

大阪市リスク管理ガイドライン

市政改革室 大規模事業リスク担当

ま え が き

- ◆ 本ガイドラインについては、大規模事業に携わる職員の業務の参考に資する資料として、リスク管理の標準的な流れ・手法について、プロジェクトマネジメント、リスクマネジメントの規格であるISO 21500、ISO 31000、JIS Q31000を参考に、公共事業を念頭に市政改革室においてカスタマイズした「リスク管理ツール（令和3年2月）」を原点としている。
- ◆ その後、令和4年度に、実際に事業リスクが顕在化した大規模事業における事業所管所属の検証結果や、それに関する大規模事業リスク管理会議における委員意見を踏まえて、より実務に適する形として、現実的な取組み内容にブラッシュアップすることにより、「大阪市リスク管理ガイドライン」として再編集した。
- ◆ 大阪市の「リスクマネジメント」については、まずは始めることが重要との考えに立ち、実際に大規模事業を実施して得られた教訓を踏まえて、常に検証、見直ししていくこと（PDCAサイクルに基づく継続的改善）を基本方針としており、今後についても、本ガイドラインの内容を常に検証し、改善を図っていく必要がある。
- ◆ また、リスク管理においては、過去の失敗から学び同じ失敗を繰り返さないようにすることが重要であるが、同じ工程の繰り返しとなる工場でのものづくりと異なり、大規模事業は単品のカスタムメイドであり、ひとつひとつの事業・事業領域において異なる背景・目的・制約条件等を持つため、過去の事例を参考としながらも、記載例をそのまま適用することなく、個々の事業の特性を反映することが重要である。

本ガイドラインの構成（目次）

1. 基本的事項の整理

- （1）大規模事業等における財務リスク管理の必要性・重要性 …04
- （2）「リスク」とは？（用語の定義） …07
- （3）本ガイドラインの目的・適用対象 等 …08

2. 大阪市におけるリスク管理の仕組み

- （1）大阪市全体における取組の概要 …11
- （2）大規模事業リスク管理会議を活用したリスク管理 …13
- （3）事業リスク評価の実施基準 …14
- （4）技術面の事業リスク管理 …15
- （5）事業所管所属による自律的なリスク管理の仕組み …15

3. 事業リスク管理の標準的な流れ・考え方

- （1）事業リスク管理の全体的な流れ（PDCAサイクル） …17
- （2）[PLAN] 事業リスクの評価・対応策の検討 …18
- （3）[DO] 事業リスクのモニタリング …34
- （4）[CHECK] 影響分析 …36
- （5）[ACTION] 対策実施・（6）[PLAN] リスク再評価 …37

