

**令和 8 年度第 1 回（第 18 回）
大阪市大規模事業リスク管理会議 議事要旨**

【開催概要】

1. 日 時 令和 8 年 4 月 30 日（木） 11:00～12:20
2. 場 所 大阪市役所 5 階特別会議室
3. 議 事 議題 事業リスク管理の取組状況
 ・ なにわ筋線整備事業
4. 出席者
 (外部委員) 北山座長、赤井委員、大砂委員、高瀬委員
 (内部委員) 横山市長、西山副市長、高橋副市長
 (所管局等) 計画調整局
 (事 務 局) 市政改革室
5. 資料
 配付資料 資料（なにわ筋）事業リスク管理の取組状況（HP に掲載済）
 参考 1、参考 2（当該資料については、本市の機関の内部又は相互間における審
 議、検討又は協議に関する情報であって、公にすることにより、率直な意見の交換
 若しくは意思決定の中立性が不当に損なわれるおそれ、不当に市民の間に混乱を生
 じさせるおそれがあるため、非公開とする。）

【議題 事業リスク管理の取組状況】

＜資料 なにわ筋線整備事業＞

凡例

- 外部委員
- 内部委員
- 所管局

○リスク管理表については、令和 5(2023)年 9 月の大阪市大規模事業リスク管理会議(以下、「リスク管理会議」という。)時点で工事費・地価高騰等を踏まえた事業リスクの影響が見える化されていた。しかし、令和 7(2025)年時点でもリスクは顕在化していないとの整理だった。令和 8(2026)年 1 月のリスク管理会議において、想定外の地中障害物や工事内容の変更等により、リスクが顕在化する可能性が高まっていると報告され、今回、総事業費を約 6,500 億円へ見直すとの報告を受けた。リスク管理会議は、事業リスクを見える化して、管理し、適宜アクションにつなげるための場であるが、今回、事業費が倍増という形になったことは非常に残念である。

○今回の総事業費は、想定されるリスク項目について、精査をほぼ 100%終えたものという理解で良いか、また、今回の内容は誰がいつとりまとめたものか、確認したい。

➤(計画調整局)100%精査を終えたものではなく、関係者協議でリスクの顕在化が明らかになったという段階。関西高速鉄道に対し、今後、速やかに精査するよう指示している。本日、報告したものは、関西高速鉄道が資料を作成し、令和8(2026)年 4 月20日に本市へ報告した内容である。

○関西高速鉄道から報告を受けた内容に基づき、今日のリスク管理会議の報告が行われたということで理解した。

そうであるならば、3 つぐらいの論点に分けて整理ができると考える。

1 点目は、この事業について、今までどのようにリスク管理をしてきたかという点、2 点目は、これからどのようにリスク管理をしていくかという点、3 点目は、1 点目にも関連するが、大阪市が直接の事業主体でなく、関西高速鉄道からの情報提供を受けてリスク管理するという手順になる中で、どのように有効なリスク管理を実施するかという点。

1 点目について、この事業は、十分にリスクマネジメントができていたとは言えないと思っている。リスク顕在化は懸念していたが、これほど大きな増額が出るとは予想していなかった。本来リスク管理会議は、物価高騰等があれば「この程度まで上がり得る」という想定を持って、それがどのくらいの金額に着地したのかを評価するものだが、この事業は、そのプロセスを十分に経ていないという意味で、リスク管理会議自体が機能していなかったともいえる。

2 点目について、リスク管理表は今後の精査を踏まえ時点修正をしていくとのこと。令和8(2026)年 4 月 20 日に報告を受けたばかりで、今回は速報的に増額について説明されたということなので、精査後の今後の見通しや方針といった詳細については、本日、議論できないものと受け止めている。いくつか聞きたいこともあるが。

3 点目について、市が事業主体ではなく独立した法人が関与するなど、デリケートな点があるのは理解する。一方、総事業費(約 3,300 億円)のうち府市で 1/3、市だけでも 1/6 を負担している割に、市のイニシアティブが弱く、事業会社側に「報告を求めた、指示した」といった表現がされていて、当事者ではなく第三者的な関わり方に見える。当事者としての意思を持ち、関与の示し方を工夫しないと、この種のスキームでは、途中の議論が薄いまま結論だけが事業会社から出てきて、その結論に対する良し悪しや妥当性などの議

