

第2回 経済・財政一体改革推進委員会 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2015年10月13日（火） 10:00～11:00
2. 場 所：中央合同庁舎第4号館 12階共用1208特別会議室
3. 出席委員
会長 新浪剛史 サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長
伊藤元重 東京大学大学院経済学研究科教授
伊藤由希子 東京学芸大学人文社会科学系経済学分野准教授
大橋 弘 東京大学大学院経済学研究科教授
佐藤主光 一橋大学経済学研究科・政策大学院教授
鈴木 準 株式会社大和総研主席研究員
高橋 進 日本総合研究所理事長
羽藤英二 東京大学大学院工学系研究科教授
牧野光朗 長野県飯田市市長
松田晋哉 産業医科大学医学部教授
山田大介 株式会社みずほ銀行常務執行役員

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
 - (1) 中間整理（案）について
 - (2) 今後の検討に向けて
3. 閉会

(配布資料)

- | | |
|--------------|---|
| 資料 1-1, 2, 3 | 牧野委員提出資料 |
| 資料 2 | 山田委員提出資料 |
| 資料 3 | 佐藤委員提出資料 |
| 資料 4 | 古井委員提出資料 |
| 資料 5 | 経済・財政一体改革の具体化・加速に向けて -経済・財政一体改革推進委員会の検討状況（中間整理）（案）- |

(概要)

(新浪会長) 只今より「経済・財政一体改革推進委員会」を開催する。本委員会は、8月の第1回会議において、社会保障、非社会保障、制度・地方行財政の3つのワーキング・グループを発足させ、各ワーキング・グループにおいて

精力的に検討を重ねてきた。本日の会議では、これまでの検討を踏まえながら、中間的な整理を行うための議論をさせていただく。また、年末に向けて、さらにどのように検討を深めていくかについても、闊達な御議論をお願いする。まず、委員から資料提出をいただいているので、牧野委員、山田委員、佐藤委員の順で御説明をお願いします。

(牧野委員) 資料1-3については、第3回の制度・地方行財政ワーキング・グループへの提出資料なので、後ほどご覧いただきたい。これまでのこの委員会の議論において、甚だ遺憾ではあるが、ボトムアップで地方から日本経済を良くしていこうという視点が少し欠けているのではないかと感じたところ。

地方から経済をどうやって良くしていくかという視点の議論について、資料1-1により私どもの地域の取組を取り上げて、提起させていただく。2ページについて、これは5年ほど前に南信州地域のシンクタンクが示した考えだが、これから私たちはどういった地域経済の姿を考えていったらいいか考える際、国全体は恐らくこの様に考えていかないとプライマリーバランスがとれないので、それを見越して地域としても考えていこうというものである。ここの中に出てくる数字はもちろん推計なので、あくまでイメージとして捉えていただきたいが、要は公的な支出を抑えながら、それにかわって民業活動をいかに上げていくか。つまり、自立度をいかに上げていくかという考え方を打ち出している。こうした考え方を地域に当てはめ、私が市長に就任して以来10年以上、私どもは地域経済活性化プログラムに取り組んできた。考え方は3ページに示したとおりで、地域を1つの金魚鉢に例え、この水位を上げていければ地域の住民が増えて、つまり若い皆さん方が帰ってきて、この地域で安心して暮らせるようになる。そういった自立度の向上を目指していこうという考え方を示している。これを見える化しようという取組を、KPIという言葉は使っていないが、4ページに示している。この内容については、資料1-2の経済活性化プログラム、27ページ以降に地域経済分析として詳細に示しており、31ページ、32ページにおいて、飯田市の経済自立度の算出結果と、その推移を示している。リーマンショックや、東日本大震災といった外部的要因により自立度が抑えられているが、地域においてこうした指標を見ることにより、自分たちはどういうことをやっていかなければいけないか、しっかりと把握してもらえるように努めているところ。

こうした中、既存の産業だけではなかなか自立度は向上しないという考え方が産業界の中でも非常によく浸透してきて、新しい産業づくりの取組をスタートさせている。航空宇宙産業関係や食品農業、メディカルバイオ、環境、様々な将来性のある産業づくりに取り組んでいるが、6ページに、航空宇宙産業を事例として、飯田市におけるリレー方式というものの実現について示し

