B、\$41B の契約である。契約件数では PAMS と FRS カテゴリーとなっている。それは PAMS と FRS 分野の平均的契約の大きさが \$230,998 及び \$242,815 と、多くの細かな業務からなっているためである。平均契約額の最大は R&D 分野であり \$848,300 である。競争が最も多いのは PAMS と FRS 分野であり、多くの業者が多くの小契約を追及していることがわかる。R&D は逆に比較的少ない競争者数(7,700 弱)で数は少ないがより大きな契約額を占めている。

(7) 専門的サービス分野別の成長

専門的サービス市場における分野別の成長傾向を図 3.2-3 に示す。過去 10 年間最も成長した市場は ICT サービスと PAMS 分野であり、それぞれ 14%、及び 9%の年率成長である。R&D と FRS 分野は市場の約半分を占めるが、その成長率はそれぞれ 4%、2%である。

⁷ “Structure and Dynamics of the U.S. Federal Professional Services Industrial Base”, CSIS, 2004.05

図 3.2-3 米連邦政府専門的サービス市場 カテゴリー別の成長傾向（1995-2004 年）⁸



Source: Federal Procurement Data System; analysis by CSIS Defense Industrial Initiatives Group.

(8) アウトソーシングの形態

欧米では、アウトソーシングの拡大に伴って、従来の業務委託とは異なる新しい契約形態も取り入れられている。米国における PBL(Performance Based Logistics)、英国での PFI 等について、その概要を述べる。

ア PBL (Performance Based Logistics)

- ・ PBL とは、製品・部品の購入や役務の提供を目的とした契約ではなく、役務の提供等により得られる成果（即応性維持、修理時間短縮、コスト節減）に主眼を置いた契約である。
- ・ PBL では、官側が達成目標を設定する一方、それを達成するための方法等は契約企

⁸ “Structure and Dynamics of the U.S. Federal Professional Services Industrial Base”, CSIS, 2004.05

業の自由裁量に任せることにより、結果として装備品の即応性、信頼性、維持コストを最適化させることが可能である。

- ・PBLは、在庫管理、維持管理、技術支援への依存度が高く、非常に高度で複雑な装備品・システムに適している。

イ PFI(Private Finance Initiative)

- ・PFIとは、企業が特別に取得した高価なアセット（装備品、施設等）を使って役務を提供するサービス契約であり、一般に、長期間契約である。典型的な例は25年である。官が必要としない空いた時間には商業的な活用が可能であることから、収益性の面で改善の可能性がある。適切なリスク配分とリスク管理が必要である。

- ・PFIがふさわしいケースは、多額の資本投資を必要としアセットの建設及び取得に当たって効果的なリスク管理を必要とするケース、企業側が提供できる専門的な技術を有しているケース、アセットの使用及び役務の提供が長期間ベースで全ライフタイムを通じて可能であり、官は支払えることなどである。

- ・PFIの利点として、新しい役務がいつでもオンタイムに始められる、国の予算のより効果的な使用ができる、全ライフタイムコストを官から得られる、技術革新を付加できる、等が挙げられる。

ウ Partnering

- ・Partneringとは、英国国防省にて行われている、官民双方の統合目的を成功裏に達成するための“Partnering”という特別の条件を付した契約形態（以下パートナー契約）による調達方式である。

- ・パートナー契約の従来契約形態との違いとして、①従来のようにMODが達成目標を示すのではなく官・民の統合目標を掲げること、②パートナー契約は、官民双方がプロジェクト達成のための推進力となるものを考え共通のものを見つけ合意すること、③官民が合同で作る統合管理委員会が決定の責任と権限を有すること、④官民の関係を管理するための公式のシステムを作り、活動の定期的検討と改善を図ること、⑤リスクについての識別、評価、管理を共同で行い官民によるリスクのシェア、予防、削減努力を行うこと等が挙げられる。

- ・パートナー契約を使う理由として、①目標コスト達成のための統合した効率性の

改善によりプロジェクト全体のコスト削減を達成できること、②透明性の拡大により官民双方のプロジェクトに対する自信が増大すること、③要求性能を上回る価値への挑戦意欲が生じること、④官民双方の管理、保証プロセスを共有することにより事業推進の速度を早め、結果としてコスト削減、納期短縮に貢献すること、⑤価格管理、リスクシェアによりプロジェクトの効率性の向上をもたらすこと、民に利益をもたらすこと、等が掲げられている。

・パートナー契約の潜在的なリスクについては、①ビジネス活動において生じた負債に対する共同責任を法的に公式に記していること、②競争調達に代わるものではなく、1988年の競争法に基づく競争によって選定されること、③EC調達規則が適用されること、④英国の他省庁との調整に時間がかかると計画の遅れにつながることである。

・パートナー契約に適しているケースとして、500万ポンド以下の契約には適さないが、次のいずれかに該当するものである。①要求の変化に対応可能、②段階的なアプローチが可能か、また技術変革は受け入れ可能、③装備品あるいは役務の提供において効率性改善の余地がある、④プロジェクトの期間中でも問題解決策の受け入れはできる、⑤共同管理が有益であるとの強い相互依存性がある、⑥リスクの予測や定量化が困難で、そしてリスク識別、評価、管理は共同対処することがベストアプローチと考える、⑦競争相手が弱い、または、ソールソース、⑧指摘されるべきキーとなるリストラクチャリングまたは合理的状況があるか、または、官が必要としない空いた時間には商業的な活用が可能であることから、収益性の面で改善の可能性はある。また、適切なリスク配分とリスク管理が必要である。

以下、海外調査における各訪問先での聞き取り調査の結果を中心にして、各国ごとにアウトソーシングの現状と動向について纏める。

3-2-1 米 国

米国におけるアウトソーシングは、発想の原点が英国とはやや異なるように思われる。米国においては、軍の任務をいかにして効率的に達成するかということが根底にあって、そのために民の実績ある制度（ビジネス慣行）を軍に導入するとともに非効率的な軍の制度を廃止する、という方向で進んでいる。その一つの代表的な例がPBLである。これは部

隊の即応性の向上とともに、システムのライフサイクル全般を通じた所要性能の発揮を期するものであり、軍は成果だけを要求し、あとは契約企業の自由裁量に任せるものであって、今後更に多種多様なシステムへの適用が進んで行くものと思われる。

(1) 国防兵站庁 (Defense Logistics Agency : DLA)

DLA は QDR2001 で「民生産業の SCM 技法を導入して DoD のサプライ・チェーンをコンパクトに圧縮し、主ウエポンシステム及び軍需必需品の即応性を改善すること」とされているところに従い、“DLA Transformation”を定めてビジネスシステムの近代化を推進している。主要な実施内容としては次のようなものがある。

①補給処機能の整理統合 (BRAC : Base Realignment And Closure) による統合物品管理 (Joint Material Management)

- － Depot レベル機能の統合
- － 消耗品管理の DLA への移管
- － 各種機能 (補給・保管・配布等) の民営化
- － 全軍用修理 Depot の DLA への移管

②兵站支援階層の削減

- － Supplier Relationship Management
- － Industrial Product/Vendor Support
- － Integrated Data Environment、Global Transportation Network Convergence

③Supply Chain の改革

- － Defense Transportation Coordination Initiative の実施 (デジタル化)
- － Workforce 改革
- － 糧食管理システムの共通化
- － Enterprise Business System (DLA に関係する全ての Enterprise を単一のインターオペラティブなシステムに統合する ; 資材管理・計画、調達、会計、給与、人事等)

Transformation の推進は PBL (Performance Based Logistics) の適用拡大を可能とするものであり、QDR2001 で求められている部隊の即応性の向上に著しく貢献する。PBL の実施において DLA の果たす役割は次の通りである。

- ・ 武器システムの即応性向上とライフサイクルにおける経費節減のため、軍管理者支援

- ・物品供給者（Product Support Provider）として物品管理者の供給の統合化
- ・軍のライフサイクル管理機関の組織化と物品供給の統合化のための民間企業の組織化であり、以下の最適補給能力を保有している。
- ・1,300以上の武器システムに対する消耗部品・物品・関連サービスのサプライ・チェーンを管理。
- ・武器システム・部品・必要品の全「National Stock Number」のカタログングと付与
- ・「連邦後方情報システム」（Federal Logistics Information System）の管理
- ・26の配布 Depot（19は米本土、7は国外）の運用
- ・武器システム・部品・物品の廃棄・再利用・非軍用品化サービスの実施
- ・戦略的かつ重要な物品の購入と保管
（レーダーの部品など民間より官で扱った方が効率的との見解であった）

PBL の実際例としては以下のものがある。

- ・ Army's Common Ground Station
車両と電子部品について PBL を実施
- ・ Tobyhanna Army Depot の Product Support Provider
陸軍の通信・電子ライフサイクル管理を監督
- ・ 海軍の F404 エンジンに対する General Electric 社と DLA の共同支援
- ・ 陸軍の高機動多目的車両に対する AM General 社と DLA の共同支援
- ・ DLA の戦略的共同支援と長期的契約

（2）防衛産業

ア Boeing

Boeing 社の見解として、政府は Mission Critical Job(=Inherently Government Function)以外は外部委託が可能と考えている。

政府には全てのプログラムを管理するに十分な人員はいないので、何を外部委託すべきか、私企業に任せるべきか、責任の分担はなどについて検討して行く必要がある。

また政府には全てについて監督権を残したい考えがあるので、何処まで監督するのか、ファイアウォールは機能するか、システムインテグレータに委託した場合のサブコンやその下層までのビジビリティはどうか等についても検討を要する。

Boeing としては民生技術またはその他企業内で最適に実施出来るものを実施したい考えである。

その例として PBL(Performance Based Logistics)及び Modeling &Simulation がある。

①PBL の契約例

PBL は実効的で結果指向の統合化された全体性能を保証する支援業務であり、即戦力性と信頼性を増し、低コストで政府リスクを低減させるものである。

その成果は政府からトータルパッケージとして監査を受ける。

- CH-47(UK) TLCS(Through Life Customer Support)

2006 年契約で 35 年 PoP である。航空機 Availability Level 70%達成の契約で、20%のコスト低減が予測されている。

- C-17 GSP(Globemaster III Sustainment Partnership)

航空機 Availability は Standard 以上、2001 年で消耗コスト低減率 15%以上、130M \$ のコスト削減の契約である。

- F/A-18 Integrated Readiness Support Teaming(FIRST)

Mission capable rate を 2000 年における 57%から 2007 年 5 月に 73%まで高める。

また Operational Availability において、この契約対象部隊は 84.3%であり、非対象の 71%と比較してその効果を実証している。

②Modeling &Simulation(M&S)の契約例

政府は M&S のアウトソーシングにより企業側の投資を促進させている。

契約形態としては、政府が企業側にサービス料を支払う従来型の形態や、企業側が政府とコストを分かち合う Collaborative Agreement 形態、政府及び各担当会社が自分の分担に対し資金を投入しデータや設備は互いに交換し合う Cooperative Research and Development Agreement 形態がある。

M&S のアウトソーシングは米国特有でなく、NATO、UK、オーストラリアでも行われている。

- NATO Industrial Advisory Group(NIAG)

21 世紀に向けた即戦的、効果的ソリューションを見出す能力を増す目的のプロジェクトで、Boeing, Thales, QinetiQ, BAE, Finmeccanica, EADS, SAIC が参画している。

課題としては全ての NATO メンバーを満足させることの複雑さによりプロジェクト目標である”Best Athlete” approach への支援が得にくいことである。

- UK の Niteworks プログラム

英国防省が QinetiQ と BAE によるコンソーシアムを支援している。年間 100M\$ 程度の予算で企業側が国防省のために分析や運用を実施するものである。

Boeing Defense UK は Associate Partner として部分的に参画している。

企業側は背景となる知的財産を用い、このプロジェクトで生じた知的財産は国防省に帰属し保護される。

- Australian JCEB プログラム

多年度（2003～2006 年）に亘る、秘匿された政府のスタディプログラムであり、多国家スタディである。例として豪米政府間スタディでは両国の作戦、開発、戦略関係の代表者合計 23Stars が参画、3ヶ月にわたる分析や週間 Wargame を実施している。

Capability Development Group 及び Strategy Group が活動しており、企業はこれらに対する支援を行い、目標分析比較、方針やドクトリンの評価、新技術の及ぼす影響などの評価を行う。企業は Trusted agent となる。

- 米国の Project X

現在計画中で議会の承認が未だ得られていない DoD と企業の共同の Wargame プロジェクトである。

イ Lockheed Martin

政府の OMB(Office of Management and Budget : 行政管理予算局)CircularA-76 では政府の民間活動について政府職員がやるべきか私企業との契約でやるべきかについて方針を出しており、2003 年に次のような改定が行われた。

- 公共—私企業の競争導入を強化する。
- 上記競争において政府調達規則（Federal Acquisition Act）を適用し、トレードオフや最良価値評価(Best Value Awards)を行う。
- 関連機関は選定された業者に関わらず、費用削減の評価の出来る体制とする。
- 政府と企業側の公平な競争を促進すべく、民間及び政府の活動の透明性のある評価のためのガイダンスを提供する。

A-76 における 2006 年度のガイドラインにより MEO（Most Effective Organization が形成

され、コスト評価が行われる。また私企業の価格は市場調査または企業からの提案書により、**Multiple Award Schedule**(多方面裁定の融通性あるスケジュール)、融通性のある納期/納入量、注文合意書およびサービス契約法のデータなどから評価される。

①アウトソーシングの現況

アウトソーシングのカテゴリーは次の通り。

- **R&D**

DoD は R&D の大部分をアウトソースしており、DoH (Health&Human Service)や DoE は次に大きな顧客となっている。また契約で得られた特許については政府が権利を保有する。また契約期間は通常の O&M(運用維持契約)より長期間となる

- 設備関連サービス

DoD と DoE が最大顧客である。テロリストによる世界戦争作戦により基地運用支援業務が増大している。また政府規制による環境浄化活動は製品・サービスコストに含めることが許容されている。

- 情報・通信技術

DoD, GSA, DoH および DoHS が最大の顧客であり、政府の IT 関連予算増加は 2001 年～05 年で 16%である。またシステム開発、運用プログラムは予算サイクルの数倍以上の期間に及ぶためリスクを伴いがちである。

- 専門的、行政管理、一般管理業務支援

Homeland Security Service については米政府の SAFETY Act により除外されている。

- 装備品関連サービス

訓練も含まれる。近年需要が増している分野である。PBL は新規および成熟した武器システムに適用される。また 50-50 ルールが存在する。

- その他、政府調達データシステム (FPDS) や政府供給分類などがある。

DoD における O&M(運用、維持)、サービス契約はテロリズムに起因する世界的戦争作戦の影響で 2001 年度より急速に増加傾向にあり、2000 年度の 133.4B\$から 05 年度は 209.5B\$と 57%の増加となっている。また対応した DoD 内での O&M コストの企業依存度も政府の民間委託推進方針もあり、73%増加している。

②L.M. 社の取り組み

- ・ アウトソーシング事業は公共／私企業の競争というルール変更により拡大が可能となった。
- ・ 会社としては生産設計や製造の枠を越えて、IT、兵站と維持整備および専門的サービス分野でも成長を続けている。
- ・ **Partnership** というビジネスモデルは小規模であるが、会社の政府関連事業の一翼となっている。
- ・ **Business Process** アウトソーシング、IT サービスプログラムおよび **PBL** 事業は、将来成長する事業分野である。

事業例

FAA Automated Flight Service Station (AFSS)

FBI Sentinel (IT Infrastructure)

F-22 FASTeR

H-60 Tip-to-Tail

L.M 社としてはアウトソーシング事業の実行リスクを効率的に管理して行く考えである。

3-2-2 英 国

装備品に関するアウトソーシングについては、今日における装備品の特性からライフタイム全体を通じた支援を企業に委託するという事は各国に共通しているが、英国においては、厳しい予算制約の中にあつて国の主権を維持するために必要とする防衛生産・技術基盤を如何にして国内に維持し、育成強化していくかということがもう一つの重要な考慮要件としてあつて、それらを合わせて具現化するための方策として **PFI** であるとか、**Partnering** という構想が生まれてきている。その根拠となっているものは、2002年10月に英国防省が発表した「防衛産業政策」であり、これを受けて策定された「防衛産業戦略」（2005年12月に英国防相が議会で発表）である。このような構想に基づき各種プロジェクトが実行に移されているが、いずれも成功裏に推移し所期の成果をあげており、今後とも増え続けていくものと思われる。

(1) 貿易投資庁国防安全保障局 (TIDSO)

①国防省のパートナーリングについて

「パートナーリング」とは、複雑で高性能なシステムの品質・性能の向上を図りつつ長期間（全ライフタイム）維持していくための手法であり、共同という特別な条件を使うことによる購買アプローチである。競争により企業を選定するが、選定は”Best Value for Money”によると共に企業能力の確保という視点も含まれる。これはアウトソーシングの一形態であり、米国の PBL と類似した手法である。

MoD PSG(Partnering Support Group)はそのための共同事業契約（Partnering Contract）について構想から契約及びその後事業遂行に対する支援、アドバイスを行っている。

主な権限は

- ・「Partnering Handbook」の施行

このハンドブックは国防省の、広範囲の民間への「事業プロジェクトへの適合（Fit for Business Project）政策を準備するためのもので、「共同事業」（Partnering）とその適用についてのガイダンスドキュメントとなっている。

- ・戦略の確立と経費及び物資の清算
- ・国家経理局（NAO）への連絡官の派遣
- ・企業への経理の公開
- ・プロジェクト・ライフ全期に亘っての事業発展政策の適用

などである。

②国防省における PFI の考え方

PFI とは

- ・ Private Sector は、特別に得られた価値の高い資本を使ってサービスを提供する。
- ・これらの資本は、Service Provider が、私的資金から確保する。
- ・長期契約が一般的である。25 年が典型的な期間。
- ・予備資金を使用するための民間開拓の機会の可能性が生じる。
- ・適切なリスク配分と管理を行う。

事業手法である。

PFI を適用するケースとしては

- ・建設や引渡しに伴うリスクを適切に管理する必要がある主要な資本投資。
- ・Private Sector が引渡しに関する専門知識を有する場合。
- ・サービスの構成が妥当な場合、技術が安定している場合。

- ・長期、全生涯にわたるサービスが可能なコストの保障がある場合。
- ・プロジェクトの価値に対し購入価格が過剰ではないと認められる場合。
- ・長期計画が展望され、Private Sector が実施についての強い意欲を有する場合。

などがある。

また PFI の利点は

- ・必要なサービス基準が維持される。
- ・新しいサービスが時間どおりに開始される。
- ・公共の資金が更に有効に使用される。
- ・契約者は、生涯にわたってサービスを提供する意欲を持つことになる。

などである。

③英国防省における PFI の実例

- ・建築物： 国防省メインビル、JSCSC、駐屯地ビル、官舎
- ・訓練装置： MSHATF、Tornado GR4 Synthetic Training、DTR
- ・装備： Future Strategic Tanker Aircraft、戦略輸送艦、重量運搬車

(2) 防衛産業 (Thales、BAE Systems、Oracle)

ア Thales

Thales 社は英国防衛のサプライチェーンにおいて、プライムコントラクタ/インテグレータ、技術プロバイダと共にサービスプロバイダとして、全寿命期間を通じた防衛能力を提供して国防省を支援している。

この中でサービスプロバイダとして以下のような分野のアウトソーシング事業を積極的に行っている。

- ・ 従来型の地上における Aircrew Training

例：Lynx MK7/9 ヘリコプタ Aircrew 訓練サービス

全ミッションシミュレータ、コックピットトレーナ、術科教室からなる設備を用い運用訓練、維持整備の教育訓練を実施。

- ・ 革新的サービスに基づく契約

例 1：Sea King(SKIOS)及び Merlin の運用支援 (企業チームのメンバとして)

例 2：Project Lydian - ISTAR

- ・ 複合 PFI

例 1 : 欧州で最初の軍用 PFI 事業として 2004 年に契約。ドイツ国防省向け

陸軍、空軍向け NH90 ヘリコプタパイロットの地上設置の訓練サービスであり、
契約期間 18 年、運用 13.5 年、オプションとして 15 年迄延長という内容である。

例 2 : Air Tanker consortium の一員として投資し以下の FSTA の契約を 08 年 5 月に得
ている

<FSTA : Future Strategic Tanker Aircraft>

過去最大の PFI 契約と言われ、競争入札の結果、英国 VT グループ社を長とする欧
州共同企業体である Air Tanker Consortium (Thales の他にロールスロイス社、英国空
中給油専門の Cobham 社) が受注している。

契約内容は企業側投資総額 90 億ポンド、契約金額 10 億ポンド超、27 年間にわたる
維持運用、エアバス A330×16 機 (オリジナル機を設計変更し新規製造及び既製
造機を改造、この両種機体のミックス) による英国空軍空中給油支援、経費節減の
ため新規製造機と改造機を混在させるとともに、英空軍によるタンカー運用計画が
ない期間は民間用として運行する等である。

- ・ Synthetic Training Aid

例 : PPP 事業である FSaST Integrated Aircrew Synthetic Training Service は

英国国内 9 基地に訓練センターを持つ、複数機種のコラボレーションサービスを実施している。

- ・ その他

Telecom&Security Service、IT、Facility Management において広範囲なインフラ支援事
業を推進している。

PFI を実行するにはリスクが重要事項である。

詳細なリスク分析表を作り、契約のコンソーシアムでリスクマネジメントボードを構
成し、リスク回避をしつつ実行している。

また PFI はサービス事業に限るのが良いと考えている。はじめに実行出来る内容のもの
か、経済的にペイするか等を検討して戦略的パートナーシップにより実行する。

将来、複雑なプログラムは国防省では人材が少なく、自らではマネージ出来ないため PFI、
PPI となっていくであろう。

- イ BAE Systems

BAE Systems 社は全体で 97,500 人 (英国に約 36,000 人、米国に約 51,000 人) の従業員

を抱える大企業であり、07年度防衛売り上げは世界で第3位(£15.7B)、米国内企業では第6位である。訪問した英国本社 BAE Systems plc の Strategy&Planning 及び Business Development 部門の考えによると英国での PFI については契約の努力はしているが、経済的リスクが大きく良い事業は少ないとの見方である。また長期間に渡る Agreement やメーカーへのインセンティブをもたらす策が必要との見解であった。

先に VT グループが国防省と契約した Future Strategic Tanker Aircraft プロジェクトは PFI 史上最大規模の契約といわれるが、BAE Systems 社もこの競争に参加したがリスクが多すぎるとともにメリットが余りないため契約には至らなかった。

なお事業報告書「The Fact 2008」によれば、米国内の BAE Systems Inc.では米国防省向けのサービス事業に力を注いでいる模様であり、情報技術、技術サービス及び艦船修理の事業を推進しており、顧客とパートナーシップを構築し、密着したニーズ理解に基づくサービスを提供している。

ウ Oracle

Oracle 社では世界各国の防衛機関に自社の IT アプリケーションソフトウェアを提供しており、NATO では加盟 26 カ国中 23 カ国が使用している。

英国国防省に対してはコンサルティング業務及び Supply Chain Logistics 関連の業務も行なっている。

国防組織に対する業務の鍵 (Key business driver) は

- ・軍とそのプラットフォームの能力の向上
 - ・効率的な能力向上
 - ・技術の活用：武器・プラットフォーム・通信・ネットワーク等の能力向上
- であり、Value for money の圧力が強い。

① IT に関わる業務の方向

- ・業務システム改善
 - － 近代的業務アプリケーションの適用による業務変革
 - － 特注品を最小化し COTS アプリケーションを適用
 - － Performance Based Budgeting, Contracting and Management
 - － 防衛の IT ソリューションの創造
- ・戦闘と作戦の実施
 - － ネットワーク中心の作戦実施及びネットワークの使用能力

- － 統合・連合部隊の運用共通性
- － 区域における情報の共有及び情報の確実性・保全性
- － アセット展望の向上
- － 本土防衛
- ・業務と戦闘システムの統合
 - － SOA 使用の増加
 - － Oracle Middleware の急速な適用

② Oracle の軍事・国防における解決方針

- ・戦略的投資としての人事管理：自動化による人事管理と経費節減
- ・信頼される財務管理：財務情報の統合化、BEA 及び SFIS による財務標準化
- ・責任ある調達：WEB の活用による調達経費節減、協議による合意を推進
- ・アセットを維持し、有効寿命を延伸：複雑なアセットに対する多重整備戦略
- ・保全情報への急速なアクセスと分析：標準の活用

③ 英国国防省における Oracle 社製品(共通アプリケーションソフトウェア)使用状況

- ・ DFMS(Defense Financial Management Service)
 - 1999 年以来、国防省の経費管理システムを供給
- ・ SPVA(Service Personnel & Veterans Administration)
 - 2006 年以来、Oracle HRMS/Payroll & CRM を適用
- ・ PPPA(People Payroll & Pensions Agency)
 - 2001 年から Peoplesoft HRMS を、2006 年から Oracle Payroll を全文適用
- ・ DECS(Defence eCommerce Service)
 - 2001 年以来、Oracle eBusiness Platform を防衛産業との取引に適用
- ・ P2P(Procure to Pay)
 - 2001 年以来、Oracle Purchasing and iProcurement を中央調達に適用
- ・ ASPECT
 - 1996 年以来、価値の高い複雑な装備の契約に適用
- ・ RAO(Research Acquisition Organization)
 - 年間、500M ポンドの研究プロジェクトを管理

- Purchase to Payment

2007 年以来、Oracle Purchasing Solution を手動調達命令に対応して適用

- PUMAS

Oracle Procurement Solution を陸軍の調達に適用

④ 技術的解決の例

- データベースとアプリケーション・サーバーへの広範なライセンス事業

- 1986 年以来、技術販売を実施

- オラクルのコア技術による 200 以上の技術解決

- 供給チェーンへの情報サービスの提供

- オラクル・ベースによる幾つかの中心的指揮管制システム

- JOCS(Joint Operational Command System)

- JOP(Joint Operational Picture)

- オラクル・ベースの多くの後方システム

- GLOBAL

- USAS

- UNICOM(Virtual Private Database による解決を含む)

- その他の政府機関への Shared Service

Shared Service : 組織内、関連組織、同位組織間で人事、財務などの業務を標準化、共通化することにより効率化を図るもの。これにより各々がコア業務に集中することが出来、顧客サービスも向上する。

(Oracle 社のシステム、専用ソフトウェアを使用して実現)

- National Health Service (20%以上のコストカット達成)

- Her Majesty Prison Service (56M \$ のコスト削減)

3-2-3 フランス

(1) 国防兵站庁 (DGA)

ア Logistic Support 管理について

アウトソーシング関連として Logistic Support (兵站支援) について国防省の考え方を以下に示す。

フランス軍における Logistic Support は

- (a) ILS(Integrated Logistic Support : 統合兵站支援)
- (b) ISS(In Service Support : 運用支援)
- (c) Dismantling (廃棄)

に分類され、予算取得も分かれている。(a)は DGA が予算権限を持ち契約業務まで行い、契約は通常初度契約と継続契約に分かれている。(b)については予算は三軍の長 (Chief of Defense Staff) の権限であり、契約は各軍の Support Service が行う。

また(c)は各々のサブシステムの中で対応することとなる。

国防予算 (2007 年度総額 362 億ユーロ) の中で武器調達予算は年間約 90 億ユーロであり、またその運用支援関連予算は年間約 60 億ユーロであり、内訳は人件費約 30 億ユーロおよび企業契約分約 30 億ユーロである。また人件費 (60,000 人) の約 90%強が運用レベル (Operational Maintenance) で、工場レベル (Industrial Maintenance) は 10%以下である。

(図 3-2-3-1)

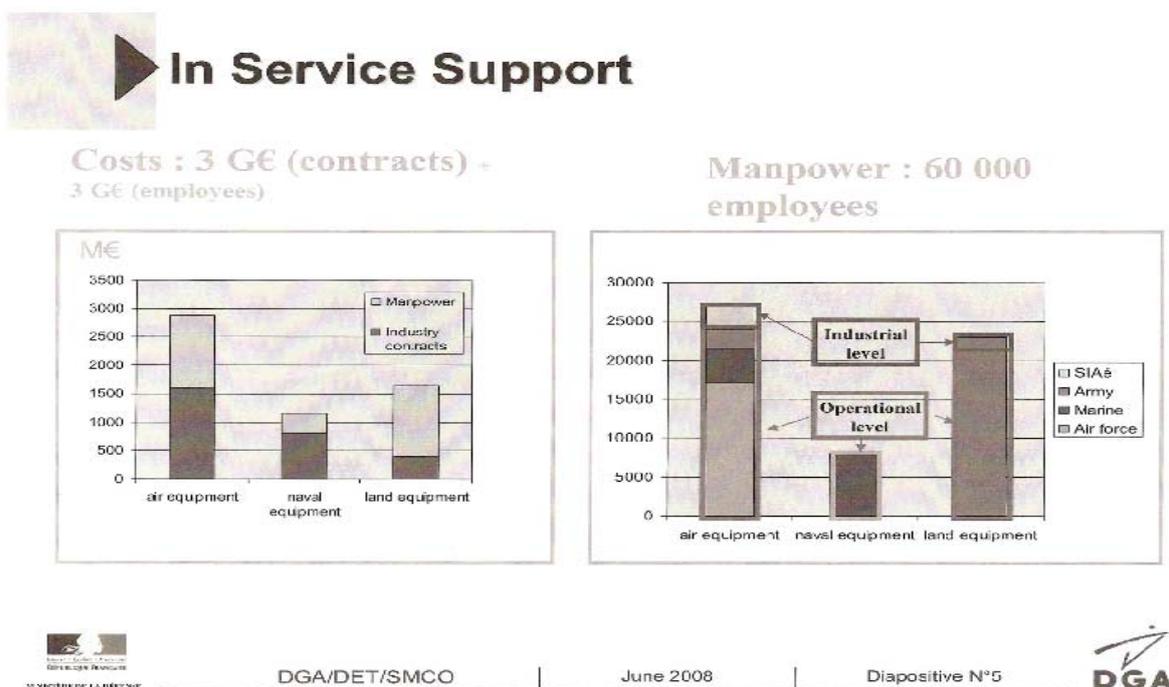


図 3-2-3-1 ISS 関連予算(DGA 資料による)

政府の活動は ILS の場合は準備段階から、設計、調達、サービス、廃棄まで一貫した DGA

の関与があるが、ISS ではサービス、廃棄段階について各軍の責任で行なう。DGA は技術オーソリティとしての関与のみである。(図 3-2-3-2、3-2-3-3 参照)

なお ILS は CLS(Contractor Logistic Support)と同義である。

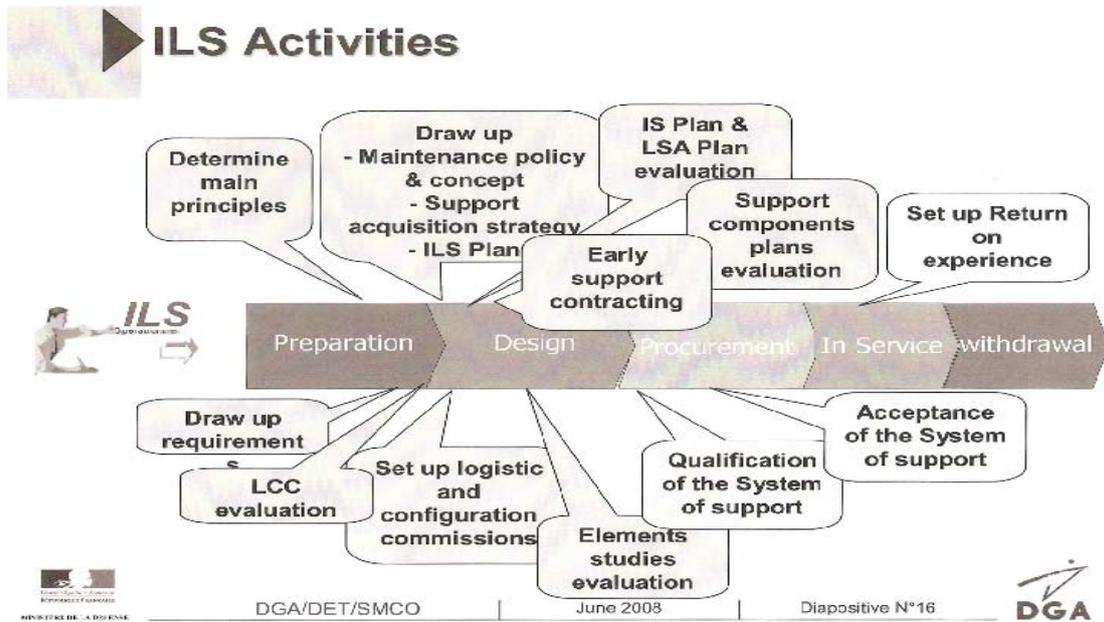


図 3-2-3-2 ILS 活動 (DGA 資料による)

ISS Activities

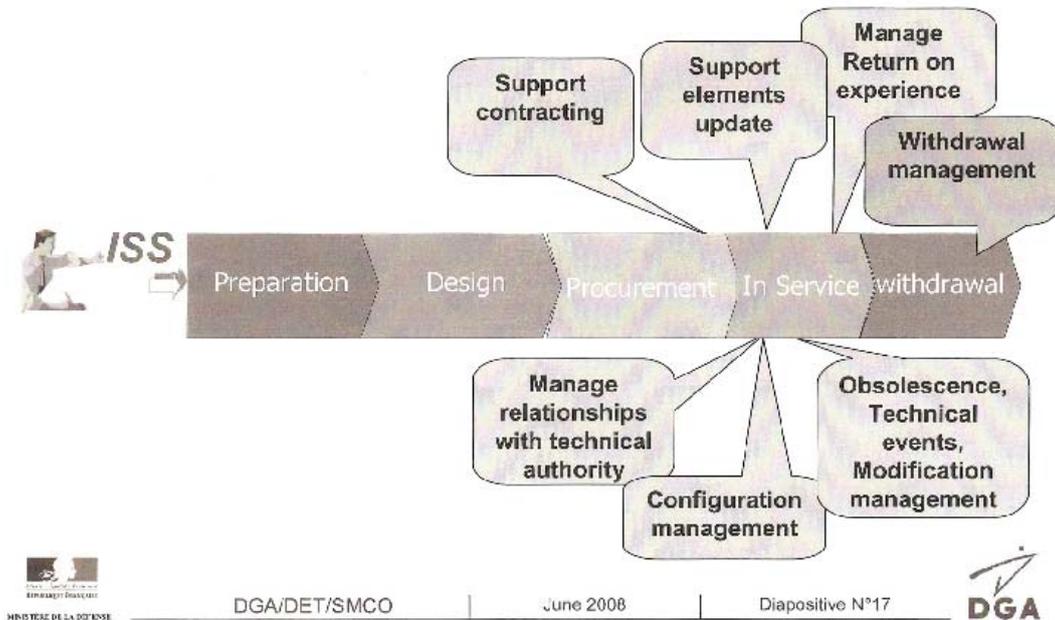


図 3-2-3-3 ISS 活動 (DGA 資料による)

イ Logistic Support に関する政府の方針

現在プログラムチームは設計/調達と ISS 管理の二つに分かれて活動しているが、将来これらを統合した単一組織 (IPT: Integrated Project Team) として、以下の諸改善活動を推進する予定である。

- ・ 調達 (DGA) と兵站支援 (軍) のリンクを改善し、調達段階から兵站支援のことを充分考慮した計画とするよう、種々の困難やリスクを回避していく。
- ・ DGA により ILS のアプローチ法を推進し、調達の初期段階で支援のことを評価、および実施の前にコンセプトの評価を行う
- ・ 「支援」契約として、グローバルな調達や長期間の契約 (政府、産業側が win-win となる)、Availability のような結果に対するコミットメント、および兵站支援も含めた調達契約 (初期 3～5 年) など新しい契約コンセプトを導入する。

例

ORRMA: Optimization of Air Force Aeronautical Spare Parts Resupplying

一本の契約で全ての予備品のグローバル管理を行うもの。

- ・ ライフサイクルのいかなる時期での決定に対しても財政対策の管理が出来るように

準備段階でのトレードオフや、将来支出の計画を行い、ライフサイクルコストを算出し、設計段階および就役段階で更新するような LCC 管理を行う。

- ・ ISS については空海陸の三軍のやり方をルール作りや標準化手法により統一したものとする
- ・ 国際的なやり方に適合するように、OCCAR,EDA,NATO などの組織を通じ、または二国間関係を通じて共同および交換関係を推進する。

3-2-4 民間宇宙インフラストラクチャーの軍用利用

安全保障における宇宙インフラは通信、航法、気象や観測偵察など益々重要性を帯びて来ている。これらは元々軍用が牽引役となって実用化が図られたものが多いが、今や民間も積極的に活用するデュアルユース分野であり、質的な観点からも宇宙の商業化が進む中で開発される民間用システムも軍用と大差のないものとなってきている。

このため軍用の宇宙インフラを補完する民間宇宙インフラとしてアウトソーシングが PPP(Public Private Partnership)又は PFI(Private Finance Initiative)等の仕組み等で行われてきており、特に通信、観測分野で実績を積んで来ている。

以下、両分野でアウトソーシングが先行している欧米における代表例を紹介する。

(1) 通信分野

軍用の宇宙インフラを民間インフラで補完する形態には、大きく①基本は軍用インフラを基盤とするがそれだけでは急増する通信所要に対応できず補完として民間インフラを利用するもの（米国他）、②衛星は軍民相乗りとして共同製作し運用は独立に行うもの（韓国他）、更に進んでは③PFI にて軍用としてインフラ製作・運営し実質的にその運用も占有するもの（英国、スペイン他）が挙げられる。

ア. 米国国防通信システム局（DISA）における民間通信衛星の利用

DISA(Defense Information Systems Agency)では以下に示すような軍用ミッションに商用通信衛星回線を積極的に借り上げ運用している。

(ア) DISA の概要

Combat support agency として、Net-Centric Operation and Warfare のコアであるグローバルネットワーク GIG(Global Information Grid)を構築する。またそれらを展開、維持するため、Net-Centric Enterprise Service Program(NCES)を実行している。

(GIG の運用の指揮統制及び攻撃からの防御など)。その他のミッションとして World-class computer service や White House Communication Agency 等の機能も持つ。バージニア州の本部を中心に全世界に 12 の作戦拠点(Combatant Command Field Office)を置いている。

総人員は 14,600 人であり、内訳は軍人 1,700 人、軍属 4,900 人、企業からの派遣 8,000 人と企業依存度が 50%強である。

(太平洋部隊 DISA-PAC においても総人員 483 人に対し、その 263 人を民間企業 19 社からの派遣で賄っている)

また年間の執行予算は 76 億ドルである。

(イ) 商用通信衛星(COMSAT)の利用

軍用の衛星通信リソースは統合参謀本部からの指示書 CJCSI 6250.01C により、以下ミッション優先度に従い割当てられている。

優先度 1 - 戦略指令 (大統領指令)

優先度 2 - 戦闘計画実行

優先度 3 - 重要作戦支援

優先度 4 - 訓練

優先度 5 - V I P 支援

優先度 6 - 研究開発・試験評価

優先度 7 - その他

これらの要求が軍用通信衛星で実行出来ない場合は、支払い可能なコストの範囲内で商用通信衛星を利用している。各ユーザは使用料を支払い商用通信衛星サービスを受ける事が出来る。またこれらリースされた商用通信衛星は USSTRATCOM/JCS の優先付けに組み入れられ運用される。但し COMMAND CONTROL には商用衛星は使用しない。

現在では軍用衛星通信の約 70%が商用通信衛星を利用している。

商用通信衛星を使用するのは調達スピード(軍用衛星は開発期間が長く、遅延することもある)とコスト面で有利であるためである。

また使用される商用通信衛星は通常商用とのデュアルユースであるが、有事の場合も特に軍が統制することはなく、常に cash pay base の契約で利用されている。

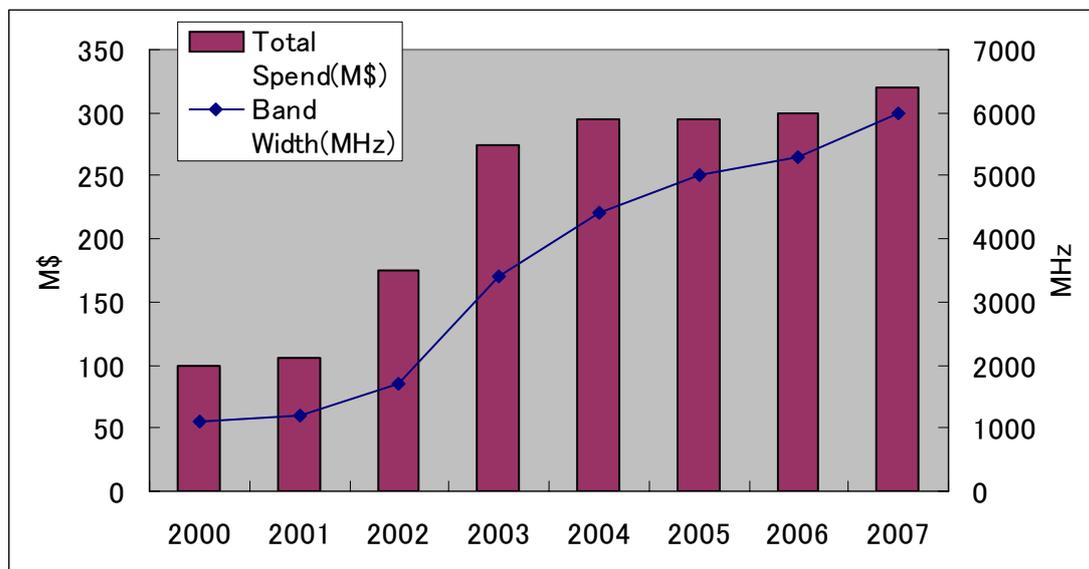
(ウ) 利用状況

2003 年(イラク戦争開始)以降、使用量が増加し、使用周波数帯域幅も増大傾向が続い

ている。静止衛星の使用実績を図1に示す。

また周回衛星を用いた通信についても Iridium 及び Inmarsat の利用が盛んである。(2007年度の使用量は各々約7000万分、5000万分である)

図3-2-4-1 商用通信衛星(静止軌道)使用実績



(エ) 将来予想

次世代軍用通信衛星である Wideband Global SATCOM や Advanced EHF がサービスを開始すれば軍用衛星の使用要求を緩和出来ると考えるが、一方 Net-Centric や Airborne Intelligence, Surveillance and Reconnaissance(AISR)による衛星通信が大幅に増大すると見られ、軍用通信衛星のカバレッジ、通信容量および端局の限界から商用通信衛星利用は日々の安定した通信容量確保のためにもその需要は継続するものと考えている。

イ 英国国防省における PFI による軍用衛星通信の運用

(ア) 背景

PFI による軍用衛星通信を述べる前に、英国におけるアウトソーシングに係る背景を整理してみると、まず1980年代の保守党サッチャー政権下において、いわゆるアウトソーシングとして国有企業の民営化、行政の執行機能のエージェンシー化等が強力に推し進められた。その後、1997年5月に発足した労働党ブレア政権は、保守党政権下における民営化やPFIを検証し、それらを包含したPPP(Public Private Partnership=官民協働)という概念を打ち出した。ここでのポイントは、保守党政権のPFIは単純に対象事業をできる限り民間に委ねるという考え方をとっていたが、ブレア労働党政権においては、「公的部門と民間

部門とのリスクの最適分担」へとコンセプトが変化した点であり、幅広く民間の経営手法を導入することにより、よりよいサービスを効率よく提供するところに焦点を置いたことである。

(イ) 事業形態等

英国国防省は、1969年から軍用衛星通信としてSKYNETシリーズを固定／移動通信用として運用してきたがSkynet5への更新にあたり、このブレア労働党政権の方針のもと、保全性の高い軍用通信衛星システムについてもPFI方式による調達、運用を行うことを決定した。その後2年以上の調整を経て2003年10月にEADSの子会社であるParadigm Secure Communication社（以下、Paradigm社）との間で、「15年間⁹の衛星通信サービスと関連ハードウェアの提供」を受ける当時最大規模（総額£2.5billion [約3250億円@2003年]）のPFI契約を成立させた。具体的にはParadigm社が英国の既存のSkynet4衛星の運営と、2007年と2008年に打ち上げる高性能（従来の約2.5倍の通信容量）のSkynet5衛星2機(5A/5B)¹⁰の開発・打ち上げ・保有・運用を提供、更に主要端末を含む地上設備の更新も担当する内容で構成されている。

また、資金面では、契約の一部として、Paradigm社には銀行30社で構成されるコンソーシアムから12.5年ローンで£963million（約1250億円）の資金調達が確約されている点が注目に値する。更に興味深いのはリスク管理の観点から契約終了にいたるまで想定されるすべてのリスクを抽出し、それをカバーする保険を検討してコストが積み上げられおり「公的部門と民間部門とのリスクの最適分担」を徹底しようとする努力が払われていることである。

従って、英国国防省はこのPFI契約で15年以上にわたって衛星サービスをParadigm社から購入することを保障しアンカーテナントとしての役目を果たすとともに、このシステムを製造するために必要な資金を容易に確保できることも担保しているのである。

またParadigm社は英国国防省の通信所要以外の余剰通信容量について国防省の承認のもとNATO及び友好国の軍用通信にサービスを提供し対価を得ることが可能な仕組みも組み込まれており、民間の経営手法が積極的に発揮できるようなインセンティブも配慮されている。

⁹ 現在は延長契約が結ばれ期限は2020年までとなった。

¹⁰ Skynet5は2008年6月に更に5C（運用予備）が打ち上げられ現在3機体制で運用に入っている。また、この打ち上げを報じるBBC Newsではプロジェクト規模は£3.6billion（約4680億円）とされている。

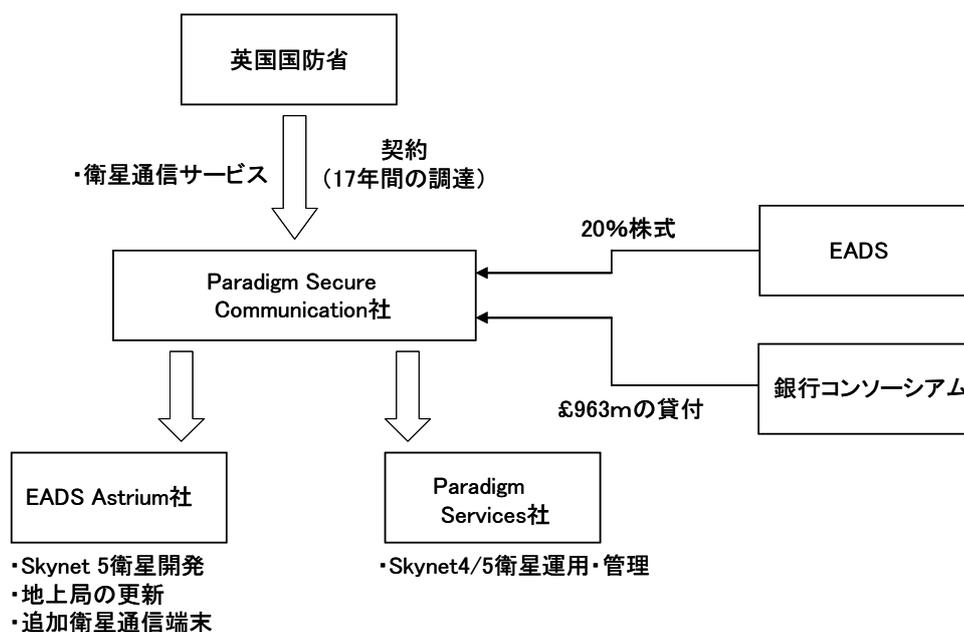


図 3 - 2 - 4 - 2 英国軍用通信衛星の事業形態¹¹

以上、この事例はまだ Skynet 5 自体の運用が開始されたばかりだが、PFI 事業推進の先駆的な英国の経験を活かした様々な仕組みが考慮されており、大型 PFI 事業を考えるには大いに参考となるものである。

ウ 韓国軍における民間との通信衛星の共同保有

(ア) 背景

韓国ではこれまでに民間衛星として Koreasat-1 (1995 年)、Koreasat-2 (1996 年)、Koreasat-3(1999年)の3機が打ち上げられ、最近までは Koreasat-2(東経 113 度)と Koreasat-3 (東経 116 度) が運用されてきた。2006 年 8 月に打ち上げに成功した「Koreasat 5 (ムグンファ 5 号)」は、韓国軍に軍用通信サービスを提供するとともに、並行して KT 社 (韓国最大の通信事業者) が運営する DTH TV 放送サービスなどに利用される、いわゆる軍・民共用の通信衛星である。

韓国としては、今回初めて高度な軍用通信用の衛星を保有することになるが、背景には、現状韓国内では軍用として固定及び無線通信網があるが、固定通信網は敵の攻撃に対し脆弱で、無線通信網は進攻に当たって 100km 程度の通信距離しかなく、かつ地形の制約を受けるといった従来ネットワークの弱点を克服したい韓国軍の強い要望がある。また、最近増加している国連平和維持活動のような海外展開においても海外の通信衛星を使用せざる

¹¹ 「平成 20 年 世界の防衛宇宙データブック」2008 年 3 月、社団法人 日本航空宇宙工業会、p.26 「Skynet5 の事業形態」参照

を得ない状況が続いていたことは、欧米と協調作戦をとるなかで強く感じている弱みでもあり、抗たん性の高い軍用通信衛星を保有することによる独自の指揮通信体系構築は、韓国軍にとっての最優先課題のひとつであった。

(イ) 事業形態等

この「Koreasat 5」はフランスのAlcatel Alenia Space社（現Thales Alenia Space社）¹²によって設計、製造、インテグレーション¹³され、静止軌道の東経113度に配備され、管制は大田市儒城區紫雲台（テジョンシ・ユソング・ジウンデ）に設置した主運用局で、KT社は京畿道竜仁（キョンギド・ヨンイン）にある運用局でそれぞれ管制することになる。運用寿命は15年以上が見込まれている。機能的にはフランスのSyracuse IIIと同等の軍用通信衛星としてのアンチジャミング技術、TTC防御技術等が採用されており、韓国防衛部が開発に支出した費用はKW264 billion（約330億円@2006年）とのこと。2010年にはKoreasat 6を東経116度に打ち上げる計画も発表されている。

以上、本事例はアウトソーシングとは若干異なるが、日本の衛星通信利用のような単純な民間中継器のリース活用から、一歩進んで民間と衛星を共同保有方向に進展している点が特徴的であり、参考になるものである。

エ スペインにおける民間提供の軍用衛星通信サービスの利用

(ア) 背景

スペイン国防省は、1990年代後半まで民間のHispasat社から衛星通信のための通信サービスのリースを受けていたが、NATOメンバーとして増大する衛星通信利用への対応を必要としており、米国のSpace Systems/Loral社の積極的な働きかけもあり、結果として以下の事業形態が実現することとなった。

(イ) 事業形態等

軍用通信衛星としての設計・開発・製造は、スペイン国防省からの軍用要求仕様に基づいて民側で実施され、現在利用している通信衛星は2006年に打ち上げられたHisdesat社¹⁴の軍用通信衛星「Spainsat」（X帯中継器13本とKa帯中継器1本を搭載）と米国XTAR, LLC社¹⁵によって2005年に打ち上げられた軍用衛星「XTAR-EUR」（X帯中継器15本を搭載）

¹² Alcatel Alenia Space社 は2005年に設立された合弁会社で Alcatel-Lucent社が株式の67%、Finmeccanica社が33%をそれぞれ所有していた。後に Alcatelの出資分を Thales Group が買収して Thales Alenia Space社となっている。

¹³ 開発の主導は韓国国防省

¹⁴ Hisdesat社: Hispasat(43%), EADS-CASA Espacio(15%), INDRA(7%), INSA(30%) and SENER(5%); INSAは国立航空宇宙技術研究所の100%子会社

¹⁵ XTAR, LLC社: Loral Space & Communications(56%), Hisdesat(44%)。

であり、両社ともスペインの航空宇宙関連会社及び衛星製造担当メーカーである米国Space Systems/Loral社の出資によって誕生した合弁会社である。

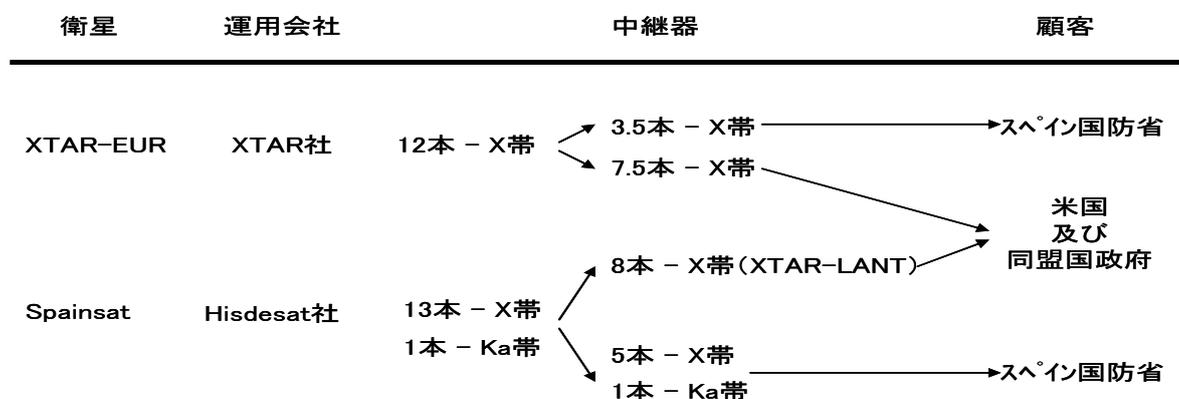


図 3-2-4-3 スペインの軍用衛星通信の運営形態¹⁶

ここで興味深いのは、図 3-2-4-3 に示すようにスペイン国防省は「Spainsat」（西経 30° 配備）のうち X 帯の 5 本と Ka 帯 1 本と、「XTAR-EUR」（東経 29° 配備）の X 帯 7.5 本を占有し、残りは XTAR 社を通じて米国を始め同盟国政府へ販売することを当初から意図して衛星計画を立案しており、軍用衛星通信として米国のデンバーから東はシンガポールまでの通信網に対し十分なバックアップを担保しながら、民側にも大きな経営上のインセンティブを与える形となっている点である。

以上、米欧間のような協調関係は日本にそのまま当てはまるものではないが、軍用衛星通信ネットワーク（X 帯）に関して、特に政府の通信衛星と民間の通信衛星の連携のあり方（PFI）のひとつのオプションを示している。

（2）地球観測分野

ア Terra-SAR（ドイツ）

この衛星は民生用の地球観測レーダ衛星であるが、ドイツ政府と衛星画像販売会社である Infoterra 社の共同出資（出資比率は 1 : 0.3）により衛星を開発している。

Terra-SAR データの用途は、農林業、地図作成、リスク管理／災害監視、ユーティリティ、安全保障、資源探査、海事である。主要顧客は国内の他ドイツの同盟国の防衛及び防災当局が想定されている。

¹⁶ 「平成 19 年度 即応型宇宙システムの製造に係わる競争力強化に関する調査研究報告書」平成 20 年 3 月、社団法人日本機械工業連合会、社団法人 日本航空宇宙工業会、p.30、 図 1-42 「XTAR 事業の体制」参照

ドイツでは並行して軍用専用のレーダー衛星 SAR-Lupe の開発も行っており、同様な合成開口レーダー技術が使用されており、政府にとっては Terra-SAR における官民共同プログラムの効率的実施が出来き、同時に Infoterra を通して自国利用の他同盟国への画像データ供与が可能となる。

イ 商用観測衛星画像プロバイダ

商用地球観測衛星の画像プロバイダでは近年、軍用偵察衛星画像に匹敵する分解能の画像を提供することが出来るようになり、これらは民生利用の他、各国防衛当局においても買い上げ利用されている。以下主な例を示す。

(ア) Digital Globe 社 (米国)

民間精密観測衛星としては最高級の分解能を持つ Quickbird (分解能 61cm)、Worldview-1(同 50cm)及び 2009 年打ち上げ予定の Worldview-2(同 46cm)の運用及び画像販売を行っており、米国防省は軍用観測衛星の補完として利用しており、各国の防衛当局も画像プロダクツ購入契約を結び利用している。

(イ) GeoEye 社 (米国)

Space Imaging 社及び Orbview 社が合併した衛星及び航空画像のプロバイダで、民間精密観測衛星 IKONOS(分解能 82cm)及び GeoEye-1(同 50cm)の運用、画像販売を行なっている。米国 NGA (National Geospace-Intelligence Agency) および各国の防衛当局は画像プロダクツ購入契約を結んでいる。

なお米国においては許可を得た事業者 (商用衛星画像プロバイダ) は米国の国家安全保障、外交政策、国際責任を遵守するように運用しなければならないという規定がある。これにより政府はデータの収集及び配布といった運用に係わることに制限を加えることも有り得、国家安全保障、外交政策、国際責任に重大であれば特定の地域の撮像を禁止する権限を有する (シャッターコントロール)。撮像禁止の対象となる地域及び期間は可能な限り最小に止めるが、この期間事業者は当該地域の画像を米政府だけに供給しなければならないこととなっている。

(ウ) ImageSAT International 社 (イスラエル)

ImageSAT International 社はイスラエルの民間衛星 EROS-A (分解能 1.8m) ,EROS-B (同 82cm)の保有、運用、画像プロダクツの販売を行なう民間会社であり、IAI:Israel Aerospace Industries (株式 46%保有)、El-Op:Electro Optics Technologies (同 14%) 及び米国の Core

Software Technologies の 3 社による合併企業である。顧客としては当初民間企業を考えたが、その利用が少ないためインターネットを介した一般サービスを停止し各国の陸海空軍（米国以外）、防災当局など政府機関を主な対象として活動している。

なおイスラエルは軍用偵察衛星 Ofeq シリーズを長年開発・運用しており、EROS 衛星にはこの技術が利用されているものと思われる。

3-3 アウトソーシングに対する評価

前項では欧米におけるアウトソーシングの現状と動向について報告した。そのなかで欧米の各政府機関、各企業におけるアウトソーシングに対する考え方、現状に対する評価、実施上の課題等について触れられているが、改めて、それぞれの立場におけるアウトソーシングに対する評価、および、課題について纏める。特に、アウトソーシング拡大を考えた場合に想定される課題である情報保全、戦地・有事補償、契約形態（契約期間、コンペティション等）などについて記述する。

(1) アウトソーシングの基本的考え方

米国行政予算管理局 OMB Circular No. A-76 及び、国防総省通達 DoDI 1100.22 号の基本的考え方に見られるように、本来的に政府的活動(IG)以外は、基本的に商業的活動と定義されアウトソーシングの対象として、官民競争を導入することを前提としている。

一般的後方支援業務のアウトソーシングは勿論のこと、リスクが伴う戦場での部隊支援業務についてもリスク判断の結果によりアウトソーシングの対象とする可能性があることは、当然のことと認識されている。

(2) 戦場での部隊支援の拡大傾向について

DSB レポートによる第 4 提言¹⁷「戦場で部隊支援に当たるコントラクターの役割を認識すること」では、「将来の軍事作戦は殆どが外征作戦となるとともに多くの民間企業の従業員が、この外征作戦に従事することとなる。更に、将来の軍事作戦における派遣された企業従業員の役割を的確に行わせるため、指揮官教育、非常事態対処計画立案、及び軍事演習を彼ら従業員に対して実施する必要がある。」としている。即ち、戦場での部隊支援が民間企業の従業員によって実施されることを当然としている。

¹⁷軍変革のための防衛産業構造に関する Defense Science Board(DSB)レポート OUSD(AT & L) , July 2008

(3) 民間軍事会社 (PMC, PSC) について

PMC(Private Military Company/ Contractor)とか PSC(Private Security Company/ Contractor)と呼ばれる民間会社が、戦闘役務、軍事顧問、軍事支援のサービスを提供している。現在は防衛的戦闘や警備の役務が大半であり、紛争終結後の平和維持活動や平和構築活動においては、その存在価値が注目されている。しかしながら、指揮統制の問題や、戦闘・殺傷という行為に対する法的な問題も抱えている。

(4) アウトソーシングにおける情報保全の問題について

米国ではもともと情報保全に関する規則・法律等が整備され、国防活動のアウトソーシングが進んでいるため、特に、この問題をアウトソーシング拡大における大きな課題としては捉えていないように思われる。しかしながら、3-4節に記載のインテリジェンスの分野でのアウトソーシングにて触れられているように、アウトソーシング拡大においては、常に、情報保全に関するリスクも拡大するため、そのリスク分析と保全対策は大きな課題として捉えるべきである。

(5) 民間の優れた能力を活用する仕組みとして PBL の利用が進んでいる。

民間の優れた潜在能力を活用し、効率よく業務を遂行するための契約形態として、PBL等の利用が進められている。多くの機関、企業の報告のなかで、今後も PBL は拡大していくと述べている。

(6) PBL に対する評価については、効果の検証が不十分との GAO の指摘もある。¹⁸

2005 年頃の PBL 導入初期段階の指摘であり、現在は更に PBL 効果の検証が進んでいると思われるが、PBL 契約により経費節減の視点での効果が表れているかどうかはまだ分からない。GAO の指摘の要点は、以下の通りである。

国防省のプログラムオフィスは、パフォーマンスベースの兵站方式使用によってコスト節約あるいは性能改善を達成したと実証できていない。国防省のその方式実践に関するガイダンスは、プログラムオフィスが実際のコスト及び性能データに基づいてビジネスケース解析を更新すべきであるとしているが、GAO によるレビューでは、15 プログラムの内

¹⁸参考資料 3-6 GAO-05-966 (Sept. 2005) 議会報告

わずか一つだけが国防省ガイダンスに沿った更新を行っただけであった。そのケースではパフォーマンスベース兵站契約は期待したコスト節約結果とならず、その兵器システムは確立された性能要求を満たさなかった。

この結果に基づいて行われた GAO の勧告事項は、以下の通りである。

GAO は国防総省に対し、パフォーマンスベース兵站契約が結果としてコスト削減と性能向上をもたらしているのかどうかを実証し、プログラムオフィスがそのビジネスケース決定を評価するかどうかを追跡する手続きを作成し、契約者のコスト及び性能データの信頼性を証明するように勧告する。

(7) アウトソーシング拡大と経費節減効果について

全般として、欧米では国防関連の活動においてもアウトソーシングが進んでおり、更に拡大すると言及されている。しかしながらその一方で、経費節減効果については、十分に検証されていないという報告が散見される。アウトソーシングの拡大傾向は、経費節減の目的だけで行われているわけではなく、防衛分野においても民間の能力を活用しなければ業務が遂行できなくなっている現状があると考えられる。

欧米の各関連機関、各社におけるアウトソーシングに対する評価、実施上の課題と対策等について、海外調査期間に聞き取りを行った結果を中心に、以下に纏める。

3-3-1 防衛当局 (DLA,TIDSO,DGA)

(1) DSB レポートによる指摘

米国防省国防次官（取得・技術・兵站担当）が出した「軍変革のための防衛産業構造に関する Defense Science Board 調査報告書」において、戦場におけるコントラクターの役務支援に関する問題点として次を挙げている。

- ・現状における問題点として挙げている 4 項目のうちの第 2 項目、「国防省は現在の軍を 21 世紀型軍隊とするため、ビジネス慣行の変革を推進しなければならない」に対する提言として、
- ・第 4 提言、「戦場で部隊支援に当たるコントラクターの役割を認識すること」を掲げ、次のように述べている。

「将来の軍事作戦は殆どが外征作戦となるとともに多くの民間企業の従業員が、この外征作戦に従事することとなるであろう。因みに、イラク及びアフガニスタンにおける戦争

においては、連合部隊の約 50%が民間企業から派遣された要員であった。将来の軍事作戦における派遣された企業従業員の役割を的確に行わせるため、指揮官教育、非常事態対処計画立案、及び軍事演習を彼ら従業員に対して実施する必要がある。これらのケースにおける契約手順および契約慣行は、戦場にあるがための特殊な要求が考慮に入れられたものでなければならない。」

- ・上記提言が発出されたのが 2008 年 7 月であるため、この提言に基づく政策の立案及び施行は未だである。

3-3-2 防衛機器産業

(1) BAE システムズ社の PFI に対する見解

- ・ BAE システムズ社は、英空軍の将来戦略空中給油機 (FSTA) の PFI 計画に応札したが、条件が折り合わず英国 VT グループが落札し契約した経緯がある。
- ・ PFI 契約は会社にとって、経済的ではない (利益が上がる事業ではない) し、リスクがありすぎる。赤字が出た場合の補填を政府は認めていない。政府にとっては良い方式であるが企業にとっては必ずしも良い方式ではない。

(参考) : 別紙「Future Strategic Tanker Aircraft—過去最大の PFI 契約」

(2) ロッキードマーチン社のアウトソーシングに関する意見

(参考資料 4-9 の 5-(2)ウ及びエ項より)

☆ 国防省の作戦及び整備支援契約高は、FY2000 から FY2005 の間に 57%の増加という急激な伸びを示しているが、これはテロとの戦いをはじめとする戦費の増大化によるものである。しかもこの大幅な予算増、即ち装備品の整備支援所要の増大は、軍の人員増等で対処することは出来ず、もっぱら民間契約企業の役務提供に依っている。このような傾向の正当性は検討される必要がある。

☆ アウトソーシングにおいてキーとなる事項

官一民間における信頼性のあるパートナーシップの確立が不可欠

- ・ 役務提供者の問題事業への関与
- ・ 紛争解決
- ・ 状況変化に柔軟に対応できる管理手順
- ・ 役務の範囲が軍のコア能力と首尾一貫していること

- ・現有能力をはるかに凌駕する所要の急増に対して対応する柔軟性は軍にない

3-3-3 情報業務

情報分野におけるアウトソーシングについては微妙なものがある。それは、情報分野、情報業務においては元々「公開情報」と称される外部資料の利用が大きなファクターを占めていること、しかしながら、その活用には深い専門性が求められること、そして「公開情報分析」では得られないところに情報業務の秘匿性、非公開性が存在することに起因する。その悩みを詳細に記しているのが、軍事通信電子の専門誌「シグナル(Signal)」2007年12月号に情報専門家が寄稿した「情報業務のアウトソーシングが労働力安定性に及ぼす影響 (Current Trends in Intelligence Outsourcing Affect Work Force Stability) と題するレビューであり、付録7として末尾に掲載する。

それによると、1990年代に「平和の代償」という名目で大幅な予算削減を受けた米情報機関は、やむを得ず周辺業務のアウトソーシングを進めたが、2001年9月11日の同時多発テロによって任務も予算も急激に拡大した。だが人員整理された情報分析専門家を急に充足するのは難しく、特に武器拡散やテロリズムといった緊要な課題に関連する技術的問題に精通する専門家が枯渇しているため、本来は官が実施すべき中核業務にまでアウトソーシングを拡大することになった。その風潮が蔓延した結果、情報要求作成から外征軍の現地指揮官への状況報告に至るまで情報外注産業に負うことになる。これらの業務に従事する要員は、退官した元情報職員であり、間接経費も含むと一人当たり約126,500ドルも年俸を支払っていることから、アウトソーシングが必ずしも経費削減をもたらしていないとする指摘もある。多くの新聞報道によれば、情報業務の契約社員は6万ないし7万人に及び、CIA活動の60%、防諜活動の70%が契約企業によって実施されているという。

また、この報告ではサイバー・セキュリティ維持のアウトソーシングをめぐる問題については述べられていないが、Y2K対処の作業に従事したIT企業を通じて米軍のサイバーに関する情報がインドや中国へ漏えいした可能性は、サイバー界における2000年前後の大きな話題であった。アウトソーシングをめぐるコストや保全も重要な検討事項であるが、外注に依存する結果、官側の専門要員が育成できないという問題は、情報業務だけでなく、補給整備支援や訓練支援など全てのアウトソーシングに共通する懸案事項といえよう。

3-3-4 民間軍事会社 (PMC, PSC)

軍事業務のアウトソーシングを考察する際、民間軍事会社の存在を無視することはできない。これは武装した戦闘員を国や軍、特定の組織に提供し、戦闘や警備、訓練、兵站などの業務を遂行する企業であり、民間軍事請負企業とも呼ばれるが、正式の名称は邦語でも英語でも存在しない。英語ではPMC(Private Military Company/Contractor)と呼ばれてきたが、当事者はPSC (Private Security Company/Contractor) と自称することが多く、本稿ではPSCを使用する。この表現であれば、民間警備会社と呼ぶことも可能である。

冷戦終結による軍備縮小に伴う退役軍人の増加と小規模紛争の激化がPSC発展のニーズとシーズをもたらした。特に特殊作戦部隊出身者が設立の中核となることが多く、米国のみならず西欧諸国やロシアにも次々と誕生した。米国の場合、PSCが公然と軍と行動を共にしたのは1991年の湾岸戦争が最初であるが、今日のイラクでは、当時の10倍に近い10万人もの契約社員が活動している¹⁹。またアフガニスタンで活動する国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) や復旧活動を支援するNGO、そして国際赤十字さえも要員や器資材を守るためPSCと契約するようになった、一見、「戦争請負会社」の汚名をそそぎ、国際的にも市民権を得たかに見えるが、戦闘、殺傷という、国際的にも軍人にのみ認められる行動を伴うので法的にも様々な問題を抱えている。

PSC研究の第一人者であるブルッキングス研究所のピーター・ウォレン・シンガー上級研究員は、PSCの提供業務を次の3形態に分類している。すなわち①戦闘役務提供、②軍事顧問、③軍事支援であり、一企業が複数の形態を提供する場合もある。戦闘役務提供においても、攻撃的な役割であれば、従来の傭兵に近くなり、国際世論の非難もあるので、現在は防衛的戦闘、すなわち警備の役務が大半である。軍事顧問役務の場合は、いわゆる顧問、助言者ではなく、派遣先の軍に対して教育訓練を実施するもので、ある訓練期間の後で戦闘役務提供に移行する場合もある。軍事支援役務の場合は、PSCが後方支援に投入されるので、派遣先の軍は本来の戦闘任務に集中、あるいは規模を縮小することができる。特に発展途上国では軍事活動のためのインフラが未整備であるため、紛争終結後の平和維持活動や平和構築活動においてPSCの存在が高まっていると考察している²⁰。また防衛研究所ニュース2008年6月号の「ブリーフィング・メモ」に小野圭司研究部第3研究室長が、Singerの研究を含め、最近の海外資料をまとめて解説している。

¹⁹ Merle, Renae (2006-12-05). "Census Counts 100,000 Contractors in Iraq". Washington Post. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/04/AR2006120401311.html>.

