

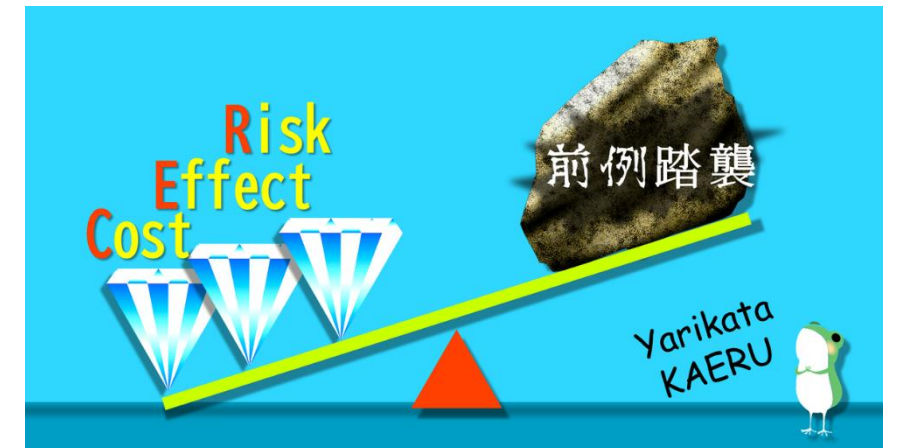
町田市行政経営監理委員会講演資料

佐藤主光(もとひろ)

一橋大学経済学研究科

講演で申し上げたいこと

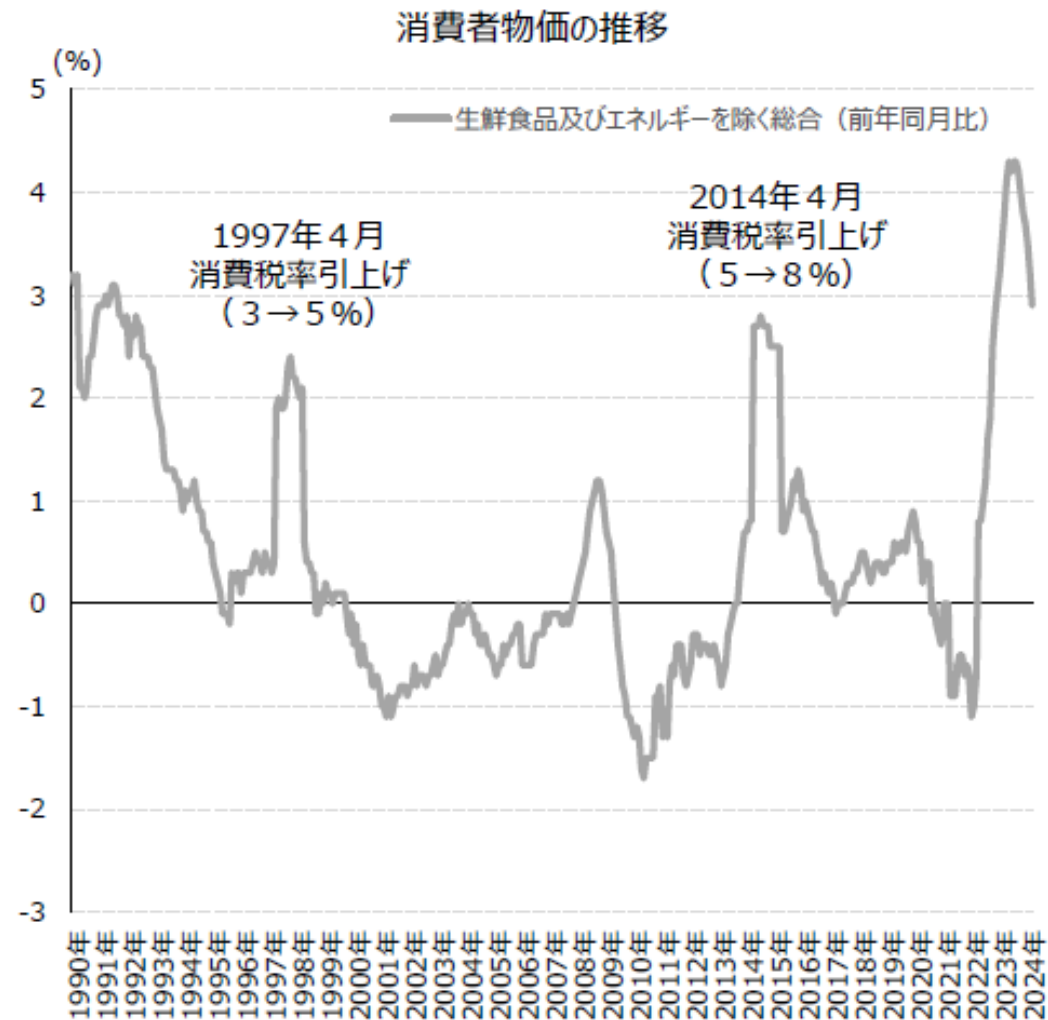
- 正常性(現状維持)バイアスの克服
 - 前例踏襲(「これまでもやってきたこと」)は新しい社会・経済環境に適応できない(持続可能ではない)
- 経済・社会の潮目が変わった
 - インフレ・「金利のある世界」へ⇒財政負担の増加
 - 人口減少による慢性的な人手不足⇒事務・事業の執行が困難
- 新しい経済・社会環境への適応
 - 対面サービスからデジタル化へ
 - 前例踏襲からEBPMの活用へ



日本経済・財政の現状と課題

変わる潮目：デフレからインフレへ

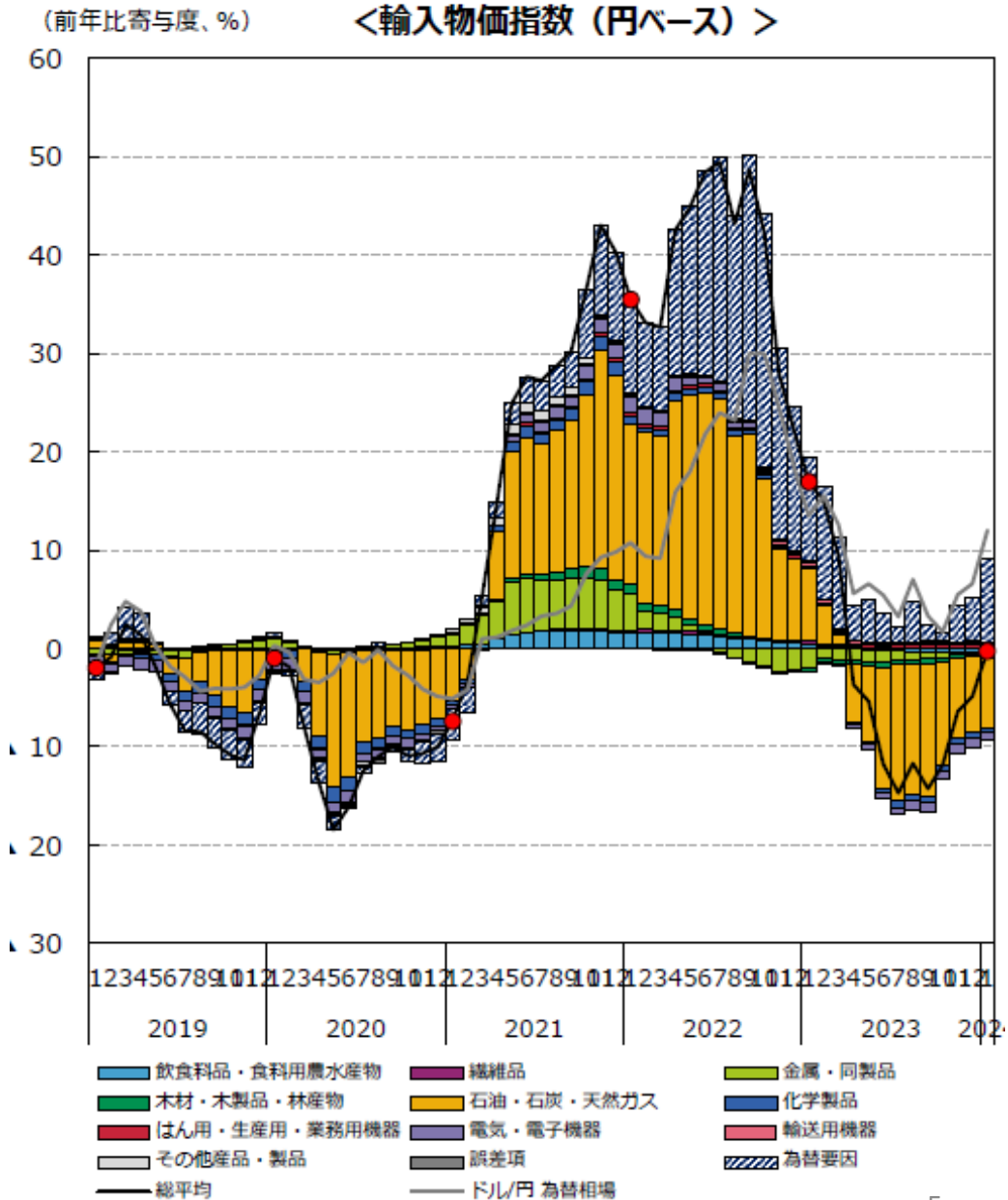
- コロナ禍以降、経済はデフレ（物価の低迷）からインフレ（物価の上昇）へと転換
 - 円安基調もあり、資源・エネルギー価格が高騰、国内では人件費が上昇
 - 経済はスタグフレーション？
 - ✓ 需要ではなく、供給要因（コストプッシュ）による物価上昇と景気の低迷
- （財政への影響）
- インフレは国・自治体の税収を増やす一方、歳出にも拡大圧力
 - 資材価格の高騰により公共事業の実施も困難に



出所：財政制度等審議会資料

参考：円安と輸入物価

ドル円レート



変わる潮目：金利のある世界へ

- デフレからインフレへ
 - 異次元の金融緩和の目標(2%のインフレ率)は既に達成
 - 国内外の金利差により外為市場では円安が進行
 - 日本銀行は金融政策を転換へ
 - ＜2024年3月＞
 - ✓ 長短金利操作(イールドカーブコントロール)を撤廃
 - ✓ マイナス金利の解除
- ⇒「金利のある世界」の到来へ

