

矢田立郎 神戸国際協力交流センター理事長／前神戸市長に聞く 「ツケは先送りしない」の信念で復興・再建に邁進

神戸市は1995年1月の阪神・淡路大震災から、産業構造改革や厳しい行財政改革を経て復興と財政再建を推進して現在に至ります。神戸市役所・神戸市長の時代にわたるご経験について、矢田立郎神戸国際協力交流センター理事長（前神戸市長）に語って頂き、東日本大震災からの復興、地方創生へのインプリケーションを探りました。（聞き手：野村資本市場研究所理事長 渡部賢一）

渡部 神戸市が阪神・淡路大震災に見舞われたのは1995年のこと。その復旧・復興の過程で、矢田理事長は「次のベクトルはこうだ」と道筋を示しながら、3期（2001～13年）にわたって市長を務められました。それと同時に、ポピュリズムに流されることなく財政再建の道を進め、職員数の削減といった厳しい施策や、外郭団体の整理・合理化等を推進し、結果として人口の一定の戻り、あるいは税収の安定をもたらされたわけです。

そのような、評論家としてではなく実務家としての体験を伺いながら、東北の復興や、これからの日本の大きなテーマの一つである地方創生に対するアドバイス、提言といった角度で話をお聞きしたいと思います。

まず、大震災以前から意識されていた神戸市の構造問題とは、どのようなものであったのでしょうか。

矢田 神戸の基幹産業は重厚長大型でしたが、ITへの転換が視野に入った段階で、何とかその方向に模様替えしていかなければならないと考えていました。ただ、震災以前の市の財政は、基金として所有している積立金が6,000億円ほどあって、バブルは崩壊していたものの、急いで何かを始めなければならないという雰囲気ではなかったかもしれません。

とはいえ時代の変化とともに色々なプロジェクトの兆しは芽生えていて、その中でも

空港建設という大テーマは震災後に完成をしています。

まず「財政再生緊急宣言」を発して 市債削減の方針に理解を求めた

渡部 一般的な地方都市と比べると運営はうまくいっていて、財政的にはかなり余裕があったわけですね。「株式会社神戸」とよくいわれますが、市の職員がある種のビジネス感覚を持っていたのも大きかったと思います。これは元々備わっていたのでしょうか。

矢田 私自身もそうでしたが、職員は20歳代のころから、新たな仕事が始まるといつの間にかそこに組み込まれ、企業との交渉に出たりして現場でトレーニングを積んでいました。

渡部 普段から、OJTの積み上げがあったということですね。そこを突然の大地震に見舞われたわけですが、当時の公務員だった立場と、約5年後の市長という政治家としての立場を比べると、その心構えに変化がありましたか。あるいは、マネジメントに携わる立場からリーダーシップを発揮すべき立場へと、意識して変えられたのですか。

矢田 必要に迫られて、というのが実情でしょう。大震災が起こる前に神戸市が直接的に行ってきた事業の中には、かなり大胆な起債に基づいていたものがあり、その上に復旧・復興



矢田 立郎(やだ たつお)

1940年生まれ。関西大学法学部卒業。1959年神戸市採用。住宅局参事、企画調整局企画部長、港湾局空港整備本部長、保健福祉局長等を歴任後、2000年に退職。神戸市助役等を経て2001年11月に神戸市長。3期12年を務め2013年11月に退任。現在、神戸国際協力交流センター理事長、神戸市特別顧問など。2014年12月、神戸市名誉市民の称号を受ける。

という事業が積み上がってしまいました。

当然、基金もすべて復旧・復興に充てることにしたのですが、復興経費のうち半分の約1兆5,000億円は神戸市が用意しなければならず、市債の残高と合すると借金は3兆円規模に膨らんでしまいました。

市債残高は、私が市長になった次の年、2002年度がピークで全会計で3兆2,373億円に達し、ある経済誌には「神戸市は夕張市以上の財政再建団体（現・財政再生団体）」だと書かれたこともあります。これでは市民の安全な暮らし、安定した将来は描けないと考え、市長に就任するとすぐに「思い切って、やるべきことはすべてやろう」と決心し、「財政再生緊急宣言」を出しました。

