

構造改革の下における金融政策の運営について

ゴーン（日産）構造改革の教訓から、ポリシーミックスについて考える

神奈川大学 浅岡正雄

<報告要旨>

構造改革とは、金融面では、金融社会主義からの脱却である。ゴーン改革の成功要因を教訓として、小泉改革成功への必要要因を検討したところ、そこから得られた構造不況の原因には、金融問題（保険制度の逆選択・公的過重債務に対する財務 資金 管理機能不足）の面が大きいとの示唆を得た。改革執行体制の不備や、構造不況の深刻度についても意見を述べ、日本の構造改革にはゴーンの成功から学ぶ、自浄作用を高める努力・制度整備が望ましいと結論する。

1．ゴーン日産改革の成功要因.....とくに優れた点として、ゴーンの現場主義、10のCFT（クロスファンクショナルチーム）による縦割り排除の組織、財務管理の徹底により、ビジョンを統合的コミットメント（必達目標）に分解し、一致協力体制を作る、意思統一は調整ではなく解決策（ソリューション）の追求。これを危機感と責任感により実現した。3年計画の早期達成で、日産社員に自信と誇りを取り戻させた。

計画は、合理性（西洋的合理主義）と成功体験を作る巧妙さとを兼ね備え、現場主義・一致協力体制重視は、日本的経営の良い面も併せ持つ。

2．小泉改革の停滞事情とその要因..... 意志疎通不備（現場から遊離・説明不足）

危機感欠如、 数値目標・責任感無し、 目標抽象的（聖域無き構造改革とは、市場型取引の基軸化（経済財政白書）とは、全体像不明、 構造不況の原因究明無し・情報不足、 目標・哲学不明で動機付けも不能、 成功体験を持たせる工夫も無し、 集団主義組織の欠点表面化、調整に依存、医療改革の三方一両損はその典型。スピード欠如に反省無し、 欠点・失敗を修正する動きの無い点が最大の弱点と見られる。

3．要改善項目の検討..... 小泉批判には建設的意見が乏しい。

改革停滞の主因は、政策内容というよりは執行体制の不備にある。 その不備は指導力依存より、補佐体制の強化で対処すべしとの答えが、日本の歴史的考察からは得られる。例えば乃木大将が旅順の要塞に対し、数次の歩兵突撃で長期間と多数の人命を喪失、見かねた児玉源太郎が、大口徑劉弾砲を下関から輸送、短期間で攻略した史実がある。 経済財政諮問会議およびその事務担当部局の強化改変が望まれる（補佐体制：本来の役割は縦割り是正と事後の資金管理という課題）。 改革抵抗克服の細い道 = 危機感・非常時意識：実施スピード向上、モラルハザードへの目配りが必要。短期決戦・重点施策への絞り込みと、その必達に向けての工夫・PRも肝要。

4.4 重点施策の試案…… 年金改革は、保険に逆選択が起こり、2階建て部分の民営化を必要とする状態。 財政制度は、最初の狙い（縦割り是正）の実現と事後管理体制の形成が課題。つまり決算を管理し、非効率なところには次年度・次々年度の予算を付けない体制作りが課題。実行面では必要情報を参考データとして収集・作成し、情報公開で政策につき世論の支持獲得を狙う。 前記 に対応して、補佐、事務局の強化が必要不可欠。

工夫：これまでのタウンミーティング・国民意識調査の頻度向上のほか、その支援策としてのテレビ活用、中立的評価機関の制度（シンクタンク）整備・NGO・オンブズマン等も活用する。 成功体験への工夫。3年目の成長率数値目標を掲げ、財政規律維持の制度が出来れば、一時的臨時措置として、総需要補填用に、中央銀行引き受け国債が有っても良い。（広義のポリシーミックス）

5. 事態の深刻さを示すデータ……平成13年度経済財政白書の試算

現行制度は、財政赤字継続、公的債務累増を、その負担の将来世代への先送りにより、制度の維持継続を実現。現行財政制度に内在する負担先送りで、「受益 - 負担」に関する「世代間格差」が次のように発生。少子化と逆選択を招いている。

- 将来世代（1980年以降生まれ）は、99年の現在価値で、生涯4200万円の負担超過。
- 40～49年生まれ世代は、90万円の受益超過。この世代が概ね収支均衡。
- 1939年以前生まれ（65歳以上）の世代は、5700万円の受益超過。

この場合、将来世代へ先送りされている国民負担はどの位の大きさかにつき、白書は、長期的財政均衡の達成のために、これから必要となる追加負担の総額は2100兆円（99年の現在価値評価）と試算。これを、将来世代だけで負担する場合：消費税率を90%へと引き上げが必要とする。