1. 基本的事項の整理

(1) 大規模事業等における財務リスク管理の必要性・重要性
＜阿倍野再開発事業の教訓より＞

(2) 「リスク」とは？（用語の定義）

(3) 本ガイドラインの目的・適用対象 等

(1) 大規模事業等における財務リスク管理の必要性・重要性 ＜阿倍野再開発事業の教訓より＞①

阿倍野再開発事業とは

＜ 検証報告書 (H29.1) より ＞

事業着手時(昭和53年)の状況



- 5 -

かつて戦災を免れた低層の老朽木造建物が密集し、道路・公園等の公共施設が著しく不足する等、土地利用面、住環境面、防災面で多くの課題を抱えた地区の再開発事業

- 土地の高度利用、建物の不燃化、公共施設の整備等を進め、都市機能の抜本的な更新
⇒ まちづくりとしての初期の目的は達成
- 地区周辺の開発も行われてきている

(1) 大規模事業等における財務リスク管理の必要性・重要性 ＜阿倍野再開発事業の教訓より＞②

一方で

【事業費】

【事業期間】

事業着手（昭和51年）時点

平成28年時点

事業完了（予定）

事業完了（実績）

事業費
約2,220億円

事業費
約4,810億円

平成元年度
（事業期間15年間）

平成29年度
（事業期間42年間）

約2,590億円増加

27年延長

↓ 約2,000億円の収支不足が生じ、一般会計により収支不足対策を講じる

予算編成において、他の市民サービスに関わる
事業の実施に関し、財政的な制約を生じさせるなど

市財政に重大な影響

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

事業そのものの成果だけでなく、事業が本市財政に与える影響という観点からリスク管理

本市として
取組

事業所管所属による
自律的な事業リスク管理の推進

外部有識者による
統括的な財務リスク管理の強化

市民には、「公共事業の受益者」と「事業費用（市費）の負担者」という2つの視点・立場があるので、両方の視点をもって、事業を進めるとともに、説明責任を果たすこと

【参考】阿倍野再開発事業検証報告書（概要）

阿倍野再開発事業検証報告書（概要）

検証の目的

昭和51年に着手した阿倍野再開発事業は、平成29年度に施設整備の完了によりまちづくりとしての所期の目的は達成することとなるが、約2千億円の収支不足を生じさせる結果となった。
事業の収束を迎えようとしている今、収支不足に至った要因を可能な限り明確にする総合的な検証を行うこととした。

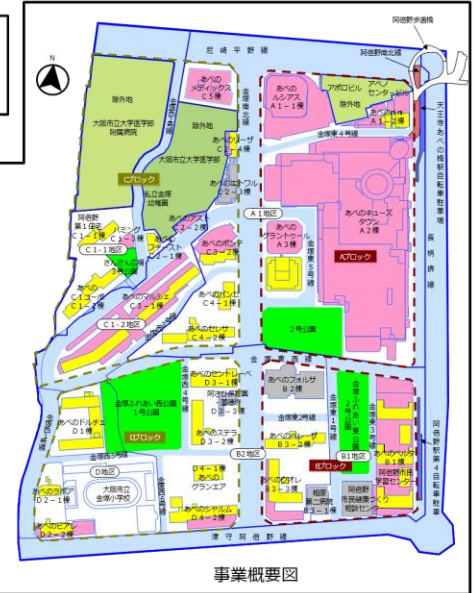
I 阿倍野再開発事業の概要

- ①事業名称 : 大阪都市計画事業阿倍野地区第二種市街地再開発事業
- ②施行者 : 大阪市
- ③施行区域 : 約28ha
- ④事業期間 : 昭和51年度～平成29年度（予定）：42年間
- ⑤事業費 : 約4,810億円（概算額）
- ⑥施設建築物 : 29棟（住宅・店舗・事務所他）
- ⑦公共施設 : 道路 17路線〔都市計画道路〕
公園 3箇所〔都市計画公園〕
自転車駐車場 2箇所〔都市計画駐車場〕
- ⑧事業関連施設 : 阿倍野歩道橋（架け替え）、地下鉄谷町線阿倍野駅接続地下通路
- ⑨事業収支見通し : 直近で公表している全体収支見通し（平成28年2月）では、1,961億円の収支不足となっている。
地方自治法に基づく特別会計である「市街地再開発事業会計」により実施してきたが、事業完了の目途がついたことから、平成28年度より同会計を廃止し、一般会計に移行して事業を実施している。

（単位：億円）

①歳出	事業費	4,810
	起債利子	1,639
	起債元金償還金等	4,224
	計	10,673
②歳入	補助金	1,881
	保留床処分金等	2,257
	起債収入等	4,224
	一般会計繰入金	190
	計	8,552
③差引（②-①）		▲2,121
④資産価値	あべのキューズモール あべのルシアス	160
再差引収支（③+④）		▲1,961

