

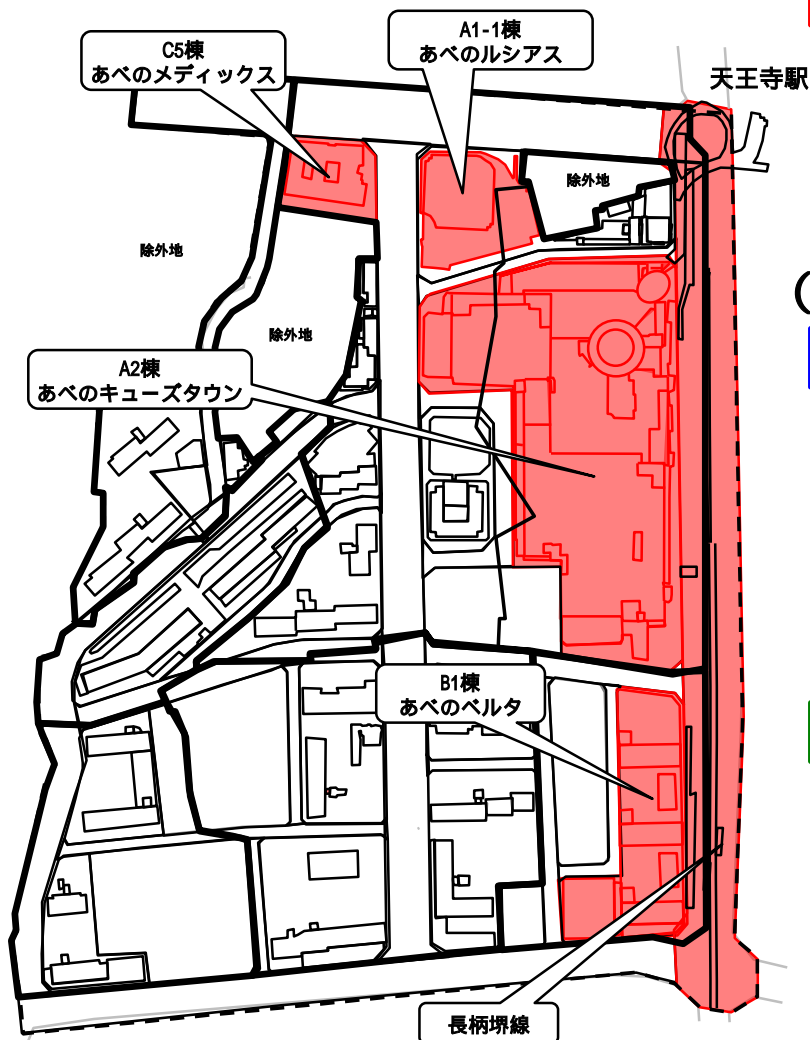
					
長柄堺線	尼崎平野線	津守阿倍野線	金塚南北線	金塚東西線	金塚西1号線
					
金塚西2号線	金塚西3号線	金塚西4号線	金塚西5号線	金塚西6号線	金塚東1号線
					
金塚東2号線	金塚東3号線	金塚東4号線	金塚東5号線	阿倍野南北線	阿倍野再開発1号公園
					
阿倍野再開発2号公園	阿倍野再開発3号公園	②天王寺・あべの橋駅 自転車駐車場	②阿倍野駅第4自転車駐車場	③地下鉄谷町線阿倍野駅 接続地下通路	②阿倍野歩道橋

6 継続中の事業（平成29年1月現在）

阿倍野再開発事業は、
残す公共施設の整備をもって、平成29年度に完了予定



長柄堺線



公共施設の整備

都市計画道路長柄堺線

- ・ 阪堺電気軌道上町線の旧軌道撤去
 - ・ 西側車道の整備
- 整備が完了した道路
- ・ 道路管理者（建設局）へ管理引継ぎ

（参考）

未処分保留床

未処分保留床 計14区画
（あべのメディックス：6区画、あべのベルタ：8区画）
7区画については、保健所等が一時使用中

保留床の賃貸

- あべのルシアス
- ・ 賃貸借契約相手方；株式会社きんえい
 - ・ 平成10年12月より賃貸期間20年間、以降3年ごとに自動更新（収支計画は平成75年度まで賃料収入を計上）
- あべのキューズタウン
- ・ 賃貸借契約相手方；東急不動産株式会社
 - ・ 平成23年4月より20年間、以降3年ごとに自動更新（収支計画は平成52年度まで賃料収入を計上）



