

令和7年秋の年次公開検証（「秋のレビュー」）

（1日目）

装備品安定製造等確保事業

令和7年11月13日（木）

内閣官房 行政改革推進本部事務局

○出席者

司 会：郷行政改革推進本部事務局次長

七條行政改革推進本部事務局長

上坊行政改革推進本部事務局次長

有識者：河村小百合委員（取りまとめ）、亀井善太郎委員、林隆之委員、横田響子委員

府省等：防衛省、財務省

○郷事務局次長 これより「装備品安定製造等確保事業」についての議論を開始いたします。

議論に先立ちまして、本テーマを御担当いただく有識者を紹介させていただきます。

株式会社日本総合研究所調査部主席研究員、河村小百合委員。

PHP総研主席研究員、立教大学大学院社会デザイン研究科特任教授、亀井善太郎委員。

政策研究大学院大学教授、林隆之委員。

株式会社コラボラボ代表取締役、横田響子委員。

本テーマの取りまとめは河村委員にお願いいたします。

出席省庁は防衛省です。

それでは、初めに、事務局より論点について説明をお願いいたします。

○事務局 事務局より御説明申し上げます。

事務局説明資料1ページを御覧ください。装備品安定製造等確保事業では、指定装備品等を製造等する事業者が、装備品安定製造等確保計画を防衛大臣に提出し、認定を受けた場合、直接、防衛省と業務請負契約を締結します。その後、防衛大臣は、当該特定取組が着実に実施されるよう、予算の範囲内において必要な財政上の措置を行うものです。

令和5年度から実施されており、令和6年度の装備品安定製造等確保計画の認定件数は121件となっており、また、令和8年度の概算要求額は149億円となっております。

資料2ページ目を御覧ください。本事業の対象ですが、まず、対象事業者は、指定装備品等を製造等する事業者であり、防衛省と指定装備品等について直接取引を行っている、いわゆるプライム企業のみではなく、プライム企業に部品等を供給するようなサプライヤーも含めた装備品等に係るサプライチェーンに属する企業です。

また、防衛省では、本事業に関し、防衛生産基盤強化法に基づき、装備品等のサプライチェーン調査を実施しており、調査にて判明したリスクに対しては、防衛省において、特定取組を講じるよう企業に促しています。

次に、指定装備品等についてですが、資料2ページの右側の表にあるように、幅広い品目が対象となっております。この点、効果的な事業運営や戦略的なサプライチェーン調査の活用といった観点を踏まえ、適切に運営されているでしょうか。

また、対象事業者及び対象品目が非常に幅広いが、目的に沿った運用がなされているでしょうか。

さらに、防衛産業のみに頼らない民政技術を持った企業との取組や、装備品の輸出に関する観点等を踏まえ、本事業を進めることも考えられるのではないのでしょうか。

続いて、資料3ページ目を御覧ください。本事業のレビューシートの効果発現経路に関する部分です。装備品安定製造等確保計画には、供給網強靱化、製造工程効率化など4つのタイプの取組があり、複数の事業メニューがある一方で、短期・中期アウトカムが未設定、かつ長期アウトカムが定性的な指標であり、EBPMの観点でどのように目的を達成していくのか不明確となっています。

資料4ページを御覧ください。本事業の具体的な実施状況を把握するため、装備品安定製造等確保計画の認定を受けた特定取組実施企業2社に対して、オンラインでヒアリングを実施いたしました。ヒアリング結果は、こちらの表にあるとおりとなっております。

以上を踏まえ、論点です。資料5ページを御覧ください。

短期・中期アウトカムが未設定であるところ、本事業の目的に鑑みて、どのような短期・中期・長期アウトカムを設定することが適切か。また、本事業が、装備品等の開発及び生産基盤の強化にどの程度寄与しているのかの効果検証が適切に行われているか。

装備品安定製造等確保計画に係る事業者の認定基準や契約金額は、効果的な事業運営や戦略的なサプライチェーン調査の活用といった観点を踏まえて、適切な内容に設定されているか。

本事業の対象となる事業者、特にプライム企業の先にいるサプライヤー事業者や指定装備品等について、目的に沿った選定がなされているか。

最後です。防衛生産基盤の維持・強化は、国内における防衛装備品の安定供給のみならず、防衛装備品の輸出等の関連する他の施策も含めた政策全体で進めていくべきではないか。

以上となります。

○郷事務局次長 続きます。防衛省から事業概要等について御説明をお願いいたします。御発言の前に、役職とお名前をおっしゃっていただくようお願いいたします。

○防衛省 (冒頭マイクオフ) まず1ページ目でございます。過去数年にわたりまして、防衛産業においては、どうしても特に中小の企業を中心に撤退が続くという状況が続いておりまして、それを受けて、それに対する対策を何とか打たねばならないということで、防衛生産基盤強化法というものを2023年につくってございます。

その中に、ここにお示ししますように、大きく7つの施策があるのですが、今回議論いただく中心となりますのは、2のサプライチェーン調査、3の基盤強化の措置ということで、先ほども御紹介があったと思いますが、供給網強靱化、製造工程効率化、サイバーセ

セキュリティ強化、事業承継等という4つについて、主に説明させていただきたいと思えます。

おめくりください。次の2ページでお示ししておりますのは、この4つの事業について徐々に数が増えてきていると。令和5年につきましては36件、令和6年については121件、令和7年については、まだ中期ですけれども、114件という状況になっておりまして、特に最初の年におきましては、周知の仕方、あるいは事業の運営の仕方につきまして、我々は不慣れなところもあって、なかなか認定、実施が進んでいなかったところ、徐々に波に乗ってきているという認識でおります。

おめくりください。3ページです。先ほど事務局からも説明がありましたけれども、事業の特徴としましては、企業の方から申請をいただいて、計画を提出して認定していくと。ただ、通常の補助金と違いまして、どのような素材、部品であったとしても、最終的には戦車、航空機等の装備品になっていきますので、戦車とか航空機が納入された段階でお支払いをするという仕組みになっております。