これらのデータを基に、負担先送りのない積み立て方式（積立金維持の掛け金建て年金）のモデル年金を試算すると、現行月額23万円（現役の59%水準）に対し、14.5万円（同37%）程度と試算され、このあたりが日本経済の実力と見られる。

以上の検討は、米百俵の精神で、負担先送りを止める大変革をしない限り、少子化、国民負担率の上昇、低成長持続、失業増、海外への工場流出、ひいては、ポピュリズムによる負担先送り継続の悪循環構造からは脱却できないとの示唆が得られる。政府の現役50%水準年金維持の確約発言は、戦時中の大本営発表と大同小異。

6. 長期不況の根本原因

ゴーン改革との対比から、不況原因は、公的部門の過重債務とその改善を図れない、財務管理能力の低い点と推定される（傍証が得られた）。調整方式では展望が開けず、抜本改革が必要。しかしその可能性は、小泉政権誕生時のように、奇跡が起こる余地はあるものの、その可能性は薄いと見られる。従って、失われた10年が20年になる公算大。国民はシートベルトを締めておくべきであろう。

結び：失敗を修正する自浄努力、他から良い点を学び、合意形成は調整ではなく解決策の追求で有りたい。構造不況の原因立証にはデータ不足、資料収集と情報公開が今後の課題である。

< 討論者からのコメント >

追手門学院大学 松本直樹

本報告の目的は、ゴーンによる日産の構造改革を一つの教訓として小泉首相の構造改革を批判的に検討し、具体的な経済政策の試案を提言することである。報告者は基本的に改革を支持する立場に立っており、それは「社会主義的経済金融システムから、市場重視システムへの改革」という表現にも表われている。報告者は改革のための具体的な試案を提示し、その中で重点施策として次の4つの項目をあげている。それは、(1)年金制度の一部民営化、(2)財政制度の構造改革、(3)経済財政諮問会議の機能強化、(4)オンブズマン制度、タウンミーティング、国民意識調査の活用、である。これらの問題についてさまざまな角度から検討が加えられるのであるが、以下の点について疑問が残る。

財政制度の構造改革について

1. 報告者は、費用対効果を重視する観点から、効率的プロジェクトを探求し、財政支出項目の組み替えが必要であると主張する。そして、その具体的な案として、羽田空港の滑走路増設、東京の環状道路の着工、多摩川河川敷を活用した迂回道路の整備などが提案されている。これらの対策が、これまでの公共工事中心の財政政策とどこが異なっているのか。

2. また、財政支出項目の組み替えに関して、報告者は、自力償還可能なプロジェクトに支出を向けるべきであると主張する。しかし財政の本来の役割の一つは、市場にまかせていたのでは供給されないが国民経済にとって必要な財サービスを提供することである。自力償還可能なプロジェクトであれば、民間で供給できるはずで、それを財政支出によって供給するのは、報告者の主張する「市場重視システムへの改革」に反するのではないか。

ポリシー・ミックスについて

3. 報告者は、年金の一部民営化や持続的安定成長経路実現のための財政政策を支えるために、臨時的な措置として国債の日銀引き受けによる増発もやむをえないと主張し、これを広義の「ポリシー・ミックス」と呼んでいる。しかし、このような政策は悪性のインフレーションをひきおこすというのが歴史から得られた教訓である。デフレーションが問題となっている現在においてインフレーションの心配をする必要はないとする考え方もあるが、この「ポリシー・ミックス」を実施した場合でもインフレーションが発生しないと

する根拠はあるのか。

4. さらに、広義の「ポリシー・ミックス」を実施する場合、日本銀行の独立性をどのように考えるべきであるのか。

5. 広義の「ポリシー・ミックス」、とくに年金の一部民営化に際して提案されている日銀引き受け国債とは、具体的にどのような性格の国債であるのか。

< 討論者からのコメントに対する回答 >

回答：財政構造改革：質問 1、2 について

財政政策への現在の課題は、総需要を落とすことなく当面の財政収支の改善（国債依存度の引き下げ）を図ることにある。総需要抑制的な公租公課の引き上げを避けていけば、経済は成長軌道に乗り、税の自然増収によって、国債依存度は低下していく。