あべのルシアス

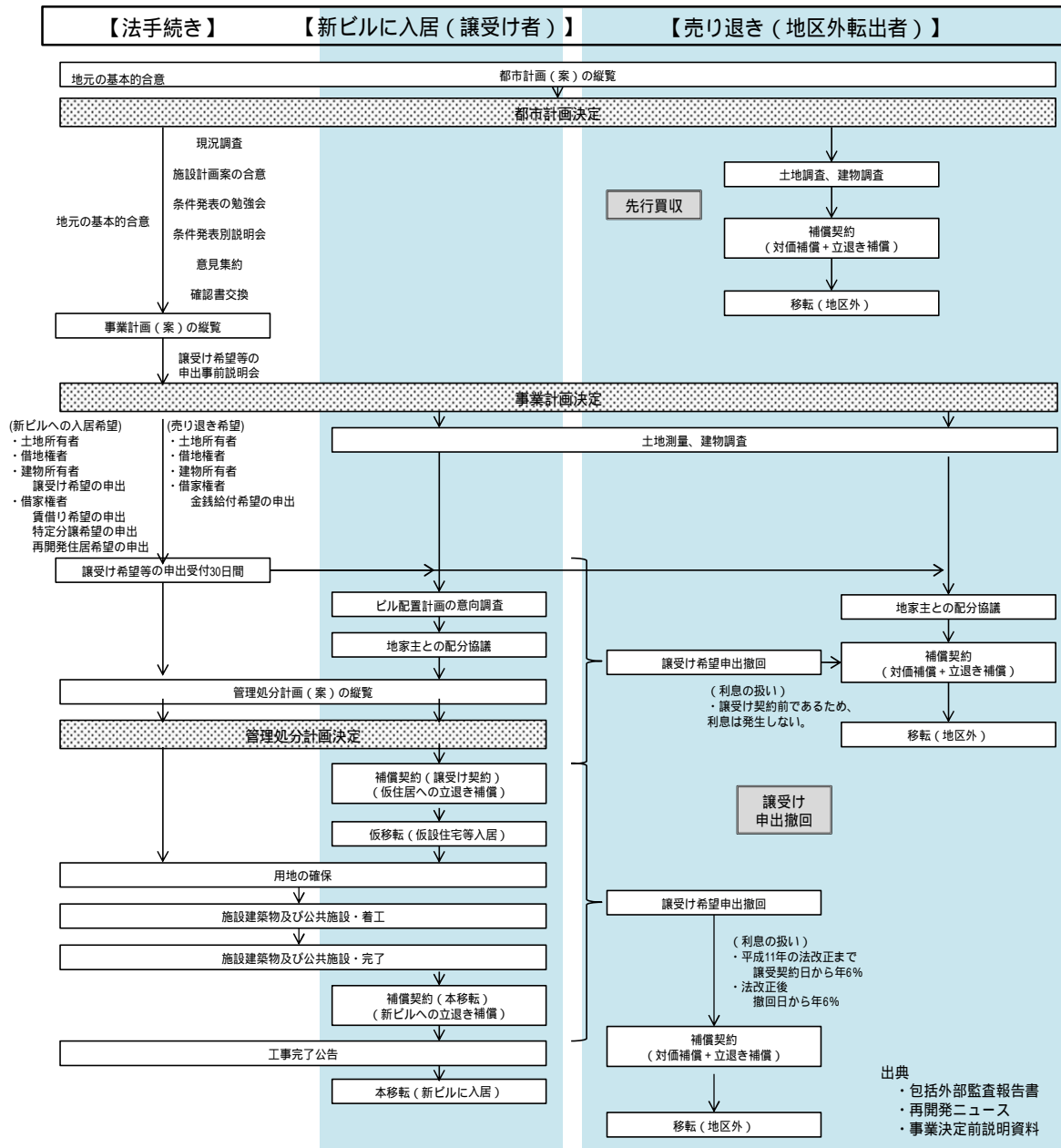


あべのキューズタウン

7 土地利用の更新

区 分		事業着手時 (A)		現在 (B)		倍率 (B/A)
			構成比(%)		構成比(%)	
土地利用 (約 m ²)	道路	54,200	19.3	107,600	38.4	2.0
	公園	4,300	1.5	22,200	7.9	5.2
	学校	9,700	3.5	10,500	3.7	1.1
	宅地	212,300	75.7	140,200	50.0	0.7
	計	280,500	100.0	280,500	100.0	1.0
用途別 建築延べ床面積 (約 m ²)	商業施設	75,100	37.1	155,000	21.3	2.1
	業務施設	9,700	4.8	53,600	7.4	5.5
	住居施設	87,200	43.0	293,000	40.2	3.4
	その他	30,500	15.1	226,400	31.1	7.4
	計	202,500	100.0	728,000	100.0	3.6
住宅戸数 (約 戸)		900		3,100		3.4
夜間人口 (約 人)		6,300		7,000		1.1
固定資産税 (約 千万円)	全体	26		113		4.3
	家屋	3		65		21.7
相続税路線価 (約 万円)	最高	98		158		1.6
	最低	3		20		6.7

8 第二種市街地再開発事業の流れ（詳細）

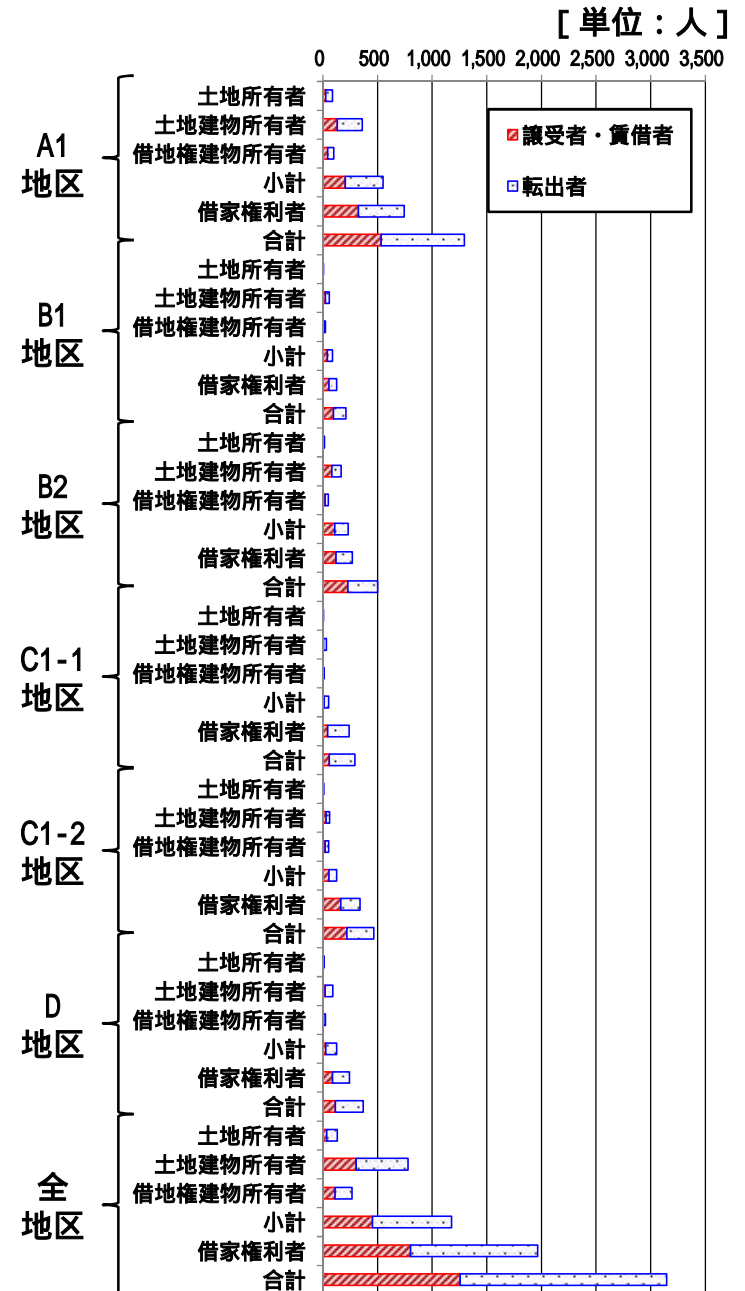


【 事業長期化の原因 】

- 都市計画決定**
 - ・密集市街地であることもあり、権利関係（ABC）が複雑であるとともに、占有者Cが又貸した占有者C'などがあり、権利関係を確定させるのに、時間を要した。
- 事業計画決定**
- 譲受け希望等の申出受付30日間**
 - ・従前資産や従後資産（床）等について、権利者との調整が確定しないことや、新ビルの計画策定が長引いたことにより、管理処分計画が策定できず、その後の作業に移れなかった。
- 管理処分計画決定**
- 譲受け契約**
 - ・地価が右肩上がりのときは、転売する目的で譲受けを希望する権利者がいた。しかし、バブル崩壊後は不動産不況になり、床取得のメリットが少なくなったことから、譲受け希望の撤回が続出した。（法改正までは、譲受け契約から6%の利息を支払わざるを得なかった。）
 - ・譲受け希望の撤回が生じると、建築計画の見直しや不動産不況の中、権利床から保留床に変更された床を売却せざるを得なくなった。
- 工事完了公告**