おめくりください。4ページであります。ここから具体例なのですけれども、陸上装備、海上装備、どの事例であったとしても、この事業がうまくいかずにサプライチェーンで撤退とかボトルネックが発生しますと、そもそも自衛隊の運用自体が止まってしまうと。運用が止まるような事態になってから対処策を講じると、代替品の開発とか製造ということになりますので、かえって長い時間と巨額の費用がかかるということになりますので、本事業を通じまして、未然にそういう事態を防ぐというのが大きな目的でございます。

事例①につきましては、航空機のブレーキシステムなのですけれども、こういうブレーキの納入が止まると、まず新しく造れないというよりも、今何百機もある飛行機がどんどん順次止まっていってしまいます。あと、新造機も造れないということになりますので、こういう撤退が起こったときには、即座に事業承継してくれる会社を選んで引き継ぐと、それに対して必要なお金を支援するという仕組みでございます。

おめくりください。5ページであります。次の事例は、事業承継ではなく製造工程の効率化という事業でありますけれども、誘導弾の部品につきまして、非常に古い施設で運営をしていると。他方、会社の規模等から、自助努力ではなかなか設備更新が進まない。そうすると、将来的にボトルネックになることが見えてきますので、こういう事業で支援をして、事業を継続し、効率化していただくという事業であります。

最後の事例は艦艇のものでありまして、日本の造船所あるいは造船につながるサプライチェーンは非常に老朽化した施設が多い特徴的な部分でありまして、特に大型部品の製造になりますと、どうしても関連する治工具も大型で設備投資が多額になるということで、なかなか自分で更新できないということがございます。こういう場合も、事前に我々の事業で資金を投入して、事業を継続していただく。特に熟練工に頼っているような事業でありますと、後継者が見つからない例も多いので、そういうのはよく注目して見ているところ です。

最後が、効果のはかり方について、事務局からも御指摘がございましたが、長期アウトカムは設定しているのだけれども、短期アウトカムがないという御指摘を受けておりますので、それについて修正をしていきたいと思っております。

最後、7ページ目でありますけれども、今まで短期アウトカムを設定していなかったもので、先ほど申しました4つの事業ごとに、数値でのアウトカムを検証する仕組みに変えていこうと思っております。

以上であります。

○郷事務局次長 ありがとうございます。

それでは、これより有識者の皆様方から御意見を頂戴したいと存じます。御発言のある方は挙手をしていただければと存じます。

亀井委員、お願いいたします。

○亀井委員 亀井です。

御説明ありがとうございました。また、この間いろいろと本当に丁寧に御対応いただいて、ありがとうございました。先ほど河村先生ともお話をしていたのですが、実際にこの事業を担っていらっしゃる中小企業の方々とも話しする機会を持たせていただいて、大変有意義なお話を伺わせていただいたかなと思っております。本当にこの間の御努力に敬意を表します。ありがとうございます。

まずもって一番大事なことは、やはりこれは安全保障上極めて重要な事業であると承知をしております、こういった法ができたことによって、恐らく装備庁の動きがいろいろな形で変わっていったのだろうと思いますので、その辺りをまずはお伺いさせていただければと思います。

今、1ページに示されたところなのですが、この中でクリティカルなのは、やはりサプライチェーン調査だろうと思っております。サプライチェーン調査をきちんと行うことで、従来、ややもすればいわゆるプライム企業と言われる最後の完成品を造る会社さん、いわゆる大企業さんですね。大体名前が浮かぶところなのですが、比較的この辺りと防衛省さんや防衛装備庁さんがコミュニケーションすることが多かったのだけれども、今回サプライチェーン調査をされて、どこの部品が、あるいはどこの技術がクリティカルなのかを見極めるみたいなところを装備庁さん自身がされるような形に大きく変わっていったのではないかと考えております。このサプライチェーン調査をかなり網羅的にやられたり、あるいは必要な技術についてめり張りをつけていろいろとやられたと思うのですが、これをやる前とやった後で、どういうふうに皆さんの意識や考え方、さらには行動が具体的に変わっていったか、その辺りの認識をぜひ射場さんから教えていただければと思いますが、いかがでございましょうか。

○防衛省 ありがとうございます。

御指摘のとおりでありまして、この法案ができるまでは、防衛省の基本的態度というのは、サプライチェーンについては、プライム企業とよく話すことを通じて状況を把握するというにとどまっておりました。そうした中でも、やはり企業の撤退が突然出てきて驚くこともございましたし、あるいは半導体であったりとか、いろいろなサプライチェーンの混乱で、最初は車とかで影響が出てくることが多いかと思えますけれども、防衛装備品はどうだろうとっていて、大丈夫ですと言われるのだけれども、やはりちょっとタイミングが遅れて、1年、2年遅れで出てくるようなこともございましたので、これではいけないということで、こういう法律上の権限をいただいて、サプライチェーンを調査することになったと。

その中で、いきなり中小企業に我々が訪問していても、なかなかお話が弾まないところもあるので、最初はアンケート調査をやっております。当初、我々も少し思慮が足りないところがあって、アンケート調査をしっかりと権限をいただいてやったら、かなり詳しい情報がいただけるのではないかと思っておったのですけれども、何となくここが危ないみたいなものはアンケート調査で分かるのだけれども、具体的に何が危ないかというのは、やはり足を運んで直接聞かないと分からないということがございますので、今そういうのを一生懸命するようにしています。

ただ、そういうことをやろうとすると、企業は全国に散らばっていますし、非常に手間がかかるので、体制を今後整えていかないと、十分にはやっていけないという課題があるかなと思っております。

あと1つは、引き続きプライム企業との連携は大事で、状況に応じて一緒に行くというのもすごく大事ななどやっていると感じておりまして、実際に足を使ってうまくいろいろな企業と連携しながら、ボトルネックを見つけていくというのを引き続きやっていきたいと思っております。

○亀井委員 ありがとうございます。

今の話は極めて率直なお話をしてくださったと思っておりますし、多分そういうことになるのだろうなというようなことを実際にお話ししていただいたのではないかと思います。今後も恐らく、日本はだんだん人口が小さくなっていく、あるいは技術も、これから防衛装備産業も様々な形で多岐に及んでいく中で、多分、関係者がますます増えていく可能性があると思うのです。そういう中で、防衛装備産業に関わる人たちをどう確保していくのか、あるいは場合によったら拡充していくのか、そういったところは多分、これまでの前例踏襲的ではなくて、いろいろな形で新しいチャレンジが必要だと思います。