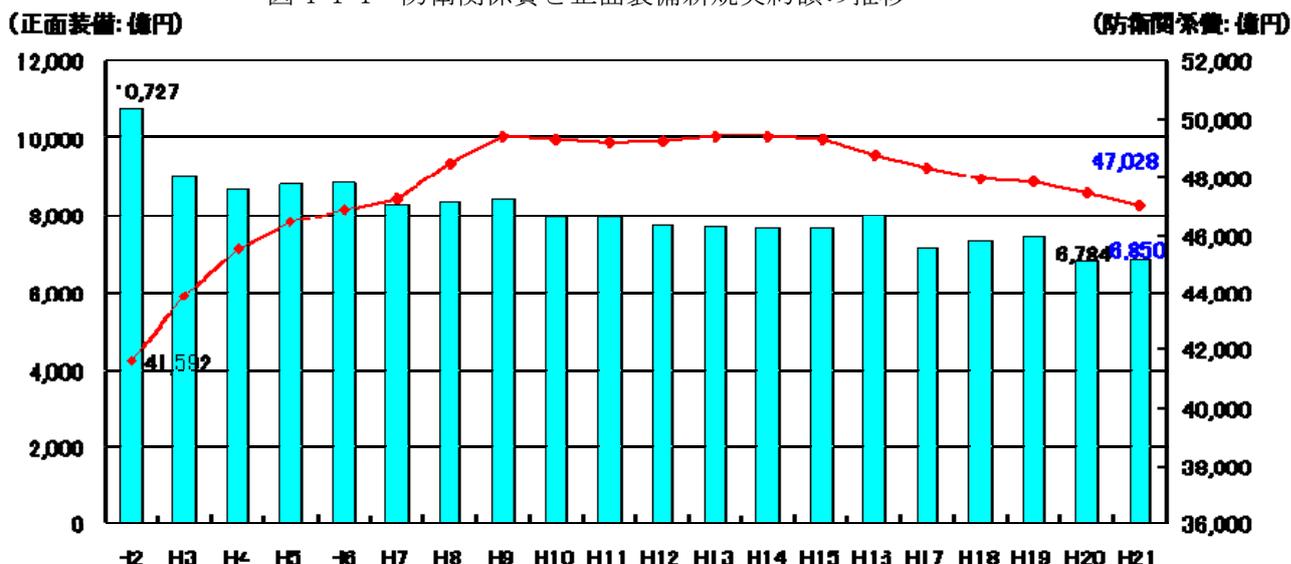
²⁰ Singer, Peter W., 'Outsourcing War,' Foreign Affairs, vol.84, no.2 (March/April 2005).

第4章 我が国のM&Aの状況

4-1 防衛機器産業を取り巻く環境

我が国の防衛予算の現状を整理してみると図4-1-1に示すように正面装備予算はここ20年間にわたり縮減傾向にあり、冷戦終結直後の平成2年度（1兆727億円）ピークに対して、平成21年度の見通し（6,850億円）は約36%もの大幅な減少となっている。

図4-1-1 防衛関係費と正面装備新規契約額の推移



防衛費における正面装備予算の減少により防衛機器産業は徐々に体力消耗・弱体化していると言わざるを得ない。具体的には防衛専門技術者の数の減少という形で現れ、一部には「撤退」あるいは「新規防衛事業に取り組まない」、という企業も出てきている。すなわち、正面装備費の減少により装備品の調達量が減少し、その事業規模、作業量の減少となっており、その結果防衛事業存続の危機に瀕している。我が国の場合、各企業における防衛事業の割合は2-10%程度であり、防衛事業撤退が表面的には出にくい構造となっている。しかしながら、現実には企業内における防衛機器産業の事業規模及び作業量の減少による合理化・リストラ・民生等別の部門への人員配置転換を生み出しているものと推定される。防衛専門技術者の離散は、結果として防衛技術力の低下を招くこととなり、部隊への運用支援能力の低下という形で現れ、結果として防衛力の低下ということになると懸念される。

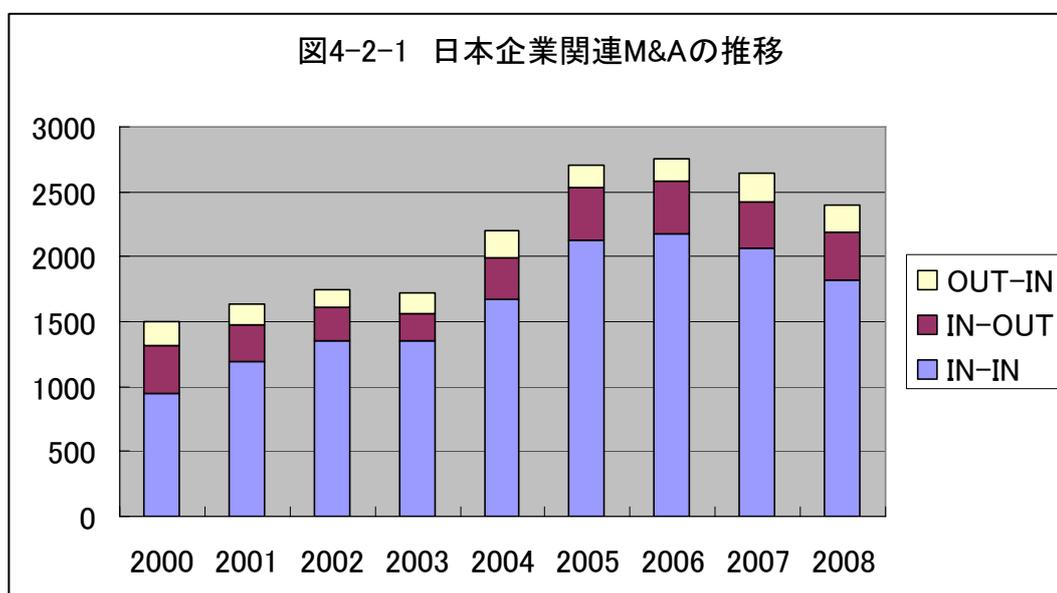
一方、防衛費削減にもかかわらず防衛省・自衛隊の任務は拡大し、そのための予算処置が必要となり装備費、研究開発費への配分がさらに少なくなることが懸念される。

4-2 産業界全体における M&A の進展

4-2-1 全体状況

我が国の M&A はバブル経済崩壊後の景気低迷を経て各種規制緩和の政策が実施された 2000 年代に本格化した。件数も増加し続け 2005 年～2006 年にかけて全体件数、取引金額両面でピークを記録したが、2007 年には減少傾向に入っており、2008 年もサブプライムローン問題に始まる国際金融市場の不安定化によりファンドマネーの動きが滞り、更に落ち込むことが予想されたが、結果としては前年比 11%減、金額では、横ばいであった。

(図 4-2-1 参照)



(株式会社 レコフ調査データによる)

なお M&A には国内企業間で吸収・合併が行われるもの (IN-IN 型)、国内企業が海外企業を吸収・合併するもの (IN-OUT 型) 及び海外企業による日本企業の買収 (OUT-IN 型) があるが、2008 年の実績で見ると IN-IN 型は 2006 年から連続して減少しているが、IN-OUT は増加傾向にあり、前年比件数では約 3% 増であるが、大型案件により金額では約 2.6 倍と増加しており、過去最高の 2006 年をも上回っている。これは米 \$ 安、円高と国内企業の豊富な資金力の結果と思われる。逆に OUT-IN 型では件数で前年比約 36% 減、金額で 82% 減の大幅減少であった。これは前述の世界的な金融縮小の影響である。

このように我が国企業では M&A はやや減少傾向にあるが、海外株安や円高の環境下で対外投資によるグローバル市場拡大という攻めの M&A は今後とも増加して行くものと考えられる。

一方最近の原材料、燃料コストの高騰や円高傾向が続くことにより、企業の経営環境が

悪化し、M&A による体質強化が必要となることも予想され、またこれら経営環境の変化とともに後継者不足にも悩む優良中小企業などは海外資本の買収目標となることも言われており、日本企業に関連する M&A の進展の機会は今後も多いものと考えられる。

4-2-2 日本企業の関連する M&A 事例

M&A の目的の主なものとして、

- ① 既存分野及び関連事業の経営基盤の強化、シェア拡大、
- ② 市場規模拡大、新規事業分野への進出、または新技術の取得
- ③ ファンド会社による企業経営による企業収益及び転売利得の取得

がある。

(1) 既存分野及び関連事業の経営基盤の強化

国内の M&A の案件は大部分がこの目的で行われており、以下の様な事例がある。

ア 第一三共製薬

2005 年、大手製薬会社第一製薬と三共製薬の 2 社の統合・合併による経営基盤強化、シェアの拡大を図り国内業界三位の企業となった。合併当初は持ち株会社として 2 社を傘下にしたがその後 2 社を吸収合併して事業会社となっている。

イ ルネサステクノロジー

日立製作所と三菱電機の各半導体部門が分離し、合併により 2003 年新会社を設立。新技術開発効率向上等による経営基盤強化、シェア拡大を図っている。国内業界第 2 位、世界 6 位の規模である。半導体の設計・製造だけでなくソフトウェアを含めたシステムソリューションを提供する企業へと変貌を遂げている。

ウ JFE ホールディングス

2002 年経営難に陥った日本鋼管 NKK と川崎製鉄が経営統合による持ち株会社を設立し経営基盤を強化したものである。その後 JFE ホールディングは日本鋼管、川崎製鉄両社を更に分割再統合して各事業を推進している。

エ パナソニックによる三洋電機の買収

パナソニックは経営再建中の三洋電機を株式の公開買い付けにより買収することを決定、三洋電機との間で今後成長が見込まれる電池事業での技術協力等を進めることを含めた資本・業務提携を行うことで基本合意している。実現すれば 2008 年度国内 M&A の最大案件

となり、また売上高 11 兆円超の国内最大電機メーカーが誕生する。

(2) 市場規模拡大、新規事業分野への進出、または新技術の取得

日本企業による外国企業の買収により行われる例が多く、また逆に外国企業による日本企業が対象となるケースもある。

ア 日本板硝子によるピルキントン（英）買収

ガラス製造技術導入、提携先でもあるピルキントンを 2006 年に 100%子会社化した。ビル用及び自動車用ガラスなど売上高でも世界一のガラス業界のグローバル企業となる。

イ 松下電器（現パナソニック）による MCA（米）買収

ソニーに続き 1991 年松下電器はエンターテインメント事業に進出した。当初業績も伸びたが、その後経営をめぐる両社の関係が悪化し 1995 年に出資分の 80%をシーグラム(加)に売却し MCA は社名をユニバーサルミュージックに変更している。海外企業への M&A の失敗例とされる。

ウ 中国上海電気集団によるアキヤマ印刷機製造の買収

中国三大電気集団である上海電気は不況に喘ぐオフセット印刷機で世界レベルの技術を持つアキヤマ印刷機製造を 2002 年に買収しアキヤマインターナショナルを設立。長年の技術遅れを取り戻したと言われる。（上海電気集団は年商 150 億円、従業員 24 万人、アキヤマ印刷機製造は当時従業員 60 人、現在約 200 名）

上海電気はひき続いて機械メーカーの老舗であり中大型旋盤技術を持つ池貝（民事再生法適用申請中）をも買収する計画である。

エ 三菱 UFJ フィナンシャルグループによる Morgan Stanley との資本提携

2008年度のM&A案件で、三菱UFJは経営の悪化していたMorgan Stanleyに対し約90億\$の資金を提供し議決権約21%相当の株式を取得、経営に参加することとなった。

今後両社は戦略的パートナーとして企業金融・投資銀行業務、リテール業務、資産運用業務などでグローバルなアライアンス戦略を検討する。

(3) ファンド会社による企業経営

近年話題となった国内ではライブドアや村上ファンド、海外では米国スチールパートナー社による日本企業の株式取得による買収がある。2003 年頃から件数が急増しており、これらは企業再編の活性化に一役買っている面もあるが被買収企業に対し敵対的な関係にな

ることが多く、被買収企業側では様々な防御策を講じ買収から逃れている。

ア MAC(村上社長)による昭栄買収

MACは株主として昭栄に経営刷新を提唱したが、受入れられず敵対的TOBを実施した。成功には至らなかったものの、昭栄側の自己株式TOBに応じ売却益を得ている。

イ スチールパートナー

ブルドックソース、サッポロビール、ソトーなど多くの日本企業に敵対的TOBを仕掛け、各社の防御策に会い成功せずに決着、株価上昇による売買益を得ている。

4-3 防衛機器産業におけるM&Aの現状

4-3-1 全般

日本は戦後の高度成長とともに1990年頃まで急激にGDPが増加し経済大国となった。それに伴いGDP1%を上限とする枠の中で防衛費も順調に増加し新規防衛装備品の開発・取得として需要も拡大してきた。(図4-3-1)しかし、前述したように防衛産業の構造は大企業の中の一部門、あるいは中小の専門メーカーという形であり、防衛装備品製造を前面に出している会社はほとんどないと言ってよい。

日本の各企業の防衛事業規模は、防衛省との契約金額(中央調達)で表4-3-1のようになっている。防衛装備調達のうち国産品は9割¹程度を占めており、輸入は1割程度である。ここに示してある中央調達以外に地方調達という契約があり、さらに各企業の防衛事業規模は他社からの下請け分が追加されることになるが、相対的な防衛事業規模については概ね中央調達分で代表されると考えてよいと思われる。

1990年代の経済バブル崩壊後、それは湾岸戦争後の時期とも符合しているが、GDPの伸びの低下に伴う国家予算、防衛予算の漸減にもかかわらず、防衛産業はそれまでとほとんど同じ体制のままで推移している。前述したように諸外国では防衛関連企業の統合・合併が行われてきたが、日本では大きな動きは起こっていない。それは戦後60年にわたり専守防衛の理念の下武器輸出に対する自己規制、さらに武器輸出三原則の規制により現実的には防衛装備品の輸出は不可能であり、顧客は自国政府のみという固定した市場において事業を行ってきたことにより、あまり影響を受けなかったのではないと思われる。

¹ 国産品に使用されている部品、材料の中にも輸入品があるため厳密な輸入・国産の区分は明確ではなく、輸入品はかなりの割合を占める。

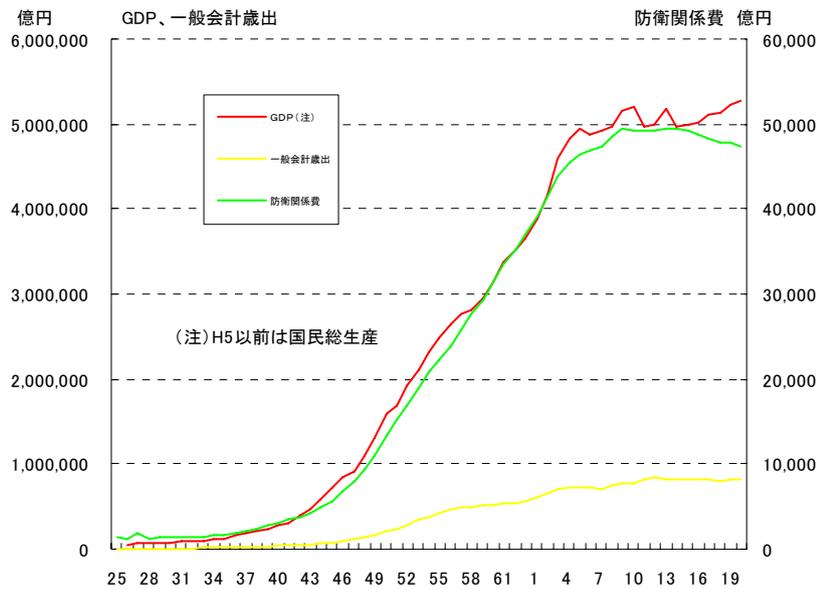


図 4-3-1 我が国の防衛予算

	企業	件数	金額 (億円)	比率 (%)
1	三菱重工業	174	3,275	25.1
2	三菱電機	162	961	7.4
3	日本電気	287	717	5.5
4	川崎重工業	93	668	5.1
5	東芝	78	570	4.4
6	富士通	172	442	3.4
7	富士重工業	49	374	2.9
8	小松製作所	40	334	2.6
9	IHI	31	320	2.5
10	川崎造船	6	314	2.4

表 4-3-1 19 年度防衛省中央調達額

また、防衛機器企業の多くは規模の面から防衛専門は難しく民生分野の事業との兼業である。業種別では砲銃、火薬のように売上げの大部分が防衛向けのものもあるが通信電子関係は1%未満である。防衛大手企業の場合でも会社全体に対する防衛比率は低く上位10

社合計で数%程度であり、中小企業では防衛比率が数10%と高いものもあるが全体的には防衛比率は低い。

これらのことから **M&A** を考えたとしても海外のような大手企業全体としての統合・合併ではなく、ある企業からその防衛関連部門を分離させたもの、あるいは系列の中堅防衛企業を対象として行われ、現状では4-2項(1)の統合・合併による経営基盤強化を目的とするものが中心である。

我が国の **M&A** の事例を見ると、

ア ユニバーサル造船

2002年、日本鋼管(現 JFE エンジニアリング)と日立造船の船舶・海洋部門が統合・合併して発足した。当初両社50%の出資であったが、2008年に JFE ホールディングスが大部分の株式を取得し親会社となっている(防衛省契約高2005年で6位)。

イ IHI マリンユナイテッド

2002年、IHIの船舶海洋部門と住友重機の艦艇製造部門の統合・合併により新会社を設立し、横浜、呉に主力造船所を持つ。2006年に IHI の100%子会社となっている。

上記ユニバーサル造船と IHI マリンユナイテッドの設立により我が国の艦艇建造メーカーは三菱、三井を含め4社に集約された。

なお2008年1月にはユニバーサル造船と IHI マリンユナイテッドの統合計画が報道された。これが実現されれば今治造船を抜いて国内トップの造船会社となる。

ウ IHI エアロスペース

日産自動車がルノー(仏)の資本参入を受けた際にその航空宇宙事業部門が分離され、2000年、IHI がそれを買収し傘下の新会社を設立。その後 IHI が行っていた宇宙事業を IHI エアロスペースに取り込みロケット・飛昇体の総合メーカーとなっている。

エ NEC 東芝スペースシステムズ (NT スペース)

NEC と東芝の宇宙部門が各々分離し合併により2001年に新会社を設立。これにより人工衛星プライムメーカーは従来の三菱電機を含む3社より2社に集約されている。その後、NEC 傘下の会社となった。

オ 日立国際電気

2000年、旧国際電気を存続会社とし日立系列の旧国際電気、日立電子、八木アンテナの3社が統合・合併した。その後八木アンテナを分社化し、100%子会社としている。

カ 川崎重工業と日本飛行機の合併

2003年川崎重工業は株式交換法により日本飛行機（資本金約60億円）の全株式を取得し100%子会社とした。（日本飛行機の株式は上場廃止となり、その株主は対価として川崎重工業の株式を取得）これにより川崎重工業は航空宇宙用機器および産業機器分野の事業を統合し、業態を拡大している。

別の見方として、統合・合併を典型的に整理してみると大きくは水平統合と垂直統合に分類することができる。水平統合は同業種間の統合・合併であり、垂直統合とは発注者と納入者であった会社間の統合・合併であると定義する。上記の例に見られるユニバーサル造船の例の場合は、造船会社同士の統合・合併であり、水平統合であったと考えられる。

M&A そのものではないが、造船業界においては体制の見直しが行われ、平成14年に川崎重工業が造船部門を分離し完全子会社の川崎造船株式会社を設立し、平成15年に住友重機械工業が船舶製造から撤退しエンジニアリング会社(住友重機械マリンエンジニアリング株式会社)を設立した。

航空宇宙業界における川崎重工業による日本飛行機の完全子会社の例の場合は、分類的には水平統合であるが、大規模な会社が小規模の会社を吸収合併することを子会社化という形で実現したものと考えられる。また、**IHI** エアロスペースの例の場合は、一種の垂直統合と考えられる。

4-2項（2）の市場規模拡大、新規事業分野への進出、または新技術の取得を目的とするものは、国内だけに限られる防衛市場ではその規模拡大の機会は少なく、また前述の民需兼業や秘匿性という防衛事業の特殊性から元会社が防衛部門だけ分離し売り渡すということは無く、海外企業も含めてそれを買収するという機会は現状では考えにくい。ただし、防衛機器にも使用される部品などの特殊技術を保有する中小企業が海外企業の買収対象となることは考えられ、その中での防衛技術の流出の可能性はないとは言えない。

4-2項（3）の投資ファンド目的の企業買収については防衛産業の企業収益性及び特殊性から、その対象となることは考えられない。

以上のように我が国の防衛機器産業における**M&A**による企業の統合・合併はその他業種と同じようには進んでおらず、狭小な防衛市場における多数の企業基盤の維持のためには、同業者による共同開発・生産及び下請け会社との細部分業を行う方式が現在では主流である。

日本で企業において統合・合併が進まない理由はいくつか考えられるが、一番大きなも

のは防衛専門では経営的にやっていけない、ということだと思われる。防衛予算が今後どのように推移するかは定かではないが、急激な伸びが期待されるとは思えない。企業としては顧客を絞り込めば絞り込むほど経営リスクが高まることになる。つまり防衛専門になればなるほど防衛関連の事業規模は増えるが、一方で全社の経営が防衛予算の変動に大きく左右されることになる。また昨今のように競争中心の業者選定が行われると、契約逸注の可能性も高くなり、会社の経営計画が崩れ、防衛に特化していた場合は会社経営を揺るがしかねない事態に陥る可能性もある。米国の国防予算の1/10から1/20の規模の防衛費の中で実質的に輸出もできない我が国の場合は、防衛専門メーカーになった場合、経営基盤が非常に脆弱にならざるを得ないのである。したがって我が国の現状では経営者は企業の統合・合併に慎重にならざるを得ないのでと思われる。

その他にも、民生技術の応用や、逆に防衛先端技術の民需適用など双方向の技術交流にも現在のハイブリッドな体制が適しているという面があって、我が国ではなかなか企業の統合・合併が進まないのではないかと思われる。

しかしながら、今後の防衛環境を見据え、その技術・生産基盤の維持強化、国際競争力増強のためにはM&Aによる企業の再編、統合・合併の進展が有効であると考えられ、その促進のためには企業側のインセンティブ、行政上の優遇政策、対応する防衛省の調達環境の整備等が重要である。

防衛予算の増加が期待できない中、このままで日本の防衛企業はその責任を果たしているのか、あるいは国家は防衛産業にどのような期待を持っているのかが今後の議論的になるろう。

4-3-2 造船産業におけるM&A²

日本の造船業は、1956年（昭和31年）に戦後10年にして早くも建造量世界第1位となった。その後、1999年までの間44年間にわたって建造量世界の座を守った。しかしながら、韓国が1980年（昭和55年）以降、国内の経済発展を図るため造船業に力を注いだ結果、2000年（平成12年）には韓国にトップの座を譲ることになった。2004年のデータでは、韓国の世界に占めるシェアが38.9%に対して、日本が37.4%になっている。売上高は、2003年のデータでは韓国が約1兆2,301億円に対して日本が約1兆2,202億円であり、韓国が僅かに高い数値を示している。日本の造船所は、1979年（昭和54年）と1987年（昭

² 「戦後のわが国造船業界の動向等について」秦尉二郎氏、防衛取得研究 第2巻 第1号（平成20年7月）

和 62 年) に造船不況に見舞われ、設備の処理を行ったため競争力が落ちていた。今日は、海運の好調に伴い新造船の受注が多く数年先まで受注を確保しているが、他方造船会社は先の造船不況の再来を予測して再編、統合・合併を模索している。

現在、IHI-MU (アイ・エッチ・アイ マリンユナイテッド) とユニバーサル造船の統合が検討されているが³、これに関しIHI釜社長は「造船業では韓国、中国の積極的な受注拡大、設備増強による国際競争の更なる激化も予想されており、為替や資材調達面での不透明感もあり、先行きは決して楽観できない状況である。我が国造船業が今後も持続的な発展を図るためには、経営統合による最適生産体制の再構築や設備投資、船種構成の見直し等により、経営基盤を一層強化してゆく必要があるとの認識で意見が一致した。」と述べている⁴。

(1) 自衛艦建造造船所の状況

2006 年 (平成 18 年) における日本国内の造船業の売上に占める艦艇の割合は約 20% であり、我が国の造船基盤は商船建造によって支えられていることが分かる。これは、艦艇建造に特化している英国の造船業とは根本的に異なるところである。また、造船業も船台を長期間必要とし利益幅が少ない艦艇より商船の方に目が向いているのが実情である。

「03 中期防衛力整備計画 (平成 3 年度から 7 年度)」から護衛艦の建造数が漸減し始めたことから、平成 7 年に当時の IHI の海洋造船部門と住友重機の艦艇建造部門の統合・合併の検討が始められ、2002 年にこの統合計画が実施され IHI-MU が誕生した。これにより、護衛艦の建造所は西の三菱重工長崎造船所、中の三井造船玉野事業所及び日立造船舞鶴造船所、東の IHI-MU の 4 社態勢となった。しかしながら将来の護衛艦建造数を勘案すると、護衛艦建造所の数はこれでも多いというのが実態であった。当時、防衛庁は三井造船玉野事業所と日立造船舞鶴造船所が艦艇建造面で一つになれば、護衛艦受注のバランスがとれると考えていた。さらに、掃海艇の建造数も減少してきたことから、当時掃海艇建造が日立造船と日本鋼管の 2 社体制であったのを、1 社体制にするのが適当との考えもあった。

三井造船と日立造船については、技術提携は進み、同一艦種に対する設計図の共有などが実現した。後に、掃海艇建造部門も統合が進み、ユニバーサル造船が誕生した。前述のように、現在更にこのユニバーサル造船と IHI-MU の統合が検討されているところである。

³ 平成 20 年 4 月 8 日、ウェブ公表

⁴ 「海事プレス」20.4.8

(2) 艦艇調達方式の実態⁵

艦艇の調達は、平成10年までは昭和50年代に作成された「艦艇調達の方針」に基づき「艦艇の建造に係わる長官指示」により発注先が決定されていた。この決定に際しては、受注希望造船所の技術力、価格、艦艇技術基盤の維持、基地造船所の確保等を総合的に評価していた。しかしながら、平成11年度にこの長官指示は調達改革の一環として廃止され、新方式の指名競争契約に移行した。新方式は、年度当初に建造予定艦艇について公募を行い、その公募条件を満たす受注希望造船所に技術資料の提供を求め、契約部門に設けられた艦艇技術審査会が受注希望造船所のヒヤリング等を行い、受注資格の有無を審査する方式である。

しかしながら、実態として防衛省は受注希望造船所の評価を十分に行うことはできず、結果的に受注希望造船所の全てを受注資格「有」とする等の問題点が表面化した。この新方式が適用されたのは平成14年度計画護衛艦（DDG）（イージス艦）（2社競争）と平成16年度計画護衛艦（DDH）（4社競争）であった。平成16年度計画護衛艦の場合は、建造困難と見られる造船所を排除できず、競争の結果過去に例を見ない低価格で落札されたとされている。その結果、契約段階以後においてしわ寄せとして武器の価格を大幅に削減せざるを得なくなり、また折角認められた予算を余すことになり、以後の艦艇建造予算の要求にも悪い影響を残すことになった。結果的には、長官指示より良くなったことは何も無く、最終的には現場（艦艇運用者）に大きなしわ寄せを押し付けることになった。

また、従来新型艦を建造する場合、そのスタディは数年前から始めており、そのスタディの大部分は一番艦の建造所に依存せざるを得ない状況であった。しかしながら、今後指名競争契約が続けば、造船所が受注を確実に見込めないことからこのような研究を先行して実施するインセンティブに欠けることになる。結果的には、建造艦艇の品質低下につながる恐れが大きい。このような状況から、今後運用者により良い製品（艦艇）を提供するという原点に立ち戻って、艦艇調達方式についての再見直しが必要になると思われる。

⁵ 「日本造船業の現状と艦艇調達基盤の維持」 宗吉道之氏

第5章 我が国における防衛機器産業の M&A と防衛生産・技術基盤

5-1 M&A の可能性とその影響

我が国の防衛機器産業において M&A はあまり行われてこなかったが、前章までの分析を踏まえ M&A のケースについて考察してみる。

4-3-1 項において M&A を水平統合と垂直統合の二つに分類し、その定義を示したが、ここにおいてその定義を記述する。

○ 水平統合

同業種間の統合・合併である。

同規模程度の会社間の場合には対等な統合・合併となると考えられる。会社間の規模が大幅に異なる場合は一方が他方に吸収される形になる。

水平統合の効果としては同種の設備、同種の人材を有しているため再配分、あるいは二重部分の削減により設備、人材の効率的な使用を期待することができる。さらに管理部門、購買部門、営業部門の統合により管理費の削減などの効果が期待できる。

しかしながら、統合・合併した会社の規模が小さいと防衛予算の増減に振り回され健全な経営ができない恐れがある。逆に言えば M&A により会社規模を大きくし費目ごとの防衛予算の変動を会社全体として平準化できるということも期待される。

一方、防衛省側から見ると寡占化、独占化が進むことになり健全な競争が阻害される恐れがあることを考慮しなければならない。

○ 垂直統合

発注者と納入者であった会社間の統合・合併である。

例として言えば従来プライム会社からサブコン会社へ発注していたものをプライム会社自社内で製造することになるケースであるが、現実的には競合他社のプライム会社からは注文をとりにくくなる、あるいはノウハウの流出を恐れ発注しにくくなることもあり、市場の流動性の面で難点が生ずる恐れがある。

当然のことながら一概にどちらの統合・合併方式がよいとは言えず、それぞれの業種、会社のおかれた状況、立場により水平統合、あるいは垂直統合を考える必要がある。

防衛産業における業種毎の統合、すなわち水平統合を例にとり、以下に分析を行った。

5-1-1 機械産業（戦車、銃砲）

機械産業の場合、一部部品（砲身）を除き、国産かつ競争環境が比較的緩やかな産業であり、機種別の棲み分けがなされているため、こうした状況に鑑みると水平統合の方式でM&Aが進展した場合は、事業規模は増加するものの、統合による採算性に及ぼす影響はあまり大きくないと考えられる。

ユーザーの視点で見た場合は、事業の集約による任務即応性や運用支援性・整備性の向上が期待できるが、反面、生産量の縮小が続く現況においては、M&Aを行っても生産効率化という観点での採算改善の効果は小さく、また雇用の拡大への影響は小さい。

5-1-2 化学産業（弾火薬）

化学産業の場合、分散化されたシェアの集約による事業規模の拡大が見込まれ、人・設備・製品ラインナップ集約等の合理化が進むことから採算性の向上が期待できる。また、FMS⁴²製品への競争力向上効果が期待できる。

ユーザーの視点で見た場合、集約による合理化で不採算事業・製品の撤退等が進む恐れがあり、任務即応性・運用支援性や、部分的には撤退事業における技術優位性の低下が懸念される。また、競争環境の低下を生むほどに集約が進んだ場合は、コストの弾力性が失われる恐れがある。

5-1-3 通信・電子産業（通信機、電子機器、水中武器）

通信・電子産業の場合、統合化による事業規模の拡大が、人や設備といった投資効果の効率化を誘起し、採算性の向上に繋がることが期待できる。但し、民生技術に依存している面も強く、防衛部門の統合による競争力の強化への影響は大きくないと考えられる。

ユーザーの視点で見た場合、集約による事業規模拡大・採算性の向上により、企業側のインセンティブとして自発的な研究開発による性能改善提案の積極性が期待でき、任務即応性・運用支援性・後方支援について効果があると考えられる。反面、集約による合理化が一層のリストラクチャの加速につながり、雇用の減少が懸念される。

⁴² Foreign Military Sales 軍事援助契約

5-1-4 航空宇宙産業（航空機、宇宙機器、誘導武器）

航空宇宙産業の場合、特に航空機については、現状で機種別の棲み分けがある程度されている。例えば、戦闘機や輸送機は現時点で1社が担当しているという状況である。こうした状況に鑑みると水平統合の方式でM&Aが進展した場合は、事業規模は増加するものの、統合による採算性に及ぼす影響はあまり大きくないと考えられる。つまりはラインナップが増えるだけであり、統合により効率化が図られることで採算性が上がることには繋がらないということを意味している。また、事業の集約による任務即応性や運用支援性・整備性の向上が図られるが、航空宇宙産業に多く見られるライセンス国産の形態では、ライセンスとの関係による制約を受ける可能性がある。

ユーザーの視点で見た場合は、従来航空機や誘導武器を開発することができる複数社を育成することに要した経費を集中させることで経費削減を行うメリットが考えられる。反面、競争環境の低下を生むほどに集約が進んだ場合は、コストの弾力性が失われる恐れがある。

5-1-5 造船産業（艦艇、艦艇搭載武器）

造船産業の場合、世界的寡占状態の中、得意技術の集約による競争力の強化、競争相手の減少に伴う価格の叩き合い回避により、事業規模の向上や採算性の向上に寄与するが、艦艇と商船を区別することは困難であり、艦艇部門だけのM&Aは考えにくい状況にある。

ユーザーの視点で見た場合、新造艦・修理艦等作業によるドック占有期間が比較的長いことから、フレキシビリティの観点として業者数が多い方がいざという時の即応性として有効であるといえる。また、現在の寡占状態が統合により緩和されることでコストの弾力性が失われる恐れがある。

5-1-6 共用技術（部品、材料）産業

既に専門性によって、ある程度集約されているが、垂直統合という観点で更なる集約が進めば、事業規模の拡大が期待できる。こうした集約はシステム技術の向上、投資効率化による採算性の向上につながる可能性があるが、民生技術に依存する場合が多く、防衛部門の集約での影響は小さい。

ユーザーの視点で見た場合、事業規模の拡大による事業安定性の向上が任務即応性・後方支援等に効果があると考えられる。反面、集約による合理化が一層のリストラクチャの加速につながり、雇用の減少が懸念される。

表5-1 M&Aの可能性とその影響 総括表(1/3)

【凡例】

影響かなり大:◎、影響大:○、影響小:△、やや悪影響:▲、悪影響

(1) 開発形態

業種	担当	総合評価	(a)企業側影響分析評価				(b)ユーザー側影響分析評価									細部検討
			事業規模	専門技術	採算性	競争力	(b-1)運用者視点					(b-2)産業育成視点				
							任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援	競争環境	技術波及効果	雇用促進		
①機械機器産業 (特車、銃火器)	MHI	○ ⁻	◎	○	△	◎	○	△	○	△	△	○	△	×	表5-1-1	
②化学産業 (弾火薬)	MHI	×	◎	△	○	△	×	×	○	×	×	△	△	×	表5-1-2	
③通信・電子産業 (通信機、電子機器、水中武器)	MELCO /NEC	○	◎	○	◎	○	◎	◎	○	○	○	-	-	×	表5-1-3	
④航空宇宙産業 (航空機、宇宙機器、誘導武器)	MHI /MELCO	○	◎	○	△	◎	◎	◎	○	×	◎	○	○	△	表5-1-4	
⑤造船産業 (艦艇、潜水艦、艦艇搭載武器)	MHI	○ ⁻	◎	○	◎	◎	×	△	○	×	○	◎	△	△	表5-1-5	
⑥その他産業 (部品/材料/共用技術)	MELCO	○	◎	○	◎	-	○	○	○	○	○	-	-	▲	表5-1-6	

業種	特記事項
①機械機器産業 (特車、銃火器)	機種毎に分散化されたシェアの集約による事業規模の拡大が見込めるが、機種毎の生産量が増えなければ採算性はあまり大きな影響を受けない。 ユーザーとしては技術集約によるユーザーニーズへのレスポンスや開発集約による技術力の一元化が技術優位性の向上に繋がると考えるものの、生産量が増えなければコスト効果には影響されず、雇用もそれにリンクして影響しない可能性がある。
②化学産業 (弾火薬)	分散化されているシェアの集約による事業規模の拡大が見込め、人・設備・製品の集約等合理化が進むことから採算性の向上が期待できる。またFMS製品への競争力向上も期待できる。 ユーザーとしては不採算開発からの撤退等のリスクがM&Aにより増大する可能性がある。また、競争環境が低下するほど集約が進むとコストの弾力性が失われる可能性がある。
③通信・電子産業 (通信機、電子機器、水中武器)	統合化による事業規模の拡大は、対投資効果上採算の改善に繋がる。また、運用支援性についても自発的な研究開発による性能改善への積極的なインセンティブにつながる可能性がある。
④航空宇宙産業 (航空機、宇宙機器、誘導武器)	現状で機種別に分散されており、各機種毎の生産量が増えなければ採算性はあまり大きな影響を受けない。 ユーザーとしてもM&Aにより複数社を育成することによる経費としてのメリットは期待できるものの、競争環境が低下するほど集約が進むとコストの弾力性が失われる可能性がある。
⑤造船産業 (艦艇、潜水艦、艦艇搭載武器)	世界的寡占状態の中、得意技術の集約による競争力の強化、競争相手の減少に伴う価格の叩き合い回避により、事業規模及び採算性の向上に寄与。但し、造船産業の場合、艦艇と商船を区別することは困難であり、艦艇部門だけのM&Aは考えにくい状況にある。
⑥その他産業 (部品/材料/共用技術)	事業規模の拡大による採算性の向上が期待できるが、競争力は同一企業内の民生技術に依存する面もあり影響はない。運用者の視点でのメリットはあるものの、統合化によるリストラクチャの進展により雇用が減少する可能性がある。

表5-1 M&Aの可能性とその影響 総括表(2/3)

【凡例】

影響かなり大:◎、影響大:○、影響小:△、やや悪影響:▲、悪影響

(2) ライセンス国産形態

業種	担当	総合評価	(a)企業側影響分析評価				(b)ユーザー側影響分析評価								細部検討	
			事業規模	専門技術	採算性	競争力	(b-1)運用者視点				(b-2)産業育成視点					
							任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援	競争環境	技術波及効果	雇用促進		
①機械機器産業 (特車、銃火器)	MHI	△	◎	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	×	表5-1-1
②化学産業 (弾火薬)	MHI	×	◎	△	○	△	×	×	×	△	×	△	△	×	表5-1-2	
③通信・電子産業 (通信機、電子機器、水中武器)	MELCO /NEC	○-	◎	○	◎	○	○	△	-	○	○	○	△	×	表5-1-3	
④航空宇宙産業 (航空機、宇宙機器、誘導武器)	MHI /MELCO	○-	◎	△	△	○	○	○	△	△	○	△	△	△	表5-1-4	
⑤造船産業 (艦艇、潜水艦、艦艇搭載武器)	MHI		艦艇におけるライセンス形態は存在しない												表5-1-5	
⑥その他産業 (部品/材料/共用技術)	MELCO						該当なし								表5-1-6	

業種	特記事項
①機械機器産業 (特車、銃火器)	ライセンス国産としては火砲の一部に見られるが、開発形態と比べ、技術優位性につき影響は小さい。また、ライセンスの関係上の制約があり任務即応性・運用支援性及び整備性については効果が期待できない可能性がある。雇用促進としては、開発形態と同様でM6Aのみでの効果はなく生産量の増加がなければ効果は期待できない。
②化学産業 (弾火薬)	国産開発形態とほぼ同評価であるが、技術優位性という観点では不採算事業からの撤退等の負の合理化により、防衛技術レベルの低下が懸念される。
③通信・電子産業 (通信機、電子機器、水中武器)	開発形態に対して、運用者視点での影響は小さくなる
④航空宇宙産業 (航空機、宇宙機器、誘導武器)	技術的有効性は開発形態に比べれば影響が小さい。また任務即応性、運用支援性及び整備性は、集約による効果はあるものの、ライセンスとの関係上の制約がある可能性あり。 ユーザーとしてもM&Aにより複数社から絞込みを育成することによる経費としてのメリットは期待できるものの、競争環境が低下するほど集約が進むとコストの弾力性が失われる可能性がある。
⑤造船産業 (艦艇、潜水艦、艦艇搭載武器)	-
⑥その他産業 (部品/材料/共用技術)	-

表5-1 M&Aの可能性とその影響 総括表 (3/3)

【凡例】

影響かなり大:◎、影響大:○、影響小:△、やや悪影響:▲、悪影響

(3) FMS形態

業種	担当	総合評価	(a)企業側影響分析評価				(b)ユーザ側影響分析評価							細部検討		
			事業規模	専門技術	採算性	競争力	(b-1)運用者視点			(b-2)産業育成視点						
							任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援	競争環境	技術波及効果		雇用促進	
①機械機器産業 (特車、銃火器)	MHI	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	表5-1-1
②化学産業 (弾火薬)	MHI	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	表5-1-2
③通信・電子産業 (通信機、電子機器、水中武器)	MELCO /NEC	△-	△	—	△	—	—	—	—	—	—	○	—	—	○	表5-1-3
④航空宇宙産業 (航空機、宇宙機器、誘導武器)	MHI /MELCO	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	表5-1-4
⑤造船産業 (艦艇、潜水艦、艦艇搭載武器)	MHI	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	表5-1-5
⑥その他産業 (部品/材料/共用技術)	MELCO															表5-1-6

業種	特記事項
①機械機器産業 (特車、銃火器)	FMS品の後方支援分野で若干の効果あるものの基本的には影響しない。
②化学産業 (弾火薬)	FMS品の後方支援分野で若干の効果あるものの基本的には影響しない。
③通信・電子産業 (通信機、電子機器、水中武器)	修理専門会社を集約できれば、FMS形態の装備品であっても後方支援対応の改善や雇用対策には繋がる。
④航空宇宙産業 (航空機、宇宙機器、誘導武器)	FMS品の後方支援分野で若干の効果あるものの基本的には影響しない。
⑤造船産業 (艦艇、潜水艦、艦艇搭載武器)	FMS品の後方支援分野で若干の効果あるものの基本的には影響しない。
⑥その他産業 (部品/材料/共用技術)	—

表5-1-1 M&Aの可能性とその影響 個別評価～①機械機器(特車・火砲)産業

(a)企業側影響分析

装備品取得形態	事業規模	専門技術	採算性	競争力
(1)開発形態	◎現状は機種毎に住み分け状況にあるため、M&Aを実施した場合、事業規模の拡大が見込まれる。	○各々の得意分野技術の集約効果が期待できる。	△事業規模の拡大は見込まれるが、そのことが即採算性向上につながるとは言えない。むしろ、採算性向上には各機種毎の調達数量増大が必要。	◎シェア拡大及び技術集約により競争力の向上が期待できる。
(2)ライセンス国産形態	◎現状は機種毎に住み分け状況にあるため、M&Aを実施した場合、事業規模の拡大が見込まれる。	△M&Aのみで専門技術レベルが向上することは考えにくい。	△事業規模の拡大は見込まれるが、そのことが即採算性向上につながるとは言えない。むしろ、採算性向上には各機種毎の調達数量増大が必要。	△シェア拡大及び技術集約により競争力の向上が期待できるが、海外製品との競争力には影響しない。
(3)FMS形態	－影響しない。	－影響しない。	－影響しない。	－影響しない。

(b)ユーザー側影響分析

装備品取得形態	(b-1)運用者視点				
	任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援
(1)開発形態	○技術集約が進むので、ユーザーニーズへのレスポンスは向上することが見込まれる。	△M&A実施後も組織規模に変化がなければ、大きな影響はない。	○技術集約により技術優位性は向上することが見込まれる。	△事業規模の拡大は見込まれるが、そのことが即コスト低減につながるとは言えない。むしろ、コスト低減には各機種毎の調達数量増大が必要。	△M&A実施後も組織規模に変化がなければ、大きな影響はない。
(2)ライセンス国産形態	△技術集約が進むので、ユーザーニーズへのレスポンスは向上することが見込まれる。但し、ライセンサーとの関係上、制約される可能性がある。	△M&A実施後も組織規模に変化がなければ、大きな影響はない。	△ライセンサーとの関係上、制約を受ける可能性あり。	△事業規模の拡大は見込まれるが、そのことが即コスト低減につながるとは言えない。むしろ、コスト低減には各機種毎の調達数量増大が必要。	△M&A実施後も組織規模に変化がなければ、大きな影響はない。
(3)FMS形態	－影響しない。	－影響しない。	－影響しない。	－影響しない。	－影響しない。

装備品取得形態	(b-2)産業育成視点		
	競争環境	技術波及効果	雇用促進
(1)開発形態	○現状でも機種毎に住み分け状況にあるが、より一層競争が緩和される。	△技術集約は進むものの、新規技術が開発されなければ波及効果は従前から大きく変化するとは言えず。	×M&Aを実施した場合、より効率的な人材活用を図ることが見込まれるため、機種毎の調達数量など業界自体の規模の拡大がなければ雇用促進は期待できない。
(2)ライセンス国産形態	△国内競争相手が減少するものの、安価なFMS形態との競争は避けられず、厳しい競争環境自体は大きく変わらないと考える。	△化学産業としてのM&Aであれば、防衛機器における弾薬技術の他分野への波及範囲を広げる効果が期待できる。	×合理化を目的としたM&Aでは雇用促進にはつながらないと考える。
(3)FMS形態	－影響しない。	－影響しない。	－影響しない。

【凡例】 影響かなり大:◎、影響大:○、影響小:△、やや悪影響:▲、悪影響:×、影響なし:－

表5-1-2 M&Aの可能性とその影響 個別評価～②化学産業

(a)企業側影響分析

装備品取得形態	事業規模	専門技術	採算性	競争力
(1)開発形態	◎ 分散されているシェアを獲得することにより、事業規模が拡大する可能性がある。	△ 自社以外で蓄積された技術・ノウハウを獲得することにより、専門技術が充実する可能性がある。(M&Aのみで専門技術レベルが向上することは考えにくい)	○ 生産量が変わらなくても、人・設備・製品の集約等合理化が進むことから採算性の向上が期待できる。	△ 事業規模拡大及び採算性の向上による経営基盤の強化、技術・ノウハウの充実による技術基盤の強化から競争力向上が期待できる。(防衛機器シェアとしては国内限定であり、M&Aによる市場占有率の増大は競争力の低下)
(2)ライセンス国産形態	◎ 分散されているシェアを獲得することにより、事業規模が拡大する可能性がある。	△ 自社以外で蓄積された技術・ノウハウを獲得することにより、専門技術が充実する可能性がある。(M&Aのみで専門技術レベルが向上することは考えにくい)	○ 生産量が変わらなくても、人・設備・製品の集約等合理化が進むことから採算性の向上が期待できる。	△ 事業規模拡大及び採算性の向上による経営基盤の強化、技術・ノウハウの充実による技術基盤の強化から競争力向上が期待できるが、開発形態に比べるとライセンサーが占めるコストの分、競争力は下がる。
(3)FMS形態	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。

(b)ユーザー側影響分析

装備品取得形態	(b-1)運用者視点				
	任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援
(1)開発形態	× M&Aの結果、不採算開発案件からの撤退等ユーザにとって負の合理化が進む可能性がある。	× M&Aの結果、不採算製品からの撤退等ユーザにとって負の合理化が進む可能性がある。	○ 先進技術開発においては経営基盤及び技術基盤が充実されることから投資環境さえ整えば、優位性の向上が期待できる。	× 企業側事業基盤の強化に伴うコスト面での向上が期待できる一方、国内限定のシェアに対して市場占有率が高まることから企業優位で価格設定される可能性がある。	× M&Aの結果、不採算製品からの撤退等ユーザにとって負の合理化が進む可能性がある。
(2)ライセンス国産形態	× M&Aの結果、不採算製品からの撤退等ユーザにとって負の合理化が進む可能性がある。	× M&Aの結果、不採算製品からの撤退等ユーザにとって負の合理化が進む可能性がある。	× M&Aの結果、不採算製品からの撤退等ユーザにとって負の合理化が進む可能性がある。	△ 企業側事業基盤の強化に伴い、ライセンサーとの価格交渉力の向上が期待できる。	× M&Aの結果、不採算製品からの撤退等ユーザにとって負の合理化が進む可能性がある。
(3)FMS形態	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。

装備品取得形態	(b-2)産業育成視点		
	競争環境	技術波及効果	雇用促進
(1)開発形態	△ 国内限定市場ではあるが、開発においては米国FMS製品との競合が考えられ、厳しい競争環境自体は大きく変わらないと考える。(FMSに類似製品がない国内独自ニーズに対応した開発では競争環境としては悪化する。)	△ 化学産業としてのM&Aであれば、防衛機器における弾薬技術の他分野への波及範囲を広げる効果が期待できる。	× 合理化を目的としたM&Aでは雇用促進にはつながらないとする。
(2)ライセンス国産形態	△ 国内競争相手が減少するものの、安価なFMS形態との競合は避けられず、厳しい競争環境自体は大きく変わらないと考える。	△ 化学産業としてのM&Aであれば、防衛機器における弾薬技術の他分野への波及範囲を広げる効果が期待できる。	× 合理化を目的としたM&Aでは雇用促進にはつながらないとする。
(3)FMS形態	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。

【凡例】 影響かなり大:◎、影響大:○、影響小:△、やや悪影響:▲、悪影響:×、影響なし:－

表5-1-3 M&Aの可能性とその影響 個別評価～③通信・電子産業(水中武器から魚雷を除く、航空機搭載・艦載電子機器を含む)

(a)企業側影響分析

装備品取得形態	事業規模	専門技術	採算性	競争力
(1)開発形態	◎ 専門性により、ある程度集約されているが、更に統合化を進めれば各々事業規模は拡大する。	○ 統合化により技術開発投資が集約され技術力向上に繋がるが、同一企業内の民生技術を活用している場合が多いため、防衛部門のみの企業統合では専門技術の拡大度は大きくはない。	◎ 各々の事業規模が拡大するので、投資対効果の面で採算性は向上する。	○ 統合化の結果、事業規模が拡大するので競争力は強化される。なお競争力は同一企業内の民生技術に依存する面もあり、防衛部門統合の影響は大きくはない。
(2)ライセンス国産形態	◎ 専門性により、ある程度集約されているが、更に統合化を進めれば各々事業規模は拡大する。	○ 統合化により技術範囲が拡大するため発展が見込まれる	◎ 事業規模が拡大するので、採算性は向上する。	○ 統合化により技術範囲が拡大し、また生産ノウハウも蓄積されるため競争力は増大する。
(3)FMS形態	△ 修理事業を専門会社を集約する場合にはある程度規模拡大効果あり。	― 影響なし。	△ 修理事業を専門会社を集約する場合にはある程度採算性向上効果あり。	― 影響なし。

(b)ユーザー側影響分析

装備品取得形態	(b-1)運用者視点				
	任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援
(1)開発形態	◎ 統合化により供給側とのインターフェースが集約され、要求満足度が向上する。また供給側の規模拡大により要求へのレスポンスも向上する。	◎ 統合化による供給側の規模拡大により自発的研究開発を促し、性能改善等の取り組みに積極性が増す。	○ 〇。なお企業側は民生技術の活用も多	○ 統合化により設備投資や管理コストの削減効果はある。	○ 統合化による供給側の規模拡大により修理維持などの体制が強化出来るため後方支援の対応が改善される。
(2)ライセンス国産形態	○ 統合化により供給側とのインターフェースが集約され、要求満足度が向上する。	△ 統合化による供給側の規模拡大によりECPなど性能改善等の取り組みに積極性が増すことも考えられる。	― 影響なし。	○ 統合化により設備投資や管理コストの削減効果はある。	○ 統合化による供給側の規模拡大により修理維持などの体制が強化出来るため後方支援の対応が改善される。
(3)FMS形態	X 影響なし。	― 影響なし。	― 影響なし。	― 影響なし。	○ 修理専門会社を集約できれば後方支援の対応が改善される。

装備品取得形態	(b-2)産業育成視点		
	競争環境	技術波及効果	雇用促進
(1)開発形態	― 統合化の結果、専門技術対応で1～2社となった場合でも、海外メーカーとの競争があり、競争環境は保たれる。なお多数者が競合する環境は企業側、ユーザー側共に無駄が多く非効率的である。	― 統合化により専門技術が集約され、中小企業が新たに参入する機会が減少するため技術革新が遅滞する可能性も考えられるが民生技術からのspin onでカバー出来る。	X 統合化により関連企業のリストラクチャが行われ、雇用は減少する。
(2)ライセンス国産形態	○ 専門技術ごとに単一企業に集約される可能性があるため競争環境がなくなる。	△ 統合化により専門技術が集約され、中小企業が新たに参入する機会が減少するため生産技術など海外に学ぶ機会が狭められる。	X 統合化により関連企業のリストラクチャが行われ、雇用は減少する。
(3)FMS形態	― 影響なし。	― 影響なし。	○ 修理専門会社を集約できれば雇用機会となる。

【凡例】 影響かなり大:◎、 影響大:○、 影響小:△、 やや悪影響:▲、 悪影響:×、 影響なし:―

表5-1-4 M&Aの可能性とその影響 個別評価～④航空宇宙産業(誘導武器に魚雷を含む、宇宙機器は人工衛星とロケットのこと)

(a) 企業側影響分析

装備品取得形態	事業規模	専門技術	採算性	競争力
(1) 開発形態	◎ M&Aの効果により、分散されているシェアが拡大し、事業規模は拡大する。	○ 現時点で、機種毎に分散化している状況であり、M&Aによる大幅な専門技術の進展はないものの、各種装備品等のインターフェース等ある程度の技術範囲が拡大する。	△ 航空機については、現時点で、機種毎に分散化している状況であり、各機種の生産量が増えなければコスト/採算性は余り大きな影響を受けない。誘導機器については、投資の集約による採算向上に影響がある。	◎ M&Aによる競合者の減少及びシェアの拡大が競争力の拡大に大きく影響する。
(2) ライセンス国産形態	◎ M&Aの効果により、分散されているシェアが拡大し、事業規模は拡大する。	△ ライセンス技術が主体となるため、開発形態に比して更に影響が少ない。	△ 航空機については、現時点で、機種毎に分散化している状況であり、各機種の生産量が増えなければコスト/採算性は余り大きな影響を受けない。誘導機器については、投資の集約による採算向上に影響がある。	○ M&Aによる競合者の減少及びシェアの拡大が競争力の拡大に影響するもののライセンサーとの関係もあり競争力の拡大は限定的。
(3) FMS形態	— 一部修理事業での取り組みはあるものの、新規製造を伴わないため、影響しない。	— 一部修理事業で整備マニュアル等からの蓄積は有ろうが、技術維持契約もなく、影響しない。	— 一部修理事業での取り組みはあるものの、新規製造を伴わないため、影響しない。	— 影響しない。

(b) ユーザー側影響分析

装備品取得形態	(b-1) 運用者視点				
	任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援
(1) 開発形態	◎ 事業集約の結果として、ユーザーニーズへのレスポンスは向上することが見込まれる。	◎ M&Aの効果として、プラットフォーム毎の特異性を把握できることによる運用への改善提案等を期待できる。	○ 現時点で、機種毎に分散化している状況であり、M&Aによる大幅な専門技術の進展はないものの、技術集約による効果はある。	× 統合化による設備投資、管理コストの削減効果等企業側事業基盤の強化に伴うコスト面での向上が期待できる一方、国内限定のシェアに対して市場占有率が高まることから企業優位で価格設定される可能性がある。	◎ 事業集約の結果として、窓口業務や作業標準の統一による支援性の向上が見込まれる。
(2) ライセンス国産形態	○ 事業集約の結果として、ユーザーニーズへのレスポンスは向上することが見込まれる。但し、ライセンサーとの関係上、制約を受ける可能性あり。	○ M&Aの効果として、プラットフォーム毎の特異性を把握できることによる運用への改善提案等を期待できる。但し、ライセンサーとの関係上、制約を受ける可能性あり。	△ ライセンサーとの関係上、制約を受ける可能性あり。	△ 統合化による企業側事業基盤の強化に伴い、ライセンサーとの価格交渉力の向上が期待できる。	○ 事業集約の結果として、窓口業務や作業標準の統一による支援性の向上が見込まれる。但し、ライセンサーとの関係上、制約される可能性がある。
(3) FMS形態	— 影響なし	— 影響なし	— 影響なし	— 影響なし	— 影響なし

装備品取得形態	(b-2) 産業育成視点		
	競争環境	技術波及効果	雇用促進
(1) 開発形態	○ 現状でも機種毎に住み分け状況にあるが、より一層 競争が緩和される。	○ 現時点で、機種毎に分散化している状況であり、M&Aによる大幅な専門技術の進展はないものの、各種装備品等のインターフェース等ある程度の技術範囲が拡大することで技術の波及効果は期待できる。	△ 事業規模拡大及び競争力の強化による雇用が期待できるが、今以上の生産量が増えなければ雇用への影響は小さい。
(2) ライセンス国産形態	△ 国内競争相手が減少するものの、安価なFMS形態との競争は避けられず、厳しい競争環境自体は大きく変わらないと考える。	△ ライセンサー技術のため、技術波及には制約がある。	△ 事業規模拡大及び競争力の強化による雇用が期待できるが、今以上の生産量が増えなければ雇用への影響は小さい。
(3) FMS形態	— 影響なし	— 影響なし	— 一部修理事業での取り組みはあるものの、新規製造を伴わないため、影響しない。

【凡例】 影響かなり大:◎、影響大:○、影響小:△、やや悪影響:▲、悪影響:×、影響なし:—

表5-1-5 M&Aの可能性とその影響 個別評価～⑤造船産業(艦載電子機器を除く)

(a)企業側影響分析

装備品取得形態	事業規模	専門技術	採算性	競争力
(1)開発形態	◎ 世界的寡占状態の中、得意技術の集約による競争力の強化、競争相手の減少に伴う価格の叩き合い回避により、事業規模の向上に寄与 但し、造船産業の場合、艦艇と商船を区別することは困難であり、艦艇部門だけのM&Aは考えにくい状況にある	○ 各々の得意分野の集約の効果有り	◎ 競争相手の減少による価格の叩き合い回避による採算性向上に寄与	◎ 専門技術・採算性の向上により、事業競争力の強化に寄与
(2)ライセンス国産形態		艦艇におけるライセンス形態はない		
(3)FMS形態	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。

(b)ユーザー側影響分析

装備品取得形態	(b-1)運用者視点				
	任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援
(1)開発形態	× 新造艦・修理艦等作業に閉めるドック占有期間が比較的長いことから、フレキシビリティの観点として業者数が多い方がいざという時の即応性として有効。	△ 造船産業自体が艦艇製造修理を通じて運用支援を行うケースは少なく影響は小さい。	○ 得意技術の集約による競争力の強化に寄与	× 造船産業は競合によるコストの叩き合いが発生している産業であり、M&Aによる競合の減少がコストに及ぼす影響は大。	○ 競争力の強化に伴うサービスの質の向上
(2)ライセンス国産形態		艦艇におけるライセンス形態はない			
(3)FMS形態	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。

装備品取得形態	(b-2)産業育成視点		
	競争環境	技術波及効果	雇用促進
(1)開発形態	◎ 世界的な寡占状態の中、艦艇商船を問わず、競合の減少に伴う競争環境の適正化に寄与	△ 得意技術の集約による競争力の強化には寄与するものの技術は級という観点では造船技術は成熟技術であり他産業への大きな影響はない。	△ 設備産業であることからM&Aを実施しても現状の雇用を大幅に拡大する効果は期待できないため影響は小さい。
(2)ライセンス国産形態		艦艇におけるライセンス形態はない	
(3)FMS形態	－ 影響しない。	－ 影響しない。	－ 影響しない。

【凡例】 影響かなり大:◎、 影響大:○、 影響小:△、
やや悪影響:▲、 悪影響:×、 影響なし:－

表5-1-6 M&Aの可能性とその影響 個別評価～⑥その他産業(部品/材料/共用技術)

(a)企業側影響分析

装備品取得形態	事業規模	専門技術	採算性	競争力
(1)開発形態	◎ 専門性により、ある程度集約されているが、更に統合化を進めれば各々事業規模は拡大する。	○ 統合化により技術開発投資が集約され技術力向上に綱がるが、同一企業内の民生技術を活用している場合が多いため、防衛部門のみの企業統合では専門技術の拡大度は大きくはない。	◎ 各々の事業規模が拡大するので、投資対効果の面で採算性は向上する。	— 競争力は同一企業内の民生技術に依存する面もあり、防衛部門統合の影響は大きな影響を与えない。
(2)ライセンス国産形態			検討上、該当なし	
(3)FMS形態			検討上、該当なし	

(b)ユーザー側影響分析

装備品取得形態	(b-1)運用者視点				
	任務即応性	運用支援性	技術優位性	コスト	後方支援
(1)開発形態	○ 統合化により供給側の事業規模が拡大し供給安定度および国産供給度が増す	○ 統合化による供給側の規模拡大により自発的研究開発を促し、技術範囲拡大等の取組みに積極性が増す。	○ 統合による事業規模拡大により国産技術の進展が期待出来る。	○ 統合化により設備投資や管理コストの削減効果はある。	○ 統合化による供給側の規模拡大により修理用部品などの安定供給が促進される
(2)ライセンス国産形態			検討上、該当なし		
(3)FMS形態			検討上、該当なし		

装備品取得形態	(b-2)産業育成視点		
	競争環境	技術波及効果	雇用促進
(1)開発形態	— 統合化の結果、専門技術対応で1社に集約されたとしても、海外製品との競争環境が従前通りあり、変化は少ない。	— 統合化により専門技術が集約され、他企業が新たに参入する機会が減少するため技術革新が遅滞する可能性も考えられるが民生技術からのspin onの機会には常にありその意味で影響は少ない。	▲ 統合化により関連企業のリストラチャが行われ、雇用はやや減少するが、同一企業の民生部門で吸収可能な程度。
(2)ライセンス国産形態		検討上、該当なし	
(3)FMS形態		検討上、該当なし	

【凡例】 影響かなり大:◎、影響大:○、影響小:△、やや悪影響:▲、悪影響:×、影響なし:—

5-2 我が国の望ましい防衛生産・技術基盤のあり方

一国の防衛力を考えるとき、つい目の前の軍事力、すなわち軍隊とその装備品に目が行きがちであるが、これまで述べてきたように防衛産業基盤の支えによりその防衛力は機能するという事実を改めて認識する必要があると考える。特に工場を有しない日本においては防衛産業が提供する生産・技術力は装備品の運用・維持のために不可欠なものである。つまり、防衛産業基盤を維持、発展させていくことは自国の防衛力の確保のための基本である、と認識する必要がある。

我が国の場合は、平成2年以降防衛費の減少が続き、さらに防衛産業の構造はこれまで見てきたように大企業の中の一部門あるいは中小の専門メーカーから構成されており、欧米に見るような軍需企業が存在しないことも日本型の特徴と言えよう。また一部には防衛産業基盤が防衛力における重要な構成要素であるとの認識を欠き、防衛産業は自分自身の利益のために仕事が欲しいと言っている、と誤解している向きも見受けられる。

さらに武器輸出三原則の過剰なまでの適用により武器輸出が実質的に不可能であり海外に市場を求めることができない状況において、予算が減り、仕事量が減る中で民間企業の努力により従来通りに防衛産業を維持していくのは容易なことではないと言わざるを得ない。

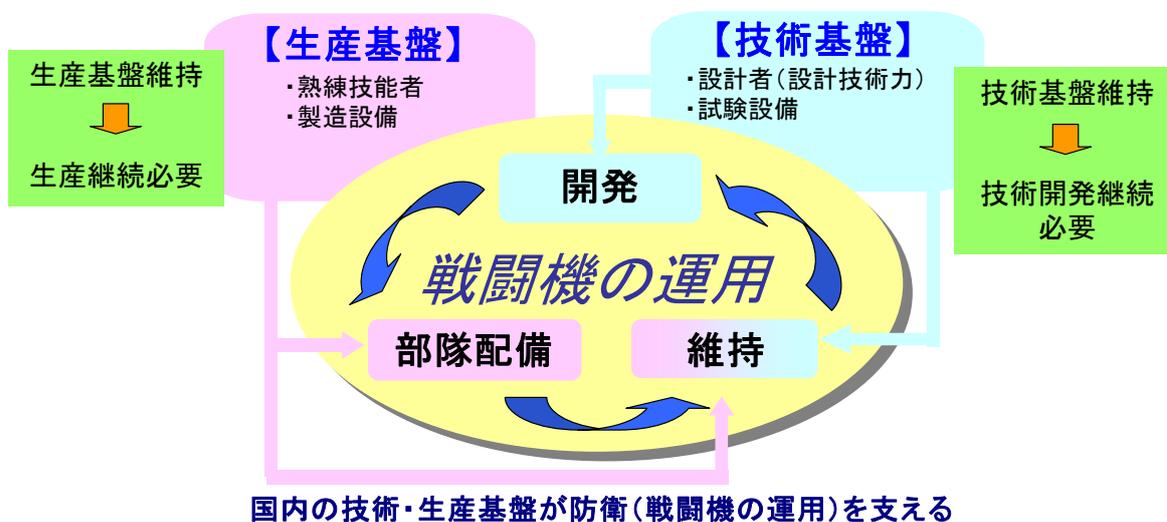
我が国の防衛力における防衛産業の位置付けを一例として防衛航空機産業を取り上げて整理してみた(図 5-2-1)。戦闘機の運用を考えた場合、それは開発・生産、部隊配備、維持・運用のサイクルで回っている。

開発段階においては開発を行う設計者である人、必要なツールとなる試験設備などが必要である。その設計能力、開発能力を支えるものは基礎研究、応用研究などの継続的な研究活動である。研究活動を含めた開発能力、すなわち研究者、技術者などの人材、それを支えるための開発用の設備、すなわち風洞、電波暗室、シミュレータ、構造試験、材料試験などの研究設備、試験設備などが必要となる。これらを含めて技術基盤と呼ぶ。

開発終了後は生産に移行するわけであるが、生産のための製造設備、試験装置、熟練技能者などが必要となる。これを生産基盤と呼ぶ。

これら技術基盤、生産基盤により防衛関連の各企業は防衛装備品、防衛システムの部隊における運用を支援している。この運用のサイクルを円滑に回していくために技術基盤、生産基盤の健全な育成が必須である。

図 5-2-1 戦闘機を支える技術・生産基盤



防衛システムのライフサイクルという観点でみると開発、調達、運用という段階に分けることができる(図 5-2-2)。

開発段階では将来想定される脅威に対する要求が出され、企業の技術力をベースにシステムの実現可能性が技術的観点、予算的観点から検討される。実現可能となれば試作品の設計、製造が行われ、技術開発が進んでいく。試作品の製造は民間企業で実施するので当然のことながら生産基盤なくしては開発は進められないのである。開発段階が終わると量産設計、量産品製造を行い、調達段階へ移行する。技術基盤で設計された図面をもとに生産が展開されていくことになる。

装備品、この例の場合は戦闘機が部隊に配備され運用段階になると、技術的な支援の要請が発生する。部隊で対応できない故障解析、不具合探求および修理は民間企業で実施する。さらに我が国の場合、工場がないので定期的整備は民間企業が実施する。生産基盤として整備した設備を利用して効率的な整備を行うのであるが、開発段階で発生しなかった、あるいは想定しなかった不具合についても工場の技術者が原因の究明、不具合の対策を検討、立案する。