10 権利者の状況

	権利者種類	全体数			譲受け者、賃借者			転出者		
		旧A1	旧A2	計	旧A1	旧A2	計	旧A1	旧A2	計
A1地区	土地所有者	62	27	89	20	8	28	42	19	61
	土地建物所有者	238	124	362	94	41	135	144	83	227
	借地権建物所有者	68	33	101	29	15	44	39	18	57
	小計	368	184	552	143	64	207	225	120	345
	借家権利者	526	219	745	201	124	325	325	95	420
	合計	894	403	1297	344	188	532	550	215	765
B1地区	土地所有者			5			2			3
	土地建物所有者			60			25			35
	借地権建物所有者			23			15			8
	小計			88			42			46
	借家権利者			126			57			69
	合計			214			99			115
B2地区	土地所有者			15			3			12
	土地建物所有者			168			83			85
	借地権建物所有者			50			22			28
	小計			233			108			125
	借家権利者			271			121			150
	合計			504			229			275
C1-1地区	土地所有者			5			1			4
	土地建物所有者			34			8			26
	借地権建物所有者			14			5			9
	小計			53			14			39
	借家権利者			241			46			195
	合計			294			60			234
C1-2地区	土地所有者			9			2			7
	土地建物所有者			64			32			32
	借地権建物所有者			53			21			32
	小計			126			55			71
	借家権利者			341			166			175
	合計			467			221			246
D地区	土地所有者			11			0			11
	土地建物所有者			91			22			69
	借地権建物所有者			25			6			19
	小計			127			28			99
	借家権利者			245			88			157
	合計			372			116			256
全地区	土地所有者			134			36			98
	土地建物所有者			779			305			474
	借地権建物所有者			266			113			153
	小計			1,179			454			725
	借家権利者			1,969			803			1,166
	合計			3,148			1,257			1,891



11 都市計画決定の変遷

	当初決定 (\$51.9.27)	第1回変更 (\$53.11.29)	第2回変更 (\$55.2.25)	第3回変更 (\$56.8.3)	第4回変更 (\$58.2.28)
区域図					
施行区域面積	3.4ha(B1地区)、3.8ha(C1地区)	3.4ha(B1地区)、7.2ha(C1地区)	3.4ha(B1地区)、11.2ha(C1地区)	20.4ha	21.4ha
概要	地区が離れているため、個別の市街地再開発事業として決定	C1地区の区域拡大として、D地区(旭三西)、A1地区の一部(旭一北)を編入	C1地区の区域拡大として、A1地区の一部(旭町南・旭二東)を編入	B2地区(旭三東)の区域編入により施行区域が連続するため、名称を統一して決定	市立金塚小学校敷地を区域に編入し、市街地再開発事業に併せて敷地の整形化をはかる
	第5回変更 (H元.3.3)	第6回変更 (H6.3.16)	第7回変更 (H14.5.31)	第8回変更 (H17.9.16)	
区域図					<p>凡例</p> <ul style="list-style-type: none"> 旧町会名称 旧町会境界 都市計画区域 都市計画編入区域
施行区域面積	22.4ha	28.0ha	28.0ha	28.0ha	
概要	A1地区の尼崎平野線の一部：アボ口レ北西(阿一西の一部)及び東門地区を編入	旧A2地区(阿一西・阿二西)と親朗会を編入	A2街区の「建築面積」及び「延べ床面積」の変更	特殊街路、2箇所の自転車駐車場の追加 A1・A2街区の「建築面積」「延べ床面積」の変更及びC2街区の「延べ床面積」の変更	

12 事業計画決定の変遷 (区域の拡大のみ抜粋)

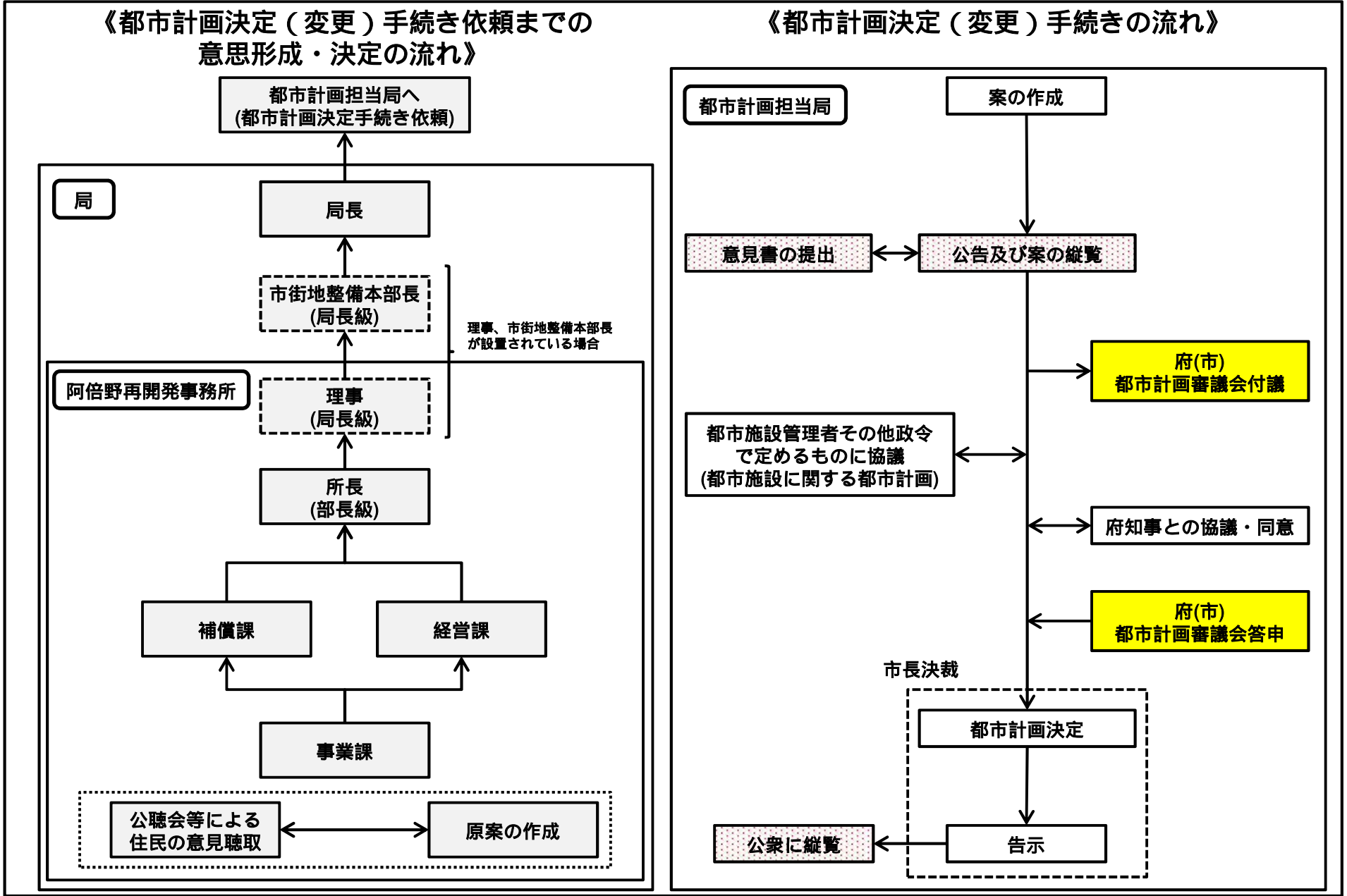
		S53.8.30		S55.6.26		S57.1.27		S57.3.17		S58.8.30	
区域図											
施行面積 及び 事業終了 年月日	A1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	B1	3.4ha ₁ (当初)	S58.3.31	2.5ha ₁ (区域縮小)	S58.3.31	2.5ha ₁	S60.3.31	2.6ha ₁ (区域拡大)	S62.3.31	2.6ha ₁	S62.3.31
	B2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	C1-1	1.9ha ₁ (当初)	S58.3.31	1.9ha ₁	S58.3.31	1.9ha ₁	S62.3.31	1.9ha ₁	S62.3.31	1.9ha ₁	S62.3.31
	C1-2	-	-	-	-	1.9ha ₁ (当初)	S62.3.31	1.9ha ₁	S62.3.31	1.9ha ₁	S62.3.31
	D	-	-	-	-	-	-	-	-	2.6ha ₁ (当初)	H元.3.31
計	計5.3ha ₁	-	計4.4ha ₁	-	計6.3ha ₁	-	計6.4ha ₁	-	計9.0ha ₁	-	
全体事業期間(予定)		~H3 (概ね15年程度)									
		S59.6.11		S60.5.17		H3.6.29		H9.3.28			
区域図											
施行面積 及び 事業終了 年月日	A1	5.4ha ₁ (当初)	H3.3.31	5.4ha ₁	H3.3.31	6.1ha ₁ (区域拡大)	H9.3.31	11.0ha ₁ (区域拡大)	H21.3.31		
	B1	2.6ha ₁	S62.3.31	2.6ha ₁	S62.3.31	2.6ha ₁	H8.3.31	2.6ha ₁	H13.3.31		
	B2	-	-	5.2ha ₁ (当初)	H3.3.31	5.2ha ₁	H8.3.31	5.2ha ₁	H13.3.31		
	C1-1	1.9ha ₁	S62.3.31	1.9ha ₁	S62.3.31	1.9ha ₁	H5.3.31	1.9ha ₁	H15.3.31		
	C1-2	1.9ha ₁	S62.3.31	1.9ha ₁	H元.3.31	1.9ha ₁	H5.3.31	1.9ha ₁	H15.3.31		
	D	2.6ha ₁	H元.3.31	2.6ha ₁	H元.3.31	2.6ha ₁	H5.3.31	2.6ha ₁	H13.3.31		
計	計14.4ha ₁	-	計19.6ha ₁	-	計20.3ha ₁	-	計25.2ha ₁	-			
全体事業期間(予定)		~H8 (20年)									
										~H20 (32年)	