今、体制の話もありましたけれども、この体制も充実していかなければならないところだと思いますので、こういったところはしっかり対応していただけたらいいのではないかと思いますし、改めてサプライチェーン調査の重要性。これはまさに我が国の脆弱性を表に出

してしまう話になりますから、なかなか表には出せないところだと思いますけれども、ここはしっかり進めていただければと思います。

それから、もう一点だけ、7ページの効果発現の経路のところ、ロジックモデルそのものを書き換えていただいて、ありがとうございました。これはコメントにとどめますけれども、基本的には5ページに書いてある具体的なコストダウンの実例も含めて、前の段階よりも大分進んだかなという感じがしています。恐らくこれも、先ほど申し上げたサプライチェーン調査を進めて、それから、その先に進んでいったところで、例えば代替技術の開発だとか、いろいろな問題が出てきたので、恐らく短期アウトカムも変わっていくし、中期アウトカムも変わってくると思うのです。今、アクティビティごとに落とされたというのともとてもいいと思いますので、そこら辺を考えながら、アウトカムはいろいろな形で状況に応じて修正しながら進めていただけたらいいのではないかと思います。これはコメントなので、もし何かありましたらいただければと思います。

○防衛省 最後の御指摘はおっしゃるとおりで、本当に防衛省にとって初めての事業なので、やっていく中で気づくことというのは日々ございますので、効果のはかり方についても、状況の進展に応じて、気づきに応じて変えていきたいと思っております。

○郷事務局次長 林委員、お願いいたします。

○林委員 林でございます。御説明ありがとうございます。

私も防衛産業をしっかりと維持していくことは非常に重要だと思っていて、特に防衛産業は非常に特殊で、水準の高いような製品を求められていると。それを防衛需要だけだと多数の需要があるわけではないので、そういう中で防衛産業をいかに維持できるかというのは非常に重要な問題だと思っております。ですので、今回の取組自体の意義は非常に理解するところなのですが、ただ、お聞きしたいのは、やはり防需と民需のデュアルユースとか、そういう発想どうここに入れていけるのかということをお考えになっているかを聞きたいのです。

基本的にはスピノンとスピアウトがあると思っております。スピノンが民生技術を積極的に取り入れるということだと思っておりますけれども、この事業の中で4つメニューがございますね。その中で比較的スピノンに近いかもしれないのが供給網強靱化だと思っていて、例えば新しい開発とかをして、これまでとは違う、もしかしたらもっと性能がよくてコストがかからないものを入れていくとか、そういうことかもしれないのですが、残念ながら供給網強靱化のところの件数が3年間で合計5件なので、あまりここが進んでいないなと思っております。ここは特に民生製品とか、そういうものをうまく使っていくという観点からして、供給網強靱化の件数が少ないのはどうお考えになっているかをお聞きしたいというのが1点目ですが、まずここで止めたほうがよろしいですかね。ぜ

ひお願いいたします。

○防衛省 まず、前段でお話のあった防需、民需、スピノオン、スピノオフというところの考え方につきましては、我々は事業をようやく始めて軌道に乗せているところでありますので、とりあえず我々の意識が一番行っていたのは、防需100%のところとかは支援をしやすいのですけれども、防需が7割で民需が3割みたいな話があると、我々が提供した資金で民需も頑張ってくださいというところまでは行っていなくて、どちらかというところ本当に防需を70%やっているのですよねという検証のほうに意識が行っている段階です。70%と申告をいただいて、我々も調査をするのですけれども、それが実際には50%とかだったら、お金をどうやって返していただくかという仕組みの完成とか、そういうほうにどちらかというところ意識が行っていたというのがこれまでであるという形です。

その上で、供給網強靱化をうまくできると、防衛のサプライチェーンだけでなく、民間にも裨益する、資するというのはおっしゃるとおりだと思っていて、そういう民間部門と防衛部門の相乗効果というのは我々も関心が高いところでもあります。

他方、なぜ供給網強靱化がなかなか進まないかというところ、例えば、ある素材が海外からなかなか入ってこないのを代替の素材をつくりましょうとか、ストックパイルしましょうという形になったときに、最初に一番困っていると言った会社が自分で代替品を開発するのが適任かというところと違う場合があったりとか、誰がストックパイルするのが適切かというところが当初想定したほど簡単ではなかったもので、そこをよく考えて、どうすればストックパイルだったり代替品を開発が進むかというところをよく考えているところでもあります。

例えば代替品を開発だったら、この取組ではなくて、防衛省の研究開発自体であってもいい場合もあったりとかというところがあります。あと備蓄であれば、経産省さんと協力して、経産省さんの持っている枠組みでやったほうがいい場合もあって、供給網強靱化というのは、防衛省だけとかでやるのではなくて、関係省庁と連携してやるというのがすごく大事だなと最近感じているところでもあります。

○林委員 ありがとうございます。

おっしゃったところはまさにそのとおりでして、財務省の資料のほうも、他の施策も含めた政策全体で進めていくべきではないかとまさに書いてあって、本当にこの事業だけではなくて、防衛装備庁に閉じずにほかの省庁の事業とも関係をしっかりと考えていただいて、御検討いただければいいなと思っています。

2点目の質問は、実は半分もうお答えいただいているのですけれども、民需と防需2つに使えるものがあつたときに、今まさにおっしゃったように、防需が7割で民需が3割だと7割が支給されるわけですが、それはどちらかというところ、企業にとっては防需100%のほうがちゃんと返ってくるから、つまり民需を増やすインセンティブがあまり確保されていないのではないかと考えて見ているところ、その辺り、例えば申請書に、民需にもこういうふう

に使えますというような、民需にも展開できるようなことがあれば認定をより優先するか、何かもうちょっと策があってもいいのではないかなと思っているのです。その辺り、先ほどの御回答と重なるかもしれませんが、ぜひお願いします。