事業の収支見通し（平成28年2月試算）



事業概要図

II 事業の分析

約2千億円の収支不足に至った要因を3つの柱で整理した。

- 1 事業の長期化 （本編p. 21～25）
 - (1) 広大なエリアで、かつ、権利者数が多く、権利関係が複雑していた合意形成が困難なエリアを事業対象とした。
 - (2) 地区全体の合意形成が十分整わない中で事業着手した。
 - (3) 大規模な商業施設棟を中心とする旧A2地区は、社会経済情勢の影響を受け、度重なる計画変更を余儀なくされ、事業化に時間を要した。
 - (4) 事業長期化により、一時的な借入となるべき起債の借入期間が長期化した。
- 2 社会経済情勢の激変 （本編p. 26～29）
 - (1) 地価の高騰期に地区内で地価が高い地域の事業化が重なり、用地買収費が計画より増大した。
 - (2) 地価が下落し、譲受ける床の資産価値が低下したため、多数の権利者が譲受け契約を撤回し、用地買収費が増大した。
 - (3) 道路の用地買収で交付された補助金と譲受け契約の撤回により支払いが発生した用地買収費との差額が超過負担となった。
 - (4) バブル景気の影響による市場需要の減少から、保留床処分が困難となり、長期間に及ぶ未処分保留床が発生した。
- 3 初期期及び社会経済情勢の激変時における事業マネジメントの不足 （本編p. 30～33）
 - (1) 事業の方向を決める重要な初期期の体制が十分整わないまま事業に着手した。
 - (2) 合意が得られるところから事業着手し、対象エリアを順次拡大していったが、全体の事業収支は事業の最終段階で事業化することとなった旧A2地区の収入に期待したまま事業を進めた。

III 今後の大規模開発事業に向けて（本編p. 35～37）

第II章で分析した要因を踏まえて、阿倍野再開発事業における課題を抽出し、そこから導き出される今後の対応策をまとめた。

- 1 適切な組織運営
 - (1) 初期期における十分な事業執行体制の確保
 - (2) 相互連携とトータルコーディネートの重要性
 - (3) 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
 - (4) 意思決定プロセスの明確化
- 2 事業着手までの実現可能性検討
 - 事業着手前における十分な検討
- 3 PDCAの徹底（社会経済情勢への的確な対応）
 - (1) 時代の変化に合わせた計画の見直し
 - (2) 市場ニーズに対応した事業展開
- 4 情報の透明化
 - (1) 情報公開の徹底
 - (2) 事業収支の明確化と検証
- 5 民間ノウハウの検討
 - 民間ノウハウを活用し、市場需要に対応

(2) 「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

(3) 本ガイドラインの目的・適用対象 等 ①

◆ 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（本市が事業主体かどうかは問わない）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（考え方は、2.（3）事業リスク評価の実施基準を参照）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。

(3) 本ガイドラインの目的・適用対象 等 ②

◆ 想定利用者

本ガイドラインの主な利用者としては、大規模事業のプロジェクトマネージャーを含む事業実施を直接担う担当者で、事業内容等を十分に把握し、事業実施に必要な技術面などの専門的な技術を有する者を想定している。そのため、地質・地盤・地中リスクが想定されるなど、技術面の専門性が高い事業については、専門技術者の参画や、地質・地盤リスクに関する国のガイドラインを活用する等により、そのリスクを別途的確に評価する必要がある。

(詳細は、2. (4) 「技術面の事業リスク管理」を参照)

◆ 視点

本ガイドラインについては、阿倍野再開発事業の教訓を踏まえて財務リスク管理の視点から整理したもの。実務担当者においては、本ガイドラインによるリスク管理を通じて、事業リスクが顕在化した場合には、本市財政に大きな影響を与える可能性があることを強く認識すること。なお、本書では取り扱っていないが、財務リスクの視点だけでなく、「事業目的が達成できるか」や「事業効果がしっかり発現されるか」といった視点からの事業リスクの管理も引き続き重要であり、本来業務として別途適切に管理していく必要があることに留意すること。

2. 大阪市におけるリスク管理の仕組み

(1) 大阪市全体における取組の概要

(2) 大規模事業リスク管理会議を活用したリスク管理
(市費負担500億円以上の事業を対象)

(3) 事業リスク評価の実施基準

(4) 技術面の事業リスク管理

(5) 事業所管所属による自律的なリスク管理の仕組み

(1) 大阪市全体における取組の概要

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

【参考】 自律的な事業リスク管理の客観的な評価の場

令和4年度第2回(第11回)(令和5年1月19日開催) 会議資料に基づき作成

[どういう事業]

[想定されるリスク]

[客観的な評価の場]

インフラ

- ・ 阪急連立
- ・ 淀川左岸線 (2期)
- ・ 夢洲土地造成
- ・ なにわ筋線 (3セク)
- ・ JR片町・東西線

ハコモノ

- ・ 万博会場建設 (万博協会)