凡例

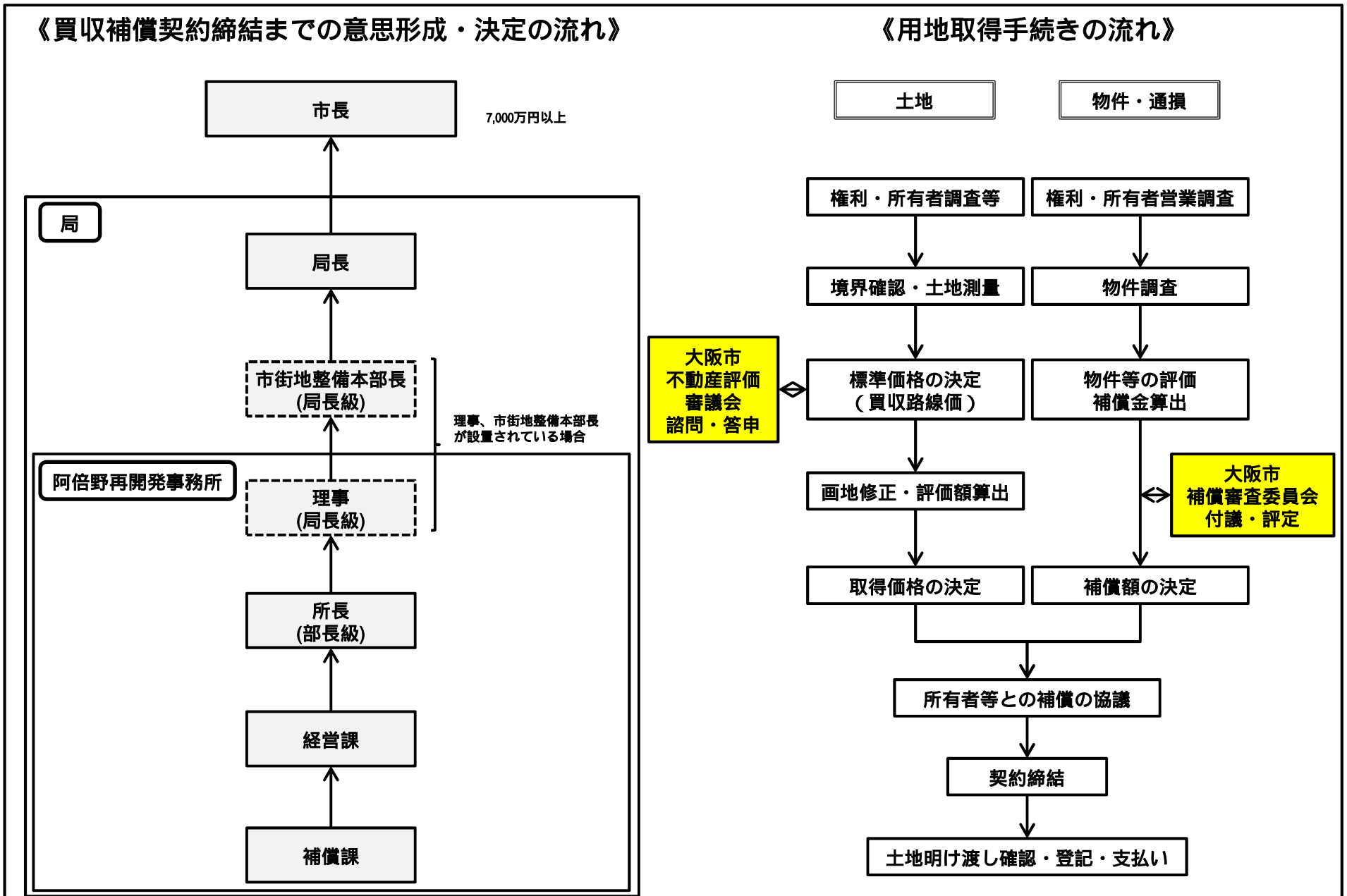
既事業計画決定区域

新事業計画決定区域

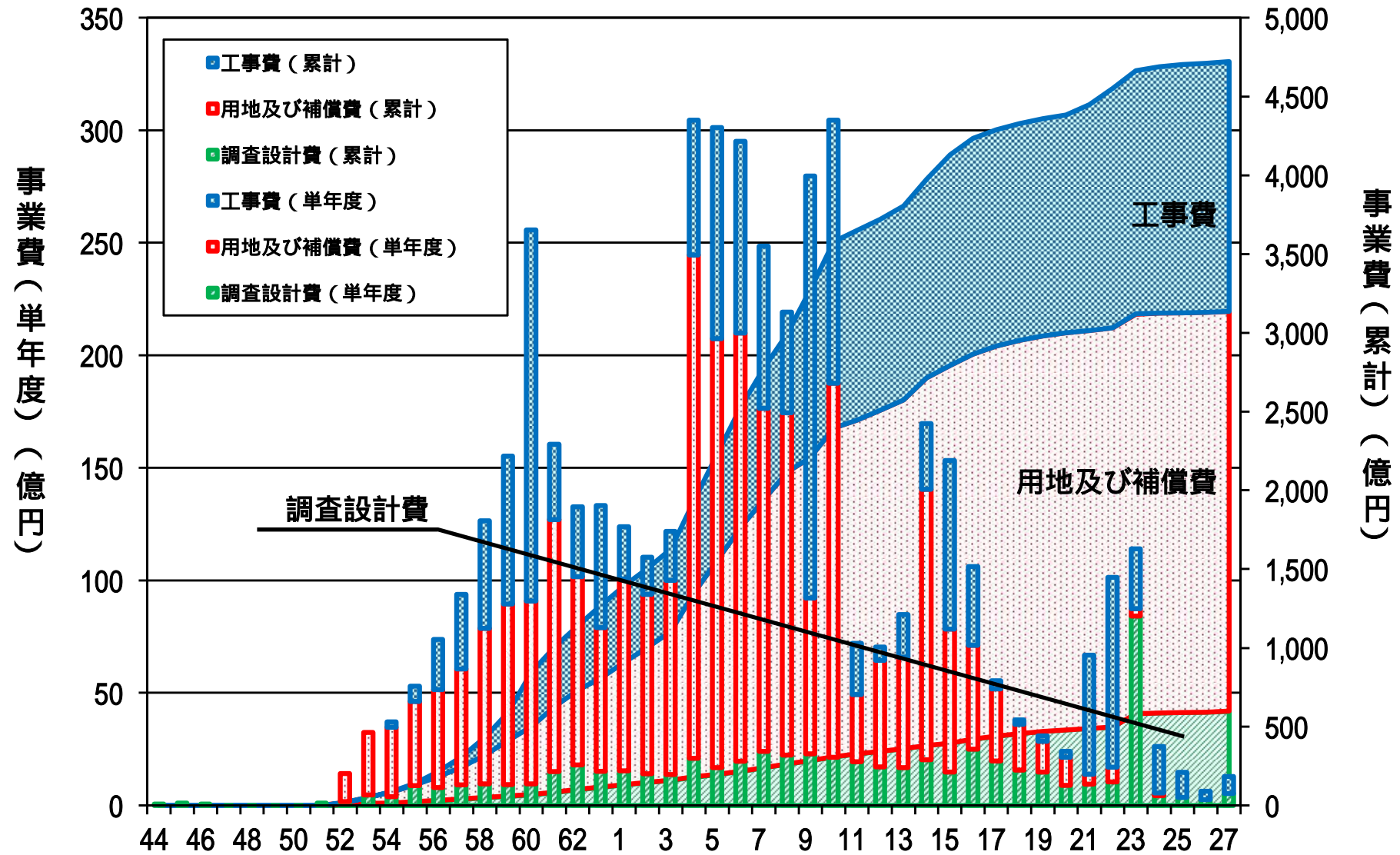
13 都市計画決定（変更）の意思決定過程



14 用地買収の意思決定過程



15 総事業費の推移

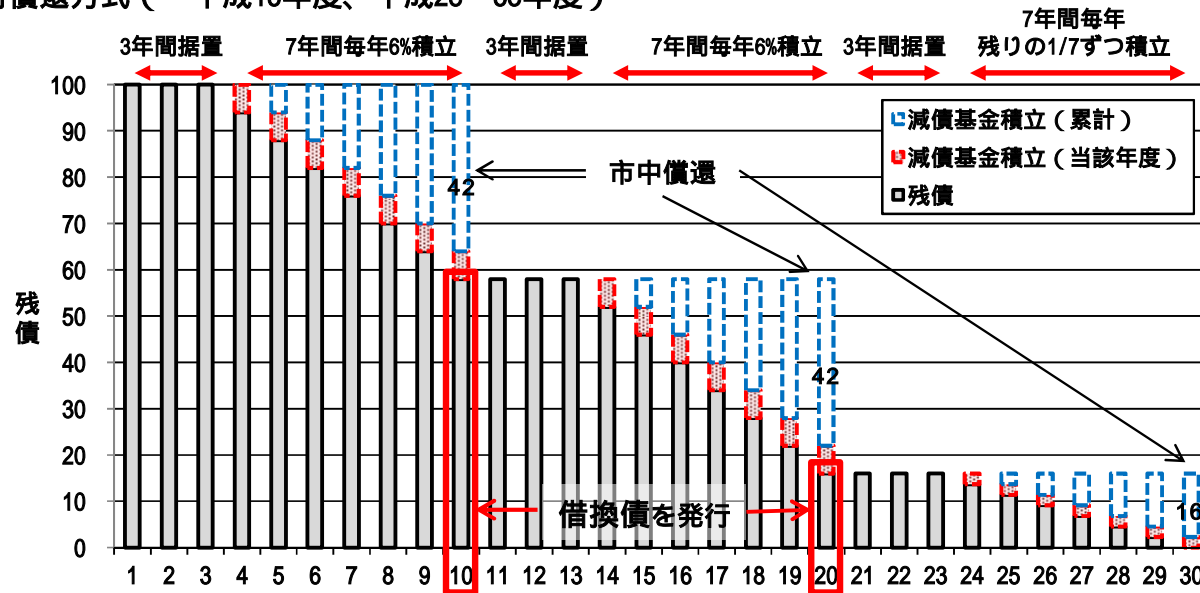


16 平成16年包括外部監査における収支不足の内訳

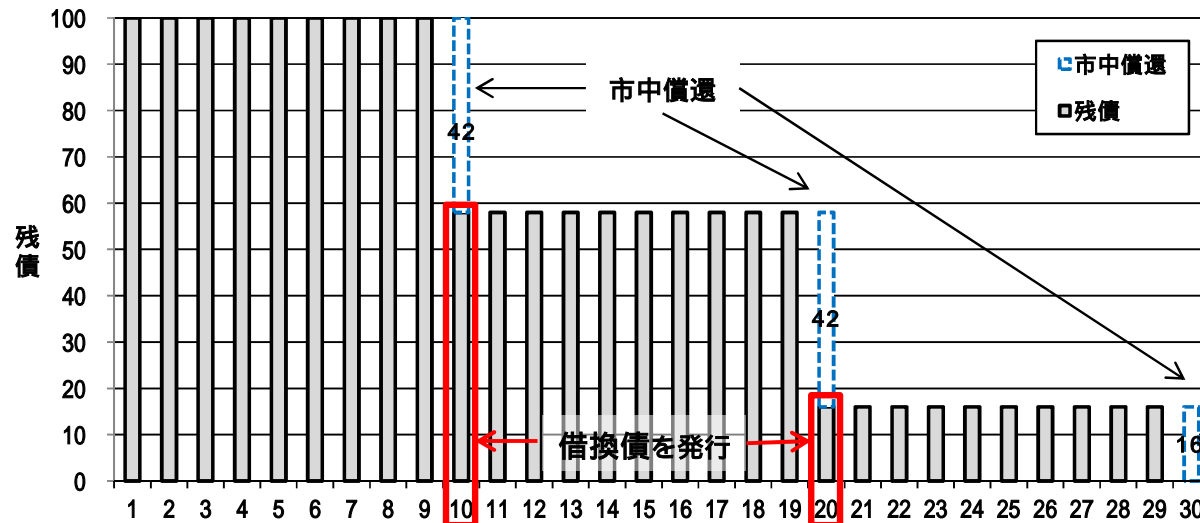
要 因	金額 (億円)
事業長期化により受けたバブル崩壊による影響等	
ア．バブルの崩壊による土地価格等の大幅な下落	780
イ．譲受け申出の撤回に伴う利息相当額の負担	100
ウ．事業長期化に伴う借入金金利負担	440
エ．事業長期化に伴う保留床維持管理経費及び保留床価格の改定	160
小 計	1,480
公共施設の用地買収に伴う超過負担等	
ア．道路用地の取得に伴う超過負担等	550
