

数字でみる大都市「大阪」の復活――橋下改革から10年の成果

上山信一

慶應大学総合政策学部教授、改革参謀

2019/1/11(金) 1:11



大阪城と周辺のビル群（出典：著者）

都市の盛衰は企業経営と同じく、各種の“業績指標”で測れる。失業率、生活保護率、犯罪発生率、学力などの指標の変化を過去と比べ、他都市と比べて分析すると優劣は一目瞭然だ。日本で勢いのある都市と言えば、おそらく福岡、京都、横浜である。だが、最も注目すべきは大阪である。大阪は長年、衰退の一途をたどり、各種指標が軒並みワーストランキングの上位にあった。しかし最新の指標をチェックすると、ついに底入れし、すべてが大きく好転しつつあると分かった。

大阪の復活の背景に何があるのだろうか。好景気やインバウンドの復活にも助けられたが、官民を挙げての努力の成果が大きい。

大阪府と大阪市は先月20日、「副首都推進本部会議」を開催し（<http://www.pref.osaka.lg.jp/renkeichosei/fukusyutosuishin/fukushuto16.html>）、橋下知事就任（2008年2月）後の約10年間の改革の成果を点検した結果を公表した（「改革評価プロジェクト」（<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/27077/00309833/shiryo6-1.pdf>））。これを手掛かりに都市「大阪」の再生の実態を見ていきたい。

●“大阪問題”の悪循環から脱却

大阪は長らく三重苦（“大阪問題”という）に悩んできた。すなわち、大企業本社の首都圏への流出、一人当たり所得の減少、さらにこれらに由来する税収減と財政赤字の拡大である。企業の業績が悪化すると住民の雇用と所得も悪化する。すると税収も減り、一方で生活保護費など社会福祉の出費が増大する。それでますます財政が窮乏化する。それでインフラ投資が遅れ、企業誘致などでも不利に働く。

筆者は大阪府市の特別顧問である。今回の「改革評価プロジェクト」のアドバイザーを務めたが、2014年にも府市統合本部の「改革評価プロジェクト」を担当、統括した。その際には大阪の三重苦問題が如実に浮き彫りになった。府市ともに行政改革など各種改革には着手していた。だが、経済指標や社会指標のレベルではまだ成果が十分には確認できなかった。それから4年を経て、今回改めて評価したところ、状況は大きく好転していた。“大阪問題”の三重苦は底を打ち、悪循環を脱しつつあるとわかった。

●経済指標と社会指標の変化

紙をベースにした運用を変えれば業務改善がはかどる！

部門別ペーパーレス化

ケーススタディ集

経理

営業事務

購買

FUJITSU

詳しくはこちら

送料無料	送料無料
¥3,960	¥33,480
	送料無料
	¥34,999

トピックス（主要）

- 5地点で最高気温40℃台を観測
- サハリン2巡り 電気ガス高騰懸念
- 「稼ぎ少ない」男性DV被害の背景
- 林真理子氏 日大の新理事長に決定
- 暑さ対策「ネッククーラー」人気
- 全長2.5m 大型深海魚の撮影成功
- 「フラン大学まとめ」も 法的には
- どうする家康 題名はウケ狙い否定

個人アクセスランキング

- 1

若者夫婦「見せしめ射殺体」に北朝鮮国民も衝撃

高英起 6/30(木) 6:06
- 2

ロシアが東京五輪金の米スター選手、ブリトニー・グライナーを拘留 裁判が想像以上に深刻な理由

安部かすみ 6/30(木) 7:57
- 3

バレー化を放棄した最下位・神戸。代表監督選びに、あるコンセプトを失った日本代表との共通点

杉山茂樹 6/30(木) 5:31
- 4

「同性愛は依存症」『LGBTの自殺は本人のせい』自民党議連で配布

松岡宗嗣 6/29(水) 18:05
- 5

映画館行ってもハズレなし!? 7/1の公開作、信じがたいほど傑作ラッシュ

斉藤博昭 6/29(水) 16:11
- PR

ボーナス後に転職をはじめたい方へ

マイナビ会計士

大都市・大阪の活力はおもに企業活動に依存する。有力企業が地元にとどまり、利益を上げていることが先決だ。それが雇用と所得の底上げ、ひいては生活保護、犯罪、学力など社会指標の改善につながる。4年前の大阪は一部指標は好転していたがまだまだひどかった。失業と生活保護が全国でも有数に多く、それが離婚、犯罪、自殺等に直結し、“貧すれば鈍する”状態にあった。