長期金利の推移



(出所) bloomberg

参考: 変わる「潮目」

- 財政政策が前提としてきた経済環境が変わりつつある

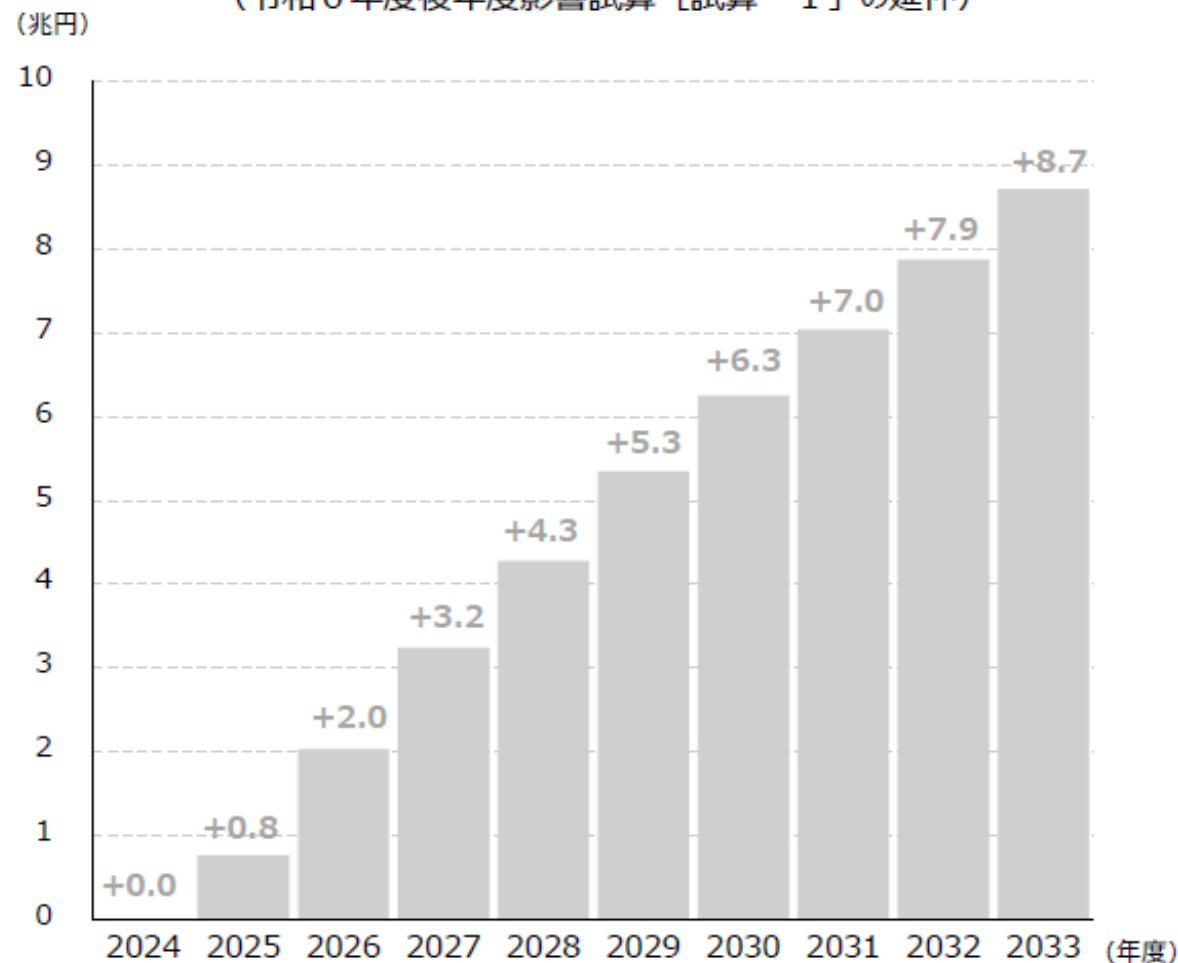
□これまでの前提

- ✓ 金融緩和による低金利 ⇒ 国債コスト(利払い費)が抑制(「日本国債のパラドックス」)
- ✓ デフレ経済による「カネ余り」⇒ 国内で安定的な国債消化

□状況の変化(現状は「維持」可能ではない)

- ✓ 諸外国の金融政策の変更・エネルギー価格の高騰⇒ 円安・国内物価の上昇、**金利の上昇圧力**
- 財政規律が欠如(量ありきの財政出動と赤字国債への依存)したままでは**市場からの「攻撃」への反撃能力**に欠く

令和7年度以降金利が1%上昇した場合の利払費の増額の推移
(令和6年度後年度影響試算[試算-1]の延伸)