[注]
ハコモノ整備は、ほとんどが市費負担100億円以下

■ 整備前の意思決定に伴うもの …… 建設事業評価有識者会議など

- ・ 施設の必要性、規模、仕様の判断
- ・ 官民等の役割分担・契約リスク

本市負担300億円以上の事業では事業リスク評価を報告

■ 整備時に顕在化するもの …… 大規模事業リスク管理会議

- 地質・地盤 (地中) リスク (土壌汚染、地中障害物等)
- 用地取得リスク
- 物価高騰リスク
- 財源確保 (国費等) リスク

本市負担500億円以上の事業を対象

＜その他＞ 既存の基準に準じて適切に管理

- ・ 天災 (地震、台風等) による被害
- ・ 周辺環境 (近隣対応/騒音振動/日照阻害等)
- ・ 法定手続きや設計ミスなど

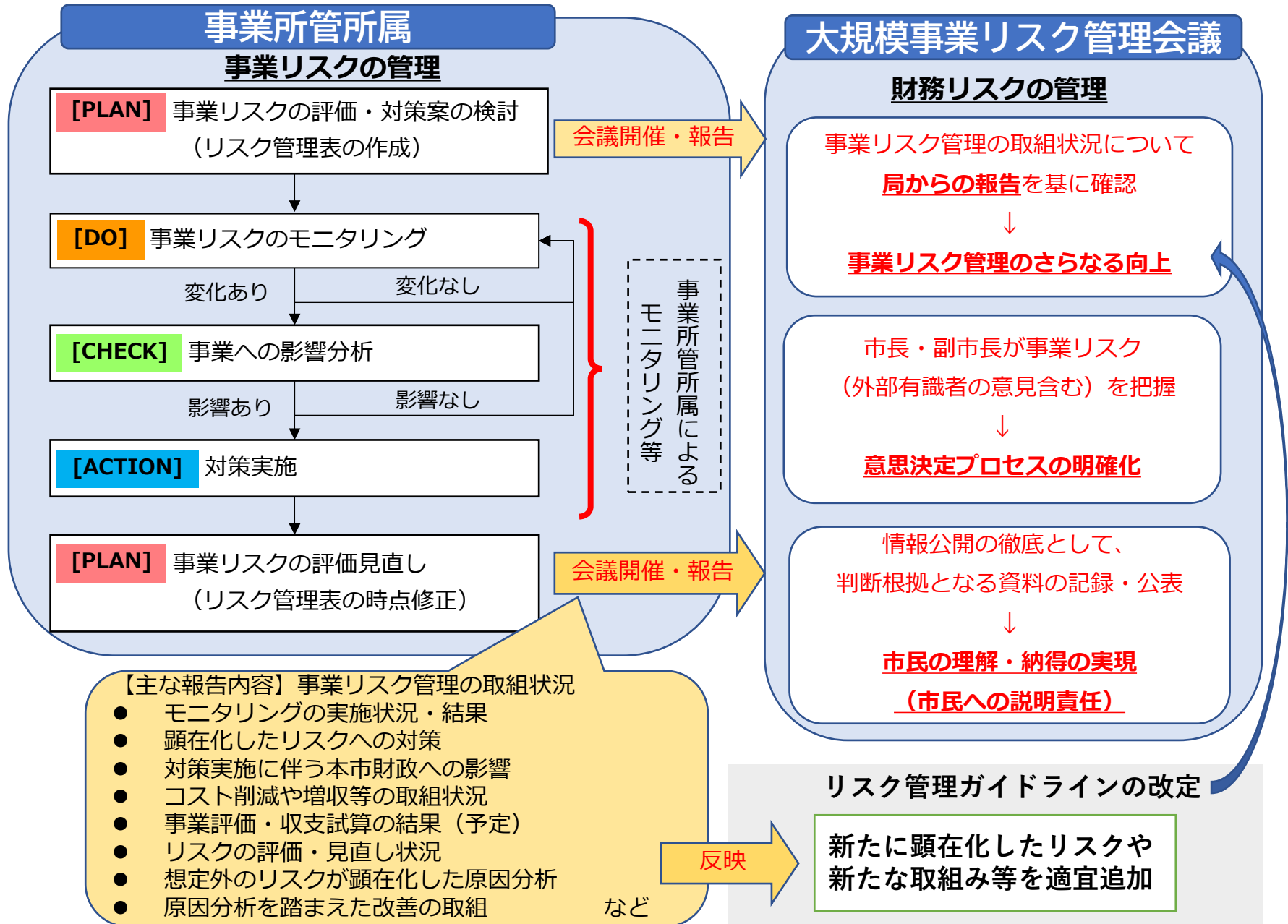
※大規模事業リスク管理会議は、本市財政に重大な負担を生じさせないという観点から、市費負担の増加につながる整備時のリスクについて取り扱う

