

# 財政改革の社会システム論的アプローチ

RIETI政策シンポジウム  
「日本の財政改革:国の形をどう変えるか」

3月12日

独立行政法人経済産業研究所  
上席研究員

横山禎徳

# 本日お話しすることは

- はじめに
- 戦略論的アプローチ
- 「社会システム」論的アプローチ
- 財政改革の問題点
- 歳入の拡大
- 歳出の削減
- 中核となる「マスターマインド」の必要性

# はじめに

- 状況認識の有無ではなく積極的行動の欠如
  - 施策の迅速な実施の必要性明白
  - 「危機感のない問題意識」は行動に結びつかない
  - 責任を取る仕組み不在で先延ばし可能
- 「戦略」に基づいた「作戦行動」へ
  - 「戦略」の理解不足によるオペレーショナルな施策
  - 政治的妥協による基軸の喪失
  - 小さな成果と小さな満足
- 戦略の基本としての「社会システム」論的アプローチ
  - 具体的なアクション・ステップとしての「社会システム」
  - これまでの枠組みから方向転換の手法

# 戦略的アプローチ

- 「戦略」の一般的考え方
  - 濫用される「戦略」という便利な言葉
  - 活用すべき実用技術としての定義
  - 戦略策定に必要な5つのステップ
- 戦略的アプローチの応用
  - 「駆り立てる仕組み」デザイン戦略
  - マクロ的一律施策からミクロの観察による「場合分け」へ
    - シビルミニマム追求による同質化時代の終焉
    - 「消しゴムが後から追っかけてくる」時代も終焉
    - 戦略的優先度のメリハリが必要