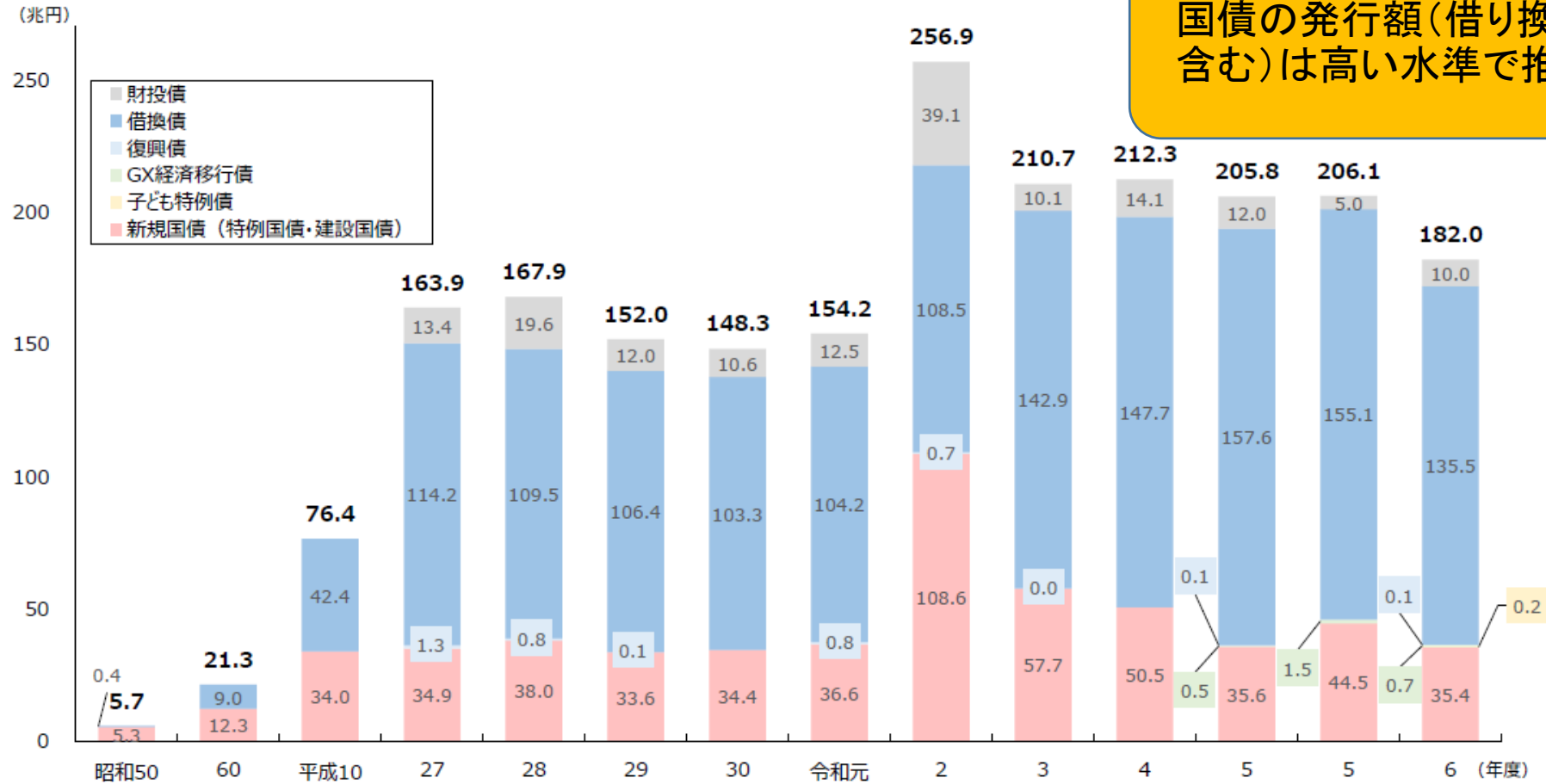


出所: 財政制度等審議会資料

国債発行総額の推移

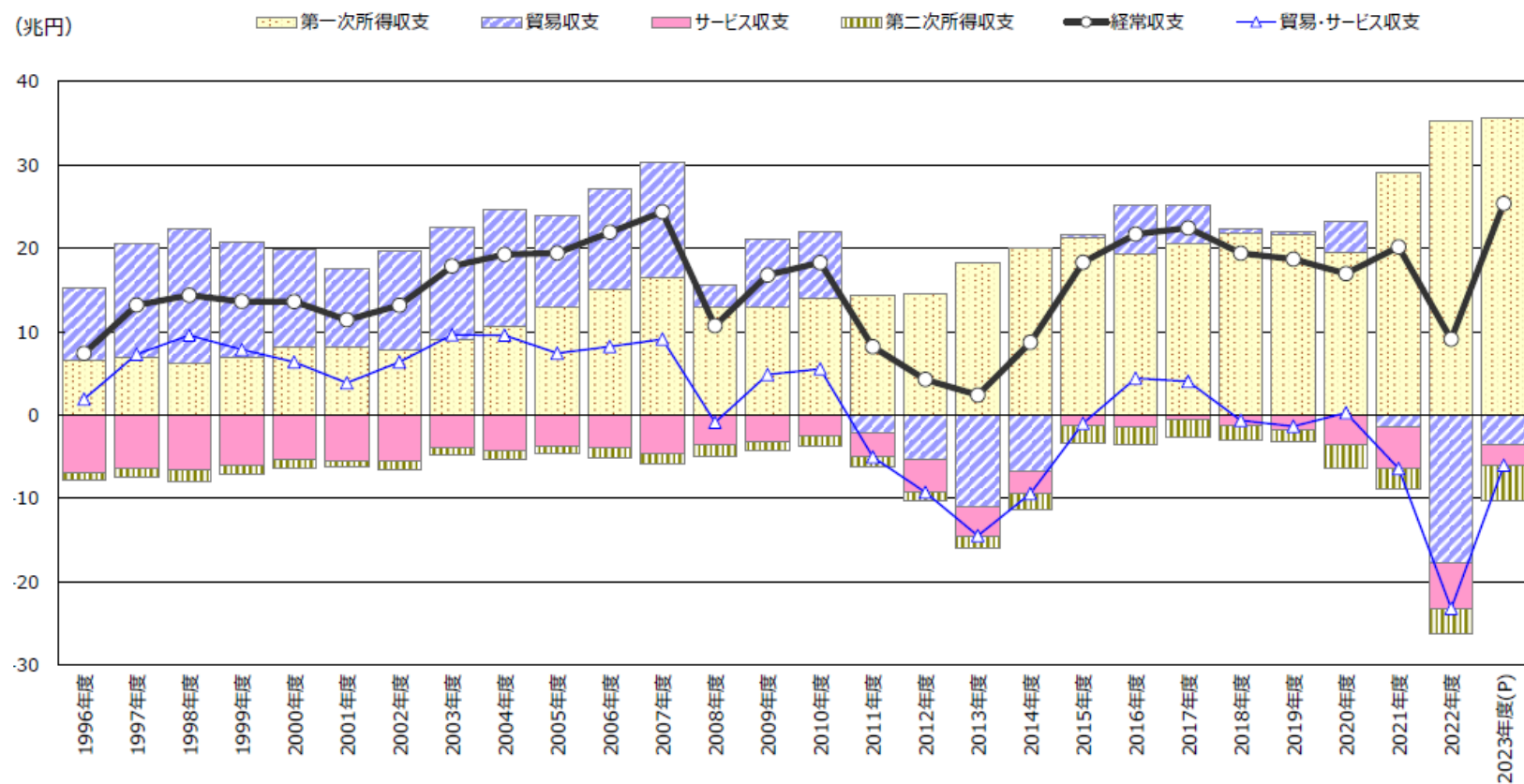
資料Ⅱ－２－３

○ 令和６年度の国債発行額は、コロナ禍直後の水準に比べて減少しているが、コロナ禍以前と比べれば、概ね30兆円程度増加している状況。



変わる潮目：経常収支の変化

- ・ 経常収支黒字の構成が貿易収支から（インバウンド等）サービス収支・（配当・利子等）所得収支へ変化
 - 海外に「モノ」を売って稼ぐ（輸出が牽引する）経済からの転換
 - ⇒「成熟した債権国家」か「国際競争力」の低迷か？



「デジタル赤字」について

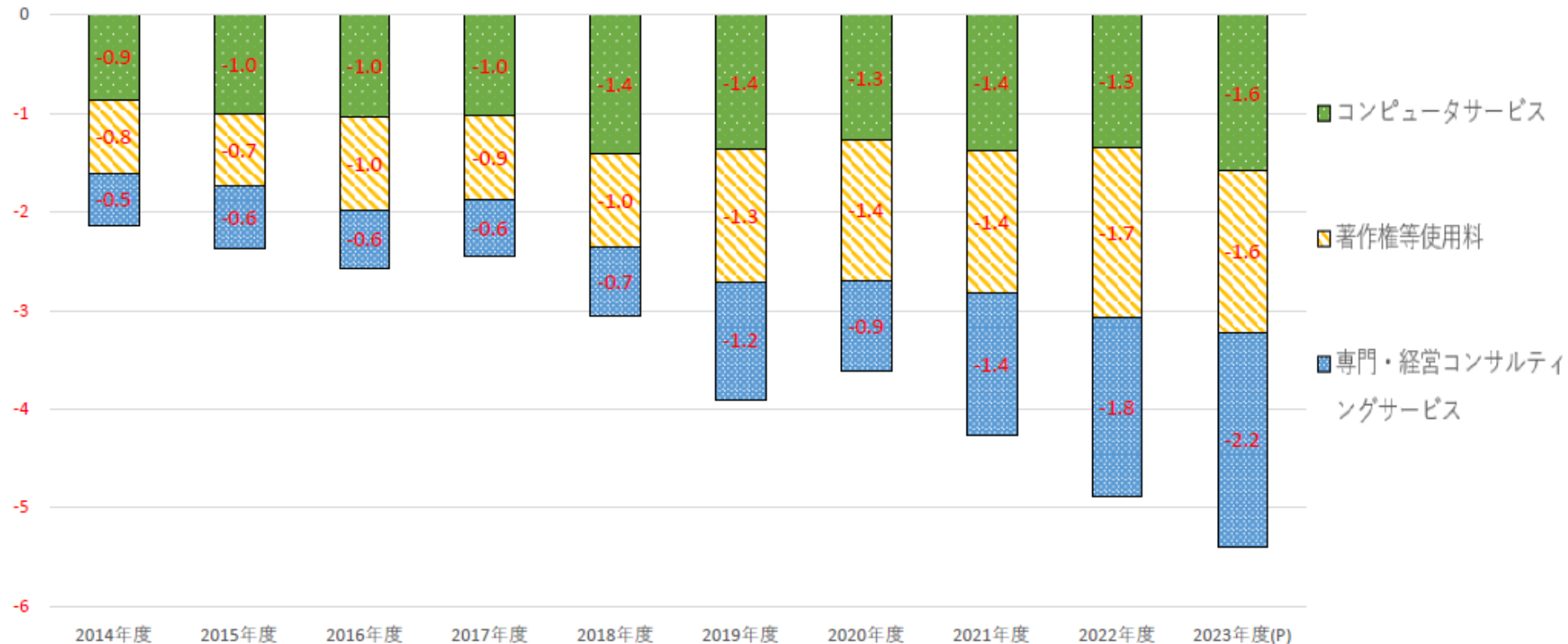
図表 7

◆ 2023年度中の「デジタル赤字（※サービス収支のうち、下記①～③の合計）」は▲5.4兆円の赤字（対前年度比▲0.8兆円）

- ① 「コンピュータサービス」 例：クラウド・サービスやオンライン会議システムの利用料。
- ② 「著作権等使用料」 例：動画・音楽配信に伴う各種ライセンス料。
- ③ 「専門・経営コンサルティングサービス」 例：インターネット広告の売買代金。

デジタル（ICT）分野
での競争力が低迷

(兆円)



我が国の現代的課題：低迷する成長率

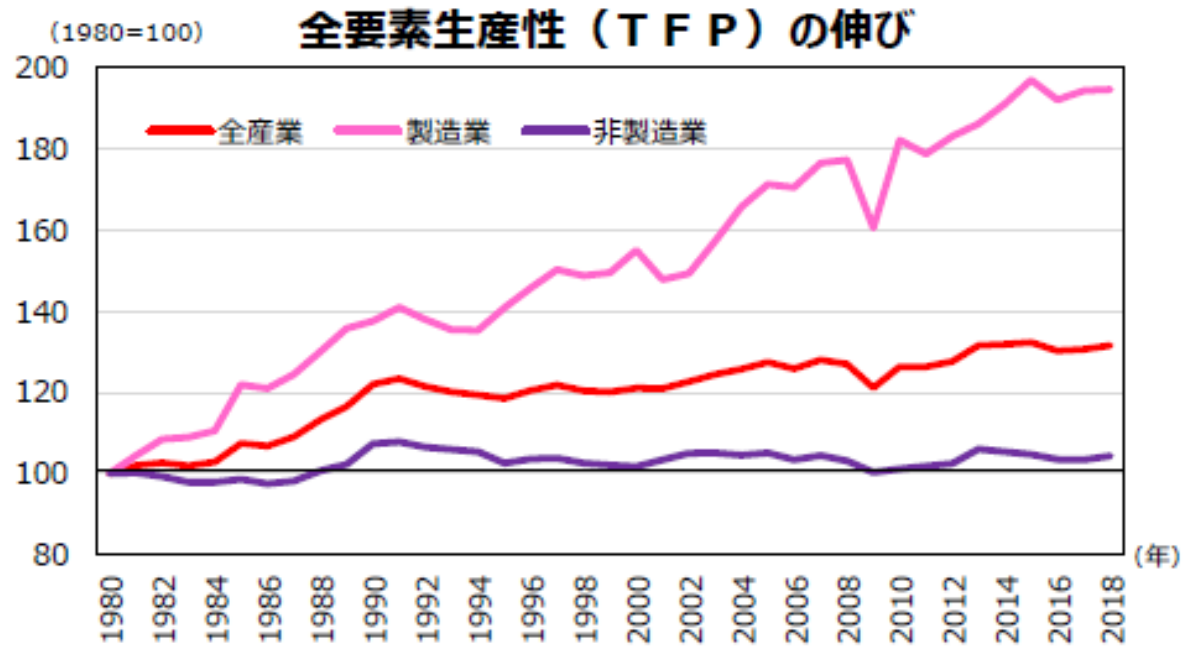
- 2000年代以降、日本経済の中長期の成長力(潜在成長率)は1%未満で低迷
 - ✓ アベノミクスの成長実現ケース(実質2%)には及ばない(要因)
 - 低い生産性(特に非製造業)
 - 労働力の頭打ち
- 需要の喚起ではなく、供給力(生産性)を高める財政政策が必要
 - ✓ 新陳代謝・イノベーションの創出
- 続く生産人口の減少⇒高い成長率は今後も見込めない

	潜在成長率	
	内閣府	日本銀行
年度	平均	
1980年代	4.26	4.07
1990年代	1.91	2.01
2000年代	0.63	0.74
2020年代	0.59	0.54