ている。A社、B社、C社がそれぞれの最高の技術を持ち寄って、航空宇宙技術に対応した機械加工を行うというもの。これは普通に組み立てたのでは実現しない。A社、B社、C社の最高技術をそれぞれが互いに評価しなければ、どちらが技術として優れているかわからないが、本来そうしたものは最高の企業秘密なので、ライバル社に教えることはあり得ない。しかしながら、私どもの地域においては、地域全体の経済自立度を向上させていくためにこうした新産業を創っていききたいということで、そうした企業の皆さん方を説得して、虎の子の技術を出してもらい、互いに評価してもらっている。どちらがいいかという優劣をつけてもらって初めて、このリレー方式が成立している。このように、私は見える化をすることには大賛成であるが、それを地域の活力を引き出すために、どうやって使っていくかについては、地域ごとに工夫が必要であると考えている。

(山田委員) 公的サービスの産業化とPFI/PPPについて、資料2により御提言申し上げます。歳出削減、あるいは先ほど牧野市長がおっしゃられたような地方の自立を考えた場合には、公的サービスの産業化とPFI/PPPは、切り札ではないかと思う。私ども銀行の立場で過去何年か地方自治体を訪ねて、ごみ処理や下水道事業等のPFI/PPPを提案してきたが、資料5によると、現時点でPFI実施経験のある市区町村はまだ9%程度と、ほとんど進捗していない。我々が実際に地方自治体に出向いて提案をした際の印象を押しなべて言うと、資料2の1ページに示したように、PFI/PPPを実施するにはプロジェクトファイナンス形態となるので、基準金利に対して例えば1~2%が加算される傾向にある。一方、公共事業で実施する場合は、原資が地方債等であるため、例えば基準金利プラス0.05~0.1%ぐらいのコストになり、両者の金利の差が相当にあるので、この時点で地方公共団体の方々はPFI/PPPに魅力を感じなくなってしまい、PFI/PPPを進めるよりも今のまま公共事業で整備していた方が有利だと判断してしまうケースが大宗であるというのが今までの経験である。しかし、実を言うと1ページの左側に示したとおり、中長期的にみればリファラール効果というのがあるのではないかということで、例えば施設の民間管理移行を通じた維持管理コストの軽減や、債務の民間負担による公的債務の負担軽減、あるいは公的サービスの産業化に伴って民間参入が生じ、新たな事業機会が創出され地域が活性化する、公共不動産の賃貸・売却を伴う場合には歳入増の機会創出につながることなど、以上のようなリファラール効果を含めれば、実はPFI/PPPをやった方が公共事業よりプラスになるのだということが大方のケースにおいて想定できると思う。このように中長期的な視点でPFI/PPPの経済効果を考えるということに対する理解度の醸成が余り進んでいないのではないかと。従って、見える化をしたり、好事例を横展開する際に

は、この点に力を入れていただいでPFI/PPPを進めることが非常に重要なので、ここを考えていく方向で検討いただきたい。3ページについて申し上げますと、公的サービスの産業化とPFI/PPPの推進において極めて重要なポイントが広域連携である。すなわち、ごみ処理にしても、下水道、水道にしても、大体こうした事業はインフラがベースになっている。したがって、幾つかの公共団体が一緒になってやるかどうかは規模の経済を働かせる上で重要であり、大きなPFI/PPPになれば金利負担も随分低くなり、いろいろな意味でメリットがある。したがって、広域連携を進められるような啓蒙活動などが必要。また、単体ではなく合築とか複合化ということで、例えば高齢者関連施設、集会所、児童館を3つまとめて複合化、合築してPFI/PPPを実施すれば、相当メリットが出るのではないか。これも規模の利益なので、そういう意味での啓蒙活動、見える化が必要。

インセンティブについては、空港の民営化もいろいろなところで立ち上がり始めているが、まだまだこれからという状況。これはなぜかという、特に国が管理している空港の場合、例えばコンセッションを実施した結果、事業権の売却対価は空港特会への返済等に全部充てられてしまうので、地元自治体にとってはメリットが出てこない。ここのところも弾力化してもらい、例えば対価の3分の2は国庫に返戻するとしても、3分の1は地方自治体の一般財源として、地方創生策等で活用できるなどのインセンティブの置き方をもう少し工夫すれば、PFI/PPPが歳出改革の切り札の一つになるのではないか。PFI/PPPは相当時間がかかって推進されているが、まだもう少しできる範囲はあると思う。そこを進める上でドライブをかけるような施策とか方策を検討していただきたいと考えている。