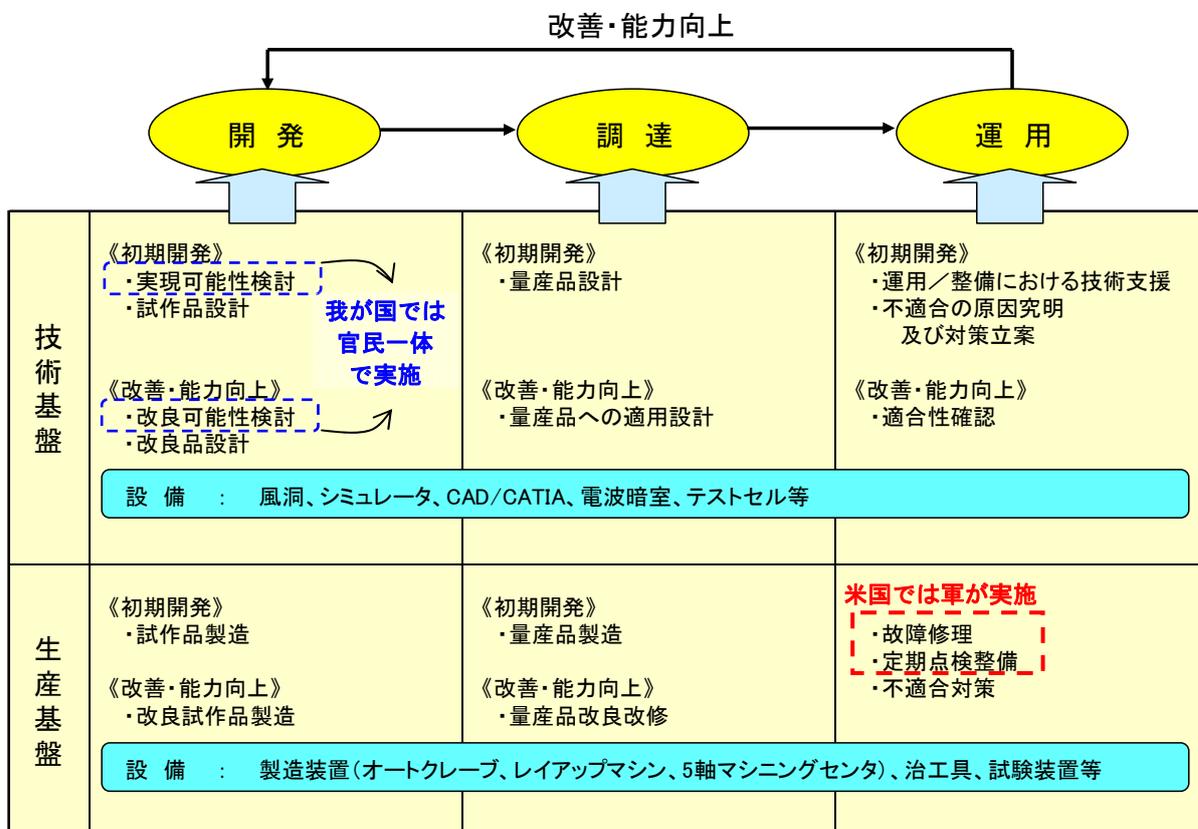
運用を行っているうちに技術の進歩、あるいは新しい運用の要求が出てくるため、改善・能力向上を行う必要が出てくる。これはある意味でミニ開発ともいえるもので技術、生産の両方の能力があって初めて可能となるものである。

こうした一連の活動を遂行していくためには熟練技術者、熟練技能者などの人的資源とともに設備、ソフトウェア(コンピュータプログラム)なども必要となる。技術者、技能者

についてはその技術の維持・伝承のため若手技術者、技能者の補充も継続的に必要である。試験用の設備としては風洞、シミュレータ、電波暗室、エンジンテストセルなどが必要となり、製造のためには機能試験装置、治具、オートクレーブなどの設備が必要となる。これらの設備は製造段階で使われるだけでなく、整備においても重要な役割を果たすことになる。

以上述べた防衛システム、防衛装備品のライフサイクル全般に技術基盤・生産基盤がどのように関与しているかを図 5-2-2 に整理した。この図では戦闘機・ヘリコプタを例としているが、ここに示すように防衛力の開発・調達・運用のライフサイクル全般にわたり、我が国では航空機産業が分担し、自衛隊の運用・活動を支える基盤の一部を形成している。当然のことながら部隊における列線整備は部隊で実施している。米国では軍が実施している運用段階における故障修理及び定期点検整備についても、我が国では防衛産業が実施しており、防衛産業の持つ防衛技術・生産基盤の維持は我が国防衛力の維持に直結している構造となっている。逆に言えば、我が国防衛技術・生産基盤が弱体化すると、我が国防衛力は弱体化につながるのである。

図 5-2-2 防衛技術・生産基盤は防衛力の一部



5-3 防衛力維持のための M&A の果たす役割

欧米諸国においては冷戦終結と機を同じくして M&A による企業の統合・合併が行われた。それは冷戦終結という世界情勢の大幅な変化により各国の国防費の大幅な削減が見込まれ、また米国においては国防省の指導があったことなどにより、欧米諸国は防衛機器産業の改編、統合・合併をダイナミックに進めてきた。その結果として防衛に特化した効率的な産業構造となってきた。

しかしながら、我が国は戦後の防衛産業再開時の体制のまま、50 年以上にわたり大きな変化がなく過ごしてきた。それは第 1 点目として日本経済の発展とともに防衛予算も伸び、増加傾向の中では体制を見直す必要がなかったこと、第 2 点目として武器の輸入は認めているが武器輸出三原則等の制約のため実質的に武器の輸出は禁止されており国際競争にさらされていないという保護された環境であること、の結果ではないかと考えられる。第 1 点目については我が国の財政状況、昨今の経済情勢から考えて防衛予算の伸びが最早期待できない状況となっており、企業の再編、統合・合併を考えていくための大きな要素となっている。第 2 点目の武器輸出三原則等の制限については国民の武器使用、武器輸出に対するアレルギー状態、あるいは武器そのものに対するアレルギー状態により依然として同じ状態が続いている。

しかしながら、昨今の東アジアの状況を見てみると軍事力拡大を推進している国々が存在しており、このような周辺安全保障環境の中で我が国の軍事力、防衛能力をどの程度にすべきかについては別途現実的な検討を行うべきであると考え。その検討の結果として出てくる我が国に必要な防衛能力に対して産業界はどのような支援が期待されているのか、その期待を如何に実現して行くのか、を決めていく必要がある。それは国として必要な防衛能力の側面からの防衛産業に求められていることである。

運用側から現状レベルの支援が防衛産業に期待されているとすれば、防衛予算の漸減の中でこのままの防衛産業体制を維持し、その技術レベル・生産レベルを提供していくことはきわめて困難なことになるのではなかろうか。運用・維持の支援を遂行していくために現在のままの体制が現実的なのであろうか。我が国においても M&A によって企業の統合・合併を推進することが一つの解になるのであろうか。経営者側からすれば M&A による企業の統合・合併よりも、会社の小さな一部門である防衛事業の切り捨て、撤退が現実的な解となる可能性もある。その場合、我が国の防衛力、すなわち安全保障を確保してい

くためにはどのような問題が生ずるのか。これらの点を国として研究し、方針を明確にしていく必要がある。

我が国の防衛力の維持・発展のために防衛産業基盤の維持・発展が不可欠であるとするならば国としての「防衛産業戦略」の立案が必要であり、その方針に基づいた防衛産業の見直しが必要になると考えられる。その見直しの中で武器輸出三原則等の呪縛を解くことにより、M&A のみならず国内外のジョイントベンチャーの形成、外国企業との協業を積極的に行う動機も出てくることになり、またその効果も期待できるのではないかと思われる。

これらの見直しが行われ、その結果として防衛機器産業基盤がより強固となれば防衛力維持・拡大への支援能力を強化することが可能となると期待される。

第6章 我が国のアウトソーシングの状況

6-1 アウトソーシングを取り巻く環境

6-1-1 総人件費改革、及び総合取得改革の観点からの取り組み¹

行革推進法では、総人件費改革として国の行政機関の定員について平成18年度以降の5年間で5%以上の削減をさせることになっており、防衛省も国の行政機関のひとつとして取り組んでいかなければならない。自衛隊の増加する業務への対応を図りつつ、増員抑制、実員削減を行っていかなければならない状況となっている。

さらに、総合取得改革の観点からも装備品の補給・整備について自衛隊の特性を考慮し、トータルコストの低減に取り組む必要がある。こうした自衛隊員の人件費の削減、さらには防衛省全体のコストの削減を図る施策として、自衛隊員の本来業務ではない業務を、より低コストで実現できる民間へ委託する動きが拡大してきている。

6-1-2 公益法人、及びシンクタンク等による業務支援

上記のような一般民間企業への委託とは性格を異なるものとして、我が国の安全保障に関する業務のアウトソーシングのひとつとしては、防衛関連の各種公益法人への業務委託の存在がある。例えば、社団法人防衛装備工業会では、国内外の技術誌、刊行物等により、防衛装備品等の技術動向の調査結果を公開しており、時には海外に視察団を派遣し、装備品等の動向の調査・研究を行っている。これらの公益法人は、防衛省、経済産業省等からの委託により各種業務を行っている。防衛省等に対する協力・支援業務としては、必要な技術の提供及び研究施設の維持管理、防衛技術に関する調査研究、防衛技術に関する資料速報の作成等があり、財団法人防衛技術協会などが受託先の例である。受託先には、防衛省及び自衛隊の経験者も多く、専門の技術と知識を有しており、我が国の防衛に関する業務を支える役割を果たしている。このように防衛関連の業務支援ができる専門技術と知識を有する人材を抱えた受け皿も存在する。

6-2 防衛省におけるアウトソーシングの現状

前述した防衛省を取り巻く環境から、防衛省においては、従来から業務内容や予算面などを考慮しつつ、自衛隊の任務遂行上支障を生じない範囲で、可能なものから民間委託を実施している。民間委託の進む業務としては、主に給食業務、自動車教習業務、病院業務

¹総合取得改革推進プロジェクトチーム第8回会議資料「民間委託の拡充について」防衛省装備政策課、平成20年2月

などの一般の民間業務での蓄積されたノウハウの活用が容易なものが中心であるが、航空機整備業務、燃料貯蔵検査業務、弾薬整備業務等のような特定の業者が防衛省装備品の製造・納入の過程で蓄積したノウハウが活用できるものも民間委託されている。こうした民間委託の業務に共通して、「民でできるものは民へ」という考えのもとに、アウトソーシングによってサービスの質の維持向上と経費削減を図っている。

現在の主なアウトソーシング（部外委託業務）がどのようなものかについては、表 6.2-1 に示されている。

現在は、アウトソーシングとして、「補給・整備業務」、及び、その他の「教育、医療、厚生、生活関連の業務」の外部委託が行われ、今後は、それらに加えて、総人件費改革の取り組みの中で、部外委託の範囲の拡大を図る取り組みも行われる見込みである。

	補給・整備業務	その他
陸上自衛隊	類別業務、燃料貯蔵検査業務、 給食業務、火器、装軌車等の外注整備 打殻薬莖等の外注処分	学校教官 病院医事
海上自衛隊	類別業務、防錆作業 現況調査、給食業務 除籍艦艇からの格納作業 航空機整備業務、艦船造修業務	自動車教習業務、厚生業務、 病院医事
航空自衛隊	類別業務、補給処保管業務 燃料油脂検査業務、航空機整備業務 高射、基地防空器材整備業務 弾薬整備業務、通信電子器材整備業務、 車両整備業務	ボイラ、給食業務 自動車教習業務 草刈り作業、ごみ収集作業

表 6-2-1 主要な部外委託業務²

6-3 我が国の PFI 法と防衛省における取り組み状況

PFI（Private Finance Initiative）は、「社会資本整備に民間の資金とノウハウを活用し、社会資本整備を効率的かつ効果的に実施する手法」であることは、第 3 章の欧米におけるアウトソーシングの動向にて述べた。我が国においても、次のような経緯にて、新たな社会

² 総合取得改革推進プロジェクトチーム第 8 回会議資料「民間委託の拡充について」防衛省装備政策課、平成 20 年 2 月

資本整備手法として導入されている。

6-3-1 我が国の PFI 法の経緯

平成 4 年：英国にて PFI 導入

平成 9 年 11 月：財政構造改革への関心の高まりや景気対策への期待から、「21 世紀を切りひらく緊急経済対策（経済対策閣僚会議）」において紹介

平成 10 年 5 月：「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」（以下、PFI 法）を議員立法として国会提出

平成 11 年 9 月 24 日：PFI 法施行

平成 12 年 3 月：PFI 法施行に関する「基本方針」公表

平成 13 年 1 月：「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」、「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」策定

平成 13 年 7 月：「VFM（Value For Money）に関するガイドライン」策定

平成 13 年 12 月：改正 PFI 法施行、行政財産の貸付けに関する規定を中心に変更

6-3-2 我が国の PFI 法における「特定事業」の定義

PFI は公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に関する民間のノウハウと資金を活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るものとして定義される。PFI 法 2 条 2 項は、「特定事業」について、「公共施設等の整備等（公共施設の建設、維持管理若しくは運営又はこれに関する企画をいい、国民に対するサービスの提供を含む。以下同じ。）に関する事業（市街地再開発事業、土地区画整理事業その他の市街地再開発事業を含む。）であって、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより効率的かつ効果的に実施されるものをいう。」と定義している。

6-3-3 英国国防省での PFI の実績

英国国防省は、既に 2002 年 1 月時点で 39 件の PFI 契約済であり、そのライフサイクルでの事業規模は 10 億ポンド（約 1900 億円）を超える。その他 PFI として事業化を検討中の案件は 90 以上で事業規模は 60 億ポンド（約 1 兆 1400 億円）にも達する。

国防省での PFI の事業分野は、訓練施設、通信システム、物資支援、住宅、上下水・電力などのインフラ整備等多岐にわたるが、現在のところ、教育訓練分野や情報通信分野での PFI の実績が多い。また、PFI 事業を"建築物型"と"設備型"とに分類すると、国防省の場

合には設備や管理運営ソフトなどに重きがおかれる"設備型"が多い。一方、"設備型"よりかなり案件数は少ないものの、国防省では建築物を新たに整備する"建築物型"の PFI も住宅、学校、庁舎などを中心に展開されている。

6-3-4 防衛省での PFI への取り組み

平成 14 年 4 月 1 日施行の事務次官通達「PFI 推進チーム設置要綱について（通達）」により、「PFI 事業」に関する技術的知識の普及、職員の意識の向上等防衛省における PFI 事業の積極的な導入を図ることを目的として、防衛省に PFI 推進チームを置き、PFI 事業の促進に取り組んでいる。³

PFI 推進チーム報告書「自衛隊施設への PFI 導入可能性等調査業務」（平成 14 年 3 月）によれば、英国国防省の PFI 事業との違いについて次のように言及している。

英国国防省の PFI 事業には、車両整備、訓練プログラム提供など、PFI 事業者による施設建設というよりは、物資計画管理やプログラム提供といったソフト面が中心になっているものが散見される。これは、業務運営を民間に委ねることが公共セクター効率化の重要な要素と考えているためであり、民間が主体的に判断してサービスを提供することによる効果を重視している表れと見ている。

一方、これに対して、日本の PFI 法第 2 条 2 項においても、「公共施設等の整備等（公共施設の建設、維持管理若しくは運営又はこれらに関する企画）」と規定しており、公共施設の「建設」を伴わないような事業であっても、「維持管理」や「運営」のみを対象とした PFI 事業を実施することは可能である。しかしながら、その調査時点では、実施方針を公表した先行事業の中には「建設」を伴わない事業はなかったと報告されている。⁴

PFI 推進チームは、先ず「自衛隊施設」を分類整理して、それらへの PFI 導入可能性について調査し、「自衛隊の施設で民間収益事業が可能となる条件」について分析すると共に、「施設ごとの PFI 導入可能性の総合評価」を纏めている。

6-3-5 防衛省における PFI の状況

前項のように「施設建設」を中心とした PFI 事業については、PFI 推進チームでの調査検討、事業化促進にも拘らず、具体的な PFI 事例はあまり知られていない。総合取得改革

³事務次官通達「PFI 推進チーム設置要綱について（通達）」改正 防経施第 9000 号（19.09.13）

⁴ PFI 推進チーム報告書「自衛隊施設への PFI 導入可能性等調査業務」（平成 14 年 3 月）,p20

会議資料「民間委託の拡充について」(平成 20 年 2 月)においても「PFI を一層推進」との表現であり、平成 20 年度防衛白書の「民間委託の拡充」の項目の記載においても、「新たな手法の活用 (PFI など) を推進していく」としている。平成 19 年 4 月にオープンした呉の「鉄のくじら館」は教育施設として、PFI 適用の先例となっている。

第7章 我が国におけるアウトソーシング拡大についての考察

前章にて述べたように、防衛省における従来のアウトソーシングは、給食業務、ごみ収集、自動車教習、及び、病院医事といった「生活・厚生」「教育」「医事」の分野の個別業務ごとの外部委託が中心である。また、「補給・整備」分野の業務については、委託範囲を限定して、定期点検契約や修理契約のような定型のアウトソーシングが行われてきた。このような委託形態や従来型の委託範囲のアウトソーシングは継続・拡大されるものの、総合取得改革のなかでも取り上げられたように、防衛省としては、総人件費改革（人員削減）を背景とした人的リソースの制限のなかで、高度化し拡大した業務に対応しつつ、業務効率を向上させコスト低減を達成するためには、民間の潜在的能力を活用する広義のアウトソーシングの形態を取り入れ、これまで以上に民間委託を拡大していく必要がある。

一方民間業者としても、従来形態の個別業務ごとの部分的な委託では、十分に会社側で所有するノウハウを活用できないこと、民間事業とのシナジーの発揮ができないこと、また事業範囲が部分的であるためにトータル事業としてのコスト低減に取り組めないこと等から、事業としての規模確保や収益が上げられずに魅力がないため参入を控えてしまうことが考えられる。

そこで、第3章で述べたように、欧米において行われている広義のアウトソーシングの形態、すなわち「民間委託の新たな手法」として、PFI（Private Finance Initiative）、PBL（Performance Based Logistics）、パートナー契約（Partnering）の手法について、我が国においても、どのような施策が必要か検討し、導入・活用していく必要があると思われる。

（1）我が国における PFI(Private Finance Initiative)

英国で導入され採用実績が拡大している PFI は、公共サービスの提供に際して公共施設が必要な場合に、従来のように公共側が直接施設を整備せずに民間資金を利用して民間に施設整備と公共サービスの提供をゆだねる手法である。この手法では、民間の裁量による自由度が大きく、その分民間ノウハウを活用でき、民間事業とのシナジー効果によるサービスの質の維持向上とコスト低減ができるメリットがある。こういった理由から、既に、平成 11 年の PFI 法施行等により我が国にも本格的に導入され、平成 14 年には防衛省においても PFI 推進チームを設置して、施設整備を中心とした事業を対象にして PFI の手法による民間委託拡充を図っている。今後は、施設整備に留まらず、官側での運営を民間能力

による運営にシフトすることも含めて、PFIの事業範囲がより拡大していくと思われる。

(2) 我が国におけるPBL(Performance Based Logistics)

PBLは、米国空軍等で導入されている手法であり、主に、高度化する装備品の補給・維持に係る業務について、民間業者がその高度な能力を効率よく発揮できるように包括的に信頼性や可動率を保証する契約を結ぶものである。ユーザー（軍側）は目標とするパフォーマンスを達成できれば、その契約実施過程のhowやプロセスは問わない。このため受託企業側での業務の効率化・合理化が期待される。我が国での実現においては、複数年度契約や予算費目の柔軟性が求められるなど、現在の契約制度等に馴染まない面が課題として指摘されており、現時点での適用例はほとんど無いと推察される。防衛省においても、今後の装備品のライフサイクル全体でのトータルコスト削減においては、PBLの効果に期待しており、我が国の防衛装備品においても、先ずその補給・維持整備についての導入が具体的に検討されると思われる。

(3) 我が国におけるパートナー契約(Partnering)

パートナー契約とは、比較的大きな装備品契約（英国では500万ポンドを超える契約）において、官民双方が協力して「共通の目標」を見出し、それに向かって特別の条件を付したリスクシェアでVFM(Value For Money)のある契約（パートナー契約）による調達方式のことをいう。英国国防省の例では、2004年のアパッチ戦闘ヘリコプタの予算削減により、10年間の調達計画が無くなり、既納入機の維持支援とその技術者確保が問題となった。この解決にあたり、官側は長期計画を示し民側ではそれに対する準備をすることとし、双方が発生した問題解決に向かって努力していくことを基本とした契約を結んだ。

アパッチ戦闘ヘリコプタに限らず、このような事例は、小規模な我が国の装備品生産においては、頻発している問題であり、官民がイコール・パートナーとして、リスクを負担して、透明性と経済性（VFM）のある問題解決策を契約として実現できることは、大変望ましい姿といえる。

手法としては、解決すべき個別の調達問題に大きく依存するため、PFIやPBLよりも更に導入・定式化が難しい面があると予想されるが、我が国においても総合取得改革の中の制度（契約方式、形態）改革のひとつとして議論されることが望ましい。

以上、我が国におけるアウトソーシングの拡大について全体としてのポイントを述べた。

これより、それぞれの業務分野、事業分野におけるアウトソーシングの拡大とその影響について考察する。

7-1 アウトソーシング拡大の可能性と影響分析

防衛関連の各業務、及び事業分野におけるアウトソーシングの拡大とその影響に関連して、先ず、共通的な議論について、次に示す。

(1) アウトソーシングの拡大と VFM について

現在、我が国において PFI 事業を実施する上での幾つかのガイドラインが制定されているが、その中の1つとして「VFM(Value For Money)に関するガイドライン」がある。このガイドラインでは、VFM を一般に、「支払に対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方とし、同一の目的を有する2つの事業を比較する場合、支払に対して価値の高いサービスを供給する方を他に対し「VFM がある」といい、残りの一方を他に対し「VFM がない」としている。PFI に限らず、すべてのアウトソーシングの実施において、VFM が得られる民間委託であるかどうか実施可否の判断の大きなポイントとなる。

(2) コストを含めたリスク評価と民間委託の効果について

一方、コストを含めたリスクという面で見ると、官側から見たリスクと民間事業者側から見たリスクがある。官側から見たリスクは、有事におけるサービス確保、情報保全などがあり、民間業者から見たリスクは、サービス提供の義務、収益性などがある。自衛隊内で業務が完結する場合は、当然ながらすべてのリスクを自衛隊だけが負担するのであるが、PFI 等の民間委託を採用し、民間業者を活用することにより、自衛隊側のリスク分が減少してその分のリスクが民間業者側に移行する部分と、新たに、自衛隊側/民間側に生じるリスクとが存在する。このとき、民間業者に移行したリスクがそのままの大きさではなく、民間業者のノウハウを活用することによって縮小され、更に、新たに双方に生じるリスクが小さい場合、全体としてリスクが低減できることになる。資材の調達などにおいて、民間の資材購買のノウハウを活用することによって資材価格の変動リスクを小さく抑えることができるようになるのはその一例である。このように、全体としてコスト面を含めたリスクを小さくできる業務においては、官民両者にとってメリットがあり、民間委託がさらに拡大できる可能性を持つことになる。

(3) PFIにおける民間委託の適用範囲について

実際にPFIを適用することを考慮する場合、自衛隊施設に対する民間委託をどの範囲まで適用するのかによって、リスク評価と実現可能性が変わってくる。

ア 民間が施設整備・維持管理／官が運用の場合

1つの適用範囲の形態としては、民間の資金を活用して施設を建設し、その施設についてこれを建物という点でのみ整備、維持管理を行う形態である。これでは、実際の運營業務は、依然として自衛隊員の手で行われることになり、民間業者が運營業務に携わることがないという点で、有事のサービス確保や秘密保全の点でのリスクは生じない。施設コストの面では、民間業者が長期一括契約を結ぶために価格競争を行うことで得られるコスト低減が見込めるが、民間業者の業務運営におけるノウハウを活用できない点で、全体として大きなコスト低減は期待できない。

イ 民間が施設整備・維持管理／民間が業務サービス提供の場合

他方、施設の建設・維持に加え実際の業務サービス提供までを民間業者の手で実施する形態でのPFIがある。この場合、民間の業務運営ノウハウまで活用できるため、前記ア項の形態に比較して、より多くのコスト低減効果が期待できる。一般にコスト低減の観点だけからは、よりVFMが高い手法であるためこの委託形態の方が優れているが、半面、自衛隊の通常の業務まで民間業者が入り込むことになるため、有事の際の業務遂行はどうか、秘密が保持されるかといった面での配慮が必要となってくる。

一般に、厚生施設や自動車教習施設などは、そういった不安がないためPFIにより適しているが、自衛隊の本来業務に極めて近い業務においては、民間委託サービス適用の範囲を十分に評価検討しておく必要がある。また、この他に、施設所有権の移転時期により、ケース区分をした調達方式の比較が報告されている¹。施設建設－所有権移転－運用（BTO方式）の場合と、施設建設－運用－その後所有権移転（BOT方式）の場合であるが、主たる論点は、上述と同じである。

また、「施設維持管理」や「運営」の面で民間のノウハウを発揮し、サービスの向上等が図られ、VFMが得られる場合は、PFIによる民間委託事業として選定可能であり、今後は、「建設」を伴わない個別の事業ケースについても適用を検討する必要があると思われる。

¹ PFI推進チーム報告書「自衛隊施設へのPFI導入可能性等調査業務」（平成14年3月）

(4) 民間企業側からみた民間委託事業の魅力について

また、民間企業からみた民間委託事業の魅力の有無についての評価も重要である。なぜなら、事業として参入する魅力がない、あるいは参入するリスクが極めて高いという場合には、民間委託事業に対して入札なしという事態が予想されるからである。たとえば、PFIの場合には、既に民間委託している厚生、病院、教育関連の施設などは、新たなリスクが低く事業化が容易であると思われるが、自衛隊固有の施設や駐屯地内に限られた施設では、民間業者にとって採算性リスクの見極めが難しいことから、事業化への参入に躊躇することが予想される。

以下、VFM、リスク、委託適用の範囲も含めた可能性について、各事業分野での民間委託の拡大の可能性と影響についてまとめる。

7-1-1 後方支援（補給、整備、施設）

従来の補給、整備業務のみならず、補給・整備の施設の設計、建設、維持管理から自衛隊の業務であった補給、整備の業務運営までを含めると大規模な民間委託となりうる。既に、維持整備事業を行っている事業者にとって、事業規模拡大のメリットが得られることから民間業者にとって参入意欲がある程度高いのではないと思われる。

また、倉庫整備などの建物中心の業務の場合は、事業化は容易であるが、業務自体の自由度が小さく、また建物としても構造が単純であることからコスト削減幅は小さく、民間業者のメリットを生かしたコスト低減や利益を確保するという点では従来の施設整備事業との差は見出せず魅力に乏しい。倉庫を民間利用向けの部分も合築することで民間事業とのシナジー効果により規模と収益のメリットを活かせるようにできれば、委託事業の拡大は図れると思われるが、この場合でも規模や立地条件等により制限を受ける。

施設整備関連の場合は、民間として長期的な契約に出来ることなど魅力はあるが、駐屯地内施設で有事の際にも常時サービスが必要なものは民間では困難なことが想定される。更に、特殊な器材の整備や武器弾薬の倉庫業務などでは機密性が高いこともあり、これらへの配慮も必要となる。

7-1-2 運用支援（通信、物流、衛星管制）

業務委託の範囲としては、施設の設計、建設、運用器材装置とシステム開発、維持管理、修理までが想定される。これらは、個別に部分的に民間委託されてきたが、今後は、運用

支援を含めたトータル事業として民間委託することにより、双方にメリットが見出される可能性がある。

通信、物流、衛星管制等の運用支援業務は、自衛隊員の本来業務の一部であるか、または、それに近い業務として、有事の際でもサービスを停止させることができないものが多く、施設として秘密保全要求が高いことから、従来は、自衛隊員の手による運営が必要と判断されるところである。しかしながら、高度な専門性、業務効率の面で、これら運用支援業務についても、民間委託のニーズが高まっていると思われる。

7-1-3 教育・訓練（含む器材、システム）

自動車訓練施設のような一般教育施設においては、施設の建設から運営、維持管理まで秘密保全要求が高い部分はなく、また、仕様の自由度が高いこともあり、民間業者のノウハウを活用した運営も期待できる。また有事の際のサービス提供も不要なため、民間業者が参入する際のリスクも小さく、PFI等の適用に向いている分野であり、今後も拡大すると期待される。

一方、シミュレータ施設などの専用器材を取り扱った訓練施設では、特殊性が強く仕様の自由度は低いため、一般に民間委託のコスト低減の効果も小さいと考えられる。また、訓練の中には秘密性の高いものもあり、有事対応の必要性をあわせて考えるとPFI等の民間委託適用には、あまり向かない分野であるといえる。このため、建設業務や一部の訓練業務のみといった個別業務での従来型の民間委託の形態となるものが多く、民間委託への拡大は、一般教育の施設などに比べ限定されたものとなることが予想される。

7-1-4 調査・研究開発

研究開発施設に関連した委託業務の範囲としては、施設の設計、建設、運営、維持管理、修繕になる。この場合の運営には、防衛省技官あるいは自衛隊員とともに、あるいは一括して委託された範囲で、実際に研究開発に従事する人員を含むことがある。

適用にあたっては、VFMの面で見れば、委託業務の仕様の自由度が高く出来れば研究開発の施設建設コストの削減や、民間試験サービスの収益も含めて運営の効率化が期待できる。また、有事の対応も不要であるので、その観点からみれば民間業者の参入がしやすい分野といえる。

ただし、他の分野と異なる点として、研究開発に必要な民間の技術力を取り入れるにあ

たって、当該研究分野での技術力を有する業者があらかじめ特定されてしまい、業者選定における競争によるコスト低減が働きにくいという側面がある。また、自衛隊の本来業務と民間への委託業務の区分をどのように分けるのか、取り扱う情報や成果の秘密保全問題をどのように取り扱うのか等について、拡大にあたっては検討が必要になる。

全体として、民間企業による研究開発投資の規模は大きく、その成果を活用するために、研究開発の分野では民間委託が拡大する可能性は高い。

一方、調査業務については、現在は、公益法人や一般企業への調査委託契約があり、広く行われている。より専門的な知識を必要とする調査業務が増えてくると、さらにこうした公益法人あるいは、それにかわる調査会社、専門部門を持つ民間企業等がシンクタンクとして、一層活用されることになると思われる。

以上、アウトソーシングの拡大の可能性とその影響の分析結果の要点について、表 7-1-1 にまとめる。

民間委託事業分野	民間委託拡大の可能性と影響
後方支援 (補給、整備、施設)	<p>従来の補給、整備業務の部分的委託から、補給・整備の施設整備、建設、維持管理、更には、補給・整備業務サービスまでを含めた拡大の可能性はある。有事の際のサービス停止の可否や継続義務の範囲についての条件に大きく依存する。サービス継続義務が小さい業務では双方にとってリスクは小さく、今後もさらに拡大が進む。</p> <p>さらなる拡大可能性のポイントは、民間事業とのシナジー効果の有無であり、当該サービスにより同時に民間からの収益も見込める場合には、拡大の可能性が高い。</p>
運用支援 (通信、物流、衛星管制)	<p>通信、物流、衛星管制等の運用支援業務は、有事の際でもサービスを停止させることができないものが多く、施設として秘密保全要求が高いことから、従来から自衛隊員の手による運営が基本であった。しかしながら、高度な専門性、業務効率の面で、これら運用支援業務についても、民間委託のニーズが高まっている。</p> <p>この分野の業務では部分的に民間委託されてきたが、今後は、運用支援を含めたトータル事業として民間委託することにより、双方にメリットが見出される可能性がある。</p>
教育・訓練 (含む器材、システム)	<p>一般教育の分野では民間業者のノウハウを活用したサービスも期待でき、さらに拡大する。</p> <p>一方、自衛隊独自の専門的な教育・訓練においては、拡大の範囲が限定的になると予想される。</p>
調査・研究開発	<p>民間企業による研究開発投資の規模は大きく、将来的にもその成果を活用するために、研究開発の分野では民間委託が拡大する可能性は高い。一方、課題としては、特定の業者に依存する部分が大きくなり、研究開発の個別の事情に照らし合わせて、透明性、公平性に配慮して委託の適用を検討することが重要である。</p> <p>また現在、調査委託契約は広く行われている。より専門的な知識を必要とする調査業務について、今後一層、民間シンクタンクの活用が拡大すると思われる。</p>

表 7-1-1 アウトソーシング拡大の可能性と影響

7-2 アウトソーシングのメリットとデメリット

(1) メリット

メリットとしては、隊員の増員抑制、実員削減による総人件費改革のなかで、多様な業務の民間委託が拡大すれば、自衛隊員が本来業務へ集中できることになり、より本来業務における自衛隊員の業務の質の向上が期待できる。

更に、民間委託した業務において、同等あるいはより低コストで、従来より質の高い業務サービスの提供が受けられることが期待できる。また、業務に関わるコストとリスクを国側と民間業者側で最適配分され、全体のコストとリスクが低減される可能性があると思われる。

(2) デメリット

民間委託拡大のデメリット、或いは、課題としては、以下のものがあげられる。

- ・自衛隊本来業務の内部へ民間業者が入り込んでくることにより、秘密漏洩のリスクが増大する。秘密保全の態勢整備、管理強化等によりリスク低減を図ることになるが、管理が徹底されない、あるいは管理不足等によりリスクが顕在化する可能性も残る。
- ・委託先の適切な選定が行われない場合、低品質な俗悪業者による業務サービスの悪化を招く。
- ・委託事業に種々の制約が課せられた場合は、民間業者の事業収益が悪化することになり、業務サービスを継続できなくなるケースも考えられる。そのような場合にサービス停止のリスクが顕在化する。
- ・有事の際の業務遂行義務の有無や範囲が曖昧になっている場合、有事の際に必要な業務サービスが提供されず、自衛隊の能力の低下に直結する事態になりかねない。

7-3 アウトソーシング拡大にあたっての考慮すべき要件

7-1 項のアウトソーシング拡大の可能性と影響分析の項でも触れたが、以下のようなことを考慮しておくべきである。

- ・委託する業務は、自衛隊の本来業務か否か。また、民間依存のリスク評価の実施。
狙いとしては、多様化する任務を背景として、限られたリソースである自衛隊が本来業務のコアの部分に集中できるようにすることである。

- ・ 有事の際のサービス提供義務の範囲の明確化
- ・ 委託事業は、その官側プログラムやプロジェクト計画の柔軟性が確保できること。官民の双方のバランスのとれたリスク負担と利益享受が成功の鍵であり、一方的に他方に制限を加えることは、官民の共同事業としての成功から遠ざかる。
- ・ 民間に業務を委託することによって、VFM が得られるか。
更に、民間業者のノウハウや先進的、革新的な方法によって、業務サービスの質を高めることを狙いとする。また、民間事業とのシナジー効果（例えば、民間テナントの収益等）により、国の負担が軽減されること。
- ・ 秘密保全の態勢整備と管理は適切か。
- ・ 選定される委託先業者は適切か否か。長期的な事業となるため、継続したサービス事業遂行能力を保有しているかどうか。リスクを適切に抽出し、それを最適に管理できる委託先であることが重要である。
一般競争入札で価格だけの判断で不適切な業者選定となってしまうよう注意する必要がある。また、選定業者が全体的にリスクを低減できるノウハウを有しているかなど、総合的に判断された民間業者を選定することが重要である。

以上のような考慮事項について検討された適切な委託事業は、国の負担、官側の負担を軽減すると共に、民間事業者にとっても魅力ある事業であり、アウトソーシングは拡大していくと期待できる。

第8章 課題と対応

8-1 課題

8-1-1 防衛機器産業基盤の弱体化

我が国の防衛予算に占める正面装備予算は、平成2年度のピーク時以降約20年間にわたり縮減を続け、平成21年度予算ではピーク時の約64%にまで落ち込んでいる。装備品の高性能化・複雑化そして価格高騰の状況にあって、予算の縮減により減少した装備品調達において、従来と変わらぬ数の企業が競争する状況が続いてきた結果、体力のない企業は防衛事業から撤退し、技術者は離散するという状況が生じている。わが国の特殊な事情から、欧米のようなM&Aによる企業規模の拡大等は極めて困難であり、また海外市場への進出も出来ず、結果として防衛機器産業基盤は弱体化の方向へ進んでいると言わざるを得ない。しかもこのような実態が防衛省により危機感をもって認識されておらず、維持・強化のための施策も取られていない。

8-1-2 高性能装備品の自衛隊への提供に対する危惧

高度化し複雑化した多様な多くのシステムから成る今日の装備品の開発・生産は、国際共同によりグローバルなマーケットから先端技術を結集し、コストやリスクをシェアすることが欧米における常態であるが、我が国においては武器輸出三原則等政策があるため、このような開発・生産はできない。今後ともこのような状況が継続するとすれば、防衛上のニーズに応えるための世界レベルの先端技術を駆使した、コストエフェクティブな国産装備品を自衛隊に提供することは益々困難になってくると思われ、第一線兵器は輸入品になってしまうことが危惧される。

8-1-3 防衛省が実施しているアウトソーシング

現在、防衛省は総人件費改革の一環として、経費節減と増員抑制・実員削減を主眼に自衛隊の外縁部分の業務を中心にアウトソーシングを実施しているが、それは欧米において様々な分野で実施されている多様な形態のアウトソーシングの一部に過ぎず、今後は自衛隊任務の効果的・効率的な達成に寄与する分野に焦点を合わせて、多様なアウトソーシングの選択肢の中から自衛隊に適したものを選択して実施していくべきであろう。

8-2 対応

8-2-1 政府による防衛機器産業政策・戦略の策定（8-1-1に対する対策）

米国においては、毎年国防省が議会に報告する「防衛産業能力に関する年次報告（Annual Industrial Capabilities Report）」¹で、防衛産業政策を示すとともに防衛産業の生産・技術能

¹ http://www.acq.osd.mil/ip/docs/annual_ind_capa_rpt_to_congress-2008.pdf

力についての分析・評価を行い、明らかにしている。英国においては、2002年10月に包括的な「防衛産業政策」を初めて策定し公表するとともに、このうち、防衛産業基盤の安定的持続と生産・技術能力の国内確保のための戦略を定めた「防衛産業戦略」を2005年12月に公表した。

米国や英国の例を見るまでもなく、近年における安全保障環境の変化、産業・技術環境の変化等、また8-1-1で述べたように弱体化してきているわが国防衛機器産業の現実の状況に鑑み、我が国においても21世紀を見通した長期的視野に立った防衛機器産業政策・戦略を策定して、企業に努力の方向性を与えると同時にインセンティブを与え、またクリティカルな生産・技術基盤についてはその維持方策を示す等により、防衛機器産業の活性化・強化を図ることが喫緊の課題である。また、そのためには防衛機器産業の生産能力・技術能力・経営の健全性等についての情報収集、分析評価が不可欠である。そのような防衛機器産業政策・戦略には、次のようなものが含まれるべきであろう。

- (1) 防衛機器産業基盤の意義、重要性
- (2) 長期所要防衛力並びに研究開発指針の提示
- (3) 競争力に優れ、革新性があり、経営の健全な産業から成る防衛機器産業基盤の維持、育成、強化のための戦略
- (4) 国内に確保すべき生産力、技術力の選定基準並びに確保のための施策
- (5) 防衛機器産業政策・戦略の実行計画の開発と実施状況の評価検討のための官民から成る機構
- (6) 企業の生産・技術能力の把握及びそのための機構

8-2-2 武器輸出三原則等政策の緩和から新しい武器輸出管理体制へ（8-1-2に対する対策）

昭和42年に佐藤内閣が定めた**武器輸出三原則**政策は、その後の政府見解や国会決議（昭和56年）を経て実質的に武器輸出を全面禁止とする、いわゆる**武器輸出三原則**等政策へ変質した。その後対米武器技術供与を例外措置とする緩和、次いでミサイル防衛にかかる米国との共同開発・生産を例外扱いとする緩和措置が取られ今日に至っている。

冷戦後における多様な脅威の現出、核をはじめとする大量破壊兵器やミサイルの拡散、急速な技術革新、武器と非武器の境界の曖昧化等々による不安定、不透明な国際社会の安全保障環境にあって、これらの脅威に対処し得る有効な防衛力を創造し維持していくためには、国際共同によって先端技術を結集するとともに開発・生産のコストとリスクを分担するということが必須であり、これが欧米における先進装備品開発の常態である。コストに相当する価値を生み出すためには、国際共同開発・生産をするしかないということであり、そうすることが納税者たる国民に対する政府の責務であると考えている。

またこのような国際環境下において、健全な友好国に健全な防衛力を提供し、不安定な

後進国に物心両面の援助を行い、武器輸出管理等の国際的レジームの構築に関与する等、国際社会の安全増強に向けて積極的に対応し関与していくことは、先進国としての責務であると考えらる。

以上のような認識の下に国際社会と連帯して、①武器輸出の理念、②武器の定義、③武器輸出の基準、④武器輸出審査体制、⑤武器輸出管理に関する国際協定・レジームとの整合性の確保、等を内容とする新たな武器輸出管理体制を整備して武器輸出三原則等政策から脱却し、予算の有効使用により我が国の防衛力の開発・維持・強化を図るとともに、国際社会の安全保障の増進に積極的に貢献する姿勢を明確に示すべきであろう。

このことは、ひるがえって我が国防衛機器産業に次のような波及効果をもたらす。即ち、

- ①外国企業との共同開発・生産の可能性の増大
- ②外国企業とのジョイントベンチャーあるいは合併等の可能性
- ③我が国防衛機器産業基盤の活性化・強化
- ④国内市場の競争環境の活性化
- ⑤装備品の後方支援に関わる外国企業との相互支援・協力

等である。

8-2-3 防衛省が今後実施すべきアウトソーシングの方向性（8-1-3に対する対策）

英国や米国をはじめとする欧米各国は、それぞれの国情に合わせて様々な形態のアウトソーシングを実施するとともにそこから多くの教訓を得ている。わが国にあっては、現在自衛隊の任務遂行に支障のない分野での事業を中心にアウトソーシングを実施しているが、今後はその他の分野に事業範囲を拡大して、欧米の教訓を生かしつつ我が国の国情にあったアウトソーシングを案出し、推進していくべきであろう。このようなことから、防衛省が今後実施すべきアウトソーシングの事業（業務）の 카테고리並びに事業（業務）を推進していくに当たり考慮すべき要件として、次を挙げておきたい。

（1）事業（業務）の 카테고리

ア 本来のアウトソーシング（プリミティブなアウトソーシング）

民生産業で起こってきた本来のアウトソーシングは、「会社の中核となる技術に資源を重点指向させるため、周辺技術に外部能力を導入する」というものであった。防衛省が現在行っている“給養業務”とか“補給倉庫検査業務”等のアウトソーシングがこれに該当する。

イ 民の投資によるアセットを民生用と共用する事業（PFI）

装備品及びインフラストラクチャーの整備に莫大な予算を必要とし、かつ民生の需要も多い民生用のアセットを民生と防衛で共用する事業である。例えば衛星通信事業がこれに該当する。

ウ 高性能装備品に対する長期にわたる専門的技術支援を必要とする事業（PBL）

自衛隊が装備する精密な構成品・装備品からなる複雑なシステムを、全ライフタイムにわたって所要の機能・性能を維持・発揮させるために、長期にわたって企業の専門的な技術力を必要とする事業であって、米軍が実施している **Performance Based Logistics** 事業がこれに該当する。

エ Modeling & Simulation システムあるいはテストベッドの開発・維持・運用（請負）

これからの高性能で複雑なシステムの開発・運用に当たっては、構想研究段階から設計、開発、試作、試験、運用、改修等のあらゆるフェーズで **Modeling & Simulation** システムあるいはテストベッドを必要とする。このようなシステムはインフラが多岐にわたり膨大でかつ精密なシステムである。これらの開発、維持、運用には多大の予算とマンパワーを必要とするとともに多方面にわたる専門的な知見を必要とする。また性能の継続的なアップデートも必要である。したがってこれらを十分に満たすものとしては、自衛隊の運用要求（統合運用、多システム接続、長期展望等の視点）を踏まえ、民間の能力を十分に活用した官民による共同開発・維持・運用とする体制が必要であろう。尚この際、防衛秘密の取扱いに関する体制も考慮する必要がある。

オ クリティカルな生産・技術基盤の維持手段としてのアウトソーシング

主権維持の観点から国内に確保すべき能力でありながら喪失が危惧される生産・技術基盤を、長期、安定的に維持するための手段として、特定の条件の下に契約し事業を実施するものである。英国における“**Partnering**”がモデルである。（請負の派生型）

カ 構想開発等のためのアウトソーシング（請負）

各種の構想及び運用要求等開発のため、アウトソーシングにより、将来技術予測あるいは国際情勢見積もり、脅威見積もり等、長期継続的にこれらの業務に携わっている民間の専門的な研究者等の知見を活用するものである。

（2）事業（業務）の実施に当たって考慮すべき要件

ア 正当性の有無

当該事業（業務）を民間に委託することの正当性がなければならない。米国がアウトソーシングの拡大に伴って規則の見直しを行ったように、本来的に自衛隊が行うべき業務か否かということを明確にする必要がある。そのためには、PFI 法は既に制定されているが、そのほかに米国の「**OMB Circular A-76**」および「国防省通達第 1100.22 号」のような規則の制定が必要であろう。

イ 能力の有無

当然ながら当該機能・業務を実行し得る能力がなければならない。これを判断するデータを持っていなければならない。そのためには防衛省による防衛機器産業の能力（生産能力・技術能力・経営能力）把握は必須である。

ウ 支払う価格に見合った最良の価値（**Best Value for Money**）による契約

“支払う価格に見合った最良の価値”という考え方による契約の導入が必要である。政

府はPFI事業実施上の指針の一部として「VFMに関するガイドライン」²を定めており、この中で“価値”について定義しているが、ここでは“公共サービスの水準”としか規定していない。したがってPFI以外の契約で使用できる“価値”の定義をしておく必要がある。例えば、装備品に関して言えば、①装備品の性能、②引き渡しの適時性、③要求性能発揮に関わるリスク、④性能持続性、⑤ライフタイム支援コスト、⑥装備品の価格、⑦その他装備品固有の特別な要素、これらのベストミックスを“最良の価値”とする等である。

エ 自衛隊の任務遂行に対する考慮

当該機能を自衛隊から部外へ移転させた場合、自衛隊の任務遂行に支障はないか、ということを検討しなければならない。支障ないとした場合、任務遂行の効率性が考慮されなければならない。

オ 国内防衛機器産業基盤に対する考慮

当該事業は、国内に保持すべきクリティカルな生産・技術基盤に関わるものか否か、ということを検討する必要がある。

カ PBL 導入に当たって処置を要する主要事項

米軍が実施している PBL は、装備品の全ライフタイムにわたって所要の機能・性能を保証するものであるため、官民双方がインターオペラブルな Supply Chain Management System を運用していなければ十分な成果を上げることはできない。したがってそのような SCM 態勢を整備する必要がある。また、5 年あるいはそれ以上の多数年契約をする必要があり契約制度の見直しが必要になろう。さらに要求機能・性能を達成することに対する対価を支払う包括契約が必要である。これらを含めた契約制度の見直しが必要であろう。

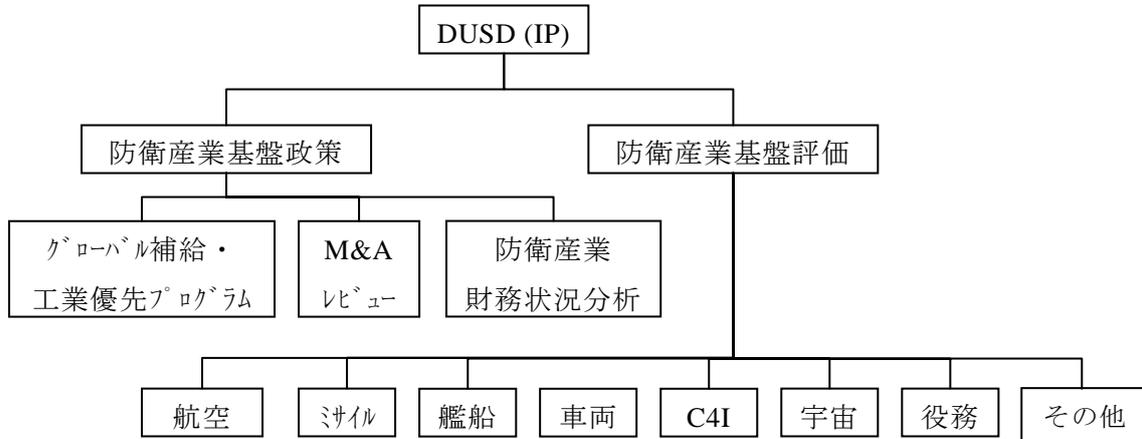
8-2-4 上記に付随する施策

(1) 防衛省内局に防衛機器産業政策を所掌する部局の設置

米国には、国防省に産業政策担当国防次官補が居り、英国国防省には、防衛商業局があつてその下に防衛商業政策部がそれぞれ設けられている。これらの組織はいずれも防衛産業政策の策定及びその実行・監督指導並びに産業能力の収集・分析・評価を任務としている。参考のために米国防省産業政策担当国防次官補オフィスの組織を図 8-2-4 に示す。

² VFM (Value For Money) に関するガイドライン 平成 17.7.27(20.7.15 改定)

図 8 - 2 - 4 米国防省防衛産業政策担当国防次官補オフィス組織図



また、同オフィスによる産業能力評価については、8-2-1 項で触れた毎年議会に報告する「防衛産業能力に関する年次報告」のほか、議会が要求する防衛産業の特定の能力についての分析評価、部隊や機関からの要求による特別評価等を実施している。それらは例えば、①外国に取得源がある装備品についての米国の産業能力、②輸出管理と米国防衛産業基盤、③グローバルな造船産業基盤についての検討、等の調査研究がある。因みに 2007 年度に実施した防衛産業の能力等に関する分析評価等の調査報告書の件数は 47 件に上っている。

我が国の防衛省内局には経理・装備局に装備政策課があるが、これは自衛隊の防衛力整備における装備に関する政策を所掌する課であって、防衛機器産業に関する政策を所掌するものではない。前記 8 - 2 - 1 で述べた「政府による防衛機器産業政策・戦略の策定」を実行するためには、防衛省内局にこれらの業務を主管する部局を設ける必要がある。これには防衛機器産業の生産能力、技術開発能力並びに経営状況等を把握する機能も併せ持たせる必要がある。

(2) 官民共同による防衛産業委員会等の創設

英国国防省の防衛産業政策で「政府の防衛産業政策の評価、開発は関係省庁と防衛産業側との広範囲な対話を必要とする。最大の防衛成果を達成するためには、国防省サイドと防衛産業サイドとの間の真摯な対話を通じた相互理解が必要である。国防省と防衛産業とのこのような機構・事業は、防衛産業政策の重要な一面である。」³と述べ、英国政府はこれらに基づき防衛産業と官が協議等を行う各種機構を設けている。代表的なものとしては、次のようなものがある。

① National Defence Industries Council (防衛産業委員会)

防衛産業各企業の執行役員等上級代表と労働組合代表で構成する Defence Industries

³ Defence Industrial Policy, UK MoD, Oct. 2002. P-21, Paragraph 56

Council (DIC) で防衛産業の戦略的に重要な課題について協議し、その結果を、国防省、貿易産業省、大蔵省各大臣及び各省高官並びに DIC 代表で構成される National Defence Industries Council に提案し、政府代表を交えて協議する機関である。

② National Defence and Aerospace Systems Panel

国防省と防衛産業とが将来の航空宇宙戦力及び技術に関する協議をする機関であって、このパネルの協議結果は、国防省 (NDIC を通じて) 及び貿易産業省の航空宇宙委員会に対して提言として提出され、国防省及び貿易産業省は、この提言を将来の航空宇宙及び防衛の研究開発戦略に反映させる。

③ Defence Scientific Advisory Council

国防省に対して科学、エンジニアリング、技術及び分析に関する事項について専門的な助言をする機関であって、大学及び企業から選抜された 18 種類の技術領域にわたる上級専門研究員並びに国防省 (大部分はDstl⁴職員) の専門家で構成される。通常、国防省が諮問したタスクについて Working Party を構成し調査報告書を国防大臣に提出する。

米国においては、連邦勸告委員会法⁵に準拠した国防科学委員会 (Defense Science Board : DSB) が国防省に設けられており、これは国防長官、国防次官、統参議長、各軍長官等に対して科学、技術、製造、取得プロセス等について勸告・提言を行う独立した権限を有する機関であって、国防省の機関、軍等から要請のあったテーマ等に対してその都度適任と考えられる有識者を選抜してタスクフォースを編成して調査研究を行い、調査結果を国防長官に報告するものである。本報告書でも取り上げた「21 世紀のための効果的な国家安全保障産業基盤の創造」と題する 2008 年 7 月の DSB レポートのように、防衛産業政策等に関する調査研究にあっては、タスクフォースに対して防衛産業としての意見を提示して調査研究報告書に反映させることができ、結果として国防省の防衛産業政策に反映させることができる。そのほか、安全保障に関わる民間の研究所やシンクタンク (RAND Corporation、CSIS、Heritage 財団等) あるいは各種協会等 (National Defense Industrial Association、Armed Forces Communications and Electronics Association、American Institute of Aeronautics and Astronautics 等) が多数あって、これらが行う政府に対する各種政策提言あるいは政府関係者を交えたセミナー等によって、防衛産業サイドの意見の政策への反映あるいは政府と防衛産業間の相互理解の増進を図る機会は、極めて多い。

一方、我が国においては、英国の常設の防衛産業委員会のように政府と防衛産業それぞれの代表が委員会のメンバーとなって対等の立場で協議する、というような機構は存在しない。また従来から行われているものとして、政府側講師による講演会形式のものがあるが、これは一方的な情報の伝達の域を出ないものである。このような現状に鑑み、戦略レ

⁴ 英国国防省の技術研究所 Defence Science and Technology Laboratory

⁵ Federal Advisory Committee Act of 1972, as amended

ベルの対話及び実務レベルの対話が対等にできる恒久的な委員会の設置が是非とも必要である。このような常設の委員会は、アドホックな諮問委員会とは異なり、政府並びに産業界双方の業務に携わる関係者が、直接生の意見を交換でき、課題に対する検討を常続的に行うことができる。

いずれにしても、政府は企業の生産力や技術力そして経営状態を、企業は政府の防衛力整備に関する計画と産業政策に関わる事項を、相互に明らかにして理解を深め、これらをベースに、あるべき姿を協議することができる機構を設置すべきである。一案としては、防衛省、経済産業省及び防衛機器産業のメンバーで構成する英国型の防衛産業委員会が考えられる。この委員会は、防衛機器産業政策・戦略の実施状況の検討評価並びに実施計画の開発を行うことを主たる任務とし、併せて官民に共通する懸案事項の協議、解決策の提示もできるようにする。このため、この委員会において官側は、長期防衛所要能力についての見積もり、対内・対外防衛産業行政等についての情報、武器輸出管理に関わる協定等についての情報等を提示説明し、民側は、企業の生産・技術能力、研究開発能力、経営状況等についての情報を開示し相互理解の増進を図る。

以上のように官民双方の利害関係者が、直接あるいは間接的に対話をして相互理解を深め信頼感を醸成することが、共通の目標に向かって前進していくための基礎である。

結 言

冷戦終結後、欧米では防衛予算の大幅削減に伴って、防衛産業の大規模な M&A による再編成が起こり、米国では 5 つの巨大企業を中心とする防衛産業基盤構造へと変貌を遂げ、欧州においても米国より数年遅れて、欧州域内の国境を越えた M&A により 4 大企業を中心とする防衛産業基盤構造へと変貌していった。その後、コソボ紛争、9.11 米国同時多発テロ、アフガン及びイラク戦争等安全保障環境の変化、産業のグローバル化、急速な技術革新等の影響を受けて、米国及び欧州の防衛産業は、かつての大規模さはないが、企業経営の重要な手段の一つと位置付けて、明確な目的を定めて着実に M&A を進めている。米国にあっては、近年における防衛産業の M&A の件数は年平均約 40 件に上っている。欧州においては、吸収合併というよりはプロジェクトに応じた資本提携あるいは業務提携等も含めた広い意味での M&A が積極的に行われている。

一方我が国においては、防衛予算は冷戦終結後 2001 年まで微減、微増を繰り返しながら対 GNP 比 0.96%前後で推移し、その後 2002 年の 0.995%をピークに防衛予算は漸減しているが、欧米のような防衛機器産業の M&A は起こらなかった。それは、武器輸出三原則等政策のため顧客は防衛省のみの国内市場に限られること、企業における防衛事業比率が小さいため防衛主導で経営判断はされないこと、そして逆に M&A 等により防衛比率を増やせば防衛予算の増減あるいは競争入札による受注の成否により、経営状態が著しく左右されること等の理由があったからと思われる。また、外国企業による、あるいは外国企業と、我が国防衛機器産業との M&A も武器輸出三原則等政策のため双方にとって何らメリットはなく生起していない。

アウトソーシングについては、本来の目的は企業の核心となる事業に資源を集中させるために周辺事業に部外力を導入することから生じたものであるが、欧米においては PFI あるいは PBL 等の多様な手法が開発されて様々な事業が実施されており、今後益々これらアウトソーシングの事業範囲が拡大されるとともに事業規模も拡大していく趨勢にある。

一方我が国にあっては、PFI 法を制定して民間資金等を公共施設等の整備等に活用する道は拓かれたが、防衛省はアウトソーシングを総人件費改革の一環として位置付けて取り組み、自衛隊の任務遂行に支障のない軽微な業務を部外委託する事業を平成 19 年度から始めたところであり、今後同種業務における事業の更なる拡充を図っていこうとしている。ここに見られる欧米のアウトソーシングとの違いは、我が国にあっては、「自衛隊の周辺業務を民に任せ、経費と人員削減をしよう、そしてそこから生じたマンパワーを新任務遂行に振り向けよう、または本来任務遂行の強化に使おう」とするものであるのに対して、欧米においては、「国家防衛の任務を効率的・効果的に達成するために、官民の総力を挙げて資源を有効活用し、共同で対処しよう」としていることである。

今回の調査研究を通じて我々調査研究チームが抱くに至った共通の認識は、以下の諸点に纏めることができる。もし、

- ①このまま防衛予算の縮減が続くあるいは現状レベルで推移し、
- ②武器輸出三原則等政策は現状のままで変更されず、
- ③政府による適切な防衛機器産業政策は策定されない、

という状況が続くならば、

- ①我が国の防衛生産・技術基盤の弱体化、
- ②クリティカルな生産・技術基盤の喪失、
- ③先進技術によるコストエフェクティブな装備品の開発・生産の困難化、

という状況をもたらすことは間違いない、というものである。しかも、このような状況にあるにも拘らずこのことが防衛省によって十分に認識されていないという状況にある。

防衛機器産業の能力が自衛隊の防衛力と直結している我が国の状況から考えるならば、防衛生産・技術基盤の弱体化は、即ち防衛力の弱体化を意味する。このような弱体化を食い止め、更に強化していくためには、「健全で活力のある防衛機器産業の存在が、国の安全を保証するための防衛力の源泉である」という理解の下に、「したがって、そのような防衛機器産業を育成・強化し、発展させよう」という認識を官民双方が共有し、この共通の目標達成に向けて官民がともに努力することが必要である。政府はそのための努力の方向と実施のための方針を示した「防衛産業政策」を策定する必要がある。

目標達成のための手段として、まず第1に実施しなければならないことは、武器輸出三原則等政策の一層の緩和、あるいは新しい武器輸出管理体制への移行である。これにより、管理された武器輸出は当然であるが、装備品の外国企業との共同開発・生産が活発になり、必要に応じ外国企業との資本提携や業務提携も行われるであろう。結果として防衛機器産業の強化・活性化は図られるであろう。またもし、武器輸出三原則等政策が現状のまま継続されるのであれば、その場合の目標達成のための手段が明確に示されなければならない。そして次に、いずれのケースにも共通して、国家資源の有効活用という観点から、アウトソーシングによる民間能力の活用は今後拡充されていくべきである。そのために防衛省は、今後実施すべきアウトソーシングの方向性と実施要領の指針等からなる方針を示すとともに、必要な環境の整備を実施すべきである。

最後に、本調査研究を締めくくるにあたって、『健全で活力ある防衛機器産業の存在こそ国家生存の鍵である』との認識を官民双方が共有すること、そして『相互理解と信頼に裏打ちされた“Best Value for Money”に対する強い信念』、これらが根底にあってはじめて国民の負託に応え得る防衛力を生み出すことができるものであるということを、あらためて強調しておきたい。

冷戦終結後、欧米では防衛予算の大幅削減に伴って、防衛産業の大規模な M&A による再編成が起こり、米国では 5 つの巨大企業を中心とする防衛産業基盤構造へと変貌を遂げ、欧州においても米国より数年遅れて、欧州域内の国境を越えた M&A により 4 大企業を中心とする防衛産業基盤へと変貌していった。その後、コソボ紛争、9.11 米国同時多発テロ、アフガン及びイラク戦争等安全保障環境の変化、産業のグローバル化、急速な技術革新等の影響を受けて、米国及び欧州の防衛産業は、かつての大規模さはないが、企業経営の重要な手段の一つと位置付けて、明確な目的を定めて着実に M&A を進めている。米国においては、近年における防衛産業の M&A の件数は年平均約 40 件に上っている。欧州においては、吸収合併というよりはプロジェクトに応じた資本提携あるいは業務提携等も含めた広い意味での M&A を積極的に行っている。

一方我が国においては、防衛予算は冷戦終結後 2001 年まで微減、微増を繰り返しながら対 GNP 比 0.96%前後で推移し、その後 2002 年の 0.995%をピークに防衛予算は漸減しているが、欧米のような防衛機器産業の M&A は起こらなかった。それは、武器輸出三原則等政策のため顧客は防衛省のみの国内市場に限られること、企業における防衛事業比率が小さいため防衛主導で経営判断はされないこと、そして逆に M&A 等により防衛比率を増やせば防衛予算の増減あるいは競争入札による受注の成否により、経営状態が著しく左右されること等の理由があったからである。また、外国企業による、あるいは外国企業と、我が国防衛機器産業との M&A も武器輸出三原則等政策のため双方にとって何らメリットはなく生起していない。

アウトソーシングについては、本来の目的は企業の核心となる事業に資源を集中させるために周辺事業に部外力を導入することから生じたものであるが、欧米においては PFI あるいは PBL 等の多様な手法が開発されて様々な事業が実施されており、今後ますますこれらアウトソーシングの事業範囲が拡大されるとともに事業規模も拡大していく趨勢にある。

一方我が国にあっては、PFI 法を制定して民間資金等を公共施設等の整備等に活用する道は拓かれたが、防衛省においてはアウトソーシングを総人件費改革の一環として取り組み、自衛隊の任務遂行に支障のない軽微な業務を部外委託する事業を平成 19 年度から始めたところであり、今後同種業務における事業の更なる拡充を図っていこうとしている。ここに見られる欧米のアウトソーシングとの違いは、我が国にあっては、「自衛隊の周辺業務を民に任せ、経費と人員削減をしよう、そしてそこから生じたマンパワーを新任務遂行に振り向けよう、または本来任務遂行の強化に使おう」とするものであるのに対して、欧米においては、「国家防衛の任務を効率的・効果的に達成するために、官民の総力を挙げて資源を有効活用し、共同で対処しよう」としていることである。

今回の調査研究を通じて我々調査研究チームが抱くに至った共通の認識は、「もしこのまま防衛予算の縮減が続くあるいは現状レベルで推移し、武器輸出三原則等政策の変更が

行われず、政府による適切な防衛機器産業政策も実行されないという状況が続くならば、間違いなく我が国の防衛生産・技術基盤は弱体化していくとともに、クリティカルな生産・技術基盤の喪失は免れず、また先進技術によるコストエフェクティブな装備品の開発・生産は困難になるであろう」というものである。防衛機器産業の能力が自衛隊の防衛力と直結している我が国の状況から考えるならば、防衛生産・技術基盤の弱体化は、即ち防衛力の弱体化を意味する。このような弱体化を食い止め、更に強化していくためには、「健全で活力のある防衛機器産業の存在が、国の安全を保証するための防衛力の源泉である」という理解の下に、「したがって、そのような防衛機器産業を育成・強化し、発展させよう」という認識を官民双方が共有し、この共通の目標達成に向けて官民がともに努力することが必要である。政府はそのための努力の方向と実施のための方針を示した「防衛産業政策」を策定する必要がある。

目標達成のための手段としては、まず第1に、武器輸出三原則等政策の一層の緩和、あるいは新しい武器輸出管理体制への移行があげられる。これにより、管理された武器輸出は当然であるが、装備品の外国企業との共同開発・生産が活発になり、必要に応じ資本提携や業務提携も行われるであろう。結果として防衛機器産業の強化・活性化は図られるであろう。またもし、武器輸出三原則等政策がそのまま継続されるのであれば、その場合の目標達成のための手段が明確に示されなければならない。そしていずれのケースにも共通して、国家資源の有効活用という観点から、アウトソーシングによる民間能力の活用は今後拡充されていくべきである。そのために防衛省は、今後実施すべきアウトソーシングの方向性と実施要領の指針等からなる方針を示すとともに、必要な環境の整備を実施すべきである。

健全で活力ある防衛機器産業の存在に対する認識を官民が共有すること、そして相互理解と信頼に裏打ちされた“Best Value for Money”に対する強い信念、これらが根底にあってはじめて国民の負託に応え得る防衛力を生み出すことができるものであろう。

参考資料集

参考資料 1 米国タスクフォース報告書 **OUSD for AT&L, July 2008**

参考資料 2 英国国防省防衛産業政策（英国国防省 2002 年 10 月）

参考資料 3 軍民要員構成の判断指針

参考資料 4 アウトソーシング関連資料

参考資料 5 海外出張訪問記録

参考資料 1 米国タスクフォース報告書 OUSD for AT&L, July 2008

21 世紀のための効果的な国家安全保障産業基盤の創造 －来るべき危機へ対処するための行動計画－

第1 スタディーの目的

21 世紀における安全保障環境に対処するための防衛産業の在り方について提言する。

第2 来るべき危機の様相

米防衛産業は冷戦終結後防衛予算の急激な圧縮により劇的な変革を余儀なくされ、企業統合へ向かった。即ち、1990 年代初めにはメジャーなコントラクターとして約 50 社あったものが、2000 年には 6 社の大手防衛企業へと収斂された。その結果、激しい競争環境は緩やかな競争環境へと変化した。

冷戦終結後 2000 年までの防衛産業は防衛予算の圧縮により、①企業利益の縮減、②過剰防衛生産能力、③企業による研究開発の後退、④新たな設備投資の後退、⑤科学者及び技術者の離散・敬遠、等の問題に曝されてきた。

2001. 9. 11 以降、防衛予算は再び急激な増大へ向かったが、防衛予算を執行しマネージする管理者・従事者の数は、削減されたままであり、彼らはこれらの予算を統合されたプライムコントラクターに配賦することで防衛事業はうまく達成できると考えた。その結果、2001 年から 2006 年の 5 年間でプライムコントラクターの契約高は、1, 440 億ドルから 2, 940 億ドルへと倍増した。

防衛用装備品コストの急激な高騰に伴い正規防衛予算は急激な伸びを見せたが、一方でアフガン及びイラクの戦費を補うため多額の補正予算が毎年組まれ執行された。これらは主として、兵員の人件費、兵器維持・運用コストに充当された。これらの結果、大企業の契約高は急激な高騰を見せるとともに利益も急増していった。しかしこのような状況にあって政府は、研究開発投資や設備投資に充当される金額が少ないことに懸念を示すとともに、統合された少数大企業による競争環境が適切なものかどうかについて懸念を抱いていた。

世界はこれまでとは異質のターニングポイントにあって、国家安全保障はいかにあるべきかということについて、地政学的にも科学技術的な観点からも、そしてまた脅威、軍隊の役割、戦争のプロセス、及び民生産業構造等の視点も含めて再定義されなければならない状況にある。そのためには国土安全保障省、国家情報局、国務省及び関係諸国等と協力して努力していくことが必要である。このような視点からみると現状の変革は

新しい世界のニーズ応えるものとはなっていない。

要求サイドたる DOD は、冷戦期間およびその後取得した兵器システムをそっくり廃棄して、ネットセントリックなシステムオブシステム及びその他の次世代兵器システムを取得して 21 世紀型軍隊構造及び能力を保持すべきであったであろう。

供給サイドたる産業界においては、過去 20 年間、歴史的なプラットフォーム企業を中心とした吸収合併に明け暮れてきた。

現時点において DOD は、防衛産業をして DOD の要求に応え得る能力を持った 21 世紀型国家安全保障産業基盤(21st Century National Security Industrial Supplier Base)へと変革させるべく強力なリーダーシップと影響力を行使すべきである。

現在の防衛産業は新たな要求に応えられる企業へと再構築しなおさなければならない。DOD はまた、情報基盤型戦争に焦点を合わせた装備品の取得へとシフトしていかなければならない。9. 11 及びそれに続くイラク、アフガンの戦争があったためこれらへの対処を優先させてきた結果、21 世紀型変化への対応が置き去りにされてきた。多くの変化が安全保障の変革の推進力となっている。変革の推進力たる変化を下表に示す。

変革の推進力としての変化

1. 全体的な安全保障観

- ・ グローバルなテロリズム、・感情に支配された行動、・兵器拡散、・ならず者国家による核保有、・化石燃料依存、・暴動、・環境破壊、・大量移住、・地域紛争多発、・国境を超えた脅威、・資源獲得競争

2. 国家経済

- ・抑制された国家予算の中で安全保障と社会保障とか医療支援等予算等とのトレードオフを考えねばならない。

3. 戦闘様相の変化

- ・冷戦型戦闘からネットセントリックな戦闘へ、・非対称戦（バイオ、サイバー、即製爆発装置付き殺傷兵器）、・システムオブシステムによる戦闘、・統合及び連合作戦、・前線兵士による意思決定を必要とするドクトリン

4. 産業界の変化

- ・水平および垂直統合の影響を受けた業界、・先進民生技術及び先進外国技術、・Open-network による技術革新、・外地における開発及び生産、・資本市場の変化

5. グローバル化

- ・技術及び企業のグローバル化、・地政学及び脅威の範囲により安全保障の連合が必要、・DOD は最早全軍事技術のリーダーではない、・グローバルな金融市場によりボーダーレスな投資が可能

6. 技術の変化

- ・IT、バイオ、ナノテク、ロボット技術、高エネルギーレーザー、等、しかも技術

進化のサイクルは数カ月単位、・変化に対して適応できる敏感で柔軟な企業が求められるのみならず民生市場および国際市場から必要なものを引き出す能力のある企業

7. 新しいミッション

・ Homeland Security 支援、・ ミサイル防衛、・ 暴動対処、・ 安定化再興、・ サイバー安全保障、・ 被害復旧

8. 予測不能性

・ 現代の予測不能性は、機敏さ、迅速対処、多様な能力を必要としている

9. Intelligence の変化

・ Intelligence はデータ統合の統合、オープンソース、言語、文化への理解、前線兵士やセンサーと指揮組織との間のリアルタイムな情報の流れに焦点を合わせる

