
橋下大阪府知事への提言

～ 財政再建と経済成長の両立を目指して ～

【骨子】

社団法人関西経済同友会
代表幹事 小嶋 淳司
代表幹事 齊藤 紀彦

今般、橋下知事が発表した『大阪維新』プログラム（案）が掲げる「顧客第一主義」「税金を一円たりとも無駄にしない」「個性を出す」の3つの基本精神は、大阪府民が切実に求めてきたことであり、その精神を最後まで貫いて頂きたい。

関西経済同友会は橋下知事との政策対話を継続して行い、大阪府の改革を積極的にバックアップして行きたい。今後、同プログラム（案）の掲げる「財政再建」、「政策創造」、「府庁改革」が、具体的目標と達成スケジュールを記載した工程表、実行計画の形で、まとめられることを強く期待して、次の11の提言を行う。

1. 財政再建・府庁改革

【提言1】民間企業の改革の取り組みを採り入れよ

～民間の智恵、先進事例を導入するための有識者会議を～

【提言2】若手職員の変革力を活かす、中堅幹部の徹底した意識改革を

【提言3】大阪市との連携強化、二重行政解消を

～水道事業、信用保証協会、住宅供給公社の完全統合を実現せよ～

【提言4】庁舎エリアの一体的整備で、府民財産の有効利用を

～民の知恵と資本を最大限に活かして～

2. 成長戦略

【提言5】企業経営者との「経済活性化戦略会議(仮称)」の創設を

【提言6】大阪都市圏の人材創出、潜在労働力の掘り起こしを

【提言7】イノベーション創出のため、投資優遇制度、産官学連携の強化、
ポストク人材の活用など、あらゆる手段を総動員すべき

【提言8】スポーツコミッション推進協議会(仮称)を創設、
「スポーツ^{プラス}十」産業の活性化を

【提言9】成長するアジア企業を戦略目標とした経済交流と
「大阪産業集積戦略会議(仮称)」の創設など投資誘致体制の強化を

3. 関西、西日本の雄たる大阪府のリーダーシップの発揮

【提言10】交通ネットワーク、国際物流の整備のために知事は行動すべき

【提言11】「関西広域連合」への積極的参画と道州制の実現に知事は尽力すべき

以上

橋下大阪府知事への提言

～ 財政再建と経済成長の両立を目指して ～

社団法人関西経済同友会
代表幹事 小嶋 淳司
代表幹事 齊藤 紀彦

はじめに

今般、橋下知事が発表した『大阪維新』プログラム（案）が掲げる「顧客第一主義」「税金を一円たりとも無駄にしない」「個性を出す」の3つの基本精神は、大阪府民が切実に求めてきたことであり、その精神を最後まで貫いて頂きたい。

関西経済同友会は橋下知事との政策対話を継続して行い、大阪府の改革を積極的にバックアップして行きたい。今後、同プログラム（案）の掲げる「財政再建」、「政策創造」、「府庁改革」が、具体的目標と達成スケジュールを記載した工程表、実行計画の形で、まとめられることを強く期待して、次の11の提言を行う。

1. 財政再建・府庁改革

(1) 財政再建

財政再建に関して、『大阪維新』プログラム（案）に掲げた、「収入の範囲で予算を組む」、「将来世代に負担を先送りするぐらいなら、今の世代が泥をかぶるべき」という基本原則を、関西経済同友会としても高く評価し、強く支持する。橋下知事におかれては、聖域なくゼロベースで総点検する手法を貫き、歳出の見直しを進めて頂きたい。

今般、発表された「財政再建プログラム試案」は、『大阪維新』プログラム案のとおり、収入の範囲で予算を組む、財政健全化団体転落を回避するとの基本目標を掲げている。

今後、府庁内、府議会、府下市町村、府民との議論では、橋下知事は四面楚歌に陥る可能性もあるが、財政再建には常に痛みが伴うことについて、対話を通じて説明責任を果たし、この基本目標をあくまでも堅持することを期待する。