今回、調べてみると企業収益、雇用、年収、健康、学力、犯罪などほとんどの指標が好転していた。例えば景気動向指数は09年から全国平均を大きく上回る形で次第に好転し、18年8月には130.9と全国（102.7）を28.2も上回った。有効求人倍率も13年に1.0を超え、2017年以降は全国平均を上回る。新規開業率も高く、2016年以降は東京、愛知や全国平均を大幅に上回る。オフィスの空室率は底値から76%も下がり、直近では2.96%である。

3大都市の地価上昇率では大阪市は4年連続1位を記録し、17年には全国の上昇率の上位から5位までを大阪市が独占した。大阪市への人口流入も続いており、2017年、大阪市は政令指定都市の中で最も人口流入が多かった。とめどなく増え続けていた生活保護の対象者も2012年をピークに減り始め、全国平均との差が縮まり始めた。平均寿命と健康寿命も大阪は全国でも最下位に近かったが、それぞれ伸び、全国平均との差が縮まり始めた。小中学生の学力テスト（数学・国語）の結果も好転し始めた。犯罪も08年の約半分に減った。そして大阪府と大阪市の財政状況も依然、苦しいものの大幅に改善した。

●4年前よりも成果が明確に

こうした大阪の好転は、やはり「大阪維新」（08年2月の橋下知事就任から今日までの一連の動き）に由来するといえるだろう。大阪府と大阪市の政治はこの約10年間、おおむね地域政党「大阪維新の会」が主導してきた。同会が進めてきた改革は、たとえば府議会の定数を2割削減するなど大胆なものが多い。改革の対象もいわゆる行政改革にとどまらない。教育や子育て支援策など国の政策改革を先取りした見直しや、長年滞っていたインフラ投資（鉄道新線建設や延伸）の再開など膨大な範囲とボリュームにのぼる。今回の改革評価の作業も府市の事務方と筆者が共同して行ったが、ほぼ半年以上かかるほど広範かつ全国初の斬新なものが多かった。

前回の14年の改革評価プロジェクトでは「補助金や人件費の抑制など役所の改革、いわゆる行政改革は結構進んだ。しかし役所の外の大阪の街はまだまだ大変な状態」という総括がされた。だが、その後は2015年の再度のダブル選挙（橋下市長が退任し、吉村市長と松井知事の体制が誕生）以降、府市が一緒になって様々な都市の経営課題に取り組んできた。今回18年の改革評価ではその成果が数字で確認できた。

●改革は10年で3段階に進化

この約10年間の経過を見ると、首長選挙ごとに改革のレベルが進化した。最初の「改革I期（08～11年）」は橋下知事の誕生に始まり、まずは大阪府庁が自らのあり方を正すこと、すなわち役所の仕事のやり方の改革と財政再建に取り組んだ。ただし、大阪の活力の要となる関西空港の再生と教育改革の2つには早くから着目し、国も巻き込んだ制度改革案や関空伊丹の経営統合を導いた。

やがて橋下知事は大阪の都市問題は府庁だけでは解けない、道州制の前段階として大阪府と大阪市の統合が必要という考えから都構想を掲げる（10年）。そして地域政党「大阪維新の会」をベースに大阪にも都区制度が導入できるよう国に働きかける。おりしも大阪府と大阪市との水道事業の統合協議が決裂していた。そして11年秋のダブル選挙では松井知事と橋下市長のツートップ体制が実現し、「改革第II期（11～15年）」に入る。松井知事と橋下市長がツインエンジンになり、府と市の足並みをそろえ、カジノを含む統合型リゾート（IR）の推進や産業政策などが動き出した。同時に大阪市の地下鉄、府と市の水道、下水、大学などの経営形態の見直しが始まった。

それが「第III期（15年～18年）」に形となった。例えば地下鉄は18年4月に民営化され、上下水道のコンセッション（運営権の民間委託）や府市の大学統合も決まった。つまり「第III期」の橋下市長と松井知事の時代に設計された民営化改革や統合の案件が、長い政治的折衝を経てついに吉村市長の時代に入って実現した。



↑ ページ上部へ戻る

このようなツートップを中心とする大阪府市の一体感は、対外的にもプラスに作用し、国際博覧会（万博）や20カ国・地域（G20）首脳会議の誘致、そして今後のIR誘致にもつながりつつある。

