

**令和５年度第１回（第１２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５年９月６日（水） 14:00～15:30
2. 場 所 大阪市役所 ５階特別会議室
3. 議 事

報告

- ・「大阪市リスク管理ガイドライン」の策定について
- ・2025 日本国際博覧会（大阪・関西万博）について

議題 事業リスク管理の取組状況

- ・夢洲土地造成事業
- ・なにわ筋線整備事業
- ・阪急電鉄京都線・千里線連続立体交差事業
- ・淀川左岸線（２期）事業

- ◆ 出席者 （外部委員）北山座長、阿多委員、高瀬委員、遠藤委員
（内部委員）横山市長、高橋副市長、朝川副市長
（所管局） 万博推進局、大阪港湾局、IR 推進局、計画調整局、建設局、財政局
（事務局） 市政改革室

【会議次第】

- 1 開会 事務局より、出席者紹介・資料確認
 - 2 議事
- 報告

- ・「大阪市リスク管理ガイドライン」の策定について
事務局（市政改革室）より資料１に沿って報告
- ・2025 日本国際博覧会（大阪・関西万博）について
万博推進局より資料２に沿って報告

議題 事業リスク管理の取組状況 [委員間で事業ごとに意見交換]

- ・夢洲土地造成事業
大阪港湾局及び IR 推進局より資料３に沿って説明
- ・なにわ筋線整備事業
計画調整局より資料４に沿って説明
- ・阪急電鉄京都線・千里線連続立体交差事業
- ・淀川左岸線（２期）事業
事務局（市政改革室）より資料５に沿って説明

- 3 閉会

[報告 「大阪市リスク管理ガイドライン」の策定について]

凡例

- 外部委員の意見
- 内部委員の意見
- 各局説明内容

- 「大阪市リスク管理ガイドライン」は一般に公表しないのですか。
- （市政改革室）一部非公開情報を含んでいるので、今後、中身を精査して検討してまいりたい。
- ガイドラインとは別に事前に「概要版」を見せていただいた。概要版を見ていただくと、大阪市が大規模事業のリスク管理をどのようにしているのかがわかると思うので、ガイドラインと合わせて検討いただきたい。

[報告 2025 年日本国際博覧会（大阪・関西万博）について]

- 大阪・関西万博については、現在、博覧会協会において、資材価格や労務費の高騰等の影響を踏まえ、改めて会場建設費の精査を行っているとの報告を受けました。
市は、モニタリングを行い、状況確認に努めていただきたい。

[議題 事業リスク管理の取組状況]

<夢洲土地造成事業>

- 資料 3、4 ページの土地課題対策費用が生じた場合の想定費用 257 億円の見込方について、説明を聞いて、当初開業に必要な土地課題対策費用を基に算出した額であると理解できました。
- （朝川副市長）リスク管理表の NO 3、「金利」について、金利を 1.1%で見ていると説明がありました。金額的影響度のところで、仮に 1.5%に上昇した場合は約 100 億円の影響があるとなっていますが、仮に 1.5%に上昇した場合、8 ページの大阪港埋立事業の収支見込のグラフはどのようになりますか。資金不足に陥ることはないと考えていいですか。
- （大阪港湾局）今回の試算で埋立事業全体の資金残高の底は 371 億円となっているので、資金不足まではいかないと考えています。
- （朝川副市長）単純に言うと、グラフが 100 億円落ちると考えていいですか。
- （大阪港湾局）期間全体を通して最終的には 100 億円マイナスになりますが、どこかの時点で一気に落ちるものではありません。
- （横山市長）4 ページの記載について、IR 拡張整備の際に土地課題対策費用が生じた場合の想定費用 257 億円は、収支シミュレーションに盛り込むための金額として機械的に算出した額であり、支出が決定したものではなく、あくまでシミュレーションの範囲内の金額として算出したものという理解でいいですか。
- （IR 推進局）そういう趣旨で、機械的に算出した額とご理解いただきたい。
- 算出方法は、IR 当初開業における土地課題対策費用 788 億円を対象面積 49 ヘクタールで割って単価を出し、当初開業部分と比べて大規模な建物を設けないと想定されることから、先ほどの単価の 8 割程度としたうえで、拡張整備の対象面積、20 ヘクタールと掛けあわせた金額として、機械的に 257 億円と算出したものと説明いただいた。
- 資料 6 ページで土地賃貸料収益について記載されており、IR 予定区域は 2025 年 10 月から賃貸開始と示されているが、仮に今以上 IR 開業が遅れた場合、遅れと同様にズレていくのですか。

