（29）企業にインセンティブを与える契約制度

府省名	防衛省	組織	防衛本省ほか	会計	一般会計	項	武器車両等整備費ほか
						目	弾薬購入費ほか
調査対象予算額	令和６年度：5,794,315百万円（契約ベース）　ほか （参考　令和７年度：8,718,217百万円（契約ベース）の内数）					調査主体	本省調査

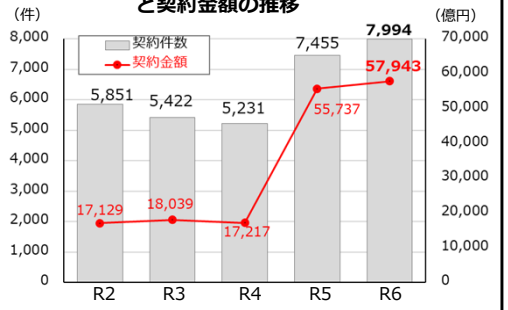
①調査事案の概要

【事案の概要】

○　防衛省により調達される防衛装備品は、「原価計算方式」【参考】により予定価格が算定されているものが多い。価格の構成要素となる原価等の適正性は、防衛省と契約先企業との間に存在する「情報の非対称性」に由来して、その検証の困難性が指摘されていることから、企業側の費用低減意欲を促すことが重要である。そのような観点から、防衛装備庁では、①**報奨の額**、②**インセンティブ契約制度**、③**作業効率化促進制度**、④**共同履行管理型インセンティブ契約制度**を導入している。

○　防衛省予算が増加局面にあり、契約の金額・件数が増大【図１】する中にあって、防衛省予算を効果的かつ効率的に執行していく観点からも、これらの制度は有効に機能する必要があるところ、本事案は、これらの制度が**企業にとって積極的に適用しやすい仕組み・運用となっているか、費用低減意欲を促す上で効果的・効率的な仕組み・運用となっているか**を調査するものである。

【図１】中央調達（※）における契約件数と契約金額の推移



（※）「中央調達」とは防衛装備庁が契約主体となる調達で、主要な装備品等・役務はこれにより調達され、それ以外は各基地等が主体となる「地方調達」により調達されている。

【各契約制度の概要】

①報奨の額（令和２年度～）

○　防衛装備庁が、契約の計算価格を算定する場合において、当該計算価格と比較可能な前例となる契約の価格（※）を比較する。

○　価格が低減している場合、要因を問わず、当該計算価格に**低減額の80%を加算**する。

（※）同様の契約である必要があるが、多少の仕様差や数量差が許容されている。また、両契約の契約企業が異なることは仕組み上あり得る。

②インセンティブ契約制度（平成11年度～）

○　企業が契約期間内において、契約当初は念頭になかった生産性向上等による製造原価の低減案（※１）を、防衛装備庁に申請する。

○　防衛装備庁が低減案を審査し、採用された場合には、５年以内に、同じ企業が締結する同様の契約の計算価格に、**低減額の一定割合**（※２）**を加算**する。

（※１）①と異なり、全体額の低減のみならず、直接経費、加工費等の費目ベースの費用低減も認められている。

（※２）「一定割合」とは、具体的には55%～90%であり、採用からの経過年数等に応じて設定される。

③作業効率化促進制度（平成16年度～）

○　企業の装備品製造等に係る作業現場の作業ロス改善を図るため、防衛装備庁・コンサルタント会社と企業が、作業現場における実態調査・分析を共に行った上で、年度ごとの計画工数を設定する。企業は、計画工数を目指して実際の工数を低減していく必要がある。

○　一定期間、企業が締結する当該装備品に係る契約の計算価格に、**制度適用前の工数と各年度の計画工数との差の50%に相当する額を加算**する。

④共同履行管理型インセンティブ契約制度（令和２年度～**試行中**）

○　官民共同で履行管理を行い、コスト変動リスクに柔軟に対応することで、実効的なコスト低減と着実な契約履行を図る制度である（※１）。

○　契約の代金確定時において、コスト超過した場合には、**超過額の一定割合**（※２）**を官が負担**し、**コスト低減した場合には、低減額の50%を還元**する。