注：1980年代の平均値は内閣府は1981年度以降、日本銀行は1983年度以降

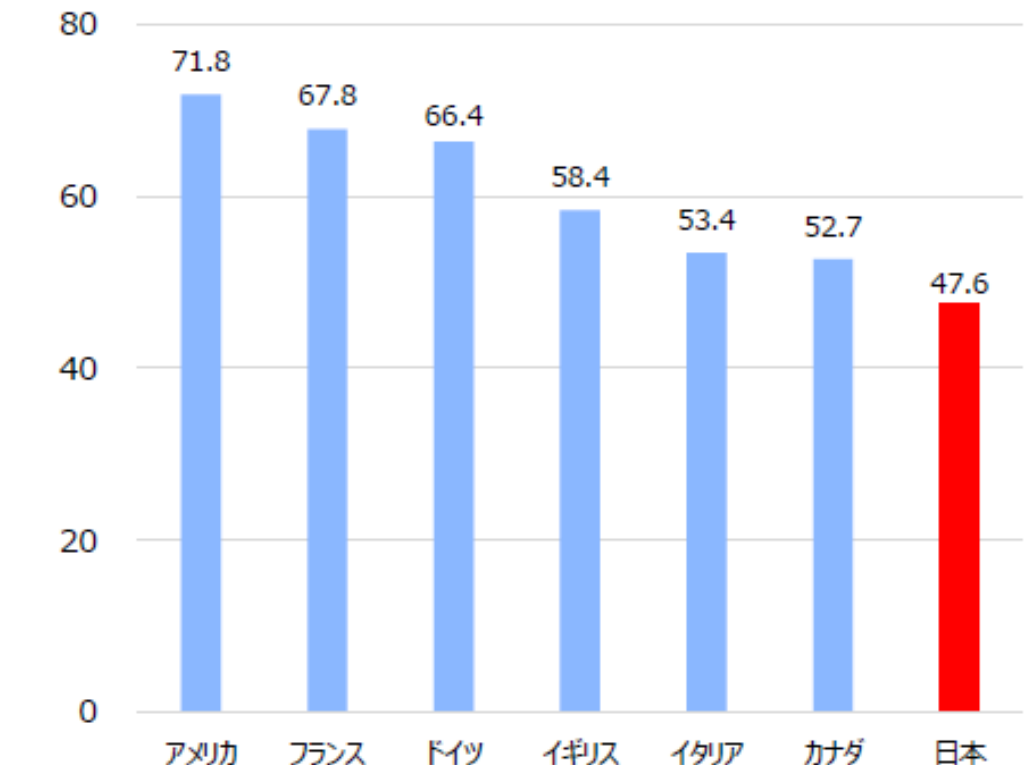
参考：伸びない生産性

国際的にみても日本の「生産性」は低い・・・⇒賃金の伸び悩み



非製造業の生産性(TFP)は低迷を続けている

日本の労働生産性
(時間当たり・2019年)



(出所) OECD "OECD.Stat"より推計

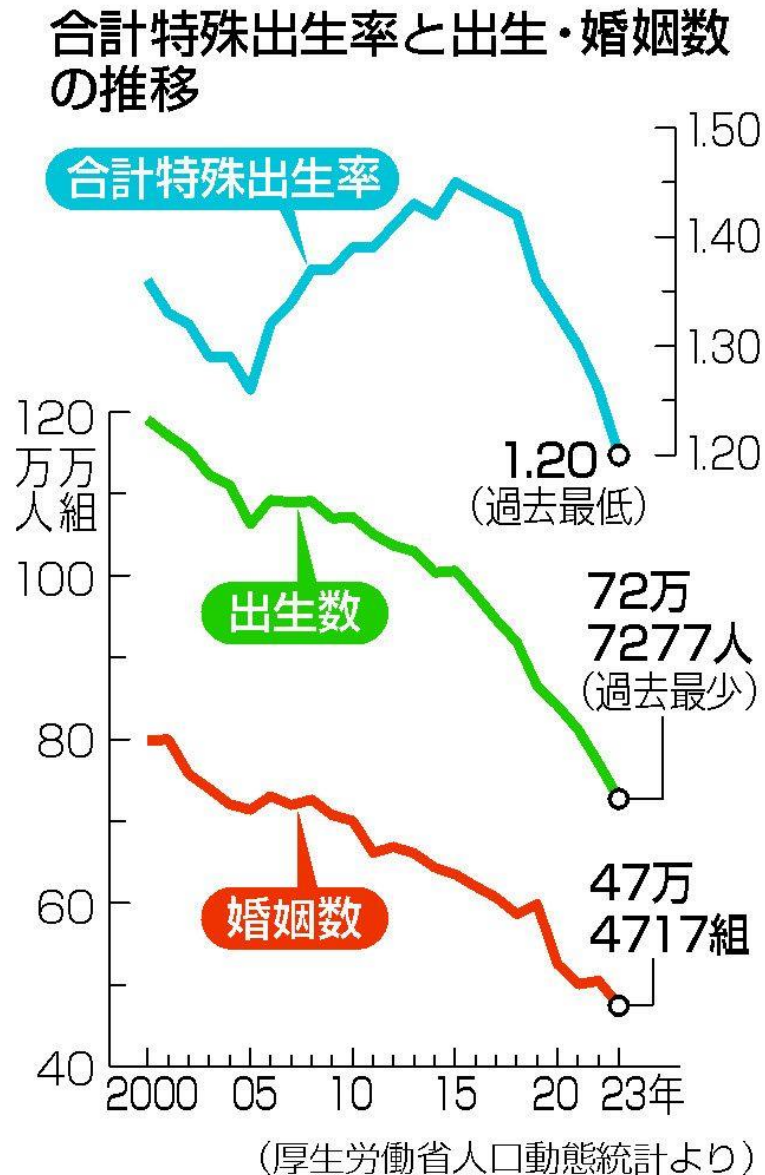
我が国の現代的課題：出生率の低下

出生率、過去最低1.20 8年連続低下、東京は初の1割れ—人口減少幅は最大・厚労省

- 1人の女性が生涯に産む子どもの推計人数を示す合計特殊出生率は1.20で、22年の1.26を下回り、過去最低を更新した。低下は8年連続。
- 年間出生数は8年連続減の72万7277人で、同様に過去最少を更新。出生数から死亡数を引いた人口自然減は過去最大の84万8659人で、少子化と人口減少に歯止めがかからない現状が浮き彫りになった。

時事通信2024年6月5日

出所：時事通信

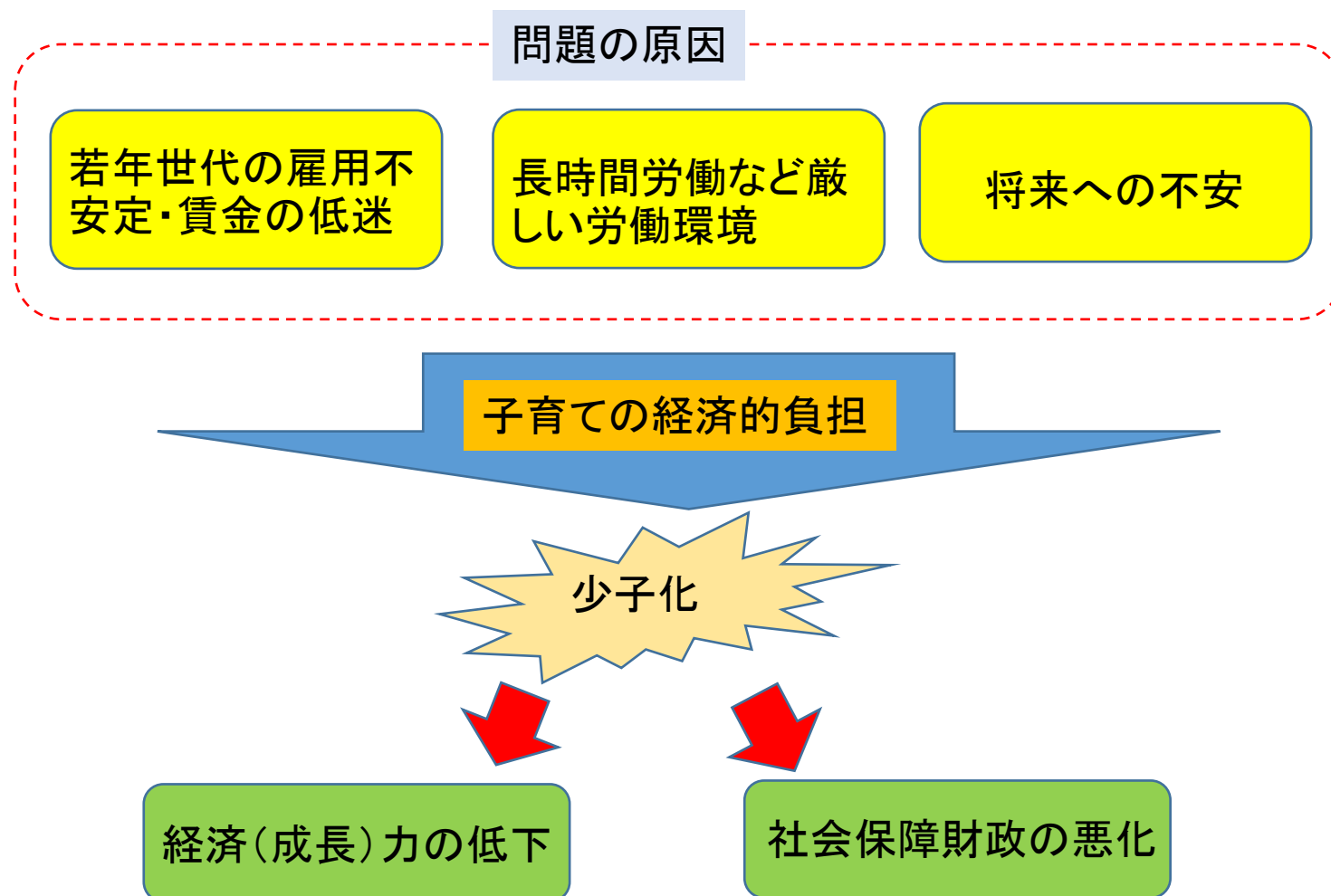


参考：少子化は問題の原因ではなく結果

- 少子化は問題（経済力の低迷、社会保障の持続可能性）の「原因」ではなく、**若年世代の雇用の不安定、所得の低迷等の「結果」**

□ 社会保険・労働市場など**若年世代が直面する環境・制度の見直しが必要**

- ✓ 参考：こども・子育て政策の強化について（令和5年3月31日）「若い世代が「人生のラッシュアワー」と言われる学びや就職・結婚・出産・子育てなど様々なライフイベントが重なる時期において、現在の所得や将来の見通しを持てるようにすること、すなわち「若い世代の所得を増やす」ことが必要である。」



我が国の現代的課題：財政再建

- 政府は2025年度に国・地方を合わせた基礎的財政収支(プライマリーバランス)の黒字化を目標として掲げてきた

(基本方針2024)

- 財政健全化の「旗」を下ろさず、これまでの目標に取り組むとともに、今後の金利のある世界において、国際金融市場の動向にも留意しつつ、将来の経済・財政・社会保障の持続可能性確保へとつながるようその基調を確かなものとしていく。
- 経済あつての財政であり、現行の目標年度を含むこれらの目標により、状況に応じたマクロ経済政策の選択肢が歪められてはならない