過去のことをどうこう言っても始まらない、

「将来の夢と今やるべきことははっきり分けて考えよう」というメッセージを伝えて、まずは市債を減らしていこうという方針に市民や議会の理解を求めたわけです。市長就任後10年で一般会計の市債残高を6,000億円近く減らし、退任した2013年度末には全会計の市債残高を2兆1,871億円にまで減らすことができました。

約200の事業を廃止し、職員数を減らし 全員の給与を3年間カットした

渡部 それと同時並行して、行財政改革にも全力で取り組まれたわけですね。

矢田 事業の見直し、行財政改革は、市債の削減と並ぶ大きな課題でした。当時1,240あまりあった事業のすべてを外部の評価委員会によって見直し、「続けるか」「改善するか」「やめるか」の判断を委員会に委ねた結果、廃止すべき事業は200弱で、2,900億円規模の事業の見直しができました。

職員の数も、震災当時は2万1,500人ぐらいだったのを、現在では1万5,000人を切るまでに削減できています。ただし、人員を削った分のサービスは民間や「指定管理者制度」、あるいはNPOや地域にお願いすることにした結果、サービスの実質を落とすことなく職員を減らすことができました。

併せて、職員の給与も3年間カットしました。私自身が30%、副市長クラスが20%、その他の特別職が10%ぐらいで、一般の職員も最低4%といった具合です。このようにしてやる気を伝えないと皆さんに納得してもらえないと思い、断行しました。

64ほどあった外郭団体（第三セクター）も、その必要性について外部の判断を入れて検討した結果、私の在任中に35にまで減らすことができました。同時に、本来なら市がやるべき事業を第三セクターに任せたいケースもあります。土地がなかなか取得できない場合は民間のものを利用せざるをえず、第三セクター

を使うほかなかったからです。

また、それまで赤字はすべて当該の外郭団体に負わされていましたが、市の責任を第三セクターに転嫁していいのかということで議会にはかり、380億円ぐらいあった住宅供給公社の債務を清算しました。信託契約を結んで運営していたホテルも、累損が100億円ぐらいになっていましたが、弁護士に間に入ってもらって整理することができました。

職員には実情を洗いざらい訴え 対外的にはIRにも積極的に取り組んだ

渡部 どれもこれも一筋縄ではいかないケースで、不転の決意というか、強力なリーダーシップがなければできないことですね。

矢田 基本的な考え方は、「ツケは先送りしたらあかん」ということです。何ごとも、先送りすることによって傷は深くなります。3期で絶対に任務を終えるという強い意志を持って、事に当たりました。

それと同時に、資金調達のためにはIRにも積極的に取り組んで、格付けも取得しました。最初はやはり困難な時期を経験しましたが、決算内容が整ってくるにつれ格付けもAAに上がり、トムソン・ロイター・マーケッツ社が認定する最優秀地方債発行団体として「ディールウォッチ・アワード2009地方債部門」も受賞できました^(注)。IRについては、どんな問題にも自ら前面に立って応じるという姿勢で臨んだ結果、神戸の回復状況を広く認めてもらえるようになったと思っています。

渡部 市長として職員の数を減らし、さまざまな団体を整理・合理化していく。議会の理解は得られたにしても、個々の職員にはどう受け取られていたのでしょうか。誰も将来設計の前提が崩れていくことは、いくら震災の

結果とはいえ受け入れにくいでしょう。現実の生活も、ベアどころか賃金カット、そのうえ業務は重くなっていく……そんな環境の中で、どのようにしてリーダーシップを発揮されたのでしょうか。

矢田 まず幹部職員を集め、組合の幹部にも来てもらったりして洗いざらい話をしました。このままでは、これまで培ってきた神戸ならではの市民サービスができなくなるということを真摯に訴えたのです。労働組合のほうでも、財政再生団体になってしまったらどうなるかということは十分認識されていたので、何とかしなければいけないという機運が持ち上がってきました。

例えばバス事業も大きな赤字を抱えていましたが、6つあった営業所のうち3つは民間に移管して、車体は市のもので運行はすべて委託先の会社が担うということにしました。それについても、「事業がつぶれてしまっては元も子もない、何とかして維持するためには致し方ない」ということを、皆さんが理解してくれました。議会野党も、建前はともあれ、腹の底ではわかっていたと思います。