また、財政健全化団体への転落回避は、真の財政健全化への単なる経過点に過ぎない。自治体経営の先進的なモデルとして、また、府下の市町村の改革をリードするさらに高い目標を掲げて、改革に取り組む必要がある。民間企業の感覚からいえば、組織改革・人員削減による人件費の大幅圧縮、二重行政によってもたらされる無駄の排除など、隠れた無駄をあぶり出し、あらゆる手段を総動員し、大胆な歳出削減に取り組まれない。

なお、最終案の策定にあたっては、警察官の削減など府民の安全・安心に直結する項目、関西空港支援の廃止など長期的にみて経済成長の芽を摘むリスクのある項目などについては、優先順位の議論を十分に行う必要がある。また、費用対効果を吟味する際には、長期的な視点、定性的評価などを十分に勘案すべきである。

(2) 府庁改革

府庁改革に関しては、『大阪維新』プログラム案が掲げたとおり、「府民の良識」「府民の目線」はもとより「企業経営の規律と効率」「民間の経営感覚」から見て、「あたりまえのことをあたりまえにやる」とのスタンスは評価するが、その中身が重要である。

民間企業の血の滲むような長年の努力の事例を採り入れ、組織改革・人員削減による人件費の大幅圧縮など、具体的目標、時間軸を明記した工程表、実行計画の形で示すべきである。

【提言 1】民間企業の改革の取り組みを採り入れよ

～民間の智恵、先進事例を導入するための有識者会議を～

- ・ 大阪府が真に新たな自治体経営を目指すためには、他の自治体の改革事例だけでなく、国内有力企業、例えば京セラ、トヨタ自動車、松下電器産業などの業務の見直しとコスト削減についての長年の取り組みを、改革のデータベースとすべきである。
- ・ そのため、複数の有力企業の役員と実務者が参画する有識者会議を設けて、民間の智恵と実践事例の吸収に努めるべきである。
- ・ 職員からの改革提案は、改革を下から進める原動力である。例えば、松下電器産業では、全社経営改革の一環として、2003年度から2年間、「コストバスターズ」と称する全社のコスト削減運動を徹底して実行し、約1,000億円の削減の成果をあげた。
- ・ そのプロセスは、様々な活動にかかるコストを可視化する「見える化」、その無駄を自分の問題に焼き直す「自分化」、改善を「直ぐやる化」までをいう。その取り組みを、組織のDNAとなるまで愚直に継続し、積み重ねていくとともに、先進的な事例を作り出すために、一点突破したら、横展開することで成功の輪を全社に拡大させている。松下電器産業はこのような改善努力を継続し、その後、毎年、約500億円の成果を上げている。
- ・ このような民間の事例を、大阪府にも是非採り入れて頂きたい。

【提言 2】若手職員の変革力を活かす、中堅幹部の徹底した意識改革を

- ・ 知事の危機感が全庁、全職員に浸透し意識改革が進むことが、財政再建、府庁改革の原動力である。職員の意識改革は、前知事のもとでも取り上げられた。しかし、それが徹底せず実現しなかった経緯がある。橋下知事には、何故、意識改革が進まなかったかについての検証をまず行って頂きたい。
- ・ 関西経済同友会は、2006年度から毎年、大阪府若手職員（入庁2年目の職員が対象）を会員企業等19社において約1ヶ月間受入れ、CS（顧客満足）に関する民間企業研修を実施してきた¹。外部研修を受けた若手職員が、将来、改革を担うリーダーに成長していくことを期待

¹ 「大阪府若手職員民間企業研修事業[主事・技師級研修Ⅱ（民間派遣）]」受入人数は、2006年度：56名、2007年度：49名、2008年度：65名、2009年度：52名（予定）。受入先企業は、次の19社（順不同）：アートコーポレーション、イオン、エヌ・ティ・ティ関西-西日本、大阪新阪急ホテル、がんこフードサービス、京阪電気鉄道、神戸屋、CSK システムズ、全日本空輸、ダイキン工業、大丸、帝国ホテル、南海電気鉄道、日本旅行、博報堂、パソナグループ、パトライト、松下電器産業、ロイヤルホテル。

する。

- ・ 若手職員の変革力を活かすためには、研修生が民間企業研修からそれぞれの職場に戻った際、体得した民間のマインドを当該組織の中で発揮するための環境づくり、例えば、研修成果を戻った職場に浸透させる仕組みづくりが重要である。そのためには、若手職員の上司である中堅幹部の意識改革が不可欠であり、中堅幹部に的を絞って、実践事例を学ぶ庁内研修体系を充実してはいかがか。