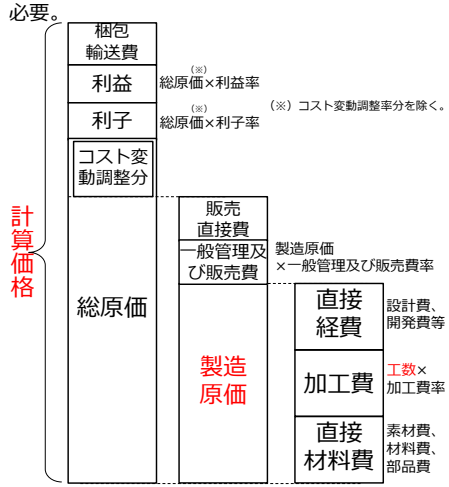
（※１）原則として、対象となる契約は、初回量産段階の装備品に係るものであって、プロジェクト管理重点対象装備品等（プロジェクト・マネージャー及び統合プロジェクト・チームを置いて重点的にプロジェクト管理を実施する装備品等）、かつ、契約期間が３年以上のものである。

（※２）具体的には、研究開発契約については最大８%、初回量産契約については最大5.5%。企業側のコスト管理計画に応じて設定される。

【参考】原価計算方式の概要

○　「原価計算方式」とは、直接材料費や加工費等を積み上げて「製造原価」を算出し、これに一般管理費及び販売費や利益等を付加して「計算価格」を算定する方法。

○　「計算価格」は「予定価格」の基準となるもので、国の契約は「予定価格」の範囲内で行う必要。



（29）企業にインセンティブを与える契約制度

②調査の視点

1．報奨の額
2．インセンティブ契約制度
3．作業効率化促進制度
4．共同履行管理型インセンティブ契約制度

○　防衛装備庁に対し、各制度の中央調達における適用実績、低減額、見直し状況等について、調査を行う。
【調査対象年度】
平成25年度～令和６年度
【調査対象先数】
防衛装備庁：１先

○　防衛装備庁の調達事業部各官室（輸入調達官・有償援助調達官を除く）及び令和６年度経費率算定企業（※）に対し、各制度が適用しやすい運用となっているか、企業のコスト低減意欲を促す上で効果的な仕組みとなっているか、アンケート調査を行う。
なお、調査結果を踏まえ、企業６社へのヒアリングを実施した。

（※）「経費率算定企業」とは、防衛装備庁と直接かつ比較的頻繁に契約を締結する企業として、令和６年度に経費率を設定した企業。また、「経費率」とは原価計算方式における加工費、一般管理費・販売費の配賦率や利益率等のこと。

【調査対象年度】
令和６年度
【調査対象先数】
防衛装備庁：１先（12官室）
民間企業：71先（※）
（※）うち68先（96%）が回答。

③調査結果及びその分析

１．報奨の額

○　運用開始した令和２年度以降の適用実績等を調査したところ、中央調達全体の契約件数・契約金額【図１】の規模に鑑みれば、低調であることがうかがわれた【図２】。

○　企業における本制度の認知状況を調査したところ、回答企業の約６割（40/68社（59%））が内容を把握しておらず、更にその半数（20/68社（29%））が制度の存在自体を認識していなかったことから、**認知状況は著しく悪い**と言え、制度施行の前提が整っていないことがうかがわれた【図３】。

○　防衛装備庁は、予定価格が企業に推知されることを回避するため、企業に対して報奨の額の加算額を伝えず、加算対象であることのみを伝える運用を執っているとのことであった。

この点、これまで21社の契約に報奨の額として約2.0億円の加算実績があったが、うち約６割（13/21社（62%））の企業の契約には、約1.1億円が加算されているにもかかわらず、企業が適用の事実を認識しておらず、**所定の運用が十分に行われていない**ことが判明した【図４】。

さらに、これら適用事実の認識のない13社における、本制度の認知状況を確認したところ、約半数（7/13社（54%））は制度の内容を把握していなかった。これら適用事実の認識も制度内容の把握もない７社の契約に対する加算額は約0.3億円であり、**本制度が契機となった費用低減とは言い難いものに対する加算実態がある**ことも判明した【図４】。

○　また、適用の事実・認識が共に存在する８社に対し、本制度の費用低減促進効果を尋ねたところ、約６割（5/8社（63%））が「あまり費用低減に向けた取組意欲には影響しない」と回答し、残り（3/8社（38%））が「どちらかといえば費用低減に向けた取組意欲が高まった」と回答した。

その理由（複数回答可）として、「制度の有無にかかわらず費用低減を目指すことは当然であるため」（4/8社）、「対象となる契約が少ない」（2/8社）といったものが挙げられた。