(佐藤委員) 資料3により、地方財政中心に、歳出改革に関してKPIをどう位置づけるかについてまとめている。実は、もう大体議論に出ているところであるが、私が理解する限り、今回の歳出改革の特徴は、まずはボトムアップであるということ。つまり、大枠で歳出を切るぞと言っているわけではなく、それぞれの個々の主体の工夫によって歳出の抑制を図り、その成果を財政の健全化に反映させるということ。歳出改革にあたっては、自治体であれ、病院であれ、そういった当事者たちの裁量を最大限尊重し、その中で彼らの創意工夫を活かしましょうということが多分あって、それらをうまくつなげるためにこういうKPIを設けているのだということが、多分、間違えた理解ではないと思う。ただ、内閣府の資料でもマクロとミクロという言葉が出てくるが、マクロ、つまり財政全体と、ミクロ、つまり個々の自治体の取組をどうつなげるかが明確でないと、最終的な歳出改革という目的が実現しないのではないかと思う。

最終的には地方財政の規模を決めるのは地方財政計画なので、その中で歳出額を目標値として設定しろと言うつもりはないが、それぞれの改革の努力の成果がどんな形で地方財政計画に反映されるかについて、ある程度見通しがあったほうが良い。一步譲って、地方財政計画の全体像が見せられないのであれば、少なくとも交付税の基準財政需要額の中にどんな形で改革の成果が反映されるのか、その結果として交付税をどれくらい圧縮できるのか、それは地方財政計画にも戻ってくるので、その辺のストーリーとロジックが見えないと、それぞれの取組はわかるが、歳出改革という最大、最終目的にはなかなかつながらない。ただし、国が規制をかけている支出もあるため、何でもかんでも地方の努力で何とかなるものではないので、どの部分が地方の努力を求める部分で、どの部分が本当は国が制度改革しなければいけない部分なのか、そこもすみ分けはしておかないと、マクロの地方財政計画のKPIがうまく回らないと思う。

進捗状況については何度も言っているとおりであり、目標を掲げることとそれを実現することは違うので、進捗状況を見える化することと、なぜうまくいっていないのかについての要因分析がなければ不十分。また、市町村は1,700と多いので、都道府県がもう少しイニシアチブを発揮してもいいのではないか。地域医療構想とか医療費適正化計画などでも都道府県の役割が重視されているので、もう少し都道府県を巻き込めないか工夫した方が良くはないか。

2ページ目について、個別の自治体の取組は、多分それぞれやっていると思う。それをどうやって加速させるか、高橋委員からも何度も出ているが、工程表をちゃんと示していくということは、こちらからも何度も繰り返し総務省にはお願いしていかなければいけないと思う。その他の項目についてざっくり言うと、KPIは多分、取組のKPIと、成果のKPIというものがあって、その位置関係が意外と難しい。例えば、公共施設等総合管理計画などは比較的、取組に近いKPIだと思う。取り組んでいるとか、計画をつくっている自治体の数なので、総務省がうまく働きかければKPIは改善するけれども、それはくどいようだが、サービスの向上であれ、持続可能な財政構造であれ、歳出改革であれ、どんな形でこういった最終的な成果、アウトカムにつながっていくのかが総務省のKPIでは見えない。逆に、厚労省のKPIは、例えば病床の削減率がKPIだとすれば、これと医療費の直結はすごくクリアなのだが、実は地域医療構想とか医療費適正化計画を作って、これをどういう形で民間の病院も含む病床の再編成につなげていくか、その道筋が意外と遠かったりするの、取組と成果の間にそれを見るためのKPIがあるのだと思う。ただ、距離感が省庁によってまちまちかなと思うし、それぞれに一長一短があると思うけ

れど、取組と最終成果をちゃんとつなげるロジックモデルは見せていかなければいけない。地方に関しては、補助事業とか国が規制をかけている事業が沢山あるので、むしろ補助事業を含めてもう少し地方に裁量を与えることが必要。例えば、教員の加配によって効率化、重点化が行える分野もあるのではないかと思う。

(新浪会長) 制度・地方行財政分野の課題を中心として御意見をいただきたい。

(伊藤由希子委員) PFI/PPP推進の大枠に関して全く異論はないが、ある程度失敗例からも学んでいただきたい。うまくいくタイプとうまくいかないタイプの公共事業があり、例えば病院などでは、うまくいっているケースが少ない。病院経営においては、うまく利益を出せる地域性や事業性がかなり限られている。仮に、診療機能は公共（自治体病院）、診療外機能はPFIというような形になってしまうと、事業リスクは公共がかぶる状態となる。いろいろなPFIがあり、十把一からげにできない部分がある。個別の事業について、どういう契約、どういう方式なのかをきちんと分類したり、契約関係の専門家などの評価を受けることが必要だ。一律にPPP何件だったらKPI達成ということになってしまうと政策目標として雑になってしまうのではないかと危惧している。