【提言 3】大阪市との連携強化、二重行政解消を

～ 水道事業、信用保証協会、住宅供給公社の完全統合を実現せよ ～

- ・ 大阪府、大阪市の二重行政解消について、橋下知事と平松市長の間で、連携強化、組織の統合に向けた協議が進みつつあることを評価する。われわれは、この動きをさらに進め、水道事業をはじめ信用保証協会、住宅供給公社の府市組織の完全統合を強く求める。
- ・ とくに、水道事業は大阪府下全体で供給過剰の状態にあり、府市連携は、地元市町村をはじめ多くが期待している。府下市町村をも含めた一元的な事業主体により、広域的な水道事業を早急に進めて頂きたい。それが広域行政のモデル事業となり、将来の関西州の実現のための重要な一里塚となることを強く期待する。

【提言 4】庁舎エリアの一体的整備で、府民財産の有効利用を

～ 民の知恵と資本を最大限に活かして ～

- ・ 大阪府庁、府警本部棟を核とする庁舎エリアを、大阪城、難波の宮跡などの歴史的遺跡と融合した「品格ある大阪の顔」として、府庁舎建替えを含めて一体的整備を行うべきである。その際には財政再建に資する方向で民間の知恵と資本を最大限に活用すべきである。
- ・ 平成 8 年の財政難を理由とする「新庁舎凍結」は、当時としては賢明な政治決断であった。しかし、その後、12 年間、庁舎エリアの府有地が極めて効率の悪い低利用地として放置されてきたことは、「民間の経営感覚」からすれば、大きな機会損失を被ってきたといえる²。
- ・ 機会損失が日々発生していることに鑑みれば、橋下知事は、貴重な財産を有効利用すべく、一刻も早く一体的整備の検討をスタートさせ、1 年以内に結論を得るべきである。

² 賃貸料単価を 2008 年 3 月末時点での南森町地区の坪あたり平均賃料 10,831 円とし、エレベーターや廊下、機械室などを除いた有効面積を 50%として試算。(大阪ビジネス地区の平均賃料。『MIKI OFFICE REPORT 大阪』2008 年 4 月。三鬼商事株による)

$10,831 \text{ 円/坪} \times (400,000 \text{ m}^2 \div 3.3 \times 50\%) \times 12 \text{ ヶ月} = 78 \text{ 億 } 7,709 \text{ 万円/年}$ 。

現在、庁舎エリア全体の未利用空間(国有地 5,000 m²を含む)は、仮に床面積に換算すると約 40 万 m²。これを賃貸料収入の機会損失ととらえ試算すると、年間で約 79 億円の損失となっている。この金額を、新庁舎凍結が決定された平成 8 年から平成 20 年までの 12 年間でみると、約 945 億円の損失となる。

また、1 日あたりで計算すると、機会損失金額は、2,158 万円/日となる。

2. 成長戦略

財政再建と経済成長は車の両輪である。大阪都市圏経済を慢性的な低成長に陥らせないためには、財政再建とともに、歳入増に資する成長戦略を同時並行で進めていくことが肝要である。

日本はすでに人口減少社会に突入し、今後 10 年間で制度、社会のあり方の変革のラストチャンスである。この期間が大阪府においても、「維新的」変革の時と言わざるを得ない。

これからの大阪都市圏全体の潜在成長力を高めていくためには、

- ①労働力人口の増加
- ②イノベーション（技術革新）の推進
- ③投資の喚起・誘致

の3要素が重要であり、大阪府の政策体系は、この観点から抜本的に見直されるべきである。

特に、大阪府の潜在成長率の推計値が、人口動態を反映して 0.94%で全国 39 位とされている点に留意し、早急に成長のための戦略を立案・実行すべきである³。

【提言 5】企業経営者との「経済活性化戦略会議（仮称）」の創設を

- ・ 大阪都市圏の将来性の現実を見据えて、大阪府知事、大阪市長と、企業経営者が地に足のついた政策対話を恒常的に行う「経済活性化戦略会議（仮称）」を創設すべきである。