○防衛省 まず一般論として、防衛省の多額の予算を頂いていますので、もちろん我々の最大のミッションは、我が国を守る、そのための装備品を確保するということだと思っておりますけれども、研究開発とか装備品の調達で日本経済、日本社会に貢献できるほうがいいのは当然だと思っておりますので、できるだけそういうふうになるように、いろいろな局面でしたいとは思っております。

現在の基盤強化法の枠組みだと、最終的に戦車とか飛行機になる部品が足りないとかボトルネックになっているときに支援をすると。しかも、契約として支援するという形なので、スピノフとか民間経済に寄与するところをストレートに評価するのは、今の制度だと必ずしも簡単ではないなと思っておりますけれども、他方で、予算が常に潤沢にあるわけではないので、優先順位をつけなければいけないと。防衛上の必要性は同じなのだけれども、民需に対する貢献がより大きいほうを優先するみたいなことは、限られた予算の中ではやっているとしますので、そういうことを検討していきたいと思っております。

○林委員 ありがとうございます。

長期アウトカムがやはり防衛産業の維持ということなので、どういう形だったら維持できるのかということを見ると、やはりロジックモデルの中にもしかしたら民需の考え方も入ってくるかもしれませんが、ぜひそこは御検討いただければと思います。

以上です。

○防衛省 分かりました。ありがとうございます。

○郷事務局次長 横田委員、お願いいたします。

○横田委員 ありがとうございます。

今の林先生の件ですけれども、やはり民需をやるインセンティブがなくなってしまうというのは非常に懸念していて、結果的に防衛省だけにぶら下がってしまうことになると、お互いにとって、長期的に見て企業のほうが経営の不安定化につながってしまう可能性もあるので、それも視野に入れて検討いただきたいなと感じています。

私からは2点御質問をしたいと思います。事業が始まって、ようやく応募というか、関心を持っていただく企業が増えて、現在は選定ができる段階に入ってきたということは非常に喜ばしいことだと思っておりますけれども、アウトカムの中期、短期をこれから設定していく中で、4つのプログラムの今後よりこの部分を増やしていきたいとか、今配

分をどのように考えていて、戦略的に増やしていく、より使っていただきたい企業に使っていただくために、広報面だったりとか、そういったところでどういう工夫をこれからなされていくのかをお伺いしたいのが1点目になります。

2点目は、認定に当たっての費用の考え方なのですが、御説明いただいた資料の中では、製造工程を自動化することでコストダウンにつながったりとか、いろいろよい点があって、認定された企業様にとっても非常に喜んでいただいているということなのですが、そういった面は、実際に発注に当たって、どういう形で発注に反映されていくのか。要は、企業様がコストダウンできた部分が組み込まれていくようなことになっているのか気になったのが1点と、ヒアリングをしている中で事業承継のお話があって、中小から中小への引継ぎだけではなくて、プライムから中小への事業承継というのもある中で、もしかしたらプライム企業のほうから承継していく際にお金の支援があったかもしれない中で、この制度があるから防衛省の費用に頼る形になったやに。すみません。言い方が悪いですね。もし防衛省のお金がなかったら、引き継ぐ会社のほうに費用をお願いすることになっていたかもしれないというお話もあったのですが、そういった面でもうちょっと工夫をして、負担は誰にあるべきなのかというのを考えていったほうがいいのかなどという感じなのですが、その点どのようにお考えか、ぜひ伺いたいと思います。

○防衛省 ありがとうございます。

1つ目の広報をどういうふうに取り組んでいるかということだと思うのですが、まず1つやっているのは、サポートデスクというのを設けて、中小の方とかはホームページだけ読んでもなかなか制度が複雑で分からないという声がございまして、電話に丁寧に対応をすると。我々公務員だけでは対応できなかったというのが令和5年の現状だったので、一部外注をして、丁寧に制度を説明するというのをやっております。もう一つは、プライム企業にできるだけサプライヤーをしっかりと見ていただくとともに、リスクがある部分についてはこういう制度を紹介していただくことをお願いしているという、それが努力の2つの柱になるかなと。今後、始めた事業が終わって公表する段階になれば、ホームページとかに載せて成果をしっかりと示すことによって、さらに認知度を上げていくということを考えています。

2つ目の御質問は、効率化された結果、コストダウンしたものをしっかり管理しているかという御質問だと思うのですが、現状は、実際に支援をする際に、例えば今まで人間でやっていると100のマンパワーがかかっていたところ、こういう機械を入れたら70になりますとかいうのは、過程をしっかりと聞き取って、検証して、我々が納得した場合に契約をして資金支援するという形をしています。ただ、出てきたものについて、細かい部品について、現時点で値段を確認しているというところまではしていないので、追加でそういう検証をしたほうがいいのかどうかについては、よく検討させていただきたいと思えます。

3つ目に、事業承継をする際にこの制度がない場合は、事業承継を受ける側が自分でお金を払うことが通常だったらあるのではないかという御質問でいいですかね。それとも、プライム側がお金を払うのではないかと。プライム側ですね。分かりました。

防衛産業はかなり特殊でありまして、基本的には顧客が我々しかいないので、プライムで費用としてかかったものは、最終的には全部防衛省に請求できる仕組みにもともとなっておりまして、2種類ありまして、100%防衛省しか使っていないものであれば、直接経費として、直接防衛省がお支払いをしておりますし、防衛のプログラムをまたいでいたりとか、防衛と民需のプログラムをまたいでいる場合は、防衛部分を計算して、何年かに分けて間接費として徐々にお支払いする。いずれにせよ防衛省がお支払いするという仕組みになっているので、この事業、特定取組があったから悪いほうに何かが変わったというのではないと思っています。

では、防衛省がもともと払うのだったら、何でこの事業が要るのかということにつきましては、やはり特に先ほど申し上げた間接費という、20年とかかけて変えていく仕組みだと、一時的にプライム企業側で借金が増えるわけですね。そういうのは今、ROIC経営とかいろいろ言われていて、借金を増やすのはすごく抵抗感がプライムさんの中でもあるので、なかなか下請に回らない。それが2次、3次とかになったら、一時的にどーんと投資しなければいけないものとかはなかなか行かないという現状があるので、行くとしても、どうしよう、どうしようと悩んでいる時間で1年、2年過ぎていってというのが実態としてあったので、だったらもうすぱっとお支払いをして、サプライチェーンを健全に維持するほうを重視しましょうというのがこの事業だと思っています。