(鈴木委員) 改革はボトムアップであることと、それぞれの自治体の判断や自主的な取組がベースであることを改めて確認する必要がある。その上でだが、地方財政計画は地方の決算を直接反映させるという性格のものではないとしても、せっかくいろいろと良い取組をしようとしているのだから、その個々の成果を国と地方を合わせたPBの改善に結びつける仕組みがどうしても必要である。地方の決算全体を地方財政計画に反映させる必要はないが、個々の取組の成果をPB改善に結びつけるためには何らかの結節点が必要で、現状を考えるとそれは地方財政対策であり、地方財政計画である。結節点について何か知恵がなければならず、佐藤委員がおっしゃったとおりである。また、最大限のインセンティブを付与しても、十分な改革をやってくださらない自治体があるとしたら、そこにどう働きかけることができるのかという点も何か考えておく必要がある。場合によってはこの専門調査会よりも高いレベルで意思決定をしていただく必要があるかもしれない。

(佐藤委員) 今の点に関連して、多分2段階に分けた方が良くて、今回はとにかく頑張る自治体を頑張らせること。だからインセンティブ、インセンティブと言っている。とにかくやらせてみることに注視した方が良いと思う。ただし、飯田市の様にちゃんと取り組むところもあるし、多分できないところもあるし、やらないところもあるし、いろいろあると思う。できなかったところ、あるいはやらなかったところについて、次にどうするかは実はもう少し

厳しい話になると思う。物理的に人がいなくてとか、高齢化が進み過ぎてしまっていてという理由でできないところがあるわけだが、こうした自治体に対してどういう手当をやるかは、次のステップになってくると思う。余り2つを混同すると、自治体からいろいろと反発もありそうなことと、とにかく今回はインセンティブ改革と言っているので、頑張れるところに頑張ってもらうことに最大限の努力があって良いと思う。

PFIについては、先ほど御指摘のあったとおり、地方債の金利が安過ぎる。これは、事実上、国が財源を信用保証し、財政投融资も行っているため。PFIについては、地方自治体の地方債のあり方というのも少しかかわってくる。また、伊藤由希子委員から、失敗するPFIがあるという御指摘があったが、PFIだから失敗が露呈するという面があって、もし公共事業であれば損失補填を行うので、しばらくは見えないということになる。PFIが失敗しているということは、もともと失敗する事業だったためであり、それがたまたま民間資金を使っていたから失敗が見えてきたという面もあるのではないか。

(牧野委員) 先ほどの資料説明の延長になるが、とにかく地方の今の状況を考えてときに、産業振興をどのように促すかという視点は不可欠だと思う。要は税収を上げていくためには産業基盤を強化していかなければいけない。そのための産業振興をどの様に進めるかをKPIのような指標を使いながら促していく。そのための関係省庁のさらなる御尽力をお願いしたい。経産省については、地方に対して産業振興を促すための政策をもっとはっきりと打ち出してほしい。

(新浪会長) 頑張ってもらうことは大変重要であり、そのためのインセンティブであると考えている。また、改革に着手しない自治体はなくとも、花火だけ上げて十分に取り組まないという事態も懸念され、こういった自治体に対してどのように対処していくかを考えていかなければならない。3年なら3年の間、1年ごとに、計画工程表に基づいた進捗管理を見ていかなければならない。単年度では効果が出ないような取組でも、時間をかけてやっている自治体もある。国からの補助金を使うわけであるので、自治体の取組事例を他にも促すような指導をしていかなければならない。こうした自治体の取組が産業を創っているということが第一義だと思う。経済と財政一体改革というのはまず経済の発展があって財政も良くなっていくということであり、これは地方の活性化においても同様のことである。したがって、頑張ってもらうところには、ぜひとも頑張り続けてもらいたいし、そうではないところを指導することが必要である。ただ、そのために必要な見える化ができていないということを申し上げたい。どこにどの様にお金が配られて、一体どの様な形になっているか、もっと明確に出していかなければならない。

また、アウトプットはまだしも、アウトカムが全く見える化されていない。いわゆる形式基準に応じて基準財政需要額を算出して交付税を配分する財政措置を講じているが、その結果どうなったのかが明示されていない。例えば、教師の1人あたり児童・生徒数の多寡と結果がどうつながっているか。多くても良い結果が生まれているとすると、そこから学ぶところはある。そういった意味で、それをどの様に横展開していくか、しっかりと考えていってもらわなければいけない。病院についても同様だと思う。そういった意味で、頑張ってもらおうというのが最も重要な仕組みだが、現時点ですでに頑張っているのかどうかというようなことはわかっていない。各自治体が、最低限生活を保障する、生存権を保障するために必要なことを本当にやっているのであれば、それぞれの基礎自治体並びに都道府県の間でこんなに格差が生まれているのはおかしい。個人的には医療費についてあれだけ大きな地域間格差が生まれていること自身、基本的人権の問題だと思っている。