# 戦略策定方法論による「戦略」の定義

## 全体の状況把握

- ・全体を「場合分け」しセグメント別の定量分析
- ・不利な状況を含めた客観性
- ・起こりつつある「**構造変化**」とKFSの発見

## 自分の強さ 弱さの把握

- ・活用すべき強さの発見と明確な理解
- ・相手との相対的強さ弱さ
- ・KFSに対する強さの定義

## 目標と現状との ギャップの解明

- ・不可能ではないがそう簡単ではない目標の設定
- ・**ギャップ**の明確な定義
- ・可能であれば定量化

## ギャップを埋める 選択肢抽出と評価

- ・KFSを満たすことが前提
- ・最低3つの選択肢抽出と**戦略的優先順位**の確定
- ・資源投入の現実性から評価

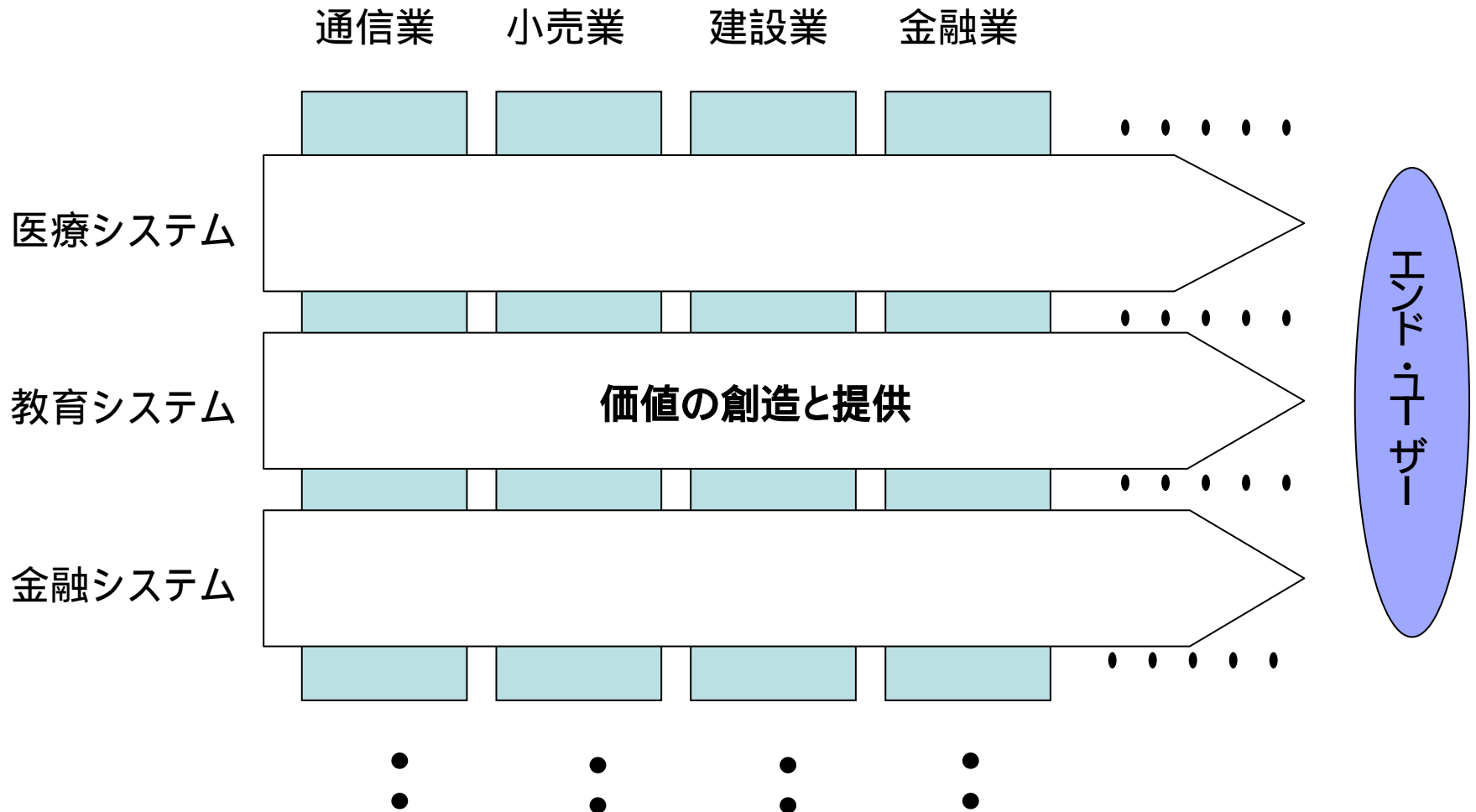
## 永続性のある 優位の確立

- ・明快なソリューション・スペース定義による選択肢の質の吟味
- ・「差別化なくして戦略なし」
- ・永続性を保証する基盤の変化に対する感覚の鋭敏さ維持

# 「社会システム」論的アプローチ

- 「社会システム」とは
  - 最終受益者(生活者)への価値提供システム
  - 産業的視点と「社会システム」的視点の違い
- システムとしての一貫性欠如の現状
  - 権限と責任が省庁間バラバラで部分最適
  - 「医療産業」と「医療システム」の違い
- 「社会システム」デザインの考え方
  - 境界条件を気にしない「ミニプラン」
  - カット・オーバーからバージョン・アップへ
  - 試行錯誤を通じた繰り返し作業の連続

# 「社会システム」はエンド・ユーザーへの 価値提供システム



# 財政改革の問題点

- 「歳入を増やし歳出を削る」しかない
  - － 方向は明快、議論の余地なし
  - － 誰も積極的に痛みを歓迎しない
  - － 国民や企業にとって魅力あるパッケージの追求
- 歳入拡大の三つの方法と頭脳資源の配分
  - － 税の捕捉率改善
  - － 企業活動と消費市場の拡大助成
  - － 消費税増税の工夫
- 歳出削減のための「社会システム」的視点



# 歳入の拡大－1

- **税の捕捉率を改善する税務施策**
  - － 50歳以上の金融資産1000兆円、全資産2000兆円
    - 2%の運用益、20兆円の所得と10%の課税で2兆円
    - 40年に渡って毎年50兆円の相続発生の可能性
    - 勤労所得に比べると捕捉困難度の増大
  - － 「徴税システム」から「納税促進システム」へ転換
    - 納税者の利便性と「税を払っている感覚」の醸成
    - お互いに納得感のあるプロセスの組み立て
  - － 10000人の増員
    - 現在の56000人に対して18%増、コストは2000億円
    - 徴税漏れの30%捕捉で1.2兆円
    - 「納税促進システム」の実施成果を見ながら順次増員