□ PBの黒字化と債務残高(対GDP比)の削減は経済の動向しだい

図8：国・地方のPB対GDP比

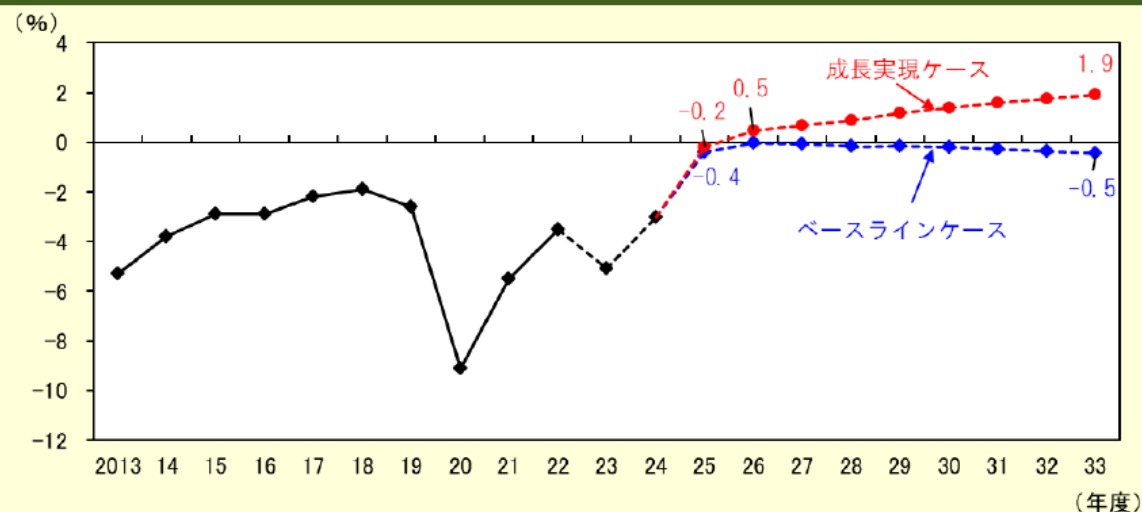
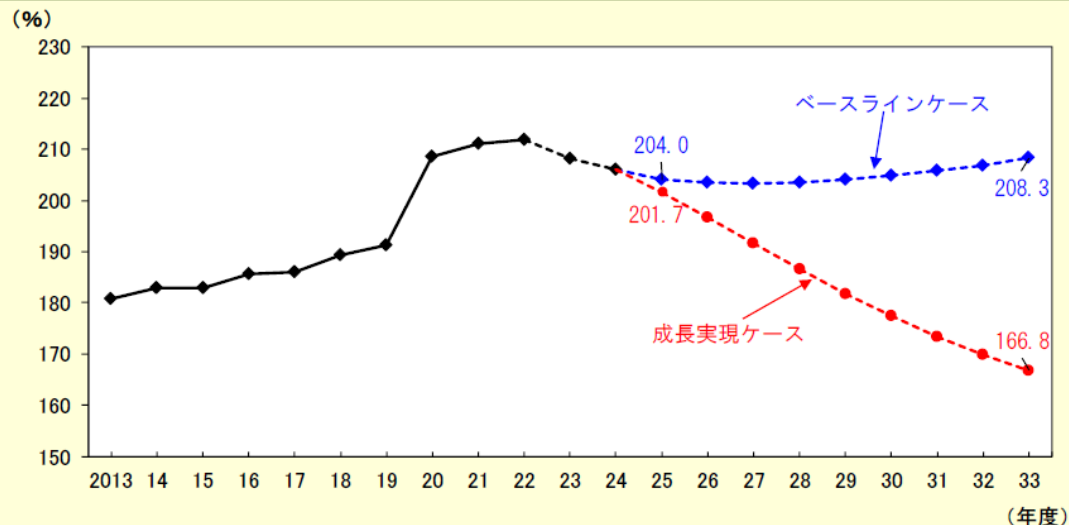


図10：国・地方の公債等残高対GDP比



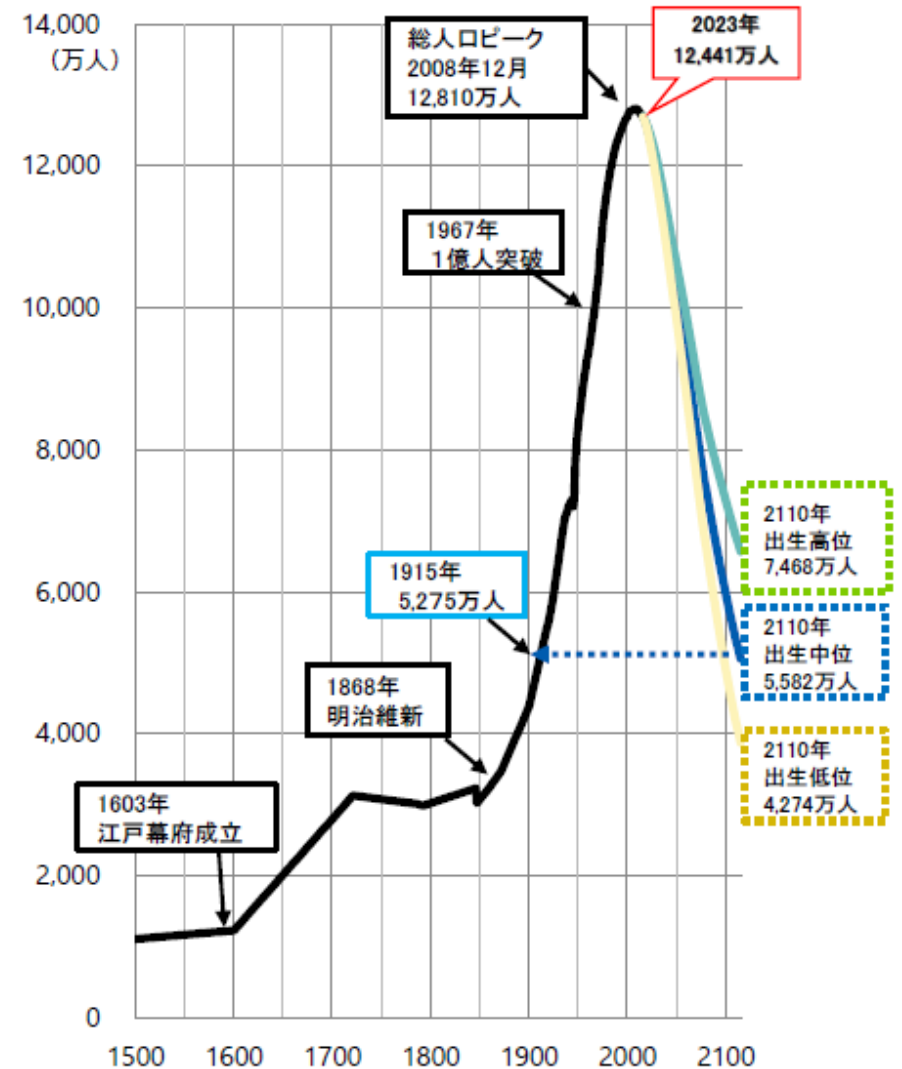
我が国の中長期的課題：人口減少と高齢化

- 総務省が、住民基本台帳に基づく今年1月1日時点の人口を発表した。日本人の人口は1億2242万3038人で、前年より80万523人減った。…今の調査方法になった1973年以降、初めて全都道府県で日本人の人口が減少した。…人口は2009年をピークに14年連続で減少し、速度は加速している

朝日新聞2023年7月26日

(今後の見通し)

- 2070年には総人口が9千万人を割り込むとの見込み
- ✓ 高齢化率(65歳以上人口の割合)は39%

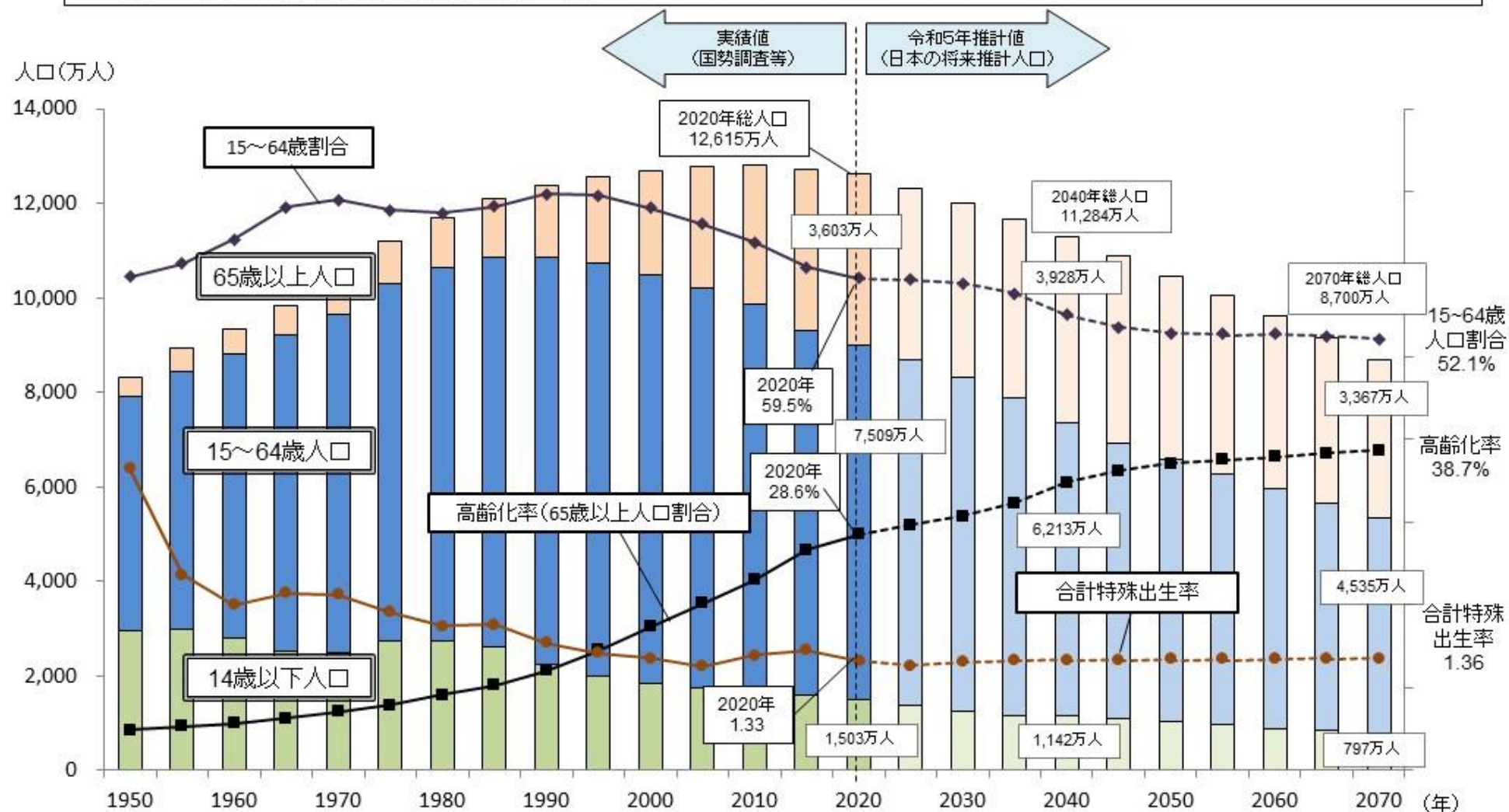


※将来人口は、2023年推計

出所：厚労省資料

日本の人口の推移

○ 日本の人口は近年減少局面を迎えている。2070年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は39%の水準になると推計されている。