震災後に生まれた市民のリーダーたちが 東北支援活動でも力を発揮

渡部 災いを転じるという表現は適切ではないかもしれませんが、災いを梃子にしてやってこられたともいえますね。投資的経費も減らさざるをえない中で、民間の資金、民間の人材、あるいはNPOをうまく参画させる。今では東北地方でも見られる珍しくない手法ですが、その先駆けだったのではないのでしょうか。それは市長ご自身の働きかけによるものなのか、それとも市のスタッフや外部のアドバイザーの中に、そういう発想も持った人がいたのですか。

(注) 格付投資情報センター (R&I) による発行体格付け。なお、R&Iは2015年4月3日、神戸市の格付けをAAからAA+に引き上げている。また、神戸市は、トムソン・ロイター・マーケッツ社より「ディールウォッチ・アワード2014地方債部門」を受賞した。



矢田 震災直後には市民の皆さんが自発的に、自分の職をなげうって復旧に乗り出してくれました。そうした人々がものすごいリーダーシップを発揮されて、神戸の復興後は他の地域の災害、例えば中越や九州あるいは東北にも駆けつけ、長く現地にとどまって支援を続けている方々もいます。市民の中からこのようなリーダーが育ってきたということが、大きかったのではないのでしょうか。

行政の側からこうしてほしいと言うわけではありませんが、むしろ市民レベルで、こういうことをやりたいという話が出てくる。そのような輪がだんだん広がっていき、いまだに私のもとに相談が持ち込まれることもあります。

渡部 神戸復興の経験は東日本大震災に見舞われた東北でも大いに役立っているようですが、今も神戸市の職員の方々が東北に行かれていますか。

矢田 大地震発生直後に市の危機管理室長が仙台の現地災害対策本部に入り、その判断に基づいて支援要員や緊急支援物資を送り込み、以後、復旧支援のため延べ約1万5,000人を送りました。

今、正式に東北にとどまって活動している神戸市の職員は13人で、「何とか経験のある人を派遣してほしい」という大槌町長などの要請にこたえたものです。かといって人材に余裕があるわけではないので、定年間近の職

員に、「申し訳ないけど退職したらすぐに東北に行ってもらえないか」と頼んだケースもあります。

本人の快諾を得たものの身分保障のことが心配になっていましたが、平野復興大臣(当時)と話したことがきっかけで、復興庁の現地採用の職員として働くことになりました。もう3年になります。

基礎医学の成果を臨床研究に移すために ポートアイランドに医療関連産業を集積

渡部 復旧・復興という大事業に忙殺されながらも、一方では神戸市の未来のための新たな地方創生プロジェクトにも乗り出されています。医療産業都市の構想を中心に、お話しいただけますか。

矢田 むろん復興は最重要課題ですが、何らかの新たな方向性を打ち出していないと未来はありません。そこで、元京都大学総長で当時は神戸市立中央市民病院長だった井村裕夫先生に相談したところ、「これからの時代は医療ではないか、先端医療をやろう」ということになりました。

ポートアイランドの第2期工事は終わっていたものの、大震災で従来からの構想は頓挫し、コンテナバース以外は手つかずの状態だったのですが、1998年にはここに「神戸医療産業都市」を建設するプロジェクトがスタートしました。

今の日本の医療は、せっかく基礎医学の研究で成果を上げて、それを臨床研究に移すのがきわめて難しい。両者の間にはデス・バレーと呼ばれる谷があって、そこを乗り越えなければ臨床研究・応用ができません。その橋渡しを神戸市がやろうということで、先端医療への取り組みが始まりました。ポートアイランドに医療関連産業を集積し、日本初のクラスターを形成しようという試みです。