- （IR 推進局）IR 開業に向けた行程について、昨日の戦略会議等において 2029 年秋冬ごろとしていた開業時期を 2030 年秋ごろに見直したところ。この見直しのスケジュールに基づいて土地の賃貸借を進めていきたい。
- 2030 年に IR が開業する行程で、2025 年から賃料収入があるのですか。
- （IR 推進局）2025 年から建設工事が始まると想定し、そこから賃貸借が始まるものと設定しています。
- 8 ページ、9 ページの収支シミュレーションは、IR の開業時期を 2030 年秋として整理され、それ以降の IR の開業遅れによる賃料収入に関するリスクは、リスク管理表のどれかのリスク項目で整理していると理解していいですか。
- （大阪港湾局）想定土地売却（賃貸）収入が得られないことについて、IR に限定はしていませんがリスク管理表 NO2 で見込んでいます。今後 5 年間土地売却及び賃料収入が見込めない場合の影響額として 350 億円を想定しています。
- 8 ページ、9 ページの収支シミュレーションについて、2075 年を終期としているのは、夢洲土地造成事業が黒字化する時期ですか。どういう時期ですか。
- （大阪港湾局）夢洲の開発にあたり、ほとんど企業債で資金調達しており、企業債の償還の最終年度が 2075 年度となることによるものです。
- わかりました。いずれにしても、土地の賃貸収入が 35 年間あり、契約終了後再契約を見込んだシミュレーションにおいて、夢洲土地造成事業だけの収支見込を見ると、結果的に黒字化するのに 55 年かかるということですね。そのあたりも含め、市民に意義と効果についてご説明いただきたいと思います。
- （高橋副市長）夢洲土地造成事業については、令和 3 年 12 月の第 8 回会議において、IR 関連の土地関連費用で約 800 億円追加し、夢洲における土地関連費用全体で約 1,578 億円であるとしてご審議いただきました。対外的にはそこで想定リスクを最大限出しているのに、今回 257 億円がなぜ出てきたのかと思われる部分があるかと思います。第 8 回会議の時点で拡張整備については全く決まっていませんでしたが、今回その拡張整備について洗い出しをしてお示ししています。そのあたりを含め、もう一度説明していただきたい。
- （IR 推進局）IR 拡張整備については、時期的に夢洲まちづくりの 2 期開発、3 期開発よりさらに後になると想定していたので、当初、費用負担が具体化するタイミングで精査すると考えていました。今回、拡張整備の際の土地課題対策費用の負担を含めて、事業者との契約に織り込んでいく段階となったため、早期にリスク管理を図る観点から、対策費用が生じた場合の想定を、機械的に 257 億円と算出したうえで、長期収支のシミュレーションを行ったという過程、経過となります。
- 今の指摘がまさにリスク管理会議の役割ですね。予算額は年度毎に確定するものであり将来のリスクはわかりません。今回のように将来のリスクを金銭評価して、このような形で情報提供して公表していくことがとても大切です。こういう支出が将来考えられるという数字を、算定された数字であるけれど見込んだうえで、他の情報も追加してシミュレーションを行っていただければと思います。
- 先ほども申しあげたとおり、追加の土地課題対策費用の想定額 257 億円という数字自身がいったい何なのかという話だと思います。どういう前提を置いて事業リスクを算定したのかをしっかりと説明いただいた方が良く考えます。

＜なにわ筋線整備事業＞

- リスク管理表の金額的影響度について、新たに追加されたNO 1、2、4の率がそれぞれ9%、7%、1.5倍と記載されています。評価はこの率をベースに、各出資者の負担率はこれまでどおりの前提で、資料1のガイドラインの3ページの金額的影響度の評価の目安である事業費の増加率のとおり評価するとこのようになるという理解でいいですか。市費がいくら増えるというよりも。
 - （計画調整局）そのようにご理解いただきたい。
- 増加額としてみると、大阪市の負担はそんなに大きな増加額にならないですね。
 - （計画調整局）そうですね。まず事業自体が着手してまだ数年であり、現時点ではそうした報告を事業主体である関西高速鉄道から受けていますので、影響度としても、今後どういう形になるかはきちんと見ていくところではありますが、単純に大阪市だけの関係ではないので、そのようなご理解をお願いします。
- 二つあるのですが、まず一つ目。この事業は他のリスク管理会議の対象事業と少し性格が異なると思っています。というのも、この事業の事業主体はあくまでも関西高速鉄道株式会社であり、大阪市の立場としてはモニタリング、チェックを行うという話になると思いますが、コントロールをしていく限界のようなものが事業の性格上あると考えます。