そもそも、なぜ今までこのような現状が問題視されてこなかったかということ、一人当たり医療費等の数値を全国平均で見えてきたからである。飯田市のように頑張っている自治体に対して支援する仕組みを、補助金のみならず制度設計などでも行っていく。こうしてより一層のトップランナーになってもらうことだ。現状、こうした理想像が見えていないのではないか。また、市町村並びに都道府県の住民にはそれぞれの取組度合いを実感してもらいたい。その点では、やはり地域間格差というのが非常にわかりやすい。横の格差を見ると、他の自治体は頑張っているのに自分のところは頑張っていないという認識も持つようになる。こういった具合に、現状の課題を認めながら、配分の在り方を今一度見直し、それをどう変えていくかということに取り組んでいかないといけない。その差が出ているのだったら、それを直すための施策をうっていくことが重要なのではないか。そういった意味では、横比較は非常にわかりやすい。横の格差が悪いというのではなくて、それを早く直すために是正をし、頑張ってもらいたいという世論を生んでいくことになるのではないか。それにより自らが自らの地域をより発展させることになるのではないかと思う。また、先ほどの山田委員の御提案についても、本来であれば地方債は、経済合理的に言えばそれぞれの事業に対してのリスクを把握して、それに基づいた金利を反映しているということになるが、PPP/PFIがもたらす波及効果等の経済合理性をぜひともわかりやすい言葉で皆さんに説明していただきたい。また、佐藤委員からあったように、実際は損失補填により隠された失敗事例をどの様にあぶり出していくか。こういったことも必要ではないか。本議論をより進めていきたい。

ここで全体を通じた議論へ移らせていただきたい。中間整理（案）につい

て事務局より資料説明をお願いします。

(事務局) 資料5について御説明させていただく。中間整理については、1つ目が工程表、KPIの全体像、2つ目が見える化、3つ目が主要分野における検討状況、4つ目が今後の課題ということで整理している。1ページ、KPI工程の全体像については、80項目全てについて具体的に決めていく。来年度予算編成への反映が重要で、主要歳出分野以外の分野も含めて全省庁挙げて明確なコミットメントを求めていく必要があるのではないかと。地方を元気にする、あるいは日本を元気にすることを旨とするメッセージを前面に打ち出し、わかりやすく骨太の改革工程として策定することが重要ではないかと。特に国民や民間企業に改革が行き届く「見える化」に取り組んでいく。左の図については、経済・財政再生計画があり、改革工程を具体化し、それをKPI、工程表として策定して、PDCAを回して評価していくことが重要。2ページ、KPI設定の考え方として、経済・財政再生に結びついているかのマクロの視点、個々の改革の進捗というミクロの視点、さらにそれらをつなぐ視点と、先ほどから御議論いただいた3つの視点から複眼的にチェックしていくことが必要。改革の実施時期、定量的な目標値、実施主体を明確にしていく。ただし、現時点で得られる情報で可能な限りのものをまず設定して、順次見直していくということが必要。それぞれのKPIの働きや関係性が明確化されたシナリオのあるKPIの体系としていくことが大事で、単に〇〇計画を策定した自治体数といったようなフォローアップで終わらせるべきではない。また、歳出抑制とか成長力強化への効果の定量的な目安を持つことが必要ではないかということである。それぞれ社会保障分野、社会資本整備、3ページには、文教・科学技術、制度・地方行財政について重点課題とKPI候補を示している。4ページ、KPI設定についての3段階の考え方が必要ではないかということ。

5ページ、見える化が大事ということで、見える化とは、多くの国民や民間企業、行政の関係者が問題の所在、改革の必要性や方向性を共有するための基盤的なインフラであるということで、①、②、③の3つの視点からきちんと構築していくことが大事。全府省庁に対して抜本的な見える化を要請し、その取組姿勢をさらに見える化していく。各府省庁の姿勢そのもの見える化することで各府省庁をエンカレッジし、督促することが必要ではないか。事務局で作成した幾つかの例として、一人当たり医療費を見ると、過去5年間で大幅に増加しており、例えば25%以上増えている自治体は189あり、その原因はなぜかを詰めていけば、医療費増加の原因、改革の方向性が見えてくるのではないかと。右図については、高齢化と健康寿命と病床数でほとんど医療費の動向を説明できるので、高齢化要因は人為的に動かすことができないが、健康寿命とか病床数は政策で変えられるので、そのあたりを詰めていく必要