基礎研究から臨床応用、産業化までの一体的な仕組みづくりが目的ですが、山中伸弥先

生の研究によって生まれたiPS細胞が網膜の加齢黄斑変性症の治療に結びついたことで、デス・バレーを乗り越える可能性が見えてきたのではないかと考えています。

渡部 現状、神戸医療産業都市構想はどこまで進んでいるのですか。

矢田 いま神戸医療産業都市では、「バイオクラスター」「メディカルクラスター」「シミュレーションクラスター」という3つのクラスターの建設が同時進行中です。「バイオクラスター」にはすでに理化学研究所の諸機関や、基礎から臨床への橋渡し研究を行う先端医療センターが、「メディカルクラスター」には神戸市立中央市民病院や神戸低侵襲がん医療センターなどが立地し、活動を開始しています。

そして「シミュレーションクラスター」では、スーパーコンピュータ「京」の導入によって、あらゆる研究データが瞬時にシミュレーションできるようになりました。さらに2020年までには、エクサスケール（1秒間に100京回程度）のスーパーコンピュータの開発を目指しています。

そうした取り組みが着々と進んでいますが、クラスターと呼ぶからには500ぐらいの企業・団体の集結が必要でしょう。2015年2月末段階で288の企業が進出していますが、これからが正念場です。

インフラを整備して外資を誘致し 日本の成長戦略を支える特区を目指す

渡部 復旧・復興のインフラ整備という点では、新空港の建設は震災の前からの構想で、震災後も引き続きその実現に力を尽くされました。空港も医療産業都市と並ぶ大きなプロジェクトで、「日本に拠点をつくるなら、あるいは住むなら神戸に」と考える外国企業も少なくないように思われます。神戸が、日本の成長戦略を支える特区として発展する可能性は大きいと思うのですが。

矢田 安倍総理からも、神戸はトップランナーだから頑張ってもらいたいという話がありましたが、今の神戸のイニシアティブ、アドバンテージはきわめて大きく、これが著しく下がるといったことはないと思います。人材もどんどん集まっていますし、エクサスケールのスパコンができれば弾みがついて、外資の注目度もさらに高まるでしょう。

空港については、神戸空港と関西国際空港、大阪国際空港（伊丹）の3空港の運営をコンセッションの仕組みを通じて一体化できないかといった検討が進められていて、これが実現すれば発着制限など、神戸空港の抱える制約が取り払われ、格段に利便性が高まるものと期待しています。

渡部 外国人を呼ぼうとすると、近隣諸国との間でも日本国内でも都市間競争が起こるのは必至です。港湾などについて見ても、神戸には勝てる要素が備わっているにもかかわらず、上海やプサン（釜山）、シンガポールなどに比べると、今の序列はかなり低いようですね。

矢田 残念ながら、日本全体がランクを落としています。神戸のコンテナ貨物取扱量は震災前には世界4位でしたが、震災後、港の復旧を進めている間に物流の流れが変化し、プサンやカオシュン（高雄）へ移ってしまいました。一度移った貨物はもとへは戻りません。その間に上海など中国の港も、国家戦略の下で急成長を遂げています。集中的に資本を投下した結果でしょうが、日本でもそうしたポリシーが打ち出されれば、復活の可能性は十分あるでしょう。

渡部 インフラといえば、新たな施設の建設と同様に、老朽化した施設の更新・改良も、都市の活性化には大きな意味を持つと思われませんが、財源の点も含めてお考えをお聞かせください。

矢田 インフラの更新という意味では住宅が一番のターゲットですが、例えば須磨ニュータウンは、1960～1970年代に整備された集合住宅ですから設備も老朽化し、新しい環境を

求めて転居する人も少なくないようです。しかも、地下鉄など周辺の公共施設にもずいぶん資本投下していますから、双方とも早くリノベーションを行い、若者も住みやすい環境に変えていかなければなりません。

また施設の更新にあたっては、財源は起債が中心になるでしょうが、これは長期にわたって便益を受ける人がいるということが前提です。そのため、住民が減っていくことをくい止めるために追加投資を行い、施設の更新を図りながら若者を呼び込むことが重要です。

東北の復興が迅速に進むような制度を 早急に整備する必要がある

渡部 話を戻しますと、将来へのベクトルを示しつつ、神戸市自らの金、力、スタッフだけでなく、いい意味で民間の力を活用しながら財政再建を進めてこられたわけですが、そういう経験から見て、東北の被災地の現状はどう映っていますか。