■ 整備後の (3セクの) 事業経営に伴うもの …… 経営評価の場

- ・ 対象事業活動を将来にわたって安定的かつ継続的に行うことができる財政基盤が確保されているか

注) 想定されるリスクはインフラ、ハコモノで概ね共通しており、個々の事業で判断していくことが必要

(2) 大規模事業リスク管理会議を活用したリスク管理 (市費負担500億円以上の事業を対象)



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

(3) 事業リスク評価の実施基準

本ガイドラインに基づく事業リスク評価の実施基準（開始時期、第3者の意見聴取及び対象事業）については、以下のとおりとする。

【実施基準】

- 開始時期：**事業着手前(基本設計段階)** に事業リスク評価を行う

[理由]基本設計の情報を用いて意思決定を行うため

- 意見聴取：**建設事業評価有識者会議**において第3者チェックを行う

[理由]この会議は、より幅広い視点で事業着手の妥当性を議論する場であるため

- 対象事業：**本市負担300億円以上の事業**を事業リスク評価の対象とする

[理由]事業費が増加した場合に大規模事業リスク管理会議の対象となる規模(300億円×1.6 ≒ 500億円)

事業費増加率：阪急連立 1.5倍 (1,613億円 → 2,326億円)

淀川左岸2期(1回目) 1.7倍 (1,162億円 → 1,918億円)

事業リスク評価の標準的な流れ（イメージ）

対象事業：市費負担300億円以上

事業段階	構想・計画段階		調査・設計段階	施工段階
	事業着手前	事業着手時	事業着手後	工事着手後
事業実施状況	基本設計	事業実施の意志決定	詳細設計	工事実施
事業リスク評価	事業所管所属にて 評価実施	建設事業評価 (事前評価)へ報告 ※3	必要に応じて見直し 大規模事業リスク管理会議へ報告	

※3 以降、事業所管所属で自律的評価を実施

(4) 技術面の事業リスク管理

地盤・地質（地中）リスクなどの技術面の事業リスク管理では、本ガイドラインに定める以外に、必要に応じて、

- 事業に携わる職員への研修等の実施
- 外部知見を活用する仕組みづくり（外部専門技術者による客観的なチェック）
- 国のガイドライン（土木事業における地質・地盤リスクマネジメントのガイドライン）等の活用

等の 当該事業に即した技術面の事業リスク管理を別途実施すること

注意）本ガイドラインは、リスクマネジメントの観点から、標準的な流れ・考え方の提供を目的としたものであり、地質・地盤リスク等の技術面のリスク管理を目指すものではない。

- 専門家やコンサルタント等の外部専門技術者による客観的なチェックについて、外部専門家の意見は重要で、解決策の一つであるが、
- まずは、事業所管所属の内部に各事業の特性に応じたノウハウを蓄積していくこと及び専門家を育てていくことが必要

(5) 事業所管所属による自律的なリスク管理の仕組み

事業リスクの管理については、計画の進捗や状況の変化に応じて、適宜、事業費 及び 事業費に影響を与えるリスクについて検証することが必要

その検証体制として、まず事業内容を直接把握する事業主体において、内部管理体制を構築すること

- 現場に近いところで「リスクを常に意識しているかどうか」及び「何らかの課題・問題が発生した段階あるいは発生しそうな場面で、速やかにその情報を事業実施の判断を行うトップへ伝え、発信すること」が事業リスク管理の原点であり、それらが事業所管所属内部で、自律的・日常的に行われていくような仕組みが重要