10. 政府及び企業の Workforce (業務従事者)

・ 政府：年配者多数、不適格技量者の混在、法令規則の適用判断、管理者対被管理者、トップになること及びそこに留まることに魅力がない

11. 防衛予算の変化

－防衛予算の源泉が装備品から、人件費、O&M 及び Homeland Security にシフト、
－頻繁な予算の変動が支出見込みや計画立案に悪影響

12. 孤立主義、保護主義の台頭

－米国はグローバル化により得られる、安全保障上の利益や、経済的な利益を認めない政策を取り続けている
－現状にそぐわない ITAR 及び武器輸出管理法 (AEC Act) を適用し続けている
－外国人学者、学生、科学者、技術者に対する制約を課している
－取得オプションの柔軟性を制限し、経費節減の機会を制約している

13. 中国及びロシアに関する不確実性

・ 巨大な核戦力や在来戦力を保持し国内の流動性を抱えながら、両国とも新しいグローバルな安全保障環境の中に組み込まれている

顕著な安全保障環境の変化、即ち、イスラム原理主義の浸透、急成長するアジア経済力、よみがえるロシア、WMD 脅威、国境を越えた危機、兵器拡散等が米国にとっての脅威として新たに加えられる。NBC 脅威の拡散と拡大は DOD の役割と責任並びに予算配分を劇的に変えていく。

防衛予算は確実に減少を続け、補正予算は最早期待できない。市場の力のみが、企業能力、軍事能力、容量、将来への投資、等に対する政府の欲する目的を達成するためのツールである。技術革新は継続し、グローバル化も継続して進展する。DOD の利用する技術は、

在来のそれとは異なるものすなわち、無人機システム、指向エネルギー、ナノテク等の領域へと益々移行していく。もっとも顕著な技術のブレイクスルーは、技術の交差によって生ずるであろう。たとえば、バイオと IT、材料と IT、等である。軍事関係企業の研究開発はグローバル化し、しばしば外国企業による技術や製造のリーダーシップを伴う。外国を凌駕するために米政府がやるべきことは、米国の企業が最先端の外国技術を活用（防衛市場にはない民生企業の技術も含めて）できるような施策を実行することである。

技術のシフトは、国家安全保障産業基盤の構造並びに諸手続きの再調整を必要とする。

また、DOD は、優れた能力をもたらず技術革新と現有装備品の生産量の増加との間のバランスを取らせることについての強いインセンティブを企業に与えるような施策を創造する必要がある。

今日の安全保障体制は今後ともしばらく持続しそうに見える。現用及び生産中のプラットフォームは、少なくとも今後 20 年以上にわたり主要装備品として部隊で運用されることになる。R&D 投資は、Net-centric 関連のアーキテクチャー、ソフトウェア及び、システムオブシステムとして費用対効果を最適化させる C4ISR システムへとシフトさせていく必要がある。

企業から DOD への役務の提供は、現状では総契約高の約 60%を占めているが、これが更に上昇していくであろう。Intelligence と無人システムは益々重要性を増していくであろう。国土防衛にとって国土安全保障省（DHS）と Director of National Intelligence (DNI)および DOD のニーズの統合は益々重要になる。

それと同時に主要同盟国との軍事作戦や連合パートナーシップの強化が求められる。

将来の安全保障環境を考えれば、国防省と国務省との間の良好な連携の維持と能力の共有は極めて重要である。

上述したように防衛産業基盤にとって現在は、スプートニクの打ち上げやベルリンの壁の崩壊のインパクトにも比肩し得るほど、極めて重要な時期である。安全保障環境は、9.11以降劇的な変化を遂げつつある。地政学的にも科学技術上からも、民生産業の様相も、脅威の変化・多様化、軍隊の役割の変化・多様化及び戦闘様相の変化等々の状況に鑑みて、全体的な視点で安全保障をとらえることが求められる。

[総 括]

- 現在及び近い将来を見渡した軍事作戦の本質及び速度に見られる以上の変化にも拘らず、装備品取得に関するポリシー、手続き、法令規則、各軍の予算要求・策

定・執行並びに要求の優先順位決定等に関する業務は、新しい世界における要求に適合するように変革されていない。その上、近年における硬直した戦時予算の結果、予算の柔軟な配分という考え方は先送りされている。

- 過去 20 年間は 20 世紀型防衛産業の統合の時代であった。この次のステップは、DOD 及び企業のリーダー達が防衛産業をして DOD の将来のニーズに適合する能力を有した“21 世紀型国家安全保障産業基盤”へと変革させるべく、リーダーシップを発揮しなければならない時期である。

第3 主要な問題点及び改善のための提言

調査結果に基づく主要な問題点として次の 4 つを挙げる。

1. DOD が国家安全保障産業ビジョンを確立することが喫緊の課題である。
2. DOD は 21 世紀型軍隊のため、ビジネス慣行の変革を推進しなければならない。
3. 米政府は世界最先端クラスの兵器、システム及び役務の取得を促進しなければならない。
4. DOD は取得関係従事者を増強する必要がある。
DOD がビジョンを示すことは変革のキーである。

効果的かつ予算の裏付けができる 21 世紀型 National Security Posture を構築するためには、政府が企業の顧客としてビジネスをする方法において抜本的な改善・改革が求められる。

それには改革を妨げている法律をオーバーライドする権限、各軍種及び各省庁間の要求の整合性、資源配分、取得および後方支援プロセスの改革等を含む。そのためには、DOD は企業側及び関連省庁並びに議会と緊密な対話をしつつ作業を進めなければならない。

上記 4 つの問題点に対し本件調査のタスクフォースは、21 世紀型国家安全保障産業基盤を構築するために取るべきアクションとして、次のとおり提言をまとめた。

[問題点 1 に対する改善策]

2. DOD は National Security Industrial Vision を策定すること

[問題点 2 に対する改善策]

3. 相互運用性がありネットセントリックなシステムオブシステムの開発・装備に焦点を合わせること
4. 低価格、短い取得リードタイムの要件を満たす高性能発揮のシステムの装備

5. あたかも実戦と同じように訓練できる装備品、即ちコントラクターは戦場に居る臨場感をもって業務を遂行すること

[問題点3に対する改善のために DOD が行うべきこと]

6. 改革の推進役たる装備品に適切に予算を配賦することによって“常に他より先んじる”ことに注力すること
7. グローバル化の利点を理解しグローバル化を推進すること
8. 最適価格を得るための優れた競争の活用及び長期にわたる競争性を確保するダイナミズムの助長
9. DOD の後方支援システムを近代的な世界クラス、Information-based の、Data-centric な兵站システムへと変革させること

[問題点4に対する改善策]

10. 政府の取得業務従事者の質の向上、技量向上のための施策を強力に推進すること

Finding 1 :

DOD が国家安全保障産業ビジョンを明確に表明し、ビジョンを実現するために政府のポリシーを採用し、企業に対してはビジョンを達成するためのインセンティブを与え、そしてビジョン達成のための企業のダイナミックな行動をモニターするようにすることが極めて重要である。

今日の防衛産業は近年における企業統合並びに M&A の結果、顕著な変革を遂げてきた。(図1 参照・・・省略) 10 年前には、水平的な企業集中と垂直統合、そしてプライム並びにサブシステムレベルいずれも含めて修理企業と製造企業の組み合わせ等による企業の集中と統合が劇的に行われてきた。多くのメジャーなマーケットで多数のサプライヤーが存在する一方で、いくつかの分野では少数の大きな企業が支配的な位置を確保してきた。統合で出来上がった巨大企業は広範なビッグプロジェクトの実行能力を持つとともに下請け企業をマネージする権威を持つに至った。巨大企業の下でプロジェクトに参入する中小の企業は、与えられた現業をそつなくこなすことにより利益を上げていくことに強力なインセンティブがあるため、新しいサブシステムや新機能の構成品を開発する等の技術革新を時間とリスクを冒して実施していくことは敬遠された。そしてこれら巨大プロジェクトの実行に際して、Large Scale Integrator (LSI)であるとか、Total System Performance Responsibility (TSPR)あるいはこれらと類似のモデルが考え出され、これらのモデルでは、システムエンジニアリングの事実上の権限であるとか、サブシステムの make/buy の意思決定権であるとかサプライヤーに対する R&D 資源の配分の権限

等をプライムに対して与えてきた。この結果、5つの巨大プライムコントラクターが総調達予算の40%強を占める状況を創り上げてしまった。

(図一1 プライムコントラクターの統合の経緯 省略)

防衛産業は1990年代の経済的な不況から立ち直り、今では一般的に強くなった。近い将来の予想される防衛予算の削減に対して防衛産業は、防衛市場から撤退する、更なる統合、設備投資の節減等の戦略を考えている。かつての大規模な企業統合に比べれば、より小規模な破壊的ではない革新が大企業サイドから起こりつつある。DODはより短期的なR&Dに焦点をあわせ、技術革新に対してはより少ないインセンティブしか与えていない。大企業はR&Dに対してより保守的になる傾向にあり、DODの技術革新へのインセンティブを企業に与える予算は少ないため現性能を著しく進化させるような技術革新への取り組みはプライムたる大企業において見られない。吸収合併された中小の企業は本来持っていた技術革新の文化を往々にして失いがちである。技術革新を推進してきた技術者たちは、多くが起業家としての道を進むため吸収合併された会社を去っていく。しかしそのような新たな起業家たちが起こす中小の革新的な企業が、産業基盤の中で繁栄していくための相当に大きな契約ができるような満足すべき環境を、政府は作っていない。

企業統合により防衛事業の多くが地理的に特定の数か所に集中することとなり、政治的な影響力発揮の機会も増し、在来兵器の安定的な継続生産の圧力が加わり、技術革新のための予算を食いつぶす傾向が生じてきた。

今日のDODの契約慣行、新企業の防衛事業への参入に関わる障壁、大規模統合により出来上がった防衛産業構造、これらは防衛事業の競争環境を益々制約されたものへとするとともに、革新的で廉価な先進技術による兵器の調達を益々困難ならしめている。

統合の初期の段階では今日のような組織的な問題を引き起こすようには見えなかったが、注意喚起だけはされていた。垂直統合とほかの安全保障分野の企業を巻き込んだコングロマリット化は1990年代後半以来続いている。これらの垂直統合は、統合化された企業からなる防衛市場の特性から、健全で正常な競争環境を危機に瀕しさせるような重大な局面へと向かわせつつある。巨大プライム企業の広範なプログラム実行能力と十分なサブシステム製造能力を持つ配下企業との組み合わせは、サブシステムの競争環境を蝕むとともに代替サブシステム及び企業についての分析をすることも無くさせるような、意図せざるインセンティブを創り出している。アンフェアなmake/buyの意思決定、及びプライムはサブコントラクターを使用して研究開発をするよりも自社内でサ

ブシステム開発をしてしまう結果 R&D の下流への流れがなくなっていることについての不平不満が溜まっている。その結果サブシステム製造企業は、巨大企業が競争に参加するような競争入札には参加しない傾向が強まってきている。

民生企業にとって防衛産業界参入の障壁はすでに高いし、現在も更に高くなりつつある。先端技術を有し及び先端製品を製造する民生企業にとって障壁、特に R&D 分野における障壁は極めて顕著なものがある。また、民生企業の商慣行、特に外国の先端技術や製品を取り扱って米国の国家安全保障産業基盤に貢献しようとしても、障壁が高くてなかなか実現しない。

そしてまた、システム製造企業と SETA (System Engineering and Technical Assistance) 役務提供企業との統合により、組織的な利益衝突 (Organizational Conflicts of Interest : OCI) が生じるという顕著なリスクが存在する。即ち、防衛マーケットの行動原理の結果、同一巨大防衛産業内の異なるユニットが一つのプログラムで、製造側と SETA 等の役務側でそれぞれ契約をするということが起こる。この結果クラシクな組織上の利益衝突問題が発生する。マーケットにおける多くのこのような争い (衝突) は、本質的にファイヤーウォールだとか類似の抑制機構で解決できるものではない。

Recusals 及びその他の組織的な解決策が必要である。

企業統合の結果、中規模の独立した企業がプライムになるような契約は、製造請負契約及び役務契約のいずれにおいても激減した。DOD プライム契約高に占めるこれら第 2 階層企業群のシェアは、1995 年の 50% から 2006 年には 33% に減少した。中規模企業群による契約の減少は、DOD から競争性があり技術革新性に優れ先端技術支援ができる資源・素材を奪っている。

ダイナミックで機敏で information-based のプロセスや慣行は、21 世紀型 National Security Industrial/Government の枠組みを創り出すために必要である。まだしばらくは、DOD のプロセスや国内企業慣行を含む現在の規則によるプロセスは、静的な企業モデルに対しては適用可能である。たとえば DOD の生産ラインによるポートフォリオ管理は、network-centric ではなくて platform-centric になりがちである。その結果企業のポートフォリオ管理もまた platform-centric である。DOD 主導のプロセスに防衛産業が従う結果、防衛産業はミッションや要求の急な変化に適応するのに必要な柔軟性や敏捷性にしばしば欠けることがある一方、民生のハイテク産業はこのような状況に対してもっと熟達している。米政府の内部的な或いは制度上の顕著な障壁が存在し、そしてそれはますます大きくなってきている、特に先端民生技術や外国企業に対するものは顕著である。

更に、防衛産業は基礎からの変化を遂げつつある過程にあるが、国防省はこの変化に適応し或いは対処するのに多くの分野で失敗してきている。DOD は現在ハードウェアを購入するよりも役務契約の方が増えてきているが、それにも拘らず調達慣行はハードウェア調達に焦点を合わせたものであって、役務調達にはほとんど適合していない。ハードウェアの取得が最も注意を引くので、高度の熟練技術者はそこに群がりがちである。広大な範囲にわたる役務を調達するには煩雑かつそれぞれの役務の目的に適合させた戦略や手段が必要である。一つのやり方がすべてに適合するというわけではない。高度に複雑な役務の調達、特に危急時の役務調達、に関しては大いに改善の余地がある。企業統合の増加や企業能力の変化あるいは競争環境の変化にも拘らず DOD の防衛産業マターに関わる注目度やリソースの配分は減少している。そしてまた、現在の国家安全保障産業基盤ポリシーは、民生部門の産業基盤の活用について十分な考慮がされていない。特に陸海空軍の補給処だとか造船所だとか兵器廠における役務と民生産業能力の活用との関係について顕著である。

(第4表 FY06 DOD Production and Repair Facilities 省略)

DOD は予期される所要を超える施設と能力を維持しようとしている。Base Realignment and Closure (BRAC) 2005 法で定めたにもかかわらず、国防省の過剰能力削減に失敗した。議会の BRAC 委員会が DOD の限定的な提言でさえも拒否した結果である。しかし一方でイラク及びアフガンに展開する米軍部隊に対する兵站支援における Backlog の多さは、これに対する反論の材料となるかもしれない。また、議会決議で要求されている 50-50 ルール、即ち、「デポの総契約高の 50%は政府の工場内の職員によって成されなければならない」とするルールは企業とデポの間の問題を創り出している。

提 言 1 :

国家安全保障産業に関するビジョンを策定すること

この提言には次の4つの主要なエレメントを含む

- 1.1 ビジョンの策定
- 1.2 ビジョンの実行
- 1.3 インセンティブの構築
- 1.4 行動のモニター

1.1 ビジョンの策定

DOD は防衛産業の顧客として、21 世紀における防衛産業のあるべき産業構造につ

いての明確なビジョンを描きこれを示す必要がある。そのビジョンに基づき DOD はビジョン達成のためのポリシーを定め、企業がビジョンを達成するためのインセンティブを構築し、その実現に向けた企業努力をモニターできるようにしなければならない。望ましい産業構造達成のために民生部門の豊富な経験を積んだメンバーから成るチームによる、長期的視点に立った技術開発投資、コスト削減、財務管理等についての精査・検討が必要である。優れた競争のためには成熟した市場において少なくとも複数の健全な企業の参入が必要である。更に、将来の戦闘において必要とされる装備品開発のためには、要求は高度であり困難な技術革新を必要とするためより多くの企業の参加による競争が必要である。望ましいのは、プライムコントラクターとは関係のない一つまたはそれ以上のサプライヤーが参入することである。もちろん各サプライヤーは優れた設計及びシステムエンジニアリングチームを持っていないなければならない。

大企業間の更なる統合は、競争に悪影響をもたらす DOD と防衛産業との関係に益するものとはならない。健全、強力で大企業とは独立したシステムアーキテクチャー・エンジニアリング企業は、これからの主流であるシステムズオブシステムズの開発に十分に寄与できる。無数の中小防衛企業及び民生企業で優れた技術をもつものがあるので、これら企業には新しいアイデアを提示させ、展示させる機会を与え予算措置も取ってやるべきである。一つの企業内で一つのプロジェクトについて、SETA 契約と製造契約をした場合、不公正な利益享受を排除するため両チーム間は firewall を設けて組織的な分離を図らなければならない。また、公正で合目的な make-buy 決定を保証し、自社内サプライヤーだけによるサブシステムの競争入札を回避するため、プライム企業と DOD によるサプライヤーの効果的な管理がされなければならない。そしてまた、プライムコントラクターからサプライヤーへの R&D コストのリーズナブルな支払いがなされなければならない。

1.2 ビジョンの実行

DOD ポリシーは、プライムレベル及びサプライヤーレベルいずれにおいても適正な競争環境が維持できるよう各種手段を定義し、それを使わなければならない。特に Modular Open System Approach (MOSA) を普遍的に適用しなければならない。DOD は Program Executive Office (PEO) レベルの行政監察官（オンブズマン）を任命して、企業が提案する M&A が健全な競争環境の維持に与える影響に焦点を合わせて検討させ、サブシステム企業レベルの懸念解消並びに防衛産業界の競争環境の維持に努めなければならない。DOD は装備品等取得戦略が企業に与える影響、即ち企業に競争参加を思いとどませ結果として受け入れ難いような入札企業数あるいは提携チー

ム数の減少をもたらしていないか、ということについて評価しなければならない。DODは“一つのサイズで全部に合わせる”アプローチをするのではなくて競争環境維持のためのあらゆる手段を採用する努力をしなければならない。たとえば、次のようなことが考えられる。

- R&D 予算を使って代替企業の設計チームを維持する
- 競争の勝者にすべてを取らせるのではなく二つの企業を選定しサプライヤーレベルの競争に参加させる
- メジャーなプログラムのサブシステムの能力向上のための継続的な競争を当初から組み込む
- 外国企業で世界の最高レベルの技術を有し安全保障あるいは保全上の懸念がない外国企業の競争参入を認める
- その他のサプライヤーに技術を使わせるようライセンスを与える、または既に決定した契約に参入するライセンスを与える
- DOD との契約における障壁を削減する整合性のある民生契約慣行を採用することによって、民生産業からの競争参入企業を見つけ出す

現在の産業基盤による市場構造及びインセンティブの下では、USD(AT&L)が例外的な要求を認めない限り、新しいメジャープログラムまたは現プログラムの次のフェーズにおいては、DODはPEO/PMに対して次のアプローチをするよう要求すべきである。

- プライムによる Make/Buy についての過去の記録を競争価格の判断材料に入れる。
- サブシステムを含め開発計画を再設定する。
- プライムによる主要な Make/Buy について政府は PM を通じて監視すること、及びプライムがサブシステムレベルの企業選定のために競争させる場合には、組織的利益競合（OCI）とみなして PM に客観的立場からモニターさせる。
- DOD PEO/PM によって直接管理され統制されたサブシステム競争とする。
- プライムに対してハードウェア及びソフトウェアの適切な除外を要求する。

DODは、M&Aのポリシーや手続きに関する明確で整合性のあるガイダンスをスピーチ、声明文書あるいは公開のフォーラム等の手段を使って産業界に提供すべきである。DODは、企業のM&Aが競争環境に与える影響を常に審議し、防衛産業の競争環境の維持に関してコミットし続けるということを再確認すべきである。DODはまた、企業が余剰生産能力を排除することを奨励すべきである。あるいはそうすることに対するインセンティブを与えるべきである。DODはまた、M&Aの審議に当

たつて、競争性を維持しながら吸収合併によりどの部門にどれだけの生産能力の節約あるいは管理費の削減ができるかということの詳細に検討する必要がある。さらに DOD は、M&A の審議に当たって在来技術・装備品市場と革新技術の市場とではことなる取扱いをするというシグナルを送るべきである。即ち、革新技術市場においてはより高いレベルの競争が追求されるべきであり、それが 21 世紀における作戦を可能ならしめる装備品・技術獲得のキーである。

加えて、次のタイプのような M&A については、DOD は内々の精査で結論を出しているように見え、今日の吸収合併後の防衛産業構造に対して“黄信号”の警告を発すべきである。即ち、

- プラットフォーム製造の過度の集中をもたらしたトップ巨大防衛企業間の吸収合併は、広範囲な垂直統合に対する懸念を醸し出すとともに防衛予算が少数の巨大企業に集中していくのではないかと懸念されている。
- 少数競争の相手しかない分野あるいは役務よる垂直統合は、潜在的な将来の係争の禍根を残すものとなろう。

DOD は M&A が申請され審議し承認した過程を明らかにするべきである。DOD は M&A の承認・非承認の決定を、直接調達に当たる顧客である各軍レベルから離れて、事実の分析に基づき OSD レベルで行うというポリシーを再確認すべきである。PEO や PM は必要な情報を提供するが、審議の推進役となってはならない。DOD はまた、関係企業が M&A 案件を検討する DOD の窓口を明確に公表すべきである。これはあらゆるタイプの企業にとって M&A のレビュープロセスの改善をもたらすであろう。DOD は、急速に変化する複雑な C4、IT、ネットセントリック能力及び役務の分野における企業の M&A を評価するための、生産技術マーケット分析のベースライン及びフレームワークを開発すべきである。これにより企業 M&A における焦点を明確にすることができるしレビューのプロセス迅速化を図ることができる。最後に、DOD は吸収合併市場における明確な Organizational Conflict of Interest に関する明確なポリシーを公表すべきである。これにより DOD は、DUSD(IP)が主導する陸海空軍にまたがる OCI レビュー委員会を設立することになるだろう。DOD はまた、反トラストレビュー間における OCI 案件に関わりのある各軍間及びシステムインテグレーターおよび製造企業間の M&A について、綿密な検討を行うことになるであろう。この明確な OCI ポリシーは、複数の OCI があるとき DOD が望ましいと考える構造的な解決策についての示唆を与えてくれるであろう。

1.3 構造的なインセンティブ

提言の実行に当たっては、DOD はグローバルな視点から一般産業の能力に対する優れた洞察を必要とする、中でも安全保障産業に対しては特別な洞察力が必要である。DOD はそのような洞察力を使って、企業が国家安全保障産業基盤のビジョンを理解して受け入れ、そしてそれを達成するのに必要なアクションを取らせなければならない。インセンティブは、企業の技術力及び生産力に基づき選定する複数の“Centers of Excellence”の確立、及び取得戦略を支持するマーケットに精通したエキスパートに頼ること、並びに make/buy における多様化を強調すること、これらを含まねばならない。

DOD は民生産業能力や効率性・効果性についての高い洞察力を持たねばならない。DOD は国家安全保障産業に対する洞察力を開発し、これを生かさなければならない。さらに OSD 内及び各軍の産業行政にかかわっているあらゆるリソースを統合、あるいは調整してこれらの総合力を発揮させる必要がある。それぞれのエキスパートたちは技術、システム、プログラムのレビューに専門的な知識能力を発揮して企業能力の洞察に貢献しなければならない。少なくとも3年ごとに防衛産業基盤のクリティカルな分野について詳細な能力分析を行い、株主に周知させねばならない。この中には、R&D 競争能力、軍民セクターの統合の可能性、民生分野の能力、グローバルな市場に対する理解、クリティカルなエレメントに対する危機管理計画開発能力等に焦点を当てた分析が含まれる。そして各軍は、“Centers of Excellence”あるいはこれと同等のネットワークを確立する。これは企業及び技術・製造市場に精通したエキスパートとから成り、彼らは各軍の取得部局 Service Acquisition Executive (SAE/PEO)、M&A のレビュー等を支援する。最後に、DOD は、国営企業対私企業、あるいは公私両用企業対私企業というような関係を使って、デポであるとか造船工廠のような国の商業活動における競争を行わせるべきである。

1.4 ダイナミックな企業活動のモニター

DOD が行う M&A のレビューは、ビジョンが描くあるべき安全保障産業基盤構造の構築に沿ったものでなければならない。

DOD は、防衛事業への参加企業の幅を広げるため、そしてまた産業基盤の効率性及び効果性を向上させるため、防衛事業参入に関わる障壁を除去すべく行動を起こさねばならない。DOD は連邦調達規則 (Federal Acquisition Regulation: FAR) の改正を行うとともに、その他の法律、政策、慣行に対しても外国のものを含め民生技術や慣行を取り込むことを奨励するよう宣言すべきである。国防省特有の価格計算標準 (Cost Accounting Standards: CAS) などの取得慣行は、工場レベルにおける軍民企業

統合を奨励するような方向へ変える必要がある。CAS のような民生企業に対する障壁は取り除かれるべきであり、OTA (Other Transaction Authority)あるいは FAR 第 12 部及び他の関連規則等を通しての防衛事業への参入が奨励されるべきである。下層レベルの企業にとっては、これらの規則や慣行は事業参入の要求を挙げることにすら思い止まらせられてきたものである。DOD はまた利益および間接経費に関するポリシーを変更し、構造改革、資本投資および低価格提案等を奨励するとともに、企業の新たな参入及び民生企業による事業参加を促すことができる。DOD は、グローバル化による利点の最大活用を図るため、ITAR (International Traffic in Arms Regulation)および EAR (Export of Arms Regulation)の改正のリーダーシップを取るべきである。DOD はまた、取得戦略及び事業提案プロセスの段階において、実力があって独立したシステムアーキテクチャー企業またはエンジニアリング企業を政府のスタッフ機構に加えて活用することを考えるべきである。

更に、DOD は企業及び National Institutes of Standards and Technology (NIST)と共同で作業して、十分なネットセントリックな企業活動ができるようにそのための標準、インターフェースプロトコール及び情報保全要領を確立しなければならない。ここで定められるものはあらゆる階層のすべての企業と政府との間において、システムのライフサイクルの全フェーズすべての時間を通して適用されるものでなければならない。すべての IT システムの “Enterprise Integration”を達成するための作業は、DOD 内のすべて及び DOD と企業間のすべてのレベルで実施されなければならない。この作業は”Business Transformation Agency”の役割である。また、新しい規則や慣行の開発と実行は”モノ “の調達におけるというよりも役務調達の分野において特に留意されなければならない。そしてまた DOD は、議会と共同で作業し、外地紛争地域におけるコントラクターの役割の急激な増加に伴いこれらを取り扱う新しい法律、規則、ポリシーおよび “遠征軍用連邦調達規則” の策定をしなければならない。DOD は、利益を共有できる “Value ECP”を大いに活用するよう奨励すべきであり、これにより政府に対するコストの削減及び企業のインセンティブを高めることができる。最後に、DOD は契約へのインセンティブを与える施策あるいはその他の手順を開発し、過剰能力の削減並びに生產品ごとあるいは計画ごとの特殊な付随間接経費の発生を創り維持することに多大の注意を払わせるようなことはやめさせるべきである。

Finding 2 :

DOD は 21 世紀型軍隊への変革を推進しなければならない。

現在戦争を続行中であるため、長期的な投資に必要な予算や資源が短期的な戦時所要に回されており、これは将来の技術的な優越性の確保を危機に陥れるものである。実際問題として、長期的視野に立った科学技術投資、技術実証試験及び企業による R&D 投資が減少してきている。プロトタイプの実験や兵器システムの変革のための予算は制限されており、これは将来の軍事的な効果と長期にわたる取得可能性に悪影響を及ぼすものである。付加される資源は、現用のプラットフォームとこれに対する新しい能力を投入してくれる 21 世紀の技術基盤型システムとの対比で振り分けられる。問題は、DOD の視界の欠如とバイオテクノロジー、ナノテクノロジー及び IT のような軍事と関係のある技術でありながら伝統的な防衛産業基盤の外で開発された新しい技術に対するアクセスが欠落していることである。

防衛産業が民生分野の新しい技術の統合あるいは特に外国の先端技術の統合により高性能かつ手ごろな値段の解決策を見出すことに対してインセンティブを与えないこと、及びこれらに関する法制上及び規則上の障壁が存在する。一般産業界においてはグローバル化、保全規則、同政策及び同慣行が奨励されている一方で、ITAR 及び EAR は現状の民生市場の現実を反映したものとはなっていない。このことは、軍事力の効果性だとか米国企業の国際的競争性あるいは国家安全保障企業に対して負の影響を与えている。外国軍との連合作戦が一般的となり、最先端技術を使った設計・製造は外地で行われている。

我々は、ITAR 及び Export Control Regulation の規定があるために、例え英国国内市場に対してさえも、国際競争に参加できない。

—米国電気通信関連大企業 CEO (2007 年)

DOD の兵器システムは、民生産業の諸基準よりも明らかに遅れているし、コストはかかり、作戦を支援するのに最適のものとはいえない。兵器システムは DOD の取得プロセスの中で最も多額の予算を使用するものであるのみならず、作戦支援にとって最もクリティカルなものである。現状では取得手続きの処理時間は、数週間かかっており数時間単位の世界の標準時間に比べはるかに劣っている。DOD が IT 及び通信技術の革命の成果を十分に使い切っていないために、高くつく兵器支援コストにもかかわらずトータルな透明性あるいは予見性は極めて悪い。情報通信技術の進歩にも拘わらず、DOD の兵器支援コストは高くなり続けており、FY2007 には \$ 150B を超えている。

DOD の現計画では 2020 年までに兵站システムを近代化できないであろう。

— An Experts Panel at LMI (2006)

DOD の兵站システムの変革なしに DOD の変革を達成することはできない。

— 元陸軍参謀総長 Shinseki 陸軍大将 (2000 年)

提 言 2:

DOD は相互運用性のあるネットセントリックなシステムオブシステムを追求すべきである。

DOD は、DOD の各軍共用の相互運用性あるシステムオブシステムを複数プログラム及び予算の同期性を含めて取得し、部隊配備できるような管理構造やプロセスを確立すべきである。USD(AT&L)は、陸海空軍長官及び参謀総長並びに統参議長と調整して、統合のシステムオブシステムを管理し取り締まる機構を構築すべきである。この組織は、USD(AT&L)の指揮下に入れ資源配分権限を有し、各軍を俯瞰する構造、標準の開発と確率を推進するものでなければならない。これは取得専門官、システム分析官及びシステムエンジニアから成る中核組織を有する組織である。DOD はこのシステムオブシステムの複雑性を熟知しこれを最適化できるトップの人材を配置し、十分な予算をつけてシステムオブシステムの取得に努めなければならない。各メジャーなプログラムには、政府のシステムアーキテクチャー/エンジニア・マネージャーを配置すべきである。熟達した政府のプログラムマネージャー及びシステムエンジニアが、システムオブシステムの能力を監視・管理体制が標準とならなければならない。DOD は RFP の中にシステムズマネージメントの重要性を強調する文言を明確に盛り込んでおくべきである。

DOD はまた、S-O-S を最適化するため独立のシステムアーキテクチャ/エンジニア企業を活用すべきである。その際企業の過去の実績は選定にあたっての重要なファクターである。協調して作動し相互運用性があるということが性能比較のキーとなるパラメーターとなるべきであり、DOD は制約された予算で S-O-S ベースのテストができることを保証すべきである。オープンシステムが使われるべきであるとともに、相互運用性は技術的イシューというよりもガバナンス・イシューと位置付けるべきである。

S-O-S は、情報中心のシステムなのでこの分野における助けとなるであろう構造上の劇的な変更は、Assistant Secretary (NII) を USD(AT&L)の指揮下に入れることにより、グローバルに利用可能な技術対米国技術によるシステムという状況を作ること

ある。こうすることにより米国技術が世界の先端技術へアクセスすることができる。予算とプログラムは、戦場把握能力と統合指揮統制能力等、ミッション遂行能力とポートフォリオのマネジメントとに基礎をおくべきである。ネットセントリックな S-O-S のエンジニアリング及びマネジメントに関わる教育訓練プログラムもまた開発されなければならない。

過去 10 年間で DOD の主要な任務遂行能力は、相互運用性のあるシステムから協調的な統合軍状態 (Collaborative Joint-Force-Integrated state) へと変革してきた結果、格段に強化されてきた。多くの能力向上は、次のような新しい作戦構想あるいは機能によって認識される。即ち、①新しく改善され拡張された情報ネットワーク、②硬直的な階層型に比し戦闘指揮における水平および垂直両面における革新、③新しい技術移転のためのプログラム及び適切な訓練、④ISR 及び RSTA (Reconnaissance, Surveillance, and Target Acquisition) 及びその他の機能。

これまでの長期にわたり革新的なビジネスの世界では、ネットワークセントリックなビジネスの推進を可能とする技術を採用してきた。丁度 DOD において新しい作戦コンセプトが採用されてきたように、産業界においては企業提携 (Partnering)、これは軍における統合運用のビジネス版と言えるが、これが従来は稀にしか見られなかったが近年では数多くみられるようになった。また、大学はアカデミックなことに焦点を合わせるべきであると認識されてきている。そして “Usability Engineering” は S-O-S のためのシステムエンジニアリング、即ち学際的なものへと進化してきた。

人的な要素に焦点を合わせたネットセントリックな協働を推進するための一つの構想としては、DOD がネットセントリックな進化のための革新の可能性を理解させるための指導及び人材相互派遣プログラムを企画し実行することである。指導は部内的にもまた外部依存によっても実施可能である。各軍および防衛機関はこれらの開発プログラムを持っている。たとえば次のようなものである。Navy Civil Engineer Corps (CEC)、Army Force XX I Battle Command, Brigade-and-Below (FBCB2)、及び Defense Threats Reduction Agency による Combatant Commands およびその主要な零下部隊に対する Web-based の努力等が挙げられる。ネットセントリックな協働を通じて進化し続け、拡大している DOD 関連の活動をしている民生企業及び商業がある。DOD と深くかかわる兵站協働の成功例を挙げると次のようなものがある。

- Wal-Mart 百貨店、これはグローバルな配給業務
- グローバルな供給者として、General Electric 社他

- グローバルネットワークの効果的管理をする Akamai Technologies, Inc.

USD (Personnel and Readiness) は各軍に働きかけて、各軍と民間企業との間でネットセントリックについての指導と人材相互交換プログラムを実施すべきである。

提 言 3 :

DOD は、より良好な性能を維持させつつより低価格で取得リードタイムの短いシステムの取得に努力を傾注すべきである。

スパイラル方式の開発とともにコストとスケジュールに焦点を合わせれば、次を含む各種プロセスを通じて変化を生み出すことができる。

- 要求：コストとスケジュールは要求の一部でなければならないし、またコスト/スケジュール対性能のトレードオフを早期に行うべきである。さらに実戦データをフィードバックして要求のスパイラルな調整を行う。
- 取得：スパイラル開発方式を採用すること。Modular Open Systems Approach を採用すること。競争というオプションを常に維持すること。
- 予算：前段階で開発され製造された装備品が部隊配備されている一方で、次段階の装備品のための R&D が始められていなければならない。
- 兵站支援：コンフィギュレーションの異なる複数の段階の装備品が運用されていることを前提に計画すること。Performance-Based Logistics を兵站支援活動の標準とすること。
- 試験評価：仕様書の要求対有用性の観点で試験すること。
- 政府と企業間のインターフェース：両者間の透明性のあるパートナーシップについて明確なエビデンスを提供すること。

21 世紀型の脅威に対処するのに必要とされる柔軟性、敏捷性、対応性を提供するためには、DOD は要求確立プロセスを劇的に単純化し期間の短縮化を図らなければならない。DOD はまた、コストとスケジュールが Joint Requirements Oversight Council が定めた固定した価格と納期の要求をオーバーライドできるように要求策定のプロセスを変更すべきである。DOD のプログラクマネージャー及び設計チームは、各ブロックごとにおけるコスト/スケジュール/性能間のトレードオフができる責任と権限能力を持つべきである。軍のトップと USD(AT&L)の許可だけで、DOD は MOSA をすべてに適用し、スパイラルの変更、競争の継続及びオーナーシップコストの大幅削減ができるようにするべきである。

価格通減、リスク軽減並びに納期短縮を図るため、真のスパイラル開発手法を長期

契約の装備品及びシステム開発の標準手順として採用すべきである。その手順は、マイルストーン B から IOC までのブロック 1 の最大 5 年サイクルの実証済み技術を基礎とすべきである。前ブロックの性能とコストに基づき、各ブロックでプライム及びサブシステムの競争オプションがあるべきである。また R&D については次のブロックのための予算も付けられるべきである。

(第 2 図及び第 3 図に関係を図示する・省略)

さらに DOD は、開発チームのメンバーとして、プログラママネージャーと共同で仕事ができる部隊運用経験のある熟達の下士官または若手将校を指名すべきである。この経験は各軍および OSD の取得業務の強化改善に役立つであろう。戦場で使用した情報が常続的にシステム改良に反映させる仕組みが必要である。

DOD は Independent Cost Analysis を十分に活用して、現実的なコストとスケジュールに合ったプログラムとなるよう予算措置をすべきである。出現しつつある新たな脅威及び要求能力を満足させる COCOM からの要求を基礎とし、現行のプログラムと予算を使って “Rapid Fielding Organization” を創設し予算措置をするべきである。DOD はまた可能な早いタイミングで集中的に試験を行い、ハードウェア及びソフトウェアのプロトタイプにユーザーのフィードバックを行うべきである。そうすることにより新しいシステム及びサブシステムに対する確固とした要求を確立することができる。

提 言 4 :

実戦で戦うのと同じように訓練する：戦場で部隊支援に当たるコントラクターの役割を認識せよ

将来の軍事作戦は殆どが外征作戦となるとともに多くの民間企業の従業員がこの外征作戦に従事することになるであろう。イラク及びアフガンにおける戦争においては、連合部隊の約 50% が民間企業から派遣された要員であった。将来の軍事作戦における派遣された企業従業員の役割を的確に行わせるため、指揮官教育、非常事態対処計画立案及び軍事演習を彼ら従業員に施す必要がある。これらのケースにおける契約手順および契約慣行は戦場にあるがための特殊な要求が考慮に入れられたものでなければならない。

Finding 3 :

政府は必要とする兵器、システム及び役務の調達が迅速かつ手ごろな価格で行え

るよう督促しなければならない。

米国政府は、21世紀型軍隊が必要とする革新的で、手頃な価格の取得リードタイムの短い兵器、システム及び役務の開発、配備、支援を督促する政策、慣行及び手順を定め、示していない。DODは極めてクリティカルな時期に直面している。そこでは新しい能力を開発するためには基本的な変化が求められる。DODは、在来型の高密度の戦闘に対しては十分に準備されている一方で、今後十年間の戦闘に十分に対処し得る装備と十分に周到な準備は欠けている。

DODは最早軍事関連技術の実質的な独占者ではない。軍事的な効果や競争力にとってキーとなる技術は、様々な民生技術から来ている、しかもしばしば米国以外の国から来ている。将来の敵性者・国は、非対称で破壊的な戦術や兵器を開発し装備することができるさまざまな取得源から、軍事関連技術を迅速に採用することが可能である。

一般的に米国は暴動を起こす敵に対抗するための装備に多くの予算を費やしてきたが、このミスマッチは支持できるものではない。DODの装備品取得サイクルは、時間がかかるしお金もかかり、その上将来の安全保障環境の変化し予測不可能な要求に合わせられる柔軟性がない。装備品が複雑なシステムオブシステムへと移行していく結果、要求の確立からその実現に至るまでの米国のオーバーオールなマネジメント能力は、困難に直面している。Lead System Integratorのような今日の代替のマネジメント構造は、DODの顧客をしてサプライヤーの権益に過度に依存する傾向を生み出している。

DODのオーバーオールな取得プロセスは、将来の根本的に異なる安全保障上のニーズに焦点が合っていないし、焦点を合わせる方向へシフトしていない。要求策定のプロセスは、現行の部隊と組織に焦点を合わせた構造、あるいはプラットフォームに焦点を合わせた構造にとって代わる、能力をベースとした要求の確立方式の達成に向けて努力が続けられている。要求確立のプロセスは、変化し続ける脅威や戦術機敏に即応する必要があるのに、時間がかかりすぎかつ冗長である。コストとスケジュールはKey Performance Parameterには稀にしか含まれておらず、性能とのトレードオフのファクターとして取り上げられているにすぎない。このプロセスはしばしば、破壊的なアイデアや能力の米国による開発を阻害してきたし、DHSやDNI等との統合した解決を見出すための調整も稀にしかしなかった。

米陸軍はITシステムの取得のための要求書を過去5年間に5,000通以上書いた。

DOD は、統合ネットセントリック作戦の利点を実現する構造とはなっていない。

現在の DOD の予算は、各軍中心で単一のプラットフォームに基礎を置いた個々のプログラムに予算をつける構造になっており、統合の複数軍にまたがるマルチプラットフォームのシステムオブシステムのプログラムに予算をつけるような構造になっていない。ネットセントリックな環境における複数軍種が参加し多数国が参加する統連合作戦が、将来の CONOPs 成功の鍵である。

現在の制度下においては、統合のシステムオブシステムプログラムを正式に取り扱う単一の部署は DOD 内にはない。このようなプログラムは現状では、アドホックなプログラムバイプログラム・ベースで取り扱われており、多大の困難を伴っているとともに時間がかかっている。DOD のほとんどのプログラム、特にシステムオブシステム構造を含んだもので、往々にして次善のそして相互運用性のないソフトウェア及びハードウェア並びに CONOPS へ導きがちなプログラムに関わる DOD のシステムエンジニアリング能力は致命的に欠落している。プログラム固有の、相互運用性のない、そして所有権のあるアーキテクチャーが現在の DOD システムの在庫の大半を構成しつつある。しかもこれらの在庫は、計画や性能の変更は難しく、経費もかかり、統合のネットセントリックな能力を発揮させるようにするためには大変煩雑な作業を実施しなければならないものである。

提 言 5 :

DOD は技術革新の推進役となるものに適切に予算措置をすることによって技術の先進性を確保するよう重点志向をしなければならない。

技術先進性確保のための DOD の努力の一つは、S&T 予算、特に開発予算の増額である。破壊的なアーキテクチャーや技術のためのシェアを増やすことは S&T 予算の増額をすることで達成できる。DOD は民生技術や外国技術のための“投機者”を確立すべきである。

新しい R&D 資金は、Defense Research and Engineering 局長の下で行われる破壊的能力実証のために設立されるべきであり、DARPA の努力にも敬意を表すべきであろう。このような試験は、Advanced Technology Demonstrations (ATDs) および Advanced Concept Technology Demonstration (ACTDs) を超えるものであり、およそ RDT&E 予算 (約 40 億ドル/年) の 6% を使用する。この試験は SOCOM による部隊実用試験を含む

ものである。この試験は Other Transactions Authority (OTA) 予算を使い公式な要求は必要としない。最後にこの試験は低価格で実用化までの期間短縮を目的としている。

技術先進化のためのそのほかのステップとしては、DOD が企業の R&D プログラムに投資することである。これには新たな法的措置はいらない。政府が適切なモニターを行い企業が適時報告することで十分である。これは両用技術や COTS 技術の活用促進を促すであろう。小企業による革新技术研究 (Small Business Innovation Research :SBIR) についての制限を解除すれば、多くの小規模企業が DOD の S&T プログラムに貢献するようになるであろうし、ひいては産業基盤の維持メンバーたるレベルへと企業能力・規模の強化増進を図っていくことに貢献するであろう。

提 言 6 :

DOD はグローバル化の利点を理解し、これの実現を図っていくようにしなければならない。

安全保障についてリスクに基礎を置いた適切な考え方及び、脆弱性についての適切な判断をもって、現在のグローバルな防衛及び民生マーケットの現状を正しく認識するならば、ITAR、Export Controls 及び Berry Amendment 等の規定には顕著な変更が加えられなければならない。これらの変更は国家安全保障並びに米国の経済競争力を強化するものである。任務遂行能力を米国がコントロールすること及び軍事的優越性を維持することの必要性は明確に認識されなければならないが、外国の技術力を理容師これに依存することは、必ずしも脆弱性を意味するものではない。COTS ハードウェアとソフトウェアの保全を確実にするために効果的なツールと方法が開発されなければならない。DOD は安全保障及び競争環境にかかわる極めて重要な分野におけるこれらの改定、修正について国務省、商務省及び議会とともに指導的な活動を行わなければならない。最近の英国との間の防衛貿易協力に関する条約は一つの重要なステップである。

1999 年 DSB レポート「グローバル化と安全保障」において、下記 3 つの Finding と 3 つの提言を行った。

● Findings

- 1 グローバル化は CIA, NSA, Military Services, 企業、国務省、商務省、それぞれによって反対されてきたが、DOD は競争性のある軍事産業・技術環境を再構築しなおさなければならない、現在のアプローチは軍および企

業にとって非生産的である。

- 2 グローバル化は DOD が支援する防衛産業基盤の構造を根本から変える。
- 3 グローバル化は DOD の取得およびビジネス慣行の再構築の必要性をもたらす。

● 提言

- 1 軍事優勢を維持するため、DOD は米軍独特の不可欠な能力の最新リストを継続的に作りこの能力リストによって技術保全政策から能力保全政策へ変える必要がある。
- 2 民生品および慣行を第 1 優先の選択とする。
- 3 国境を越えた防衛産業協力と統合を奨励するとともに外国の兵器採用も奨励すること。

2000 年にホワイトハウス、国務省及び DOD により合意された “The 2000 Defense Trade and Security Initiative” では、相互安全保障のセーフガードのために必要な輸管理政策を維持しつつ、防衛市場における競争性と効率性を向上させる手段として次の 17 項目をリストアップしている。

(省 略)

現在のグローバル政策悪用の一つの例は、米空軍の空中給油機の競争に関わる 1 件である。ボーイング社 767 の施設は、当該機を軍に売するためにはビジネスアクセスおよび米国人従業員に関して、ITAR に準拠していなければならない。ボーイング 767 はまた、Berry 改正法のウェイバーを必要とする。何故なら当該機の多くの部品や構成部品は海外で開発されたものであり、ロシアで製造された部品まで含まれている。これと対照的に、エアバス KC-30 は Berry 改正法適用から免除されている。何故ならこの法が同盟国によって製造されるものには適用しないとしているからである。

提 言 7:

DOD は競争入札における “BEST VALUE” 方式をもっと多用するとともに “Long Term Competitive Dynamics” を強化すべきである。

DOD は、限られた予算内で長期維持間における性能向上と経費節減を保証するために、創造的で競争的な取得戦略をもっと多用しなければならない。これはプライムレベル及び sub-tier レベルにおいてもである。競争は、現在の製造者が継続的に性

能向上を図りコスト削減に努める限りプロトタイプフェーズの競争を超えて要求されることはない。しかし他のコントラクターは既契約社のコストが上がる或いは性能が受け入れ難くなることがあれば、常に信頼できるオプションを提示できるよう準備していなければならない。このような競争におけるオプションを維持するための経済的な方法の一つは、互換性のあるあるいは次世代の安い高性能のプロトタイプシステムまたはサブシステムをセカンドソースに対して予算措置をしてやることである。S-O-S アーキテクチャーにける性能向上及び技術革新のための競争を奨励するために、モジュラー・オープン・アーキテクチャーはすべてのシステムに必要であろう。DOD はまた、長期にわたるプログラム強壮効果を期すためにはシステムレビューまたはプログラムレビューが必要である。

DOD は連邦調達規則 (Federal Acquisition Regulation) の Part 12/OTA を下層企業に適用して、民生事業のサプライヤーとしても事業ができるよう奨励すべきである。

しかしこうするためには障壁の flow-down を防止するための法的な改正が必要であろう。賢明な “make/buy decision” は、プライムの “make/buy decision” に対して付加点を与えるよう RFP に明示することによって奨励されよう。そこではプライムコントラクターは make/buy における代替案の比較のための詳細な検討評価をすることになる。これはまた政府のプロジェクトマネージャーが make/buy の合理性を裁定するのに役に立つ。DOD は経費節減及び生産性向上を奨励するため奨励金制度を採用すべきである。

提 言 8:

DOD は、兵站システムを近代的な、世界クラスの、情報基盤型の、データ中心型の LOGISTIC CHAIN で構成されるシステムへと変革させなければならない。

DOD は、兵站システムを “supply push” システムから “demand pull” システムへと変換しなければならない。このシステムは、“感知して対応する”、保全され、統合された、最上層から末端まで IT 化されて “total-asset-visibility” があるシステムである。兵站システムの R&D のための予算措置が取られるべきであり、これにより兵站変革がどこから始められようと兵站支援速度の高速化とコスト削減が達成されるであろう。

この実行のために必要な予算は、現在の兵站支援予算の 1% にしかならないし、また民用システムとソフトウェアを最大活用するものである。これらを実行する目的は、部隊の即応性と対応性をより低いコストで劇的に改善することである。DOD は本質的に政府がやらない兵站支援業務すべてを政府機関対私企業の競争で決定す

べきである。性能基盤型の兵站はすべてのシステムで活用されるべきである。これにより在庫品の利用率及びレスポンスタイムを向上させることができ、コスト削減もできる。(第6表参照・省略)

Finding 4 :

DOD の取得分野で働く職員の弱体化は軍事能力の獲得及びプログラムマネージメントの政府による監督能力両者の妨げとなっている。

DOD の”acquisition work force”は、1990 年代初めから急激に下がり始め(注：1990 年約 54 万人あったものが 2000 年には約 200 万人へ：図表第 7・省略) 2000 年には 50%以下の職員数へ縮小された。一方、DOD の調達予算は 1990 年に約 800 億ドルであったものが下がり始め 1996 年には約 400 億ドルに減ったが、9.11 により増加に転じ 2006 年には約 1,050 億ドルに達した。このような状況にも拘らず調達取得職域の従事者数は減員されたままである。これは質、量及び熟練者と未熟練者の混在等の弊害をもたらしている。不適切なスタッフの構成により取得プロセスはスローダウンし、経験や技量不足は新しい業務処理のやり方よりも旧態依然たるやり方に固執する結果を招いている。法や規則の改正、不祥事の発生、誤った発奮材料等が創造的で革新的な取得慣行の実施意欲を阻害している。このことはまた、変化を提案し実行し支持することをしたがらない取得業務従事者を生み出している。予想される熟年経験者の退官、及び S&T 分野に若い大学卒業生たちが行きたがらない傾向は、現在のこの状況をますます悪化させている。

(Fig. 7 Acquisition work force の減少状況 省略)

更にまた DOD の S&T 分野の従事者の中で、伝統的な防衛産業基盤の外の領域で発展してきたバイオテク、ナノテク、IT 等のような新たな技術をマネージできる有能者、熟練者の数が少ないことがあげられる。DOD の取得業務従事者数は、役務契約業務へ継続して転換できるような人事はされていないし、また現状の人数は緊急事態に対応した急激な業務増大に対処できる規模ではない。将来の戦闘地帯におけるたくさんの契約派遣社員を含め取得業務をマネージすることに関する役割及びスタッフの充員についての要求等はまだ計画されていない。取得業務に関する教育は理論対実行の訓練の方向で強化されている。政府、特に軍の取得職域の上層部の人員の重要性は、将官のポストが削減されていったことが示しているように、看過されている。

将来を見通してみれば、複雑化し大型化したプログラムの増加、ネットセントリ

ックなシステムズオブシステムズへの継続的なシフト、そして DOD の取得職域従事者の技術と能力の再活性化に対する各軍の要求、等が起こることは明らかである。S-O-S のオーバーオールなマネジメントは、はるかに複雑であり、プログラムマネジメントと変化に対するリーダーシップにおいて卓越した経験を必要とする。システムズエンジニアリングとインテグレーションの重要性はますます増大してきている。このような技量は政府の中で衰退させられていった。相互運用性があり、多数のプラットフォームから成るネットセントリックな S-O-S は、政府のプログラムオフィスの責任の増大をもたらし、技術的に有能で経験豊富なシステムエンジニア及びプログラムマネージャーの必要性の増大をもたらした。ライフサイクルマネジメントの複雑さや継続的な能力向上は、在来的な技量の上に追加要求される技量である。これらの結果として、これら複雑なシステムをマネージする責任の多くは、政府が効果的な観察と判断そして対策を講じることなく、政府・軍から企業へ移っていった。

提 言 9:

DOD は、将来の、質が高く技量の優れた業務従事者から成る政府の取得職域の強化（人数的、道徳的に優れた人材、訓練）に向けて食欲に行動しなければならない。

政府の取得部門（Acquisition Work Force）の発展を確実なものとするため、DOD は取得部門を幅広い脈絡で定義すべきである。その中にはプログラムマネジメント、兵站支援、契約、財務、技術、及びエンジニアリングが含まれるべきである。DOD は National Security Personnel System の柔軟性を活用して、企業と競争して最良で有能な個人を採用し、創造性に富み革新を追求する workforce へと造り替えていくべきである。DOD はまた、“Presidential Management Fellow”プログラムと類似のプログラムを導入して、大学卒業生のトップ集団の志願者を惹きつけるようにするべきである。DOD は、軍人のためのプログラムに比肩し得る政府のシビリアンの取得業務従事者のための訓練、高等教育、経歴開発プログラムを新設して予算措置をし、実行に移すべきである。

DOD はまた、プログラム管理、システムエンジニアリング、生産及び兵站支援を強化しなければならない。これらは高い技量と経験を必要とする本質的には政府のマネジメントの領域に入っているものである。「企業から政府へ」及び「政府から企業へ」という人事交流も奨励されるべきであろう。廃止になった軍の取得職域の将官の配置は、復活させて取得職域軍人の業務意欲増進を図る必要がある。

第4 企業及び政府のフレームワーク

産業基盤の望まれる幅広い特性

国家安全保障産業基盤は、産業界の顧客たる DOD の 21 世紀半ばまでの国家安全保障上の要求を満足させられる能力を持つ必要がある。産業基盤は、製品のライフサイクルを通じてあらゆるレベルで継続的に競争性を保持することによって、革新的でコストに焦点を合わせた存在でなければならない。反競争的態度及び浪費は効果的に管理されて“Best Value”へと変えられていかなければならない。産業基盤は適切な量のものを性能向上改良を継続的に実施して DOD に提供するため、生産及びプロセス設計を通じて低価格を維持することを目標とすべきである。

産業基盤が焦点を合わせるべきその他の特性は、安全保障上の奇襲あるいは敵の変化や急増に対応できるような十分な機敏性と対応性を持つということである。産業基盤は顧客たるエンドユーザーの要求に直結し対応し、要求の変化に対してはそれを認識し要求にこたえる意欲と能力を兼ね備えていなければならない。相互運用性があるモジュラータイプのオープンシステムは、広範な資源による革新を可能とし、一方で性能向上改修や維持支援コストの削減をもたらす。独立の“Red Team”は、米システムに対抗する近代的でグローバルな技術を使った敵の非対称戦術を展示できる。

産業基盤は、主要な新しいプラットフォームに関し、またプログラムのプライム間において、また主要なサブコントラクター間において高度の競争性を維持していなければならない。プロトタイプ競争において、製造開始の可能性を持って二つまたはそれ以上のチームが DOD によって選定されるべきであり、少なくともそのうちの一つのチームは米国に所在するチームである必要がある。制限された競争はしばしば適切である場合がある。小さな企業から成る強力な中核組織が、技術革新を推進したり、技術的なリーダーシップを発揮したり適切なアドバイスを提供したりすべきである。中小規模の企業には、適切に予算を配賦して競争力のある革新技術、特に破壊的な技術革新に焦点を合わせるべきである。大学の研究はもっとうまく利用されるべきである。

タスクフォースに対してなされたブリーフィングによれば、小さな会社はしばしばプライムによって選定される価値のある革新的技術を持っていることがある。しかしながら DOD はオープンな市場で企業を選定するという認識に欠けるため、小さな企業や伝統的な防衛企業でない企業は、選定後に結果として起こる契約または提案に対する意欲をそがれてしまっている。加えて民生企業のリーダーたちは、現在実施中の

技術革新に対しては継続支援するけれども破壊的な技術革新に対して往々にして自社内で投資することはしない。タスクフォースとしては、もっと競争的なサプライヤーベースを拡大して中小企業まで含めるようにすれば、先端的な革新技術を生み出すことができるかと判断している。

国家安全保障産業基盤は、高品質で競争力があり独立したシステムズアーキテクチャー及びシステムズエンジニアリング並びにソフトウェア企業であることを実証する。

これらの企業は政府に助言もできるし、FY 2006 国家防衛予算権限法の要求、並びに LSI 契約の独立に関する国防省要求 (2007. 1. 18) を満足させることができる。第 8 図は新しい産業基盤構造を図式化したものである。

(第 8 図・省略)

キーとなるシステムの特性の殆どは、多数のサプライヤーによって提供されたソフトウェアの中に含まれている。MOSA (Modular Systems Approach) のハードウェア及びソフトウェアへの適用は、価格通減、連続した能力向上改修、を可能とさせ、S - O - S のライフサイクルを通じた最良品質の能力向上のための継続的な競争を可能とさせる。相互運用性は絶対必要なものであり、それは相互運用性のあるアーキテクチャー及び標準を合成し強化するよう洗練されたマネージメントプロセスを必要とする。産業基盤が焦点を合わせるべきその他の特性は、ハードウェア及びソフトウェア適用のためのシステムズオブシステムズ及びシステムズの技術的な優越性を維持することによって、技術的な先端者となることである。アーキテクチャー、製品、プロセスおよびアプリケーションは、革新的なものでなければならないし、ゲームチェンジャーになること及びプロトタイプの実験に焦点を合わせたものでなければならない。産業基盤は、物理的およびサイバー攻撃並びに外国からの脅威等その他の脆弱性に対して回復力がなければならない。産業基盤は先端民生技術やグローバルな技術を誘発すべきであり、一方では色々な強さや異なるビジネス文化についての見方を tap するために企業規模や場所及び合わせるべき焦点の多様性を維持すべきである。

これまで述べてきた産業基盤に望まれる特性に加えて、関連する機構のすべてを通じたネットワークセントリックな活動—政府においても企業においても—がライフサイクルを通じて行われるべきであり、政府とサプライヤーベースとの間が情報を基盤とした所有権のない機構統合によって接続されるべきである。傑出した人的資源、特に S&T 及びシステムエンジニア並びにビジネスマネージメントの分野における人的資源は、新しく構成される産業基盤のもう一つの特性である。新しい産業基盤は、たとえ防衛予算が圧縮されていくような財政状況の中にあっても、財政的に存立でき金銭的にもあるいは投資対象としても惹きつけられるものでなければならない。

DOD の新しいビジネスモデル

DOD の新しいビジネスモデルは次の属性を持つ

1. 適正規模、高品質、高い技量、高度に訓練された政府取得業務グループ（Government Acquisition Workforce : 以下 GAW）でシステムズオブシステムズ指向を標準とする。
2. 技術革新及び先端技術を駆使した部隊配備できるシステムを優先し、これに焦点を合わせる。
3. 取得管理構造は、統合ネットセントリックプログラムを取り扱えるように適合させ責任を明確にし、予算権限を持たせる。
4. 要求確立及び生産計画の前に、潜在将来技術と橋渡しできるプログラムを作成する。これには技術革新の速い民生技術への容易なアクセスができることを含む。
5. グローバル化の利点及び取得減が外国にあるもの及び外国企業との提携のリスクをマネージするための合理的なシステムについての認識を持つこと。
6. 製品及び役務取得のための適切な契約並びに競争ができる構造。

質が高く、高度の技量を有する、よく訓練され、標準としてのシステムズオブシステムズに関する能力を有する GAW を建設し維持すれば、この組織は相互運用性のあるアーキテクチャーを生み出し強化するための手段を提供するであろう。この組織は又、ネットセントリックなシステムズオブシステムズの設計並びに生産と技術革新における競争並びに協力に関するマネジメントを強化する。GAW は国家安全保障能力についての DOD の横断的な洞察及び判断ができる組織となりうる。最後に、システムズオブシステムズの最適化は、Organizational Conflict-of-Interest を最小化しつつ、最大効果、低コストを達成する合目的のアーキテクチャーによって達成される。技術革新に対し明確な優先権を与え焦点を合わせれば、R&D が利益をあげるビジネスとして取り上げられることになる。契約条件とインセンティブは性能維持及び信頼性向上を図るとともに早期納入、低コストを達成する取得戦略を提供する。それらはまた、市場の力と Value Engineering Incentives を最大活用し、高度に複雑化した役務取得のための取得慣行の開発につながる。

DOD は下記追加利益率を許可した現行 DFARS ガイドラインの最大利益を享受する。

コストの効率性とは、過剰施設の処分によるコスト削減、コスト削減イニシアティブ、民生品および民プロセスの導入を含む。技術及び製造に関するインセンティブは、

根本的にコスト削減及び現用システムの信頼性向上を含む。新製品に対しては、インセンティブは製品のコスト削減や信頼性の向上につながる。これらのことは又、非伝統的な技術への投資に対するリスクを取るイニシアティブにインセンティブを与える。

追随システムは、これらのインセンティブの活用を奨励するために設立される必要がある。

新しいフレームワークを作るために考慮すべき主要な二つの分野がある。即ち、国家安全保障産業基盤が持つべき特徴及びDNIとDHSの必要部分を取り込んだDODの新しいビジネスモデルである。この二つの考慮要件の特徴及び相互作用についての合意は、DODが次のことをするために必要である。

1. 強靱で、対応性があり、効率的で革新的な国家安全保障産業基盤
2. 効果的に取得し、マネージし、大規模支援を行い、複雑システム、システムズオブシステムズ及び役務
3. 21世紀の要求を満足させる効果的で機敏な、手頃価格の統合軍部隊の装備品

産業基盤またはビジネスモデル、いずれかが変わる前に、DOD及び議会は“最大リスク回避”の体制から“効果的・効率的な取得リスクマネージメント”の目的達成へとシフトしなければならない。この変革した産業構造のモデルとは、「政府と企業の関係は、企業に競争性があり・柔軟性があり・適応性があり・革新的で・低コストで生産できる良質の企業へ向けて政府と企業両者がともに努力していくパートナーシップの関係にある」モデルである。企業のCEOと国防長官、国防副長官、陸海空軍参謀総長との会合は、再開されるべきである。それと同時に、財務、IT、人的資源、及び兵站に関するDOD委員と民間の委員とからなる委員会を設立するべきである。

提言に盛り込まれたこれらの考え方が、国の将来の安全保障の責任を有するリーダーによって高い優先順位をもって支援され続けなければ、何事も変わらないであろう。強力で一貫したリーダーシップこそが予期される構造的な抵抗を打破し得る。

第5 実行計画

タスクフォースの提言の実行にとって、長官、副長官、各軍長官及び各軍参謀総長による個人的なリーダーシップがクリティカルな要件である。USD(AT&L)は提言を実行するにあたっての全体的な責任を有する。この際、各軍の筆頭管理者の積極的な支援が必要である。

M&A の結果統合された 20 世紀の防衛産業と DOD との現在の関係は、冷戦時代の緊急事態に対処し得るように形成された顧客とサプライヤーとの相互作用のモデルを基礎としている。今日の広範多岐にわたる国家安全保障能力は、21 世紀の国家安全保障産業基盤に対する DOD の新しいビジョンを達成するために、キーとなる取得プロセスの柔軟性の増大、速度の高速化とともに顧客とサプライヤーとの間の相互作用を求めている。

このレポートで述べた 9 つの提言を実行に移すためには、次のアクションが取られなければならない。

1. USD(AT&L)は、企業とともにあるべき 21 世紀国家安全保障産業基盤構造及び政府と企業とのインターフェースを構想し、行動のためのインセンティブを与え、進展状況をモニターし、そして達成する責任を有する。DUSD(IP)はこれをサポートしなければならない。General Counsel は M&A を支援し、DUSD(P)は各軍を支援する。ASD(Congressional Affairs)は民生部門を支援し、Service Acquisition Executive と企業の CEO はこの提言に対して積極的支援をするべきである。最後に DNI 及び DHS 長官は、統合された産業基盤が必要だとする USD(AT&L)を支援する。
2. 統合参謀本部副議長及び USD(AT&L)は、ASD(NII)および USD(I)の支援を得てネットセントリックなシステムズオブシステムズ及びオーバーオールなアーキテクチャーに焦点を合わせるべきであり、そして各軍の支援を得てプログラムの同期に焦点を合わせるべきである。統合参謀本部議長は相互運用性を支援すべきである。USD (C) は提言の実行にあたって予算の実行可能性の面で支援すべきである。
3. USD(AT&L)は、良好な性能確保を達成しつつコスト低減、迅速な部隊装備の達成に責任を有する。VCJCS 及び JROC の支援を得て USD(AT&L)は、要求策定プロセスに焦点を合わせるべきである。USD(AT&L)は各軍の SAE と共同で作業してコストとスケジュールの設定を行うとともに、USD(C)と協力して取得プロセスの改善近代化に努めるべきである。最後に、USD(AT&L)は、DUSD(L&R)と協力して兵站近代化に努めるべきである。
4. USD(AT&L)は、外征軍に参加している企業の従業員の訓練及びマネジメント関連の活動に関して指導性を発揮すべきである。各軍参謀総長は、各軍部隊指揮官のこのための訓練・演習に対して責任を有する。

5. DDR&E は、人材等の資源移転に関する各軍の支援を得て、先端技術の維持に努力を指向すべきである。DDR&E はまた、SBIR に関し商務省と共同して作業すべきである。
6. USD(P)は、企業のグローバル化による安全保障上の利点について理解するとともに利点の実現について責任を有する。取得および産業基盤に関する USD(AT&L)の支援、法改正に関する ASD(LA)の支援、輸出管理法についての 国務省及び商務省の支援、これらの支援を得て USD(P)はこの提言の実行をリードすべきである。
7. USD(AT&L)は“Best Value” competition をもっと多用すると共に、長期にわたる競争性ある企業のダイナミックスを強化する手段を講じるべきである。各軍取得執行部及び DUSD (Procurement)は、この努力を支援すべきである。
8. DUSD(L&R)は DOD の兵站システムを近代的で、世界クラスの、情報基盤型の、データ中心の兵站チェーンに変革することに指導性を発揮すべきである。USTRANSCOM、DLA、JCSJ-4 及び各軍の兵站部隊指揮官は、それぞれ必要な支援を行い、ASD(LA)はデポに関する支援を行う。DUSD(L&R)はまた、近代化のアイデアに関して、企業と共同で作業すべきである。
9. USD(M&P)は、将来の高品質で優秀な技量をもつ構成員から成る GAW を強化するために精力的に行動すべきである。優先順位の決定及び計画立案に関しては、USD(AT&L)の支援を得、軍属及び軍人の経歴管理に関しては各軍参謀総長の支援を得る。

これらの提言の実行は国防副長官にとって高い優先順位が与えられなければならない。各軍参謀総長及び各軍長官とともに国防副長官のリーダーシップは、成功に導くものでなければならない。

以上の提言に加えて、多くの分野で顕著でポジティブな影響を与えるであろう一つの追加的な変更として、「USD(AT&L)を DOD の Chief Information Officer に指名する」という変更を提言する。この追加変更は、Clinger-Cohen Act 及び Goldwater-Nichols Act の要求を満たしており法改正を必要としない。尚、上記二つの法令は、兵器システム及びシステムズオブシステムズの主要部分を占める Information Systems の取得に関して矛盾を内包している。

ASD(NII)は、USD の下に位置させるべきである。この組織上の変更は、戦闘及びインフラストラクチャーにとってインフォメーションセントリックなシステムの重要性を強調するものである。情報システムは、DOD 及び企業の効果及び効率性に対して顕著な影響を与えるものであるということを強調しておきたい。

このビジョンを達成するために、DOD 及び企業が一挙に計画を立ち上げ実行していくには時間がかかると思われる。「要求したアクションは、最も高い優先順位をもって直ちに始められなければならない」というのがタスクフォースの結論である。国家の安全保障の成否はそのことにかかっている。

参考資料 2 英国国防省防衛産業政策（英国国防省 2002 年 10 月）

1. 導入

近年における防衛は劇的に変貌を遂げている。グローバルな政治の世界は劇的に変化し、軍事作戦の様相及び兵器の特質並びにこれらを支援する技術も同様に変化してきた。圧倒的兵員、重厚長大兵器及び予見可能なドクトリンは、複雑化した急速で精密な軍事的解決に対する要求へと置き換えられてきた。これらに対応して防衛産業界にも変革が求められている。即ち、新しい市場条件への適応、防衛産業とのより緊密な協力関係の樹立、関係の透明性の確保である。

(1) 英国防衛産業の重要性

英国防衛産業は英国経済の健全化に大きく貢献している。それらは年 150 億ポンドの売上高、高練度の労働者雇用、技術革新及び輸出等である。英国防衛産業は英国製造業の中核をなすと共に英国 GDP の 20%を生産し 400 万人の雇用を創出している。そして防衛産業は英国内において直接間接に 345,000 人が雇用されており、英国製造業の製造品の 3%を生産している。英国防衛産業はまた世界クラスの標準装備品、ハイテク装備品、戦勝を期しうる装備品及び役務の提供を行っている。英国防衛産業の唯一最大の顧客は英国政府である。政府は防衛市場の公開性と競争性の拡大、防衛産業の効率化、効果性向上に努めると共に経費削減の努力をしている。