があるとわかってくる。6ページ、民間委託については、学校給食、用務員等々の実施率が低い6項目についてマッピングした。赤い地域ほど民間委託の実施率が低く、これはなぜかということ进行分析する。例えば、委託の受け皿がないのではないか、あるいは発注が小規模なのでまとめる必要があるのではないか、いろいろな課題が見えてくると思われるアプローチの例である。右側の表は、PFI事業の実施経験について示しており、ご覧のような自治体しかまだ例がない。9割の自治体はPFIを実施したことがないということで、ここを突破していく必要があるとわかる。

7ページ、主要分野における検討状況について示した。各省庁でいろいろな計画の策定が進んでいるので、これらに横串を通す分野横断的な検討、あるいは推進、加速、前倒しの検討、さらに内容に踏み込んでいく、最終的には2018年度、2020年度の目標達成への寄与等について我々のこれからの議論の中で整合性を図っていくことが必要。8ページ、主要分野における改革の検討状況を示した。社会保障分野については重点課題として医療・介護提供体制の適正化、インセンティブ改革、薬価、調剤等の診療報酬あるいは医療品等に対する医療費に係る改革。負担能力に応じた公平な負担、給付の適正化が検討課題。社会資本整備については、公共施設のストック量の適正化、コンパクト・プラス・ネットワークの推進、PPP/PFIの推進。9ページ、文教・科学技術分野では、少子化の進展を踏まえた教職員定数の見直し、エビデンスに基づくPDCAの構築、国立大学の運営費交付金の重点配分、応用研究向け研究費のマッチングファンド。制度・地方財政分野では、地方の頑張りを引き出す地方財政制度改革等、地方行財政の「見える化」、IT化と業務改革、こういったものが重点課題として考えられるのではないかと。それぞれについてKPIをきちっと作り、検討の方向性を明らかにしていくことが今後の課題。

10ページ、今後の検討における重点課題として、社会保障分野については、病床再編、医療費適正化の取組の加速化、医療機能の分化・強化、連携に向けた診療報酬改定、これは来年度予算編成での課題であり、きちんとやっていく。インセンティブメカニズムの構築、後発医薬品の使用促進、後発医薬品の評価のあり方とか保険薬局が果たすべき役割を踏まえた調剤報酬のあり方、それから、さまざまな産業化に向けた取組の推進。社会資本整備、文教・科学技術分野については、義務教育についてエビデンスに基づく見直し、あるいは公共施設のストック適正化に係る取組の加速、コンパクト・プラス・ネットワーク、PPP/PFIの推進、例外なき改革推進にどう取り組んでいくか。制度・地方行財政分野については、地方交付税におけるトップランナー方式、頑張る地方を支援する仕組みの拡充、行政コストの見える化、公共施設のコスト情報の見える化の徹底、マイナンバーを突破口としたIT化・業務改革。

以上が重点課題で、諮問会議でも御議論いただくということになると思う。

(新浪会長) 各省から何かあれば。

(財務省) 本日、中間整理をしていただき感謝申し上げます。資料5にKPIの設定の考え方等をまとめていただいたが、これに沿って引き続きKPIの策定等を進めることが重要と認識。加えて、10ページにあるように、今後、歳出改革を実効性あるものとしていくためには、本日御議論いただいたKPI、見える化、これらを独立したものとして捉えるのではなく、工程表に定める改革の検討の方向性及び時期と緊密に連動させていくことが極めて重要である。引き続き御指導を賜れば幸いである。