イ．道路等公共施設の暫定整備	20
ウ．仮設建物建設費・再開発住宅の超過負担	50
小 計	620
合 計	2,100

17 起債償還のしくみ

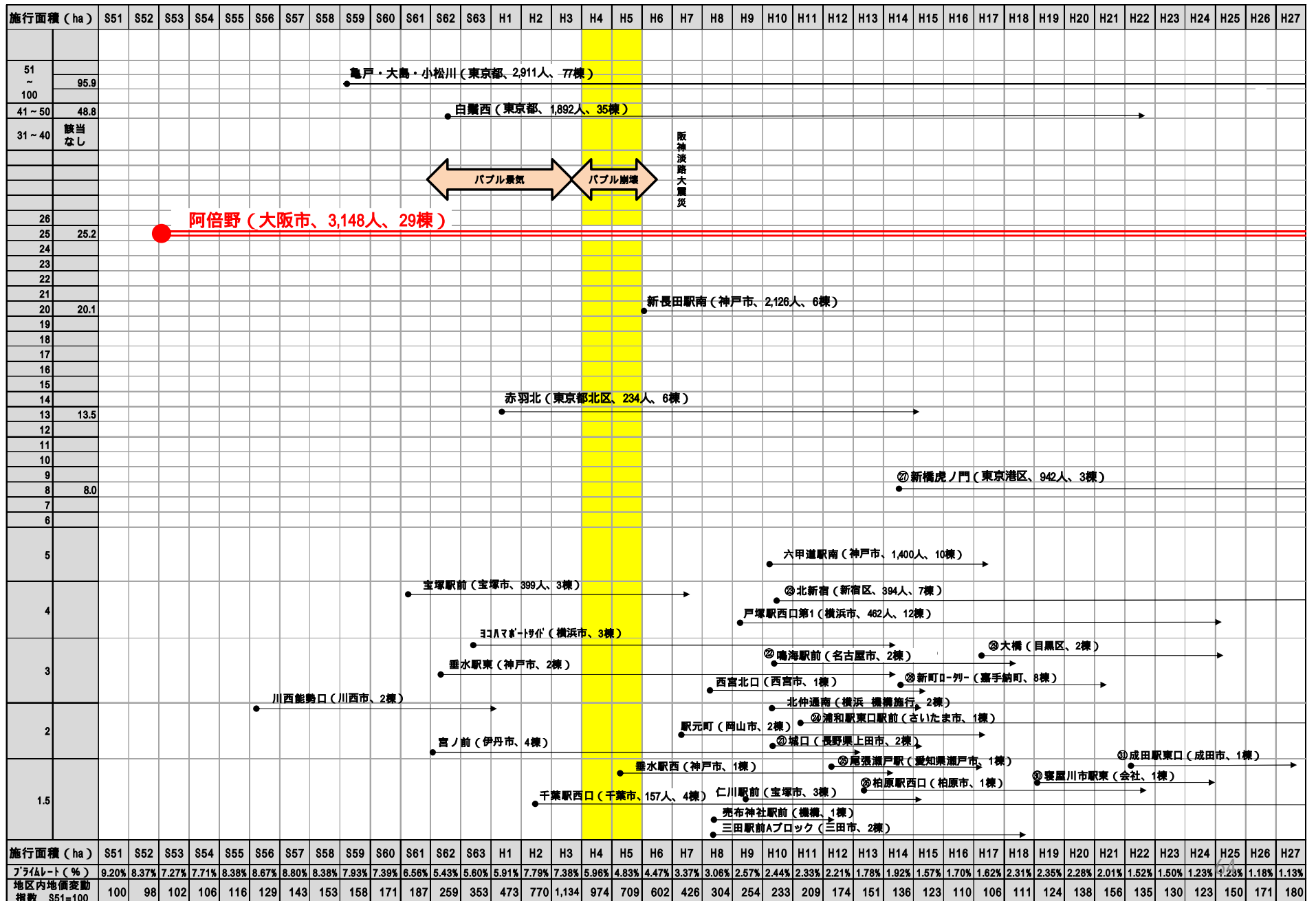
定時償還方式（～平成15年度、平成28～53年度）



満期一括償還方式（平成16～27年度）



18 全国の第二種市街地再開発事業の実施状況



阿倍野再開発事業検証有識者会議

委員名簿

角野 幸博 関西学院大学総合政策学部教授
 高瀬 久美子 コスモ法律事務所 弁護士
 美藤 直人 美藤公認会計士・税理士事務所 所長

(五十音順 敬称略)
 : 座長

会議の開催経過

	日時	議題
第1回	平成28年6月14日(火) 午後1時30分～午後3時45分	(1)座長及び座長代理の選出について (2)検証の目的とスケジュールについて (3)安倍野再開発事業の経過について (4)検証項目の整理について
第2回	平成28年9月30日(火) 午前10時00分～午後12時00分	(1)第1回有識者会議の会議要旨及び検証項目の整理の確認について (2)検証報告書の構成について
第3回	平成29年1月5日(木) 午後1時30分～午後4時00分	(1)第2回有識者会議の会議要旨について (2)検証報告書案について

(参考) 阿倍野再開発事業有識者会議開催要綱

(目的)

第1条 阿倍野再開発事業検証有識者会議(以下、「会議」という。)は、本市が実施してきた阿倍野再開発事業の整備完了を迎え、本事業の収支・成果等について総合的な分析・検証を行うにあたり、外部有識者からアドバイスや意見を聴取することを目的として開催する。

(会議の委員)

第2条 会議の委員は、再開発または公共事業に関する見識を有する者や、公認会計士、弁護士等の資格を有する者のうちから市長が委嘱する。

2 委員の任期は概ね1年以内とし、任期期間中に交代があった場合の後任者の任期は、前任者の残任期間とする。

(座長)

第3条 会議に座長を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 座長は、会議を代表し、議事その他の会務を総理する。