論に終始し、苦しい議論となるように感じる。

➤ (計画調整局) 想定されるリスクや影響については、これまでのリスク管理会議で報告してきた。当初お示ししていたリスク管理表をもとにリスク管理を行い、リスクが顕在化する可能性が非常に高まっているという報告もさせていただいていたが、各民間会社との関係もあり物価高騰や詳細設計、管理者協議が一定整ったところで事業費増額の全体像が見えてきたのが、今回のタイミングということ。また、途中段階で個別事象ごとに増額分の数字を含めて公表すると、市民に混乱を招くおそれがある点も考慮して今になった。今回の事業は施設整備を関西高速鉄道が、鉄道の運行は JR 西日本と南海が、それぞれ実施する。こうした関係者との兼ね合いもあり、結果として、公表について慎重になり、今回のような報告となり、厳しいご意見をいただく形になったことは申し訳ない。

関西高速鉄道との関わり方については、リスク管理の面で情報のやり取りが不足していたと考えている。今後リスク管理の部分については、リスクが顕在化した段階でどのような資料が出せるかなど、情報交換のあり方を検討していきたい。

○大阪市は出資者であり、補助金も出し、協定では情報交換をしてやっていくとなっていたと思う。また、取締役としても出向しているため、情報は密に取れるし、大阪市は主体的に対応できると我々は考えている。ガバナンスができていなかったと思う。

これは関西高速鉄道でのガバナンスの問題であり、大阪市としても、しっかりと情報を収集し、問題点に対しタイムリーに対処していくべきであり、議会や市民に対して説明責任があると思う。

それが十分に機能していなかったのではないかという思いがあるため、関西高速鉄道が自主的に総事業費を見直すだけでなく、市としても積極的に働きかけて、対応していく必要があったのではないかと思う。

また、リスク顕在化の話だが、令和 5(2023)年に物価高騰の影響額について、その当時の物価上昇率がその後 5 年間続き、以降は物価が上昇せず一定で推移すると仮定し、金額的影響を見積もっている。現在の物価高騰が令和 5(2023)年当時の想定を超えて上昇し、推移している状況がある中、大阪市として令和 5(2023)年 9 月のリスク管理会議時点で見積もられていた数字の顕在化やそれ以上の増高は想定できていたのではないか。もっと早い段階で総事業費の増額が認識できていたのではないかということを見ると、市として積極的かつ主体的にリスク管理に動くべきだったかと思う。

○関連している内容だが、インフレに関わることで自分でコントロールできないと思うが、どのぐらい見込んでおくのかということころは、今まさに議論するべきことかと思う。質問だが、令和 5(2023)年 9 月のリスク管理表で物価高騰について「現在の上昇率が今後 5 年間続き」とあるが、どれくらいでいつまで続くと想定していたのか。

➤ (計画調整局) 令和 5(2023)年段階ですが、令和 5(2023)年から令和 10(2028)年まで上がって、そこから物価が上昇せず一定で続くというのが想定です。ちなみに地価の上昇は、事業完了の令和 13(2031)年春まで続くという想定でした。

○何に基づいて、リスク管理表の物価高騰の数字を計算していたのか。

➤ (計画調整局) 今回報告した工事費の上昇は、関西高速鉄道が建設資材指数や建設労務費から計算している。大阪市のリスク管理にかかる物価高騰は、建設総合デフレーターを用いて計算していた。

○現在のこの影響額は、何年まで物価高騰が続くと考えて計算しているのか。

➤ (計画調整局) 関西高速鉄道が出してきている物価高騰の影響額というのは令和 7(2025)年以降物価が上昇せず一定ということで、現在までの物価が下がり今後も高いままで続くという計算である。将来の物

価高騰分については、今回報告した総事業費には含まれていない。

○地価は、令和7(2025)年から令和13(2031)年まで地価の高騰が一定の上昇率で続くと想定している。工事費は令和5(2023)年9月のリスク管理会議時点では、令和10(2028)年まで上昇が続いて、令和10(2028)年以降は物価が上昇せず一定だと想定しているが、現時点での想定はどう変わったか。

➤(計画調整局)どのようにリスクを想定するのかは、これから検討していく。

○一定の上昇を想定していたが、結果としてそれ以上の物価上昇があったということ。細かい話だが、説明される時は令和5(2023)年9月のリスク管理会議で想定したものと今の想定とを比較し、当初想定以降、想定外のどのような状況が起きたから、今回の事業費の増加となった、といった説明をされた方が、その違いがわかりやすいというのと、令和5(2023)年9月のリスク管理会議の時点で、何を、なぜ、想定しきれなかったのかというところを説明された方がよいと思う。

もう1点、工事の方では、事前の段階で工法変更などが本当にわからなかったのかということがどうしても気になる。税金を使うものである。その時点でのリスク管理に甘い点はなかったか。悪い見方をすると、その時点で可能性はあったけれども、それを反映するとコストが高まってしまって事業化がしにくいので、工法変更などの場合の数字を出さなかったのではないか。