輸出のスケールの大きさは英国防衛産業製品の質、コスト、競争力を示すもの。2000 年の武器輸出は 47 億ポンド（武器輸入は 16.6 億ポンド）であった。過去 5 年間におけるグローバルな武器市場における英国のシェアは 21%であり米国に次いで世界第 2 位であった。また英国は米国に対する武器の主要なサプライヤーであり、米国の英国からの武器輸入は年 10 億ドルに上り、これは米国による海外からの武器調達額の 2 分の 1 に相当する。

英国防衛産業は英軍が必要とする小さな装備品から大規模なシステムにいたる高い性能の装備品を提供する。

(2) 防衛産業のグローバルな背景

過去においては防衛産業は国家主権の一つのエレメントであった。従って、国有企業が主体で国家が各種統制を行ってきた。これは供給の安定、経済的利益、安定的雇用、民需への技術のスピンオフ等から考えて必要なことであった。しかし冷戦終結前後から、政治環境は変化し、防衛産業を取り巻く環境も一変し、防衛予算の削減、生産能力の過剰、IT を中心とする民生技術の急速な革新等の結果、防衛産業の国有化は徐々に解消していった。

米国においては M&A が急激に進行し、数少ないスーパーコントラクター企業に集約されていった。一方、欧州においては米国に遅れて企業の統廃合が進んでいったが、米

国の場合とは異なりジョイントベンチャー方式が多かった。

(3) 英国防衛産業の新しい展望

1960年代以来英国の防衛マーケットは英国防衛産業基盤を支えるには経済的規模が小さすぎたため、英国防衛産業は米国市場への進出の足場を築くこととあわせてヨーロッパの防衛産業の育成にも力を注いできた。今年米国の防衛支出は欧州各国合計の2.6倍である。欧州の市場は統合されていないしサイズも小さい。また技術開発への投資も少ない。しかし欧州マーケットは米国のそれに比しより機能的であり、効率的な製造基盤があり、研究開発予算充当の優先順位付けは欧州の方が優れている。従って欧州マーケットの特徴を生かしつつ米国との協同を進めることが可能であり賢明である。

2. 英国防衛産業の範囲

企業のグローバル化が進んでいる中で、英国防衛産業界は、技術開発が進み、多くの熟練技術者を擁し、先進的知的所有権を多数所有し、投資し甲斐がある企業を多数擁するところであるといえることができる。

近年、防衛調達には広範囲に及んでいる。即ち、装備品の提供から訓練支援、IT関連システムの維持修理及び **Private Public Partnership** の利用まで及んでいる。装備品の運用操作支援まで企業が行うことは、企業側に多大のインパクトを与えている。

英国の一般の産業界も防衛産業基盤と同様の結論に至っている。会社の所有権や管理権の国籍は最早過去のような関連性、戦略的意義を持たない。例えば **BAE Systems** や **Rolls-Royce** が私有化された時、国の安全保障上の観点から外国企業・投資家による株の保有を49.5%以下に制限したが、今ではそれは会社の成長を妨げるものとなっているしまた、公正で開かれたマーケットそして英国企業の海外市場での活動とは相反するものである。2002年に英国政府はこの制限を撤廃した。但し、一つの企業・投資家による株保有制限は15%以下とする制限だけは残した。また会社経営陣は英国国籍者に限るとしていたものを緩和した。現在では両社とも国際企業の名にふさわしい会社となっている。

英国政府としては今後とも企業の私有化、国際化を推進していく。

3. 軍が必要とする戦闘能力の獲得

政府の防衛産業に関するポリシーは、軍がその目的を達成するために必要とする装備品を効率的に提供することに基礎を置いている。防衛産業と国防省との関係は、“プロジェクトの成果は如何？”に根ざすものである。即ち、信頼でき、支援可能な装備品を、必要な時に適正な価格で提供することである。

(1) 調達における価格に相当する価値

a. 調達企業決定に当たっての4つのキーとなるファクター。

- ① 費用対効果、全ライフサイクルコストとリスク見積もり
- ② 支払可能額
- ③ 長期維持改修コスト

④ 国家安全保障上の観点から英国内に残すべき企業能力

b. 企業選定に当たっての考慮事項

① 安定的供給及び支援

② キーテクノロジーの国内確保

③ 将来の輸出可能性

④ 英国企業の参入条件・規模・ワーキングシェア

⑤ 英国国防省の政策の枠内

⑥ 英国国内に保持しておくべき企業能力

－ 世界市場で競争できる企業能力

－ 高付加価値を創造できる企業能力

－ 民需製品への転用可能性

－ 地域の国内企業に与える影響

⑦ グローバルなビッグプロジェクトへの参入、外国企業との協同・提携等安全保障政策上の国益

これらの考慮事項はプロジェクトの早い時期に企業側に明らかにし、相互理解を深めつつプロジェクトを推進していくことが必要である。このような対話を通じて政府や軍の要求を可能な限り満たさせるとともに、企業の長期的、広範囲な利益追及を可能とさせることができる。

(2) 競争に関するポリシー

競争入札制度は疑いもなく最適の調達方式である。支払可能なコストで世界クラスの装備品を調達できるとともに企業はグローバルな競争環境で競争できる能力を身につける。競争は、企業の技術革新、柔軟な発想、資源の効率的な利用、熟練した技量と知識の発展等を促す。

競争入札制度が調達ポリシーの基盤ではあるが競争は単にコストを比較して最も低い入札額を落札するというものではない。最良価値に基づく決定とは、次による総合評価に基づくものである。即ち、①装備品の性能、②引渡しの適時性、③要求性能発揮に関わるリスク、④性能持続性、⑤支援コスト、⑥その他の要素である。英国はEUの調達法規に従うことは言うまでもない。

価格は単なる個々の取得決定における意味を持っているものではなく、長期的なコンセプトによるものである。これら個々のプロジェクトの取得価格、取得源の決定すべてを集めた全体が与える影響を考えなければならない。これがどのようなインパクトを与えるかは長期的な視点、各種プロジェクトを見渡した横断的な視点、個々のプロジェクトの意義等を組織的にかつ慎重に判断しなければならない。従って、調達戦略の一つとして競争入札制度に柔軟性を持たせ、ライフサイクルコストの評価が入れるようにしている。

そしてまた、技術的なリスクを適切に管理する必要がある。プライムコントラクターのマネージできないレベルのリスクを負わせることは避けなければならない。勿論通常の商業上のリスクに対して当該企業を保護したり政府による緊密な管理をしようとするものではない。リスク排除技術は効果的な軍事力発揮と健全な防衛産業を保証するためにクリティカルな事柄である。例えば英国防省は、地上配備防空システムの建設計画においてプロジェクトが実験段階に入る前までにプログラム総予算の約 15%をリスク削減対策のために投入している。

企業は競争価格の提示に当たって起こり得るリスク対処のためのコストも積み上げている。このようにリスクを適切に予測し評価できる企業の参加であれば、競争は公正で透明性があるということになる。

英国海軍の艦船は英国内の造船企業で製造させるのが英国の国策である。これは英国国内に造船能力を保持し続ける必要性からである。

(3) パートナリング (Partnering)

装備品の開発・生産・維持を通じた長期間にわたる防衛産業との関わりが増加していく中で、国防省と企業との間で提携関係 (Partnering) を結んで信頼関係を増進させることが、国防省の掲げる目標を達成する最良の方法であると認識している。この提携は特定の特権を当該企業に与えるものではないし、独占企業を創り出すものでもない。長期提携企業の選定は競争による。提携は相互にオープンで、リスクの発見とリスクのシェアを協力的に行うものである。官と民との間の情報の透明性とオープンな対話により企業は軍の要求に対する理解を深めるとともに長期投資のビジョンを描くことが出来る。国防省は、緊密な対話をすることにより、企業の専門家の意見・革新的なアイデアを聞き、問題分野の早期発見に役立ち、時間経過による要求の変化を認識し、長期にわたるためのコスト上昇を予測できる等の利点を享受することが出来る。

(4) 競争によらない調達

競争入札方式が装備品調達の原則的な方法であることに変わりはないが、競争入札が必ずしも長期ライフタイムの最良価格を提供するものとは言えないケース、或いは英国の防衛産業能力保持の観点から必ずしも適切でない場合がある。現在全契約の約 16%が競争によらないで契約である。それらは維持用補用部品あるいは能力向上改修部品が必要とされるケース、多数システムからなる複雑な統合システムであるためこれらシステムそのものや計画を管理する能力のある企業が限定される等のケースである。長期間投資が必要なプロジェクトあるいはキーとなる知的所有権を有する企業が限られる場合等には、一般的な競争は成り立たない。

単一企業による競争なしの契約のケースもある。この場合、プライムコントラクターがサブコンを選定する時には、競争入札を行うよう指導している。

4. 市場へのアクセス

防衛産業は次のような特徴を有する。①開発に長期間を要する、②開発コストが高つく、③少数の顧客からの頻度の少ない要求のシステムのかいはつ・生産等である。構想の開発から販売に至るまで長期間を要するため個人投資家にとって魅力がない、従って政府が開発の大部分のコストを支払うことが求められる。しかし近年における装備品は極めて高価となり一国の政府のみでこれらの要求を満足させることは出来にくくなってきている。従って、国が適切な法的枠組みを作って企業が事業に取り組める環境を整備することが必要となる。英国ではこれらの環境を整備してきた結果、英国防衛産業は海外市場、特に米国市場へ進出し過去何年以上にもわたって米国市場で多大の成果を挙げてきている。

しかしこの過程で多くの障害があったことも事実である。いくつかの国では外国企業の参入を制限しているし、また欧州ではその国独特の運用要求のため他国が関与しにくい、或いは少数であることとか、その国の安全保障上の理由や自国内企業の保護のため法外なコストを要求する等である。

これらの障害に対処するに当たって、保護主義に逆戻りする、或いは報復として英国市場への参入を拒否する等の政策はとらなかつたが、もしそのような政策を採用していれば英国防衛産業の高い技術力を育成する力を破壊することに繋がったであろうし、そのことは翻って英国軍事力に深刻なダメージを与えることになったであろう。限られた国内需要しかない防衛産業にとって、広い国際市場へ自由にアクセスできるかできないかは、死活的に重要な問題である。

英国が目指すところは、フェアで誰でも参加できる競争マーケットの存在であり、これはプライムコントラクターレベル及びサブシステムレベルいずれにおいてもである。

(1) 米国市場

英国は米国との間に“Declaration of Principles”を締結署名し、両国間の防衛に関するビジネスの拡大発展に取り組んでいる。政府間のみならず企業間でも防衛情報（技術情報、軍事情報）の送受が容易にできるようにするため、現在米国と交渉中であるが最大の眼目は ITAR 規定の英国に対するウェイバー、即ち秘でない防衛物件及び情報を米国の Export Licence を取ることなく英国企業に輸出できるようにすること、を取り付けることである。

米国で開発された技術を英国が輸入して軍が使用するのに依然として大きな障害がある。英国で開発され米国の装備品に装着されるものは、米国の輸出管理規則に従わねばならない。米国も米国市場を英国企業にオープンにすることに多大の関心を持っているが、そうなった場合、英国企業は十分に競争していけるものと思われる。例えば、JSF のプライムである L/M 社は英国企業の参入による経済的、技術的利益があることを米国政府に対して言明している。また、米国防衛産業は少数の大企業に整理統合された結果、

米国市場の競争環境は脆弱になった感があるが、英国企業の参入により市場の活性化を取り戻している。他の欧州企業も米国市場へ参入する努力をすることが重要である。

(2) 欧州市場

欧州防衛産業の再構築、活性化を促進するための各種施策を推進している。その一つが欧州主要パートナー国間で締結署名した“Letter of Intent Framework Agreement”である。署名国は英、仏、独、伊、スペイン、スウェーデンである。その内容は、供給の安全、輸出手続、研究開発及び技術、運用要求の調和である。これとは別に国家による企業の規制緩和の促進、具体的には国家による株の保有比率の削減を前進させようとしている。

その他、研究開発並びに統合プロジェクトの管理のための組織として OCCA を設立し、仏、独、伊でこれを運用している。共通の調達プロセスにより調達時間の短縮、競争手順の簡素化等を行い競争の効率化を図っている。

また、NATO 及び EU 加盟国間の運用要求の調和、即ち Joint Requirement の開発に努めている。

これらの努力により欧州域内におけるプロジェクトを効率的、効果的に達成できるとともに統合され、オープンな欧州市場へと変革していくものと確信している。

(3) 輸出

引き続き政府が武器輸出を管理する責任を持たなければならないことは明白である。しかし英国政府は、武器輸出管理が企業の海外における事業実施の障害とならないよう輸出管理規則の更なる改善に取り組んでいる。

5. 研究開発及び技術

軍事優位は技術優位に由来するところが多い。軍事技術における研究開発は技術力の広範な発展、技術基盤の強化を促す。英国にとって研究開発及び技術に対する投資こそが英国防衛産業の将来の発展のための決定的な要素である。国家全体の科学、技術基盤の活用と商業化もまた国富創造の主たる要因である。技術革新が経済の生産性向上の主たる推進力であり、国家によって強く支援されていることでもある。

今日における防衛及び宇宙産業の成功は、過去における研究開発及び技術に対する投資がもたらしたものである。今後長期にわたる英国防衛産業の健全性の維持と発展は、同様の投資を継続維持していけるかどうかにかかっている。国防省は研究開発に多大の投資をしているが、一般の民間企業・投資家はこのような軍事に関わる研究開発・技術開発への投資は極めて抑制的であるとともに政府も必ずしも全てのサブセクターに投資をしているわけではない。従って今後、政府も企業も真に防衛上必要と思われる分野、グローバルなマーケットで競争できる分野等に重点を絞って選択的な投資をしていく必要がある。

英国防衛産業にとって将来軍隊がどのような軍事力を必要とし、かつ民需においても

有効であると判断できる分野は何かということを決めることは難しい。この問題に対処するために英国防省と防衛産業とが協議する場として、National Defence and Aerospace Systems Panel (NDASP)を新設した。このパネルの協議結果は、英国防省 (National Defence Industries Council を通じて) 及び貿易産業省 (Department of Trade and Industries :DTI) の航空宇宙委員会に対して英国の航空宇宙及び防衛の研究開発戦略に関する提言及び研究開発の方向をよりよく選定するために、及びより良い技術支援のために、防衛産業が指向する方向の優先順位についての提言を行う。

英国防省は“技術戦略”及び“企業との研究開発提携戦略”を開発し明らかにしている。英国防省は現在研究機関として所有しているのは、Defence Science & Technology Laboratory (Dstl)のみであり、これら研究事業の多くは防衛産業及び大学である。

英国防省は、防衛産業とのパートナーシップポリシーを支援するための二つの原則的なスキームを作っている。

- ① Towers of Excellence : システムまたは主要なサブシステムレベル、MOD が有する技術的な卓越性の向上及びキーとなる優先順位の高い分野の装備品の生産基盤の改善。
- ② Defence Technology Centers : 将来技術の開発・利用のための企業と大学の専門家間の協力協定であって、これの参加者及び MOD の共同出資によって運営している。

英国防省は民生技術活用の最大化を目指している。特に通信分野及び航空宇宙分野における先進民生技術の軍装備品への適用は顕著である。従来は軍から民へのスピノフが主体であったが、近年ではこの傾向は逆転している。英国防省は 1999 年に Defence Diversification Agency を設立したが、これは軍と民の間の相互技術移転に大変重要な役割を果たしている。

製品の進展に伴って民生品市場は防衛市場よりも大きくかつ見返りも大きいので投資家にとっては、民生技術の方がより魅力的である。これに引き換え防衛技術については、顧客が限定され、状況によっては計画変更があり、計画段階に長期間を要する、例えばフライバイワイヤーの研究開始は 1979 年であったが実際の管制技術として戦闘機に採用されるのは、現在開発中のユーロファイターが始めてである。軍装備品の開発に関わるのは、DTI、企業、開発協議会、大学研究機関であるが国防省とこれら研究機関等との戦略的協力関係を改善することによって研究開発の重複は避けられ、資源の効率的・経済的活用が出来るようになってきた。民生技術が急速に革新していくことによって、従来であれば民生産業は投資しないような軍事特殊部門への投資に対する自由度が出てきている。従って MOD は DTI と防衛用研究開発投資計画について緊密に調整を行い、次いで NDASP を経て、MOD の科学技術投資予算と企業と研究開発協議会による投資との間のより良い調整を達成するよう目指している。

これらポリシーは、研究開発のグローバルな競争という脈絡の中で生じてきている。企業は自ずと最も人気のあるマーケットに自社の技術と技量を提出する誘惑に益々駆られていく。強い国家技術基盤の維持及び活用は海外及び英国内の企業からの投資を促進する気風を創り出すことによって最大化される。政府のやることは、研究開発事業を実施するのに英国は魅力的な場所であるという環境を作ることである。この方向で英国議会は 2002 年の予算で、英国内での研究開発事業に対する税制優遇措置を認めた。

(1) 国際的な研究開発

英国の技術基盤のギャップを埋める最も重要な手段は外国企業との協同である。英、仏独、スウェーデンは欧州における軍事研究開発の大多数のものを手掛けている。重複がないようにすることは資源の有効活用の観点から重要なことである。

全欧州の防衛用研究開発投資は米国の三分の一しかなく、欧州各国は米国の技術へのアクセスを確保する必要がある。英国企業は繁栄を期すならば米国からの技術注入を必要とする。このため米英両国は協同技術研究開発を促進するための政府間覚書に原則合意し、これにより両国間の企業レベルでの技術への相互アクセスが可能となる。

(2) リスク削減対策

複雑なシステムが統合されたシステムあるいは先端技術の集合体であるシステムであれば、本質的にリスクを伴うことはやむをえない。障害が生じれば会社に多大の損害を与え或いは、プロジェクトに多大の影響を与える。“賢明な調達”は、プロジェクトの主体となる投資決心がなされる前に技術的なリスクを減少させるため、当該装備品に関わる予算の大部分をプロジェクトのなるべく早い段階に投入することである。特に技術実証試験は、個々の技術が適切に開発されているかを実証させてみるものであり、コストに関するリスクを減少させる重要な結節である。

6. 今後の展望

政府の防衛産業政策の再評価・開発は、政府関係省庁内及び産業側との広範囲な対話を必要とする。最大の防衛成果を達成するためには国防省サイドと防衛産業サイドとの間の真摯な対話を通じた相互理解が必要である。国防省と防衛産業とのこのような関係を構築するための機構・事業は防衛産業政策の重要な一面である。外国市場への参入、海外への技術移転の促進、研究開発部門への投資拡大等は企業の支持があって初めて成功する。企業は MOD が設置している”Capability Working Group”に密接に関わっており、軍の将来装備品に対する要求性能の精密化に重要な役割を担っているとともに、“Smart Acquisition”の改善のために戦略レベルでの国防省・防衛産業統合作業グループでの活動も続けてくれている。

今後とも国防省は防衛産業との各レベルでの対話を継続していく。防衛産業側と十分に対話をしつつ防衛産業政策の継続的なレビューをしていく。戦略レベルの対話は、“National Defence Industrial Council”及びそのサブグループで行う。その他政府と防衛産

業との防衛に関する戦略的な対話の機関としては、DTI 航空宇宙委員会、造船及び海運企業フォーラムがある。2002年5月、英国貿易産業省は“**Aerospace Innovation and Growth Team**”を設立した。これには民需及び軍需航空宇宙産業が幅広くメンバーとして加入している。このチームは、今後10年から20年にわたる航空宇宙産業の進むべき方向に関するビジョンをこれから策定し、このビジョンを官民ともに共有することになる。このビジョンは、防衛産業ポリシーの中の航空宇宙産業ポリシーとして位置付けられることになる。

戦略環境は変化し続け、軍事上の優先順位もまた進化し続けている。近年におけるネットワーク化された能力の活用、即ち精密攻撃システムと情報優越とのリンクによる脅威への迅速な対応は、“**Smart Acquisition**”と防衛産業ポリシー双方へ新しい課題を突きつけている。従来のプラットフォームに基礎を置いた装備品の調達方式から、母機となるプラットフォームから独立した個々のサブシステムの開発へとシフトしていつている。この結果、プロジェクトの横断的な高度の作業及びプラットフォーム或いは構成品レベルで競争した企業をも含めた企業間協力等が求められることとなってきた。更に数少ない高度技量保有企業の最大活用、有限な通信容量活用の最良技術保有企業の活用、同盟国とのネットワークのために必要等の理由により、企業レベルでの国際的な協定の必要性はますます強まっている。

オープンなマーケットにおいては最善の見返りを提供するマーケットの方へ投資や経済的利益は動いていく傾向がある。このことは、好ましい商業的かつ取締りが厳格な気風、公正で実体のある競争プロセス、早い段階におけるプロジェクトの技術的なリスク排除によってリスクと報酬のバランスを修正できる、等の環境が整っていること意味する。企業は将来への投資戦略を確信を持って策定する必要がある。このためには長期にわたる政府の要求は何かということについて企業は十分な理解ができなければならない。その際、この文書で述べているような明確な防衛産業ポリシーの枠組みが役に立つ。もしここで示した企業戦略によって軍が最良の装備品を受領し、ライフサイクルの支援を受けることが出来、一方企業が高度の技量と競争力を得ることが出来、そして国家経済及び国の科学技術基盤に価値をもたらすことが出来るならば、この企業ポリシーは目的を達成することになる。

英国国防大臣
2002年10月

参考資料 3 軍民要員構成の判断指針

(米国防総省通達 1100.22 号 2007.04.06 改正)

国防総省通達

1100.22 号

2006 年 9 月 7 日

2007 年 4 月 6 日 (抱号改正 1)

USD(P&R)

題目：要員構成の判断指針

- 参考文献：(a) DoD Directive (国防総省指令) 1100.4 「Guidance for Manpower Management (人的資源管理指針)」2005 年 2 月 12 日
- (b) Joint Pub (統合公刊資料) 1-02 「Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms (米国防総省軍事および関連用語辞典)」2001 年 4 月 12 日 (改訂版)
- (c) United States Code (合衆国法典) 第 10 卷 47 章、および 113、115(g)、117、118(b)、129a、131-142、153(a)、164、168、193、711-720、801、802、809、815、899、951、1585a、1586、1588、1722、2383、2462-2566、3013-3022、3073、4334、5013-5026、5347、5142、8013-8022、8067 条
- (d) 合衆国法典第 5 卷「Government Organization and Employees (政府組織と職員)」の第 306 条および第 11 章
- (e) (e)以降(ae)まで。添付書 1 を参照のこと。

1. 目的

1.1. 本通達は、適用法、諸方針、諸規制に準拠して防衛任務を遂行する際に必要となる、人的資源（軍民）と民間部門支援の適切な構成を決定するための、参考文献(a)記載の政策を実施するためのものである。

1.2. 本通達では、本来的に政府的な(IG)活動、商業的ではあるが民間部門の事業からは除外される活動、および商業的でありかつ民間部門の事業とされる活動を定義する際に利用する、人的資源構成評価基準およびリスク評価指針を規定する。

1.3. この人的資源構成基準はまた、国防総省の文官または武官の能力に対して諸活動を割り当てる際にも使用する。

1.4. 本通達の指針は、戦略計画および防衛要員の日常的管理を支援する。任意の活動における人的構成の基本的な原理を理解することによって、防衛関係者は、人的資源の不足が本来的に政府的な(IG)責務、即応性、要員管理、任務遂行に与えるリスクを評価することができる。

改正1 : 2007 年 4 月 6 日

2. 適用性と範囲

2.1. 本通達は、国防省内部部局(OSD)、軍関係部局、統合参謀本部議長、統合軍特定軍司令部、国防総省監察総監事務所、防衛諸機関、国防総省現業部門 (DoD Field Activities) 、および国防総省内のその他すべての組織 (以降、「国防総省構成組織」と言う) に適用する。

2.2. 本通達の指針は、以下の場合に適用する。

2.2.1. 防衛取得プログラムの人的資源評価を含めて、新規または展開済みの任務または能力のための要員構成の判断を行うとき。

2.2.2. 再組織化、任務領域分析、効率評価、合理化、リエンジニアリング、または取組事項の再構成における活動要員構成の再評価、またはその他の人的資源に関する研究を行うとき。

2.2.3. 後方支援の契約時

2.2.4. 政府間および政府内の後方支援契約の計画立案時

2.2.5. 行政管理予算庁(OMB)が必要とする商業活動および本来的政府活動(IG)の目録を開発し使用する、国防総省集中データベース、および本来的に政府的な/商業的な活動(IGCA)の目録用の人的資源の記録時

3. 定義

本通達に使用する用語は、統合公刊資料 1-02 (参考文献(b)) に定義している。

- 3.1. 戦闘部隊
- 3.2. 戦闘力
- 3.3. 後方支援
- 3.4. 戦闘支援
- 3.5. 作戦構想
- 3.6. 戦時法規
- 3.7. 任務
- 3.8. 作戦部隊
- 3.9. 作戦
- 3.10. 作戦統制

4. 方針

合衆国法典（U.S.C.）第 10 卷第 47 章の 118(b)条（参考文献(c)）により、国防総省はリスクレベルを低く抑えるため国家防衛戦略で要請される全任務を成功裏に実施するために必要となる資源を特定しなければならない。本指針に従い、容認範囲のリスクに見合う防衛任務を遂行するため、要員構成を作成すること。同様に、参考文献(c)第 129a 条により、国防長官は軍事上の要請および国防総省ニーズに合わせ、最小限の人員（国防総省文官、武官、民間契約）を使用すること。また、要員構成の決定については年度毎に報告し、国防総省の即応性と管理上のニーズを支援すること。また、本来的に政府的な(IG)責務を果たす、または重要な任務遂行能力を提供するために必要な場合は、リスクの軽減を費用節約に優先させる。

4.1. 参考文献(a)に従い、本来的に政府的な(IG)機能や本来的に政府的な(IG)任務は、政府職員が実行すること。本来的に政府的な(IG)機能には、連邦政府の権限を適用する際の自己判断や、連邦政府のための決定を行う際の価値判断のいずれかが必要となる活動などがある。本来的に政府的な(IG)機能は、合衆国法典第 5 卷第 306 条（参考文献(d)）、合衆国法典第 31 卷第 501 条（注）、第 1115 条、第 1116 条（参考文献(e)）、OMB サーキュラーA-76 号添付書類 A（参考文献(f)）、連邦調達規則（FAR）サブパート 7.5（参考文献(g)）、および適用法に照らして特定する。これらの機能は、法律上の契約を行うことはできず、DoD 文官または武官の能力に割り当てることとする。

4.2. 法、大統領命令、条約または国際協定(IA)により、特定の商業的機能は民間部門能力から除外する。参考文献(a)に従い、これらの商業的機能を特定し、DoD 文官または武官の能力に割り当てることとする。

4.3. 参考文献(a)に従い、国防総省の即応性および要員管理のニーズに資するよう商業的機能は民間部門から除外し、以下の事項を目的として、国防総省文官または武官の能力に割り当てられる。

4.3.1. 作戦上のリスクを軽減する、または作戦部隊における戦時職務のための十分な人員を提供する。

4.3.2. 海外交代勤務、昇進、平時運営と戦時運営の継続性、または「団結心」を提供する。

4.4. 参考文献(c)の第 129a 条、第 2462 条および参考文献(a)に従い、十分に商業的資源が利用できない場合、または経済分析から国防総省文官または武官がより費用効率の高い方法で業務を行うよう決定が行われた場合は、商業的機能は民間部門能力からは除外し、国防総省文官または武官の能力に割り当てる。これらの決定を行う際の指針として、参考文献 (f) を参照すること。

4.5. 危機的状況の指揮および管理、戦闘即応性、リスクの軽減、または団結心のために、法、大統領命令、条約または国際協定(IA)により軍への在籍が求められる場合を除き、および例外的な勤務条件または費用のために文官の採用ができない場合を除き、または軍特有の知識と技能が義務の遂行に必要な場合を除き、参考文献(a)に従い人的資源は文官として任命すること。また、海外交代勤務、昇進、および戦時職務には、十分な武官の人的資源を提供すること。

4.5.1. 武官（現役または予備役）としてまたは文官として管理職を任命する場合、両種の人員に対する機会を考慮すること。

4.5.2. 支援活動における人的資源は、参考文献(c)第 801～946 条に基づく軍の権限を実行するためのみに、武官として指定してはならない。支援活動は、軍人社会および軍の規律を維持するための二次的活動に割り当て、または配属することができる。

4.5.3. 平時要員は日常的活動を成就し、計画動員、不測事態、および動員後に採用する人員では対応できない戦時の要求を満たすよう構成する。

5. 責務

5.1. 国防次官（人員および即応性担当）（USD(P&R)）は、国防総省の人的資源担当の主席

顧問として、以下を行う。

5.1.1. 国防総省構成組織の長と連携し、本通達と整合性のある方針および手順を国防総省構成組織に作成させる。

5.1.2. 本通達を実行するプログラムの監視を維持する。

5.1.3. 国防次官（取得、技術、兵站担当）（USD(AT&L)）と協力し、本通達の指針と整合性のある本来的に政府的な／商業的な活動(IGCA)の目録の年次指針を発行する。

5.2. USD(AT&L) は以下を行う。

5.2.1. 防衛 FAR 追補(DFARS)（参考文献(h)）内の防衛契約を規定する方針と手順が、本通達と整合性を持つよう保証する。支援サービスの契約を計画する際、取得計画者は、本来的に政府的な(IG)活動または民間部門能力から除外する活動について契約を行わないよう、国防総省構成組織人的資源担当官および国防総省競争的部品調達担当官に相談すること。

5.2.2. 国防総省通達 5000.2 号（参考文献(i)）の防衛取得手順を規定する方針と手順が、本通達と整合性を持つよう保証する。取得計画者は、本来的に政府的な(IG)活動または民間部門能力から除外する活動について契約を行わないよう、防衛取得プログラムおよび支援サービス計画の要件作成初期段階において、国防総省構成組織人的資源担当官に相談すること。

5.2.3. 国防総省通達 3020.41 号（参考文献(j)）で扱う合衆国軍に従軍することを認可された契約人を規定する方針と手順が、本通達と整合性を持つよう保証する。

5.2.4. 国防総省通達 4100.33 号（参考文献(k)）の商業的活動プログラムを規定する方針と手順が、本通達と整合性を持つことを保証する。

5.2.5. USD(P&R)と協力して、本通達の指針と整合性を持つ本来的に政府的な／商業的な活動(IGCA)の目録の年次指針を発行する。また、人的資源構成評価基準コードの OMB 事由コードとのクロスレファレンスを含むこと。これは、参考文献(f)の添付書類 A に必要となる商業的活動と本来的政府活動(IG)の目録の作成時に使用される可能性がある。

5.3. 国防総省構成組織の長は、指定する人的資源当局⁶を通じて以下を行う。

5.3.1. 以下の場合、本通達の指針に従う。

5.3.1.1. USD(P&R)メモ（参考文献(l)）が取り扱う防衛取得プログラムの人的資源評価作成等、新規または展開済みの任務または能力のための要員構成の判断を行うとき。

5.3.1.2. 参考文献(k)が取り扱う OMB サーキュラーA-76 号の競争における最大効率組織等、再組織化、任務領域分析、効率評価、合理化、リエンジニアリング、または取り組み事項の再構成における人的資源の再検証を行うとき。

5.3.1.3. 政府間および政府内後方支援契約の計画立案時

5.3.2. 以下の場合に、人的資源構成評価基準コードを使用する。

5.3.2.1. 国防総省通達 7730.64（参考文献(m)）が要請する国防総省集中データベース用の人的資源の記録を行うとき

5.3.2.2. 本来的に政府的な／商業的な活動(IGCA)の目録の作成時

5.3.3. 支援サービスの契約前に本通達の指針を必ず考慮し、本来的に政府的な(IG)活動または民間部門能力から除外する活動について契約を行わないようにする。

5.4. 統合参謀本部議長は、以下を行う。

5.4.1. 文献(c)の第 153(a)条に従い、軍の戦略計画、基幹プログラム、方針を再評価する際、要員構成と本通達指針との整合性の可否を評価する。

5.4.2. 統合軍指揮官の不測事態対処計画を支援する重要契約サービスの適切性を、統合戦略計画システムの計画審議中に再評価する場合、本通達指針に沿ってリスクを評価する。

5.4.3. 参考文献(c)第 193 条に従い戦闘支援諸機関の定期評価を行う際に、本通達指針に沿って、該当機関の人的資源および契約支援の適切性を評価する。

⁶ 軍関係部局内における人的資源当局は、当然、次官補（人的資源および予備役担当）である。

5.5. 統合軍特定軍司令部の指揮官は、自らの権限、指揮、統制が、参考文献(c)第 164 条に規定するよう十分効果的に行われていることを判断する責任を持つ。彼らの評価の一部として、統合軍特定軍司令部の指揮官は、自らが国防総省文官および民間部門契約支援要素に対して所有する権限、指揮、統制が適切であるか否かを判断すること。

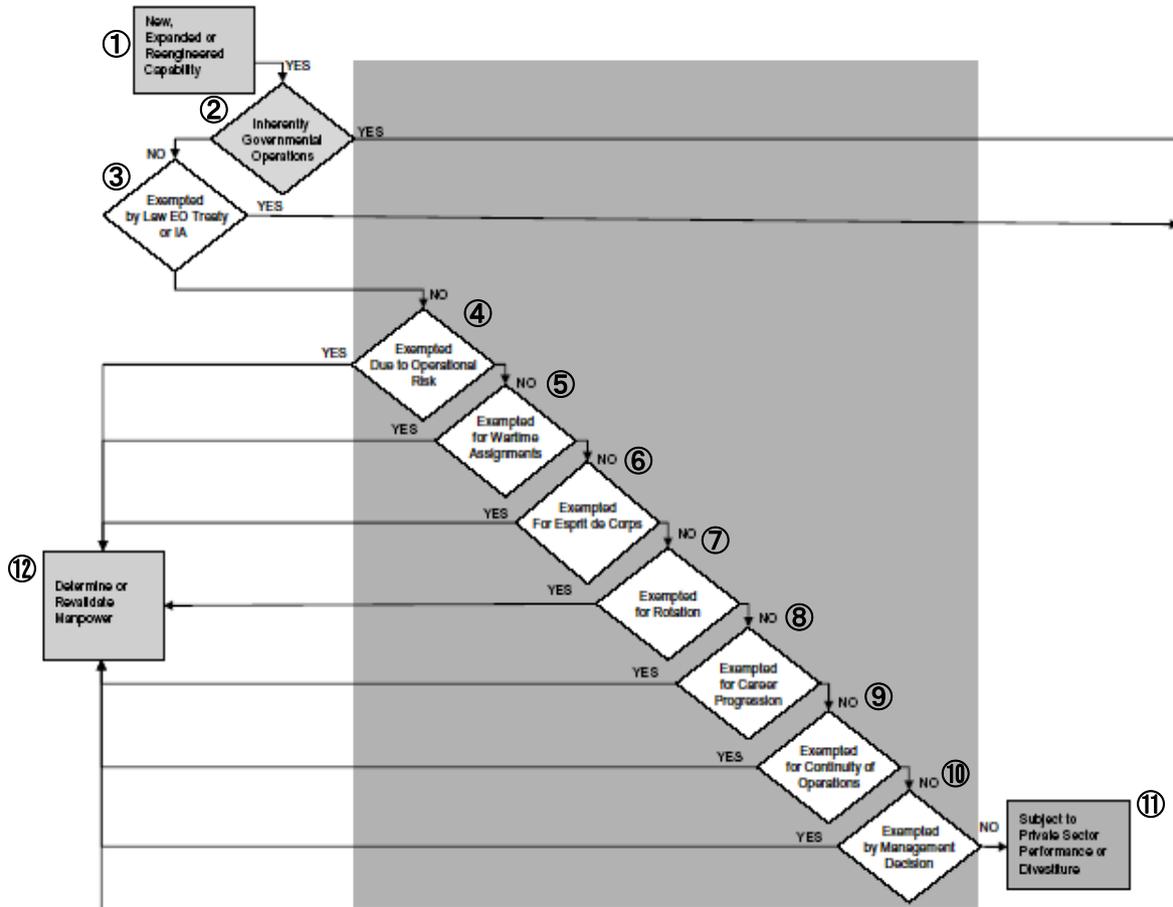
6. 手順

6.1. 要員構成決定過程 特定の活動における要員構成を作成する際、人的資源計画立案者は平時任務および戦時任務の両者を評価し、諸活動が平時運営から戦時運営に容易に移行できるよう設計すること。以下の説明のとおり、これらの決定には評価対象の活動および国防総省構成組織長からの情報が必要である。

6.1.1. 初期段階

6.1.1.1. 特定活動における要員構成の決定または再検証時は、人的資源当局はまず、実行する機能および任務、実施目標（必要となる出力、結果、能力）、作戦原則、作戦環境、諸活動の分散、脅威レベル、リスク、および任務の成功に關与するその他の要素を検証する。これには、米国法、国際法、受入国(HN)の法律、大統領命令、条約、部隊の地位協定(SOFAs)、およびその他の国際協定(IAs)、受入国(HN)協定、覚書、政府間および政府内後方支援協定、およびその他の類似協定を含む。要員構成の再検証を行う場合、人的資源当局は、借入労働力の管理体制と使用、志願兵、民間部門契約およびその他の支援源も検証すること。表 T1 に、要員構成を決定する際の決定マトリックスを示す。

表 T1. 要員構成を決定する際の決定マトリックス



- ①新規能力、展開済能力、またはリエンジニア済能力
- ②本質的に政府の作戦
- ③法、大統領命令、条約または国際協定(IA)
- ④作戦リスクにより除外
- ⑤戦時職務のために除外
- ⑥団結心のために除外
- ⑦交代勤務のために除外
- ⑧昇進のために除外
- ⑨作戦の継続性のために除外
- ⑩管理上の決定により除外
- ⑪民間部門能力または撤収対象
- ⑫人的資源の決定または再検証

6.1.1.2. 人的資源当局は、国防総省機能（参考文献(n)）のリストから職務タイプを特定し、添付書 3 のリスク評価指針を使用してリスクを特定すること。人的資源当局は、添付書 2 の人的資源構成評価基準を使用して、本来的に政府的な(IG)諸機能と商業的機能を区別すること。人的資源構成評価基準は、どの本来的に政府的な(IG)機能とどの商業的機能を武官が実行するか、またどれを国防総省文官が実行すべきかを特定する場合にも使用すること。表 T2 には、人的資源構成評価基準の一覧を記載する。

表 T2. 人的資源構成評価基準

A	戦闘および危機的状況の指揮および統制	
B	作戦リスクに起因する戦闘支援および後方支援の除外	
D	戦時任務に二重職務を持つ人的資源の除外	
E	国防総省文官権限による 指揮および統制	F 軍特有の知識と技能
G	団結心のための除外	
H	部隊支援施設作戦の継続性 のための除外	I 戦時における部隊支援施設 の武官の増強
J	文官および武官の交代勤務 のための除外	K 文官および武官の昇進 のための除外
L	法、大統領命令、条約、または国際協定による除外	
M	国防総省の管理上の決定による除外	
P	商業活動再構築の保留	
R	OMB サーキュラーA-76 号における競争評価の対象	
W	パッケージ化不能の商業活動	
X	OMB サーキュラーA-76 号の代替	

6.1.2. 本来的に政府的な(IG)活動 人的資源構成評価基準 A、E、F および I は、参考文献(d) 第 306 条、参考文献(e)、参考文献(f)の添付書類 A、参考文献(g)サブパート 7.5 に従い、本来的に政府的な(IG)活動を特定する。これらの機能は、法律上の契約を行うことはできず、政府職員に割り当てることとする。その他の業務は、本来的に商業的である。評価基準 I は、動員、危機、戦争時に行われる本来的に政府的な(IG)活動を特定する。人的資源当局は、動員計画立案者と協議してこれらの本来的に政府的な(IG)活動を特定する。

6.1.3. 民間部門能力から除外する商業的諸活動(CAs) 評価基準 L は、法、大統領命令、条約、国際協定(IAs)により民間部門から除外する商業的諸活動(CAs)を特定する。その他すべての商業的業務は民間部門が責任を負うが、以下の説明のように国防総省の即応性または要員管理上のニーズから正当化される場合は、政府職員が実行してもよい。

6.1.3.1. 国防総省の即応性に対するニーズ 人的資源担当者は、作戦部隊の商業的戦闘支援(CS)機能および後方支援(CSS)機能を、評価基準 B に従いリスク軽減目的のために民間部門能力より除外すること。作戦上のリスクは特定の地理的領域における脅威レベルに依存することが一般的であるため、これらの除外は、脅威レベルの変化に併せて再評価すること。評価基準 D に示すように、国防総省司令部の人的資源担当者は、作戦部隊における戦時職務に二重職務を持つ人員に関しては、動員計画立案者と協議しながら部隊支援施設の商業的諸活動(CAs)における人的資源を民間部門より除外する。人的資源担当者は、評価基準 H で扱う戦時運営の継続性を確保するために、商業的業務も除外する。人的資源担当者は、これらの除外事項に関して動員計画立案者と協議すること。

6.1.3.2. 国防総省の要員管理上のニーズ 評価基準 G は、「団結心」のために民間部門能力より除外される商業的諸活動(CAs)を特定する。国防総省構成組織司令部の人的資源当局は、人員担当者と協議して海外交代勤務(評価基準 J)または昇進(評価基準 K)を確保するために、民間部門能力より商業的業務を除外すること。これに加え、人的資源担当者は、評価基準 H で扱うように平時運営の継続性を確保するために商業的諸活動(CAs)を除外すること。商業的諸活動(CAs)はまた、国防総省の管理上の決定によっても除外される(評価基準 M)。ただしこれらの除外は通常一時的なものであり、後に、国防総省構成組織および OSD により最終決定される。

6.1.4. 民間部門能力または撤収対象の商業的諸活動(CAs) その他すべての商業的諸活動(CAs)は、民間部門能力または撤収の対象である。これらの活動は、これらがサーキュラー A-76(評価基準 X)の代替を介して民間部門能力へ変換されるものとして特定する場合を除き、「OMB サーキュラー A-76 号における競争の評価の対象」(評価基準 R)と指定される。また

商業的諸活動(CAs)は、活動の再構成を保留している（評価基準 P）ため、または契約のためにパッケージ化不能であるために（評価基準 W）、組織内での一時的保留が必要となる場合がある。

6.2. 本来的に政府的な(IG)責任、分離不能の本来的政府活動(IG)および商業的任務、および本来的に政府的な(IG)機能に関連する活動の委任

6.2.1. 一般に、管理上の責任がどのように組織内で委任されるかは、要員構成に直接的な影響を与える。例えば、許可権限は本来的に政府的な(IG)任務である。許可権限がどのように指定されるか（中央集権的または分散的）は、本来的に政府的な(IG)業務を実行する人員数に直接関係する。また、ある機能に本来的に政府的な(IG)業務と商業的業務の両者が必要である場合、その業務の組織化のあり方により要員構成が決定される。例えば本来的に政府的な(IG)業務と商業的業務が不可分である場合（任務遂行活動において、両者が全ての人的資源により実行される）、この活動全体を本来的政府活動(IG)としてコード化（活動実施の理由として、人的資源構成評価基準の各コード(A-X)から択んで付与すること。）することで、本来的に政府的な(IG)業務を含む業務は必ず政府職員が実行することを保証する。ただし本来的に政府的な(IG)業務と商業的業務が、任務の成功または国家安全保障に不都合な結果をもたらすことなく下位機能に分割できる場合、これらの下位機能はその業務の性質により、本来的に政府的な(IG)業務としても商業的業務としても指定できる。（例については、E2.1.4.2.1節を参照すること。）

改正1：2007年4月6日

6.2.2. 本来的に政府的な(IG)機能に関連する活動には、特に注意を払うこと。これには、参考文献(g)第7.503(d)条に記載する諸機能などがある。特定の場合、E2.7.2.2節およびE2.7.2.3節の説明のように、これらの機能は民間部門能力から除外することができる。一般的にはこれらの機能は本来的に政府的な(IG)とは考えられないが、これらの実行方法や実行時の状況により、これらが本来的に政府的な(IG)となる場合がある。ある機能が本来的に政府的な(IG)であるか否かについて判断する場合は、条件または事実による制限の度合い、または自己判断の権限、意思決定の責任、防衛関係者の説明責任についての危険度に重点を置くこと。また、特定の活動が特定の本来的に政府的な(IG)機能と密接な関係がありこれらを分離区別できない場合、政府権限、責任、説明責任を民間部門へ移譲することがないよう、これを本来的に政府的な(IG)に指定すること。特定本来的に政府的な(IG)機能に関する契約人の役割と国防総省担当者の役割がすでに識別不能となっている場合、本来的に政府的な(IG)責任が関与する事項についての契約人の助言または指揮と国防総省担当者のそれを取り違える危険性が大きすぎる場合などの例が挙げられる。このような場合、E2.1.2.2、E2.1.4.2、E2.1.6 および E2.1.7 節の

記述のように、これらの機能は「A」として、E2.4.2節の記述のように「E」として、またはE2.5.7節のように「F」としてコード化すること。添付書3の「リスク評価指針」には、これらの事例とさらに詳細な説明を掲載している。

6.3. 人的資源のコード化における序列 人的資源構成評価基準は、表 T2 の序列に従い降順で記載している。2つ以上の評価基準が適用できる場合、一覧中最上位の評価基準を優先すること。人的資源担当者に国防総省文官または武官が当該の活動を実施する理由を視覚的に把握できるよう、この序列を構造化してある。参考文献(j)に規定するように、国防総省集中データベース用に人的資源を記録する場合、人的資源構成評価基準コードを使用して、特定の活動において該当要員構成を取った事由を示すこと。人的資源構成評価基準コードは、添付書2で取り扱う。要員構成に内在する論理的根拠を理解することで、防衛関係者は、人的資源の不足が本来的に政府的な(IG)責務、即応性、要員管理、任務成功に与えるリスクを評価することができる。

6.4. 国防総省構成組織による追加評価基準コードの使用 国防総省構成組織の人的資源当局が決断すれば、当局は追加コードを使用して、ある単一の評価基準の対象となる人的資源を個別に説明することができる。ただし、その人的資源については、本通達指針に従い国防省内部部局(OSD)に報告すること。例えば、コード「L」は法、大統領命令、条約、国際協定(IAS)に関する除外事項を特定している。人的資源当局は、法により除外される人的資源を「L1」、大統領命令によるものを「L2」、条約によるものを「L3」などと指定して、これらの除外事項を個別に説明できる。ただし国防省内部部局(OSD)への報告では、これらすべての人的資源を「L」とコード化すること。

6.5. 武官の人的資源／文官の人的資源間の変換に関するコード化 武官が本来的に政府的な(IG)機能を行っているか、国防総省文官が行うべき商業的諸活動(CAs)を行っているか、または、武官が行うべき業務を国防総省文官が行っているかについて人的資源当局が判断する場合、彼らは適切なコードを使用して、当該の活動が武官能力から文官能力へ、または文官能力から武官能力へ変換されたことを示す必要がある。例えば、該当種別の業務が評価基準 E により適切に記述できるならば、人的資源当局は武官の人的資源にコード E「文官権限による指揮および統制」を指定すること。また、「軍特有の知識と技能」が必要となる業務を行う文官の人的資源には、コード F を付与すること。

改正1：2007年4月6日

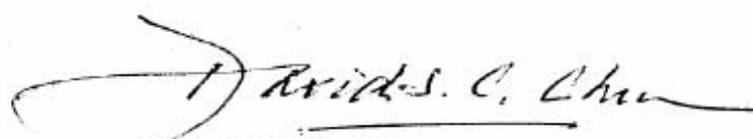
6.6. 軍関係部局外の武官の人的資源に関するコード化 国防省内部部局(OSD)、統幕事務局、

現業部門、防衛諸機関、その他軍関係部局外の諸組織の人的資源当局が要員構成の決定または再評価を行う場合、軍事交代勤務、昇進、戦時職務を正しくコード化できるよう、ミリタリーサービス担当者と協議すること。

6.7. 要件 人的資源の費用評価に際して人的資源当局は、国防総省文官または契約能力に比し武官能力の方が費用は低いと予断を持つべきではない。ただし、武官の使用を正当化するためには、参考文献(f)が求めるのと同様の経済分析を行うこと。人的資源当局は、平時または戦時における重大活動実施のためには国防総省文官職員を採用できないまたは配備できないとの予断から、武官能力に人的資源を割り当ててはならない。人的資源当局は人員担当者との協議の上、国防総省文官職員の利用の可否、採用の可否、当該業務実行のための教育の可否について検証すること。これに加え、人的資源の指定には、一時的職務ではなく必要となる業務を反映するよう行うものとする。

7. 発効日

本通達は即時発効する。



David S. C. Chu
Under Secretary of Defense for
Personnel and Readiness

人員および即応性担当国防次官

添付書 3 点

添付書 1：参考文献（続き）

添付書 2：人的資源構成評価基準

添付書 3：リスク評価指針

E1. 添付書1

REFERENCES, continued

- (e) Sections 501 (note), 1115, 1116, 3711, and 3718 of title 31, United States Code
- (f) Attachment A of Office of Management and Budget (OMB) Circular No. A-76, Revised, "Performance of Commercial Activities," May 29, 2003⁵⁴
- (g) Federal Acquisition Regulation, Subpart 7.5 of the FAR⁵⁵, "Inherently Governmental Functions," current edition
- (h) Defense FAR (DFAR) Supplement, current edition⁵⁶
- (i) DoD Instruction 5000.2, "Operation of the Defense Acquisition System," May 12, 2003
- (j) DoD Instruction 3020.41, "Contractor Personnel Authorized to Accompany the U.S. Armed Forces," October 3, 2005
- (k) DoD Instruction 4100.33, "Commercial Activities Program Procedures," September 9, 1985
- (l) Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness memorandum, "Interim Policy and Procedures for Strategic Manpower Planning and Development of Manpower Estimates," December 10, 2003

⁵⁴ OMB Circular No. A-76 can be found at: www.whitehouse.gov/omb/circulars/

⁵⁵ The FAR can be found at: www.arnet.gov/far/

⁵⁶ The DFAR may be found at www.acq.osd.mil/dpap/dars/dfars/index.htm

- (m) DoD Instruction 7730.64, "Automated Extracts of Manpower and Unit Organizational Element File," December 11, 2004
- (n) DoD Functions⁵⁷, current edition
- (o) DoD Directive 1404.10, "Emergency-Essential (E-E) DoD U.S. Citizen Civilian Employees," April 10, 1992
- (p) DoD Directive 1200.7, "Screening the Ready Reserve," November 18, 1999
- (q) Articles 2, 3, 4 and 32 of the Geneva Convention Relative to the Treatment of Prisoners of War, of August 1949 (Third Geneva Convention)⁵⁸
- (r) Articles 24, 28 and 30 of Convention (I) for the Amelioration of the Condition of the Wounded and Sick in Armed Forces in the Field, 12 August 1949, (GWS)⁵⁹
- (s) Directive 2310.01, "DoD Program for Enemy Prisoners of War (EPOW) and Other Detainees," August 18, 1994
- (t) DoD Directive 3115.09, "DoD Intelligence, Interrogations, Detainee Debriefings and Tactical Questioning," November 3, 2005
- (u) DoD 5210.41-M, "Nuclear Weapon Security Manual," April 1994⁶⁰
- (v) DoD Directive 5530.3, "International Agreements," June 11, 1987

⁵⁷ Copies may be obtained via Internet at <http://www.dod.mil/prhome/docs/pifunctions.doc>

⁵⁸ Geneva Convention Relative to the Treatment of Prisoners of War, of August 1949 (Third Geneva Convention) can be found via Internet at: www.unhcr.ch/html/menu3/b/91.htm

⁵⁹ Convention (I) for the Amelioration of the Condition of the Wounded and Sick in Armed Forces in the Field, 12 August 1949, (GWS) can be found at: www.unhcr.ch/html/menu3/b/q_genev2.htm

⁶⁰ Document is classified – those with adequate securities may contact authority listed at : <http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pub1.html>

- (w) DoD Directive 5100.77, "DoD Law of War Program," December 9, 1998

- (x) DoD Directive 1000.17, "Detail of DoD Personnel to Duty Outside the Department of Defense," February 24, 1997

- (y) DoD Directive 1100.20, "Support and Services for Eligible Organizations and Activities Outside the Department of Defense," April 12, 2004

- (z) DoD Instruction 4000.19, "Inter-service and Intra-governmental Support," August 9, 1995

- (aa) DoD Instruction 6025.5, "Personal Services Contracts (PSCS) for Health Care Providers (HCPS), January 6, 1995

- (ab) DoD Directive 1315.7, "Military Personnel Assignments," January 12, 2005

- (ac) Section 1905 of Title 18, United States Code

- (ad) DoD Instruction 3020.37, "Continuation of Essential DoD Contractor Services During Crisis," November 6, 1990

- (ae) DoD Directive 1000.20, "Active Duty Service Determinations for Civilian or Contractual Groups," September 11, 1989

E2. 添付書2

人的資源構成評価基準

人的資源構成評価基準の内容一覧

題名	節
評価基準A：戦闘および危機的状況の指揮および統制	E2.1
評価基準B：作戦リスクに起因する戦闘支援(CS)および後方支援(CSS)の除外	E2.2
評価基準D：戦時任務に二重職務を持つ人的資源の除外	E2.3
評価基準E：国防総省文官の権限、指揮および統制	E2.4
評価基準F：軍特有の知識と技能	E2.5
評価基準G：団結心のために除外	E2.6
評価基準H：部隊支援施設の運営継続性のための除外	E2.7
評価基準I：戦時における部隊支援施設の軍事上の増強	E2.8
評価基準J：文官および武官の交代勤務のための除外	E2.9
評価基準K：文官および武官の昇進のための除外	E2.10
評価基準L：法、大統領命令、条約、または国際協定(IA)による除外	E2.11
評価基準M：国防総省の管理上の決定による除外	E2.12
評価基準P：商業的諸活動(CAs)再構築の保留	E2.13.1
評価基準R：OMBサーキュラーA-76号における競争評価の対象	E2.13.2
評価基準W：パッケージ化不能の商業活動	E2.13.3
評価基準X：OMBサーキュラーA-76号の代替	E2.13.4

E2.1. 評価基準A - 戦闘および危機的状況の指揮および統制

作戦部隊の人的資源（参考文献(n)の国防総省機能 M415-M810）には、以下に示す本来的政府活動(IG)を1つ以上行う場合、コードAを付与する。コードAを付与した外地の文官人的資源は、国防総省指示 1404.10（参考文献(o)）に従い、緊急事態必須事項(E-E)としても指定する。これら緊急事態必須事項(E-E)の地位はまた、国防総省指示 1200.7（参考文献(p)）の手順に従い「重要(key)」としても指定し、現役として招集できる常備予備役をもってこれらの地位に当てることはしない旨を示す。

E2.1.1. 軍事の作戦統制 参考文献(g)によれば軍隊の作戦統制は本来的に政府的な(IG)

機能であり、法律上の契約は行えない。参考文献(c)に従い、軍内の指揮は「軍事上の指揮系統」と知られる独特の概念つまり指揮権を介して発揮され、様々な手段の中でもとりわけ軍法会議統一コードによって執行される。作戦部隊内においてこの指揮権は、野戦軍指揮官から始まり、自己判断による意思決定、人員の安全、任務達成に責任のある下位レベルの指揮まで及ぶ。したがって、軍隊の作戦統制にかかわる人的資源は軍事的なものであり、コード A を付与する。

E2.1.2. 作戦統制 作戦統制の一部は、以下の下位節の説明のとおり、指揮官およびその部下に割り当てる本来的に政府的な(IG)責務から生じるものであり、E2.1.3 節およびE2.1.4 節に記述する本来的に政府的な(IG)軍事行動である。

E2.1.2.1. 軍法会議統一コード(UCMJ)権限 参考文献(c)第 809 条により、軍法会議統一コード(UCMJ)に背いた米国軍メンバーまたは従軍文民の戦場における逮捕または営倉内拘留を命じる権限をもつ者は部隊長のみであり、特定の場合には将校である。参考文献(e)および参考文献(f)の添付書類 A のとおり、この権限には大幅な自己判断を伴うため本来的に政府活動(IG)であり、法律上の契約を行うことはできない。

E2.1.2.2. 軍紀と自己判断による決定権 民間部門の契約業者従業員とは異なり、武官は常に合法的な命令を順守しなければならず、軍の指揮官の指示通りにすべての任務を即座に実行するよう教育訓練される。こうした厳格な規律の存在により、軍指揮官は、敵対行動の最中に任務を迅速に再割り当てする、作戦を再編成する、軍隊に人員交代と補佐を提供する場合に必要な、統制と柔軟性を持つことができる（国防総省文官および民間部門の契約業者従業員の使用については、E3.2.5 節およびその下位節を参照すること）。また敵対行動中に指揮官が殺されるまたは行動不能にされた場合、武官は軍事作戦の指揮・統制を含め、自己判断による決定に責任を負う場合がある。法律上、国防総省文官および民間部門の契約業者従業員は、軍事作戦の指揮・統制を取ることはできない。武官のみがその責任を負い、軍隊のみが国防におけるこの役割を果たす。⁹ この自己判断による決定権と軍

⁹ アメリカ合衆国の安全保障上の利益の促進における軍隊の役目を認識し、また本来的に政府的な(IG)機能における軍隊の指揮について認識すれば、国家の安全を守ることこそが我が国政府の存在意義であることが理解される。国防における軍事特有の性質とその役目は、*Parker v. Levy*, 417 U.S. 733, 743 (1974)において最高裁判所により以下のように承認された。「軍隊は必然的に、民間人社会とは乖離した特殊な社会である。軍民におけるこのような違いは、『事が生じた際に戦闘を行うまたはそれに備えることこそ、陸海軍の主要な任務である』という事実に由来する」(*United States ex rel. Toth v. Quarles*, 350 U.S. 11, 17, 76 S.Ct. 1, 5, 100 L.Ed. 8 (1955))。軍隊組織を民間人社会から乖離させ、軍の権限と軍紀を要請する諸機能を本来的に政府活動(IG)たらしめるものは、軍法会議統一コード(UCMJ)である。

紀により、危機や戦争における統制の継続性が保証されるため、参考文献(e)および参考文献(f)添付書類Aのとおり、これは本来的政府活動(IG)である。

E2.1.3. 作戦行動 武装闘争または武力が国防に必要と考えられる場合、国防総省はアメリカ合衆国に代わり他国政府または非国家主体に対する計画行動についての権限を持つ（つまり戦場における火力およびその他の撃破能力の装備などを始めとし、敵軍勢の積極的な捜査、交戦、撃破作戦の計画および準備）。戦闘力を適切かつ規律に基づき使用することは、ひとえに米国政府の責任である。米国政府の認可を受けた戦闘は本来的政府活動(IG)であるため、コード A を付与する。以下の理由から、これはまた、文官能力に割り当てて。

E2.1.3.1. 米国政府の認可を受けた作戦行動には主権政府権限の行使および大幅な自己判断を伴い¹⁰、また私人の生活、自由、財産または国際関係に重大な影響を与えるため、参考文献(e)および参考文献(f)添付書類Aのとおり、その作戦行動は本来的政府活動(IG)であり法律上の契約は行えない。

E2.1.3.2. 敵対行動における戦闘力の適切かつ規律に基づいた使用は、重要な国益ではない。特定状況下においては、米国政府はその誤用の責任を負う可能性がある。または、意図しない付随的影響による賠償を行わざるを得ない場合がある。国防総省は、以下の行為により米国政府の主権を保護し、戦闘力の不適切な使用の危険性を低減する。

E2.1.3.2.1. 軍事上の指揮系統を介した、作戦行動責任の軍指揮官への一元化した委任

E2.1.3.2.2. 適切かつ統制を持った戦闘力の使用に責任を持つ軍指揮官¹¹およびその部隊の維持、および交戦規則と戦時法規の順守

¹⁰ 戦闘任務は、軍事上の交戦規則と戦時法規および戦争に関する諸協定の支配を受ける。なぜならば戦闘は通常、管理のない予測不能な混沌とした環境で起きるため、「敵味方」や、民間人や民間施設に対する予想外の被害のリスク、火力の適切な程度、および戦闘中の「違法な命令」について判断をする場合には、十分な自己判断が求められるからである。

¹¹ 参考文献(c)第 164 条のとおり、統合軍特定軍司令部の指揮官が、自らの指揮下にある軍に対する自らの権限、指揮および統制が、その効果的な行使に不十分であると考えるときは、かならず国防長官にこのことを進言すること。参考文献(e)および参考文献(f)の添付書類Aのとおり、この責務には大幅な自己判断を伴うため本来的政府活動(IG)であり、法律上の契約を行うことはできない。

E2.1.3.2.3. 戦闘下において効果的にかつ責任を持って行動するために必要となる自己判断に基づく判断、統率、知識、規律が、部隊との協力の下で行う軍指揮官の広範囲の訓練を介して構築され強化されるよう保証する。

E2.1.3.2.4. 割り当てられた戦時任務を部隊が実行するための訓練、規律および即応性¹²を評価することに責任を有する指揮官の維持

E2.1.3.3. 撃破戦闘能力（サイバー攻撃、電子攻撃、ミサイル防衛、防空を含む）の計画的な使用が任務固有の一部となる場合、E2.1.3.1.条およびE2.1.3.2.条のとおり、敵対行動に直接参加する人的資源（参考文献(n)の国防総省機能 M415-M810）は武官に割り当てることとし、コード A を付与する。米国のために戦闘任務を遂行する際に必要となる適切な権限、および統制（指揮権、軍法会議統一コード(UCMJ)権限、および自己判断による決定権）、規律、武器、装備、訓練、組織を提供できるものは軍隊のみである。作戦行動が民間部門の契約人により実行されれば、米国政府主権を不適切に放棄することになるであろう。

E2.1.3.3.1. 人員が敵に対して兵器システムを使用する場合（例えば B-52 の乗員や大陸間弾道弾(ICBM: Inter-Continental Ballistic Missile)要員）、これには交戦圏内外に存在する部隊が含まれる。

E2.1.3.3.2. これには、兵器システムの操作に関する助言、および作戦行動を直接支援する際に行う自己判断を伴わないその他の支援活動は含まない（添付書 3 を参照すること）。

E2.1.4. 敵地域における資源保護のために提供する安全保障

E2.1.4.1. 米国本土内外における統制不能なまたは予想不能な高脅威環境にある資源（人員、情報、器材、補給品など）の保護に提供する安全保障には、本来的に政府的な(IG)なものから商業的なものまで広範囲の能力が必要である。本来政府活動(IG)ではない安全保障機能の議論については、E2.2 節を参照すること。その成功の正否が作戦の取り扱い方

¹²参考文献(c)第 117 条および第 164 条のとおり、指揮官は軍の即応性に対して直接の責任を負う。参考文献(e)および参考文献(f)の添付書類 A のとおり、この責務には大幅な自己判断を伴うため本来政府活動(IG)であり、法律上の契約を行うことはできない。

に依存するような予想不能な国際状況、または統制不能の脅威状況が安全保障に関わる場合、これは本来的政府活動(IG)であり、代替行動方針が存在する場合には、米国はこれに拘束される可能性がある。これには、戦闘支援(CS)作戦および後方支援(CSS)作戦の一部として実施される安全保障が含まれる。以下に、事例を示す。

E2.1.4.1.1. 米国の決断を示す軍事力（つまり戦闘能力）を顕示することで、軍の撃破能力を最大限に使用する選択肢を維持しながら、敵対行動を遅らせることが可能である。この選択肢は重大な結果を生み、この作戦は十分な自己判断が必要となるため、これは参考文献(e)および参考文献(f)添付書類 A のとおりに本来的政府活動(IG)である。このため、この種の作戦は防衛関連契約業者が実行することはできず、軍事手段を介して提供しなければならない。

E2.1.4.1.2. 国防総省が特定の目的または戦闘終了後のあるべき姿を実現するために武力使用を許可する場合、その任務の実行方法に関する決定には国防総省が責任を持つ。一般には、より大規模で完全なる統合下にあり結集した軍の一部として行動する治安部隊が、破壊力と十分な自己判断を必要とする作戦を実施する。例えば、戦闘を直接支援する警戒行動（戦場における道路循環統制や地域保全）は、交戦規則、任務の概要、および「指揮官の意図」を表現する命令の支配を受ける。¹³ いずれにせよ軍隊には、任務遂行方法の決定時、特に予期しない事態が生じるとき、または作戦の元々の概念がもはや適用できない場合には、主導権と十分な自己判断を行使することが求められる。こうした作戦において必要となる自己判断は本来的政府活動(IG)であり、防衛関連契約業者が法律に従って実行することはできない。これらの作戦には、E2.1.3.2 節記載の理由から軍事訓練と規律が必要となるため、武官の能力に割り当てられる。

E2.1.4.1.3. 警戒行動では、能力が複雑精巧であるために、軍隊のみが適切に防衛を提供できるような軍事組織または準軍事的組織に対する防御が伴う。例えば、複雑精巧な兵器や手段を使用するグループからの攻撃、爆撃、生物攻撃または化学攻撃の可能性が高く、

¹³ FM101-5-1/MCRP 5-2A のとおり、「指揮官の意図」とは、敵、地形、望ましい戦闘終了後のあるべき姿に関してうまく対処するために軍が行うべき事項についての明瞭簡潔な発言である。予期しない事態が生じるとき、または作戦の元々の概念がもはや適用できない場合にも、任務と作戦構想との関連を、部下の任務における自発性発揮に必要となる中心任務について述べることにより提示するものである。

軍指揮官の判断では当該作戦が戦闘に発展するような状況が考えられる。リスクの高い警戒行動に内在する自己判断による決定の責任は米国政府にあるため、これは本来的政府活動(IG)である。この種の警戒行動の責任は、政府高官にのみ与えることができる。完璧な訓練を受け適切な武器を所有する保安要員が民間部門の企業に雇用されていても、こうした作戦を民間部門の企業に委任するまたは企業と契約する法的権限は、国防総省にはない。こうした状況において、安全保障は軍事的手段を介して提供しなければならない。

E2.1.4.1.4. 敵からの攻撃に対する応答以上のものが関与する警戒行動には、十分な自己判断が必要であるため、これは本来的政府活動(IG)である。例えば、リスクに不確実性の存在する高度に危険な共同区画で実行する警戒行動には、自衛軍ではなく米国軍が口火を切る可能性が高い破壊力が必要となるであろう。特に結果が、私人の生活、自由、財産または国際関係に重大な影響を与える可能性がある場合、適切な行動方針または許容可能なレベルのリスクに関する即時の決定が必要となる警戒行動には十分な自己判断が必要であるため、これは本来的政府活動(IG)である。一般に、こうした作戦には適切なレベルの軍事力、民間人や民間施設に対する予想外の被害の許容レベル、および目標が「敵味方」のいずれであるかについての現場における判断が求められる。その場合、「先制」攻撃に関する自己判断を委ねるための、武力行使に関するプロトコルも必要となる。これらの高リスクの作戦には、E2.1.3.2 節記載の理由から軍事訓練と規律が必要となり、武官能力に割り当てられる。

E2.1.4.1.5. 適用する米国法、国際法、および受入国(HN)法、地位協定(SOFAs)および他の国際協定(IAs)、受入国(HN)支援協定、連邦規制に従えば、防衛関連契約業者には安全保障サービスの提供が許可される場合がある。ただし、当該サービスには十分な自己判断を伴わないこと。¹⁴ 参考文献(f)1.bのとおり、許容可能な決定または行動の範囲を同定し、自己判断を政府高官による最終認可または定期的な管理に付す既存の方針、手順、指揮、命

¹⁴ 不測事態関係契約業者による武力行使は、(戦時法規と含め)米国法、国際法および受入国(HN)の法律により通常厳しく制限されており、国際協定(IAs)および地位協定(SOFA)の規定による保護の対象でもない。国際協定(IAs)の適用により、不測事態関係契約業者は適用される受入国(HN)の法律に準拠しなければならない。国際支援協約や受入国(HN)協約も契約に影響を及ぼす場合があり、契約対象支援の禁止、契約対象支援の受入国(HN)契約業者への制限、契約業者使用の禁止に及ぶことがある。米国法では、民間部門が輸出するまたは使用のために購入できる兵器の種別に制限を課している。これらの諸制限については、E3.2.5.5 節を参照すること。安全保障サービス計画は、サービス担当法務部の援助の下、ケースバイケースで、法務部の地域統合軍指揮官との協力のもとで、適用法、地位協定(SOFAs)、国際協定(IAs)、受入国(HN)支援協約、その他同様の協定への準拠を確保して評価すること。E3.2.12 節を参照すること。

令、その他の指針が決定に制限を課す場合またはこれを導く場合、この決定は本来的政府活動(IG)ではない。

E2.1.4.1.5.1. E2.2 節の記述を除き、敵性環境内に確保した敷地にある建造物における物理的保全には、通常、十分な自己判断は必要ないため契約を行うことが可能である (E3.2.5.4.6 節も参照すること)。

E2.1.4.1.5.2. 不測事態関係契約業者は、一意的に軍機能であるもの以外の安全保障サービスを提供することができる。ただし、地域統合軍指揮官は以下を行うこと。¹⁵

E2.1.4.1.5.2.1. E2.1.4.1.5 の記載のとおり、本来的に政府的な(IG)機能の政府統制および権限を民間部門契約業者に移譲することを防止する「破壊力使用規則」¹⁶を明確に示す。¹⁷