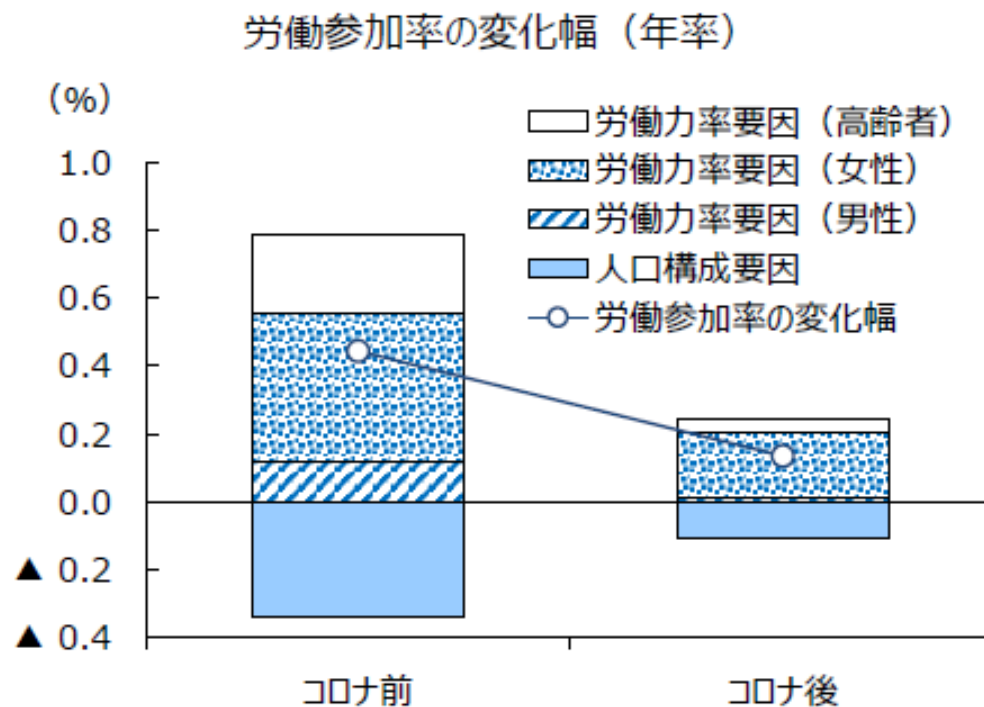
〈出所〉 2020年までの人口は総務省「国勢調査」、合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、
2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」「(出生中位(死亡中位)推計)」

我が国の中長期的課題：労働人口の減少

- 人手不足の背景には、労働供給の停滞。15歳以上人口が減少しているほか、コロナ後は労働参加率の伸びが縮小したことで、労働力人口が頭打ちに。

（日本総研2023年6月27日）

- ✓ 労働参加率の上昇ペース鈍化は、コロナ前に女性や高齢者の労働参加が相当程度進んだ結果、追加的な労働供給余地が乏しくなっていることが一因
- 「少子化・人口減少の進行は、経済活動における供給（生産）及び需要（消費）の縮小、社会保障機能の低下をもたらし、さらには、多くの地域社会を消滅の危機に導くなど、経済社会を「縮小スパイラル」に突入させることになるだろう。少子化は、まさに、国の存続そのものに関わる問題であると言っても過言ではない。」「全世代型社会保障構築会議報告書」（令和4年12月16日）



出所：日本総研

[日本経済は緩やかに回復 \(jri.co.jp\)](http://jri.co.jp)

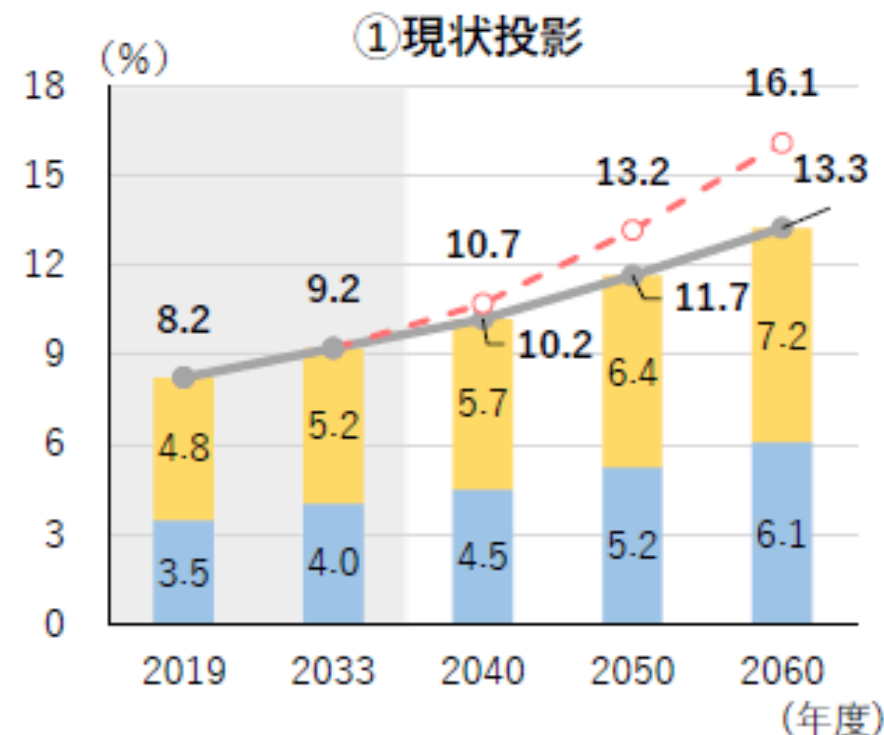
我が国の中長期的課題：増加する社会保険費

- 高齢化に伴い社会保障費(年金・医療・介護等)が増加
- 他方、(社会保険料を支払う)支え手の労働者人口は減少傾向

⇒社会保障を支えきれなくなる・・・

- 社会保障は持続可能ではない？あるいは勤労者にとって重い負担
 - 社会保障給付を抑制(自己負担の引き上げ、保険の範囲の見直し)か消費税の引き上げか？
 - 支え手を増やす？
- ✓ 外国人労働者の受け入れ
- ✓ 高齢者の就労促進

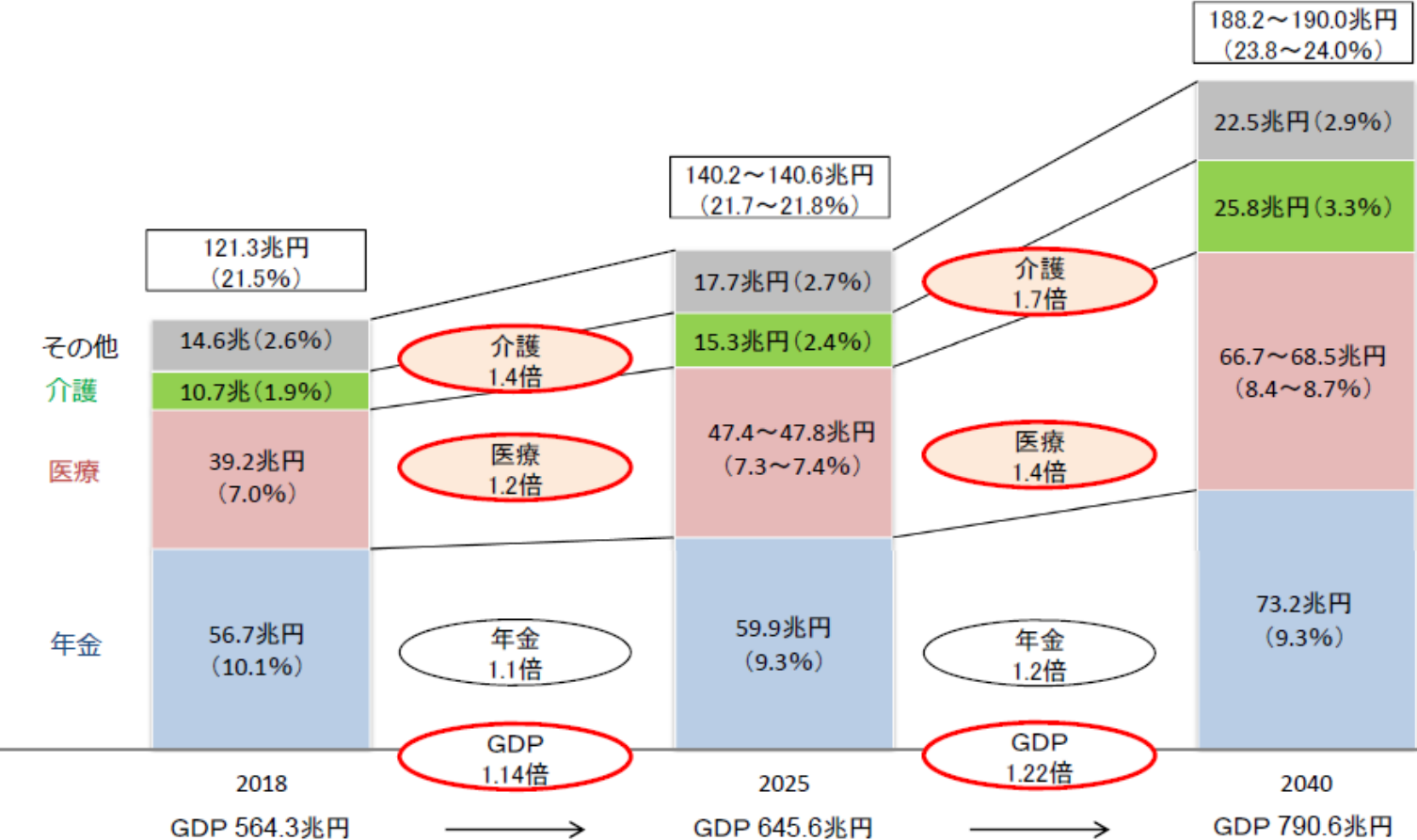
医療・介護の給付と負担
(対GDP比)