ちなみに、万博やIRで注目したいのは、目先の経済効果よりも大阪の経済を国際経済と直結させる契機としての意義である。大都市大阪の命運はグローバル経済といかにつながるか、にかかっている。G20、万博、IRの3つをホップ・ステップ・ジャンプとして、そして関西空港をデコに海外の経済成長と大阪のまちをつないでいく。そういう意味の戦略展開の準備が整いつつあるといえよう。

●今後の課題はグローバル経済との連携体制づくり

しかし、いい循環の定着は簡単でない。次の「改革第IV期（2018年～）」では特に海外からの民間投資の呼び込みが重要となる。世界の経済は“石油と電気”の時代から“シリコンとデータ”の時代に転換しつつある。これにつながる企業と高度人材を内外から呼び込んでくる。そういう高度人材が魅力的に思えるまちづくり、そして地元の人材の育成をする。「改革第III期」はインバウンドの観光客に支えられ、大阪の経済は活性化した。しかし「改革第IV期」では海外の先端企業が大阪に投資し、一緒にビジネスをする流れをつくっていく必要がある。さもないければ、各種指標をさらに好転させるのは難しい。

●ツートップを一元化する制度改革が必須

この10年は「大阪維新の会」を旗印に、首長2人が同じ方向を向き、大阪市役所と府庁が一緒に動けた。しかしこれはたまたま両首長が同一会派から出ており、そして両者の関係が良好だったからだ。今後、もし政治信条が異なる知事と市長になると、たちまち崩壊する。ツートップの連携体制を制度として定着させるにはやはり府と市の統合、つまり「大阪都」構想の実現が必要となろう。

●府民生活の充実と市町村との水平連携

さらに「改革第IV期」で取り組むべき課題は、大阪府と大阪市がその他の市町村と連携し、あるいはデコ入れし、大阪全体を底支えしていく仕組みづくりである。例えば救急、消防、水道は東京では東京都の下にほぼ一元化できており、スケールメリットが出ている。しかし、大阪では市町村ごとにばらばらで効率が悪い。

大阪府庁と大阪市役所はこの約10年でかなり変わってきた。しかし周辺の市町村の中には昔のままで遅れたところもある。これらは府がリーダーシップを発揮し、大阪市の優れた実務家部隊の助けを借りて府市が一緒に引っ張っていく。そういう意味では「改革第III期」までの府市連携に加え、「改革第IV期」では、市町村間の水平連携に視野を広げていくべきだろう。それが経済の活性化の恩恵を広く住民生活に行き渡らせていく（トリクルダウン）うえでも大切になってくるだろう。

（注）橋下改革の詳細については拙著「検証 大阪維新改革―橋下改革の軌跡」（ぎょうせい）、「改革力」（朝日新書）。「大阪維新」（角川SSC新書）を参照ください。



上山信一

慶應大学総合政策学部教授、改革参謀

専門は戦略と改革。京大法、米プリンストン大学院修士卒。旧運輸省、マッキンゼー（パートナー）、米ジョージタウン大学研究教授を経て現職。スターフライヤー等の社外取締役・非常勤監査役・顧問を兼務。東京都・大阪府市・愛知県の3都府県顧問を歴任。著書に『改革力』『変革のマネジメント』等。世界117か国を旅した。DMMオンラインサロン「街の未来、日本の未来」主宰 <http://lounge.dmm.com/detail/1745/>。1957年大阪市生まれ。

改革プロの発想&仕事術（企業戦略、社会課題、まちづくり）

税込214円/月 初月無料 投稿頻度：月1回程度（不定期）

筆者は経営コンサルタント。35年間で100超の企業・政府機関の改革を手掛けた。マッキンゼー時代は大企業の再生・成長戦略・M&A、最近は橋下徹氏や小池百合子氏らのブレーン（大阪府市、東京都、愛知県、新潟市等の特別顧問等）を務めたほか、お寺やNPOの改革を支援（ボランティア）。記事では読者が直面しがちな組織や地域の身近な課題を例に、目の前の現実を変える秘訣や“改革のシェルパ”の日常の仕事と勉強のコツを紹介する。

 [最初の記事を試し読み](#)