E2.1.4.1.5.2.2. 米国法、受入国(HN)の法律、国際法に基づき、武力使用に明確な制限を確保し、戦時法および参考文献(q)の第 2、3、4 条の規定を含め¹⁸ 国際協定(IAs)または地位協定(SOFAs)規定の非保護対象を明確にする。¹⁹

E2.1.4.1.5.2.3. 予期する脅威、既知のまたは潜在的な危険状況の概要、および参考文献(m)記載の手順に準拠する敵対状況に従事する保安要員契約時の適切な援助の提供計画が、安全保障サービス契約に含まれるよう保証する。²⁰

E2.1.4.2. 指揮官の判断により、その能力の予想が困難かつ複雑精巧であり、リスクが高

¹⁵ 安全保障サービスに従事する武器を携行する契約業者人員の手続きについては、参考文献(m)第 6.3.5 条を参照すること。

¹⁶ 参考文献(m)第 6.3.5.3.4 条のとおり、安全保障サービスを提供する不測事態関係契約業者に武器を携行させるか否か、「破壊力使用規則」を作成するか否か、軍隊に適用する「交戦規則」と文官により兵器の使用を統制する「破壊力使用規則」を区別するか否かを判断する場合は、地域統合軍指揮官が必要となる。

¹⁷ これは、参考文献(m)第 6.1.5 条および第 6.3.3 条と一致する。

¹⁸ 敵対行動中の戦場にある米国軍に従軍することを認められた文官に、統合軍指揮官の権限で自衛のための兵器を与えることは、戦時法規違反でない。ただし戦時法規のとおり、従軍する文官が直接敵対行動に直接参加する場合は直接の標的になる可能性があるが、捕虜(POW)の地位を失うことはない。

¹⁹ 安全保障サービスを提供する不測事態関係契約業者が適用法および諸協定が課す制限を超える場合、彼らは告訴を受けおよび民事責任を問われる場合がある。参考文献(m)の第 6.3.5.3.7 条では、安全保障サービスを提供するために不測事態関係契約業者に武器を携行させるための許可要請には、防衛関連契約業者および個人契約の保安要員が、「(その他の事項に加えて)兵器の使用については、米国法および受入国(HN)の法律のもとで潜在的な民事責任および刑事責任が存在する」旨についての書面による確認が必要である。

²⁰ E2.1.4.1.3 節のとおり、地域統合軍指揮官は戦闘に発展するリスクの高い安全保障サービスの責任を、民間部門契約業者に割り当てることはできない。

いために武官能力を必要とし、そのために米国の国益達成に必要な自己判断権、柔軟性、および選択肢を提供する際に武官能力が必要となるような他国政府または非国家主体（テロリストまたは反乱者）の軍隊に対する防衛が警戒行動で求められる場合は、E2.1.4.1 節およびその下位節のとおり、適性環境下（参考文献(n)の国防総省機能 M415-M810）の安全保障は、武官能力に割り当て、その人的資源にはコード A を付与すること。この場合、米国政府の利益達成のために必要となる適切な権限、および統制（指揮権、軍法会議統一コード(UCMJ)権限、および自己判断による決定権）、規律、武器、装備、訓練、組織を提供できるものは軍隊のみである。国防総省文官または契約業者従業員が合法的に提供する能力は、政府の責任、選択肢または目標に不適切な制限を与えるまたはリスクを与える可能性を持つ。さらに、これらの警戒行動が民間部門契約業者により実行されれば、米国政府主権を不適切に放棄することになるであろう。

E2.1.4.2.1. 任務遂行のために、戦闘支援(CS)部隊および後方支援(CSS)部隊の人的資源全体が本来的に政府的な(IG)警戒行動を実行する場合、これには商業的機能を実行する部隊が含まれる。例えば商業的機能を実行しながらその通常任務として部隊防衛を求められる、海兵隊戦闘支援(CS)部隊および後方支援(CSS)部隊の人的資源にはコード A を付与する。この例では、当該部隊全員により 2 種の機能が実行されており、コード化の観点では商業的機能に対して本来的に政府的な(IG)機能（安全保障）が優先されている。つまり本来的に政府的な(IG)業務は、常に政府の人員が実行しているのである。

E2.1.4.2.2. 本来的に政府的な(IG)警戒行動が任務成功に対するマイナスの影響なく実行できる場合、本来的に政府的な(IG)警戒行動を遂行する人的資源のみにコード A を付与する。例えば、ミリタリーサービスが敵対行動で使用できる新規兵器システムを所有するが、軍内保守監視者の多くがこれに関する訓練を受けていない場合、指揮官は安全な敷地内で契約保守管理業者を利用することで、このシステムの運用能力低下を避けることができる。陸軍ストライカーブリゲードが、その良い事例である。このような場合、当該の敷地における本来的に政府的な(IG)治安部隊のみにコード A を付与する。

E2.1.5. 敵地域で遂行する医務および宗教サービス 対敵行動に従事する部隊に配属する衛生要員および宗教要員が提供するサービスは、本来政府活動(IG)である。以下の理由

から、この人的資源は武官として割り当てられ、コード A を付与すること。

E2.1.5.1. 敵対行動中、軍の衛生要員は、部隊と一体的に機能し、（部隊の他の人員とともに）患者を保護する際に十分な自己判断を使用している。

E2.1.5.2. 軍の宗教要員は、参考文献(c)の 3073、5347、5142 および 8067 条のとおり、軍務として任命されている。彼らは、300 以上の宗教団体を代表する 230 以上の支持団体の支持を得ながら宗教団体間で協調し、軍人員の多面的宗教的ニーズに答えている。彼らは軍人員の宗教上の「信教の自由」の権利を提供し、憲法の「国教」条項および「信教の自由」条項の両者を満たしている。²¹ この主張を取り消す法的努力は、現在まで成功していない。²² また、彼らの職務の多くの側面は方針や慣例が支配しているとはいえ、国防総省の方針を解釈しこれを軍の多面的宗教的ニーズに適用する際、軍の宗教要員は十分な自己判断を用い価値ある判断を行う必要がある。²³

宗教その他の文化に関する問題およびイデオロギーが、軍民活動、心理作戦、または広報業務活動に顕著な影響を及ぼす場合、軍の宗教要員は諸活動の計画と準備に積極的かつ自己判断に基づく役割を果たしている。

E2.1.5.3. 国際的武力紛争中に捕捉された場合、宗教上のサービスまたは医務を行う文民または民間部門契約業者とは異なり、軍の宗教要員と軍の衛生要員は捕虜(POWs)として拘留されるのではない。彼らは、ジュネーブ条約下にある米国人捕虜(POWs)の宗教上および医学上のニーズの世話を当てるための留保者である。彼ら特有のこうした役割は米国政府に代わって行われるため、国防総省文官または民間部門契約業者に割り当てることはできない。²⁴

²¹ 合衆国憲法第 1 修正では、「国教の順守または信条の自由な行使を禁止する」いかなる法も禁止している。国防総省は個々の宗教団体の聖職者との契約を行うことが可能であり、現にこれを行っているが、国防総省は以下の事項を行うことができない。つまり、(1) 作戦環境下に必要となる多面的な宗教に関する契約（民間部門で調達可能のため）、(2) 合衆国憲法第 1 修正の非国教条項への挑戦となるリスクのない作戦環境において軍の宗教要員が行う宗教上の多元性を、文官聖職者(RMPs)に共用すること、である。

²² *Katcoff vs. Marsh*, 755 F.2d 223 (2d Cir. 1985)における、第 2 巡回区連邦控訴裁判所の結論のとおり、アメリカにおける個々の宗教団体が、兵役軍僧が現在提供するところの多面的かつ包括的な宗教上の支援を提供することは実現不可能である。

²³ 例えば軍僧は、布教活動を排除しながら自らの個人的信仰と様々な宗教団体構成員からの要求、または戦争中に個人的危機に瀕した無宗教の人への対処の間でバランスを取る必要がある。特定の宗教団体には重要ではあるが軍僧個人の信仰とは相容れない行動を求められたときも、軍僧は十分な自己判断を行使することが求められる。文官聖職者(RMPs)の場合は、事情が異なる。文官聖職者(RMPs)は、自らの特定の宗教団体の慣習に準じた典礼と聖餐を行う。

²⁴ 戦地にある軍隊の傷者及び病者の状態の改善に関する 1949 年 8 月 12 日の第一ジュネーブ条約第 24 条、第 28 条および第 30 条(GWS)（参考文献(r)）を参照すること。また、捕虜の待遇に関する 1949 年 8 月の第三ジュネーブ条約（参考文献(q)）を参照すること。

E2.1.6. 作戦環境において実行する刑事裁判、法の執行、および尋問 敵捕虜(EPW)、文官抑留者(CI)、留保者(RP)、その他の抑留者、テロリストおよびその他の犯罪者を、敵対行動中またはその後の影響下での捕捉時や移送時にどのように扱うかは、国防総省指示 2310.01 (参考文献(s)) の記載のとおり、政府権限の自己判断の行使に該当する。彼らの取り扱いおよび取り扱いに関する決定の責任は、政府統制外にいる民間部門契約業者に移譲することはできない。しかし、適切な安全が確保され継続することが期待できる地域では、その業務を参考文献(g)の規定とおり適切な訓練を受けた十分な人数の政府高官で検証できる場合は、適切な訓練を受け許可された契約人を言語専門家、通訳、報告者などとして使用することができる。

E2.1.6.1. 参考文献(g)のとおり、軍法会議統一コード(UCMJ)刑事裁判議事録 (参考文献(n)の国防総省機能 M510) を支持する仲裁者機能の執行・実行の統制は、本来的政府活動(IG)である。参考文献(c)第 47 章および参考文献(s)のとおり、これらの活動は武官が実行する必要がある。したがって、この人的資源は武官でありコード A を付与する。

E2.1.6.2. 参考文献(g)のとおり、諜報担当者による尋問 (参考文献(n)の国防総省機能 M311) の指揮統制は本来的政府活動(IG)である。これには、尋問の許可、監督、監視を含む。また、参考文献(e)および参考文献(f)添付書類 A のとおり、十分な自己判断を伴う尋問のこうした側面は本来的政府活動(IG)である。国防総省文官能力に必要な安全が確保できない敵地域で実行する場合は、この人的資源は武官に割り当てコード A を付与する。それ以外の場合、この人的資源は文官に割り当てコード A を付与する。しかし、適切な安全が確保され継続することが期待できる地域では、適切な訓練を受けた十分な人数の政府高官による尋問により適切に監督し詳細に監視できる場合は、政府許可を求めるための尋問計画の起草および国防総省指示 3115.09 (参考文献(t)) に準拠する政府許可のある尋問の実施に、適切な訓練を受け許可された契約人を使用することができる (添付書 3 の E3.3.2.1 条、E3.3.2.2.4 条および E3.3.2.2.6 を参照すること) 。

E2.1.6.3. 召喚状発行、逮捕、および犯罪現場の保全などの特定の法執行業務は、本来的政府活動(IG)である。参考文献(g)のとおり、犯罪捜査の直接的実行 (参考文献(n)の国防総省機能 M510) は、本来的政府活動(IG)である。これらの活動を、参考文献(c)第 47 章記載

のとおり軍法会議統一コード(UCMJ)の下で行う場合、または国防総省文官能力に必要な安全が確保できない敵地域において行う場合、これらの活動は武官能力に割り当てコード A を付与する。それ以外の場合、これらの活動は国防総省文官能力に割り当てコード A を付与する。しかし、適切な安全が確保され継続することが期待できる地域では、参考文献(g)の規定のとおり適切な訓練を受けた十分な人数の政府高官がその活動を詳細に監視する限り、適切な訓練を受け許可された契約人が、犯罪に関する直接的尋問のない特別な法執行ではない安全保障活動を実行することができる。

E2.1.6.4. 作戦地域における敵捕虜(EPW)、文官抑留者(CI)、留保者(RP)、その他の抑留者、テロリストおよびその他の犯罪者の拘留施設に対する指揮および統制 (参考文献(n)の国防総省機能 M510) は、本来的政府活動(IG)である。参考文献(c)第 47 章および参考文献(s)のとおり、これらの活動は武官が実行する必要がある。これらの活動を行う人的資源は武官であり、コード A を付与する。これには、戦時法規下にある個人を保護する目的で、または戦場から受ける潜在的脅威を除去する目的で、進行中の作戦の一部として行う拘留を含む。

E2.1.6.5. 作戦地域における米国軍の営倉内拘留／教化施設に対する指揮および統制 (参考文献(n)の国防総省機能 M510) は、本来的に政府的な(IG)機能である。これらの施設が、参考文献(c)第 951 条に規定する軍法会議統一コード (UCMJ) 違反者の営倉内拘留のためのものであれば、これらの活動を行う人的資源は武官に割り当てコード A を付与する。

E2.1.7. 作戦環境において実行するその他の支援機能 以下の支援機能は、本来的政府活動(IG)である。国防総省文官能力に必要な安全が確保できない敵地域で実行する場合は、この人的資源は武官に割り当てコード A を付与する。それ以外の場合、この人的資源は国防総省文官に割り当てコード A を付与する。

E2.1.7.1. 参考文献(g)のとおり、諜報・防諜活動は本来的政府活動(IG)である。参考文献(e)第 501 条 (注) および参考文献(f)添付書類 A のとおり、十分な自己判断を伴う諜報・防諜活動 (参考文献(n)の国防総省機能 M480) は、本来的政府活動(IG)である。

E2.1.7.2. 参考文献(g)によれば、元契約に関する連邦調達活動（調達すべき補給品またはサービスの決定、契約の許可、裁定、施行、解除、および契約経費の妥当性、配分可能性、許容性の判断を含む）は、本来的政府活動(IG)である。

E2.2. 評価基準 B – 作戦リスクに起因する戦闘支援(CS)および後方支援(CSS)の除外

参考文献(a)のとおり、特定の商業的戦闘支援(CS)機能および後方支援(CSS)機能は、リスク軽減目的のため、民間部門能力から除外し国防総省文官能力および武官能力に割り当てる。²⁵

E2.2.1. 武官による戦闘支援(CS)および後方支援(CSS)の除外

E2.2.1.1. 当該任務の適切な実行には武官能力は通常必要ないが、国防総省文官または契約業者が当該機能を実行するまたは国防総省文官や契約業者に全面的に依存することにより容認しがたいリスクが生じると指揮官が判断する場合、人的資源当局は、作戦部隊（参考文献(n)の国防総省機能 M415-M810)内の商業的戦闘支援(CS)機能および後方支援(CSS)機能を武官能力に割り当て、この人的資源にコード B を付与する。

E2.2.1.2. これには、以下のような重大なリスクが存在する状況が含まれる。

E2.2.1.2.1. 脅威レベルが増大し、武官能力を提供するまたは変更するためには、緊急に武官が要請される。²⁶

E2.2.1.2.2. 妥当ではない人数の非戦闘部隊人員が、敵地域に存在する。

E2.2.1.2.3. 国防総省文官または民間部門契約業者が、²⁷ その業務を継続しないまたはできない。²⁸

²⁵ 参考文献(g)第 118(b)条のとおり、国防総省は「リスクレベルを抑えるための法による国家防衛戦略で要請される全任務を成功裏に実施するために必要」となる資源を特定すること。

²⁶ 参考文献(g)第 113(i)条のとおり、国防総省は、「合衆国の国家安全保障に対する脅威が再起するまたは増大したときに緊急にこれに対処する場合、国防総省が軍の防御能力と防衛プログラムを再構築するまたは拡大することができるような方策」に取り組む必要がある。

²⁷ 宣戦布告された戦争中を除き、国防総省文官と民間部門契約業者職員は、軍法会議統一コード(UCMJ)に基づく刑事訴追を受けることなく、自己判断により仕事を辞すことができるとともに、その任務を行わないことができる。

²⁸ これには、敵対行動中に脅威レベルまたは契約に規定する要素が著しく変化するため、または、米国法、国際法、受入国(HN)の法律、または国際支援協約や受入国(HN)協約（例えば地位協定(SOFAs)）が契約に影響を与えるほど変

E2.2.1.2.4. 兵器、作戦上の安全(OPSEC)、通信や訓練における弱点が原因となり、民間部門契約業者が提供する安全保障が不十分であると認められる。国防総省 5210.41-M (参考文献(u)) の規定のとおり、これには核兵器の安全が含まれる。また捕捉した化学兵器、生物兵器、放射性物質兵器、高性能爆弾兵器、および通常兵器、弾薬、爆発物を含めることがある。

E2.2.1.3. この人的資源は、民間部門能力から除外する。これにより、武官能力が必要となる事態における緊急のまたは国防の不測事態に対する効果的かつ適切なタイミングでの対応を確実にするために必要な技術上の適性を、周到かつ統制を持ちながら提供することができる。²⁹ 中核能力の提供に必要な戦闘支援(CS)部隊および後方支援(CSS)部隊の数は、リスク評価に基づき行われる(添付書 3 を参照すること)。

E2.2.2. 文官による戦闘支援(CS)および後方支援(CSS)の除外

E2.2.2.1. 当該任務の適切な実行には武官能力は通常必要ないが、民間部門契約業者が当該機能を実行するまたは民間部門契約業者に全面的に依存することにより容認しがたいリスクが生じると指揮官が判断する場合、人的資源当局は、作戦部隊内の商業的戦闘支援(CS)機能および後方支援(CSS)機能(参考文献(n)の国防総省機能 M415-M810)を国防総省文官能力に割り当て、この人的資源にコード B を付与する。

E2.2.2.2. これには、参考文献(o)の規定のとおり、他の文官を退避させる場合にも必須機能の継続を維持し、基本戦闘システムを利用可能な状態に維持し、危機下の外地における作戦行動にとり重要な任務を遂行する緊急事態必須事項(E-E)の人的資源が含まれる。

E2.2.2.3. この人的資源は民間部門能力から除外するため、国防総省文官の能力を必要とする。当該活動の効果的機能を損なうことのないよう、これらの地位は国家非常事態また

更されたため、または政治状況または社会状況のために、契約条件の履行が可能ではないと指揮官が判断するような状況が含まれる。

²⁹ 国防総省指示 3020.37 (参考文献(v)) のとおり、在任する契約人では支援サービスの継続が行えないまたは行えなくなり、当該業務の実行には国防総省文官および交代契約人が使用できないとの懸念が存在する場合、指揮官は不測事態対処計画を策定し危機中も重要な支援サービスの実行を継続すること。

は動員の際にも空席にすることはできない。またこれら緊急事態必須事項(E-E)の地位は、参考文献(p)のとおり「重要(key)」としても指定し、現役として招集できる常備予備役をもってこれらの地位に当てることはしない旨を示す。

E2.2.2.4. 攻撃の可能性が低いまたはない地点における、戦略兵器システムおよび戦略防衛力の供給と維持はその事例である。このほかに、師団上の後方群にある陸軍部隊、敵地域に配備する陸軍兵站支援要素、前方地域において化学兵器および生物兵器を捕捉する技術護衛部隊、および戦闘兵站部隊の一部である戦闘支援(CS)任務を持つ軍艦がある。

E2.2.3. 脅威レベル 作戦リスクは地理的地域内の脅威レベルに依存することが一般的であるため、この人的資源のコード化は、脅威レベルの変化に併せて再評価すること。

E2.3. 評価基準 D - 戦時任務に二重職務を持つ人的資源の除外

参考文献(a)のとおり、動員、危機または戦争時に作戦部隊の重要な任務に供給するための人員を確保できるよう、人的資源当局は部隊支援施設に十分な人的資源を確保すること。これは作戦部隊において、他の施設からは供給が可能ではない（つまり動員または戦時の動員または採用によっては人員を十分に満たすことができない）地位に関する事項である。国防総省構成組織司令部の人的資源当局は、動員計画立案者および危機計画立案者と協議して、作戦部隊で戦時任務に必要となる部隊支援施設の商業的諸活動(CAs)に関わる武官および文官を特定する。この人的資源にはコード D を付与して、この在任者が戦時職務に二重職務を持つことを示す（つまり部隊支援施設の地位に任命すると同時に、作戦部隊内の戦時職務にも算入されている）。平時には、これらの人員は作戦部隊には割り当てられないが、動員、戦争、その他の緊急事態時には作戦部隊へ配属される。

E2.3.1. 戦時任務に指定する武官の人的資源 部隊支援施設の人的資源は、これらの在任者が現役軍人または現役または予備役警護官(AGR)であり、動員時または戦時に作戦部隊の任務に指定されている、または作戦部隊内の人員の交代要員となるが平時には部隊支援施設で商業的諸活動(CAs)を行う場合、武官を指定しコード D を付与する。例えば海軍では、動員時または戦時には、沿岸施設からスタンドアップ部隊病院やスタッフ病院船に至るまでに、現役武官を利用して衛生要員を配属する。また航空部隊部隊種別コード(UTC)

では、動員時または戦時に必要となる武官にはコード D を付与する。この人的資源は文官に割り当て、民間部門能力から除外する。なぜならその在職者は、予備役人員が招集される前に、動員後新兵（つまり動員の後に確保される人員）の訓練が終了し軍事作戦の支援または維持のために作戦部隊に配属される前に、動員時または戦時の作戦部隊の職務に必要となるからである。

E2.3.2. 戦時任務に指定する文官の人的資源 部隊支援施設の人的資源は、これらの在任者が外地の作戦部隊での任務に割り当てられる、または敵対行動中の作戦部隊における外地任務にある人員の代替を務める場合、国防総省文官を指定しコード D を付与する。例えば、危機時に外地任務である緊急事態必須事項(E-E)人員である、または参考文献(o)のとおり外地の職務に割り当てた緊急事態必須事項(E-E)人員の代替を務める緊急事態必須事項(E-E)人員には、コード D を付与する。またこれら地位は、参考文献(p)の手順のとおり「重要(key)」としても指定し、現役として招集できる常備予備役をもってこれらの地位に当てることはしない旨を示す。また、参考文献(c)第 115(c)条に規定する二重職務を持つ軍事技術者であり、平時に選抜予備(SELRES)の訓練を行うまたは、選抜予備(SELRES)または現役部隊の器材の維持および修理を行う国防総省文官は、選抜予備(SELRES)部隊の戦時武官任務に割り当てられる場合、コード D を付与する。

E2.3.3. 戦時職務への割り当て 国防総省構成組織司令部の人的資源当局は、動員、戦争、その他の緊急事態に必要な人員の数と技能を、正式評価を経た方法を利用して決定すること。人的資源当局は、この人的資源のコード化を中央集権的に管理する。動員により、作戦部隊が計画兵力構成を越える場合があり、また作戦支援のために戦時交代勤務用の人員の追加が必要となる場合がある。したがって人的資源当局は、必要となる人員の数と技能を最終的に決定する前に、動員時および戦時の人的資源に対する要求を全体的に考慮する必要がある。人的資源にコード D を付与する決定は、コード H を付与する人的資源との関係の中で決定する（E2.7 節を参照すること）。

E2.4. 評価基準 E - 国防総省文官の権限、指揮および統制

以下の本来的に政府的な(IG)任務および責務は、参考文献(c)のとおり国防総省文官の権限、指揮、統制、国防総省の責任に内在するものである。この人的資源は文官に割り当て、コ

ードEを付与する。その在任者が緊急事態必須事項(E-E)の責任を負う場合、参考文献(o)のとおり、この人的資源は緊急事態必須事項(E-E)としても割り当てられる。また、当該活動の効果的機能を損なわぬよう、国家非常事態または動員の際にもこれらの地位を空席にすることができない場合、参考文献(p)のとおり「重要(key)」としても指定し、現役として招集できる常備予備役をもってこれらの地位に当てることはしない旨を示す。

E2.4.1. 文官の統率と統制 参考文献(n)の国防総省機能 A610-M399 および P110-Z999 を実行する人的資源は、防衛任務および機能、国防総省権限の自己判断による行使、または金銭受払および給付について在任者が直接のかつ最終的な責任を持つ場合、文官に割り当てコード E を付与する。これには、合衆国財産（不動産、動産、有形財産、無形財産）の取得、使用、処分に関する最終的統制を含む。これには、契約、方針、規制、認可、命令その他によるフェデラルファンドの充当、または、訴訟実行の可否に関する国防総省への委任に関する権限を含む。こうした事例には、国防長官、軍関係部局長官、防衛諸機関および国防総省現業部門の長官、および参考文献(c)の第 131～142 条、第 3013～3022 条、第 5013～5026 条および第 8013～8022 条に指定する高位文官に与えた任務と責任がある。これには、以下の事項に関する管理権限（指示と最終決定）と責任を与えられたプログラム／プロジェクト管理者、契約責任者、その他の担当者を含む。

E2.4.1.1. 国防総省指示 5530.3（参考文献(v)）に記載する国際協定(IAs)および条約、国防総省指示 5100.77（参考文献(w)）に規定する戦時法規、対外軍事売却および安全保障援助プログラムの履行など、参考文献(g)に従う外交および外交政策の決定

E2.4.1.2. 準拠法の変更に関するアメリカ連邦議会に対する勧告および回答、および国防総省に関する法起草に関する意見

E2.4.1.3. 規制などの内容および適用範囲の決定など、方針、指示、および規制手引きの決定。ただし参考文献(g)のとおり、政府人員が業務を適性に評価する限り、契約人は規制策定に関する業務を実行してよい。

E2.4.1.4. 参考文献(d)第 306 条に従う戦略計画、プログラムの目標および対象（国家安全

保障の対象を含む) の承認

E2.4.1.5. 予算請求に関する国防総省プログラムの決定、および参考文献(g)に基づく予算方針、指針、戦略の決定

E2.4.1.6. 機能、権力、義務の移譲に関する決定、権限の付与、支援契約、協力契約、非購買取引の許可など、効果的で効率性を持ち、経済的な国防総省の組織、管理、運営に関する自己判断による決定

E2.4.1.7. 参考文献(g)に基づく諜報・防諜活動、犯罪捜査、裁定（仲裁または紛争解決のその他の代替的方法に関するもの以外）、および諜報担当者による尋問の指揮、統制、責任など、特定機能および作戦の指揮および統制

E2.4.1.8. 参考文献(g)に基づく財政資金の管理、および公益信託と公共助成金の管理

E2.4.1.9. 参考文献(e)および(f)に基づく、アメリカ合衆国財産（不動産、動産、有形財産、無形財産）の取得、使用、処分に関する指揮および最終的統制（予算資金および非予算資金の徴収、管理、支出を含む）

E2.4.2. 文官の専門知識と経験 詳細な情報を得た上で決定を行い、契約軍事顧問からの援助への依存を排除するために防衛関係者が文官の判断と見識を必要とする場合、参考文献(n)の国防総省機能 A610-M399 および P110-Z999 を実行する人的資源は文官に割り当てコード E を付与する。この人的資源により、政府の行政、連邦政府の予算を受けるプロジェクト、契約、政府財産または資金に関する最終的な統制と責任を、防衛関係者が維持することが可能となる。彼らは、方針策定、プログラム実施、契約管理、および司法または受託者関連事項において積極的役割と情報提供の役割を担う。目的策定、優先順位決定、リスク判断、行動方針決定において、彼らは自ら共有する知識、技術上の専門知識、国防総省内外から得られる助言、意見、提言に基づき選択肢を絞り、国防総省の優先すべき立場に関する勧告を行う場合には、自己判断を伴う役割も担う。この人的資源には、以下を行う権限が与えられる。

E2.4.2.1. 国際協定(IAs)、条約、対外軍事売却および安全保障援助プログラムの条件の策定。ただし、情報収集、助言、意見、または提言の提供により、これらの活動に契約人が援助を行う場合がある。

E2.4.2.2. 参考文献(g)に基づく準拠法の変更案および法起草意見の起草または策定、議会証言や議会文書への回答、監察総監、会計検査院またその他連邦監査組織に対する組織としての回答の起草。ただし、契約人が参考資料を提出して、これらの活動に関わる政府人員を援助する場合がある。

E2.4.2.3. 法律専門からの意見の解釈、策定と評価、および法、大統領命令、条約、および国際協定(IAs)に関する方針の実施。ただし、参考文献(g)に従い非法律上の助言を行うことで、契約人が政府人員を援助する場合がある。

E2.4.2.4. 戦略計画の選択肢、優先順位、戦略の計画、参考文献(e)の第 1115 条および 1116 条により求められる実行目標、実行指標、実行計画、プログラム評価およびプログラム実行報告の起草および策定など、参考文献(d)第 306 条に従った戦略計画の起草、策定または評価。

E2.4.2.5. プログラム要求および予算請求の策定または評価。ただし参考文献(g)の規定のとおり、契約人が作業量モデリング、現地調査、効率調査、実行可能性調査、期待費用分析およびその他の分析により、これらの活動に関して政府人員に助言を行う場合がある。

E2.4.2.6. 政府の行政、連邦政府の予算を受けるプロジェクトやプロジェクト、契約、連邦財産または資金に関する統制と責任の維持。ただし参考文献(g)の規定のとおり、プログラム管理、取得計画、評価を支援するために、契約人が作業量モデリング、現地調査、実行可能性調査、効率調査、自己判断を伴わないその他の分析により、これらの活動に関して政府人員に助言を行う場合がある。これらの本来的に政府的な(IG)機能には、以下のものがある。

E2.4.2.6.1. 諸活動の再組織および改善に関する自己判断による決定など、政府行政処理および管理。ただし参考文献(g)のとおり、契約人が助言、意見、着想、提言の提供、情報収集、諸活動の再組織化または改善に関連するその他の自己判断を伴わないサービスを実行することで、政府人員を援助する場合がある。

E2.4.2.6.2. 取得管理の体系化。ただし参考文献(c)第 2383 条のとおり、契約人が情報収集、および助言、意見、提言または発想の提供、プログラムの監視、目標や計画の監視、その他自己判断を伴わない業務を通じて、取得計画担当政府人員の援助する場合がある。

E2.4.2.6.3. 資源（資金および人的資源）の割り当ておよびフェデラルファンドの充当。ただし、事務用品の購入または短期出張のために政府のクレジットカードを職員が使用することは、ここに規定するファンドの充当には当たらない。

E2.4.2.6.4. 元契約に関連して政府が取得すべき補給品またはサービスの決定。ただし参考文献(g)のとおり、指定する範囲内に収まり、国防総省が適性であると考え、政府の監視と許諾に従う他の合理的条件に従う価格で補給品を取得する権限を、機関が契約人に与える場合がある。

E2.4.2.6.5. 参考文献(g)の規定のとおり、契約履行または契約量の変更命令、契約履行評価に基づく措置、契約品またはサービスの受け入れまたは拒否など、商品およびサービス契約の裁定、解除および施行。ただし関連諸法規制との該当する矛盾からの制約は受けるが、契約人の関与が適切に処理される限りは、契約人は作業指示書の作成の援助を行うこと、および契約提案の技術評価を行うことが可能である。そのような事例においては、その判断を偏らせる可能性を持つ、または企業秘密情報やその他の機密情報にアクセスすることにより競争の上で不正に優位性を得る可能性がある敵対的役割は、契約人に行わせることはできない。

E2.4.2.6.6. 参考文献(g)のとおり、契約書類（要件、奨励計画、評価基準を含む）の承認、または契約相手選定審議会または履行評価審議会の議決権のある委員としての参加。ただし参考文献(c)第 2383 条のとおり、契約人が技術顧問として契約相手選定審議会に参加す

る場合がある。

E2.4.2.6.7. 参考文献(g)のとおり、契約費用の妥当性、配分可能性、許容性判断

E2.4.2.6.8. 政府財産（不動産、動産、有形財産、無形財産）の処分とその条件の決定。
ただし参考文献(g)のとおり、政府が特定する財産を、政府の監視の下で政府決定により明確に指定する範囲内に収まり国防総省が適性であると考え他の合理的条件に従う価格で処分する権限が、契約人に与えられる場合がある。

E2.4.2.6.9. 参考文献(g)のとおり、当該機能が以下のカテゴリーのものではない場合の料金、特許使用料、関税、科料、税その他の公金の徴収、管理、支出

E2.4.2.6.9.1. 民間の徴収契約業者に関する参考文献(e)第 3711 条、および民間の徴収サービスに関する参考文献(e)第 3718 条などの法規により権限を付与された活動

E2.4.2.6.9.2. 食堂の客、売店営業権および同様のものや活動、またはその他の人からの料金、科料、罰金、費用またはその他の課徴金の徴収。徴収金額の算定が容易または事前に決定されている場合、および徴収した資金の管理が通常の標準的な現金管理技術により容易に行える場合。

E2.4.2.6.9.3. 証書およびインボイスの日常的な検証

E2.4.2.7. 以下の事項に対する責任など、防衛要員と契約サービスの指揮および統制の維持

E2.4.2.7.1. 参考文献(g)に基づく個人の政府職員への選抜の可否（個人に対する就職面接を含む）、連邦職員の職位規定書および業績標準の認可など、参考文献(e)のとおり、合衆国高官または職員に対する委任、任命、指揮、統制行動。（ただし競争的または民間部門能力のための諸活動が特定され、これらが本質的政府活動(IG)でない場合、同時に行う監視任務を競争的または民間部門能力に割り当てる場合がある。）

E2.4.2.7.2. 参考文献(c)第 1588 条に規定する者など、志願兵および直接雇用および間接雇用の外国籍職員

E2.4.2.7.3. 個人的業務契約および一般業務契約。ただし、政府による監視下における契約品質管理および履行評価または検査業務に、契約人を使用することができる。ただし、製品またはサービスの特定指針の指定および契約人の関与の適切な管理が可能な場合に限る。そのような事例においては、参考文献(g)のとおり、当該契約人が他の契約人の公式評価や、企業秘密情報やその他の機密情報にアクセスできないよう措置することが必要である。

E2.4.2.8. 公式諸機能、交渉、公聴会における国防総省の利益を代表すること、または刑事裁判、労使関係、法の執行、または資格付与に関する活動の遂行。以下に、事例を示す。

E2.4.2.8.1. 参考文献(g)のとおり、仲裁または紛争解決のその他の代替的方法を除いた、仲裁者機能の統制および履行。ただし情報収集、助言、意見、提言または着想の提供により、これらの活動で、契約人が政府人員の援助を行う場合がある。

E2.4.2.8.2. 交渉（例えば絶滅危惧種に関する交渉および値切り単位に関する連邦職員との再交渉）。ただし、情報収集、助言、意見、提言または着想の提供により、これらの活動で、契約人が政府人員の援助を行う場合がある。

E2.4.2.8.3. 特定の法の執行（参考文献(n)の国防総省機能 S510）。参考文献(c)第 1585a 条のとおり、これには令状の執行権限および令状なしの逮捕権限、その他防衛犯罪調査業務を担当する機関に与えられた職務、および犯罪現場の保全を含む。ただし参考文献(g)のとおり、適切な訓練を受け許可された契約人が、犯罪捜査に直接関わらず法の執行にも当たらない安全保障活動を実行する場合がある。

E2.4.2.8.4. 参考文献(g)のとおり、犯罪捜査の直接的履行。

E2.4.2.8.5. 労使関係の指揮。ただし参考文献(g)のとおり、契約人は仲裁者を務めること、紛争解決の代替案を提出することができる。

E2.4.2.8.6. 政府プログラムへ参加する際の秘密保全適格証または資格を決定する行政審判の実施。参考文献(g)に述べる個人の世評に影響を与える活動への参加、または参考文献(d)第11章の規定を除く政府雇用関連問題の解決。

E2.4.2.8.7. 参考文献(g)のとおり、連邦への許可申請の承認(車両または支援器材を除く)および検査

E2.4.2.9. 情報公開法(FOIA)請求への回答や情報公開法(FOIA)請求拒否に対する行政上の上訴に関する国防総省の決定など、方針の策定と明確化。ただし参考文献(g)のとおり、法規、規制、機関の方針のために文書開示または非公開について判断が必要とされない場合、契約人が既定の回答を提供して政府人員を援助する場合がある。

E2.4.2.10. システムおよび技術の潜在的実用性、運用適性および有効性を判断するための、または国防総省文官が操作維持するシステムの、重要なヒューマンデザイン特性および人間要素工学特性に関する試験及び評価(T&E)(参考文献(n)の国防総省機能 A620)の実施。ただし、契約人を利用して、政府の監視下や適用法に準拠して行う基本的な試験及び評価(T&E)活動を直接的に支援する場合がある。

E2.4.2.11. 参考文献(e)のとおり、十分な自己判断(参考文献(n)の国防総省機能 M301-M399)を伴う諜報・防諜活動および秘密情報活動の実施。これには、諜報担当者による尋問の指揮および統制、尋問の許可、監督、監視や、参考文献(e)および(f)に準拠する十分な自己判断を伴う尋問のこうした側面の実践を含む。ただし、適切な安全が確保できる地域では、適切な訓練を受けた十分な人数の政府高官による尋問により適切に監督し詳細に監視できる場合は、政府許可を求めるための尋問計画の起草および参考文献(t)に準拠する政府許可のある尋問の実施に、適切な訓練を受け許可された契約人を使用することができる(添付書3のE3.3.2.1条、E3.3.2.2.4条およびE3.3.2.2.6を参照すること)。

E2.4.3. 国防総省以外の諸機関への支援 人的資源が国防総省以外の組織で常任の地位（例えば議会、ホワイトハウス、その他の連邦機関または州機関）に在籍する間に、国防総省のために防衛関係事項に関する顧問的援助を提供する場合（参考文献(n)の国防総省 Y320）、この人的資源は文官に割り当てコード E を付与する。この人的資源は公式要請に基づき決定され、国防総省指示 1000.17（参考文献(x)）その他の公式承認過程を経て承認される。

E2.4.4. 国際機関および諸外国に提供する支援 国防総省に代わり、国防関連事項に関して国際機関および諸外国へ軍事顧問的援助を提供する人的資源は、彼らを民間部門またはその他政府諸機関から調達することが許されない場合（参考文献(n)の国防総省機能 Y320）、文官に割り当てコード E を付与する。例えば参考文献(c)第 168 条のとおり、他国における国防諸機関の民主的位置づけを高めることを目的とした、国防総省文官の外国政府防衛諸機関との人材交流は、コード E を付与する。

E2.5. 評価基準 F - 軍事特有の知識と技能

E2.5.1. 軍事上の助言と勧告 参考文献(n)の国防総省機能 A610-M399 および P110-Z999 を実行する人的資源は、参考文献(c)のとおり、この在職者が「軍事上の助言」や勧告を大統領、議会、国家安全保障会議、国防長官、国防総省上級官、陸海空軍の各長官、次官、次官補に提供するよう明確に要請されている場合、武官に割り当てコード F を付与する。統合参謀本部議長および副議長、陸軍、空軍および海兵隊の参謀長、副参謀長、デピュティチーフ、およびアシスタントチーフ、海軍作戦チーフ、副チーフ、デピュティチーフ、次長、ならびに海兵隊総司令官および副司令官などが、その事例である。これらは、参考文献(c)の下で制定され任命される本来的に政府的な(IG)責務であり、軍事上の専門知識に基づいた高度な軍事判断が求められるため、国防総省文官またはその他の民間部門に移譲することはできない。

E2.5.2. 軍事任務の遂行 統合軍特定軍司令部の指揮官は、軍事任務の遂行に関して大統領および国防長官に対する責任を負う（参考文献(n)国防総省機能M120-M199）。これらは、参考文献(c)の下で制定される本来的に政府的な(IG)責務であり、軍事上の専門知識に基づい

た高度な軍事判断が求められるため、国防総省文官またはその他の民間部門に移譲することはできない。その人的資源は武官に割り当て、コードFを付与する（作戦部隊が実行する機能（参考文献(n)の国防総省機能M415-M810）はコードFではなくAを付与する）。

E2.5.3. 方針と手続き 参考文献(n)の国防総省機能A610-M399およびP110-Z999を実行する部隊支援施設活動に関わる人的資源は、その在職者が指示、命令、方針、規制、契約、認可などにより国防総省が措置を行うことを委任する権限を持つ場合、またはE2.4.1節に一覧する諸活動の責任を負い軍事特有の知識と技能を場合は、武官に割り当てコードFを付与する。これには、プログラムディレクター、マネージャ、ラインオペレーションのディレクター、中核職員、およびこれらの権限を与えられたその他の武官で、かれらの現在までの軍事訓練と現在の軍事経験が所定任務の成功に必要とされる者が含まれる。

E2.5.4. 軍事審判 合衆国に代わり、部隊支援施設活動で軍事審判（参考文献(n)の国防総省機能Y405およびY415）に責任を負う人的資源は、武官に割り当てコードFを付与する。これらは、参考文献(c)の下で制定され任命される本来的に政府的な(IG)責務であり、軍事上の説明が求められるため、国防総省文官またはその他の民間部門に移譲することはできない。例えば、一般には軍法会議統一コード(UCMJ)の支配下にある審判の管理、特別軍法会議、簡易軍事法廷、査問会、軍関係部局の刑事裁判の上訴、米国国防軍控訴裁判所、およびその他の法的手続に対する責務は、ジャッジアドヴォケートジェネラル（Judge Advocates General(JAG)）、軍事判事、法務官（法務部、検事、弁護士、上訴弁護士）、および参考文献(c)第801条に定義する法律専門家に委ねられる。軍法会議統一コード(UCMJ)下における司法上のまたは非司法上の処罰の責任は、参考文献(c)の第951条および第815条に基づき軍当局者が負う。

E2.5.5. 軍法会議統一コード(UCMJ)に基づく法の執行 召喚状発行、逮捕、および犯罪現場の保全、または（参考文献(g)に従う）犯罪捜査を行う人的資源は、その任務が参考文献(c)第47章に規定するように軍法会議統一コード(UCMJ)に基づき執行される場合、武官に割り当てコードFを付与する。

E2.5.6. 軍における営倉内拘留／教化施設の管理 これらの施設が、参考文献(c)第951条

に規定する軍法会議統一コード(UCMJ)違反者の営倉内拘留のためのものであり、かつ囚人を軍事機構下に置く場合、米国軍の営倉内拘留／教化施設の指揮および統制の責任を負う人的資源は武官に割り当て、コード F を付与する。

E2.5.7. 軍事特有の知識と技能 詳細な情報を得た上で決定を行い、契約軍事顧問による援助への依存を排除するために、防衛関係者が彼らの軍事特有の知識と技能を必要とする場合、参考文献(n)の国防総省機能A610-M399 およびP110-Z999 を実行する人的資源は武官に割り当て、コードFを付与する。この人的資源により、防衛関係者が政府の行政、連邦政府予算を受けるプロジェクト、連邦契約、政府財産または資金に関する最終的な統制と責任を維持することが可能となる。彼らは、方針策定、プログラム実施、契約管理、および司法または受託者関連事項において、積極的役割と情報提供の役割を担う。この地位の在職者は、国防総省高官と戦闘担当組織の関係を保証し、軍事作戦の支援を意図したプログラムや活動に対する戦闘担当者の見方を国防総省高官が共有することを保証する。攻撃目標の設定、軍事関連事項に関する優先順位決定、代替案評価、リスク判断、行動方針決定において、彼らは代替案を絞り、国防総省の優先すべき立場に関する勧告を行いながら、自己判断の伴う役割を演じる。彼らは、その軍事特有の知識と経験³⁰、技術的専門知識、国防総省内外から得られる助言、意見、勧告、着想を元に国防総省の優先すべき立場を決定する。これには、E2.4.2 節とその下位節で特定する活動および以下の例を含む。

E2.5.7.1. 軍事特有の知識と作戦部隊での最近の任務から得られる経験に基づく判断が業務に伴う場合、作戦上の要件と軍事能力上の格差を判定する人的資源は武官に割り当て、コード F を付与する。

E2.5.7.2. 基本訓練や教義および戦術に関する軍事訓練を提供する人的資源は、以下に示すように武官に割り当てコード F を付与する。

E2.5.7.2.1. 以下の場合、軍用規格または慣習に対する武官の意識を変えるよう設計した訓練を提供する人的資源は、武官に割り当てコード F を付与する。

³⁰ 必要となる知識と経験は、以前の軍事経験などのように、国防総省文官が提供できるものに比し充実したものであることが必要である。これは、軍隊の指揮、軍事作戦または軍事演習などの軍事行動への直接参加から得られるものであること。また、作戦部隊に最近所属していたことは、これらの身分の前提である。

E2.5.7.2.1.1. 教官が、軍事訓練受講者を指揮する場合（訓練教官の場合）。

E2.5.7.2.1.2. 軍事上の統率力を示し、武力紛争時の破壊力使用と適切な行為に対する責任を教え、事例を示すことにより軍の指揮機構の完全性を強化するために軍事上のプレゼンスが必要な場合。

E2.5.7.2.2. 以下の 2 条件を満足する場合、軍事上の教義または戦術の教育を担当する人的資源には武官を割り当て、コード F を付与する。

E2.5.7.2.2.1. 教材は進化しているが、政府の慣習、方針または手続きの適用を受けていない。

E2.5.7.2.2.2. 訓練に、現在までの作戦経験からのみ得られる軍事上の専門知識が必要である。

E2.5.7.2.3. この訓練は、教室においても（参考文献(n)の国防総省機能 U100-U400）あるいは部隊においても授けることが可能である。現在の作戦上の経験に基づき、戦術的飛行と野外訓練を提供する訓練教官、士官学校の学生隊長、海軍訓練センターや学校の教官、合衆国州兵と米陸軍予備役に助言を行う現役部隊などがこれに含まれる（これには、整備員、補給、整備、軍備または兵器の操作は含まない）。

E2.5.7.3. 新興技術の潜在的利用、戦場または艦隊に配備したシステムへの新システムの統合戦略、重大なヒューマンデザインと人間要素工学特性、および安定動作と有効性の試験に関する判断が業務に必要な場合、研究、開発、試験、評価(RDT&E)は、武官に割り当てコード F を付与する。

E2.5.7.3.1. プログラム開発機関、試験施設、航空機プラント、造船所、または開発配備後に武官が操作し支援する取得システムの作戦上の効果と適性に関する独立し客観的な評価のために近年の「実践的な」経験が必要となるような、その他の兵装製造センターでの

活動がこれに含まれる。³¹

E2.5.7.3.2. 当該業務に軍事特有の判断が求められない限り、これには参考文献(c)の第1722条に規定され、国防総省文官と武官の両者がその地位で競合するような地位は含まない。

E2.5.7.4. 秘密情報活動などの諜報・防諜活動(参考文献(n)の国防総省機能 M301-M399)を行う人的資源は、参考文献(e)および(f)のとおり当該業務に十分な自己判断が伴い、軍事特有の知識と技量が求められる場合、武官に割り当てコード F を付与する(添付書 3 を参照すること)。

E2.5.7.5. ただし敵捕虜(EPW)、文官抑留者(CI)、留保者(RP)、その他の抑留者、テロリストおよびその他の犯罪者を、敵対行動中またはその後の影響下での捕捉時や移送時などのように扱うかは(参考文献(s)および(f)に記載するように)、政府権限の自己判断の行使に該当する。彼らの取り扱いおよび取り扱いに関する決定の責任は、政府統制外にいる民間部門契約業者に移譲することはできない。これには言語専門家、通訳、報告者、C4/IT技術者などが実行する支援機能は含まない。ただし十分な保護を行い、当該業務が自己判断にならず正しく遂行されるような措置を行うこと(添付書 3 を参照すること)。

E2.5.7.5.1. 召喚状発行、逮捕、および犯罪現場の保全、また(参考文献(g)のとおり)敵捕虜(EPW)、文官抑留者(CI)、留保者(RP)、その他の抑留者、テロリストおよびその他の犯罪者に対する犯罪捜査の指揮など、特定の法の執行機能を行う人的資源は、その対象個人が戦時法規の下で、進行中の作戦の一部として彼らの保護を目的としてまたは戦場での潜在的脅威を排除するために抑留される場合、武官に割り当てコード F を付与する。ただし参考文献(g)のとおり、適切な訓練を受け許可された契約業者が、犯罪捜査に直接関わらず法の執行にも当たらない安全保障活動を実行する場合がある。

E2.5.7.5.2. 作戦地域外にいる敵捕虜(EPW)、文官抑留者(CI)、留保者(RP)、その他の抑

³¹ 防衛方針のとおり、戦場に配備された場合に武官自らがこれらの操作と保守を担当する場合、「典型的な」武官は客観的な評価(OT&E)中に、現実的な戦闘の模倣条件および平時環境において試験システムの操作と保守を行う必要がある。

留者、テロリストおよびその他の犯罪者用の拘留施設の指揮および統制を行う人的資源は、その対象個人が戦時法規の下で、進行中の作戦の一部として彼らの保護を目的としてまたは戦場での潜在的脅威を排除するために抑留される場合、武官に割り当てコード F を付与する（参考文献(c)第 47 章および参考文献(s)のとおり）。

E2.5.7.5.3. 尋問の認可、監督または監視など、諜報担当者による尋問（参考文献(n)の国防総省機能 M311）の指揮および統制を行う、または（参考文献(e)および(f)のとおり）十分な自己判断が伴う諜報担当者による尋問のこれらの面を実行する人的資源は、軍事特有の知識と技量が求められる場合、武官に割り当てコード F を付与する。ただし、適切な訓練を受けた十分な人数の政府高官による尋問により適切に監督し詳細に監視できる場合は、政府許可を求めるための尋問計画の起草および参考文献(t)に準拠する政府許可のある尋問の実施を、適切な訓練を受け許可された契約業者が行うことができる（添付書 3 の E3.3.2.1 節を参照すること）。

E2.5.8. 国防総省以外の諸機関への支援 国防総省に代わり、国防関連事項に関して国防総省以外の諸機関に軍事顧問的援助を提供する（参考文献(n)の国防総省機能 Y320）人的資源は、軍事特有の知識と技能を必要とする場合は、武官に割り当てコード F を付与する。

E2.5.8.1. これには、国防総省外部の常任の地位に在籍し公式の要請に基づき決定され、国防総省指示 1000.17（参考文献(x)）その他の公式承認過程を経て承認される人的資源を含む。参考文献(c)第 711-720 条の規定のとおり、アメリカ合衆国大使館員、國務省の伝書使は、その事例である。

E2.5.8.2. 国防総省以外の有資格組織および有資格活動に提供され、国防総省指示 1100.20（参考文献(y)）が扱う革新的即応性訓練(IRT)、または国防総省指示 4000.19（参考文献(z)）による国防総省活動が提供する国防総省活動に対する官庁間協力活動にとっては偶発的である軍事的支援は、これには含まれない。

E2.5.9. 国際機関および諸外国に提供する支援 国防総省に代わり、国防関連事項に関して国防総省以外の国際機関および諸外国に提供する軍事顧問的援助と支援を提供する（参

考文献(n)の国防総省機能Y320) 人的資源は、作戦部隊における最近の任務から得られる軍事特有の知識と技能がその業務に必要な場合、武官に割り当てコードFを付与する。以下に、事例を示す。

E2.5.9.1. 参考文献(c)第 712 条に基づく軍事支援を行うための西半球の共和体制の国々に派遣する小部隊。

E2.5.9.2. この人的資源が国防総省の内部管理機構または指揮機構の一部である場合、NATO 軍事機構や諸機関への支援。

E2.5.9.3. 参考文献(c)のとおり、他国における国防諸機関および軍の民主的な位置づけを強化するための、国防総省文官の外国政府防衛諸機関、および軍の各部隊と外国軍の各部隊間での武官の交流。

E2.6. 評価基準 G – 団結心のための除外

参考文献(a)のとおり、人的資源当局は「団結心」を強め、国防総省に対する世論の支持を育み、採用目標および確保目標の達成に寄与するため、部隊支援施設内の限られた数の商業的諸活動(CAs)を民間部門能力から除外すること。以下に示す「団結心」に必要な場合は、この人的資源は、国防総省文官または武官に割り当てコードGを付与する。これらの除外の意図は、我が国の国防に従事する男女と国防総省の関係を示し、団体精神、友情、自尊心を育むことにある。

E2.6.1. 軍事上の「団結心」

E2.6.1.1. 以下の事例が、軍事上の「団結心」に含まれる。

E2.6.1.1.1. 軍服を着用し（参考文献(n)の国防総省機能 G220）、平時戦時も団体精神と自尊心促進のために演奏を行う軍楽隊

E2.6.1.1.2. 平時戦時も団体精神と自尊心促進のために葬儀やその他の儀式で演奏を行う

下番警衛第3歩兵や儀仗隊

E2.6.1.1.3. 世の中に軍の力量を誇示するネイビーブルーエンジェルズ

E2.6.1.1.4. 参考文献(c)に記載するアメリカ合衆国陸軍士官学校、海軍士官学校、空軍士官学校の校長、ならびに予備役将校訓練隊の教官。彼らはすべて、軍の役割を示す手本として存在する(参考文献(n)の国防総省機能 U200)。

E2.6.1.1.5. 宗教教育を行い、兵士とその家族の相談に乗る軍宗教教育部長(参考文献(n)の国防総省機能 G900) (守備隊所属の軍僧は含まず)

E2.6.1.1.6. 軍服を着用し兵役における自尊心を植え付け、将来の兵士に対して軍の役割を示す手本として存在する既定数の新兵採用者

E2.6.1.2. これらの除外は国防総省文官が実施できる機能であり、またいくつかの例では民間部門も実施できるものではあるが、効果は大いに異なる。これらの活動を武官が実行することは、武官、その家族、一般の人々に特別な意味を与える。

E2.6.1.3. 人的資源構成の優先順では、「文官および武官の戦時勤務のための除外(二重職務)」を「団結心」に優先する。したがって、平時には「団結心」を促進し戦時任務にも二重職務を持つ人的資源(一般社会に軍事上の専門知識を示すサンダーバード、ゴールデンナイト、アーミーマークスマンシップ部隊、空挺降下部隊)には、コードDを付与する。平時戦時に武官の「団結心」を促進する人的資源には、コードGを付与する。

E2.6.2. 文官の「団結心」

E2.6.2.1. 以下の事例が、文官の「団結心」に含まれる。

E2.6.2.1.1. 参考文献(c)で認可されたアメリカ合衆国陸軍士官学校、海軍士官学校、空軍士官学校の校長の教員(参考文献(n)の国防総省機能 U520)

E2.6.2.1.2. 家族の支援を表し「クオリティオブライフ」を促進し、採用および確保のための仲間意識の促進を担う国防総省扶養家族学校（参考文献(n)の国防総省機能 U710 から U799）の校長と教員

E2.6.2.2. これらの除外者は、契約人によっても実行可能であるが、効果は大いに異なる。国防総省文官が直接関与することにより、国防総省が家族について心を割いていることが示され、軍事関係者とその家族に対する特別な意味を与えている。

E2.7. 評価基準 H - 部隊支援施設の運営継続性のための除外

参考文献(a)のとおり、人的資源当局は国防総省の効果的かつ効率的な運営に必要となる十分な人的資源を供給すること。これには、平時戦時の運営に必要な人的資源を含む。

E2.7.1. 国家非常事態時または戦時における運営の継続性 国家非常事態時または戦時において、戦時任務に二重職務を持つ武官および国防総省文官（コード D）が作戦部隊に再任用された場合、戦時任務と作業量によっては、彼らの果たしていた職務の空席が直ちに埋められるとは限らない。ただし空席身分数が過多であれば、効果的な機能の実現にも支障がでるため、コード D を付与する人的資源を必要とする重要戦時任務を伴う活動には、重要な身分が埋められるまで運営を継続できるだけの十分な人的資源を維持しなければならない。

E2.7.1.1. 国家非常事態時または戦時において効率的な機能能力に支障をきたさないため、該当身分を空席または破棄することの出来ない場合、部隊支援施設の人的資源は文官に割り当てコード H を付与する。また、これらは参考文献(p)の手順に従い「重要(key)」としても指定し、現役として招集できる常備予備役をもってこれらの地位に当てることはしない旨を示す。

E2.7.1.2. 人的資源にコード H を付与する決定は、E2.3 節のとおり、コード D を付与する人的資源との関係の中で決定する。

E2.7.2. 平時運営の継続性

E2.7.2.1. 交代勤務（コード J）または昇進（コード K）に割り当てる人的資源を抱える商業的諸活動(CAs)には、その活動からの人員異動またはその活動への人員異動が起きても運営継続に十分な人的資源を維持すること（E2.9 節および E2.10 節を参照すること）。交代勤務または昇進による人員の出入りが多い商業的諸活動(CAs)において、運営継続性のための人的資源が必要となる場合、その人的資源にはコード H を付与する。人的資源にコード H を付与する決定は、コード J および K を付与する人的資源との関係の中で決定する。また、直接的患者治療の継続に必要な文官数の決定は、国防総省通達 6025.5 (参考文献(aa)) に規定する共用健康管理との関係の中で決定すること。

E2.7.2.2. いくつかの場合、その効果的で効率的な運営には参考文献(g)の第 37.104 条により契約が禁止されている個人対応サービスが必要となる。個人対応サービスとは何かに関する判断は、通常、当該業務の実施方法との関係で行われる。または当該業務を実施する人員に対して、政府が監督および管理を相対的に長期間継続して実施しなければならない、との観点から判断される。これには、（サービスの性質またはサービスの提供方法に起因して）、政府の利益を適切に保護し、関係する機能の管理を維持し、政府高官または職員が支援する機能に対する個人的な責任を完全に維持するという状況が含まれる（事例については、E3.3.2 節：リスク評価を参照すること）。本来的に政府的な(IG)機能に関係するサービスについては、特に注意を払うことが必要である。これらには参考文献(g)の第 37.104 条により禁止されている種類の継続的監督または管理が必要となるためである。これには、参考文献(g)第 7.503(d)条に記載する諸機能などがある。また、すべての個人対応サービスの契約が禁止されているわけではない。これには、参考文献(c)第 129b 条で許可する専門家および相談役の個人対応サービス、参考文献(c)第 1091 条で許可する健康管理、参考文献(c)第 129b(d)で許可する合衆国国外における防衛諜報構成組織または防諜組織への直接的支援が含まれる。在任者が特定活動の効果的かつ効率的運営に必要な個人対応サービスを提供しているが、その契約を禁止されている場合、人的資源は文官に割り当てコード H を付与する。

#改正1 2007年4月6日

E2.7.2.3. 本来的に政府的な(IG)機能に関係する商業的業務は、当該の人的資源が本来的政府活動(IG)における優先順位の変更またはピーク作業量に迅速かつ効率的に対応するために必要である、または契約に付す可能性のある業務に対して適切な管理を継続するために必要である場合、国防総省文官能力に割り当てることができる（契約ではなく）。これには、参考文献(g)第 7.503(d)条に記載する諸機能などがある。コード H を付与する際に当該の人的資源は、本来的に政府的な(IG)作業量における繰り返し発生するまたは散発的な急騰に迅速に対応するため、または、任務をリスクにさらすことなく本来的に政府的な(IG)機能に関連する業務を管理者により効率よく管理させるための技術または職業的な専門知識を用意し統制を持って提供する者（中核能力）として要請される必要がある。この人的資源は、部隊支援施設の諸活動の継続性にとり必要である。

E2.7.3. 国防総省にとり重要な緊急事態作戦 部隊支援施設における商業的諸活動(CAs)に携わる人的資源は、重要な技能と器材に関係する緊急事態作戦に、技術力を用意し統制を持って国防総省に提供するために彼らが必要となる場合、文官に割り当てコード H を付与する。化学物質、生物学的物質、核物質その他の物質が存在し、特殊な消防器材または訓練が必要となる地域における消防活動および救難活動がその事例である。

E2.7.4. 特殊技能を備える中核兵站能力 兵站機能に携わる人的資源は、特殊技能が関係する動員、戦争その他の緊急事態に対する効果的かつ適切なタイミングで、技術力を用意し統制を持って国防総省に提供するために彼らが必要となる場合、文官に割り当てコード H を付与する。海軍造船所における、海軍原子力推進装置の保守および修理に関わる人的資源はその事例である。

E2.8. 評価基準 I - 戦時における部隊支援施設の武官の増強

危機の際、戦時任務に二重職務を持つ部隊支援施設の本来的政府活動(IG)に携わる武官（コードF）は、作戦部隊に再任用される場合があり、彼らの果たしていた職務の空席は、その活動の戦時任務と作業量によっては直ちに埋められるとは限らない。現役武官が退き空席となった重要な身分を埋めるために必要な人的資源は、当該任務に軍事特有の知識と技能

が必要な場合、武官に割り当てコードIを付与する。また危機、動員、または戦争の際に、作業量の増加のために部隊支援施設の諸活動を増強するために必要となる人的資源は、当該任務に軍事特有の知識と技能が必要な場合、武官に割り当てコードIを付与する。

E2.8.1. 人的資源の要件判断 国防総省構成組織司令部の人的資源当局は、参考文献(a)が要求するように、動員時の人的資源要件と戦時の人的資源需要を決定する際に公認の方法を使用して、この人的資源のコード化を集中管理すること。

E2.8.2. 危機時における運営の継続 この業務は本来的政府活動(IG)であり、武官を割り当てる。なぜなら、動員、戦争その他の危機時の運営の継続性にこれが必要であるため、また当該業務には軍事特有の知識と技能が必要であるからである。

E2.9. 評価基準 J - 文官および武官の交代勤務のための除外

参考文献(a)のとおり、人的資源当局は海外交代勤務のための交代要員を提供すること。この人的資源のコード化は、国防総省構成組織司令部の人的資源担当者が集中管理すること。人的資源にコードJを付与する決定は、コードHおよびKを付与する人的資源との関係の中で決定する（E2.7節およびE2.10節を参照すること）。

E2.9.1. 文官の交代勤務 民間部門能力の担当と考えられる業務を実行する部隊支援施設内の商業的諸活動(CAs)に従事する人的資源が、合衆国外の文官身分の交代勤務のために必要な場合は、人的資源当局はこれを文官として割り当てコードJを付与すること。これは、コードAからIまでを付与した文官の数で、平時交代勤務を満たすには不十分な場合に行うこと。この人的資源は文官に割り当て、民間部門能力からは除外する。なぜなら、参考文献(c)第1586条のとおり、文官の海外勤務期間と文官の交代数を適性レベルに維持するために、これが必要であるからである。この人的資源は、文官数、および所属、交代、その他関連方針により決定すること。人的資源当局は、国防総省構成組織人的資源当局と協議してこれらの要件を評価し、公認の方法を使用してその数が決定されるようにすること。

E2.9.2. 武官の交代勤務 必ずしも武官在任者を必要としない部隊支援施設内の商業的諸活動(CAs)に従事する人的資源を、海外交代勤務の交代要員を提供する必要がある場合、人

的資源当局はこれを武官に割り当てコードJを付与すること。これは、コードAからIまでを付与した文官の数で、平時交代勤務を満たすには不十分な場合に行うこと。この人的資源は武官に割り当て、民間部門能力からは除外する。なぜなら、文官の海外勤務期間と文官の交代数を適性レベルに維持し、採用、確保、訓練費用を最小限に抑制するために、これが必要であるからである。この人的資源は、職業上の専門性、および国防総省指示1315.7（参考文献(ab)）が規定する所属、交代、キャリア開発に関する方針、個人の時々目標に基づき決定すること。人的資源当局は、軍の人員担当者と協議してこれらの要件を評価し、公認の方法を使用してその数が決定されるようにすること。

E2.10. 評価基準 K - 文官および武官の昇進のための除外

参考文献(a)のとおり、人的資源当局は武官と文官の両者に昇進の機会を合理的に提供すること。この人的資源のコード化は、国防総省構成組織司令部で集中管理すること。人的資源にコードKを付与する決定は、コードHおよびJを付与する人的資源との関係の中で決定する（E2.7節およびE2.9節を参照すること）。

E2.10.1. 文官の昇進 民間部門能力の担当と考えられる業務を実行する部隊支援施設内の商業的諸活動(CAs)に従事する人的資源がキャリアパス（身分の上昇）の提供に必要な場合は、人的資源当局はこれを文官として割り当てコードKを付与すること。これは、コードAからJまでの人的資源の数では、適正な昇進機会に支障が生じる場合に行うこと。この人的資源は文官に割り当て、民間部門能力からは除外する。なぜなら昇進の道筋や、有能なリーダー、管理者、国防総省独自の技能を身につけた人員を育てるために必要な日常業務経験を与えるためには、これが必要だからである。コードKの付与を受けるためには、当該の人的資源は文官身分への昇進に備える必要がある。民間部門では教育されない、または直接得ることができない技術上または指導上の技能が、これには必要となる。人的資源当局は、文官人員当局と協議してこれらの要件を評価し、公認の方法を使用してその数が決定されるようにすること。

E2.10.2. 文官の昇進 必ずしも武官在任者を必要としない部隊支援施設内の商業的諸活動(CAs)に従事する人的資源が軍特有の能力開発に必要なキャリアパスを提供する必要がある場合、人的資源当局はこれを武官に割り当てコードKを付与すること。これは、コー

ド A から J までを付与した人的資源の数では、コード A、B、D、F、I を付与した武官に適正な昇進機会を提供できない場合に行うこと。この人的資源は武官に割り当て、民間部門能力からは除外する。なぜなら、昇進の道筋や、軍のリーダーを育て、軍特有の知識と技能を開発するために必要な日常業務経験を与えるためには、これが必要だからである。人的資源当局は、武官人員当局と確認してこれらの要件の有効性を評価し、それらが、職業上の専門性の統合やグレード要件の再構築などの選択肢を考慮する公認の方法を使用して軍事職業上の専門性により決定されるようにすること。

E2.11. 評価基準 L・法、大統領命令、条約、または国際協定(IA)による除外

E2.11.1. 法および大統領命令 その活動が A から K までの評価基準に規定する理由から本来的政府活動(IG)ではなく、または民間部門能力から除外されていないが、法または大統領命令により民間部門能力から除外されている場合、武官および文官の人的資源はコード L を付与する。以下に、事例を示す。

E2.11.1.1. 国防総省軍事施設および参考文献(c)第 2465 条に規定する施設において、消防活動および警戒警護機能（それぞれ参考文献(n)の国防総省機能 S440 と S510）を行う人的資源でコード A から K を付与されていないもの

E2.11.1.2. 「中核兵站能力」の提供に必要なデポレブルの保守および修理機能を実施する人的資源、または参考文献(c)第 2464 条および第 2466 条に指定する「50%ルール」のとおり、コード A から K までを付与されていない人的資源

E2.11.1.3. コード A から K の付与はないが、民間部門契約業者が実行した場合は、合衆国法典第 18 章第 1905 条（参考文献(ac)）のとおり適切な保護が行われない業務上の秘密に接することが可能な人的資源

E2.11.1.4. コード A から K の付与はないが、受入国(HN)の法律により契約による支援が禁止されている、または特定の機能において米国籍あるいは外国籍(FN)文官の使用が禁止されているため、商業的業務を実行する人的資源

E2.11.1.5. コード A から K の付与はないが、参考文献(c)の第 115 条の規定により議会の定めた最終人員数の最低数を満たすために必要となる軍の二重職務を持つ技術者

E2.11.1.6. 参考文献(c)第 115 条または年次防衛認可法の規定により、武官の人員数に課された制約から国防総省がただちに逃れられない場合、これらの人的資源にはコード M を付与する。

E2.11.2. 条約と国際協定(IAs)

E2.11.2.1. 条約または国際協定(IA)の条項により、米国が直接または間接的に外国籍の(FN)人々を雇うことが具体的に求められる場合、または外国籍の(FN)支援から他に変更することが叶わない場合、人的資源は外国籍の(FN)文官に割り当てコード L を付与する。例えば、対韓国政府および対日本政府における軍の費用分担契約のもとでは、外国籍の(FN)要員費用の 70%および 100%を、それぞれ韓国政府と日本政府が負担している。切替費用の観点から、外国籍の(FN)支援からの転換は困難になっている。

E2.11.2.2. 米国籍以外の文官を使用する際に、地位協定(SOFAs)のために必要以上の外国籍の(FN)認可が必要となる場合、人的資源は米国籍文官に割り当てコード L を付与する(米国籍文官と外国籍の(FN)文官の要員構成については、各地位協定(SOFA)において合意を形成するため、国により異なる。例えば欧州における地位協定(SOFAs)では、認可における米国籍文官と外国籍の(FN)文官の割合は 3 人対 7 人となっている)。

E2.11.2.3. 条約または地位協定(SOFA)、あるいはその他の国際協定(IA)により、民間部門契約業者による支援の使用が叶わず、武官能力または国防省文官能力が求められる場合、人的資源は武官または国防総省文官に割り当てコード L を付与する。

E2.12. 評価基準 M - 国防総省の管理上の決定による除外

特定機能領域に対する管理権限を有する国防総省高官が、評価基準AからLまでに規定するもの以外の理由から人的資源を民間部門能力から除外している場合、人的資源当局は、こ

の武官および文官の人的資源にコードMを付与する。この権限は、軍関係部局の長官、防衛諸機関および国防総省現業部門の長官、国防次官および次官補および軍関係部局次官および次官補、統合参謀本部議長、および統合軍指揮官に与えられている。この権限は、同等レベルの次官補以下には与えられない。

E2.12.1. 国防総省の最終決定の保留 公認の国防総省構成組織からの除外に基づき民間部門能力から除外しているが、A から L まで評価基準では規定されておらず、国防省内部部局による正式な評価をまだ受けていない人的資源には、コード M を付与する。この制限は一時的なものであり、国防総省による評価が保留状態のものである。この決定の関係書類は、国防総省構成組織が保持すること。

E2.12.1.1. 評価基準 A から L に該当しない理由から、必要な業務は武官が行う旨を国防総省構成組織人的資源当局が決定し、この決定を支持するに十分な事由と適切な書類が存在する場合、文官が実行することが可能な商業的諸活動(CAs)を、例外的に武官能力に割り当てコード M を付与することができる。これらの任命については少なくとも 2 年毎に評価し、その除外の有効性を確認すること。