— 給付費 (その他要因：年率1%)
- - - 給付費 (その他要因：年率2%)
■ 保険料負担 (その他要因：年率1%に対応)
■ 公費負担 (その他要因：年率1%に対応)

参考：消費税を巡る誤解

- 「原因」と「結果」の混同
- 誤解＝消費税増税は景気後退の「原因」...
- 実際＝消費税増税は社会保障費の増加・財政悪化の「結果」
- 問われるのは高齢化社会においてどのように社会保障給付等の財源を確保する、給付等を抑えるか？



出所：内閣府

	原因	結果
通念	消費税増税	景気後退
実際	社会保障費増・財政悪化	消費税増税

課題への対応

課題への対応：デジタル化

(デジタル行財政改革 取りまとめ2024)

- 我が国は現在、新たな時代環境に直面している。生産年齢人口は約 7,400 万人(2022 年)から 2050 年の推計では約 5,500 万人へと約 1,900 万人の減少が見込まれている。…地域の人口密度の低下は公共サービス等の生産性の低下を招き、必要な公共サービス等の提供が困難になることも想定される。
- こうした状況下において、急激な人口減少社会に対応するため、…デジタルを最大限に活用して公共サービス等の維持・強化と地域経済活性化を図り、社会変革を実現することが必要である。これにより、一人ひとりの可能性を引き出し、新たな価値と多様な選択肢が生まれる豊かな社会を目指すことが、デジタル行財政改革の目的である。

デジタル行財政改革 取りまとめ2024概要

各分野

デジタル基盤

- ◆「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に向けた基本方針」
 - 目指す姿・役割分担(システムは共通化・政策は地方公共団体の創意工夫、強靱な行政、コスト最小化)
 - 共通化すべき業務・システムの基準(国民・住民ニーズ、効果の見込み、実現可能性)
 - 費用負担の基本的考え方(国と地方との協議の下、国と地方を通じたトータルコスト最小化)
 - デジタル人材確保(デジタル庁を中心とした専門人材確保、全都道府県において地域DX推進体制の構築による人材プール機能確保(2025年度中))
 - 推進体制(国・地方の連絡協議会設置、各府省DX推進連絡協議会設置(今後5年を集中取組期間))

EBPM

人口減少下の政策形成インフラとしてのEBPM

- ◆「政策改善対話」を通じた重点DXプロジェクトの進捗モニタリング・改善
- ◆予算関連情報見える化・データ利活用(レビューシートシステム導入・予算事業ID附番(2024年度から))
- ◆「政策ダッシュボード」を活用した「見える化」の推進(教育(校務DX)に関するダッシュボード(2024年4月)、介護(生産性向上)に関するダッシュボード(2024年度上半期目標))

なぜ今、デジタル行財政改革なのか？

新たな時代環境

- 生産年齢人口の減少（2020年：約7,500万人⇒2040年：約6,200万人、▲約1,300万人減少）
- 少子高齢化（高齢化率：2020年：28.6%⇒2040年：34.8%）
- 地域の人口密度の低下により公共サービス等（公共サービスに加えて公共性が高い民間の事業を含む）の生産性が低下し、必要な公共サービス等の提供が困難になることが想定
- 個人のニーズの多様化
- AI・5G・クラウドなどデジタル技術の進展



急激な**人口減少社会**に対応するため、**利用者起点**で我が国の行財政のあり方を見直し、**デジタルを最大限に活用**して公共サービス等の維持・強化と地域経済活性化を図り、**社会変革**を実現することが必要。

自治体フロントヤード改革の横展開

○マイナンバーカード等を活用した自治体フロントヤード改革を推進するため、**令和6年度中に人口規模別の総合的な改革モデル**等を伴走支援しながら構築し、**横展開**を図る（R5補正予算額10.2億円）

→ **住民の利便性向上・業務効率化**に関する**効果を示しつつ**、円滑なデジタル実装が可能となるような**手順書を作成**
取組状況の**見える化を推進**し、自主的な改革を促進

総合的なフロントヤード改革モデルの構築

<人口規模別の総合的な改革モデル>

- ① 1万人未満：北海道上川町、鹿児島県瀬戸内町
- ② 5万人未満：三重県明和町、島根県江津市、
鹿児島県指宿市
- ③ 10万人未満：愛知県みよし市
- ④ 30万人未満：青森県八戸市

人口規模別団体数	
～1万人	529
～5万人	692
～10万人	239
～30万人	196
30万人～	85

<高度なデータ分析等の先駆けとなる改革モデル>

- 山形県酒田市、静岡県裾野市、三重県紀北町、
東京都八王子市、福岡県北九州市

※住民利便性向上、業務効率化に関する成果指標を設定

事業概要（例）

※目標は令和8年度時点

上川町 オンライン申請や窓口の統合、窓口案内システム等の導入により、窓口の職員を減らし（R5：9人→4人）企画業務やアウトリーチ業務に配置する

八戸市 書かない・待たない・来ない窓口サービスの導入で申請手続の40%をデジタル化し、来庁者待ち時間の40%削減、年間約16,600時間の業務削減を目指す

フロントヤード改革の取組の横展開

○総合的な改革のノウハウ等を提供

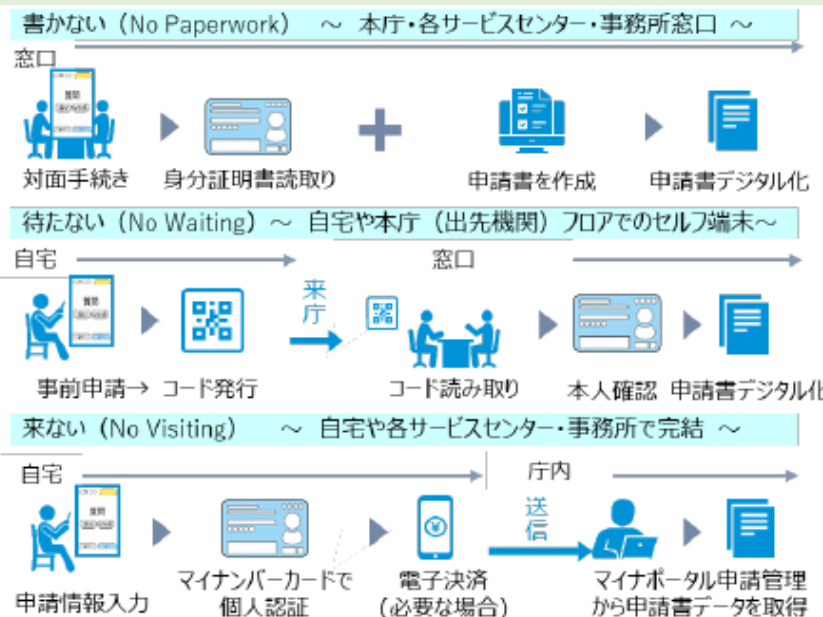
⇒**手順書を作成し、改革のプロセス・効果等を普及啓発**

○全国の取組状況の見える化

○効果的な成果指標の検討・分析



【見える化のイメージ】



参考：地方に欠いているもの・・・

	現状	課題
ヒト	・正規職員に加えて「会計年度任用職員」（非正規雇用）で業務にあたる ✓ 学校教育を含めてフルセットのサービス提供（＝仕事の丸抱え）	・専門知識（デジタル・民間との契約等）のある人材の欠如 ・人口減少とともに職員の確保が困難
モノ	・学校・上下水道、道路等のインフラは整備	・既存インフラの老朽化と更新投資 ・（ソフトと合わせた）防災投資の必要性
カネ	・基礎的財政収支は黒字 ・地方基金残高は増加傾向	・国から財政移転（交付税・補助金等）に支えられた地方財政

「人口減少が著しい地方部では、行政サービスの確保に向けて、デジタル技術等を活用しながら、市町村間の広域連携や都道府県による小規模市町村の補完等の対応を進める必要がある。」（経済財政運営と改革の基本方針 2021）

課題への対応：EBPMの推進

経済財政運営と改革の基本方針 2017 について

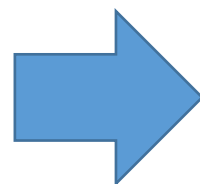
「統計改革推進会議最終取りまとめ」⁹²等に基づき、証拠に基づく政策立案(EBPM⁹³)と統計の改革を車の両輪として、一体的に推進する。

EBPM推進の要となる機能を整備するとともに、政策、施策、事務事業の各段階のレビュー機能における取組を通じてEBPMの実践を進め、EBPM推進体制を構築す

証拠に基づく政策立案とは

◇ 以下の3つが明示されていることが重要

- ① 政策立案の前提となる事実認識
- ② 立案された政策とその効果を結びつけるロジック
- ③ 政策のコストと効果の関係



実態(＝エビデンス)に基づく政策
形成と見直し(PDCAサイクル)

◇ 統計等は、事実認識と政策効果の測定や予測
と評価に関する客観的な根拠となる

参考：基本方針2024

- 経済・財政一体改革においてワイズスペンディングを徹底していくためには、政策立案段階からのEBPMの設計を行うことや、予算・データ・人材・ノウハウの不足などEBPM推進の阻害要因を克服し、EBPMを的確に取り組む動機付けをすることが重要である。……、関係府省庁が予算要求段階からエビデンス整備の方針を策定し、ロジックモデルやKPIの設定、データ収集、事後的な検証によるプロセス管理を進め、次年度の骨太方針策定前に進捗状況を報告する
- 政府全体のEBPMの実効性強化の観点から、データ連携・分析のための基盤整備やEBPM人材の育成・交流、研究機関・大学における政策効果の把握・分析手法等の知見の蓄積・活用を推進する。行政事業レビューシートのシステムを予算編成過程において活用し、全ての予算事業におけるEBPMを推進する。