ですから当然、片方では事業主体としてリスク管理をしながら事業を行っていると思いますが、そこに大阪市としてどこまで介入というか、関わるというか、大阪市が当事者ではない、大阪市自身の直接事業でないものについては、何か工夫がいるのでは。でないと、事業主体から出てくる情報を良い悪いという後追いの点検になってしまいがちになる恐れもあるのかと。感想も含めてになりますが、そうしています。
- もう一つは、10年ぐらいの期間を要する大阪市以外の工事の事例を見ると、事業途中で工事の遅れに伴う修正が発生し、その理由は様々あるように思います。事業着手してまだ数年の当事業については、現在の見立て・予測としてはこれでいいと思いますが、どの段階でどれだけ早く、金銭的リスクあるいは金額的にこのように影響してくるという、事象が起こる前のキャッチの仕方をどうしていくかという部分が課題ではないでしょうか。
- ありがとうございます。事業主体が大阪市ではないため、タイムリーに入手できる情報が限られ、また、市だけの判断でリスクを算定、公表しにくいなどの制約もあると思います。しかし、これに対して大阪市としてどういう形でリスク管理していくのかは、しっかり検討していかないといけないと思います。
 - （計画調整局）直接的にコントロールできない歯がゆさがあります。ただ、委員がおっしゃったとおり、整備主体は関西高速鉄道ですが、大阪市や大阪府、JRや南海が出資金を支出し、国の補助金も受けております。また、関西高速鉄道は大阪市の第3セクターであり、市や府、JRや南海から社外取締役を出しております。そういったところで事前に情報をキャッチしながら、会社の経営の面からもチェックができるかと思っています。また実務的にも4者、または国を交えた5者の担当者レベルで調整を図っているのが実態でありますので、これからもタイムリーに確認ができるような体制で頑張っていきたいと思っています。
- ありがとうございます。社外取締役として入っていただいているということでもありますので、情報をタイムリーにキャッチして、万一悪い情報が入った時にも速やかにアクションが取れるよう取り組んでいただきたいと思います。
- まさにガバナンスの話で、3セク形式の場合、出資者というポジションと協定に基づき様々な情報収集ができるかと思っています。どうしても最後の年度協定の清算の段階でお金が合っているかに関心がい

きますが、その問題だけではなく、その対処方法が適切かどうかを都度、役員会等で情報が入るはずですので、年度末や期末の清算だけではなく、継続的に関心を持って注視し、情報収集をしていただけたらと思います。

- （朝川副市長）冒頭に計画調整局から、会社から聞いている話では、現時点で事業進捗は順調であるが、あえてガイドラインに即して今回リスク管理表を作成するとの説明がありましたが、進捗状況の資料で用地買収が2025年度までの完了予定のところ、2022年度末時点で用地取得の進捗率が16%となっています。難波の繁華街部分が用地買収にかかっていることや、阪急連立でも2、3年前に用地買収の遅れにより事業期間を延長しているので、そのあたりは少し懸念がある部分だと思っています。物価高騰などについては我々ではコントロールできませんが、用地取得は今からでもコントロールできるところですので、そのあたりを2031年開通の目標に向かってしっかりお願いしたいと思っています。
- （計画調整局）用地取得については、繁華街ということもあり、様々な課題があるとのことですし、またコロナの影響で、なかなか地権者と接触が取りにくいということもありました。それでもこの間、事業計画の説明は当然に、用地測量や補償の算定、最終的には明け渡しまでの作業を進めていると聞いております。用地等進捗率は現在16%ですが、用地測量を完了したものは、件数ベースで現在64%まで進捗しています。関西高速鉄道からは、用地取得に関する体制を強化したいとの要請を受け、本市担当職員を派遣して体制確保を図っております。事業進捗等は関西高速鉄道でしっかり管理いただき、大阪市も地権者への説明等を行いながら、円滑に進めていただくよう求めていると思っております。