3. 事業リスク管理の標準的な流れ・考え方

(1) 事業リスク管理の全体的な流れ (PDCAサイクル)

(2) [PLAN] 事業リスクの評価・対応策の検討

- I リスクの洗い出し
- II 管理するリスクの選定
- III リスク対応策の検討・実施
- IV 事業リスクの見える化

(3) [DO] 事業リスクのモニタリング

(4) [CHECK] 影響分析

(5) [ACTION] 対策実施・(6) [PLAN] リスク再評価

(1) 事業リスク管理の全体的な流れ (PDCAサイクル)

リスクマネジメント

事業リスクの管理

[PLAN] 事業リスクの評価・対策案の検討
(リスク管理表の作成)

事業着手の場合

[DO] 事業リスクのモニタリング

変化あり

変化なし

[CHECK] 事業への影響分析

影響あり

影響なし

[ACTION] 対策実施

[PLAN] 事業リスクの評価見直し
(リスク管理表の時点修正)

報告・公表

報告・公表

内部統制部門による
内部チェック

組織マネジメント

組織トップが事業リスクを把握
＜建設事業評価（事前評価）＞

↓
意思決定プロセスの明確化

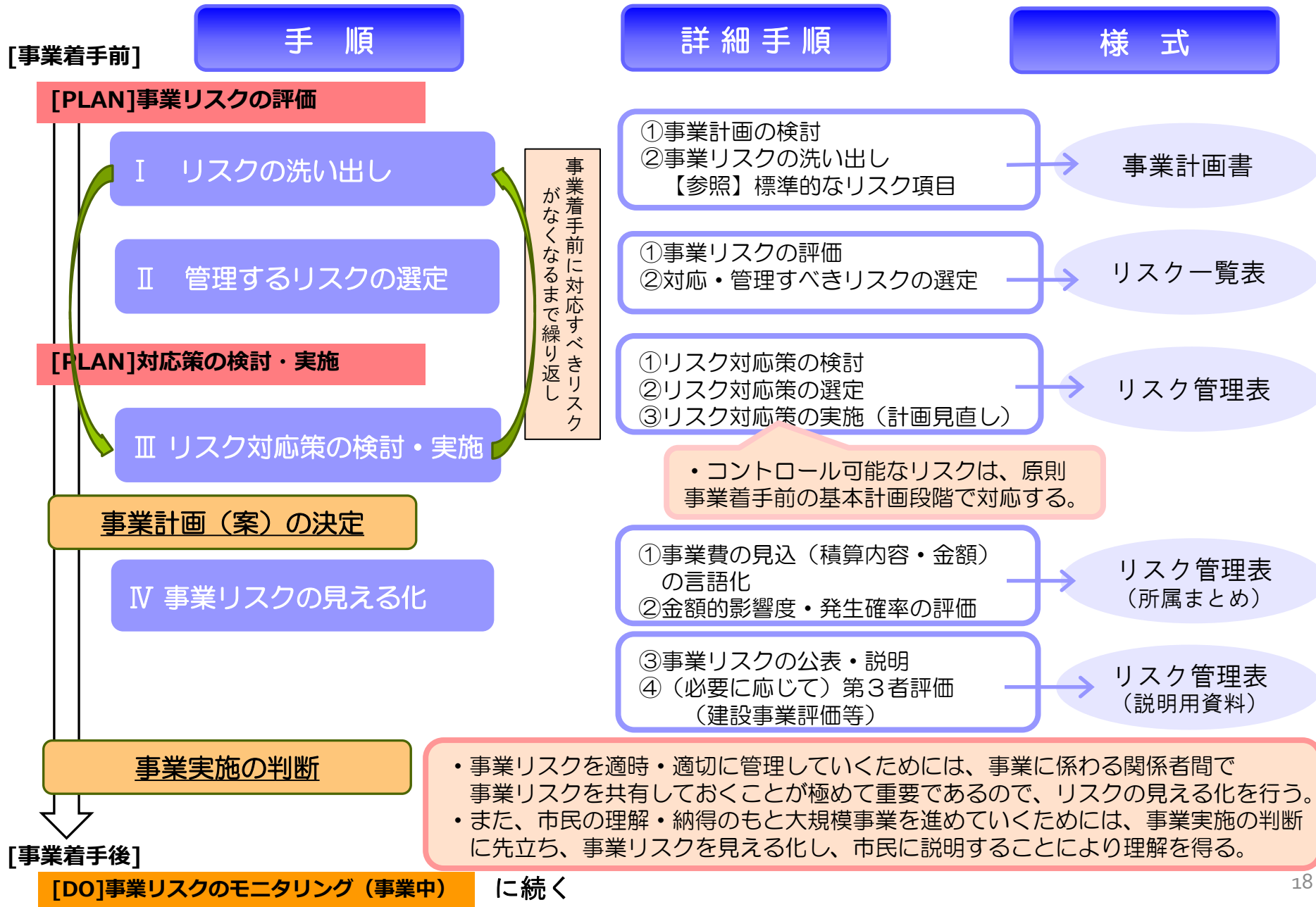
情報公開の徹底として、
判断根拠となる資料の記録・公表

↓
市民の理解・納得の実現
(市民への説明責任)