○横田委員 分かりました。ありがとうございます。

コストの件に関しては、素人考えで、すぐ反映されることなのか分からないのですけれども、コストダウンされた、イコール、納入するものの価格が落ちるはずであるところなので、そこは連動した形でぜひチェックをしていただきたいなと思いました。

以上です。

○郷事務局次長 河村委員、お願いいたします。

○河村委員 御説明くださってありがとうございます。ヒアリングの機会も2回も設けてくださって、本当にいろいろ実情が、2社に限られるのかもしれませんが、やはりよく分かったような気がいたしまして、本当に感謝いたします。これだけ安全保障環境が厳しい中、防衛省さんであるとか自衛隊さんだけでなく、プライム企業、それからそこを支えているサプライヤー企業のお仕事があってこそ、我々は安心していただけるのだということが本当によく分かりました。ありがとうございます。

私からは、既にいろいろ質問が出ているのですが、お尋ねしたいところがあって、ヒア

リングでもいろいろ伺って、やはりこの特定取組の枠組みがあったからこそ続けることができたというような実例がこういうふうに関にいろいろあるのだなということが本当によく分かりました。

ただ、やはり政府全体のいろいろな予算運営の枠組みの中から見ると、これは補助金ではないのですね。補助金だったら補助率が何分の1とかということがよくありますね。そういうのもなくて、基本的にかかった費用は国のほうが、防衛省のほうが全てをお支払いすると。でも、それがあったからこそ続けられたというお話も伺って、そういうのが必要な側面は分かるのですが、さはさりながら、やはり相当恵まれているやり方だよなというふうに、ほかの分野から見れば見えるであろうということ。

あと、これはヒアリングでお話を伺っていても感じたのですが、これは動かないものとか、例えば大きな武器とか、いろいろな装備品、護衛艦がどうか、航空自衛隊の航空機がどうか、戦闘機がどうか、そういうものがあって、その部品をひたすら欠けてしまうことがないように造っていけばという、同じことを続けていけばというときには非常に有効な枠組みなのではないかと思うのです。

一方、昨今のいろいろな情勢を見ていると、分野によるかもしれませんが、技術革新も日進月歩で進んでいて、やっているような中で、防衛の分野も例外ではないのではないかなと思うところがあります。こうやって同じことを確実に続けていく、着実に穴を開けないように続けていくという意味では、この枠組みはいいと思うのですけれども、日進月歩に合わせて技術革新をしていくとか、それから、民間企業だったら、先ほど横田さんから指摘があったのですけれども、やはりみんな少しでも手元に残る利益を大きくしたいから、コストダウンできないかと一生懸命日々考えて事業をやっているわけですね。そういうものが働かなくなってしまうのではないかなというような気もして、その辺りを防衛省さんとしてどうお考えなのか、お尋ねできればと思います。

特に技術革新の辺りは、ヒアリングのときに伺っていても、民間のほうがもしかしたらその分野のプロでいらっしゃるわけだから、いろいろなプロフェッショナルな知識とか技術、知見をお持ちなのではないかなと思うのですけれども、その辺をさらに自分たちで磨かれて、実はこんなやり方もありますよなどという感じで、防衛省さんのほうに御提案されるようなことがあるのかなと思ってちょっと水を向けてみましたが、あまりそんな感じではないようなところもあるのですね。アメリカ並みの高い基準を満たすことが第一目的みたいな感じのところがあったりして、規制ありきとか、最初の目標ありきで同じことをやって走っていくのにはいいかもしれないけれども、技術革新を民間企業の方も使いながら進めていくとか、少しでもコストを下げるとか、新しいやり方にトライするとかというときには、ちょっとこのやり方は工夫しないといけないところもあるかなという気もするのですが、その辺りのお考えをお聞かせいただけたらありがたいです。

○防衛省 まず、この事業に限ったことではなくて一般的な話として、防衛装備品全般と

して、古い部品とかを使い過ぎているという問題があります。というのが、一般の汎用品、COTSというのですけれども、Commercial Off-The-Shelfの略です。COTS品という、要は汎用品なののですけれども、COTSだけで造ればいいという議論はあるのですが、昔からずっとその逆で、GOTSというGovernment Off-The-Shelfの略です。さっきアメリカの例もいただきましたけれども、どうしても通常の機械が動かない環境で動くとかいうことを前提にしますので、汎用品では駄目なところがあって、GOTSという専用品にどんどん作り替えてきたという歴史がある。そうすると、飛行機でも船でも驚くほど高くなって行って、これではよくないじゃないかということで、今、特殊な環境下で活動するのだけれども、どうやったらCOTSという汎用品をできるだけ使えるかというのが大きな流れとしてあります。

そのための具体的な施策としては、仮に特殊なものを使わなければいけなかったとしても、特殊なものを使っている部分と、特殊でなくてもいい部分のインターフェースを工夫して、汎用品、COTS品をどんどん使えるようにオープンシステムにするというのをすごく今努力しております、それによって装備品の単価を下げるということをやっております。

あと、既に困っていることとして、電子部品とかであると、よく似た話ではあるのですけれども、一般の世界だと数年でどんどんモデルチェンジしていくのですね。でも、我々は、一般の汎用品の電子部品を少し設計変更して使っているものだから、モデルチェンジされても、それをそのまま使えないので、もともとのやつをひたすら同じ会社にお問い合わせして作ってもらっているということがあったりとか、民間品がモデルチェンジしたタイミングで、それをさらに専用品に変える研究をして入れ直すとか、どちらもお金がすごくかかるというのがあります。

そういう中で、まとめると、大きな方向としては、できるだけ汎用品を使えるみたいな方向に設計を変えたりとかということをやっているのですけれども、現状では、どうしても専用品をたくさん使っていて、まだあと15年、20年それを使わなくてはいけないものとかも既に存在するので、そういうものを中心に、今、我々はこういう特定取組を通じて企業にお願いをしていると。新しいものについては、できるだけ汎用品が使えるような世界を目指していくということをやっているということです。