２．インセンティブ契約制度

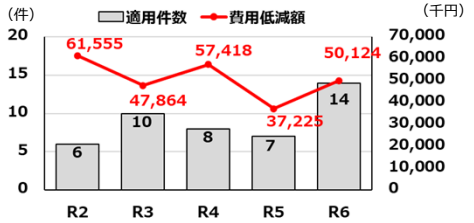
○　平成11年度から始まった制度であるが、適用実績が低調であったことを踏まえ、平成25年度までにインセンティブ料率の拡大（料率の引上げ・多様化）や適用条件の拡大（取組の事前申請のみならず事後申請も許容）といった見直しが実施されてきた。

○　しかしながら、平成25年度以降に採用された全26件【図５】の費用低減策について、適用している企業を調査したところ、これらは全て特定の２社によるものであり、**適用している企業数はごく僅少**であることが判明した（特定２社による適用は平成29年度までで、令和２・３年度は１社のみが適用）。

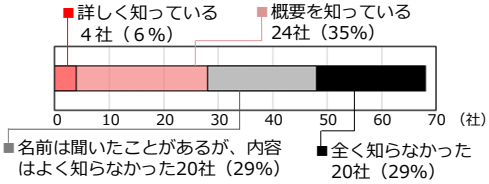
なお、防衛装備庁によれば、企業から申請された費用低減策の却下事例はないとのことで、当該件数は、防衛装備庁による審査を経て絞り込まれた訳ではなく、そもそも企業からの申請が少ないことによることが判明している。以上のことから、**インセンティブ料率の拡大等の制度改正が、適用企業の裾野の拡大に有効に作用していない**ことがうかがわれた。

○　回答企業の約９割（61/68社（90%））が制度内容を把握しているなど、概ね認知度は高かった【図６】が、制度内容を把握していると回答した企業にヒアリングを実施したところ、「費用総額ではなく費目ベースでの費用低減ならば活用できる／しやすい」（実際には既にこのような運用は可能）との声が聞かれ、**制度の基本的な理解が企業に浸透していない可能性**がうかがわれた。

【図２】報奨の額の適用件数と費用低減額の推移



【図３】報奨の額の認知状況

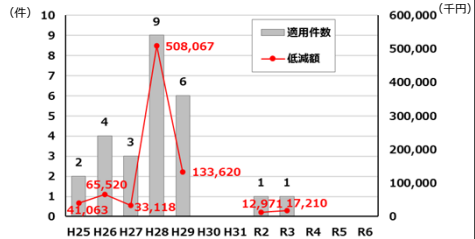


【図４】加算実績のある21社における加算事実・本制度の認知に係る状況

※（）内は加算額。

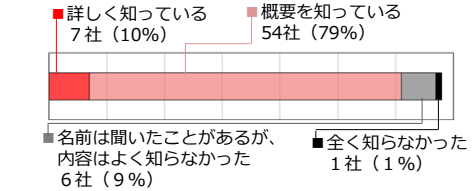
		制度の認知状況	
		制度内容を把握	制度内容を把握せず
適用事実の認識	有	８社 (約1.0億円)	
	無	６社 (約0.7億円)	７社 (約0.3億円)

【図５】インセンティブ契約制度に基づく費用低減策が採用された契約の件数と費用低減額の推移



（※）最近の年度の費用低減額については、今後、費用低減策の申告が行われ得るため、増加の可能性あり。

【図６】インセンティブ契約制度の認知状況



（29）企業にインセンティブを与える契約制度

③調査結果及びその分析

３．作業効率化促進制度

○　現行の運用が開始された平成25年度以降の適用実績等を調査したところ、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた令和３・４年度を除き、毎年度１～３社ずつ適用しており、合計16社での適用を確認した。

○　本制度を適用した企業は、 適用期間（※）中における実際の工数を防衛省に報告することとされ、計画工数の達成状況を調査される。

（※）企業の申請に基づく場合は５年、防衛省の提案に基づく場合は３年。延長あり。

そこで、当初の適用期間が完了した企業11社について、計画工数の達成状況を調査したところ、最終年度までに計画工数を達成できた企業は８/11社（73%）であった。

○　この点、適用実績のある16社に本制度を今後も活用したいかを尋ねたところ、15/16社（94%）が「今後活用したくない」と、ほぼ**全ての企業が本制度の再活用に消極的**であった。