総需要には、夜警国家的支出と民間支出との中間に、超長期でなければ採算（費用対効果）が取れない等の、半官半民に向く事業的支出分野があり、この部分での資金管理強化で、財政の組み替え実施を想定する。例えば、第 2 東名はこのままでは東京接続不完全の盲腸道路という。その組み替えとしては、未着工部分は規格を落として早期に安上がりになり、質問事例の環状道路、迂回道路に接続して、早期に料金収入・経常収入を得るように、収支内容の組み替えによる改善を図る（なお、失業保険の組み替え事例は、第 2 質問者への回答を参照）。また、年金の民営化は、一方では、ゴーン改革の座間工場の閉鎖と同じ考えで、非効率組織の仕事は担当組織を変えて解決することを狙い、他方では、これが支出減・総需要減となるならば、すぐ採算のとれる羽田空港の拡張等で、その穴を埋めながら、経常収支の改善が、かなり早期に期待できることを狙い、かつ、将来世代への負担先送りを早急に止めていくという考え方である。制度への信頼が戻れば、民間の総需要も増加に向かい、改革の加速も可能と期待できよう。

また、一般論としては、市場の失敗が起こる場合の対応は、原則として企業的運営を認め、部分的公的介入によって、企業行動を完全競争下と同様の動き方をさせる様な規制と誘因を作るとの考え方で、市場重視の方向性を持たせる。つまりは、資金管理を行い、内部・外部監査の監督下において、事後管理と事前予算管理とを有機的に組み合わせて行うことを想定する。予算を取るためには効率性を確かめ、決算では効率性を実証しなければ、その担当部局の次年度・次々年度の予算が削られる仕組みを考えている。

回答：ポリシーミックス（広義）・日銀引き受け国債について：質問 3、4、5 について

歴史上では、高橋是清の暗殺もあり、ポピュリズムに流されたフランス革命後のインフレ事例もあり、報告では、将来のこの心配も含めて、シートベルト着用に付言している。

ただ、3年程度と期限を付けた日銀の自発的協力であれば、現在の政策委員会議事録要旨の公開で、独立性のある運営は、かなりうまく行っているし、今後も期待している。

年金民営化がらみの国債とは、賦課方式から積み立て方式への移行には、巨額の資金繰り用つなぎ資金が必要と想定される。此の場合につき、超長期の日銀引き受け国債利用を提唱する意見があり、私もこれに賛同している。

<フロアーからの質問とそれに対する回答>

質問者：齋藤壽彦（千葉商科大学）

質問：「資金管理が重要であると述べられましたが、その内容は具体的にはどのようなものか説明してください。」

回答：資金管理は、原則民間と同様、連結（時価会計は超長期として多少特例の可能性）・複式簿記会計によることを想定している。関係知識は、R・C・ヒギンス「ファイナンシャル・マネジメント」ダイヤモンド社1999年から得たものである。サンクコスト、機会費用を見込み、リスクのある有望プロジェクトを出来る限り拾い上げられるように工夫された資金管理技術と理解している。

これを用いて、財政の決算管理（事後の費用対効果の実績検討）から、そのデータを活用して、財政予算の各省間の縄張りを超えた、効率順位の、予算の組み替えを想定したものである。

なお、報告者は現在の金融システムが上手に働かないのは、市場機能を狂わせるほどに過大な資金効率を無視した資金循環が財政面に存在することが一因と考えている。資金管理は、単に財政だけの問題とは考えていない。

質問者：桜井一郎（明治大学）

質問：私企業（日産自動車）の改革成功例は、例えば労働者の解雇 失業を出しても、これらは失業保険（十分あるかどうかは別として）があるという Safety Net があってこそではないか、この点についてご説明を。

また、相模原工場（座間工場）の閉鎖で、地域社会の打撃はどの様に評価すべきでしょうか。地域社会については企業は無関係でしょうか。

回答：私企業としては、旧日産の全員がモラル低下の状態に置かれるよりも、改革により残った従業員の活性化の方がメリットが大きいと考えている。また、私企業にも社会的責任があること、遵法精神が必要であることも当然である。しかしながら、失業者・地域経

済の問題は、主として公共部門の役割で、雇用の流動化、労働者の教育訓練、規制緩和による市場の拡大で、原則対応すべきことと考えている。

現行失業保険制度について言えば、給付期間6ヶ月、積立金の箱もの投資という運用は、全くの非効率投資である。一方、景気変動の周期を4年程度と見、欧米のように2～3年の支給期間があれば、ビルトインスタビライザー機能ありとして、その支給拡大は、効率的収支の方に入れても良いと考える。また、相模原工場閉鎖の問題も、会社全体を優先したように、全体的持続可能な成長の中で失業を吸収し、地域にとらわれず日本経済全体を活性化せよというのが、ゴーン的構造改革から得られる教訓と考えている。 以 上