※ご購入や初月無料の適用には条件がございます。[購入についての注意事項](#)を必ずお読みいただき、同意の上ご購入ください。

※[欧州経済領域（EEA）](#) およびイギリスから購入や閲覧ができませんのでご注意ください。

注意事項に同意して購入する

上山信一の最近の記事

もっと見る



未来を考える3つのPの
思考軸――プロダク
ト、プロダクション…
6/1(水) 7:21



ウクライナを手掛かり
に日本の針路を考える
（上）――最近のロシ…
5/11(水) 7:21



スマートパーキングと
これからの街づくり
5/2(月) 7:31



大都市経営の新たな組
織形態を考えよう：都
道府県でも市町村で…
4/1(金) 7:31

あなたにおすすめの記事



ベラルーシ、アゼルバイジャン、トルコで起きていること 報道の自由は「あ
って当たり前」ではない
小林恭子 7/1(金) 16:06



4000億円市場を発掘！ワークマンの改革
ビスヒント

Yahoo! JAPAN広告



この打線はウルトラ・ヘビー級!? 2週間に3人が「1試合3本塁打」を記録
する
宇根夏樹 7/1(金) 15:57



友近さん（本人）、「西尾一男」の商標登録を断念か？
栗原潔 7/1(金) 15:15



コメダも参戦！「冷たいきしめん」がブームの兆し
大竹敏之 7/1(金) 15:00



「債券先物は一時149円台回復」牛さん熊さんの本日の債券（引け後）2022
年7月1日
久保田博幸 7/1(金) 15:36



保険料は月々845円
アクサダイレクト生命

Yahoo! JAPAN広告



本日公開。今年最強のファッション・ムービー『エルヴィス』は監督もファッ
ションニスタ!?
清藤秀人 7/1(金) 14:12



韓国の新聞は日韓首脳のマドリードでの初の対面をどう評価したのか？
辺真一 7/1(金) 13:51



6月の勝敗。3ヵ月連続の勝ち越しは東京ヤクルトだけ。阪神と千葉ロッテは
今年初の月間勝ち越し
宇根夏樹 7/1(金) 13:04



通勤時間で、税理士の資格を取る
スタディング

Yahoo! JAPAN広告

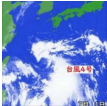
https://news.yahoo.co.jp/byline/ueyamashinichi/20190111-00110793

4/8



香港返還25年 中国本土では盛大に「祝福」も、香港は「しらけムード」という“温度差”

中島恵 7/1(金) 12:47



ダブル台風が発生中 台風4号は猛暑パターンを大雨パターンへ変えさせる可能性も

杉江勇次 7/1(金) 12:22



第三次世界大戦の渦中にいると思われた6月最後の1週間

田中良紹 7/1(金) 12:20



「日銀短観、大企業製造業は2四半期連続で悪化」牛さん熊さんの本日の債券（コラム）2022年7月1日

久保田博幸 7/1(金) 10:42



ボーナス後に転職をはじめたい方へ

マイナビ会計士

Yahoo! JAPAN広告



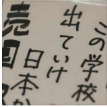
元ブラモ少年たちをも揺さぶる、与田祐希主演『量産型リコ』

碓井広義 7/1(金) 11:49



女優は脱ぐことに価値が置かれ、令和なのにまだ昭和の価値観で女性が描かれる日本映画への抗い

水上賢治 7/1(金) 11:45



おかしいことをおかしいといえない社会でいいのか？権力に事実を捏造にされた元記者の闘いが物語ること

水上賢治 7/1(金) 11:06



<医療終身保険> ネットで申込み完結

メディケア生命保険株式会社

Yahoo! JAPAN広告



個人ベースでは82.9%・9959万人…インターネットの普及率の推移(2022年公開版)