その理由として、企業からは、「防衛装備庁・コンサルタント会社から、品質管理上不可欠と認識している工数が作業ロスとされるなど、作業ロスに関する認識のすり合わせ・説明が不十分で納得感がない」、「目標は示されるが、作業ロス改善の具体的な手法が十分に示されないので、取り組みづらい」、「目標達成のため、作業ロスとみなされたところ以外の工数を無理に下げた」との声が挙げられるなど、**真に企業の作業効率化促進に結びつく運用となっているのか疑わしい**実態がうかがわれた。

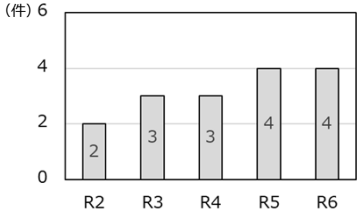
４．共同履行管理型インセンティブ契約制度

○　試行的に運用開始した令和２年度以降の適用実績等を調査したところ、適用件数は概ね増加基調であった【図７】。

○　適用実績のある16件のうち、５件の事業が完了しており、 １件で当初の契約金額よりも費用が増加（約２億円）したが、４件で費用が低減（約50億円）しており【図８】、**現時点において一定の費用低減効果が見られた。**

○　適用実績のある企業からの改善提案として、「一律に官民で月１管理とするのではなく、管理の実質を損なわない範囲で、メリハリある頻度にしてはどうか」、「試行中なのだから、対象となる契約の類型を様々試してみてはどうか」といったものが挙げられた。

【図７】共同履行管理型インセンティブ契約の適用件数



【図８】履行完了した契約の実績

（千円）

	契約金額	増減額
契約①	11,110,000	▲ 641,437
契約②	15,014,628	▲ 63,939
契約③	10,013,130	244,253
契約④	40,216,000	▲ 3,345,097
契約⑤	15,890,490	▲ 978,912
計	92,244,248	▲ 4,785,132

④今後の改善点・検討の方向性

１．報奨の額

○　加算事実への認識や、制度への理解がない企業に対して”報奨”として加算するなど、本制度が契機となったとは言えない費用低減への加算実態が存在している。

この点、そもそも、本制度は、費用低減の理由を一切問わないため、企業の費用低減努力とは無関係の外生的な要因による費用低減をも”報奨”として加算することがあり得る仕組みとなっている。

そのため、本制度を、企業の費用低減意欲向上の契機として機能するものにする観点から、**企業の費用低減努力とは全く無関係の外生的な要因による費用低減など、理由のつかない加算を行わない仕組みに改めるべき**である。

また、本制度は運用の前提となる企業認知が著しく低く、制度施行の前提条件を欠いている状況であることから、**制度概要の分かりやすい周知を徹底すべき**である。

２．インセンティブ契約制度

○　本制度は、従前の低調な適用実態に鑑み、平成25年までにインセンティブ料率の拡大や適用条件の緩和等の制度改正が実施されてきた。

しかしながら、改正から10年余りが経過しても、依然として適用する企業の裾野は広がらず、近年は適用企業が１社に留まるなど、インセンティブ料率の拡大等の制度改正が、低調な適用実態の改善に有効に作用したとは評価し難い。

この点、調査を通じて「費用全体ではなく、費目ごとの費用低減にも適用できる」といった制度の基本的な事項の理解が企業に十分に定着していないことがうかがわれ、こうした事情がボトルネックとなり低調な適用実態につながっている可能性がある。

そのため、**当面は、制度の概要や適用事例の分かりやすい周知を徹底すべき**である。**それにより、なお適用実態が低調であるならば、本制度は企業の費用低減意欲の契機として有効に機能しているとは言い難いので廃止を検討すべき**である。

３．作業効率化促進制度

○　計画工数の根拠や、工数を低減させるための具体的な手法を企業に十分に説明しないケースもあり、真に企業の作業ロス改善につながっているのか疑わしい運用実態となっている。

そのため、企業が作業ロスの改善取組を行いやすくするよう、**作業ロスの具体的な改善方法を丁寧に提案する仕組みとすべき**である。

また、広く様々な企業が作業効率化を行えるように、**作業ロス改善の取組例を類型化して周知するなど、企業が作業ロス改善に取り組みやすい環境を整えるべき**である。

４．共同履行管理型インセンティブ契約制度

○　試行後５年が経過し、一定の費用低減効果が見られるものの、運用の見直しや試行の今後の見通しが検討されていないことから、**現状における効果を詳細に分析し、より適切な履行管理の方法や、対象となる範囲等を見直した上で、試行の総括に向けた具体的な工程を確立すべき**である。