2つ目は、技術がどんどん革新していく中で、競争とかを喚起してコストダウンということが御指摘かと思うのですけれども、それはおっしゃるとおりだと思っております、どんどんオープンシステムのものになって、汎用品間での競争とかを起こせるようになっていくと、やはりコストも下がると思います。さらに、汎用品であればやってもいいよという新しい企業の参入も出てくるはずですので、そこは御指摘のとおりだと思っておりますので、コストダウンに向けた努力はしたいと思っております。

○河村委員 ありがとうございます。

だから、この事業以外のところで、防衛省としていろいろお取組を進めていらっしゃるという感じですね。分かりました。

それとの関連でもう一つなのですけれども、デュアルユースということがよく言われますね。さっきの御質問にも出ていたかと思うのですけれども、簡単に言われてしまう割には、実際にお話を伺ってみても、そんなに簡単なことでもないのだなというのが分かったようなところもあって、今お話もありましたけれども、使う環境がもともと違うというか、戦闘状態というか、極限の環境で使うときにどうなのかということもあるでしょうし、デュアルユースをこれからなるべく進めていくことによってという割には、分野にもよるのかもしれませんが、そう簡単にもいかないのかなというのがあります。分野ごとに少し違うのかもしれませんが、その辺りをどのようにお考えになっているかお聞かせいただければありがたいです。

○防衛省 確かに戦闘機を例にとると、戦闘機とかは普通の飛行機では飛ばないようなものすごい高高度にも行きますし、低高度とかでも行くと。あとは9Gとかという圧力に耐えなければいけないということなので、そういうところに関わるものは、汎用品にはなかなかかなり得ないと思うのです。他方で、車両であったり、最近アメリカとかだと、ミサイルとか無人機というものであれば、かなり汎用品を大量に使ったものが出てきているので、我々もそういうアメリカで起こっているような技術革新を取り入れて、安い装備品を目指すと。だから、無人機というのは本当に、これからぜひ汎用品を中心にやっていくべき世界だと思っています。

○河村委員 分かりました。ありがとうございました。

○郷事務局次長 亀井委員、お願いいたします。

○亀井委員 いろいろとありがとうございます。

今、河村先生からお話があったところにも通じるのですが、この事業の範囲というよりはもう少し広いのかもしれませんが、1つは汎用品化とかデュアルユース化というものもあるのですが、多分、生産基盤とか技術基盤をどうやって維持するのかというところを考えると、恐らく同盟国との共同調達・共同開発であるとか、どういうものが輸出できて、どういうものが輸出できないのかというのがもちろんあるのはよく承知していますけれども、ある種の要素技術の同盟国に対する輸出というのは、恐らく積極的に進められるべきだと思うのですが、ここら辺の基本的な考え方があれば、ぜひ教えていただければと思います。

○防衛省 全くもって御指摘のとおりでありまして、アメリカみたいな大国であっても、防衛に必要ないろいろな素材とか部品を自分だけで調達するのは無理なので、サプライチェーンのインテグレーションという方向に向かっているわけですから、当然、ミドルパワーである日本とかヨーロッパとかは、そっちのほうを一生懸命、同志国、同盟国間でサブ

ライチェーンを協力して維持していくというのをしっかりやっていくのは本当に大事だと思っております。

○亀井委員 ありがとうございます。

既にヨーロッパの国々ですとか、あるいはアジアの国々でも名前が出ている国々があると思いますので、こういったところを積極的に進めていくことが、ひいては、恐らくこの事業の効果を高めることになると思いますので、これは装備庁全体、あるいは防衛省全体、場合によったら政府全体の方針かもしれませんが、ぜひしっかり進めていただければなと思いました。

一方で、今度これの逆の方向で言うと、技術を持っている企業さんが買収されてしまうリスクみたいなことがあると思うのです。せっかく一生懸命この補助というか、安定的な調達をするという形で国側がコミットメントしても、実はその企業を買収されてしまったら、それはそれで、いや、そうは言ってもできませんと、経営の方針なのでというような形になってしまって、せっかく育ててきたものが急になくなってしまうとか、あるいは今度、一生懸命育ててきた技術が逆のほうに奪われてしまうようなことにもなりかねないのですが、こういったところの対応はどのようにお考えになっていらっしゃるのでしょうか。

○防衛省 今御指摘いただいた問題意識も全く共有するところでありまして、例えば航空機とか艦船の整備の基盤が国内にないと、船も飛行機も動かなくなってしまう。特に有事とかは全く動かなくなってしまうと。あと、弾薬とかも国内に基盤を持っておかないと輸入が止まるかもしれない。そういうものはたくさんあるわけですから、防衛省としても、こういうものは絶対に国内の基盤、国内の企業でなければいけないというのは関係省庁にしっかり伝達をして、買収の審査の中で検討に役立てていただくということかなと思っております。

○亀井委員 この辺りは恐らく資本規制の在り方ですとか、そういったところを皆さんの運用の中でも考えていくべきところがあるような気がしますので、ぜひしっかり考えていただけたらいいのではないかなと思いました。

以上です。ありがとうございます。

○郷事務局次長 林委員、お願いいたします。

○林委員 今までの議論で、この事業がいわゆるGOTSを対象としたものについての事業であるということは大体分かってきました。

一番最初の亀井委員の議論に少し戻るのですが、サプライチェーン分析の重要性のところがあったわけですが、これは令和8年度の概算要求で149億円だと、令和7年度か

ら比べると、倍には行きませんが、かなり拡大していて、単純に言えば、いつまで幾らかけてやる必要があるのかという、その見通しをお持ちなのかどうかをお聞きしたいのです。

ただ、先ほどの御説明だと、サプライチェーン分析を始めて、いろいろと苦労しながら、人手もかけながらやっているということなので、そんな単純な話ではないのだろうとは思いますが、ただ、やはり今3年ぐらいやったのが、例えば重要なところをどのくらい押さえられているのかとか、まだ全然なのですよとか、あるいはサプライチェーン分析を進めないとそこら辺がよく分かりませんよと、どういう状態なのかというのはいかがお考えですか。