E2.12.1.2. 評価基準 A から L に該当しない理由から、必要な業務は武官が行う旨を国防総省構成組織人的資源当局が決定し、この決定を支持するに十分な書類が存在する場合、通常は文官が実行する本来的政府活動(IG)を、例外的に武官能力に割り当てコード M を付与することができる。例えば適切な知識、技能、能力を持つ文官が十分に得られず、費用対効果の高い方法での文官の採用と訓練が困難な遠隔地で実行する本来的に政府的な(IG)業務は、武官能力に割り当てることがある。この例では、関係書類には経済分析の記載が必要である。これらの任命については少なくとも 2 年毎に評価し、その除外の有効性を確認すること（注：遠隔地において、商業的業務を費用対効果の高い方法で行うためには十分な数の国防総省文官または契約人の支援が得られないという危ぐがある場合、その人的資源にはコード R を付与する）。

E2.12.2. 危機時要員構成解決の保留 緊急事態に基づき確定した活動に携わる人的資源は、その適切な要員構成に関する最終決定を保留してコード M を付与すること。例えば、

脅威レベルの増大、時間依存かつ最優先の国防ニーズ、または動員時あるいは戦時における基本支援機能の早期喪失や中断を保護して対応するために、人的資源を緊急事態に基づき M 指定とする場合などがある（詳細な指針については、添付書 3 を参照すること）。

E2.12.3. 認可する軍の最終的人員数変更の保留 参考文献(c)第 115 条または年次防衛認可法の規定により、武官の人員数に課された制約から国防総省がただちに逃れられない場合、これらの人的資源にはコード M を付与する。

E2.13. 民間部門能力評価または売却対象

国防総省構成組織は、商業的諸活動(CAs)に従事するその他すべての人的資源を、要員構成評価基準コード P、R、W または X を使用して以下の定義のように割り当てること。国防総省構成組織は業務を定期的に評価し、当該業務が他の人的資源（例えば民間部門契約、国防総省外諸機関と締結する政府内支援契約）により、さらに効率的にまたより高い費用対効果で実行できるか否か、また当該機能を廃止し、政府または民間部門による実行の必要性をなくすことが可能か否かについて判断すること。

E2.13.1. 評価基準 P - 商業的諸活動(CAs)再構築の保留

契約業者能力との競争またはこれへの直接的変換が延期され能力再構成の決定が保留されている場合、国防総省構成組織は商業的機能業務を行うすべての国防総省武官または文官にコード P を付与すること。このコードは、認可された基地閉鎖、機能の再配置、機能評価、整理統合活動など、書面による承認を得た再構築重要イニシアチブに限定して使用する。リスク評価の再評価を必要とし、認可された再構築イニシアチブの一部に組み込まれている民間部門能力から除外する商業的諸活動(CAs)に携わる人的資源には、結果が不明な場合はコード M を付与する。この人的資源のコード化は一時的なもので、公認の再構築イニシアチブの結果を保留するものであり、通常は3年を越えることはない。

E2.13.2. 評価基準 R - OMB サーキュラー A-76 号における競争評価の対象

本来的に商業的であり、参考文献(f)および(k)のとおり民間部門との競合評価の対象である業務を行う武官または文官については、国防総省構成組織はコード R を使用すること。コ

ードRを使用する際のその他の事由を以下に示す。

E2.13.2.1. 競争に基づく内部処理の維持 当該業務について、国防総省文官（または特定の状況下では国防総省武官）がより費用対効果の高い方法で競争結果に基づいて行う旨、国防総省構成組織が判断している。

E2.13.2.2. 契約裁定の保留 国防総省構成組織は、競争や直接変換の結果に基づき変換した文官または武官に対して、コード R を使用すること。

E2.13.2.3. 競争結果の保留 国防総省構成組織は、競争が進行中のため結果を保留している業務に携わる全ての武官または文官に対して、コード R を使用すること。

E2.13.2.4. 終了した競争に基づく決定 適用する時間制限を超過しているために、競争は開始したが終了していない機能に携わる国防総省構成組織武官または文官に対して、国防総省構成組織はコード R を使用すること。

E2.13.2.5. 競争に基づく契約からの変換 契約に基づく機能が競争に基づいて契約業者能力から内部能力へ変換されたものである場合、国防総省構成組織は人的資源にコード R を付与すること。

E2.13.2.6. 不十分な商業的資源 参考文献(f)記載の手順のとおり、十分な商業的資源が存在しない旨、契約担当者の提出書類の評価に基づき、国防総省構成組織の競争的調達担当者(CSO)が判断している場合、国防総省構成組織は武官および文官にコード R を付与すること。

E2.13.3. 評価基準 W - パッケージ化不能の商業活動

民間部門との競争のために当該業務のパッケージ化が困難であるために競争が行えない場合、国防総省構成組織は商業的諸活動(CAs)を実行する人的資源にコードWを付与すること。このコードの付与は、商業的諸活動(CAs)のみを実行するごく限られた身分にのみ制限する。本コードを使用する際は、パッケージ化が不可能な旨を、国防総省構成組織の競争的調達

担当者(CSO)が認定する必要がある。このコードは、コードHの定義に記載のある分離不能性と混同しないこと。

E2.13.4. 評価基準 X - OMB サーキュラーA-76 号の代替

参考文献(f)に規定するもの以外の方法を利用することで商業的活動(CA)が取得可能である旨、国防総省構成組織が判断する場合、国防総省構成組織は人的資源にコードXを付与すること。

E2.13.4.1. 具体的には、以下の商業的活動(CA)である場合、人的資源にはコード X を付与すること。

E2.13.4.1.1. OMB 第 A-76 号の競争を実施することなく直接契約で取得可能である（研究開発、*建築および工学、自然資源管理計画および、補給処整備の特定の領域*）。

E2.13.4.1.2. 代替技術の採用により変換可能である（官民パートナーシップ、売却または民営化イニシアチブ）。

E2.13.4.1.3. 国防総省外諸機関と締結する政府内支援契約にて取得可能である。

E2.13.4.2. コード X を付与する諸機能は民間部門が実行することが可能であり、法、大統領命令、条約または国際協定(IA)によりいかなる契約も禁止されている場合に適用するコード L とこのコードは異なる。

E3. 添付書 3

リスク評価指針

E3.1. 総則

参考文献(c)の第 118(b)条により国防総省は、低～中程度のリスクに対する国家防衛戦略において要請される全任務を実施するために必要となる資源を特定しなければならない。本指揮に従い、要員構成はリスクレベルに見合ったものとする。以下は、防衛任務の遂行に武官、国防総省文官、民間部門契約業者を用いることに関連したリスクを特定するための指針である。

E3.1.1. 緊急度 リスクは、状況の緊急度という観点から評価しなければならない。対応の遅さや混乱のため、任務が失敗に終わる可能性が高いほど、リスクは高いと評価できる。

E3.1.2. 結果 リスクはまた、意思決定者が、評価対象の活動および当該活動に頼る組織の両者に対する影響を判断できるよう、十分詳細に評価しなければならない。不実行または契約不履行の結果生じる状況が、より大きな惨事であればあるほど、リスクレベルが高いと評価できる。また、一つの活動におけるサービス損失が、他の活動に悪影響を及ぼし、さらにそれが他の活動に悪影響を及ぼすと考えられる場合、影響を全体的にとらえてリスクを判断しなければならない。

E3.2. 指揮および不測事態と危機的状況の作戦統制に対するリスク

平時において契約支援は、組織内の能力に代わり、費用効率が高くリスクを伴わない選択肢を提供することができる。しかしながら平時の状況は、危機的状況、動員時、あるいは戦時とは大きく異なる。作戦部隊の即応性と支援部隊および付帯するリスク評価に関する判断は、国防総省通達の 3020.37(参考文献(ad))で規定される統合戦略計画システムの計画過程で検討される。国防総省構成組織はリスク評価実施時、最低限下記の要素を考慮する。

E3.2.1. 即応性 国防総省文官および民間部門契約支援の即応性を評価するために、指揮官が持つ情報が少なければ少ないほどリスクは大きい。リスク評価を行う際、以下について判断すること。

E3.2.1.1. 即応性報告は：

E3.2.1.1.1. 機能および任務の組織内能力に関して求められる。

E3.2.1.1.2. 契約条件に従う契約業者から、指揮官の満足いく内容での参照が可能。

E3.2.1.1.3. 契約不履行の確率を評価するうえで極めて重要である。

E3.2.1.2. 指揮官が予測する環境状況および脅威レベル下または期間において、満足いく能力、不満足な能力、または支援サービスを実施する契約業者の不履行を示す歴史的記録または研究がある否か、また

E3.2.1.3. 指揮官が予測する環境状況および脅威レベル下または期間において、任務の遂行をできなかった緊急事態必須事項(E-E)文官がいたことを示す歴史的記録または研究があるか否か。

E3.2.2. 損失した支援の補充 損失した支援を補充するための選択肢が少ないほど、リスクは大きい。リスク評価を行う際、以下について判断すること。

E3.2.2.1. 適用法に基づき十分な時間内に、民間部門の支援提供者から代替支援を得ることが可能か否か。支援サポートを提供できる業者の数が多いほど、支援サポート使用のリスクは低い。

E3.2.2.2. 十分な時間内に、組織内支援の代替支援源を得ることが可能か否か。支援サポートを遂行可能な組織内支援源（武官または文官）の数が多いほど、支援サポートを使用するリスクは低い。

E3.2.2.3. 機能遂行のために、十分な時間内に武官または文官を訓練することが可能か否か。訓練に要する時間が短いほど、リスクは低い。

E3.2.2.4. 補給または整備に関して、代替支援源を探すため、あるいは支援提供のために武官または文官を訓練するための十分な時間を提供するために十分な製品を備蓄することが可能か否か。

E3.2.3. 敵対行動中の作戦継続 多くの要因が、敵対行動中の重要支援サービス中断につながる。

E3.2.3.1. 継戦能力 死傷などにより損失した従業員を補充できない、長期化した紛争において人員を交代することができない、あるいは装備、供給品、道具を交換することができない状況下の重要な機能に対して責任がある契約人員は、戦闘作戦における不適切なリスクを意味する。紛争継続のために必要な契約業者の人員または資源の数が大きいほどリスクは高い。

E3.2.3.2. 増派能力 契約業者は平時に機能を実行できたとしても、危機の際には作戦の増派または増強するための資源または技術が不足するおそれがある。要求される戦況進展状況(OPTEMPO)に対して、作戦を増強または増派するための、収容力（例えば、適切な施設）または能力（例えば、適切な装備、道具、あるいは訓練された人員）が限定されている契約業者は、戦闘作戦におけるリスクを意味する。動員または戦争に要求される戦況進展状況(OPTEMPO)が上がるほど、リスクは高い。

E3.2.3.3. 情報確証 リスク評価を行う際、軍の指揮官および計画立案者は、契約業者が重要情報および情報システムを保護可能か否か検証すること。もし保護出来ない場合、途絶した通信のために、時宜を得た重要なサービスまたは補給が遅延または阻害され、軍事作戦に悪影響を与えるリスクがある（防衛サービスを提供する民間部門契約業者のための通信計画については、参考文献(m)の第 6.3.5.3.3 条を参照すること）。

E3.2.4. 訓練され即応できる要員の維持

E3.2.4.1. 人的資源当局は、海外交代勤務、戦時の配置、昇進、作戦の継続性のために十分な人的資源を提供しなければならない。契約当局は人的資源当局と協議し、商業的諸活動(CAs)との契約が、要員コミュニティーにとって、訓練され即応できる要員を維持する能力を損なうことになるか否かを判断するものとする。

E3.2.4.2. 動員時または戦時に国防総省においても不足している重要な職務能力を業者と契約することは、同じ職務能力を持つ民間人を雇用する努力を複雑化し、国防総省内で競合が起きることになる。これは主要な作戦を危険にさらし、国防総省の高優先任務を遂行する能力を損なう可能性があり、不適切なリスクを意味する。

E3.2.5. 敵対環境下での作戦統制 参考文献 (c)の第 164 条に従い、統合軍特定軍司令部の指揮官が、任意の時点で自らの指揮下における、いずれの部隊または軍団に関する自らの権威、指揮、または統制が、効果的に指令するには不十分だと考えられる場合には、国防長官に直ちに報告しなければならない。これには、国防総省文官および民間部門の契約支援活動の指揮および統制が含まれる。

E3.2.5.1. 不履行のリスク 宣戦布告された戦争時を除き、国防総省文官および契約業者従業員は、軍法会議統一コード(UCMJ)³²の規定による刑事訴追の対象とならずに仕事を辞め、任務を遂行しない選択肢を持つ。もし部隊の即応状況が悪影響を受けるほど不履行のリスクが高い場合は、指揮官は参考文献(v)に従い、代替支援源に切り替えること。

E3.2.5.2. 支援機能の再編成および人員の流用 支援部隊が攻撃を受けた、または損傷を受けた場合、軍の指揮官は支援機能を再編成するために、利用可能な全人員の直接統制および拘束されない利用を必要とすることがある³³。二つ以上の機能を持たせるために人員を流用することが可能であれば、戦場指揮官の支援機能の再編成および/または戦闘作戦を

³² 参考文献(g)の UCMJ 第 802(a)(10)および(11)条は、戦時に現地で軍に勤務する、または同行する者は UCMJ の対象となると規定している。軍事控訴裁判所は、「戦時」を議会によって宣戦布告された戦争と解釈している。ただし、(特別な海事裁判権および領有支配権内にある米国艦上など) 連邦刑法が適用される場合もある。

³³ 参考文献(g)の第 113 条により国防総省は、「合衆国の国家安全保障に対する脅威増大に対応すべく、直前の通知により合衆国軍の防衛能力とプログラムを再編成または拡大する能力を維持する手段」について取り組まねばならない。

継続する能力は最大となる。これは戦闘による犠牲者が作戦部隊の能力を劣化させる高強度紛争時において特に重要となる。

E3.2.5.2.1. 柔軟性 指揮官は、国防総省文官あるいは契約業者従業員に対し、雇用契約条件に規定されていない任務やリスクを強要することができないことがよくある。緊急時（例えば、敵またはテロリストの活動あるいは自然災害など）軍の指揮官は国防総省文官に対して合法的行為を行うよう命令することができる。しかし、軍の指揮官は、本来的に政府的な(IG)責務を負わない限り、緊急契約業者従業員に対して合法的行為を行うよう命令できる。契約人員は本来的に政府的な(IG)責務を伴う任務を遂行できないため、契約支援の使用は、緊急時における指揮官の柔軟性を制限する恐れがあり、不適切なリスクを意味する。

E3.2.5.2.2. 応答性 敵対行動時には、脅威のレベルが突然変化し、支援作戦の再構成および責任の再指定を即座に行う必要が出てくるリスクが常にある。通常、契約業者従業員は（合衆国および外国人の文官または武官と違い）軍の指揮官による直接の監督下にいない。契約担当官または被指名人が、契約業者の能力の指揮または統制について、指揮官と防衛関連契約業者間との連絡係の役目をする。独立した指令および契約による権限系統は、支援作戦に対する指揮官の統制を阻害または過剰に複雑にし、戦闘作戦に対する不適切なリスクを構成する。

E3.2.5.3. 懲戒処分 防衛関連契約業者には、契約業者従業員が契約条件の下で任務を行い、適用法、命令、指揮および規定を順守し、規律を維持させる責任がある。宣戦布告された戦争時を除き、緊急契約業者従業員に対して懲戒処分を取る、指揮官の権限は限定される。しかし指揮官は、セキュリティ・パスの取り消し、または停止、あるいは特定地域への立ち入り禁止など、緊急契約業者従業員に対して影響力のある、一定の処置を取る権限を持つ。かかる限定は、高リスク状況における作戦を過度に複雑化する危険がある。³⁴

E3.2.5.4. 敵対行動時の軍に対する救済と支援 武官は軍法会議統一コード(UCMJ)第 99 条の規定により、交戦中合衆国軍またはその同盟国の部隊、戦闘部隊、艦艇、航空機に対

³⁴ これらの限定事項について、参考文献(m)の第 6.3.3 条を参照。

し、実施可能な救済と支援をすべて提供しなければならず、提供しなければ罰せられる（参考文献(c)の第 899 条を参照すること）。宣戦布告された戦争時においても、民間人には本条の規定は適用されない。

E3.2.5.5. 法律および国際協定(IA)による敵対行動時の制限 合衆国、受入国(HN)および国際法（戦時法規と 1949 年のジュネーブ四条約を含む）、関連する地位協定(SOFAs)および他の国際協定(IA)、受入国支援協定、および連邦規制に従っている場合、国防総省文官および民間部門契約業者は、合衆国軍に支援を提供することができる。³⁵

E3.2.5.5.1. 国際武力紛争時、合衆国軍に従軍することを認可された文官が捕らえられた場合、捕虜の待遇に関する 1949 年のジュネーブ条約(GPW)に基づき、捕虜扱いとなる（参考文献(q)）。 参考文献(m)および(o)で扱われているように、敵対行動時、個人の自衛のために統合軍特定軍司令部の権限で、現地で合衆国軍従軍が認可されている文官への武器支給は、戦時法規違反ではない。³⁶ 軍事作戦を支援する間、国防総省文官および民間部門契約業者は、敵の活動により負傷または死亡する危険がある。また、戦時法規の下、文官は敵対行動に直接関与するが、捕まった場合捕虜(POW)の地位を失わないため、軍に従軍する文官は直接標的になる恐れがある。

E3.2.5.5.2. 地位協定(SOFA)または他の国際協定(IA)または国際法で規定されていない限り、緊急契約業者従業員は、受入国(HN)の国内刑事法の対象となる。 緊急契約業者従業員による武力行使は、法律で厳しく制限されており、国際協定(IA)および地位協定(SOFA)の規定で保護されない。例えば受入国(HN)の法律は、文官の武器所持または使用を排除することがある。もし、武装闘争に関与する武官を訴訟から保護する地位協定(SOFA)または国際協定(IA)あるいは国際法が契約業者の人員に適用されない場合、契約業者従業員は、訴訟および刑罰のリスクを冒すことなく物理的安全を提供することができないおそれがある。

³⁵ 敵対行動時、国防総省文官および民間部門契約業者が提供する支援は、適用法、地域協定(SOFAs)、受入国支援協定およびその他類似協定の順守を確実にするために、支援する法務室の援助を伴い、また、地域法務部統合軍指揮官と連携して再評価すること。従軍することを認可された文官に必要な ID カードおよび他規定に関して、参考文献(m)および(o)を参照。（本通達の E3.3.2.2.4 節および E3.3.2.2.6 節も参照すること）

³⁶ 軍事力による保護および合法の部外機関が、入手不能または不十分だと見なされる場合、地域統合軍特定軍司令部（または大将あるいは将官以上の被指名人）は、適用される合衆国法、受入国の法律、および国際法、IA 協定、地位協定、あるいは、他の受入国地方自治体との協定に従っている限り、個々のケースに応じて、文官が自衛目的で武装することを認可できる。防衛支援のための緊急契約人の武装について、参考文献(m)の第 6.3.5 条を参照すること。

E3.2.5.5.3. 特定の状況で、国際協定(IA)および受入国(HN)支援協定は、受入国(HN)の契約業者に対する契約サービスを限定して、または契約業者による使用を禁止して契約できるサービスを制限することがある。

E3.2.5.5.4. 合衆国制定法は、民間部門による使用目的で輸出または調達できる武器の種類を制限する。かかる制限は、契約業者の能力を限定する恐れがある。

E3.2.5.5.5. 十分な自己判断または賢明な判断が必要とされる支援サービスは本来的政府活動(IG)であり、参考文献(e)および(f)に従い、合法的に契約することができない。防衛サービスに関して、参考文献(f)の 1.c.(4)は、該当機関は、契約業者への本来的に政府的な(IG)権限の移譲を防止すべく以下を考慮することと規定する。

E3.2.5.5.5.1. 支援提供者の、警察または司法活動を支援するために武力行使に訴える必要の可能性を含む、生命、自由、または一般市民個人の財産に重大そして直接的な影響を与える行動を取る権限。支援提供者が武力、特に殺傷力を持つ武力を行使する可能性が高いか否か、そしてまた、公共の、または比較的管理されていないエリアで、どの程度の武力行使をしなければならないか。

E3.2.5.5.5.2. これらの方針は、支援サービス提供者の武装または非武装を考慮することなく、警備サービス、護送サービス、パスおよび ID サービス、工場保護サービス、または刑務所、拘置施設運営の契約を禁止するものではない。

E3.2.5.6. 文官または契約業者グループの現役サービス決定 指揮官は、現役軍務と見なせる形で、国防総省文官または契約業者従業員を雇用あるいは使用の計画をしてはならない。国防総省指示 1000.20 (参考文献 (ae)) に従い、武装紛争中にグループが、軍事作戦または任務を支援する合衆国軍の統制下にあった度合いに基づく、退役軍人省の福利厚生諸手当資格について、現役勤務は現役軍務と同等と考えられる。統制の度合いは、武官に対するものと同様でなければならず、以下に基づき決定される。

E3.2.5.6.1. サービスの独自性

E3.2.5.6.2. グループに対する組織権限

E3.2.5.6.3. 軍組織への統合

E3.2.5.6.4. 軍の規律への服従

E3.2.5.6.5. 軍事審判への服従

E3.2.5.6.6. グループのメンバーの軍入隊禁止

E3.2.5.6.7. 軍事訓練を受ける、および／または軍隊能力の達成

E3.2.5.7. リスク軽減 人的資源当局は、文官を戦地で使用することのリスクに関して、統合幕僚および兵役の指針を考慮しなければならない。いかなる場合も、重要な戦闘能力の保護が必要とされる時には、コスト削減よりもリスク軽減が優先される。

E3.2.6. 作戦／兵站のフットプリント 人的資源当局は、文官または支援契約業者の使用が、作戦「フットプリント」（例えば、人員数または物理セキュリティ・ニーズ）³⁷ または兵站「フットプリント」（例えば、医療支援、食堂、輸送、補給品）のサイズを大きくするものか否かを検証しなければならない。全体として見た場合、そのような増大は指揮官の柔軟性を限定し、軍事作戦に悪影響を及ぼす恐れがある。

E3.2.7. 十分な組織的能力の維持 人的資産当局は、一定レベル以上に主要機能を契約することが、危機状況において契約業者が利用不能な場合に、当該機能実施不能につながるか否かを決定するために、指揮官および計画立案者と協議しなければならない。例えば、兵站および維持支援を契約に完全依存する、あるいは単一の契約業者への依存は、状況に

³⁷ 緊急契約業者従業員のセキュリティ計画の要件については、参考文献(m)の第 6.3.4 条および第 6.3.5.3.3 条を参照すること。

よっては不適切なリスクを意味する。

E3.2.8. 価値の高い目標 敵対行動時のセキュアな区域における、文官および契約業者による支援の強化は、時に、敵軍にとって価値の高い目標となり得るため、戦闘作戦における不適切なリスクを意味する。

E3.2.9. 現地要員の使用 軍の指揮官は、民間契約業者が契約のニーズを満たすために現地要員を雇用する予定か否か、またそれに伴う合衆国籍要員の安全について検証すること。例えば、流動的な暴動鎮圧任務時の地元人員の使用、または、他方の民族グループを除外し、一方の民族グループに属する人員を使用することは、不安を生み、また妨害行為のリスクを高める。また、過去に起きているように、捕虜尋問の通訳としての現地要員使用は、一つの民族グループに属する要員が、別の民族グループまたは宗教グループに属する捕虜が関係する会話の通訳を求められた時に、問題を招く恐れがある。

E3.2.10. 作戦上の安全(OPSEC) 指揮官は、作戦上の安全(OPSEC)を伴う作戦に、契約業者を使用するリスクを評価すること。国防総省は、特に契約業者が合衆国外で職員の募集と雇用を行う時、契約業者の雇用実践および身元調査について認知していない。

E3.2.11. 高ストレス環境下での作戦統制 軍の指揮官および計画立案者は、危険な状況を統制するための指揮系統、政府の責任を保護するための厳重な監督、そして規律を守るために必要な訓練と経験が要求される高ストレス環境下における契約業者従業員または国防総省文官を使用するリスクについて考慮すること。軍命令遂行のために要求される規律は通常、軍精神と文化によって植え付けられなければならない。

E3.2.12. リスクの軽減 特定の状況において、合衆国は武力の誤用に対する責任を負う、または意図しない予想外の影響に対する賠償を強いられることがある。契約業者は、軍の指揮官の直接的監督下にいないため、民間部門契約業者に武力使用を認めることの政治的また法的影響に対して、特に注意を払う必要がある。これは、敵対行動時または、敵対行動時あるいは敵対行動後の抑留者対応の際、敵軍、暴動、テロリスト、犯罪者、等に対する武力行使に適用される。公務員に適用される管理統制下におらず、合衆国の最大利益を

目的としない可能性がある民間部門契約業者を使用することの影響は、慎重に考慮されなければならない。いかなる場合も、合衆国政府の責任を果たす必要がある時には、リスク軽減がコスト削減に優先する。

E3.3. 国防総省による本来的政府活動(IG)作戦の監視と統制

政府の作戦に対する、十分な監督および統制に必要な、政府の関与および専門知識は、承認権限の委任、作戦の複雑さ、活動の地理的分散、監視機関、および不履行の影響などにもよるが、機能および状況に左右される。公的説明責任と透明性が不十分な民間部門の本来的に政府的な(IG)機能に対する政府統制と権限の委譲を除外するために、リスク評価を行う時には以下の要素を考慮すること。本リストは包括的ではなく、検討中の活動について取り組むために、拡張すること。これらの要素は、作戦実行軍および支援組織の両方における機能の支援源を決定する時に考慮すること。

E3.3.1. 契約軍事顧問援助

E3.3.1.1. 情報に基づく、独自判断の必要性 政府当局者による裁量的判断は、情報に基づく独自の判断に基づいていなくてはならず、公務員に適用される管理統制下におらず、公共の最大利益を目的としない可能性がある民間部門契約業者に不当に影響または規制されてはならない。国防総省職員は意思決定時に、契約業者の助言を考慮することができるが、独自の判断ではなくなるほどに、契約業者の提案それだけに、または広範囲に依存することはできない。³⁸ 故に、国防総省構成組織は：

E3.3.1.1.1. 契約軍事顧問支援が、契約業者が提出した業務の完全な知識と理解、および業務成果物の使用において独自の判断を適用する必要性の認識なしで、政府決定の支援に使用されないことを確実にし、

³⁸ 軍事顧問援助は多くの場合、IG 任務に関連するまたは伴うことさえ多くあるため、政府の意思決定支援のために契約人が提供する軍事顧問援助を、いつどのように使うことができるかの判断が困難なことがよくある。契約人は、政府の意思決定のために選択肢を準備する、または政府職員の決定内容を発展させるまたは拡張させるよう求められることがあるが、政府が取る行動方針を決定する権限は与えられない。例えば、契約人は政府承認を得るための規制を草案することができるが、機関の方針を承認または決定することはできない。また、参考文献(g)に従い、契約人は規制の内容および適用を決定することはできない。

E3.3.1.1.2. 政府が、契約業者が提供する選択肢以外のもの（例えば、契約業者によるプロダクト開発における人員調整時）を開発そして考慮する能力（十分な時間、情報、リソース）を持ってないほど、契約業者のプロジェクト関与が広範囲過ぎる、あるいは高度過ぎることのないことを確実にする対策を講じ、

E3.3.1.1.3. 契約業者が、最終決定について不当な影響を与えないことを確実にし、以下について判断する。

E3.3.1.1.3.1. 最終決定のために国防総省担当者へ、どの選択肢または提案をどのように提供するのか、または

E3.3.1.1.3.2. より望ましい政府選択肢として、意思決定をする担当者に、ある選択肢を提案するのはなぜか。

E3.3.1.2. 政府の契約責任 政府の権限を保護するため、民間部門契約業者または官民合同チームにより計画および提案が開発される時、政府関係者のみが最終審査、修正、または結果に対するコメントを行う責任を負う。人的資源担当者は、以下について、十分な数の理解と経験ある政府職員がいるか否かを判断するために、リスク評価を実施しなければならない。

E3.3.1.2.1. 契約業者が、契約条件を守り、完全に目的にかなった商品を提供したか否かを判断するために、プロジェクトに対する十分な監視および理解を維持し、

E3.3.1.2.2. 決定が国防総省の見解を表し、防衛政策に準拠し、法律に従い、公益を支持するものであることを確実にするために、必要な範囲で契約業者の提案を再評価および修正する、あるいは、別の視点または提案を意思決定担当者に提供する

E3.3.2. 契約支援サービス

E3.3.2.1. 裁量権 契約業者は、下記の 2 項が適合する場合、サービス支援を提供することができる。

E3.3.2.1.1. 要求される能力レベルまたはサービスの質は、契約に定量化および測定できる条件で明記され、契約業者の裁量には任されない。

E3.3.2.1.2. 国防総省は、政府審査またはテストにより、商品またはサービスを最終認める裁量権を持つ。

E3.3.2.2. リスク評価 支援サービスの中には、契約の約定に対して不適切な統制および関与のレベルが要求されるものがある。広範囲に及ぶ意思決定が関係するために、監視、監督統制、および機能の実施が分離不能な場合、支援サービスの契約はしてはならない。³⁹ 国防総省構成組織はリスク評価を実施して、防衛関係者が契約管理において以下を行わなくてはならないか否かを検証しなくてはならない。

E3.3.2.2.1. 国防総省指令、通達、規制、または他の正式承認文書が言及しない、または十分言及していない政策課題について定期的に取り組む。

E3.3.2.2.2. 国防総省が、確立された業務に関する慣例、手続き、または業務遂行のための明確なビジョンを持たないために、裁量的な手続き課題について定期的に指導をする（例えば、プロジェクトが取るべき方向について、仲裁および判断が必要とされる研究プロジェクト）。

E3.3.2.2.3. 状況が非常に流動的なゆえに修正がくり返し必要となり、変化する法律、方針、教義、または戦略に合わせるために、サービスの実行のされ方を定期的に変更する。状況が非常に流動的なため交戦規則を定期的に変更する必要がある、または十分な柔軟性を持たせるために広く適用する必要がある、統制されていない極めて予測不能な敵対環境

³⁹ 二つ以上の行動方針が存在し、意思決定が、(1)受入可能な決定または行為の具体的範囲を指定し、および (2) OMB サーキュラー A-76 号添付書類 A (参考文献(f)) 添付書類 A の第 B.1.b 条の規定により、裁量権を、最終承認または機関当局職員による正規監視を条件にする、既存の政策、手続き、指令、および他の指針により制限または指導されていない場合、裁量の行使は、それが政府を一つの行動方針へ拘束する場合、本来的政府活動(IG)である。

での作戦が例として挙げられる。

E3.3.2.2.4. サービスがどのように、そしてまたどのような一貫性をもって実施されるかは、容認できる結果にとって極めて重要であるため、最終商品の再評価またはテストではなく、契約業者の日々の活動を監督、統制する（例えば、危機時または危機後における敵捕虜(EPW)、テロリストまたは犯罪者の処置／待遇について）。

E3.3.2.2.5. どのように、または何を遂行すべきか、または許容できる行動の範囲を指定するには活動が複雑すぎるために、能力基準を指定するのではなく、防衛または違反行為以外の理由でも、プロジェクトへ職員を加えるまたは免職できる権利を保有する（例えば、短期の業務停止により、割り当てられた時間枠内での、業務範囲および何が合理的に遂行可能かに関する決定が影響される、時間的制約のあるプロジェクト）。

E3.3.2.2.6. 政策または手続きの相違の調停、または他の当事者による国防総省権限の侵害を防止するために、国防総省職員とは異なる法律、条約、大統領命令、規則、規制、または方針により管理されている、外国または他の連邦政府関係機関の人間が関与する作戦に仲介する。例えば、国防総省の諜報員、対敵諜報員または尋問者が、国防総省職員とは異なる法律、大統領命令、規制または方針、または手続きに従うことで管理されている CIA 諜報員と共同で作戦を遂行することが求められる場合、作戦は、国防総省の責任が果たされることを確実にできる、国防総省職員が実行すること。

E3.3.2.3. 裁量決定 支援サービスの中には、裁量意思決定を伴うものがある。しかし、すべての裁量意思決定が、本来的政府活動(IG)ではない。決定が本来的政府活動(IG)となるには、二つ以上の行動方針選択肢があり、国防総省に重要な結果を及ぼす時に、政府が一つの行動方針に拘束されるような影響を持つものでなければならない。サービスの契約に関するリスクと影響を判断するために、プロジェクトを十分詳細に検討するのは、国防総省職員の責任である。検討の一環として国防総省職員は、以下の両方を行わなければならない。

E3.3.2.3.1. 機能の実行のされ方が、不適切な契約関係（例えば、個人的サービス）をも

たらずものでないか、または責任割り当てに対して不適切に影響しないかを判断する。

E3.3.2.3.2. 裁量意思決定の結果（予期せぬ結果の可能性を含む）が、国防総省にとって、政府統制を正当化するものであるために、契約をすべきでないとするに十分な重要性を持つかを判断する。

E3.3.2.4. 当局との協議 国防総省構成組織は、国防総省の即応性または管理ニーズにとって業務が必要とされているか否かを検証するために、支援サービスを契約する前に人的資源当局と協議しなければならない（例えば、リスク軽減、作戦の継続性、戦時職務、団結心、交代勤務、または昇進）。

E3.4. 決定要件

契約機能の長所を評価する時、人的資源当局は、作業指示書の作成、契約の発注と履行、最終商品またはサービスの評価をするにあたって、組織内で業務を実行するよりも多くの人材が必要か否かについても評価すること。

参考資料 4 アウトソーシング関連資料

参考資料 4-1 米国政府向け専門サービス産業基盤の構造と変化(1995-2004)

CSIS 防衛産業イニシアティブグループによる 2006 年 5 月発刊報告書

参考資料 4-2 PFI(Private Finance Initiative)

参考資料 4-3 Future Strategic Tanker Aircraft—過去最大の PFI 契約

参考資料 4-4 PARTNERING Handbook

参考資料 4-5 PBL(Performance Based Logistics)

参考資料 4-6 GAO-05-966 (Sept. 2005) 議会報告

参考資料 4-7 情報業務のアウトソーシングが労働力安定性に及ぼす影響

(” Current Trends in Intelligence Outsourcing Affect Work Force Stability” , By Vinh Nguyen, SIGNAL, December 2007)

参考資料 4-1 米国政府向け専門サービス産業基盤の構造と変化(1995-2004)

CSIS 防衛産業イニシアティブグループによる 2006 年 5 月発刊報告書

本内容は、米国シンクタンクである戦略国際問題研究所 Center for Strategic and International Studies(CSIS)の Pierre Chao 氏をリーダーとする防衛産業イニシアティブグループによる 2006 年 5 月発刊報告書の概要である。

「報告書概要」

過去 10 年間米国政府は、広範囲な専門的及び支援サービス分野において、民間セクターへの依存性を高めてきている。この傾向は多くの要因により加速されており、その例としては 1990 年代の小さな政府への動き、2000 年問題等の危機時における急な需要、業務の複雑性の増加、政府職員の削減と退職による政府内での技量(スキル)低下がある。2004 年までに連邦政府への専門的サービス提供は重要な産業となり、その契約付与額は 1,670 億ドルに達し、政府のハードウェア市場といまや同じ規模となっている。

2004 年には、連邦政府向けサービス産業のうちもっとも大きな 3 つの分野として、専門的監理及びマネジメントサービス(PAMS: professional administrative and management services)が 420 億ドル、研究開発(R&D)が 410 億ドル、そして施設関連サービス(FRS)が 360 億ドルという規模に達している。

過去 10 年間にこの産業分野は平均して年率 6 %の成長を遂げてきている。最も成長が大きいののは情報及び通信技術 (ICT) サービスであり、1995 年から 2004 年の間に年平均 14%もの増大をもたらしている。一方 PAMS 分野の同期間の年平均成長率は 9%であった。ICT と PAMS の増大は上記の要因に因るがこれは民間でも同じく成長分野である。一方で器材関連サービス Equipment-Related Services(ERS)分野での増大は、現在のイラク及びアフガニスタン紛争により加速されてきている。研究開発分野は本質的により波動的繰り返しにあり、特に国防省での規模は最大である。規模の大きさと高い成長率により、PAMS 分野は官庁需要サービス産業界で最大規模にとどまるであろう。

国防省は専門的サービスの最大の利用者であり、2004 年度価値で見ると全政府契約の約 63%を占めている。国防省、エネルギー省及び GSA(General Services Administration)の 3 部門で市場の 3/4 以上を占めている。

産業界で使用される契約方法において改革が行われてきた。1990 年代半ばより

“Multiple-award, federal schedule contracts”(略して MAS: Multiple Award Schedule と呼ばれ、GSA のカタログ扱いである) 及び簡易型取得手続きが多く採用されてきている。これらの契約方法により契約件数は1995年から2004年の間に60万件へと、ほぼ2倍となっている。契約額よりも契約件数の増加のほうが大きく、契約一件あたりの平均金額は1995年の\$385,000から2004年の\$270,000へと減少している。契約金額平均値も\$63,000から\$30,000へと低下してきている。競争力を持つには、業者は広範囲な取得手法で勝利する位置につけ、必死に契約を勝ち取る努力が必要である。契約金額の減少は、売り上げ確保のためにより厳しい競争を強いられていることを示している。

専門的サービス産業基盤における企業の数、1995年と2001年とでは45,000社とほとんど変わっていないが、2001年と2004年とで比較すれば契約会社数は83,000社へと86%の伸びを示している。数値を詳細に分析すれば、この増加は\$25,000以下の小規模契約案件への参加企業数増からきていることがわかる。2004年の予備的解析データを見れば、83,000の専門的サービス契約会社のうちわずか2,000~4,000社しか800万ドル以上の連邦政府専門的サービス売り上げがあるに過ぎず、1億ドル以上のサービス売り上げを持つのは数百(200-300)社しかない。このことからほとんどの企業は会社規模に比べて比較的わずかの連邦政府向けサービスを行っている中小企業であるといえる。

過去10年間に産業界はより統合されてきた。すべての産業分野で PAMS (専門的監理及びマネジメントサービス) 分野での地位が高まり、ICT (情報及び通信技術サービス) 会社は施設関連サービス(FRS)分野への参加を増やし、施設関連サービス(FRS)提供者は器材関連サービス (ERS) 分野における存在感を高めてきている。別の見方をすれば、専門的サービス産業と防衛ハードウェア防衛プラットフォーム産業とはより一体化して、巨大なプラットフォームプライム会社が市場を席卷してきているのである。産業構造におけるもうひとつの主要な変化は、契約額上位20社の中に占める重工業及び建設会社の数が4倍になったことであり、これはあきらかにイラクとアフガニスタンの復興建設努力が影響している傾向である。

産業界には量的にも大きな変化があり、1995年には契約順位20位の企業で3億6,000万ドルの専門的サービス契約を得ただけなのに、2004年には契約順位20位になるには10億ドルのサービス契約額を必要としている。しかしサービス契約上位5社の市場シェアは、1995年に19% (サービス売り上げで\$19B)、2004年に21%(サービス売り上げで\$35B)と比較的安定したままでいるのは興味深い。

産業界における小、中、大、各企業の市場シェアを見ると、明らかに中間層規模会社のシェアが低下してきている。1995年に連邦政府専門的サービス契約で44%のシェアがあったものが、2004年までに中位層会社のシェアはわずか29%である。小企業向け優遇割り当て政策等が明らかに専門的サービス契約への小企業参入支援に機能しており、プライム契約額で市場シェアの19%~22%を占め、さらに下請契約分を含めればもっと大きな値となってきた。この産業界での大企業は特に吸収合併を通じて積極的であり、市場シェア49%にまで増やしてきている。こうして中位層企業は、統合で大企業から、小企業からは市場シェアで、絞られ細ってきている。中層企業をいかにして活力化するかが産業界の重要な戦略であり政策事項である。

参考資料 4-2 PFI(Private Finance Initiative)

1. PFI とは何か？

- 企業が特別に取得した高価なアセット（装備品、施設等）を使って役務を提供する。
- アセットは役務提供者が銀行からの借り入れ又は社債により支払って取得する。
- 官からの役務への支払いのメカニズムは、役務提供者が質の高い役務を提供するよう奨励するようなものとなっている。
- 長期間の契約である。典型的な例は 25 年である。
- 官が必要としない空いた時間には商業的な活用が可能である（第 3 者収入）
- 適切なリスク配分とリスク管理

2. PFI がふさわしいケース

- 多額の資本投資を必要とし、アセットの建設及び取得に当たって効果的なリスク管理を必要とするケース
- 企業側が提供できる専門的な技術を有しているケース
- 役務の構成が適切なケース
- アセットの使用及び役務の提供が長期間ベースで全ライフタイムを通じて可能であり、官は支払えること
- プロジェクトの価値は保障するに足るほど十分に大きく、アセットの取得コストと不釣り合いでないケース
- 技術が安定的であること
- 長期を視野に入れた計画であること
- 企業にとって事業をやる十分なインセンティブを与えられるものであること

3. PFI の利点

- 望ましい役務標準が維持される
- 新しい役務がいつでもオンタイムに始められる
- 国の予算のより効果的な使用ができる
- 企業は要求される役務をアセットのライフタイムの間継続して提供できる
- 全ライフタイムコストを官から得られる

- 技術革新を付加できる

4. 防衛における PFI の例

(1) 事実

- これまでに 50 件以上の PFI 契約あり
- 企業の総資本投資額、約 90 億ポンド
- 過去最大の PFI 契約として英空軍のための FSTA プロジェクトの契約を行った。
27 年にわたる 100 億ポンドの契約である。

(2) 事務所及び居住施設

- 国防省メインビルディング
- JSCSC
- コルチェスター (Colchester) 駐屯地施設
- 官舎

(3) 装備品

- 戦略海上輸送船
- 重量装備品輸送車両
- C Vehicles
- FEP s

(4) 訓練装置

- MSHATF
- トーネード GR4 模擬訓練装置
- DTR
- 陸軍基礎大学教育

(5) その他

- Skynet 5
- Aquatrine
- Tidworth Water and Sewerage

5. ケーススタディー

(1) 英国防省メインビルディング

- ・種別：Accommodation
- ・契約：2000年5月
- ・期間：30年
- ・納期（使用開始及び完成）：2004年9月
- ・契約額：4億3900万ポンド（年間設備維持契約額：7,600万ポンド）
- ・Balance sheet treatment：On balance sheet
- ・契約会社：Modus Service Limited
- ・事業目的：国防省メインビルディングの開発、改装、及び改装間の仮使用ビルディング使用関連経費、旧国防省ビルの維持

(2) 重量装備品運搬車両

- ・種別：装備品（89両の重量装備品運搬車及び3両の事故修復牽引車）
- ・契約：2001年12月
- ・期間：20年
- ・初期サービス開始日：2003年7月
- ・フルサービス開始日：2004年7月
- ・契約額：6500万ポンド（年間維持契約額：1,510万ポンド）
- ・契約会社：FASTTRAX Ltd.
- ・事業目的：戦車及びその他重量装備品を平時及び作戦時運搬する。役務提供に必要な人員の3分の1を常時確保しておく。

6. 国防省にとっての課題

- ・Governance（管理、統治）
- ・利害関係者のマネージメント
- ・リスクマネージメント
- ・変化に対する柔軟性
- ・金額に見合った価値の維持継続
- ・PFI契約に関わる要員の訓練育成、スキルの維持及び人材の確保

7. 関連情報

(1) 国防省 PFI ユニット (PFU) のミッション

- ・アドバイス及び援助
- ・業務の最善及びガイダンス

- ・ 訓練及び技量維持
 - ・ 情報及び知識のマネージメント
- (2) 国防省 PFI ユニットのインターネットサイト
- <http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/WhatWeDo/FinanceandProcurement/PFU/PrivateFinanceUnit.htm>
- (3) HMT インターネットサイト
- http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_private_partnerships/ppp_index.cfm
- (4) Partnerships UK Internet Site
- <http://www.partnershipsuk.org.uk/projectsDatabase/projectshome.html>

参考資料 4-3 Future Strategic Tanker Aircraft—過去最大の PFI 契約

英国空軍の将来空中給油機プロジェクトの企業選定は、競争入札の結果、英国 VT グループ社を長とする欧州共同企業体である Air Tanker Ltd. (EADS 社、ロールスロイス社、英国空中給油専門の Cobham 社及びフランスのタレス社よりなるコンソーシアム) が選定された (2004.1.27)。他に競争会社として BAE Systems 社並びに Boeing 社があった。

英国防省は、企業選定後 Air Tanker Ltd. と商議の末、2008 年 4 月 9 日、PFI 契約を締結した。この契約は英国防省にとって過去最大の PFI 契約である。契約の骨子は次の通り。

- ・ 企業側投資総額 90 億ポンド
- ・ 契約金額 10 億ポンド超、
- ・ 27 年間にわたる維持運用
- ・ 航空機エアバス A330×16 機 (オリジナル機を設計変更し新規製造及び既製造機を改造、この両種機体のミックス) による英国空軍空中給油支援
- ・ 経費節減のため新規製造機と改造機を混在させるとともに、英空軍によるタンカー運用計画がない期間は民間用として運行する。

契約の骨子は以上の通りであるが、

- ① 従来通り英空軍が直接購入して維持運用するか、
- ② PFI 契約によるか、

が争点となった。 ” Best value for money for the taxpayer ” という観点から、Air Tanker Ltd. の提案した PFI 計画に軍配が上がった。

参考資料 4-4 PARTNERING Handbook

英国国防省防衛商務局

1. Partnering とは？

定義：官民双方の統合目的を成功裏に達成するための“Partnering”という特別の条件を付した契約形態（以下パートナー契約）による調達方式

パートナー契約は競争に代わるものではない。従って、1988年の競争法は適用される。

パートナー契約の従来契約形態との違い：

- ①官 - 民の統合目標を掲げる（従来のように MOD が達成目標を示すのではない）
- ②パートナー契約は、関わりのある組織の核となる価値を考えそれらの価値をプロジェクトのためにベストとなるよう調整する。
- ③パートナー契約は、官民双方がプロジェクト達成のための推進力となるものを考え共通のものを見つけ合意する。（従来は MOD が考え民に提示した）
- ④官民が合同で作る統合管理委員会が決定の責任と権限を有する。
- ⑤官民の関係を管理するための公式のシステムを作り、活動の定期的検討と改善を図る。
- ⑥リスクについての識別、評価、管理を共同で行い官民によるリスクのシェア、予防、削減努力を行う。

2. パートナー契約を使う理由

成功したパートナー契約から得られた共通の主題

- ①目標コスト達成のための統合した効率性の改善によりプロジェクト全体のコスト削減を達成。
- ②透明性の拡大により官民双方のプロジェクトに対する自信が増大。
- ③要求性能を上回る価値への挑戦意欲が生じる。
- ④官民双方の管理、保証プロセスを共有することにより事業推進の速度を早め、結果としてコスト削減、納期短縮に貢献。
- ⑤価格管理、リスクシェアによりプロジェクトの効率性の向上をもたらす、民に利益をもたらす。

パートナー契約の潜在的な事項、リスク及び思いがけない危険性

- ①パートナー契約 (Partnering) は、1890 年の提携法 (Partnership Act) で定義された法的な Partnership を構成するものではないし、新たなビジネス提携形態を構成するものでもない。Partnership はビジネス活動において生じた負債に対する共同責任を法的に公式に記している。
- ②パートナー契約 (Partnering) は、競争調達に代わるものではなく、1988 年の競争法に基づき競争によって選定される。
- ③EC 調達規則が適用される。
- ④英国の他省庁との調整に時間がかかると計画の遅れにつながる。

3. パートナー契約に適しているケース

500 万ポンド以下の契約には適さない。次の質問のいずれかに “Yes” であれば良い。

- ①要求の変化に対応可能か？
- ②段階的なアプローチが可能か、また技術変革は受け入れ可能か？
- ③装備品あるいは役務の提供において効率性改善の余地はあるか？
- ④プロジェクトの期間中でも問題解決策の受け入れはできるか？
- ⑤共同管理が有益であるとの強い相互依存性はあるか？
- ⑥リスクの予測や定量化は困難か、そしてリスク識別、評価、管理は共同対処することがベストアプローチと考えるか？
- ⑦競争相手が弱い？または、ソールソース？
- ⑧指摘されるべきキーとなるリストラクチャリングまたは合理的なイシューはあるか？

4. PARTNERING Handbook の項目

4.1 Governance

パートナー契約は、官と民のメンバーからなる効果的な管理組織を必要とする。

4.2 Value For Money

“価格相当の価値” とは、要求を満たす質と時間とコストの最適なミックスである。

4.3 Incentives

MOD と企業間には、双方にとって Incentive がある関係でなければならぬ。

4.4 情報の透明性

どのような情報か？

- ・財務諸表 ・管理説明情報 ・説明システム及び記録 ・調達ポリシーおよび手順
- ・技術情報 ・全計画に関係した性能情報 ・工程表及び根拠データ
- ・ビジネス情報 ・受注細部情報 ・管理機構 ・会社の管理機構 ・監査情報

4.5 知的所有権

4.6 リスク及び機会管理

4.7 課題の解決策

5. ケーススタディ

(1) MOD/AgustaWestland JPART (Joint Partnering and Relationships Team)

背景；

回転翼航空機メーカー（アパッチ、MK1 および3 製造）は 1992 年～1996 年に契約し製造していたが、2004 年にこの契約の大幅な計画縮小と予算削減が行われることとなり、かつその後 10 年は調達計画なしとなった。メーカーは既納入機に対する維持支援のための技術者確保に問題を抱えた。この解決にあたり、官は民に長期計画を示し民はその準備をすることとし官民による協議を実施することとした。

ここで固定化されたのが **Partnering Arrangement** である。ここでは一方が問題を抱えたら、相手はその問題解決のために努力しなければならないとした。

Partnering の範囲；

MOD と AgustaWestland 社は次の 5 つのキーアクションをとった。

- 1 官民のメンバーからなる Joint Partnering and Relationships Team を常設し、双方に利益となる解決策の協議、長期計画の提示等。
- 2 利害関係者評価をするための独立した組織を設立
- 3 官民双方のフランクでオープンな協議を実施
- 4 任務遂行のための解決策の案出。
- 5 JPART の予算及び人的資源解決のための統合ビジネスケースを開発。

合意事項の実行；

協議の結果、**Strategic Partnering Agreement** を 2006.6.22 に締結し合意事項を実行に移した。運用中の回転翼機の維持整備・修理を安く迅速に行えるようになり稼働率向上。

(2) UK Military Flying Training System (UKMFTS)

UKMFTS は陸海空軍のパイロット養成のための飛行訓練システムを維持運用するもの。今後 25 年間にわたる契約である。初任者から訓練をはじめ資格を取って夫々の運用転換部隊へ配属するまでを担当する。

契約は PPP の 1 形式である Contractual Partnering による。この形式は PFI と 5 年～7 年ごとの部分契約の連続更新を行う在来型契約とのミックスである。

Training System Partner と 3 軍と MOD の 3 者による共同活動。

(3) MOD/DML Partnering for the Provision of Future Nuclear Facilities in Devonport

デボンポートにおける将来核施設の準備のための国防省と DML 社との間の Partnering 背景；

すべての原子力潜水艦の修理作業をデボンポートで行うことが 1993 年に決定されたが、修理ドックが 1997 年に DML 社に売却された。その際、国防省は原子力潜水艦の修理及び Refueling のための新しい高性能施設建設の予算措置を取ることを販売合意書で受け入れた。

1997 年 3 月 DML 社は購入契約並びに改修契約を締結した。契約後 2001 年にコスト上昇が明らかとなり追加予算が承認された。この経緯の間いくつかのフェーズに分かれた段階的な契約であるためにフェーズ間のダブリ等に関する齟齬等があつて官民間の相互不信が生じた。この結果フェーズ 3 契約では MOD と DML 間で Partnering を締結し事後の事業は順調に進むこととなった。2004 年 7 月相互不信 74%であつたものが 2006 年 11 月には相互信頼 92%となった（不信は 8%）。

成功の要因；

- －Partnering 原則の合意
- －商業的枠組み（Commercial Framework）
- －商業的動機づけ及びキーとなる行動指標
- －Joint schedule of services
- －その他

(4) Defense Information Infrastructure (Future)

この DII(F)プロジェクトは国防省の単一の情報インフラを建設するもの。プロジェクトのケーススタディ契約を競争の結果、民のコンソーシアムである Atlas

が“Delivery Partner”として2005年3月に指名された。

Partnering Arrangementを締結しMOD及びAtlas間でプロジェクトに関する協議を綿密に実施する体制確立。

参考資料 4-5 PBL(Performance Based Logistics)

以下は、関連資料より PBL に関する記述を抜粋し纏めたものである。

1. 防衛省総合取得改革検討資料より

- (1) 装備品の補給維持にかかる業務について個々に工数に応じた契約を結ぶのではなく、民間業者が包括的に信頼性や稼働率を保証する契約を結ぶもの。
- (2) 民間に自主的な改善、効率化活動を促し長期的なコスト低減を図ることを目的とする。

2. Booz Allen Hamilton レポートより

- (1) PBL とは、製品・部品の購入や役務の提供を目的とした契約ではなく、役務の提供等により得られる成果（即応性維持、修理時間短縮、コスト節減）に主眼を置いた契約である。
- (2) PBL では、官側が達成目標を設定する一方、それを達成するための方法等は契約企業の自由裁量に任せることにより、結果として装備品の即応性、信頼性、維持コストを最適化させることが可能である。
- (3) PBL は、在庫管理、維持管理、技術支援への依存度が高く、非常に高度で複雑な装備品・システムに適している。

3. 米国防省 PBL Task Group Report (Oct.15, 2003)

- (1) QDR 2001 で、「民生産業の SCM 技法を導入して、DOD の Supply Chain をコンパクトに圧縮し、主ウエポンシステム及び軍需必需品の即応性を改善すること」ということが要求されたところに基づきタスクグループで調査報告
 - ア. DOD が実施中の PBL の適用拡大が QDR 要求に応えるものである
 - イ. 契約企業との PBL に関する長期覚書の締結が必要
 - ウ. PBL 契約に関わる Workforce の創設及び要員教育
 - エ. ウエポンシステムごとのケーススタディを行い適用システムを選定

4. Defense Logistics Agency (海外調査報告)

(1) QDR 要求達成のためビジネスシステムの近代化を実施中

- ア. PBL のために必要
- イ. DLA が DOD で最初に ERP に取り組んだ

(2) DLA のトランスフォーメーション

- ア. 単一の一段階の ERP ⇒ 一つの DLA Enterprise
- イ. 組織機能の改編
- ウ. 補給処の削減・閉鎖→機能は HQ DLA へ吸い上げ(デポレベル R 品目及び消耗品)
および民営化
- エ. 兵站支援階層の削減
 - －Supplier Relationship Management (SRM)
 - －Industrial Product/Vendor Support
 - －Integrated Data Environment (IDE), Global Transportation Network (GTN)
Convergence (IGC)
- オ. Supply Chain の改革
 - －防衛輸送調整構想 (Defense Transportation Coordination Initiative) の実施 (デジ
化)
 - －Workforce 改革
 - －糧食管理システムの共通化
 - －ビジネス統合の再利用
 - －Enterprise Business System (全 DLA 関係の ERP 環境化、あらゆる DLA ビジネ
スを単一のインターオペラブルなシステムに統合する—資材管理・計画、調
達、会計、給与、人事)

(3) PBL と DLA

- ア. DLA の PBL における役割
 - －ウエポンシステムの即応性向上とライフサイクルにおける経費節減のため、陸海
空各軍のプログラマネージャーを支援する
 - －プログラマネージャーの物品支援統合者に対する物品支援提供者として次を
実施する。
 - ・DLA は、核心となる能力を使ってサプライチェーンマネージャー及び兵站戦

闘支援機関として、最適補給を提供する。

- ・DLA は整備支援及び企業に対する支援並びに戦闘兵士に対する支援をする。
- －軍のライフサイクル管理機関または整備補給処または民間企業と提携アグリーメントを結び、プログラマネージャーに対する物品支援統合者としての職務を遂行

イ. DLA の最適補給能力

- －1,300 以上のウエポンシステムに対する消耗部品・物品・関連サービスのサプライチェーンを管理
- －ウエポンシステム、部品及び必要品のすべてのカタログング及び National Stock Number の付与
- －「連邦兵站情報システム」(Federal Logistics Information System) の管理
- －26 か所の配布補給処 (19 は米本土、7 は国外) の管理
- －ウエポンシステム、部品及び物品の廃棄、再利用及び非軍事化の実施
- －戦略的及び重要な素材 (Materials) の購入及び保管

(4) PBL の実際例

ア. Army' s Common Ground Station

- －DLA は Tobyhanna 陸軍補給処 (物品支援統合者) に対する物品支援提供者
- －プログラマネージャーは、Army' s Communications Electronics Life Cycle Management Command である。
- －DLA は PBL アグリーメントに基づいて Tobyhanna 補給処から前線戦闘部隊に至るすべてに対する消耗品の Supply Chain Management を実施している。
- －成果の測定基準
 - ・物品の利用可能性
 - ・支援要求時間納品

イ. 海軍 F404 エンジンに対する General Electric 社と DLA による共同支援

- －DLA と GE 社は海軍 F404 エンジンの物品支援統合者として提携し支援
- －DLA は F404 エンジンの 2,490 品目の National Stock Number の物品に対する PBL 契約を GE 社と締結
 - ・GE 社はそのうち 697 品目 (全体の 28%) に対する消耗見積もり、信頼性、

性能旧式化管理、生産取得源管理を実施

- ・ DLA は 1,793 品目（全体の 72%）に対する保管、配布、性能管理及び生産取得源管理を実施

－成果の測定基準

- ・ 物品利用可能性
- ・ 在庫品目数量削減
- ・ 小規模企業の参入

ウ．陸軍高機動多目的車両に対する AM General 社と DLA による共同支援

－AM General 社、Army Tank Automotive Command 及び DLA の 3 者による統合兵站パートナーシップ（Integrated Logistics Partnership）を締結

- ・ 補給処整備に対する維持支援
- ・ DLA は AM General 社と維持支援部品に関する契約を締結
- ・ AM General 社は在庫品の所有、管理及び保管を実施
- ・ 要求品目は要求部隊の庭先渡しでその時点で請求金額支払い
- ・ DLA はエンジン及びトランスミッションを除く消耗部品及び兵站支援役務を実施
- ・ 23,376 両の車両を生産し、これらに対する 2,380 万の部品を提供
- ・ 上記のうち現時点で在庫枯渇はわずか 532 品目でこれは在庫品利用可能率 99.999%である。
- ・ 在庫品保管数は顕著に削減された。

エ．DLA の戦略補給提携及び長期契約

－DLA は 28 の装備品製造企業及び陸海空軍と戦略補給提携アグリーメントを締結

- ・ うち 13 は陸海空軍とのパートナーシップアグリーメント

－DLA は戦略的素材取得源企業と長期契約を締結

- ・ 相手企業：部隊の即応性に直接影響を与える素材企業、部隊からの要求が多い素材企業、単一取得源たる素材企業
- ・ 事務手続き所要日数：58 日から 2 日に短縮
- ・ 生産リードタイム：77 日から 34 日に短縮
- ・ 素材利用可能性向上

(5) DLA 関連まとめ

ア. DLA は PBL を実行するため陸海空軍並びに企業と提携アグリーメント締結

イ. DLA は PBL の実行を次のような方法で支援

－物品支援提供者として

－企業または陸海空軍の支援軍または整備補給処との提携に基づく製品支援統合者として

－DLA が 2005 年 BRAC 計画による新ミッションを遂行することによって製品支援統合者としての DLA の役割はさらに強化される

5. アウトソーシングの根拠・背景

(1) 米国行政予算管理局 OMB Circular No.A-76

ア. 1999 年改訂版

－商業的活動及び本来的な政府的活動を定義

イ. 2003 年改訂版 (2003.5.29)

－「民間調達が可能でサービスを、適切な理由なくして政府が内部調達することは認めない。」と改定したことによりアウトソーシングの拡大が図られた。

－本来的な政府的活動の定義

－商業的活動の定義

(2) 国防省指令 第 1100.22 (2006.9.7) (2007.4.6 改定)

OMB Circular A-76 号の改定その他に基づく Workforce Mix 決定のためのガイダンス

－本来的な政府的活動の Yes or No によるマトリックスを使って Workforce Mix を決定する

－人的資源構成を 16 の評価基準で区分する。

－16 に区分したカテゴリーを次の 3 分類にそれぞれ振り分ける。

① 本来的な政府的活動

② 私企業の行為が除外された商業的活動

③ 私企業の行為に従わせる商業的活動

参考資料 4-6 GAO-05-966(Sept. 2005)議会報告

U.S. Government Accountability Office (GAO)の勧告要旨；

「国防省はパフォーマンスベース兵站契約(PBL)が期待通りの利点を達成していることを実証する必要がある」

1. なぜ GAO がこの調査を行ったのか

国防省は、政府向けに定義されたレベルの性能を定義された期間に固定価格で購入するという、パフォーマンスベースの兵站方式を採用する、兵器システムの補給処維持業務を、民間セクタと契約する。そのような契約を行った後、プログラムオフィスはコストと性能のデータを使用して契約の有効性を評価することになっている。そうでないと国防省は、パフォーマンスベースの兵站方式の使用によりコストの節約と性能の改善が図れないことになる。GAO はパフォーマンスベース兵站方式の実践をレビューし、国防省がそれによってコスト節約と改良された応答性を実証できたのかどうかを見極めるよう依頼された。このレビュー実施にあたり、GAO は 15 の兵器システムプログラムについてパフォーマンスベース兵站方式の実践適用状況を解析した。

2. GAO の見出したこと

国防省のプログラムオフィスは、パフォーマンスベースの兵站方式使用によってコスト節約あるいは性能改善を達成したと実証できていない。国防省のその方式実践に関するガイダンスは、プログラムオフィスが実際のコスト及び性能データに基づいてビジネスケース解析を更新すべきであるとしているが、GAO のレビューでは、15 プログラムの内わずか一つだけが国防省ガイダンスに沿った更新を行っただけであった。そのケースではパフォーマンスベース兵站契約は期待したコスト節約結果とならず、その兵器システムは確立された性能要求を満たさなかった。一般的に、プログラムオフィスはいったんパフォーマンスベース兵站契約を結べば、そのビジネスケース解析を更新していなかった。その理由は、彼らが固定価格のパフォーマンスベース兵站契約の元での兵器システム維持コストは、より伝統的な契約アプローチの元でのコストより常に低いと仮定しているからであり、また彼らが使用された仮定を評価するのに必要な信頼すべきコスト及び性能データを持っていなかったからである。さらに、国防省オフィスは、プログラムオフィスがガイダンスに

沿いビジネスケース解析を更新するように監視するための手続きを作成していない。加えてプログラム当局は、自身の情報システムの制限のために、パフォーマンスベース兵站契約を監視するには契約者の情報システムで作成されるコスト及び性能データに依存していた、と述べている。プログラムオフィスはしかしながら、契約者提供のデータがビジネスケース解析を更新するのに十分信頼性があるのかどうかを決定していなかった。国防契約管理庁（DCMA）と国防契約監査庁（DCAA）は通常はコストプラス契約といったよりリスクの高い契約を監視するために使用されるが、彼らは固定価格のパフォーマンスベース契約を監視するにあたり、プログラムオフィスを支援するのに役立つ潜在的なリソースである。これらの国防省機関は、契約者の情報システムの信頼性を証明し、ビジネスケース解析を更新するに必用なコスト及び性能データを収集する能力を持っている。プログラムオフィスが国防省ガイダンスに従い、信頼性のあるコスト及び性能データに基づくビジネスケース改正の更新を行うまでは、国防省はパフォーマンスベースの兵站設定が期待通りの利点を達成し、国防省内でどの程度有効に実施されているかということの評価はできない。

3. GAO の勧告事項

GAO は国防省に対し、パフォーマンスベース兵站契約が結果としてコスト削減と性能向上をもたらしているのかどうかを実証し、プログラムオフィスがそのビジネスケース決定を評価するかどうかを追跡する手続きを作成し、契約者のコスト及び性能データの信頼性を証明するように勧告する。

参考資料 4-7 情報業務のアウトソーシングが労働力安定性に及ぼす影響

(“Current Trends in Intelligence Outsourcing Affect Work Force Stability”, By Vinh Nguyen, SIGNAL, December 2007)

情報業務のアウトソーシング加熱でどのような問題が発生したのか、軍用通信の専門誌「シグナル」に掲載された情報専門家による指摘である。

2001.9.11 事件は、情報コミュニティに強大なパワーと資源（人的・予算的）を与えたが、急激なアウトソーシングも経費とアカウントビリティの両面で論議を呼んでいる。本来、込み入った活動であり、政府機能との境界も明確ではないのに 2007 年当初までに情報業務のアウトソーシング予算は 435 億ドル以上に上昇した。正確な額も活動も秘匿されている。私企業の契約者に行わせる情報活動は、全地球的なテロとの戦いでは不可欠であるが、急激なアウトソーシングで無駄な出費、労働力の不安定、契約管理の問題の発生が懸念される。2007 年 5 月、米上院の情報特別委員会（SSCI）は、受注民間企業の労働力と契約者の適切な使用について調査を求めた。

冷戦後、平和の配当という名目で情報分野の予算は削減され、周辺機能のアウトソーシングが始まった。具体的には定められた情報業務の処理、情報技術の活用、そして情報インフラストラクチャ管理である。ところが高度な分析家の不足、武器拡散、テロリズムといった緊要な問題に関する技術的な専門知識の欠如するため、情報コミュニティは、さらに急激にアウトソーシングを拡大した。世界を戦場とする軍事作戦への情報支援や議会との予算的連携が必要となり、部内だけでは処理できなくなったからである。現在、情報請負企業なるものは広がる一方で、各情報機関にスタッフを契約・提供し、情報要求の作成から現地野戦司令官への状況報告作成まで幅広く活動している。

90 年代中期から情報アウトソーシングは 38%も上昇して 2005 年には 420 億ドルに達し、ほぼ 6 万ないしは 7 万人の要員と契約している。多くの新聞報道によれば、2007 年度情報関連予算の 70%に相当する 340 億ドル以上の予算が、情報収集から配布（もしくは宣伝）に至る幅広い任務のため私企業に費やされている。メディア報道によれば、CIA 活動の 60%が、また防諜活動の 70%が契約企業によって実施されているという。毎年平均 126,500 ドルを常雇いの情報職員（文民）に政府は支払っていると議会は推定するが、アウトソーシングすれば、間接経費も含めると最低 25 万ドルは中核契約者に支払いが必要である。しか

しながら多くの受注企業は、常勤職員よりも中核契約者への支払いが高くはなるが、常勤職員への様々な手当や退職金も含めれば長期的には安くなると主張している。

ある任務のために労働力拡大の必要から外部の契約者を活用する実験とアウトソーシングとは、区別する必要がある。アウトソーシングは、経費効率から見て長期的にペイするように行うものである。ある特定の任務に契約者を使うのは、短期的な解決策であるが、これは長期的にはマイナスの効果を生み出す。その契約者を短期間使うだけであるなら、政府はコストを節約できるが、ある重要な任務のため無期限に使いたくなった場合は悲惨な結果となるのである。

アウトソーシングは、情報コミュニティにも深刻な問題となっている。米国家情報長官(室) ODNI は、戦略的人材育成5ヵ年計画において、情報コミュニティは契約各社と経験や技能に優れた人材を争奪してきたと述べ、契約社がリクルートした要員を高いコストで国にリリースさせると嘆いている。機密情報取り扱い許可を持った新要員の65~70%が軍の出身であり、結局は情報機関が訓練した人物の出戻りである。主要契約社は、文官あるいは軍人の元情報勤務者に、元の給与より35~50%高い給与で同じ仕事をさせている。

このような慣行は、より低い給与で同じ業務を遂行する官アウトソーシング側要員の士気を低下させる。情報コミュニティは職員の技能向上にもかなりの投資を行ってきたが、十分なインセンティブを与えられない。それは人員配置および予算に柔軟性がないからである。何かでこ入れがなければ、専門知識を取得して問題を解決し、組織の知識を維持あるいは活用して外注労働力を管理しようという気を職員に持たせることはできない。今、生じているこの問題を解決しないと、情報コミュニティの労働力構造を破壊させることになる。

情報コミュニティは、どの機能までアウトソーシングできるか検討中である。普通のやり方では、主要業務と補助的業務を区別し、後者をアウトソーシングする。しかしながら「早くテロに対処しろ」という性急な圧力に押され、「本質的に政府業務」ギリギリの仕事さえも情報コミュニティはアウトソーシングしていることをODNIは明らかにしている。予算管理庁案内A76で定義されるように、「本質的に政府業務」とは、強い公益性を持つ活動であり、政府職員しか携わるべきでない。情報の問題とえば、防衛関連連邦調達規則補足(DFARS)は更に踏み込み、情報・防諜作戦の指令や統制は「本質的に政府業務」と解釈している。2007年5月、議会は国家情報長官にアウトソーシングした先の要員について調査するよう命じ、契約した企業の要員が本質的には政府機能である業務を遂行していない

か問い質している。

情報業務の外注と「本質的に政府機能」との境界は不透明で、さらなる調査を要する。ヒューミント活動の実施、テロ脅威の分析、野戦司令官への情報活動のブリーフィングといった情報活動はすでに契約先の社員たちによって行われている。メリーランド大学カレッジパークの情報学者、ウィリアム・ラーネマンは、情報サイクルを分割し、主要な情報活動か、そうでないかによってアウトソーシングすべきか、すべきでないかを定めるべきだと説く。彼によれば、収集と分析の大半は主要機能とはいえずアウトソーシングしても差し支えないが、ヒューミント活動などは、国家間の関係に影響を及ぼすから本質的に政府機能であると彼は強調する。しかしながら彼の主張では、分析作業はアウトソーシングの候補となる。それは、情報コミュニティが分析に必要な技術的専門知識すべてを持っていないから民間に委託せざるを得ないからである。だが情報要求、製造、配布、利用などは政府コントロールの範囲に留めるべき機能である。