(新浪会長) それでは、議論に移りたい。

(鈴木委員) 中間整理案について、意見として何点か、細かい点を含めて申し上げます。1ページ、「成長力強化」や「地方を元気に」と書くことは重要である。「主要歳出分野以外の分野を含めて」という言い方は、「全ての歳出分野について」と言っているのではないかと。全府省庁を挙げた改革を求めているという意味では、そういう言い方がいいのではないかと。2ページ、3ページ、KPIは単なる自治体数などに終わらせないというのはそのとおりで、例示の中身を見ると、「作成状況」や「導入状況」「市町村数の倍増」などの項目が散見される。KPI候補として「作成」するだけでなく「活用状況」ということまで書き込めるかどうか御検討いただきたい。5ページ、右下表の医療費を説明するパラメータのb1、b2をみると最近になるほど影響が大きくなっていることがわかる非常にいい資料であると思う。7ページ、分野横断的な課題に関して、省庁間でかなり重複分野があるためプランニングが必要なわけだが、そのプランニングをどこでどの様に考えるのか、各府省庁にお願いするのか、お願いできるのか、あるいはこの委員会で何らかの問題意識をもう少し強く持って取り組むのかといった点についても、今後の課題として申し上げます。10ページ、書いてあるとおりでと思うが、制度改革等の決断や判断が必要な事項があるという意味では、まさに経済財政諮問会議で議論を深めていただくことが必要である。最後に、今回の改革の中には言葉の定義が難しいものがある。例えば、コンパクト・プラス・ネットワークは何をもってコンパクトと言うのか、かかりつけ薬局は何をもってかかりつけと言うのか。頑張る地方という言い方も、すべての地域・自治体が頑張っていると主張すると思うので、何をもって頑張る地方と言うのか、言葉をもう少し具体的にしていって議論を進められるように、あるいは実際のアクションに移せるように整理していくことが今後の重点課題である。

(羽藤委員) 先ほど財務省から、見える化とKPIを一体化して回していかないといけないという話があったが、この点が心配。例えば総務省はかなり頑張っ

て見える化に取り組もうとしているようだが、見える化をして、体重計を作ったはいいけれど、自治体が見える化の結果を判断するための基準を作っていないと、たとえ見える化を実施しても、うちはちょっと悪そうだ、ちょっと良さそうだ、といったぐらいで終わってしまい、アクションまでつながらないのではないかと。もちろん、アクションがあった場合には、厚労省や国交省などで、この様に集約化しますなどといったツールは用意されていると思うが、どのような場合にそういったアクションを取るべきなのかという基準を、ぜひ総務省と各省庁が連携する形で作らないと、見える化した結果をどう見たら良いか分からない。この見え方の基準を作ることが大事。

(山田委員) 資料5、1ページについて、当然全省庁を挙げた歳出抑制、成長力強化への明確なコミットメントが非常に重要だが、組織責任となると、往々にして何となく無責任になりがち。取組がうまくいかなくても、一体誰がどう責任をとっているのかよくわからないようなケースが往々にして生じるのではないかと。民間企業の場合、こういうKPIを約束してコミットしたにもかかわらず、期限内に達成できなかった部長ないし役員は、極端な話、人事異動等で翌日からいなくなるというケースが往々にしてある。要するに民間では、組織責任はもちろんのこと、個人責任としても相当な厳しさがある。コミットメントという言葉はよく使われて、きれいな言葉ではあるが、役所の場合だと人事異動の周期も早く担当者が代わってしまうので、KPIの達成について、本当にやり切るだけの責任を持って取り組める体制の構築が、実は一番重要ではないかと。コミットした数字を一体誰が本当にやり切るのかを体系立てて示していただきたい。

(大橋委員) KPIとアウトカムをきっちりつなぐために、フォローアップとか検証体制を検討することが重要。早期に検証する体制を構築することが多分最初に実施しないといけない点である。もう一点、今回、見える化は重要な要素であり、私もそのとおりだと思っているが、見える化を実現するツールのひとつはICTだと思う。ICTのツールが今回3つの分野の中で一番必要とされそうなのは社会保障の分野ではないか。例えば医療の分野で言えば、これまで余り機能していなかった保険者の機能をいかに効率的に機能させるかが重要。保険者によっては企業のカモ借りるなどして、保険者の機能を高めていかなければいけない場合もあるのではないかと。企業が入ってくるとそこにまた産業も生まれるという期待も出てくると思う。生活習慣病の対策をどうするか、コスト削減に効く分野だと思うし、また、コストを下げるのに有効そうな点として、産業で言う生産方法の標準化がある。治療における手技とか方法を標準化することができれば、医療費の削減にかなり利くのではないかと。ICTを入れて、見える化をすることのメリットは、こうした点にも生かされる

と思う。

(伊藤元重委員) KPIの姿について、既にいろいろな方から議論があったが、もう一回コメントしたい。例えば、佐藤委員は取組に近いKPIと、成果に近いKPIという表現をされたし、新浪会長がおっしゃったアウトプットとアウトカムとか、恐らく、実際に財政の問題とか経済の活性化をする工程では、取組とかアウトプットのほうが見えやすいところもある。例えばPFIを実施した実際の割合とか、あるいは病床数をどこまで削減したかなど。アウトカムが最終的な成果であり、そこまで行かなければいけないわけなので、アウトカムがないアウトプットの指標は余り意味がないと思う。しかし、アウトプットがなくてアウトカムだけでは、永遠に実現できないことを言いながら進まない。したがって、多分そのバランスがすごく重要。資料5、2ページの「〇〇計画を策定した自治体数」で終わってはいけないが、やはり自治体数というのは大事なだろうと思う。それもなくてただ先を見てもいけないので、そこら辺のところを、注意深くいろいろなことをもう一回書いていく必要がある。

