

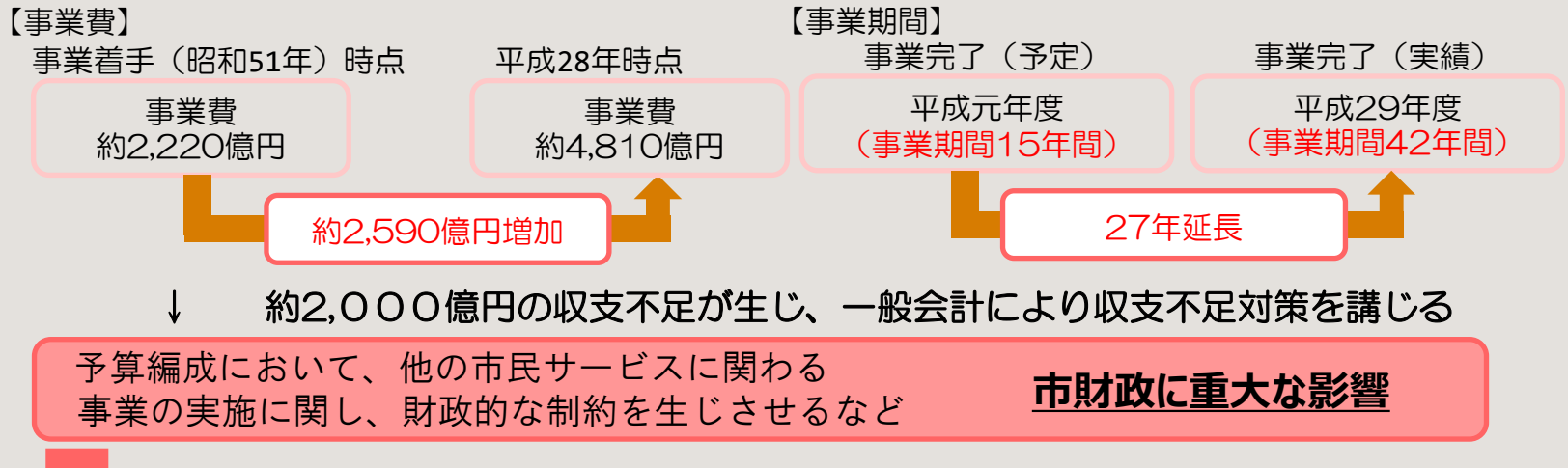
大阪市リスク管理ガイドライン（概要版）

令和8年3月 市政改革室大規模事業リスク担当

- ◆目的 本ガイドラインは、事業所管所属における組織的・自律的なリスク管理の推進を目指して、「リスクマネジメント」における標準的な流れ・考え方を提供することを目的としたもの。
- ◆適用対象 本ガイドラインを適用すべき事業については、市が事業実施に関与する着手前または実施中の公共事業であって、かつ、市の財政に重大な影響を与える大規模事業として、市費負担が300億円以上の事業を対象とする。
なお、事業費10億円以上の公共事業についても、自律的な事業リスク管理を促進する観点から、本ガイドラインを活用した事業リスクの管理に取り組むことが望ましい。

背景・経緯 ～ 財務リスク管理の必要性・重要性 ～

安倍野再開発事業



事業の検証（平成29年1月 検証報告書とりまとめ）

【要因分析】	「リスクマネジメント」	「組織マネジメント」	の欠如
↓	↓	↓	
【今後の対応策】	・PDCAの徹底 （時代の変化に合わせた計画の見直しなど）	・財務リスクのチェック体制の確立と外部からのチェック ・意思決定プロセスの明確化 ・情報公開の徹底	など

事業費が本市財政に与える影響という観点からのリスク管理（財務リスク管理）が必要

「リスク」とは？（用語の定義）

◆ 「リスク」とは？ ⇒ 一般に、分野により様々な定義



- （法令用語日英標準対訳辞書）危険、恐れ、被保険者
 - （デジタル大辞泉）危険の生じる可能性。危険度。
また、結果を予測できる度合い。予想通りにいかない可能性。
- <例>①（プロジェクトマネジメント分野）不確実な事態や事象
②（地方自治法・内部統制制度）組織目的の達成を阻害する要因

◆ 本ガイドラインにおける「リスク」「リスク管理」とは？

2つの意味

① 個別事業のマネジメントにおける不確実な事態や事象としての「事業リスク」

- 「事業リスクの管理」… 事業所管所属が実施する公共事業において、本市負担の発生要因を識別してその重大性を評価し、これに応じた対応策を講じるとともに、その有効性を評価して必要に応じて見直すプロセス

<使用例> 「リスク」評価、「リスク」管理表

- ・ 事業リスクには、工事に伴う事故発生リスクや、品質確保のための仕様変更リスク等も含まれる
- ・ 個別事業のマネジメントとして安全対策等を行えば、事業リスクは低下するが、市の負担は増加