# 「納税促進システム」のデザイン

サブシステム・デザイン

納税者データベースデザイン

帳票・ソフトデザイン

納税者コンタクトデザイン

タイムマネジメントデザイン

人材育成プログラムデザイン

業績評価システムデザイン

デザインポイント

・プライバシー定義

・資産運用行動のトラッキング

・セグメント・プロフィール分析

・行動予測のシミュレーションによる実調

・資産運用行動に適した帳票

・自己規律獲得に適した日常記入用帳票やPCソフトの開発・提供

・高齢者に対する配慮のあるフォーマット

・対面およびあらゆるメディアを活用したコンタクト・ポイントの設置

・コール・センターの24時間活動

・説明話法の開発

・労働生産性の定義

・労働投入量とアウトプットとの関係を納税者セグメントごとに把握

・必要人員算出プログラム

・「徴税」から「納税促進」への思想転換の末端での徹底

・資産運用所得把握のための金融、海外運用、不動産知識の教育

・捕捉率向上のための長期短期指標の峻別と明示

・納税納得感の長期的向上指標の導入

・技能訓練の裏付けのある業績評価

現場が活動しやすい法体系の整備

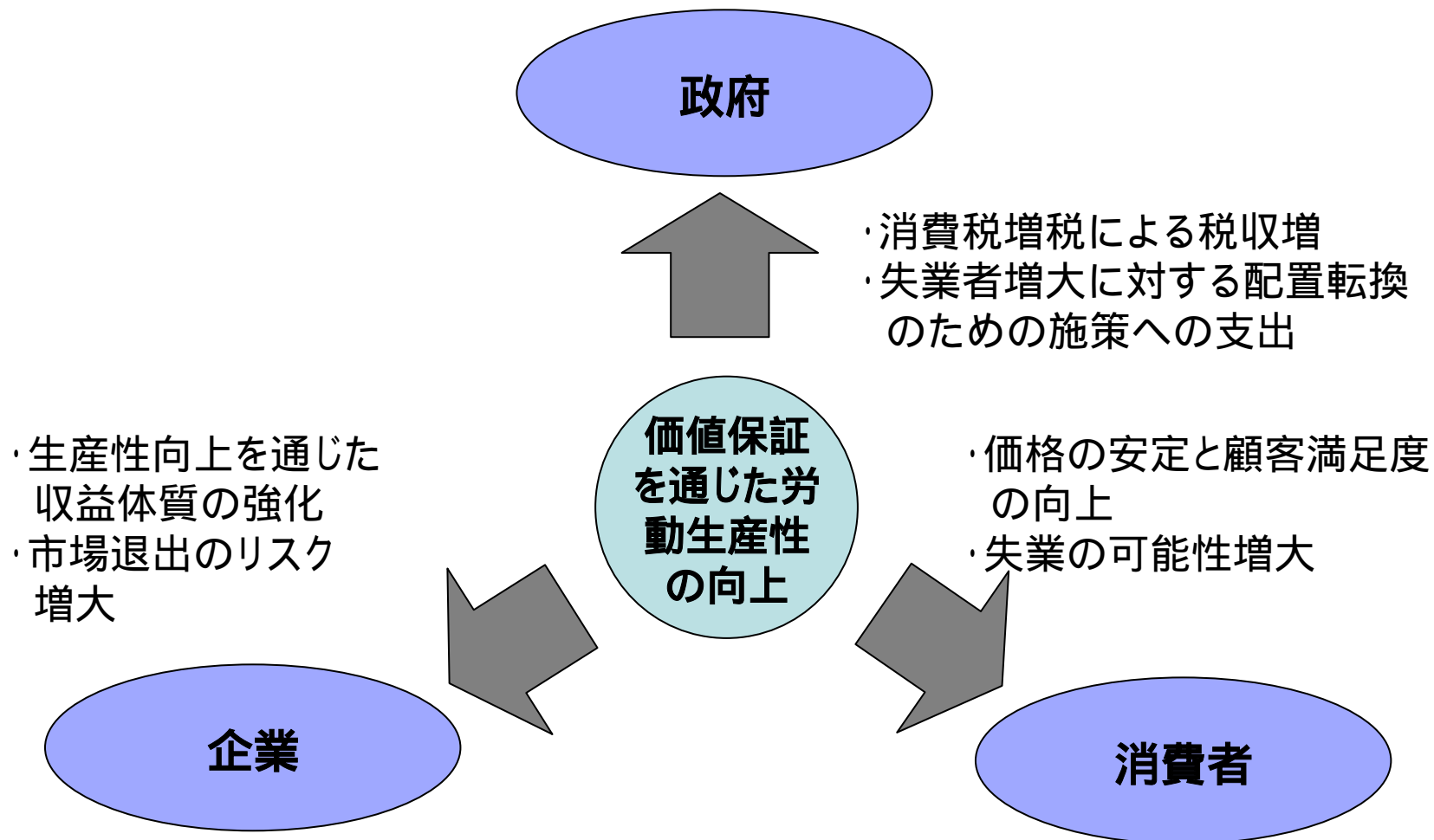
# 歳入の拡大ー2

- 企業活動への制約の除去
  - ー ヴードゥー・エコノミーではない発想
    - 助成のための財源と官のパターナリズムは不要
    - 規制分野の規制撤廃による企業活動と市場の活動活発化
  - ー 高齢化という最大の「構造変化」を活用
    - マイナス面ばかり強調のきらい
    - 各種成長分野の出現
  - ー 3つの「社会システム」
    - 高利益率の「健康・医療システム」100兆円で1.6兆円税増収
    - 「個人資産運用システム」対象資産500兆円で6000億円税増収
    - 「観光システム」により高齢者雇用の増大と所得税収入増

# 歳入の拡大ー3

- 「三方一両得」の消費税増税
  - ー 国内市場向け産業の労働生産性向上と組み合わせ
    - 現状はアメリカの3分の2の労働生産性
    - 5%の生産性向上運動を業界団体に盛り上げ
    - 低生産性企業の市場退出を妨げない決意