(佐藤委員) 先ほど新浪会長から配分の問題であると指摘があったが、資料5、10ページを見ると、最終的に見るポイントはめり張りだと思う。地方交付税に関していうと、トップランナー方式を導入するということなので、要するに交付税を抑制するということ。他方では頑張る地方を支援する仕組みを拡充するが、頑張ったところに何らかのボーナスを与えるということなので、ある意味、P for P (Pay for Performance) 的な要素がこの部分には出てくると思う。全体としては抑制気味だけれども、頑張ったところに与えるということで、全体としてのめり張りをつけることが、まずは最終形かもしれない。頑張れない自治体に対する、つまり、頑張らないではなくて頑張れない自治体については、最終的には、例えば近隣の大規模な自治体に対して多くの業務を委託するとか、コンパクト・プラス・ネットワークの中にかませっていくとか、地域再編成に関する問題なので、頑張れない自治体に対しては最終的にどうするかということは、くどいようだが、次の段階の話だと思うが、留意しておく必要がある。

(牧野委員) 先ほどの話の続きみたいになって恐縮だが、本当に経済・財政一体改革を実現するのであれば、産業振興に関してもきちんとKPIとして見える化してほしい。

(高橋委員) 今、産業振興という話があったが、資料5、10ページの今後の検討、重点課題に、産業振興の話が出てこない。結局、歳出効率化効果と経済再生効果、両方狙っていかなくてはいけないので、今後の課題の中に、経済再生効果をどう引き出すかという発想が表れていないといけない。そのためには、政策群が相互に関連していると思うので、そこをある程度明確にして各省庁

に迫っていかないといけないのではないか。例えばPPP/PFIの飛躍的な拡大と言うが、PPP/PFIは地域経済を活性化し、公共部門のコストを抑制するためのツールだと思う。非社会保障の特に社会資本整備の分野では、政策群のどこがどうつながっているか、そして、地域の活性化こそが狙いであり、そのためには横串を刺したような発想が必要ということがうまく今後の課題の中に浮き出てくるといい。そういう観点で言うと、山田委員からPPP/PFIについての御議論があったが、資料5、P. 10のPPP/PFIについての記述の中に、山田委員のおっしゃったようなことを具体的に織り込んでもいい。また、その前に政策群あるいは経済再生効果というものをどう考えていくのかを重点課題の中に織り込む必要があるのかということを上げる。

(新浪会長) 先ほど羽藤委員からもあったように、見える化の結果を評価するための定義は非常に重要である。頑張っているという言葉が何をもって頑張っているかを明示していなければならない。また、伊藤元重委員からあった、やるということはまずやってもらい、その上で3年後にどうなっているかということも非常に重要であり、アウトプットなくしてアウトカムは得られないので、取組の時間軸と合わせながらその推移を見ていくということも必要ではないかと考える。これは単年度ベースではなく、集中改革期間後の3年後にどうなっているかを見るうえで重要になってくるだろう。また、同じ省の中であっても、局によっては、例えばいわゆる介護と医療というように垣根がなくなってきている事例も見られる。それをそれぞれで発表せず、垣根を越えて取り組んでいかなければいけない。療養型の病床群などは、もう介護の方へどんどん向かっていかなければいけない。また、健康、予防医療などは厚労省と経産省が一緒になって取り組んでもらわなければならない、横串をどう通していくかも考えていかなければいけない。それぞれの縦割りで評価することなく、この辺の難しさも理解しながら取り組んでいかなければいけない。見える化をまず実施することによって、ものごとがロジカルに見えてきて、どこかにきっかけが見つかるはずだと思う。同様に、このきっかけによって横串がつながっていくのではないかと。

この改革が経済と財政の一体改革であることを前提に、ワイズスペンディングが経済発展、産業振興に資するということは大変重要であり、牧野委員、高橋委員から言及があった産業振興についても検討に入れていかなければならない。さらに、進捗状況の検証も大変重要である。また、農水省関係の中間管理機構や飼料米についての取組についても今後検討していくよう、ぜひよろしく願います。以上、中間取りまとめを踏まえて、今後も議論を続けていくので、よろしく願い申し上げます。