↑
組織トップが事業リスクの
顕在化を速やかに把握
＜建設事業評価（事業再評価）＞

↓
意思決定プロセスの明確化

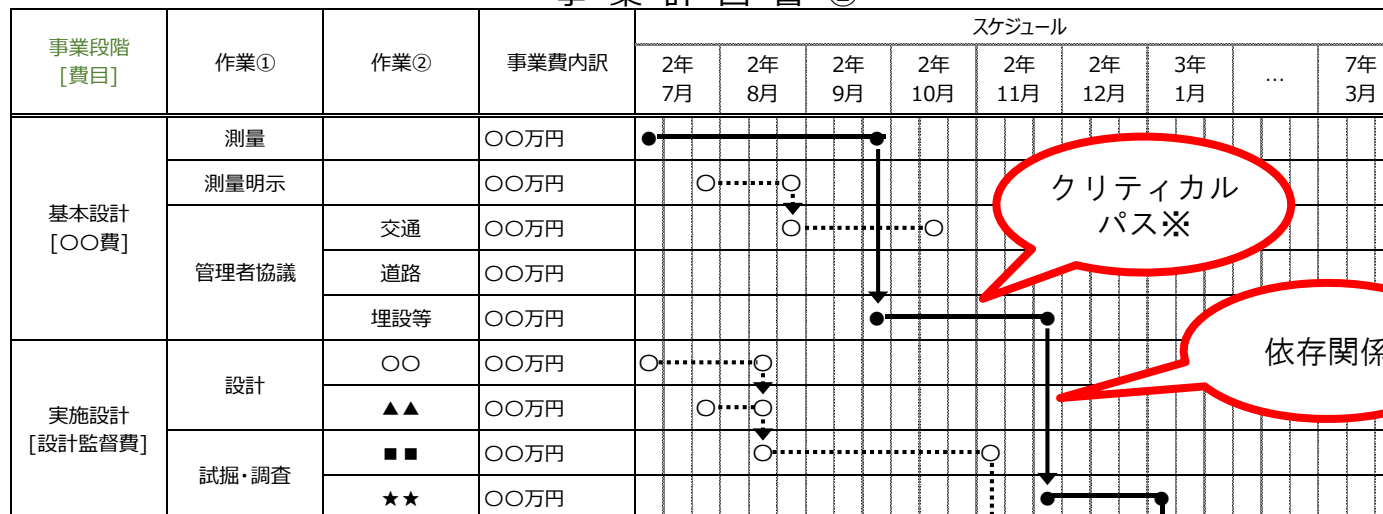
(2) [PLAN] 事業リスクの評価・対応策の検討



① 事業計画の検討

事業段階〔費目〕ごとに含まれる作業内容を列挙し、作業に必要な費用やスケジュールを明確にする

事業計画書 ②



事業スケジュールの遅れは、一般に事業費・市費負担の増加につながるため、事業リスクを検討する際には、**まず最初に、事業スケジュールを明確化しておくこと。**

その際には、下記に留意すること

- ・ クリティカルパス※や作業間の依存関係を明確にする
- ・ コントロールすべきリスクを洗い出すため、対外協議などを自らだけでは決められない事項を明確にする

※クリティカルパス：所要時間が最長の経路であり、事業期間を決定づけるもの

② 事業リスクの洗い出し

作業内容、事業スケジュール、事業費内訳から想定される事業リスクを洗い出す。

< 「洗い出し」に適した思考 >

- 連想的思考
 - 「費目（事業の段階）」
 - 「（事業に影響をあたえる）要因」
 - 「（不明・不確実な、或いは、変化が想定される）項目（モニタリング項目）」
 にリスクを分類するなどにより、洗い出し
- 発散的思考
 - 「質より量」、「自由奔放」、「批判厳禁」などのルールにより、洗い出し

リスク一覧表

リスク項目			リスク評価(簡易)						対応 要否
事象 (大分類)	要因 (中分類)	モニタリング項目 (小分類)	金額的影響度		発生確率		リスク基準		
			①	コントロール	②	コントロール	①×②	コントロール	

事業リスクを事象・要因等により分類して記載

リスク項目		
事象 (大分類)	要因 (中分類)	モニタリング項目 (小分類)
工事費の増加	地質・地盤・地中	土壤汚染
工事費の増加	地質・地盤・地中	地中障害物
工事費の増加	不確定事象	法令・基準の改定
工事費の増加	工事費単価の増加	物価高騰
用地費の増加	社会経済情勢の変化	土地価格の高騰
間接費の増加	事業期間の延長	周辺環境（近隣）

事業リスクについては、リスクの想定漏れが無いよう、一旦すべて洗い出すことがポイント