3 座長に事故があるときは、あらかじめ座長の指名する委員がその職務を代理する。

(会議の運営)

第4条 会議は、座長が招集する。

2 座長は、必要に応じて、会議に委員以外の出席を求め、意見または説明を聴くことができる。

(開催期間)

第5条 会議は、概ね1年間開催する。

(庶務)

第6条 会議の庶務は、都市整備局企画部阿倍野再開発課が所管する。

附則

この要領は、平成28年5月9日から施行する。

阿倍野再開発事業検証にあたって

阿倍野再開発事業においてなぜ2,000億円近くもの収支不足が生じたのかを検証する過程で、特に議論となったのが、第1に第二種市街地再開発事業導入の妥当性、第2に社会情勢の変化への対応の柔軟性、第3に事業推進のための庁内の執行体制の適切性であった。

第1の視点について。第二種市街地再開発事業は、権利関係が複雑な地区で緊急性の高い再開発を推進するための全面買収による事業であったにもかかわらず、当初想定した事業期間をはるかに超えてしまった。迅速な合意形成が必要でありながら事業地区の設定が過大であり多くの権利者の調整に手間取ってしまったのである。国内の他事例を見ると、その大半が阿倍野よりもはるかに狭い面積と少ない権利者数のもとで事業が実施されている。また事業採算性に乏しいと判断されていた西側地区においては、当初他事業手法（住宅地区改良事業等）導入の必要性が検討されたが、結局全域を第二種市街地再開発事業で行った。長期にわたる事業リスクの大半を事業者である市が負うことを十分に理解しないまま、事業収支の辻褄を最後の事業地区（旧A2地区）で合わせようとした。事業エリアの設定と事業スケジュールおよび他事業手法との組み合わせについて、「小さく分けて解く」ことも選択肢とした検討が、計画着手段階で必要であった。

第2の視点について。バブル経済の膨張と破綻という全国的な経済環境変化への対応は言うまでもなく、関西大都市圏における阿倍野地区の相対的ポジションの変化や流通産業の構造変化に対しても、柔軟に対応する必要があった。ただし現場担当者は自らの責任上、事業遂行に邁進しがちであるため、第3者機関等によるチェックや計画見直しの仕組みが必要となる。また、法定再開発制度自体が抱える課題（例えば譲り受け契約撤回に関する高い利息等）については、制度改正を働きかける必要がある。

第3の視点について。再開発事業に対する地権者の不安に対して、計画当初の段階で理解と合意を得ておく必要があったにもかかわらず、初期の人員配置が十分ではなかった。近年のまちづくりには住民や民間事業者の十分な理解と積極的な協力が不可欠であり、初動期の適切な対応が後のトラブルの軽減につながる。市の総職員数が削減傾向にあるなかでも、初動期の体制を充実させておくことが合意形成を進めやすくする。また庁内関係部署の相互連携の仕組みづくりや、意思決定権者と対等な立場に立って助言できる財務責任者が必要である。

検証結果をふまえて、今後の大規模開発事業に向けて5つの提言をまとめているが、これらは大規模開発事業だけではなく、日々の市街地の更新・再生事業においても求められるべきことである。またすでに完了した多くの再開発事業が再々開発の時期を迎えつつあるが、社会が成熟するなかで、需要の拡大（＝過大な保留床の設定）を前提とはしない再々開発のスキームを確立すべき段階にあることを、行政、地権者ともに理解する必要がある。

なお今回の検証にあたっては、密集市街地の環境改善や都市基盤整備といった都市計画的成果や、事業の経済波及効果については、あえて言及していない。これらは自明のこととしたうえで、目的を達成するプロセスでいかに合理的な判断をなすべきであったかについて評価検証を行ったものであり、この度の評価検証が今後とも需要が高まる既成市街地の更新や再生という事業自体を否定するものではないことを付け加えておく。

有識者会議 角野幸博（関西学院大学教授）

阿倍野再開発事業に対する意見

大阪市は、市全体にわたる特に重要な施策に関する技術的又は専門的事項の調査又は審議その他の極めて高度の専門的な知識経験及び識見を必要とする業務を行うため特別参与を置いている。

阿倍野再開発事業の検証を終わるにあたり、再開発やまちづくりを専門とする高瀬特別参与から阿倍野再開発事業に対する意見を頂いた。

阿倍野再開発事業に対する意見書

1. はじめに

阿倍野再開発事業において、多額の収支不足が発生した背景と経過は、本報告書のなかで詳しくまとめられている。

その中では、将来ありうる同様の大規模開発事業において同じ過ちを繰り返さないために、今後の方向性として、

適切な組織運営

事業着手までの実現可能性検討

PDCAの徹底（社会経済情勢への的確な対応）

情報の透明化

民間ノウハウの活用

以上の5つの項目に沿って提言をされている。

したがって、本意見書ではできる限り重複を避け、阿倍野再開発事業において多額の収支不足が生じた要因について、私の再開発事業や開発後の運営事業などに携わってきた経験を踏まえながら、再開発事業が持つリスクに対する大阪市の対応に課題がなかったのかを中心に意見を述べたい。

2. 第二種市街地再開発事業の特殊性と発生リスク

多くの法定再開発事業は、事業実施上さまざまなリスクを抱えながら進めるという宿命を有している。とくに公共団体施行の第二種事業の場合、施行者がすべてのリスクを負う全面買収方式を取るため、一層リスクの発生率が高い。

主なリスクは、

地権者とのコンセンサスを得る手続きや交渉などの合意形成リスク

従前権利者に対する生活再建費用や道路、公園整備など公共的な整備といった公益的な事業部分について、再開発事業の枠組みで収支をまかなう公益事業リスク

保留床処分金収入を得るまでの期間が長くなり起債の利息が増大化する、または保留床処分が想定した価格で処分できないなどの保留床処分リスク

想定の実業期間が種々の理由により延長し、それに伴って発生する事業遅延リスク

などであり、それ以外にも地価変動（実際、バブル崩壊といった経済変動の影響を大きく受けた）や金利変動などの外部要因によってもリスクは高まる。

すなわち、通常の実業に比べて多くのリスクが見込まれるのが再開発事業であるため、事業の各段階で十分な検討が必要な事業である。

3. 阿倍野再開発事業の収支不足に対して

約2,000億円の収支不足の内訳を見ると、再開発事業の制度上発生を余儀なくされたコストや経済変動に伴う負担額の増加も少なくない。

一方、ここで問題視したいのは、事業施行者としての「リスク管理の欠如」と「マネジメントの欠如」が原因で、収支不足を招いたと判断される実態が見受けられることである。そこに反省点と今後に生かすべき教訓がある。

事業の初期段階でのリスクマネジメント

当初15年の事業期間を設定し、事業に着手したが、

- 1) 特別会計による事業推進としたものの、「事業採算が取れない」という予測もあった中で、然るべき事業計画（投資計画や収支計画）があいまいなまま事業着手の意思決定がなされた可能性があった。
- 2) 先に述べた通り、再開発事業は多様なリスクの発生が想定されるにもかかわらず、それらを見込んだパターン別の事業計画や収支予測の検討がされていなかった。（リスクマネジメントの欠落といってよい）