② 本市財政（市費負担）に重大な負担を生じさせる要因としての「財務リスク」

- 「財務リスクの管理」… 事業リスクの管理の取組状況等を確認・把握し、その過程を記録・公表

事業リスク管理の向上

意思決定プロセスを明確化

市民の理解・納得(市民への説明責任)

<使用例> 統括的な「リスク」管理の強化を図る（大阪市大規模事業リスク管理会議 開催要綱より）

財務リスクの管理としては、事業費の大小や事業費の増加減少を確認するものではなく、

- ・ 事業リスクをモニタリング等により随時見直しているか？
- ・ 対策等により生じる負担を適時適切に事業計画に反映しているか？

などを確認していくもの

大阪市におけるリスク管理の仕組み

大規模事業等のリスク管理

- 大阪市が実施してきた大規模事業等においては、重大な本市負担が発生した事例も生じている。その教訓として、財務リスクのチェック体制の確立や、意思決定プロセスの明確化、情報公開の徹底などが求められている
- 大規模事業等の実施にあたり、事業所管所属において導入を図ってきた「リスク管理の仕組み」を活用し、組織的・自律的な財務リスクの管理を継続していく

具体的な取組み

目指すべき状態

事業所管所属による組織的・自律的なリスク管理

リスク管理の流れ

[PLAN] リスクの評価

[DO] モニタリング

[CHECK] 影響分析

[ACTION] 対策実施

[PLAN] リスク再評価

左記が実現するまでの支援の取組

市全体での仕組みの構築

○ 全市的なリスク管理の実現

事業所管所属におけるリスク管理の取組状況を把握するとともに、その状況に応じて、「リスク管理ガイドライン」の提供や研修等を行うことにより、全市的なリスク管理の実現を図る

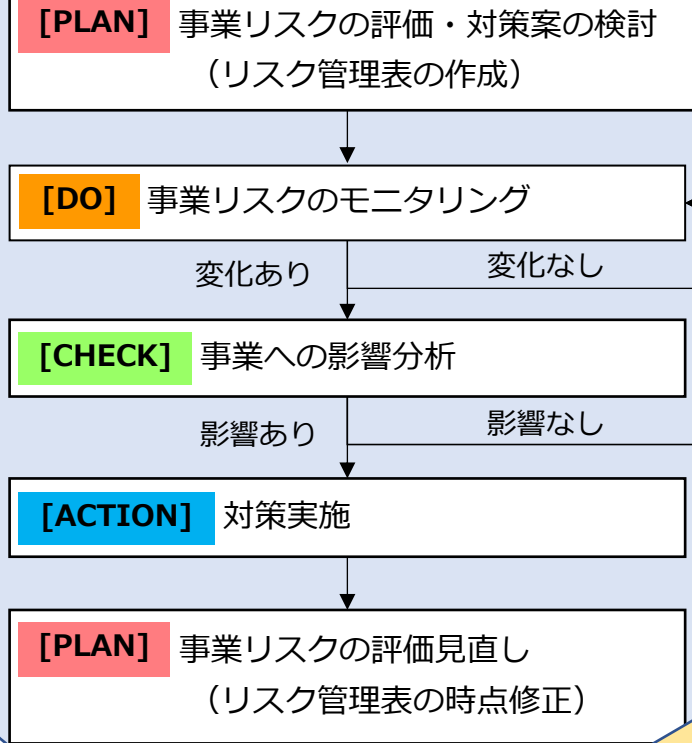
○ 全市的なリスク管理の強化に向けた外部有識者意見の活用

特に本市財政への影響が大きい事業（本市負担が概ね500億円以上の公共事業）を対象に、リスクの管理の取組状況を確認するとともに、必要に応じて財務リスク管理に関して外部有識者から意見又は助言を求めることにより、全市的なリスク管理の強化を図る

上記に関する標準的な流れ・考え方を取りまとめたものが「リスク管理ガイドライン」の内容

事業所管所属

事業リスクの管理



会議開催・報告

会議開催・報告

事業所管所属による
モニタリング等

大規模事業リスク管理会議

財務リスクの管理

事業リスク管理の取組状況について
局からの報告を基に確認

↓
事業リスク管理のさらなる向上

↓
市長・副市長が事業リスク
(外部有識者の意見含む)を把握

↓
意思決定プロセスの明確化

↓
情報公開の徹底として、
判断根拠となる資料の記録・公表

↓
市民の理解・納得の実現
(市民への説明責任)

【主な報告内容】事業リスク管理の取組状況

- モニタリングの実施状況・結果
- 顕在化したリスクへの対策
- 対策実施に伴う本市財政への影響
- コスト削減や増収等の取組状況
- 事業評価・収支試算の結果（予定）
- リスクの評価・見直し状況
- 想定外のリスクが顕在化した原因分析
- 原因分析を踏まえた改善の取組