被災範囲が広大で、津波に襲われ、原発事故もあったという意味では神戸と違う面もあるでしょうが、東北の復旧・復興のためのアドバイス・提言があれば、お聞かせください。

矢田 いま特に感じているのは、地盤沈下への対応策です。私は東北の各地域の首長さんとはいろいろやり取りをしてきましたが、申し上げたのは、「人間は働かないと生きる意欲を失う」ということです。被災地を出てよそで仕事を探そうという人が増えたら、町の再生はきわめて難しくなります。

働く場をつくるにはまず、津波で流され地盤が沈下したところにダンプカーなりベルトコンベアなりで土を運んでかさ上げし、港を含む沿岸部を復旧させる。港や岸壁が復旧すれば加工場もでき、働く場所も増えて元のポジションに戻っていきます。そういうことを、一日を争って進めなければなりません。

ところが、事業計画は復興庁に届く前に県を通らなければならず、そこで手間暇をかけて

いてはだめだと思います。復旧・復興作業が迅速にできるような制度を早急に整備してあげたいというのが、私の率直な気持ちです。復興予算はほとんど満額でついていても、かなりの予算が執行できていないのが現状ですから。

たまたま神戸は政令指定都市であって、事業の面ではかなり、国と直接交渉ができる立場にありました。復興段階では県と連携して進めましたが、復旧の段階ではしばしば国と折衝し、例えば瓦礫の処理にしても、難航はしましたが国に費用を負担してもらえることになりました。

少子「超」高齢化の方向に進むかぎり 国民の税負担への理解を得ることは避けて通れない

渡部 政令指定都市の話が出ましたが、長く実現に努めてこられた「特別自治市」、あるいは「関西広域連合」などとの脈絡は、どう考えたらいいのですか。

矢田 要は、地方分権のあり方なのです。地方自治を推進しようという動きの中で、政令指定都市に府県レベルの自治権を与えようというのが特別自治市の発想です。広域連合というのは、救急医療や防災、観光などお互いに連携してやるほうが望ましい事業に、府県域を越えて取り組もうと、関西7府県が設立した特別地方公共団体です。

渡部 では特別自治市というのは、アメリカのワシントンD.C.や、ベトナムの中央直轄地であるハノイ、ハイフォン、ホーチミン市などと同じような形でしょうか？

矢田 例えば韓国のインチョン、プサン、テグ（大邱）といった都市は、いうところの特別市で、自治とは謳っていませんが、これに似ているのではないのでしょうか。

渡部 なるほど。では、一時期盛んに議論された道州制とはどういう関係にあるのでしょうか。

矢田 道州制は、地方分権の発想としては似通ってはいますが、国の出先機関がそこに拠点をつくる制度という感覚で、真の地方分権



神戸市民に輝かしい未来像を提示されました。そこに流れる「ツケは先送りしたらあかん」という信念は、われわれも国民レベルで受け継いでいきたいものですね。本日はどうも、ありがとうございました。

(2015年3月12日収録)

とはいくぶん意味合いが異なっているように思えます。

しかし、地方分権もさることながら、今の国の財政状態を見ると、膨大な債務をどうするのかということ常を頭に置いておくべきだと思います。この問題への政府の対応は、あまりにも控え目ではないでしょうか。選挙があるので公言できないのかもしれませんが、10%程度の消費税では根本的な解決にならず、20%以上にしないとこの国はもたないというのが私の持論です。

渡部 そういえば税と社会保障の一体改革というテーマは、統一地方選のためなのかトーンダウンしているようですね。

矢田 日本は少子「超」高齢化の方向に突き進んでいて、それに加えて人口減の問題があるわけですから、経済的にも異常な状況が想定されるわけです。そうした状況をベースに置くなら、今の時期に、確かにしんどいでしょうが、税負担と受益のバランスに納得できる国民にならなければいけないと思います。もらうものはもらうけど出すものは出さないといった風潮がまかり通っていますが、ある日突然、財政破綻して驚愕したところで、もう遅いわけですからね。

渡部 そういう意味では、矢田理事長は厳しい行財政改革によって神戸市のプライマリーバランスの黒字を堅持し、震災からの復興とともに、