  - ー 毎年1%増税、しかし内税による総額表示額は不変
    - 労働分配率60%で3%コスト減の内1%を消費税として提供
    - 「価値保証」による労働生産性の向上追求
  - ー 「三方一両得」
    - 政府は5年で総額30兆円の税収増、うち6兆円を失業対策へ
    - 企業は労働生産性の継続的向上で収益体質を強化
    - 消費者は価格安定で顧客満足度向上の恩恵

# 「三方一両得」の仕組みとリスク



# 歳出削減のアプローチ

- シビル・ミニマム論からの転換
  - これからは経済的つじつまの合う投資のみ
  - 予算獲得競争と使い切りの習慣への対抗策
  - 部分最適からの脱却
- 省庁横通しの「社会システム」の抽出
  - 戦略的に重要な「社会システム」を10幾つか選択
  - マトリクス的に予算項目を集計
  - 「社会システム」ごとに提供価値の定義
  - 価値提供の効率と効果の測定
  - 外部の評価がやりやすい規準と透明性

# 戦略的優先度の高い「社会システム」の例

## 1. 古くて新しい課題分野

- －「健康・医療システム」
- －「住宅供給システム」
- －「教育システム」

## 2. 高齢化による「年金システム」の抱える矛盾改善

- －「高齢者自立促進システム」
- －「高齢者労働力活用システム」
- －「都市内高齢者移動システム」

## 3. 日本経済の新たなステージ対応と地方経済の自立性強化

- －「外国人観光客リピーター定着化システム」
- －「人工環境美化システム」
- －「二カ所居住促進システム」

## 4. 新たな時代認識に基づいた多面的安全保障

- －「国家安全保障システム」

# 中核となるマスターマインドの必要性

- 2種類のマスターマインド
  - 「マスター社会システム・デザイナー」
  - 「マスター戦略デザイナー」
  - 40代の課長クラスの官僚
- 内閣府への配置と人材育成および評価
  - 内閣府の所属と高い世間的注目によるアカウントビリティ
  - 戦略立案、および「社会システム」デザインの技能訓練
  - 全体感を持ち戦略およびシステム構想力のある官僚
  - 「官か民か」の二元論から脱却し官民一体の遂行能力



# 「マスター社会システム・デザイナー」 その位置付けと役割