関西高速鉄道が事業主体であることとの関係もあるが、どうしてもそのように見られがちになるので、相手側に安く見積もるようなインセンティブが生じてしまっていたとしたら、今後そういうことが生じないように、適正なリスク管理を相手にしてもらうような契約のあり方とか、あとはリスクが将来顕在化した時にどのぐらいリスクを分担するのか、関西高速鉄道にもどのぐらい増えた時にどのぐらいリスクをカバーしてもらうのか、それぞれの主体がどのぐらいカバーするのかが事前に決まっていると思うが、そのリスク分担が適切だったのかという議論が出てくると思うので、整理をしておくほうが説明責任を果たせると思う。

➤(計画調整局)当初事業費を算定した時に想定できるものは、過去の事例を参照などして積算している。今回の設計変更は実際に現場に入って調査や解析をしてみないとわからない部分があった。地中障害物などは、想定はできるが、実際に事業が始まって、測量等の調査を実施し、地中障害物があったというようなことがあり、リスク項目としては出しているが、実際の積算的な部分はなかなか想定がしづらい。

○事業進捗率では何%ぐらいか。

➤(計画調整局)進捗率は把握できていないが、参考までに、増額前の3,300億円のうち3,000億円が工事費等であり、その3,000億円ベースの進捗率で言うと、実際の工事、用地取得や測量監督等で、トータル36%となっている。

○進捗率は何をベースに考えているのか。

➤(計画調整局)執行金額ベースである。

○土地や資材、労務費の増額はやむをえないと思う。また、リスクが顕在化してある程度、コストが上がっていくのは理解できるが、費用が何倍になったとかを単に見ているだけではリスク管理会議としての機能が有効ではないことになってしまう。あらかじめこういう状況になった時には事業を大幅に見直す等、事前の指標みたいなものを設けているのか。第三者で構成される事業再評価監視委員会にて、事業継続の妥当性について、速やかに審議を開始するよう求めるということは書いてあるが。

➤(計画調整局)まさしくその部分で、補助事業ということで、関西高速鉄道内にもこのような事業再評価もある。前回も事業着手してから5年後に再評価委員会を実施している。そのような形で定期的に開いており、今回のような動向を受けて特に我々が気になることは事業の継続の妥当性である。コスト縮減や事業費

の精査を進め、B/C(便益/費用)のBについても最新のデータで、時間価値が上がっていることなど含まれるので、再度精査をしてその結果を軸に、事業実施の妥当性を検証し、府と市と事業者で判断する。

○事業の継続、縮小、中止等、色々な選択肢があると思う。あらかじめの指標というのはB/C以外にもいくつかあるのか。

➤(計画調整局)定量的な指標として、現時点で、他には設定していない。

○総事業費3,300億円はいつ算定されたのか。

➤(計画調整局)平成29(2017)年です。

○8年か9年前ということになるが、先ほどリスク管理の強化に関して、大阪市としては令和5(2023)年の段階で事業費が大幅に増額することが想定できたにもかかわらず、結果的に平成29(2017)年に算定した事業費の見直しが今までされなかったのが理解できない。

このリスク管理会議も含めて、モニタリングをしてしっかりPDCAを回していくことなのだが、リスクの評価を出すのはC(チェック)の部分で、その後の具体的なアクションが必要となれば、工法検討とか、事業費を削減する対応策を検討すべき。B/Cの検証をして、事業継続の確認等を検討し、どう改善していくのかというアクションがあって、次のプランを検討し、PDCAを回していくという形になる。アクションについて、現場でできることを進めておられると思うが、総事業費の見直しについては、10年間も外部環境が一定であるはずがなく、関西高速鉄道に申し入れたものの全体像が見えないから総事業費の見直しができなかった、というのでは、市民等に説明できない。詳細設計の中で工法の見直しは、事業が進んでいったからその事実がわかったので、リスクの発生可能性は当初はわからなかったと思うが、物価上昇とか地価高騰は明らかに顕在化しているので、少なくとも令和5(2023)年か令和6(2024)年の段階で総事業費の見直しをすべきだったと思う。

大阪市として主体的にアクションを起こし、事業計画の見直しを進めていかないといけないという意味で、今後しっかりとPDCAを回し、モニタリング機能を発揮していただきたい。

■内部委員(高橋副市長)