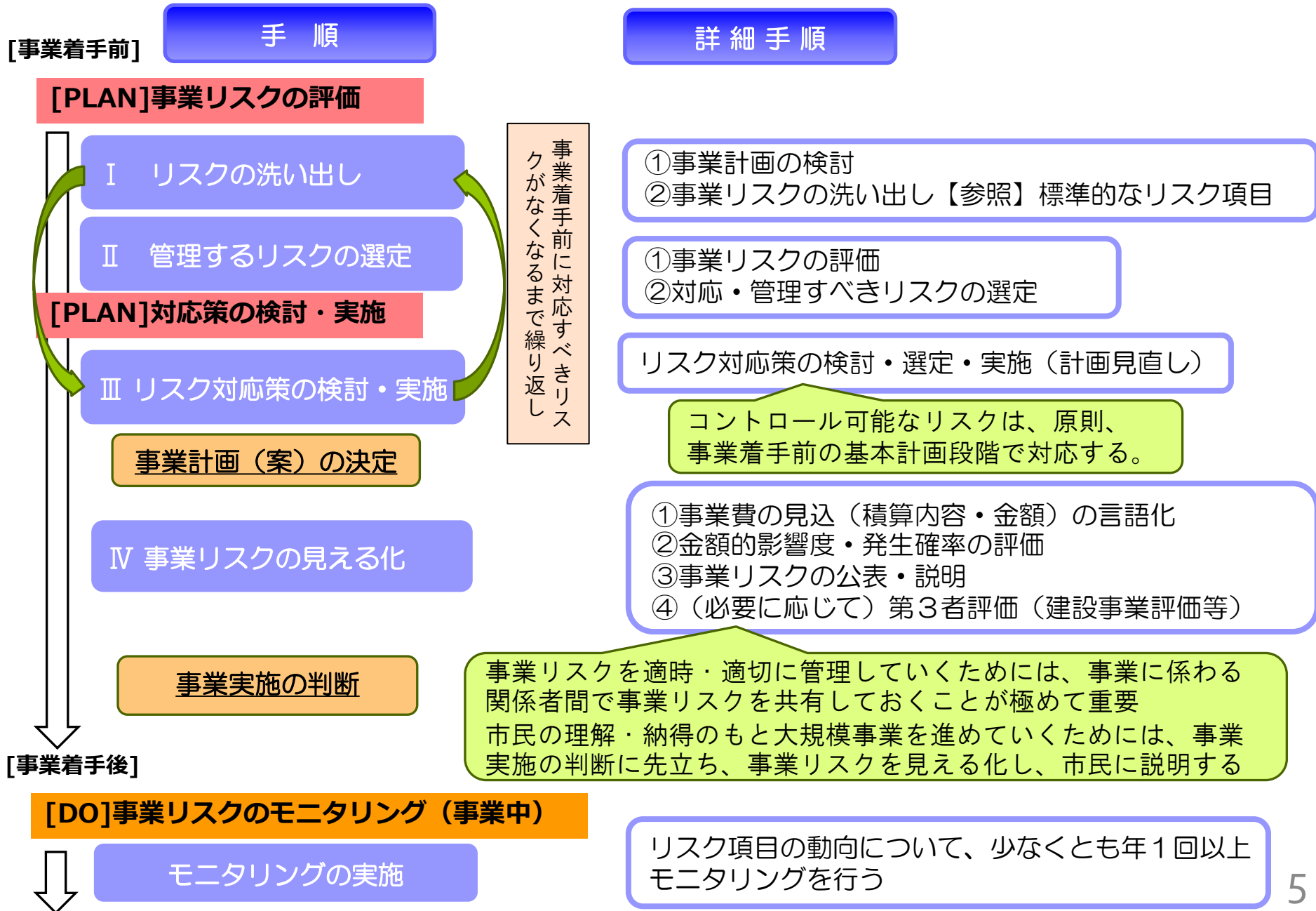
など

反映

リスク管理ガイドラインの改定

新たに顕在化したリスクや
新たな取組み等を適宜追加

事業リスク管理の標準的な流れ（PDCAサイクル）



[CHECK]事業への影響分析

リスク対応の検討

- ① (必要に応じて) リスク対応策の再検討
- ② リスク対応費用の算定
- ③ コスト削減等を検討
- ④ (リスク対応後を想定した) 事業効果の算定
- ⑤ リスク評価の見直し

[ACTION]対策実施

意思決定プロセスの明確化

事業計画変更を比較検討のうえ、事業所管所属として意思決定

計画の抜本的な変更や事業の中止・休止を含めて、サンクコスト(埋没費用)を考慮せずに検討・実施すること

情報公開の徹底

事業計画の変更案、事業効果の見直し等を判断材料を含めて報告・公表

事業継続の際には、事業の効果に関する説明責任を果たすこと

事業計画の変更および
事業継続に係る
市としての意思決定

事業担当者は、事業の実施・継続がミッションとなるので、判断には、財政的な視点も含めたトップマネジメントが必要
また、その際には、第三者による客観的な評価も重要

対策の実施

事業リスク管理の改善

- ① 想定外のリスクが顕在化した原因分析
- ② 原因分析を踏まえた改善の取組の検討

水平
展開

市全体の底上げ

[PLAN]事業リスクの再評価

[DO]事業リスクのモニタリング(事業中)

に戻る