<阪急電鉄京都線・千里線連続立体交差事業、淀川左岸線（2期）事業>

- 阪急連立事業のリスク管理表NO3について、法令や基準が改正されると金額的影響は大きいと想定されるが、影響額は法令等が改正されていないためわからないとされています。先ほどの議題でもあった、予算や債務負担行為のさらにその先で負担が増えるというリスクを明示するための仕組みをリスク管理ガイドラインでやっていると思いますが、このような事案の運用について、なんらかルールがあった方がいいのかなと思います。何かお考えがあれば教えていただきたい。
- （市政改革室）ご指摘いただいたのは、例えば基準改正など将来どうなるかわからないようなものについて、どう評価していくかというご指摘かと思います。そのあたり、今回の事例も含めて改めて委員の皆さまとご相談させていただき、方向性を決めていきたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。
- 引き続き検討していくことでお願いしたいと思っております。
- ありがとうございます。各委員の方からご意見等もいただきましたので、最後になりましたが横山市長から一言いただきたいと思っております。

<全体を通じて>

- （横山市長）北山座長をはじめ委員の皆様には、本日、ご出席をたまわりましたこと、および貴重なご意見を頂いたことにつきまして、本当にありがとうございます。
それぞれご説明いただいた内容で、まず、事業リスクの管理については、昨年度末に「大阪市リスク管理ガイドライン」を策定いたしまして、これに基づきまして、会議対象事業のリスク評価を実施したことにより、リスク評価の精度向上が図られてきているのではないかと考えています。
そしてガイドラインの公表につきましてもご意見をいただきましたので、検討したいと考えています。

次に、大阪・関西万博については、今般の資材価格や労務費の高騰等の影響を踏まえ、増額の懸念が高まっていることは事実であります。博覧会協会において、改めて会場建設費の精査を行っているところであり、市としても継続してモニタリングを行ってまいります。

次に、事業リスク管理の取組状況として、なにわ筋線整備事業、阪急連立事業、淀川左岸線（２期）事業のリスク管理表の点検・見直しについて、大きな変更がないことを確認しました。

一方、夢洲土地造成事業については、リスク管理表の点検・見直しとあわせて、昨日の発表以降も問い合わせが多いのですが、IRの拡張整備の時期及び土地課題対策費用を収支シミュレーションに盛り込みました。

今回、咲洲や舞洲などを含めた「大阪港埋立事業」全体で見ると、資金不足は生じないことを確認しましたが、本日頂いたご意見を踏まえ、引き続きしっかりモニタリングをしていきたいと思っております。

今後ともリスクについて適時・適切に評価し、その過程を公表していくことで、市民への説明責任を果たして大阪市政の信頼を高めていきたいと思っておりますので、今後ともよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

- 様々なご意見が出ました。まず大阪市のリスク管理ガイドラインに関して、これは他市に比べて先行した取組みだと思えます。どこまで開示するかという問題等もありますが、概要版だけでも大阪市の取組みがよくわかると思えます。公表することで市民や外部からご質問・ご指摘をいただくこともあるかもしれませんが、リスク管理をさらに高品質で実効性のあるものにしていきたいと思えます。よろしくお願いいたします。

夢洲土地造成事業に関しては、IRの拡張整備について、事業者との契約に織り込んでいくタイミングに合わせてリスクを算定するという話でしたが、追加の土地対策費用の想定額として数字が出ると、その数字は何なのかという話になってしまうので、算定の根拠を示していただきたい。

他のリスクにおいても、どういう前提を置いて考えたのかをしっかりと説明しないと、前提条件はいろいろ変わるので、一旦算定したリスクの数字が変わる場合には、前提はこう置いたけれど、変化によりこうということがわかる形で、算定時の前提条件などを示した上で、影響額を示していただいた方がよいと思えます。

なにわ筋に関しては、事業主体ではないため情報収集が限られてしまう等ありましたが、計画調整局より社外取締役として入っており、ガバナンスをしっかりと利かせる、情報をタイムリーに入手していくなどの説明がありましたので、引き続き情報を入手して、ガバナンスがしっかりと利くような形でリスクの管理をしていただければと思います。

また、阪急連立、淀川左岸線（２期）事業に関しては、特に大きな変化がないということで、リスクに関して定期的に再チェックを行いモニタリングしていただきたい。ガイドラインにもあるとおり、PDCAをしっかりと回して影響額が出てくれば、組織のトップが事業リスクの顕在化を早期に把握し対策を検討していく、また、リスク管理会議でも検討し、市民にも根拠を示してしっかりと説明しご理解・納得いただくことが必要と思えます。よろしくお願いいたします。

本日はどうもありがとうございました。