皆様、厳しいご指摘をありがとうございます。

私はこの事業がスタートした平成30(2018)年の時の局長であり、その前年の平成29(2017)年のデータを採用している。この間、私がこの場所に座ってから万博会場建設費が2回増加した。近年では阪急の連立事業の事業費も2回増加した。このように、他の事業については、総事業費が上がっているとの話はしていたのですが、当事業は事業費変更をしていなかった。この事業について、令和5(2023)年9月のリスク管理会議時点で担当部局ではリスクをある程度評価していたが、街路事業のような市の事業ではないので、外部環境や他事業の状況を考えると、物価や人件費の高騰による事業費の増加はある程度想定できたのではないと思うが事業者の方で金額の概算すらも報告することを躊躇するところがあったと考える。私としても責任を感じており、申し訳なかったと思っている。これからはご指摘も踏まえ、市の職員が関西高速鉄道の取締役に入っており、取締役会に出席して必ず話をしているため、守秘義務という制約はあるかと思うが、取締役会の中でも、リスク管理をどうしていくかということについてしっかり議論してもらおう。繰り返しの反省となり申し訳ないが、いろいろな事業が増額する中で、このような話になってしまい、事業費が膨らむことは当然想定したものの、今回、総事業費が倍となると聞いて、と聞いて、担当部局には相当厳しく話をした。これからはコストの精査をして、削減できるようなところがないか、しっかりと検討させていく。本日はひとまず増額の報告を受けた、ということのご説明のみとなるが、次回のリスク管理会議で事業をどうしていく

かということを説明させるため、引き続きご指導をよろしくお願いいたします。

■内部委員(西山副市長)

関西高速鉄道が工事をやっているのに、全体が把握できないというのはわかるが、大阪市としても予算を組むにあたって、「財政収支の今後の見通し」の概算を公開したうえで毎年予算を組んでいるので、そこに反映されてないというのは問題だと思う。何も事業主体から来なかったとしても、委員の先生方からご意見があるように、社会情勢として変わってきていることは把握できるため、あくまで概算でいいので、毎年度確定している概算に反映できるように努めてもらいたいというのが1点。それと、工期の問題。今のところ延期は予定されていないが、過去の例だと2年延びているところもあり、工期が伸びると間違いなく事業費が増えるため、工期だけは厳密に守るように関西高速鉄道に伝えていただきたい。また、今後精査する数字について、市費が600億円増える分をどこで見直して、どう補填するのか、財政局も交えて検討をお願いしたい。

■内部委員(横山市長)

本日は、大変厳しいご意見も含め、大変貴重なご意見を、本当にありがとうございます。

リスク管理会議が、しっかりリスクをマネジメントしながらやらないといけないというご指摘は全くその通りと思う。関西高速鉄道と十分事業を精査しながら進めていく必要があると考えている。

かなり話題性も大きいため、これからも大阪府議会や大阪市議会でもおそらく議論になると思う。万博の時もそうであったが、事業費の増加が数回続くとこれ以上は増額できないという状況にもなりかねない。その時に、今の見積もりのままでいいのか。もし2年後、3年後に再度増額になるとかいう議論になった時のリスクを考えると、しっかりリスク分析をした上で対応を考えていく必要がある。今後の事業、B/Cにもよると思うが、事業を令和13(2031)年に完成するためにどうするか、そのために関西高速鉄道側と密に協議しながら、リスク管理をどうするのか、どう事業費を考えていくのか。さらに委員の皆さんからもあったが、こちら側からも、責任感を持ってガバナンスやイニシアティブを取っていかないといけない。関西高速鉄道とのコミュニケーションを密にして、所管局としても必要な事業との認識をしっかり持たないと事業が進められないと思う。我々もそうであるし、関係者全員が覚悟を持つ必要がある。ただただお金をつけてくださいというだけではかなり厳しくなってくると思う。

物価上昇が激しいというところは、大方コンセンサスはとれていると思うので、その点は一定ご理解を求められるにしても、リスク管理が甘いのではないかと、というご指摘は避けられるように、次のリスク管理会議において、所管局は関西高速鉄道としっかり協議した上で、議論を進めていただきたいと思う。

厳しいご意見をいただきながら、リスクを想定していくというのが、このリスク管理会議の趣旨だと思いますので、大切な事業ですから、引き続き皆さんにご意見をいただきながら何とか前に進めたいと思いますので、所管の皆さん大変ですがよろしくお願いいたします。

○これから工法の妥当性を確認し、コスト削減も想定して総事業費を精査して算定されていくとのこと。総事業費の算定やリスク評価に当たって、物価高騰であれば、令和5(2023)年以降ずっと物価は一定であるはずはなく、他の事業でも物価上昇等による影響額を算定し総事業費の見直しを行っているため、本件についても、物価上昇等を織り込んで適時に総事業費の見直しを行う必要があると考える。リスクの評価として、前提条件に物価高騰が続くことを置いて、発生可能性が高く、顕在化するリスクの影響額が大きいと想定される場合は、大阪市が主体的に動いて、総事業費の見直しを速やかに実施するよう働きかけていただきたい。リスク管理会議でもPDCAがしっかり回っているかモニタリングしていきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。