これらの状況をふまえると、本来は、当初の15年という事業期間の設定時に、その事業が20年あるいは30年かかる場合のリスクを想定し、どんな費用が影響を受けるのか、費用が膨らんだ場合の収支はどうなるのか、収支が悪化すれば悪化したところにどのように措置するのかなどいくつかのシナリオ（シュミレーションプラン）を想定すべきだった。

それが準備されていれば、なし崩し的な事業期間延長も避けられた、と同時に事業途中での検証・チェックさらには効果的な対策を施すことも可能であったはずである。

また、大事なことは、事業収支の観点でいえば、再開発事業を特別会計として整理するなら、特別会計として採算をとるべき部分と、公共的要素が強い一般会計で負担すべき部分の棲み分けが重要であり、その棲み分けを十分に検討し、組織内できちんと調整していれば事業としての収支は違ったものになったはずである。

民間事業者との意識差が最も顕著に表れるのは、民間事業者であれば、株主への説明責任などの観点から、事業が利益を生むかどうか非常に敏感になるところであり、あいまいな事業計画のもとで事業に着手したこと自体が民間ではあり得ないことだった。

事業実施期間中のリスクマネジメント

事業の経緯を見ると、とにかく問題の先送り体質が見え隠れする。

大規模施設を想定した旧A2地区での資金回収を安易に目論み、収支の帳尻合わせに終始した結果、最終段階まで多大な収支不足の発生予測を顕在化させなかった。

「おそらく想定通りの収支予測にはならないであろう」という認識が、関係した職員の中にあっただにもかかわらず、問題の先送りのスタンスで事業を進めていたと推察する。

組織や体制面からの問題も大きく内包するが、この点はこのちに触れる。

また、事業期間中、事業計画の抜本的な見直しや当時の事業計画に対する内部での別案の検討などを行ってこなかったと考えられる。これもまた、典型的なリスクマネジメントの欠如である。

ただし、度重なる計画の変更を経て、実現したA2棟（現キューズモール）は、マーケットサウンディングによる需要調査を行い、「身の丈再開発計画」への見直しを行ったことで実現したもので、また、同時に、旧A2地区での資金回収を断念し、初めて事業全体で多額の収支不足となることを公表した。一方で、特定建築者制度の導入による経費圧縮や民間事業者との役割分担など対策が講じられ、結果キューズモールが完成し多くの市民から支持を受ける施設となった。

このキューズモールが完成するまでの流れについては、リスクマネジメントが働いていたこととして評価したい。

組織マネジメント

事業着手時の意思決定の不透明さや体制の不備に加え、問題が予測された段階で、組織として十分な機能を果たしてきたかという点も課題である。

1) 責任体制の不透明な組織と運営

報告書によると、意思決定プロセスが不明瞭であったり、重要な意思形成を図る場合は市長などへの直接の説明により事業をすすめてきたとあるが、民間では社外取締役を含めた取締役会など意思決定機関が存在し、そのもとで重要な事業を進めることが多い。そういった意味で、当事業を行う上で、責任体制が非常に不明瞭だったと思われる。

これほど大規模な事業でありながら、意思決定権者が誰なのか、都度重要な判断を求める際も誰が誰に対してという基本的な組織上の仕組みがなかったのではないか。

また、問題意識を有した職員がいても、組織として、リスクがうまく上層部まで伝わりにくい風土により、問題提起の機会が得られず、かつそれを点検し軌道修正を指示する組織運営がなされなかったものと思われる。

多額の事業費をかけて、回収すべき処分金も多いこれほど大きな事業を行う場合は、責任体制を明確化しておくことが重要であり、早期に予測リスクを組織で共有し公表して議論をすべきだった。

2) 意思決定の遅さ

社会や時代の変化は加速度的に早くなっている。流通業界もその一つである。当初旧A2地区の核店舗として期待され、計画の前提としていた百貨店業態は縮小トレンドを迎えているばかりか事業候補者かつ区内権利者であった「そごう」が地区外に転出した後も、高容積の商業施設に対する企業の進出意欲や床取得に対する企業心理が冷え込んでいたにもかかわらず、当分の間、計画の見直しは行われず、抜本的な方針転換は図られなかった。

こうした変化をいち早くキャッチし、スピード感のある意思決定ができる仕組みがとりわけ長期の開発事業には不可欠のものである。

ケースによるが、市長（副市長）または局長直轄プロジェクト的な位置づけにし、早い判断と変化に呼応する意思決定の仕組みも検討すべきである。

人材マネジメント

事業の施行者が、公共団体すなわち大阪市である以上、その事業の遂行に必要な人材の配置は不可欠である。

一般に、行政機関の中では一定期間ごとに人事異動が行われ、そのためノウハウの蓄積が行われず、異動の度に一からというケースが少なくない。

当事業のように長期かつ大規模な重点事業で、高い専門性が求められる場合、役所の論理を超えて

- ・キーマンとなる人材の異動は事業が軌道に乗るまで行わない。

また、同時に組織内人材育成を怠らず、組織としての事業専門性や事業継続性を高める。

- ・専門家的人材の雇用

など大胆な措置が必要であると考える。

外部の専門家をアウトソーシング先としてのみ依拠するのでなく、専門家的人材をその事業のために雇用するくらい大胆な手法もあってよい。

事業規模や内容、重要度により有能人材の適材適所の配置は当然としても有効な人事戦略・事業推進体制構築のための戦略がなくてはならない。

4. 最後に

民間企業においては、よく「ひと」「もの」「かね」と言われる。その三つの要素がバランスよく機能することで企業の運営は進められる。

行政（役所）においても同様で、特に開発事業にはそのノウハウが重要である。

しかしながら、当事業においてはそれらがアンバランスでありマネジメント不全状態で進められた印象をぬぐえない。

一方、「阿倍野再開発事業はやるべきでなかったのではないか」という問いには、28haもの広大かつ高密度なエリアであり、権利関係も輻輳し、防災上も大きな問題を有していた当時の状況を考えれば、何等かの事業を行うべきであったし、全面的なクリアランス手法でこのような特性の地区を再開発事業で行うことは、大阪市（行政）だからこそできたことで、間違いなく取り組むべき事業だったと考える。

阿倍野再開発地区を中心にできあがったまちをみると、全国の再開発事業でバブル期に市場需要を誤って整備したことで見受けられる閑散とした再開発とは違い、再開発事業を起爆剤に、「てんしば」が整備され、あべのハルカスが完成し、天王寺・あべのエリア全体がにぎわいを増しており、決して「負の遺産」になっていないことは幸いである。

しかしながら、事業が残した2,000億円の収支不足という取り返すことのできない結果は真摯に受け止める必要がある。多大な事業赤字の発生は、多くの教訓を残した。今後、大阪市において、大きな開発事業を進めるにあたっては、本意見書で述べてきたように、「事業マネジメントの欠如などにより失敗を招くと最終的には市民負担につながることを肝に銘じ、今後大阪市として取り組む開発事業全般に活かしてもらいたい。

大阪市 特別参与 高瀬 孝司
(株式会社ジオ・アカマツ 顧問)