①経済活性化戦略会議（仮称）の目的

この会議は、既存の産業政策、経済活性化策の洗い直しを徹底して行い、大阪都市圏全域の成長促進に役立つように、将来展望を持って具体的な政策立案を検討する。

②経済活性化戦略会議（仮称）における検討テーマ（例）

特に、a)労働力人口増大、b)イノベーション創出、c)投資喚起・投資誘致に向けた討議を行う。

【提言 6】大阪都市圏の人材創出、潜在労働力の掘り起こしを

- ・ 人口減少下で経済成長を遂げるためには、潜在労働力の掘り起こしが必須である。
- ・ 「大阪府は子育て支援と教育日本一を目指す」という知事の公約は、大阪都市圏の成長戦略の一つとして期待している。大阪府は人口減少対応先進自治体を目指すべきであり、公約実現のためには、次の2点が重要であると考えられる。

①「駅ナカ」の育児施設の充実による待機児童ゼロの実現

働く女性の多様な勤務形態による多様なニーズに対応できるよう、住居地近辺での鉄道駅内（駅ナカ）・周辺の育児施設の設置に対して、大阪府は、市町村の積極的優遇策のバックアップを行うべきである。（例えば、容積率緩和、固定資産税減免）

³ 日本経済研究センター「潜在成長率推計 05-20 年度、全国 7 地域」（出所：日本経済新聞 2008 年 1 月 3 日付 記事）
「潜在成長率」は、労働力、工場や機械設備などの資本、技術革新（全要素生産性）の3つの要素の伸び率の合計。
大阪：0.94%、近畿：0.9%（全国平均：1.6%、関東：2.0%、中部：2.0%）。大阪府は全国 39 位。

また、大阪府内には、近隣府県から通勤する人々が多く、近隣府県の駅ナカの育児施設の設置についても、近隣府県、関係市町村と連携して積極的優遇策を立案すべきである。

②「教育特区制度」の積極的活用に向けた市町村への支援

大阪府が教育日本一を目指すためには、府下の市町村が、小中一貫教育、少人数学級など、多様な教育を実現する必要がある。大阪府は市町村に対し、それらの教育が可能となる教育特区制度の活用を推奨し、必要な支援を行うべきである。

【提言7】イノベーション創出のため、投資優遇制度、産官学連携の強化、 ポストク人材の活用など、あらゆる手段を総動員すべき

- ・ 大阪都市圏は、多くの大学、大学院、研究機関、企業の研究所が立地しており、基礎研究から応用研究、開発研究にいたるプロセスを、適切に支援すれば、イノベーションが盛んになる可能性は高い。大阪府としては、歳出削減の中にあっても、イノベーション創出に効果のある投資促進優遇税制、緊密な産官学の連携など、あらゆる手段と資源を総動員すべきである。
- ・ 将来のイノベーションの担い手としての学生人口、大学院生人口を増やすためには、大阪市内の交通の要衝に、世界の主要大学、在京大学、地方大学を積極的に誘致し、都心型大学キャンパスの立地促進を図るべきである。
- ・ 今後、国際的にも国内的にも、都市間での頭脳獲得競争が熾烈となっていくものと予測される。大阪都市圏には、博士課程を修了した「ポストク」といわれる高度研究人材や、アジアなどの優秀な留学生も集まっており、これらの人材の大阪都市圏への定着・活用に向け努力すべきである。

【提言8】スポーツコミッション推進協議会（仮称）を創設、 「スポーツ^{プラス}十」産業の活性化を

- ・ スポーツは、単に競技、レクリエーションにとどまらず、ものづくり、食、医薬・医療、先端エレクトロニクスなど幅広い関連産業を持つという特徴がある。とりわけ大阪を中心とする広域都市圏は、世界3大スポーツ産業集積地域⁴のひとつであり、この強みを活かした産業活性化を図るべきである。
- ・ 「スポーツ^{プラス}十」産業とは、スポーツ・ツーリズム（観戦）、スポーツ・コンテンツ、スポーツ+教育、スポーツ+食、スポーツ+アパレルなど、スポーツを核として、その周辺に広がる産業を包含した概念である。
- ・ 「スポーツ^{プラス}十」による都市マーケティングを推進するため、新たな組織「スポーツコミッ