レビューシート：経済産業省

事業番号 2021 - 経産 - 20 - 0172

令和3年度行政事業レビューシート（経済産業省）										
事業名		地域未来投資促進事業 （旧 地域経済牽引事業・地域中核企業等支援事業）			担当部局		地域経済産業グループ		作成責任者	
事業開始年度		平成28年度	事業終了 （予定）年度	令和2年度	担当課室		地域企業高度化推進課		課長 荒木 太郎	
会計区分		一般会計								

成果目標及び 成果実績 （アウトカム）	定量的な成果目標	成果指標		単位	平成30年度	令和元年度	令和2年度	中間目標 - 年度	目標最終年度 2 年度	
	(1)-1 委託先の支援機関 による支援の有効性を評価 した企業の割合が8割を超 えること	委託先の支援機関による 支援の有効性を評価した企 業の割合	成果実績	%	-	90	94	-	94	
			目標値	%	-	80	80	-	80	
			達成度	%	-	113	118	-	118	

活動指標及び 活動実績 （アウトプット）	活動指標		単位	平成30年度	令和元年度	令和2年度	3年度 活動見込	4年度 活動見込
	地域企業イノベーション支援事業プロジェクト数	活動実績	件	245	108	77	-	-
		当初見込み	件	200	100	65	-	-

単位当たり コスト	算出根拠		単位	平成30年度	令和元年度	令和2年度	3年度活動見込	
	地域企業イノベーション支援事業の支払確定額(X)／ 支払額の確定済みプロジェクト数(Y)	単位当たり コスト	百万円/件	7	13	12	-	
		計算式	X/Y		1,605/245	1,402/106	963/79	-

「エピソード・ベース」と「エビデンス・ベース」

エピソード・ベース

たまたま見聞した事例や限られた経験（エピソード）のみに基づき、政策を立案

政策とその効果の
分析が不十分

エビデンス・ベース

- ・変化が生じた要因についての事実関係をデータで収集
- ・どのような要因がその変化をもたらしたかをよく考え、データで検証して政策を立案

※ 過去の経験等も含めデータとして収集、適切に分析。他者による検証も可能となるよう出典、分析方法等を明示。

（イメージ）

ある町ではゴミの集積所での不法投棄に日頃から悩まされている。

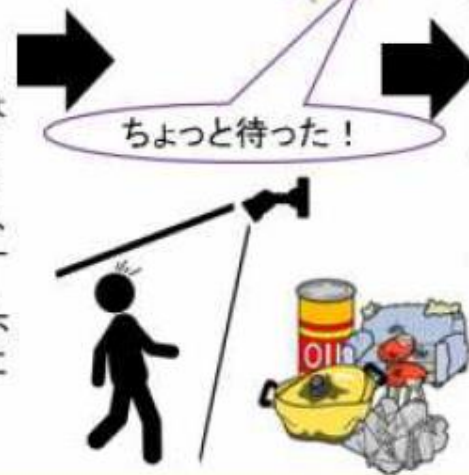
【エピソード】

町長が、隣町にはそれが少ないことに気づき、部下に調査させたところ、隣町ではセンサーライトが設置されている集積所は不法投棄が少ないことが分かった。

エピソード・ベース

不法投棄を減らすために我が町のライトを増やそう！

ちょっと待った！



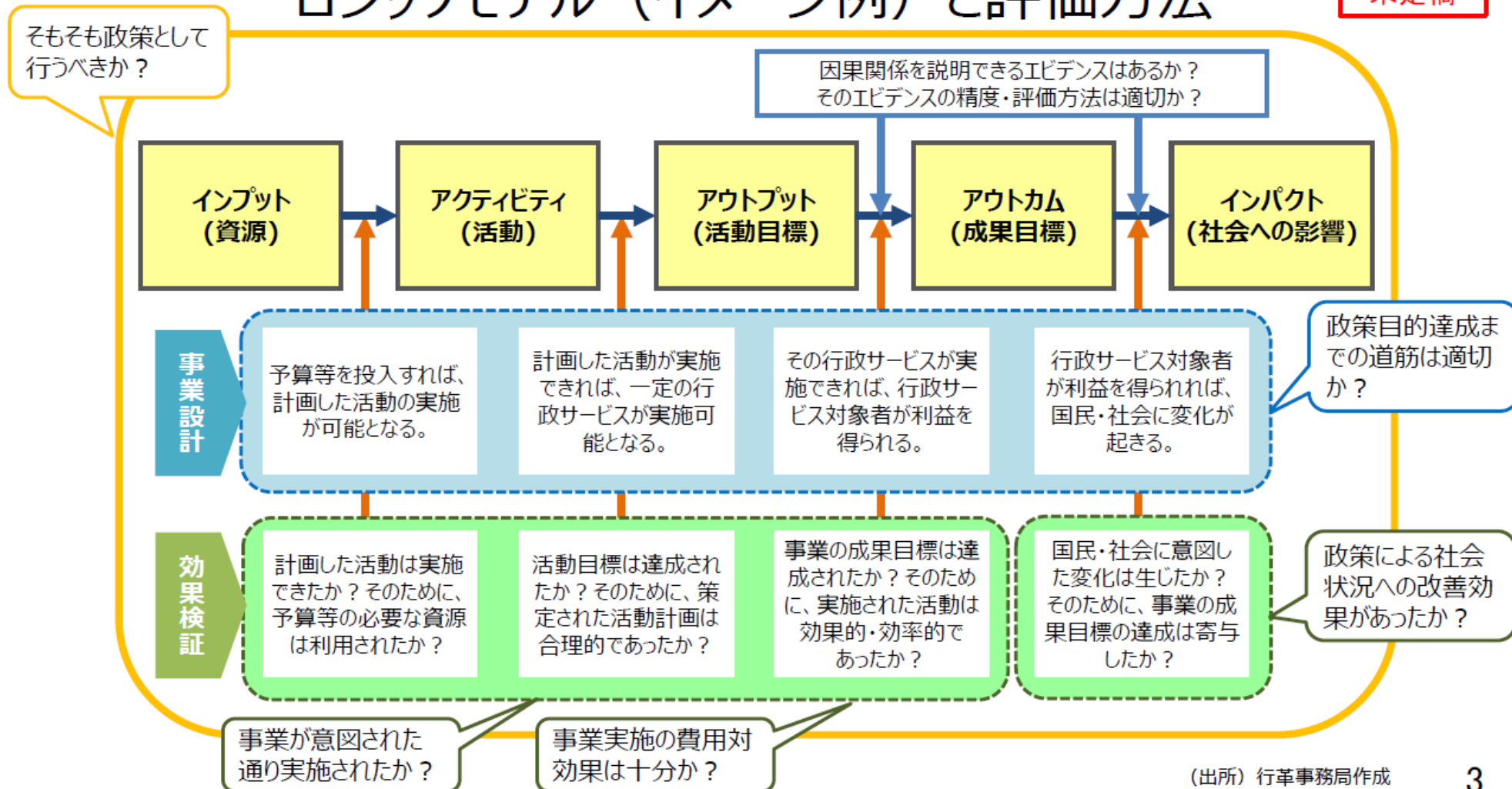
エビデンス・ベースの検討

- 隣町ではライトを増やしたから不法投棄が減少したのか？
 - 調査したところ、ライトを設置した地区では、それ以前から、自治会の啓蒙活動が活発化しており、それに合わせて不法投棄が減少していた。
 - ライトの増設より自治会の啓蒙活動が不法投棄対策の有効な手段か？その他の要因は？
- ⇒ 我が町の状況（例：自治会の状況、ゴミの処理料金などのデータ）やより広範なデータに照らし、不法投棄の減少効果を見込める条件は何か、多様なデータで多角的に検証、政策立案

出典等の明示で、検討・意思決定プロセスを透明化

ロジックモデル（イメージ例）と評価方法

未定稿



3

参考：将来推計

財政収支見通し（R 6 年 2 月時点）

		(単位：億円)						
ベースラインケース		R 6 予算	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
歳入	県税	1,793	1,861	1,879	1,894	1,908	1,921	1,933
	地方交付税	1,320	1,330	1,340	1,360	1,370	1,380	1,390
	県債（行革債除く）	548	537	620	540	500	463	465
	臨時財政対策債	20	20	20	20	20	19	18
	その他	2,302	2,309	2,183	2,145	2,132	2,087	2,097
	計 A	5,963	6,037	6,022	5,939	5,910	5,851	5,885
歳出	義務的経費	3,163	3,102	3,163	3,142	3,224	3,212	3,300
	人件費	1,733	1,669	1,748	1,695	1,757	1,712	1,772
	扶助費	687	708	725	743	761	781	802
	公債費	743	725	690	704	706	719	726
	投資的経費	920	902	980	911	841	790	802
	その他	2,062	2,147	1,996	1,990	1,957	1,955	1,929
	計 B	6,145	6,151	6,139	6,043	6,022	5,957	6,031
財源不足額 A-B C		▲ 182	▲ 114	▲ 117	▲ 104	▲ 112	▲ 106	▲ 146
(参考) 一般財源総額※		3,458	3,503	3,534	3,571	3,597	3,621	3,644

コミュニケーション＝エビデンスを使う

- EBPMは政策(政治)判断の一部
 - 証拠はなくても、倫理的、政治的な理由で採用される政策もあり⇒結局は「総合判断」
 - 説明責任としてのEBPM
 - エビデンス＝科学的根拠のない政策を行う根拠を政治家・官僚は住民・納税者に説明する責任あり
 - ⇒「政治」(既得権益)へのけん制効果
- 政府(自治体)内部、国民とのコミュニケーションとしてのEBPMの活用
 - ⇒財政を「自分事」に

	特徴	EBPMの活用	例
内部マネジメント	政府(自治体)内部での意思決定	エビデンスで政策と現場を繋げる⇒改革への現場の抵抗を回避	業務改革＝ICT化の効果(例:業務時間の縮減)を説明して業務の見直しに繋げる
外部マネジメント	国民・住民への説明責任	負担増などへの理解を求める	施設マネジメント＝公共施設の活用状況、コストを公開して住民に再編成等について説明