○防衛省　なかなか客観的な数字でお示しするのは現時点では難しいのですが、実際に事業を運営して、企業の方と話している心証としては、本当に開始してよかったなど。やはり2020年前後ぐらいから、すごく重要な、結構な規模感の会社も撤退が続いていたので、本当にまずいなと思ってこういう施策を打ち出したわけですが、いろいろサプライヤー、下のほうに入っていくと、本当に今こういう支援策を打っておいてよかったと。そういう事例がこの3年間で減ってきたというよりは、物すごく申請が上がってきて、どれを見てもやったほうが良いと思うものが多いので、まだ当面やってみないと、減っていくという心証は持っていません。

特にこれだけデジタルトランスフォーメーションと言われている中で、ひたすら家族経営とか少人数の手作業でやっているみたいな、それもかなり高齢の方がやっていて、今後は人もなかなか来ないし、いろいろ中小企業で事業承継の問題は起こっていますけれども、そういう会社にすごく直面するので、本当に今から手を打って行って、5年、10年かけて少しずつ基盤を強化していくというのをやらないと、なかなか将来、いつまでやれば大丈夫ですというのを現段階で見通せているわけではないです。

○亀井委員　それはサプライチェーン分析をしっかりと進めるということとイコールだと思いますので、ぜひ進めて行って、何年か後ではもう少しクリアにその辺りが出てくるとありがたいなと思います。

以上です。

○郷事務局次長　河村委員、お願いいたします。

○河村委員　アウトカム指標のところ、いろいろ防衛省さんのほうでも御検討くださったようでありがとうございます。防衛省さんの資料の7ページに出ているのですが、こんな感じでそれぞれ分野ごとに分けて目標を立ててやっていただくのがいいのかなと思うのです。短期アウトカムとして、今日御提示くださった資料では、上から301、302、303、

304とありますけれども、契約履行件数というのが出てきていますね。これはどうかな。これが短期アウトカムでいいのかなという気もしますけれども、どちらかというアウトプットに近い指標かなという気もしなくはないのですけれども、その点はどういうふうにお考えになりますか。契約履行件数というのも、もちろん1つの指標としていいと思うのですけれども、短期アウトカムが足りないとなったときに、長期アウトカムとの間でもう一つ何かワンクッション挟まなければいけないと思うのです。例えば、サプライチェーン調査の結果、幾つか分野を区切っていったときに、ボトルネックがありそうな分野が幾つあったものを、どれぐらい改善に向かって導けたかとか、そういった辺りを短期アウトカムに据えることもできなくもないかなという感じがするのですが、その辺りはどうお考えになりますでしょうか。

○防衛省 やはりこういう事業は、国民の皆さんをはじめとして、効果を御理解いただけて続いていくものだと思いますので、御指摘を重く受け止めて、改善できる部分を特定して考えたいと思います。

○郷事務局次長 横田委員、お願いいたします。

○横田委員 今のと関連しているかもしれないのですが、冒頭で広報の件では御回答いただいたのですけれども、要は今後、戦略的に認定をしていく、よりこの分野での認定を増やしていきたいとかいうところがあるのでしょうかというのが質問の趣旨になるのですけれども、あえてアウトカムの件数の設定をすることで、今、防衛省としてこの分野でより認定を増やしていきたいんだという姿勢というか、思いも見せていくことができるかと考えているのです。その点、お話しできる範囲で、今こういうところでより優先的に認定を進めていきたいんだというところがあれば、お伺いしたいというのが1点。

それと、かなり足を運んで、いろいろ中小の方々にヒアリングをされている中で、本当は申請してもらえるとありがたいのだけれども、なかなかそこにつながらないというケースがあるのだとしたら、何に問題がありそうなのかというのをぜひ伺いたいと思います。お願いします。

○防衛省 まず、どこに焦点を当てて支援していきたいかというところについては、4つとも大事だと思うのですけれども、できれば事業承継等とかは徐々に減っていて、事業承継等というのは悪影響が出た後の対処なので、製造工程効率化みたいなものを適切なタイミングで打つことによって事業承継等の件数が減っていくみたいなのが理想的な姿なのかなと思っております。

あとは、サイバーセキュリティ強化という部分も今なかなか件数が立っていないのですけれども、今、大手企業でデジタルトランスフォーメーションというのがかまびすしく言

われていて、徐々にこれがサプライヤーのところにも流れていくと思うのです。そうすると、大手の企業だけがサイバーセキュリティ強化をやっていけばいいという世界ではなくて、サプライチェーンをしっかりと守らないと、結局大手の電子データも安全ではないという世界になっていくと思うので、サイバーセキュリティ強化の部分とかはしっかりと使っていききたいなと思っています。

最後は何を聞いていただいていたいましたっけ。

○郷事務局次長 申請につながらない例とか。

○防衛省 申請につながらない部分は、当初すごく声が多かったのは、書類が多過ぎて何を書いていいのか分かりませんということで、我々も人数に限りがあって、なかなかちょっとお手伝いできなかつたのですけれども、それは先ほど申し上げたみたいにサポートデスクをつくって、そういうのを支援する専門の部隊をつくることによってかなり解消されたかと思うので、今は必要なものについては予算の範囲内できているかと思っています。

○郷事務局次長 ほかに御意見は。

亀井先生、お願いいたします。

○亀井委員 先ほど河村先生から御指摘があった、これはアウトカムではなくてアウトプットっぽいねというのは、ただ、正直言って、これはEBPM的に言うときすごく難しい事業だと思うのです。さっきのやり取りでもお話があったのですが、多分、サプライチェーン調査をやって、現場を回ってみて、調査といっても書面だけの調査ではなくて、現場をいろいろと歩いてみてというところで回ってくると、恐らくここが脆弱で、ここをしっかりとやりたいみたいなある種のプランが生まれてくるはずだと思うのです。それに対して、実際にそれはこの事業を使って対応できたかとか、あるいはこの事業を使ってもらえなかったとかという星取り表が今後出てくるはずで、それをレビュー的に表に出すのかどうかというのは議論があるところなのですが、少なくとも皆さんの手元においては、表に出さなくてもいいですけども、本来やりたいことみたいなことが2か年、3年か計画ぐらいであって、あるいは技術革新に応じてここは優先的に対応しなければいけないという優先順位づけみたいなものがあって、それに対応して、それがきちんと2年、3年で進捗しているかという中期運営管理を皆さんがしっかりとやっていただけているかどうか、表に出すかどうかは別にして、皆さんの中でマネジメントしていただきたいなというところは、しっかりお伝えしておきたいと思います。