⁴ 大阪以外の2地域は、ドイツ・Herzogenaurach（ヘルツオーゲンアウラッハ）とアメリカ・State of Oregon（オレゴン州）。前者は、ドイツ南部ニュルンベルグ近郊の小都市で、アディダス社とプーマ社の創業地。現在もアディダス本社およびアディダス博物館がある。後者は、ナイキ社創業地・本社所在地。同社はオレゴン州ユージーンのオレゴン大学を起源とし、世界本社は現在、オレゴン州ポートランド市郊外にある。

（出所：関西経済同友会 スポーツコミッション委員会「中間報告（2008年3月）」より）

ョン推進協議会（仮称）」を産官学で創設すべきである。大阪府には、コミッションへの積極的な参加を求める。

**【提言 9】 成長するアジア企業を戦略目標とした経済交流と
「大阪産業集積戦略会議（仮称）」の創設など投資誘致体制の強化を**

- ・ 『大阪維新』プログラム（案）には、国際的に多くの都市・地域と「肩肘はらない、和気あいあいの交流」の絆を深める、とあるが、海外との交流は、一過性のイベントではなく、費用対効果を意識した経済交流に重点をおくべきである。
- ・ 官民のトップが参画する組織として、「大阪産業集積戦略会議（仮称）」を、既存の組織の強化・拡充、または連携強化の方向で創設すべきである。同会議は、産業集積を視野にいたした大阪への企業誘致、大阪からの企業流出防止の戦略立案を担い、オール関西としての相乗効果を最大限に発揮した、効率的な企業誘致活動を行うべきである。
- ・ 外国企業誘致では、当面アジアの優良企業を的に絞ってはどうか。外資系企業と関係の深いメガバンク等と業務提携し、戦略を構築することが効果的と考える。知事のトップセールスも積極的に行われたい。
- ・ また、投資誘致に逆行するだけでなく、企業の流出作用をもつ法人府民税法人税割及び法人事業税、法人府民税均等割の超過課税は、直ちに廃止すべきである。

3. 関西、西日本の雄たる大阪府のリーダーシップの発揮

大阪府は、歴史的に西日本の雄、関西のリーダーとしての実力を持ち、大きな実績を残してきた。橋下知事は大阪府の改革に意欲的に取り組むだけでなく、西日本全体の活性化を視野に入れ、大阪都市圏全体の成長戦略遂行に取り組むべきである。

そのため、関西、西日本の自治体と忌憚のない意見交換を行い、一体となって取り組む姿勢を示すべきである。

【提言 10】 交通ネットワーク、国際物流の整備のために知事は行動すべき

- ・ 大阪府知事は関西、西日本の交通ネットワーク、国際物流の整備などのインフラ整備について、国に対しての積極的な働きかけを一層、重視すべきである。
- ・ 関西空港の2期事業と利用促進のための活動は、2010年度、成田空港、羽田空港が大幅に増強されるため大きな山場を迎える。しかしながら、現在、関西、伊丹、神戸の3空港は空路開設などでばらばらな取り組みを展開している。大阪府知事は、3空港問題の抜本的な解決に向けて、兵庫県知事に3空港の役割分担に関する合意の完全履行を働きかけるほか、国に対しても解決に向けた折衝を強められたい。
- ・ 大阪都市圏、西日本の国際物流基幹道路ネットワークの整備は緊急の課題である。特に淀川左岸線・延伸部の計画具体化、新名神高速道路（未着工区間）の早期着工決定が求められる。橋下知事は、国への要望や国内への啓発活動に積極的に取り組むべきである。

【提言 11】 「関西広域連合」への積極的参画と道州制の実現に知事は尽力すべき

- ・ 現在、関西広域機構（KU）は、「関西広域連合」の設置について、今年夏の合意、来夏の議会承認による正式設置に向けて協議を進めている。大阪府は、近畿圏のリーダーとして、『関西広域連合』の創設を直ちに決断し、この協議が成功するようリーダーシップを発揮すべきである。
- ・ 大阪府は関西広域連合の創設をテコに、道州制の実現に向けて、他府県への呼び掛け、国への働きかけ、世論喚起に尽力すべきである。

以上