不破雷蔵 7/1(金) 11:01



ビジネスの究極形 リジェネラティブとは何か？

木村麻紀 7/1(金) 10:56



6月の「月間本塁打トップ10」。セは村上宗隆の14本、パは山川穂高の7本が最多

宇根夏樹 7/1(金) 10:39



お断り機能活用、運動、仲間作り。あらゆる手段で「婚活疲れ」を予防しよう～婚活道場からの宿題その28～

大宮冬洋 7/1(金) 8:47



【顧問税理士】報酬費用を引き下げたい

税理士ドットコム

Yahoo! JAPAN広告



久しぶりに見た『風が吹けば桶屋が儲かる』型の相場、ドイツのとある州の物価指標が日本国債を動かす

久保田博幸 7/1(金) 10:05



FW京川舞がドイツ1部のポツダムに加入！闘病生活を乗り越え、夢のスター



トラインへ
松原溪 7/1(金) 9:46



「非正規だから結婚できない」と言われる一方で、「正社員でも年収500万以上でも生涯未婚の男」問題
荒川和久 7/1(金) 9:05



インターネットへのアクセス、全年齢階層で「携帯電話」>「パソコン」の時代(2022年公開版)
不破雷蔵 7/1(金) 9:01



本当に怖い熱中症。脳は大丈夫か!?
木村俊運 7/1(金) 8:31



だから消費税は嫌われる
島澤諭 7/1(金) 8:31



食品ロスの削減で気候変動対策（EU編） SDGs世界レポート（80）
井出留美 7/1(金) 8:01



木村秀子が語る〈マタイ受難曲2021〉【〈マタイ受難曲2021〉証言集#08】
富澤えいち 7/1(金) 8:01



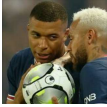
期待との乖離に苦しんだ郡司莉子の再出発「五輪レースを経験できたら」
平野貴也 7/1(金) 8:01



歌舞伎のチケットはどこで買う？公演情報はどこに？ ～初めて歌舞伎を見る時のお役立ちガイド～
堀越一寿 7/1(金) 8:01



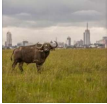
アップル、iPhone値上げ。13 miniでも約10万円からに。iPadやAirPodsなども対象
篠原修司 7/1(金) 8:00



なぜナイマールに“移籍の噂”があるのか？エムバペの残留とパリSGのビッグイヤー獲得に向けた野望。
森田泰史 7/1(金) 7:31



「バズる」見出しで拡散が2.4倍に…ニュース4,410本の分析から判明した方法とは？
平和博 7/1(金) 7:12



「欧米の国債が買われ、債券先物も買いが先行か」牛さん熊さんの本日の債券（朝）2022年7月1日
久保田博幸 7/1(金) 7:49



日本代表はこのままでは持続しない。協会及び森保監督は、選手にどれほど感謝の念を抱いているだろうか
杉山茂樹 6/30(木) 22:46



iPhoneやiPadが一斉値上げ もうアップル製品は手が届かない？
山口健太 7/1(金) 7:06



英雄パク・チソンが語った「W杯、ヒディング、欧州進出」【ソウル現地取材】

	慎武宏 7/1(金) 7:06
	フランス代表戦直前に堀江翔太ら「陽性」で離脱。日本代表の感染対策は。【ラグビー旬な一問一答】 向風見也 7/1(金) 7:01
	違うということと、同じということ（『文藝』2019年秋季号「韓国・フェミニズム・日本」特集に寄せて） 韓東賢 7/1(金) 7:01
	令和4年参议院選挙立候補者の年齢分布について 増澤陸 7/1(金) 7:01
	チェコの大富豪、ウクライナ軍に偵察ドローン提供へ：戦場では何台あっても足りないドローン 佐藤仁 7/1(金) 7:01
	囲碁AI事情 AIの特徴と使い勝手 内藤由起子 6/30(木) 22:21
	久々のサンノゼの衝撃 松村太郎 6/30(木) 22:19
	史上最大の下克上へ。ドラフト最下位、全体128番目の鷹新人。「大道グリップ」継承、公式戦「初」を記録 田尻耕太郎 7/1(金) 6:51
	大谷翔平の前に「3試合で計30奪三振＆自責点ゼロ」を記録した投手は、どんなシーズン成績を残したのか 宇根夏樹 7/1(金) 6:51
	3人での不倫セックス、謎の姉。名誉毀損裁判でわかったアンバー・ハードについてのいくつかのこと 猿渡由紀 7/1(金) 6:30
	「手足が蚊のように細い」金正恩の護衛部隊から死者続出 高英起 7/1(金) 6:06
	注目の埼玉の「盟主」争い。センバツベスト4の浦和学院か？19年まで夏5連覇の花咲徳栄か？ 上原伸一 7/1(金) 6:02
	【深掘り「鎌倉殿の13人」】源頼朝が落馬した原因となった、相模川の橋は現存していた 渡邊大門 7/1(金) 5:01
	「リブ・ゴルフ」の意味を紐解くと、見えてきたもの 船越園子 6/30(木) 21:29
	働く喜び、働く苦しみ、産業心理学 碓井真史 6/30(木) 20:47