○郷事務局次長 ほかにございますでしょうか。よろしいですか。

それでは、河村委員におかれましては、コメントの取りまとめの準備をお願いいたします。

全体を通じまして、何か御感想等、もしございましたら、よろしくをお願いいたします。
亀井委員、お願いいたします。

○亀井委員 すみません。別に沈黙に耐えられないわけでも何でもないので、1つ申し上げるのを忘れたのが、今回、実は5ページに書いていただいた具体的なコストダウンがこのぐらい進んだという積み上げをしていただけますかと事前をお願いを申し上げて、例を2つほど出していただいたというふうに理解しています。このページで言うところの生産性向上による省人化が年間4000万円ぐらいコストダウンできたとか、あるいはその下の事例③のところでは、生産性向上による省人化で年間1600万円超のコストダウンができましたみたいな形。これはもしかすると今後、この事業は幾らかかるのが適正なのか、あるいは調達額の適正化は、買うのに幾らなのかみたいなところ。もちろんこれは積み上げ方式で、生産されている方々からいろいろとヒアリングされたりしている中で積み上げていくところがあると思うのですが、こういうものを個別項目についてきちんと積み上げていくことがすごく大事になってくると思うのです。それがきちんとできていれば、これは財政当局に対しても、だからこのぐらいかかるのですというふうにきちんとと言えるようになると思いますし、ぜひそういったようなところをしっかりと進めていただく。今回、多分、幾つかそのヒントが見えてきたと思いますので、ぜひそこはしっかりと進めていただけたらありがたいなと思いました。これは先ほど申し上げるのを忘れてしまったので、ぜひお願いいたします。

○防衛省 その点は現在もやっておりますし、ぜひしっかりまた分かりやすく提示できるようにやっていきたいと思っております。

○亀井委員 もしかすると、それがアウトカムになるかもしれません。アウトカムというのは基本的に、この事業の目的で言えば、生産性を向上させるというよりは、まず生産基盤がきちんと確保されている。私たちのサプライチェーンは、きちんとそれなりの強靱さを持ってやっていますということがアウトカムそのものなのですが、もう一方で、それだけではなくて、例えば今、現場では人が足りなくなっている中で、それを代替することができたというのは、ある種、生産基盤を維持できていることになるのですが、もう一方で、コストを削減できているということにもなるし、あるいはこれからインフレがさらに進むとしたら、コスト上昇を抑制できているみたいなところも財政的な観点からは非常に重要になってくると思います。これはある種の防衛機密だと思いますので、どこまで表に出すのかということはあると思いますから、こういうレビュー的なものとは相性が悪いのかもしれませんが、ぜひ手元で持っていただきながら、あるいは財政当局とそこら辺

を協議しながら、しっかりお話を進めていただけたらいいかなと思います。

○郷事務局次長 横田委員、お願いいたします。

○横田委員 本当に感想で申し訳ございません。冒頭で中小の企業様と直接コミュニケーションを取る機会が増えて、かなり現場の状況だったりとか、リアリティを持った情報が入ってくるようになって、皆さんのディスカッションにもかなり寄与しているということもありましたし、プライム企業さんと一緒にこれから足を運んでいくという方向性も本当に大賛成だなと感じています。

ヒアリングをさせていただいた企業さんの中でも、新聞でこの施策を知って、直接防衛省さんにお問合せをして、2回ほど足を運んでいろいろ教えていただいたとおっしゃってましたので、今後も引き続きこうやってコミュニケーションを、体制を整えるのは大変だと思いますけれども、お願いできればと思います。

○郷事務局次長 それでは、河村委員、取りまとめコメントをよろしくお願いいたします。

○河村委員 では、取りまとめコメントの案をこれから読み上げさせていただきます。

本事業について、昨年度は、装備品安定製造等確保計画の認定件数も増加し、事業開始当初と比べ、執行率も追いついてきている状況である一方、レビューシートでは、最終アウトカムに向けた効果発現経路の設定が不十分であったほか、また、装備品等の開発及び生産基盤の強化にどの程度効果が出ているのか不明確であって効果測定が適切に行えない状況であったなど、課題もあったところである。ただし、この点については防衛省でも検討が進められていると。

今後、本事業がより一層の効果が認められるような取組となるよう、次の点について、さらなる検討を行い、必要な見直しを行っていくべきである。

まず、本事業が、装備品等の開発及び生産基盤の強化にどの程度寄与しているかの効果検証を可能とする観点から、複数の事業メニューに応じてアクティビティ・アウトカム指標を設定するほか、できる限り定量的かつ適切な短期・中期・長期アウトカムの設定を検討すべき。例えば、装備品安定製造等確保計画の特定取組の4類型ごとに、アクティビティ・アウトカムを設定することなどが考えられる。

また、装備品の安定的な製造等を確保するための取組に必要な経費を国費で支払う意義について、広く国民から理解を得る観点から、サプライチェーンリスクの効果的な把握に努めるほか、受注企業側にもインセンティブを与え、コストダウンを促す枠組みを検討するなど、限られた予算の中で政策効果を高めるための戦略的な工夫について検討すべき。

さらに、安全保障環境が厳しさを増す中で、防衛産業の特殊性や防衛産業の直面する様々なリスク、昨今の技術的進展の状況等を踏まえ、防衛生産基盤の維持・強化の戦略的な推

進のために、本事業の対象者、特にプライム企業の先にいるサプライヤー事業者や指定装備品について、事業執行の優先順位づけを行うべきである。また、防衛省所管の他の事業による取組とも連携しつつ、民生技術も可能な限り取り入れる形で技術革新を進めることが求められるほか、装備品の輸出促進に関しても検討を深める余地がある。

なお、本事業に限らず、全ての府省庁においては、EBPMの定着・深化のため、上記の視点に基づき、しっかりと対応すべきである。

コメントの案は以上です。いかがでしょうか。

○郷事務局次長 ありがとうございました。

以上をもちまして、本テーマに係る議論を終了いたします。どうもありがとうございました。