今の契約状況から見ると、彼がアウトソーシング候補として挙げた事項は、ほぼアウトソーシングされている。情報分析という分野では、受注した私企業が、防諜からサイバー分析に至る広範囲の分析家を防衛および情報コミュニティに提供している。一方、受注私企業がヒューミント活動を実施し、情報製造も配布も、イラクでの日常情報ブリーフさえも受注企業によって行われているが、これは受注企業が本質的には政府機能の分野へ踏み込んでいることになる。

上院の情報特別委員会（SSCI）は、2008年度予算決定の際、情報活動のアウトソーシングに関連する契約労働力や短期・長期の問題点について情報コミュニティの上層部はまだまだ理解が不足していると結論づけた。問題の概況が理解できなければ、情報契約者たちに自分の行動に責任を持たせるのは難しい。情報のアウトソーシングに関連する問題に的を絞った最終的な研究はまだ為されていないが、会計的、人事的な問題もアカウンタビリティの欠如を示している。

イラクのアブ・グライブ刑務所で捕虜を虐待し、違法な拷問を行ったとして契約した情報要員が告発された問題で、様々な情報収集システムでの技術的な失敗や関連する契約管理問題が、アウトソーシングされる情報の問題点を照らし出すことになった。

もう一つの失敗例はNSAのTrailblazer計画である（インターネットの盗聴技術開発計画であるが、市民活動家に告発されただけでなく、ずさんな計画だったため中止に追い込まれた）。6年間に120億ドルを研究開発につぎ込んだが2006年初めに中止となった。契約

者たちは、引渡しができない理由を説明できなかった。失敗の大きな理由は、戦略の欠如と民間企業の指導力がないことによる不十分な契約管理である。この計画を受注する契約企業の計画管理は様になっておらず、また技術力も無かった。複雑な要求に応える新ツールの考案にもしくじったし、官の重要な要求を満たせなかった。

アウトソーシング問題は、情報の活動舞台を越えるものである。調達活動中のアウトソーシング部分は、沿岸警備隊の Deep Water や陸軍の FCS に見られるように、透明性や管理ミスの問題に繋がっていると議会は指摘している。防衛産業は、前例の無い権威を政府から与えられてきたが、その結果、DFARS の規制に背く業者選定手続き、お粗末な製品品質、能力アセスメントの欠如によるコスト超過やスケジュールのずれが起こっている。情報機関は、おのおの独立に、主要な機能とそうでない機能を決めているが、契約私企業に本質的には政府の機能を任せているものだから、説明責任だけが責任官庁に残されるのである。

参考資料 5 海外出張訪問記録

参考資料 5 - 1 フランス国防省装備庁

参考資料 5 - 2 英国貿易投資庁国防安全保障局 (TIDSO)

参考資料 5 - 3 英国 Oracle 社 (Oracle Corporation UK Ltd)

参考資料 5 - 4 BAE システムズ株式会社 (Plc)

参考資料 5 - 5 Thales UK

参考資料 5 - 6 Oracle 社ワシントン DC

参考資料 5 - 7 Boeing 社

参考資料 5 - 8 米国兵站庁 (Defense Logistics Agency)

参考資料 5 - 9 ロッキードマーチン・コーポレーション

参考資料 5 - 10 DISA

参考資料 5 - 11 米国防省国防次官 (取得・技術・兵站担当) オフィス

参考資料5-1 フランス国防省装備庁

1 訪問先：フランス国防省装備庁

2 訪問日時：平成20年11月28日09:30～12:20

3 訪問先面談者

装備庁国際開発局極東アジア部次長 セルゲイ・グリーリー

同 専門技術局兵站支援部国際課長 ジャン・マルク・クレティ

4 訪問者

日本戦略研究フォーラム：田中伸昌、山崎 真、本間邦彦、林 茂

5 ブリーフィング等内容概要

(1) フランス国防省の兵站支援管理

ア. 契約額等

○装備品開発取得：約90億ユーロ/年、契約企業従業員数約10,000人

○装備品維持管理支援：約60億ユーロ/年、契約企業従業員約60,000人

○所掌装備品：航空機、艦船、陸上装備品、武器弾薬、他

イ. 組織

○内局、統合参謀本部及び装備庁で国防省を構成する

○防衛産業戦略技術協力局、国際開発局、軍備計画予算局、装備品調達局、試験評価局、品質管理局、人事管理局等から成る

ウ. 責任

(ア) 各種研究、軍備計画、装備品開発取得維持管理、防衛産業政策、装備品輸出等の実施を任務とし、装備品のライフサイクルから見れば、要求策定→開発計画→設計→開発→調達までをDGAが責任を持ち、部隊配備後は各軍支援部隊が責任を持つ。但し技術的な支援に関してはライフサイクル全体を通じてDGAが責任を有する。

(イ) 要求策定から調達までをIntegrated Logistic Support (ILS) と言いDGAが責任を持つ。部隊配備後の維持支援は、Integrated Service Support(ISS)と言い、各軍の責任で予算措置、契約等を行うが、技術的支援はDGAが行う。

エ. 統合ライフサイクル支援のためのポリシーおよび実行

(ア) 現行では ILS と ISS は二つの別々のチームが各個に対応し、必要に応じ DGA のプロマネと各軍のプログラムオフィサーが調整している。将来は両者をフルに統合したチームとし、ライフサイクル全体を通じた支援ができるように持っていく。

(イ) 取得までのフェーズと維持支援のフェーズとの間の相互連携には色々と困難な問題があり、これを解決して首尾一貫した取得—支援の流れを作る必要がある。

(ウ) ILS のポリシーを ISS にも適用し首尾一貫した取得維持支援管理を行う。

(エ) グローバルな取得、長期間契約、等を内容とする契約コンセプトの採用。

(オ) ライフサイクルコスト管理

(カ) 陸海空軍の ISS プロセスを標準化させ統合支援ができる体制とする。

(キ) OCCAR、EU 防衛庁及び NATO 等の組織を活用した国際共同開発の推進

(2) 防衛産業政策

ア. 欧州防衛産業の規模

○総売上高及び従業員数 (2005 年) : 英 200 億ユーロ、20 万人 ; 仏 150 億ユーロ、16 万 5 千人

○防衛売上世界順位 (2006 年) : 英 BAE Systems、第 4 位 159 億ユーロ ; EADS、第 7 位 100 億ユーロ ; Finmeccanica、第 9 位 64 億ユーロ ; タレス、第 10 位 61 億ユーロ

○圧倒的な米国防衛産業並びに米国防衛市場に対して欧州の規模は、概ね 2 分の 1 以下である。欧州内で分担協力していかないと米国に席卷されるという危機感を持っている。EU 全体の力をつけようというのがフランスのポリシーである。

イ. 国家安全保障にとって緊要なウエポンシステムを設計開発装備できる防衛技術産業基盤を国内に維持する。併せて欧州防衛産業技術基盤の強化を図る。

ウ. 既存技術 Know-how の維持発展及び新技術 (UAV, NCW, CBRN, Stealth 等) Know-how の開発取得

エ. 国内に技術生産能力を保持すべき産業セクターと海外依存を可とする産業セクターの弁別を明確にしておくこと。

オ. 防衛装備品の取得サイクルが安定的なものと不定期に取得が変動する装備品によって、防衛産業技術生産能力基盤が維持できているもの、維持できず危機に直面している能力基盤があり、これを弁別して必要な対策を取る。

カ．国防省の防衛産業との三つの関係を効果的に活用した防衛産業戦略を推進する。

即ち、①顧客として、②国際的な責任と権限を持つ立場として、③企業の株主として、の立場である。

キ．防衛産業基盤の階層（システム企業、プライム企業、装備品製造企業、部品等サプライヤー）に応じた施策の推進。

ケ．防衛技術生産能力を、①国家主権の維持に関わる領域、②欧州域内で分担協力すべき領域、③グローバルな市場で輸出入する領域、という三つの領域に明確に区分して施策を推進する。

6 入手資料

(1) French MoD Management of Logistic Support

(2) Defense Industrial Policy

参考資料 5-2 英国貿易投資庁国防安全保障局 (TIDSO)

- 1 訪問先： 英国貿易投資庁国防安全保障局 (UK Trade and Investment Defence and Security Organization:UKTI)、国防補給局 (Defence Supply Organization)
- 2 訪問日時： 平成 20 年 12 月 1 日 1430~1700 (1900 から UKTI 主催夕食会)
- 3 訪問先面談者

UKTI 長官 リチャード・ペニグイアン

アジア・オーストラリア担当部長 キース・スミス (夕食会のみ、主催)

海軍主任アドバイザー 海軍大佐 ジョン・ストラットン (同上)

共同事業支援グループ (PSG) 長 ポール・マーチン

PSG アドバイザー ステファン・ヒル

1 訪問者

日本戦略研究フォーラム： 田中伸昌、山崎 眞、本間邦彦、林 茂

在英国防衛駐在官： 1 等海佐 寺田博之 (ブリーフィングのみ)

2 ブリーフィング等内容概要

(1) UKTI 長官 ペニグイアン氏表敬

JFSS 調査団の皆様のご訪問を歓迎致します。英国と日本は歴史的に深い関係にあります。防衛装備品の分野でも良い関係にあり、今後もこの関係を維持・発展させたいと考えます。

(海上自衛隊がロールス・ロイスのガスタービン・エンジンを多く採用しているとの JFSS の発言に対し) 性能に満足しているか? との問い。更に多くの装備品を採用していただきたい。との発言。

(2) アジア・オーストラリア担当部長 スミス氏

日本を数回訪問し、経済産業省、防衛省へ足を運んでいる。防衛産業もよく訪ねている。

航空自衛隊の次期主力戦闘機にユーロ・ファイター (タイフーン) を採用してもらうべく、意欲的に活動している。日本 (海上自衛隊) は、ヨーロッパのヘリ EH-101 を正式採用した。これが一つのブレイクスルーとなることを期待している。

(3) Partnering Support Group (PSG)

ア PSG の役割

- ・ PSG は、共同事業契約 (Partnering Contract) (アウトソーシングと同意) について支援とアドバイスを行う権限を有する。
- ・ PSG は、構想から契約、その後までプロジェクトを支援する。
- ・ プロジェクト・チームとの密接な連携により、他に政策的影響を及ぼす役目も担う。

イ PSG の権限

- ・ 「Partnering Handbook」の施行
- ・ 戦略の確立と経費及び物資の清算
- ・ 国家経理局 (NAO) への連絡官の派遣
- ・ 企業への経理の公開
- ・ プロジェクト・ライフ全期に亘っての事業発展政策の適用

ウ Partnering Handbook

・ このハンドブックは、多くの新政策とガイダンスのドキュメントの中の一つである。

これは国防省の、広範囲の民間への「事業プロジェクトへの適合」(Fit for Business Project) 政策を準備するためのものである。

- ・ 本ハンドブックは、「共同事業」(Partnering) とその適用について説明している。
- ・ 「Partnering」とは、共同という特別な条件を使うことによる購買アプローチである。
- ・ 本ハンドブックによる利点は、次のとおりである。
 - － 連携効果により全般的目標コストに進歩をもたらす
 - － 伝統的なアプローチに対しては問題が提起され、新しい方法が見出される。
 - － 透明性、公開性が大きくなる。
 - － 挑戦的能力が強化される。
 - － 価格調整と連合した利益配分調整意欲の向上はプロジェクトの効果を生む。

(4) 英国国防省における Private Finance Initiative (PFI)

ア PFI とは何か？

- ・ Private Sector は、特別に得られた価値の高い資本を使ってサービスを提供する。
- ・ これらの資本は、Service Provider が、私的資金から確保する。

- ・ 長期契約が一般的である。25 年が典型的な期間。
- ・ 予備資金を使用するための民間開拓の機会の可能性が生じる。
- ・ 適切なリスク配分と管理を行う。

イ PFI をどのような場合に適用するか？

- ・ 建設や引渡しに伴うリスクを適切に管理する必要がある主要な資本投資
- ・ Private Sector が引渡しに関する専門知識を有する場合
- ・ サービスの構成が妥当な場合、技術が安定している場合
- ・ 長期、全生涯にわたるサービスが可能なコストの保障がある場合
- ・ プロジェクトの価値に対し購入価格が過剰ではないと認められる場合
- ・ 長期計画が展望され、Private Sector が実施についての強い意欲を有する場合

ウ PFI の利点

- ・ 必要なサービス基準が維持される。
- ・ 新しいサービスが時間どおりに開始される。
- ・ 公共の資金が更に有効に使用される。
- ・ 契約者は、生涯にわたってサービスを提供する意欲を持つことになる。

エ 英国防省における PFI の実例

- ・ 建築物： 国防省メインビル、JSCSC、駐屯地ビル、官舎
- ・ 訓練装置： MSHATF、Tornado GR4 Synthetic Training、DTR
- ・ 装備： 戦略輸送艦、重量運搬車

6 入手資料

- (1) A Partnering Handbook (for Acquisition Teams)
- (2) MOD Partnering Support Group (PSG)
- (3) Private Finance Initiative (PFI) in the UKMOD
- (4) Pocket Guide de&s

参考資料 5-3 英国 Oracle 社 (Oracle Corporation UK Ltd)

1 訪問先： 英国 Oracle 社 (Oracle Corporation UK Ltd)

2 訪問日時： 平成 20 年 12 月 1 日 09:00~11:00

3 訪問先面談者

国防省コンサルティング・サービス・リーダー ステイブ・ローリー

パブリック・サービス・上級部長 アンディ・スミス

4 訪問者

日本戦略研究フォーラム： 田中伸昌、山崎 眞、本間邦彦、林 茂

5 ブリーフィング等内容概要

(1) 国際的国防マーケティングにおける Oracle 社の活動

ア 諸データ

- ・ NATO26 カ国のうち 23 カ国においてオラクルのアプリケーションを使用
- ・ 100 以上の米国政府組織においてオラクルのアプリケーションを使用
- ・ 上位 20 の国防省のうち 11 においてオラクルのアプリケーションを使用
- ・ 16 のラテンアメリカ及びカリブ諸国政府においてオラクルのアプリケーションを使用
- ・ アジア太平洋諸国の内 9 カ国においてオラクルのアプリケーションを使用

イ 国防組織におけるチャレンジの現状

- ・ 脅威の状況の変化 より小さく、広く拡散し、頻繁に発生
- ・ 軍のレベルの高い使用 派遣部隊の作戦におけるレベルが高度化
- ・ 政府及び民間からの期待度の上昇 市民の知識がメディアによって高くなった
- ・ 資源と資金に対する圧力 定常的な安全保障上のプレッシャー

ウ 国防組織に対する業務の鍵

- ・ 軍とそのプラットフォームの能力の向上
- ・ 効率的な能力向上
- ・ 技術の活用 武器・プラットフォーム・通信・ネットワーク等の能力向上

エ IT に関わる業務の方向

- ・ 業務システム
 - － 近代的業務アプリケーションの適用による業務変革
 - － 特注品を最小化し COTS アプリケーションを適用
 - － Performance Based Budgeting, Contracting and Management
 - － 人事・取得・資材・資金への展望
 - － 全般的業務の創造
- ・ 戦闘と作戦の実施
 - － ネットワーク中心の作戦実施及びネットワークの使用能力
 - － 統合・連合部隊の運用共通性
 - － 区域における情報の共有及び情報の確実性・保全性
 - － アセット展望の向上
 - － 本土防衛
- ・ 業務と戦闘システムの統合
 - － SOA 使用の増加
 - － オラクル・ミドルウェアの急速な適用

オ オラクルの軍事・国防における解決方針

- ・ 戦略的投資としての人事管理 自動化による人事管理と経費節減
- ・ 信頼される財務管理 財務情報の統合化、 BEA 及び SFIS による財務標準化
- ・ 責任ある調達 WEB の活用による調達経費節減、協議による合意を推進
- ・ アセットを維持し、命数を増やす 複雑なアセットに対する多重整備戦略
- ・ 保全情報への急速なアクセスと分析 IT 標準の活用

(2) 英国国防省における Oracle 社

ア 共通アプリケーション

- ・ DFMS(Defence Financial Management Service)
 - 2006 年以前、国防省の経費管理システムを供給
- ・ SPVA(Service Personnel & Veterans Administration)
 - 2006 年以前、Oracle HRMS/Payroll & CRM を適用
- ・ PPPA(People Payroll & Pensions Agency)
 - 2001 年から Peoplesoft HRMS を、2006 年から Oracle Payroll を全文官

に適用

- DECS(Defence eCommerce Service)
2001 年以來、Oracle eBusiness Platform を防衛産業との取引に適用
- P2P(Procure to Pay)
2001 年以來、Oracle Purchasing and iProcurement を中央調達に適用
- ASPECT
1996 年以來、価値の高い複雑な装備の契約に適用
- RAO(Research Acquisition Organization)
年間、500M ポンドの研究プロジェクトを管理
- Purchase to Payment
2007 年以來、Oracle Purchasing Solution を手動調達命令に対応して適用
- PUMAS
Oracle Procurement Solution を陸軍の調達に適用

イ 技術的解決

- データベースとアプリケーション・サーバーへの広範なライセンス事業
- 1986 年以來、技術販売を実施
- オラクルのコア技術による 200 以上の技術解決
- 供給チェーンへの情報サービスの提供
- オラクル・ベースによる幾つかの中心的指揮管制システム
 - JOCS(Joint Operational Command System)
 - JOP(Joint Operational Picture)
- オラクル・ベースの多くの後方システム
 - GLOBAL
 - USAS
 - UNICOM(Virtual Private Database による解決を含む)

6 入手資料

- (1) Oracle and Defence
- (2) UK Government and Shared Service

参考資料 5-4 BAE システムズ株式会社 (Plc)

- 1 訪問先：BAE システムズ株式会社 (Plc)
- 2 訪問日時：平成 20 年 12 月 2 日 10：00～12：00
- 3 訪問先面談者
企業開発事業部事業部長 マンディープ・ナンラ
同 管理部長 アンドリュー・ギャラハー
企業戦略・計画事業部事業部長 アンドリュー・バード
- 4 訪問者
日本戦略研究フォーラム：田中伸昌、山崎 真、本間邦彦、林 茂
- 5 ブリーフィング等内容概要

(1) 会社概要

- グローバルに展開している防衛専門の企業である。オーストラリア、サウジアラビア、南アフリカ、スウェーデン、米国および英国の 6 カ国に会社を設立している。米国には従業員 50,000 人、英国には同 36,000 人である。製品は陸海空及び宇宙の全象限にわたるシステムを開発し生産しフォローオンサポートする。
- 会社の年間総売り上げは 157 億ポンドで世界第 3 位の防衛総売り上げである。米国の子会社である BAE Systems Inc.は、米国の防衛産業として米国防衛市場で第 6 位の規模である。
- コングロマリット企業を目指しているのではなく、防衛事業専門の会社である。
- 1999 年以前は米国における事業は極めて少なかったが、1999 年に米国との間で「Special Security Arrangement」を締結し、BAE Systems plc.の企業でありながら半ば自律的に米国企業として事業を実施している。米国においてはこの“Arrangement”締結以後、2000 年におけるロッキードマーチン社の子会社の買収を始めとして逐年防衛関連企業の買収を進め現在の規模に至っている。

(2) M&A について

- 冷戦終結後、米国防衛産業は大規模な M&A を実施して巨大な 5 つの企業へと集約されていったが、これら巨大企業に飲み込まれないためには規模の拡大が必要であった。米国防衛市場の 2 分の 1 以下の規模でしかない欧州市場、更にそれより小規模な英国市場のみでは事業の拡大は望めず、米国市場への進出が企業存亡のキーであった。このため British Aerospace (BAe)社が GEC マルコーニ社を吸収合併して BAE

Systems plc を設立し規模の拡大を図った。この時点で米国に進出していた夫々の子会社も合併して BME Systems plc の子会社である BAE Systems Inc.を設立し、米国メリーランド州に本社を構えるとともに事後の米国市場での事業拡大の基礎を築いた。

○米国防衛市場の中で大きな位置を占めているため、米国防衛産業の M&A の影響を直接受けるとともに、BAE Systems Inc.は米国の法令、規則に従うとともに米国防衛産業政策の影響下にある。

(3) 今後の事業戦略について

○急速な技術革新が進む今日、R&D 投資を強化していかなければならないと考えており、その投資分野としては、①UAV、②Home land security、③プラットフォーム中心からネットワーク・ソフト中心のウエポンシステム、④System of systems のためのインテグレーション、これらが重点事項であろう。UAV については UAV に IT を結合させることで多くのミッションを遂行させることができ成長分野の一つであろう。

○国際的な安全保障環境は非常に予測し難い状況となっている。地政学的な問題が世界各地で多発するであろうし、ロシアは注意深く見守り慎重に対応する必要がある。

○欧州全体の防衛技術・生産能力の底上げを図っていく必要があるが、そのためには欧州防衛市場 (Europe Defense Equipment Market) の確立強化を図っていく必要があるが、これが有効に機能するようになるのには今後 15 年~20 年はかかる。

○欧州と米国の事業文化の違いも理解しておく必要がある。欧州では伝統的に企業間の協力で事業を進めてきた。例えば、ジョイントベンチャーであるとか企業提携等によってウエポンシステムの共同開発生産を実施してきた長い歴史と経験がある。一方米国においては、“Collaboration”は嫌いで“Control”を好む企業文化がある。

(4) PFI について

○PFI は政府にとっては良いシステムであろうが、企業にとっては経済的ではないし、リスクがあり必ずしも良い制度ではない。先に VT グループが国防省と契約した Future Strategic Tanker Aircraft プロジェクトは、PFI 史上最大規模の契約といわれるが、BAE Systems 社もこの競争に参加したがリスクが多すぎるとともにメリットが余りないため契約には至らなかった。

6 入手資料：会社紹介パンフレット (「The Facts 2008 BAE Systems」)

参考資料 5 - 5 Thales UK

1 訪問先：Thales UK

2 訪問日時：平成 20 年 12 月 2 日 14：00～16：00

3 訪問先面談者

副会長 ジョン ホーウエ

国際事業部長 イアン ピッケレル

セキュリティ・サービス事業部

クリティカル情報システム部長 ジャスティン バラット

4 訪問者

日本戦略研究フォーラム：田中伸昌、山崎 真、本間邦彦、林 茂

5 ブリーフィング等内容概要

(1) 会社概要

航空宇宙、防衛及びセキュリティ分野で世界をリードする大企業であり、従業員 70,000 人、世界 50 ヶ国で活動している。年間売上げ高は 8.3B ポンド（約 1.2 兆円）であり、売上げ比率は防衛約 42%、航空宇宙で約 29%、セキュリティ約 28%である。

又売上げの 18%を R&D に使用し、研究開発技術者数は 22,000 人を擁している。

Thales UK は従業員 9,000 人で、防衛事業では英国第二位であるが、その他の民生分野においても発展しつつある。英国政府からは Through Life Capability(TLC)を提供するべく要求を受けている。

(2) M&A に対する考え方

Thales では防衛事業においてプラットフォーム能力とシステム能力のバランスを取りつつ事業展開をする戦略を取っている。

A: システムが複雑高度であるが、プラットフォームはそれ程高度なものではない場合は、プライムとしてシステムインテグレータを目指し、また B: システム、プラットフォームがいずれも複雑高度で、各々独立性が高い場合には企業合同やパートナーリングを結び安全な事業展開を行う。

更に C: システム、プラットフォームが共に複雑高度でお互いの依存度が高く電子システムのサブコンと垂直統合を必要とするケースでは、B のケースと共に防衛産業戦略 (DIS) の基でプラットフォーム パートナーリングを結ぶ。

その他 D: システム、プラットフォームが共に複雑でない場合又は互いに依存する旧来のプラットフォームプライム方式の場合はシステム事業の対象とならない。

例として

A: Watch Keeper(UAV プログラム)、FIST(Future Integrated Soldier Technology)、MASC

B: CVF(将来空母プログラム)、Future Lynx(Secure Communications and Nav Systems)

C: JCA,Typhoon

D: MARS

等がある。

(3) 英国の防衛産業戦略(DIS)

英国防省は防衛調達において企業の競合体制を導入しようとしている。

また企業に対してはライフタイムを通じた防衛能力の保持を要求しており、国防省と企業側の対話関係を重要視している。

調達コスト削減も重要な事項であり、PFIについても盛んに推進しようとしている。

EUが進めようとしている EDTIB (European Defense Technology and Industrial Base)

戦略については DIS との関係を考慮しつつ進めることになる。DIS は 2002 年の Industrial Policy から築き上げた戦略であるのに対し、EDTIB は昨年発表されたもので、日も浅く理想的ではあるが必ずしも現実的でない面もある。

(4) アウトソーシング

Thales は英国防衛のサプライチェーンにおいて、プライムコントラクタ/インテグレータ、技術プロバイダと共にサービスプロバイダとして、全寿命期間を通じた防衛能力を提供して、国防省を支援している。

この中でサービスプロバイダとして以下のような分野のアウトソーシング事業を積極的に行っている。

- ・ 従来型の地上における Aircrew Training

例 : Lynx MK7/9 ヘリコプタ Aircrew 訓練サービス

全ミッションシミュレータ、コックピットトレーナ、術科教室からなる設備を用い

運用訓練、維持整備の教育訓練を実施。

- ・ 革新的サービスに基づく契約

例 1 : Sea King(SKIOS)及び Merlin の運用支援 (企業チームのメンバとして)

例 2 : Project Lydian – ISTAR

- 複合 PFI

例 1 : 欧州で最初の軍用 PFI 事業として 2004 年に契約。ドイツ国防省向け

陸軍、空軍向け NH90 ヘリコプタパイロットの地上設置の訓練サービスであり、
契約期間 18 年、運用 13.5 年、オプションとして 15 年迄延長という内容である。

例 2 : Air Tanker consortium の一員として投資し FSTA の契約を 08 年 5 月に得ている

- Synthetic Training Aid

例 : PPP 事業である FSaST Integrated Aircrew Synthetic Training Service は

英国内 9 基地に訓練センターを持ち、複数機種のコラボレーションサービスを実施している。

- その他

Telecom & Security Service 、 IT、 Facility Management において広範囲なインフラ支援
事業を推進している。

PFI を実行するにはリスクが重要事項である。

詳細なリスク分析表を作り、契約のコンソーシアムでリスクマネジメントボードを構成
し、リスク回避をしつつ実行している。

また PFI はサービス事業に限るのが良いと考えている。はじめに実行出来る内容のものか、
経済的にペイするか等を検討して戦略的パートナーシップにより実行する。

将来、複雑なプログラムは国防省では人材が少なく、自らではマネージ出来ないため、PFI,
PPI となっていくであろう。

6. 入手資料

(1) Presentation to the Japanese Forum of Strategic Studies

- Overviews of Thales in UK

- Thales UK View on Defense Industrial Strategy

- Mergers/Acquisitions

- Thales UK view and experience of Public/Private Cooperation & Outsourcing

(2) Thales in UK(pamphlet)

参考資料 5 - 6 Oracle 社ワシントン DC

1 訪問先： Oracle 社ワシントン DC オフィス

2 訪問日時： 平成 20 年 12 月 4 日 09:00~11:00

3 訪問先面談者

オラクル社 CEO オフィス上級副社長 ケン・クルーエック

4 訪問者

日本戦略研究フォーラム： 田中伸昌、山崎 眞、本間邦彦、林 茂

5 ブリーフィング等内容概要

(1) オラクル社の概要

ア オラクル社は「世界の政府機関に対する戦略的サービスの提供者」（30 年以上のパブリック・セクターの経験を持つ）であり、かつ「戦略的な業務ソフトウェアの獲得・結合組織」（4 年間に 55 以上のソフトウェアを獲得）である。

イ オラクル社の現状

- ・ 世界最大の業務ソフトウェアベンダー
- ・ FY2008 における利益は 22.6B \$
- ・ 世界に 320,000 の顧客
- ・ 280,000 のオラクル・データベース顧客
- ・ 43,000 のオラクル・アプリケーション顧客
- ・ 80,000 のオラクル・フュージョン・ミドルウェア顧客
- ・ 80,000 の従業員 20,000 の開発者、 7,500 の支援関係者
- ・ 20,000 の共同事業者
- ・ 145 カ国で事業

ウ オラクル社の戦略概観

- ・ Complete + Open + Integrated
- ・ 最も完全なソフトウェアを提供する。
- ・ 内部ソフトと外部から獲得したソフトの結合
- ・ 拡張(Extensible)と公開(Open)を強調
- ・ より良い情報
- ・ 強力な保全

- ・ 管理・改善・拡張の容易性
- ・ 企業手順における ERP の超越
- ・ WEB サービスと SOA のドライバー
- ・ 最も完全かつオープンなソフトウェア構造 (IBM, SAP, Microsoft と比較して)

エ 政府に対する解決策

- ・ アプリケーション製品
Federal Financials, Federal Payroll, Case Management, Planning & Management, Tax & Revenue 等
- ・ ミドルウェア製品
Service Oriented Architecture, Adaptive Access Management, Business Process Management, Legacy Data Integration, Role and Access Management, Mobile Analytics, Business Intelligence 等
- ・ データベース
Oracle Database Vault, Oracle Audit Vault, Oracle Advanced Security, Oracle Real Application Clusters, Oracle Real Application Testing, Oracle Times Ten, Oracle Data Guard 等
- ・ インフラストラクチャー
Oracle Virtual Machine, Oracle Enterprise Manager, Oracle Unbreakable Linux, HP Oracle Database Machine, HP Oracle Exadata Storage Server, Oracle VM templates, Oracle Cloud Computing, Oracle Grid Technologies 等

(2) オラクル社の企業合併戦略

ア 合併戦略成功へのチャレンジ

- ・ M&A は戦略というよりは手段 (Tool) である。
- ・ 合併目標にアクセスするには厳格な評価が必要である。
- ・ 合併計画の遂行には顧客に価値をもたらすことが必要である。
- ・ 財務の確認。
- ・ Fashion (流行) を避ける。
- ・ 過払いへの誘惑を避ける。
- ・ 何を狙っているのか? 何が解決の問題になっているか?

イ 諸データ

- ・ ソフトウェアにおける「平均使用マージン対全利益」(付図—1)
- ・ 「ソフトウェア買収企業と年毎の買収実績」(付図—2)
- ・ 「オラクルは最大のソフトウェア買収企業」(付図—3)
- ・ 「オラクルが買収したソフトウェア会社の区分」(付図—4)

ウ 今日の環境下での買収の成功のためには、

- ・ 今が買収の最適時期か？
- ・ どのようなタイプの買収を企図するのか？

Consolidation, Product Expansion, Distribution, Financial ?

これは従来と異なるのか？

- ・ なにが切っ掛けか？

Strategic, Competitive, Opportunistic, Valuation ?

- ・ どのような要素が障害になっているのか？

Financial predictability, Focus on core business, Lack of financing, Earning drag ?

- ・ 何が重要な考慮事項か？

最近の財務状況、製品の品質、信用度？

- ・ 別の方法で統合するか？

(3) 統合戦略

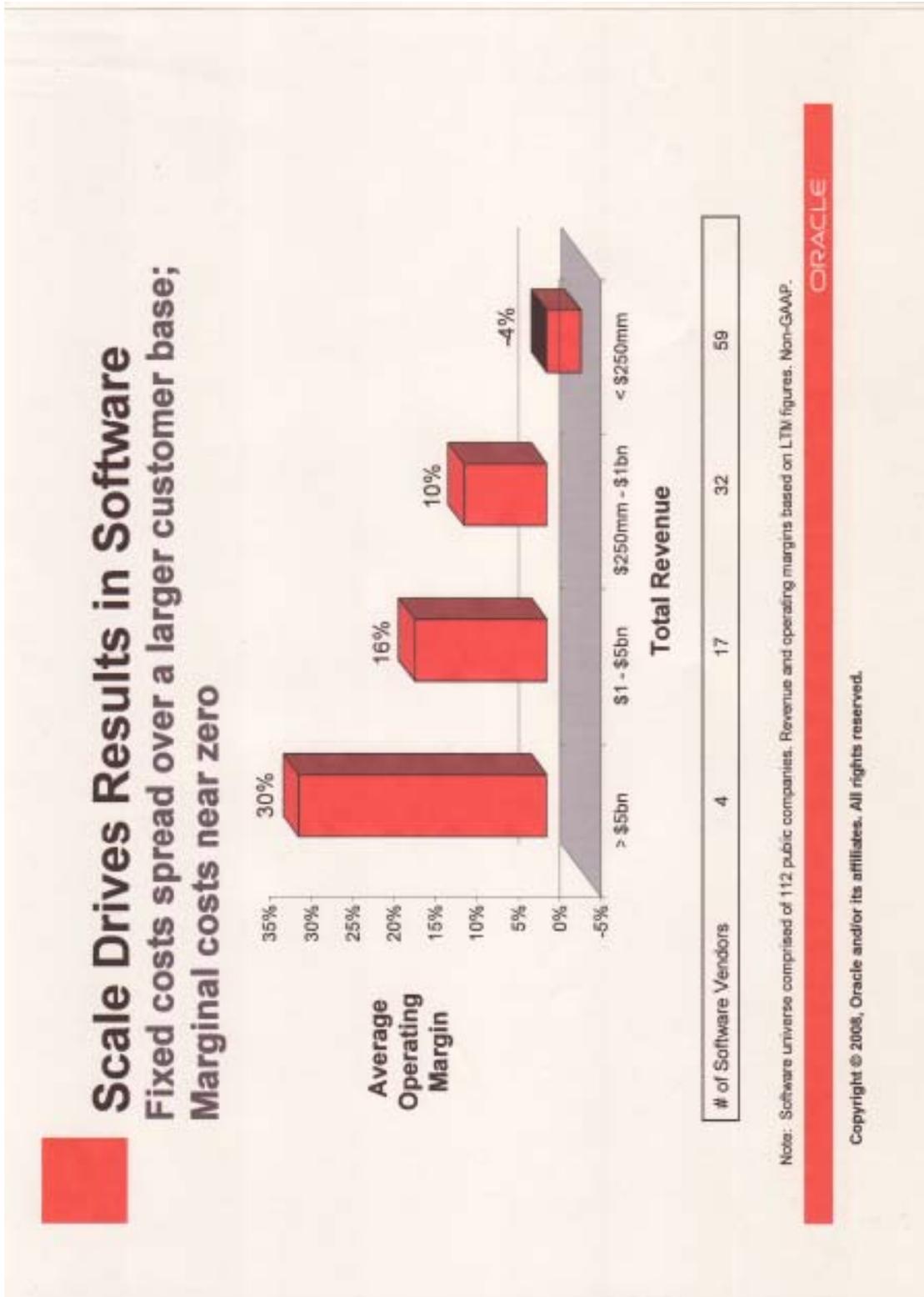
ア 統合戦略成功へのチャレンジ

- ・ 心を捉える。従業員、顧客、共同経営者、協業者
- ・ 素早く攻撃的な決定
- ・ 統合の過程におけるビジネスの勢いの維持
- ・ 目標を達成するために必要な場所と時期に応じて取得と実施の度合いを変える。

イ オラクル社における統合の現状

付図—5 「1998年と今日の比較」

6 入手資料 Oracle's Corporate Strategy, Products, M&A



Selected Leading Enterprise Software Buyers

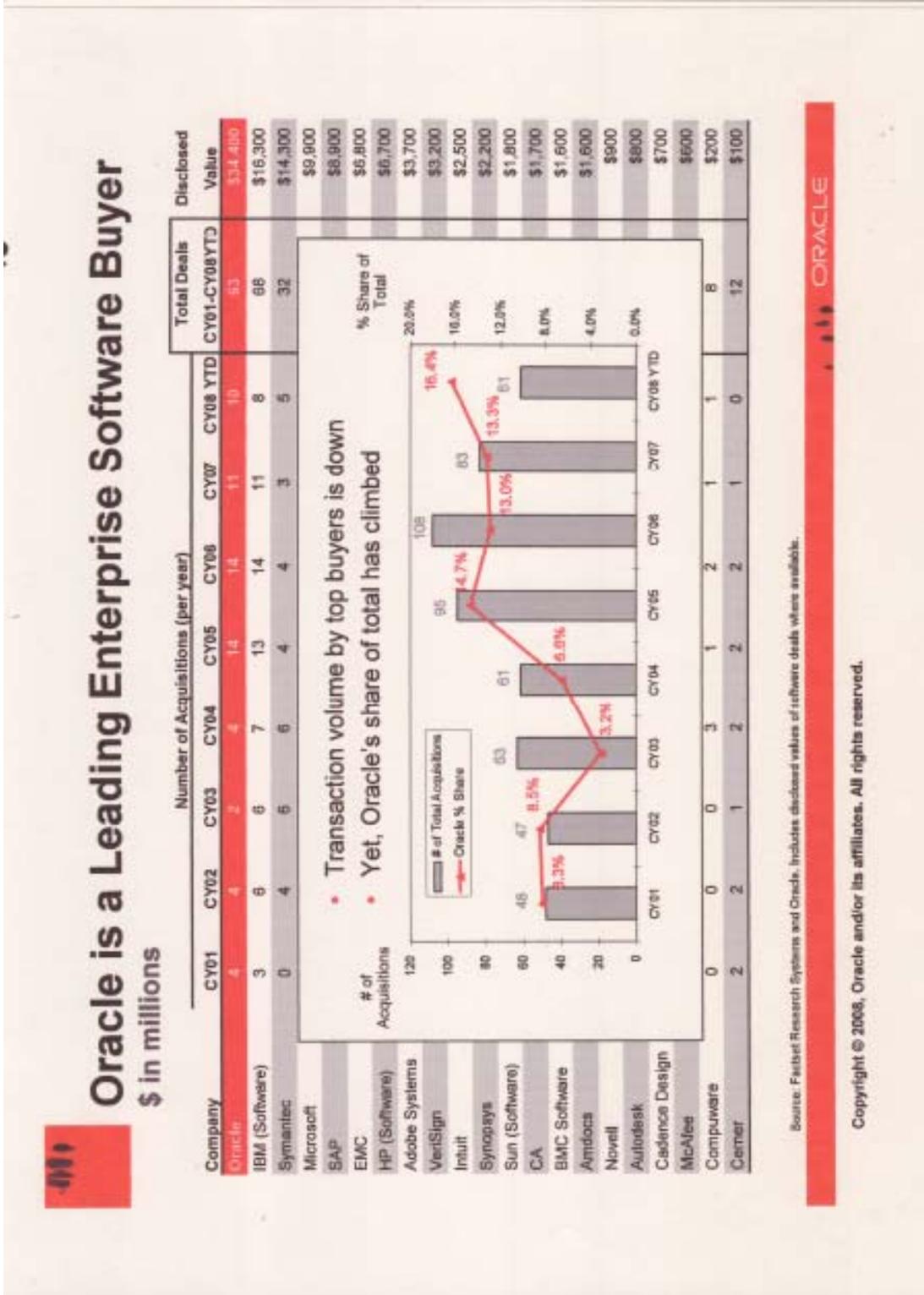
\$ in millions

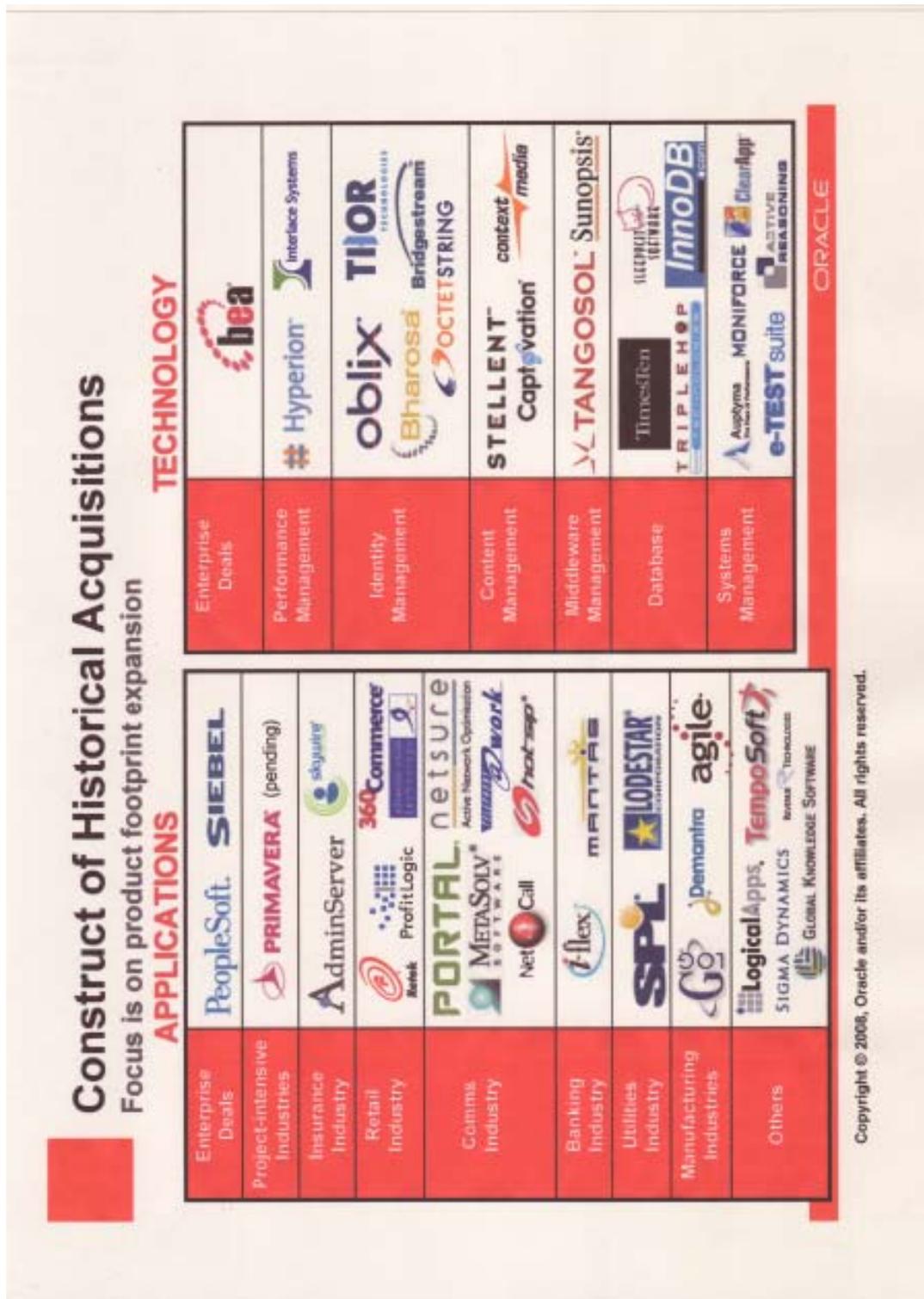
Company	Number of Acquisitions (per year)											Total Deals CY01-CY08YTD	Disclosed Value
	CY01	CY02	CY03	CY04	CY05	CY06	CY07	CY08	YTD				
Oracle	4	4	2	4	14	14	11	11	5	5	58	\$34,400	
IBM (Software)	3	6	6	7	13	14	11	7			67	\$16,000	
Symantec	0	4	6	6	4	4	3	1			28	\$13,600	
Microsoft	3	4	3	2	8	17	13	8			56	\$9,400	
SAP	6	1	3	2	9	3	6	1			31	\$6,900	
EMC	2	1	4	3	3	10	9	2			34	\$6,800	
HP (Software)	0	0	3	4	3	3	3	2			18	\$6,700	
Adobe Systems	1	1	2	2	2	4	3	0			15	\$3,700	
VeriSign	8	3	2	3	8	11	0	0			35	\$3,200	
Inuit	4	5	3	0	2	3	3	0			20	\$2,500	
Synopsys	2	2	3	10	1	2	3	1			24	\$2,200	
Sun (Software)	2	2	3	2	2	1	1	2			15	\$1,800	
CA	0	3	5	4	6	6	0	0			24	\$1,700	
BMC Software	2	3	3	1	3	1	3	2			18	\$1,500	
Amdocs	2	0	3	0	3	4	1	0			13	\$1,500	
Novell	2	1	2	2	3	1	1	2			14	\$900	
Autodesk	3	2	3	1	6	2	5	4			26	\$800	
Cadence Design	2	3	6	2	1	0	3	0			17	\$700	
McAfee	0	0	0	1	1	4	2	0			8	\$600	
Compuware	0	0	0	3	1	2	1	2			9	\$200	
Cerner	2	2	1	2	2	2	1	0			12	\$100	

Source: Factset Research Systems and Oracle. Includes disclosed values of software deals where available.

Copyright © 2008, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved.

ORACLE





Preparing the Back Office for Rapid Integration of Acquisitions

Oracle's implementation of a Global Single Instance had an unexpected benefit of enabling rapid integration and quick realization of cost synergies

1998	Today
<ul style="list-style-type: none"> • 52 application instances • 40 data centers 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 application instance • 2 data centers (back-up included)
<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistent business processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Global standard processes
<ul style="list-style-type: none"> • Fragmented data 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistent data and global business intelligence
<ul style="list-style-type: none"> • Decentralized decision making <ul style="list-style-type: none"> • Geography • Line of business 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralized decision making <ul style="list-style-type: none"> • Global process owner • Divisional process owner • Global application owner

ORACLE

Copyright © 2006, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved.

参考資料 5-7 Boeing 社

1 訪問先： Boeing 社

2 訪問日時： 平成 20 年 12 月 4 日 14:00~16:00

3 訪問先面談者

統合防衛システム部門

国際事業部アジア太平洋 次長 ジョセフ ソン

事業開拓部 戦略部 担当部長 シドニイ ブロッカー

同 担当部長 マーク ラッセル

国際サポートシステム部 担当部長 スティーブ ウィンクラー

4 訪問者

日本戦略研究フォーラム： 田中伸昌、山崎 眞、本間邦彦、林 茂

5 ブリーフィング等内容概要

(1) 会社概況

2007 年度売上げは 66.4B \$ であり、内訳は民間機 51%、防衛システム 49%とほぼ同率である。防衛システムは

- ・ 軍用機
- ・ Network&Space systems
- ・ Global Service&Support
- ・ Advanced Systems
- ・ Tanker Programs (輸送機)

からなる。

輸出ビジネスは売上げ 3.9B \$ (全体の 12%) でアジア太平洋区域 54%、欧州、イスラエル及びアメリカ区域が 38%、中東、アフリカ区域が 8%でありアジア太平洋区域が最大の顧客である。

(2) M&A に対する考え方

防衛事業環境を分析の上、コアビジネスの拡大、ネットワークソリューションを用いた新しいビジネスの形成、魅力的な周辺ビジネス及び海外事業の拡大、選択的垂直統合による企業基盤維持と拡大を目指し、ボーイング企業体の強みを生かす戦略を持つ。

今後成長すると見られる市場は図に示す分野であるがいずれも、これまでのボーイング社の得意な事業分野ではない。このために M&A を事業拡大の戦術として考えている。

(M&A is one tactic, not a strategy by itself)

M&A の例

一例として Global Service& Support 分野の拡大のために、地域の航空宇宙産業とパートナーシップ（チーミングや J V）を構築し利益の上がるビジネスモデルを作り上げる計画がある。

<会社取得>

- Insitu (2008 年 acquired)

UAV ScanEagle の開発会社で従業員 360 人の規模である。

この会社を取得することにより、次世代 UAV システムを米国及び同盟国に展開する計画が加速出来る。

- Tapestry Solutions (2008 年 acquired)

従業員 350 人規模のソフトウェア製品に特化した会社で、“Joint Distribution Logistic Model” や“Battle Command Support Sustainment System”は米陸軍の標準ツールとなっている。約半数がイラク等で軍と共に活動している。

この会社の能力と Boeing の Supply chain integration の専門性を組合せにより実戦に即した兵站サービスが提供出来る。

- Federated Software Group(2008 年 acquisition の agreement 締結)

技術サービスと米軍の物品及び人員管理ソフトウェアシステムに特化した会社であり Boeing の logistic command control 市場におけるプレゼンスを強化することが出来る。

< J V、株式取得及びチーミング >

- ATIL (Aviation Training International)

50/50 の J V。120 人規模の会社で、英国空軍の Apache 飛行部隊と地上整備隊に訓練とミッションプランニングを提供している。欧州で唯一の Apache 訓練のプロバイダ。

- Alsalm Aircraft Company

Boeing が大株主。2500 人規模の会社で中東では最大の航空機整備会社。

軍用機（C-130,F-15,Tornado,AWACS）、民間機（B-707,B-727,B-747 他）の Depo 整備、オーバーホール、修理を実施している。

- Boeing Defense Australia

100% 子会社。2300 人規模の会社で、F-111,F/A-18,ScanEagle の整備、Defense sight servis などを実施している。

- Alenia Aermacchi

イタリアの新世代練習機 M-346 に関し将来のチーミング agreement を締結している。

M-346 は、現在シンガポールと UAE (アラブ首長国連邦) において最終選考に残っている。

以上のように防衛システム及び Global Services & Support 分野においては M&A の成功が将来とも事業推進の重要事項であると考えている。

(3) アウトソーシング

政府は Mission Critical Job(=inherently government function) 以外は外部委託が可能との見解である。

政府には全てのプログラムを管理するに十分な人員はいないので、何を外部委託すべきか、私企業に任せるべきか、責任の分担はなどについて検討している。

また政府は全てについて監督権を残したいので、何処まで監督するのかやファイアウォールは機能するか、システムインテグレータに委託した場合のサブコンやその下層までのビジビリティはどうか等についても検討を要する。

Boeing としては民生技術またはその他企業内で最適に実施出来るものを実施したい考えである。

その例として PBL(Performance Based Logistics) 及び Modeling & Simulation がある。

PBL の契約例

PBL は実効的で結果指向の統合化された全体性能を保証する支援業務であり、即戦力性と信頼性を増し、低コストで政府リスクを低減させるものである。

その成果は政府からトータルパッケージとして監査を受ける。

- CH-47(UK) TLCS(Through Life Customer Support)

2006 年契約で 35 年 PoP である。航空機 Availability Level 70% 達成の契約で、20% のコスト低減が予測されている。

- C-17 GSP(Globemaster III Sustainment Partnership)

航空機 Availability は Standard 以上、2001 年で消耗コスト低減率 15% 以上、130M \$ のコスト削減の契約である。

- F-18 Integrated Readiness Support Teaming(FIRST)

Mission capable rate を 2000 年における 57%から 2007 年 5 月に 73%まで高める。

また Operational Availability において、この契約対象部隊は 84.3%であり、非対象の 71%と比較してその効果を実証している。

Modeling &Simulation(M&S)の契約例

政府は M&S のアウトソーシングにより企業側の投資を促進させている。

契約形態としては、政府が企業側にサービス料を支払う従来型の形態や、企業側が政府とコストを分かち合う Collaborative Agreement 形態、政府及び各担当会社が自分の分担に対し資金を投入しデータや設備は互いに交換し合う Cooperative Research and Development Agreement 形態がある。

M&S のアウトソーシングは米国特有でなく、NATO,UK,オーストラリアでも行われている。

- NATO Industrial Advisory Group(NIAG)

21 世紀に向けた即戦的、効果的ソリューションを見出す能力を増す目的のプロジェクトで、Boeing ,Thales,QinetiQ,BAE,Finmeccanica,EADS,SAIC が参画している。

課題としては全ての NATO メンバを満足させることの複雑さによりプロジェクト目標である”Best Athlete”approach への支援が得にくいことである。

- UK の Niteworks プログラム

英国防省が QinetiQ 及び BAE によるコンソーシアムを支援している。年間 100M \$ 程度の予算で企業側が国防省のために分析や運用を実施するものである。

Boeing Defense UK は Associate Partner として部分的に参画している。

企業側は背景となる知的財産を用い、このプロジェクトで生じた知的財産は国防省に帰属し保護される。

- Australian JCEB プログラム

多年度（2003～2006 年）に亘る、秘匿された政府のスタディプログラムであり、多国家スタディである。例として豪米政府間スタディでは両国の作戦、開発、戦略関係の代表者合計 23Stars が参画、3 ヶ月にわたる分析や週間 Wargame を実施している。

Capability Development Group 及び Strategy Group が活動しており、企業はこれらに対する支援を行い、目標分析比較、方針やドクトリンの評価、新技術の及ぼす影響などの評価を行う。企業は Trusted agent となる。

6 入手資料

- (1) Presentation to Japan Forum for Strategic Studies
 - Overview of M&A Consideration
 - DoD “Outsourcing” Policy

参考資料 5-8 米国防省国防兵站支援庁 (Defense Logistics Agency)

1 訪問先： 米国防兵站支援庁 (Defense Logistics Agency)

2 訪問日時： 平成 20 年 12 月 5 日 0850~1130

3 訪問先面談者

DLA 長官 海軍中将 アラン・S・トンプソン

基地整備・閉鎖実行担当部長 (J-39) ビル・バッデン

戦略計画・事業変革部長 (J-5) ジェフリー・カーティス

取得計画・企業能力主任 (J-74) ダグラス・ウオーカー

J-313 マイク・ハウス 他 3 名

4 訪問者

日本戦略研究フォーラム： 田中伸昌、山崎 眞、本間邦彦、林 茂

在米国防衛駐在官 2 等空佐 田崎剛広

5 ブリーフィング等内容概要

(1) DLA 長官 トンプソン海軍中将表敬

JFSS 調査団の DLA 訪問を歓迎します。私は、ここへ着任したばかりで、皆様が私にとって最初の訪問者です。私は、本年日本を訪問し、海上自衛隊補給本部長の河野海将及び海上幕僚監部装備部長の宮浦海将補と懇談しました。米軍と自衛隊は強固な連携を保っています。DLA は 1977 年に DSA から名称が変わりました。DLA は米軍の兵站・後方支援について一元的に支援しております。部品の確保・供給についても集中的に管理しております。すべてのシステムを一つの見方で見ております。DLA もトランスフォーメーションを行っており、多くの軍サービス部隊が DLA に吸収されつつあります。これにより、統合物品管理 (Joint Material Management) を目指しております。本日は、何でも質問して帰って下さい。

(2) DLA のトランスフォーメーション

ア 2008 年 10 月 1 日現在の DLA の事業の状況

・販売 (供給) とサービス	\$ 42.0B
(内訳) 陸上・海上	\$ 3.5B
航空	\$ 3.8B
兵站支援	\$ 13.4B

燃料	\$ 18.6B
分配費用	\$ 1.4B
その他	\$ 1.3B

この中の 95%が修理用部品である。その他に、食糧・燃料・薬品・衣類・建築物・構造物等を扱っている。FMS は、これとは別に 126 カ国に対し \$ 1.08B の販売を実施した。

イ DLA の体制

- ・ 文官 21,739 名、 現役軍人 474 名、 予備役軍人 592 名
- ・ 48 州、28 カ国に配置

ウ DLA の変革

- ・ 戦略的な管理を実施。 年に 1 回戦略計画を立案、四半期に 1 回能力評価とマイルストーンの見直しを実施、実施は月単位である。
- ・ 2007 年からは、「事業の拡張」、「戦闘部隊と補給機関の接続」、「卓越したサプライ・チェーンの普及」を戦略目標としている。モットーは、「DLA の戦闘部隊への適合」である。
- ・ BRAC (Base Realignment And Closure) の推進
 - － Depot レベル機能の統合
 - － 消耗品管理の DLA への移管
 - － 各種機能（補給・保管・配布等）の民営化
 - － 全軍用修理 Depot の DLA への移管
 - － これらの事業を FY2011 までに完了

(3) PBL (Performance Based Logistics) と DLA

ア DLA の PBL における役割

- ・ 武器システムの即応性向上とライフサイクルにおける経費節減のため、軍管理者を支援する。
- ・ 物品供給者 (Product Support Provider) として物品管理者の供給の統合化を図る。
- ・ 軍のライフサイクル管理機関の組織化と物品供給の統合化のための民間企業の組織化。

イ DLA の最適補給能力

- ・ 1,300 以上の武器システムに対する消耗部品・物品・関連サービスのサプライ・チェーンを管理。
- ・ 武器システム・部品・必要品の全「National Stock Number」のカタログ化と付与
- ・ 「連邦後方情報システム」(Federal Logistics Information System) の管理
- ・ 26 の配布 Depot (19 は米本土、7 は国外) の運用
- ・ 武器システム・部品・物品の廃棄・再利用・非軍用品化サービスの実施
- ・ 戦略的かつ重要な物品の購入と保管

ウ PBL の実際例

- ・ Army's Common Ground Station
車両と電子部品について PBL を実施
Tobyhanna Army Depot の Product Support Provider
陸軍の通信・電子ライフサイクル管理を監督
- ・ 海軍の F404 エンジンに対する General Electric 社と DLA の共同支援
- ・ 陸軍の高機動多目的車両に対する AM General 社と DLA の共同支援
- ・ DLA の戦略的共同支援と長期的契約

6 入手資料

- (1) Transforming DLA
- (2) DLA's Role in Performance Based Logistics(PBL)
- (3) Military Logistics Forum (October 2008)
- (4) Loglines (November-December 2008)

参考資料5-9 ロッキードマーチン・コーポレーション

1 訪問先：ロッキードマーチン・コーポレーション

2 訪問日時：平成20年12月5日14:00～16:00

3 訪問先面談者

国際ビジネス開発事業部北アジア部長 ロイス・キャップリンガー

同 シニア・マネージャー アジェイ・スリバスタバ

同 兵站支援部部長 トム・グードデュロウ

4 訪問者

日本戦略研究フォーラム：田中伸昌、山崎 真、本間邦彦、林 茂

5 ブリーフィング等内容概要

(1) 航空宇宙防衛産業の M&A

ア. M&A 概観

冷戦終結後防衛予算削減を受けて航空宇宙産業及び防衛産業の大規模な M&A が進み、約 70 社が 5 大企業 (LM、BOE、NOC、RTN、GD) に整理統合された。(いわゆる第 1 階層の企業群を形成)

その後 2001.9.11 を契機に Homeland Security に焦点を当てた企業買収、並びに民生産業を中心に急速な発展を遂げていた IT に焦点を当てた企業買収が進んだ。第 1 階層企業より規模の小さいいわゆる第 2 階層企業群は、規模の拡大を意図した M&A を進めた。

イ. 2005 年以降における防衛産業基盤の構造

防衛産業基盤は、第 1 階層及び第 2 階層からなる防衛事業重点企業群と、防衛装備品の運用整備並びにハイブリッド IT で防衛事業に参入する民生事業重点企業群、そしてこれら企業群の中間にあつて得意技術を持ってどの企業とも共同で事業をする軍民両用企業群とから構成される。

ウ. 5 大企業が吸収合併した企業は、次の①～④に分類することができる。即ち、①企業統合、②R&D 能力拡大強化、③製品市場拡大。④企業規模拡大・能力強化である。

エ. ロッキードマーチン社の概要

(ア) 会社規模等

○年あたり総売上高：419 億ドル（防衛 59%、政府・情報他 26%、海外 15%）

○従業員 14 万人、全米 50 州および 75 カ国に約 1,000 の向上等施設運営

○主要事業部門：宇宙システム、航空事業、情報システム及びグローバルサービス、電子システム

(イ) 1998 年以降における企業戦略の進化

適正規模達成→子会社売却→負債削減→統制のとれた成長→企業価値の拡大

(ウ) LM 社は、主要な紛争から不正規紛争、人道支援、環境管理等に至るあらゆるレベルにわたる安全保障機能を提供することができる。

(エ) LM 社は、事業領域を防衛以外の領域に拡大していく拡張主義的 M&A を今後とも追及していく。

(オ) M&A の実施に当たっては、M&A による事業領域・能力の拡大戦略と、当該 M&A による成果の発揮とがタイミングよくバランスが取れた進展をしていく必要がある。

(2) 米政府のアウトソーシング

ア. OMB (Office of Management and Budget : 大統領府予算管理局) 回報 A-76 号

OMB は、政府のための商業的活動を連邦政府職員が行うか、それとも民間企業に行わせるかの決定に関する連邦政府のポリシーを定め OMB 会報 A-76 号で示し、2003.5. 29 から発効した。

イ. アウトソーシングは業務によって次のように分類することができる。①R&D 関連業務、②施設関連役務、③情報通信技術関連事業、④専門的行政管理支援業務、⑤装備品関連支援、⑥連邦政府購入履歴及び補給類別簿、の 6 つである。

ウ. 国防省の作戦及び整備支援契約高は、FY2000 から FY2005 の間に 57%の増加という急激な伸びを示しているが、これはテロとの戦いをはじめとする戦費の増大化によるものである。しかもこの大幅な予算増、即ち装備品の整備支援所要の増大は、軍の人員増等で対処することは出来ず、もっぱら民間契約企業の役務提供に依っている。このような傾向の正当性は検討される必要がある。

エ. アウトソーシングにおいてキーとなる事項

(ア) 官一民間における信頼性のあるパートナーシップの確立が不可欠

(イ) 役務提供者の問題事業への関与

(ウ) 紛争解決

- (エ) 状況変化に柔軟に対応できる管理手順
 - (オ) 役務の範囲が軍のコア能力と首尾一貫していること
 - (カ) 現有能力をはるかに凌駕する所要の急増に対して対応する柔軟性は軍にない
- オ. アウトソーシング増大が LM 社に与える影響
- (ア) ビジネス手順の改定変更
 - (イ) 製品設計・製造企業から IT、兵站支援、専門的役務等の事業領域への進出
 - (ウ) パートナーシップのビジネスモデルを日常的なビジネスとして対処
 - (エ) アウトソーシング、IT 及び PBL ビジネスは今後の成長領域でありこれへの対処
 - (オ) Performance risk の効果的管理

6 入手資料

- (1) M&A in Aerospace and Defense Industry
- (2) U.S. Government Outsourcing

参考資料 5-10 米国国防通信システム局 (DISA)

1 訪問先：DISA

2 訪問日時：平成 20 年 12 月 8 日 10：00～11：30

3 訪問先面談者

主任情報官 兼戦略計画・情報部長 ジョン ガーリング

SATCOM 受信局・サービス プログラム局部長代理 シェリー L. バルコ

アレン グリーン大佐

CASI 国際調整局 主任政策分析官 (OSD) ダーウィン バビノー

Booz/Allen/Hamilton 代表 スチーブン B. ハレル

4 訪問者

日本戦略研究フォーラム：田中伸昌、山崎 真、本間邦彦、林 茂

在米国防衛駐在官 1 等空佐 尾崎義典

5 ブリーフィング等内容概要

(1) DISA の概要

Combat support agency として、Net-Centric Operation and Warfare のコアであるグローバルネットワーク GIG(Global Information Grid)を構築する。またそれらを展開、維持するため、Net-Centric Enterprise Service Program(NCES)を実行している。

(GIG の運用の指揮統制及び攻撃からの防御など)。その他のミッションとして World-class computer service や White House Communication Agency 等の機能も持つ。ヴァージニア州の本部を中心に全世界に 12 の作戦拠点(Combatant Command Field Office)を置いている。

総人員は 14,600 人であり、内訳は軍人 1,700 人、軍属 4,900 人、企業からの派遣 8,000 人と企業依存度が 50%強である。

また年間の執行予算は 76 億ドルである。

(2) 商用通信衛星(COMSAT)の利用

軍用の衛星通信リソースは統合参謀本部からの指示書 CJCSI 6250.01C により、以下のミッション優先度に従い割当てられている。

優先度 1 - 戦略指令 (大統領指令)

優先度 2 - 戦闘計画実行

優先度 3 – 重要作戦支援

優先度 4 – 訓練

優先度 5 – V I P 支援

優先度 6 – 研究開発・試験評価

優先度 7 – その他

これらの要求が軍用通信衛星で実行出来ない場合は、支払い可能なコストの範囲内で商用通信衛星を利用している。各ユーザーは使用量を支払い商用通信衛星サービスを受ける事が出来る。またこれらリースされた商用通信衛星は USSTRATCOM/JCS の優先付けに組み入れられ運用される。但し COMMAND CONTROL には商用衛星は使用しない。

現在では軍用衛星通信の約 70%が商用通信衛星を利用している。

商用通信衛星を使用するのは調達スピード（軍用衛星は開発期間が長く、遅延することもある）とコスト面で有利であるためである。

また使用される商用通信衛星は通常商用とのデュアルユースであるが、有事の場合も特に軍が統制することはなく、常に cash pay base の契約で利用されている。

利用状況

2003 年（イラク戦争開始）以降、使用量が増加し、使用周波数帯域幅も増大傾向が続いている。静止衛星の使用実績を図 1 に示す。

また周回衛星を用いた通信についても Iridium 及び Inmarsat の利用が盛んである。（2007 年度の使用量は各々約 7000 万分、5000 万分である）

将来予想

次世代軍用通信衛星である Wideband Global SATCOM や Advanced EHF がサービスを開始すれば軍用衛星の使用要求を緩和出来ると考えるが、一方 Net-Centric や Airborne Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance (AISR) による衛星通信が大幅に増大すると見られ、軍用通信衛星のカバレッジ、通信容量および端局の限界から商用通信衛星利用は日々の安定した通信容量確保のためにもその需要は継続するものと考えている。

6. 入手資料

- (1) DISA Response to Japan Forum for Strategic Studies COMSAT Questions
- (2) Surety, Reach, Speed--DISA Strategy (Mar. 2007)

参考資料5－1 1 米国防省国防次官（取得・技術・兵站担当）オフィス

- 1 訪問先：米国防省国防次官（取得・技術・兵站担当）オフィス
- 2 訪問日時：平成20年12月8日13：00～14：20
- 3 訪問先面談者：国際協力局海外プログラム部長 ジェフリー・ブルーム
- 4 訪問者

日本戦略研究フォーラム：田中伸昌、山崎 真、本間邦彦、林 茂

在アメリカ合衆国日本大使館：防衛駐在官 1等空佐 尾崎義典

5 ブリーフィング等内容概要

（1）国防科学委員会タスクフォース報告書に関して

○ 2006年3月に取得・技術・兵站担当国防次官が、国防科学委員会に対して「軍変革のための防衛産業構造のあり方」に関する調査を命じ、国防科学委員会は学識者からなるタスクフォースによる調査チームを編成し調査を実施した。その結果の報告書「21世紀のための効果的な国家安全保障産業基盤の創造」が2008年6月に国防科学委員会委員長より国防次官に提出された。

○ 米国防省としては、本報告書で指摘された現状における問題点並びにこれの是正のための提言に関し、全面的に妥当と判断し提言に沿った施策の立案と実行を計画している。但し、議会の承認を得る必要のある改善再策があるので、それらについては議会の判断に委ねられる。

○ 報告書で指摘された現状における問題点として次の4点が挙げられているが、指摘の通りである。即ち、①国防省が国家安全保障産業ビジョンを確立することが喫緊の課題、②国防省は21世紀型軍隊のためビジネス慣行の変革を推進する必要あり、③米軍は世界最先端クラスの兵器システムの取得を促進すべき、④国防省は取得関係従事者を増強する必要がある、以上の4点である。

○ これらの指摘事項に対する改善施策として九つの提言がなされているが、これらの中には既に実行中のもの、現在計画中のものが含まれているが、これから新たに施策として確立しなければならないものがあり、これについては鋭意検討を進めているところである。

○ 但し、防衛産業基盤の構成で5大企業が国防省総調達予算の40%を占める現状は競争環境にとって好ましくないという指摘があるが、外国の企業、BAE Systems あるいはタレス社及びEADS等の米国市場への参入は認められており、競争環境はそれなりに適正に

維持されていると思っている。

(2) アウトソーシングに関して

○ アウトソーシングのうち、軍のアウトソーシング契約に基づき戦地に企業従業員を派遣することには色々と問題があり、検討する必要がある。現在米軍はイラクに、非戦闘員である政府の役人が約 300 人、契約に基づく企業の従業員約 1,700 人が派遣されている。企業従業員の処遇に関しては、国防科学委員会のタスクフォース報告書でも指摘されているが、個人の安全上の保証の問題を含め契約条件、契約慣行、契約手順等は、戦場にあるがための特殊な要求が考慮に入れられたものでなければならぬし、また派遣前に彼ら企業従業員に対して指揮官教育、非常事態対処訓練等を施す必要がある。また、個人的には現状のイラクの戦地における民間企業従業員の派遣数は多すぎ、アウトソーシングに依存しすぎていると思っている。

(3) 日本企業の米国企業との協同に関して

○ 日本のデュアルユース・テクノロジーには優れたものが多くあり、これらを活用した日米共同開発生産は、双方にとって多くのメリットがあり是非とも実現の方向へ持っていくべきと考えている。その際の障害となっているのが日本政府の武器輸出 3 原則政策並びに秘密保全体制の不備である。武器輸出 3 原則政策に関しては、BMD のミサイルの共同開発に関わって若干の緩和がなされたが、実質的な変化は見られない。また、秘密保全に関しては近年生じた防衛秘密漏えい事故等が示しているように、米国防省からみると法体制が十分に整備されていないように思える。

6 入手資料：なし。

非 売 品
禁無断転載

平 成 2 0 年 度
世界的規模で広がるM&A、アウトソーシングの進展が
我が国の防衛機器産業に及ぼす影響の調査報告書

発 行 平成21年3月

発行者 社団法人 日本機械工業連合会
〒105-0011
東京都港区芝公園三丁目5番8号
電 話 03-3434-5384

日本戦略研究フォーラム
〒160-0002
東京都新宿区坂町26番地19号 KKビル4F
電 話 03-5363-9091