- 標準的なリスク項目（次ページ参照）を基本とし、収益事業の場合の収入に関するリスクなど、個々の事業の特性に応じたリスクを追加する。
- 類似事例や先行事例、リスクに関する国のガイドライン等の情報を収集するとともに、必要に応じて外部専門家を含む事業に関わるなるべく多くの人の知識や意見を集約する。
- また、当該事業の計画からだけでは見えてこない、社会情勢（経済動向・法制度に関する動き等）の変化に留意する

標準的なリスク項目

大分類(事象)	中分類(要因)	小分類(モニタリング項目)
工事費の増加 ・工事追加 ・工法変更 ・設計変更 など	地質・地盤(地中)リスクの顕在化 注)必要に応じ国のガイドライン等(※)を参考に リスク項目の洗い出しを行うこと	土壌汚染
		地中障害物(埋蔵文化財、不発弾等を含む)
		地盤変状
		土質条件(軟弱地盤、液状化発生傾向等)
	不確定事象の発生 (他の中分類項目を除く)	法令又は基準又は規制等の改定
		天災(地震・台風等)による被害
		前提とする関連事業計画の変更
	工事費単価の増加	物価高騰
工事の遅れ		
開業時期の制約	工事の遅れ	
用地費の増加	社会経済情勢の変化	地価高騰
		補償費の増加
間接費の増加 ・建中利息 ・事務費 など	事業期間の延長	用地取得の遅れ
		周辺環境(近隣対応/騒音振動/日照阻害等)
		入札不調
市費負担割合の増加	財源の不足	国費等の本市以外の負担

※個々の事業の特性に応じて追加・変更・削除すること

事業リスクが顕在化した建設事業を事例として標準的リスク項目を設定したものであり、**再開発事業等における事業収入に関するリスク等を考慮していないことに注意**

(※) 地質・地盤リスクに関する国のガイドライン・調査・設計マニュアル等
 ○土木工事における地質・地盤リスクマネジメントのガイドライン (R2.3)
 ○地質リスク低減のための調査・設計マニュアル(案)改訂版 (R3.3)

① 事業リスクの評価

対応・管理すべきリスクを選定するため、金額的影響度、発生確率を指標として、洗い出されたリスクを評価する。
また、金額的影響度、発生確率、リスク基準のそれぞれの評価において、「コントロール可否」を記載すること

- 金額的影響度は、万が一、リスクが顕在化した場合に市の財政に与える影響を評価するものなので、発生確率(起こりやすさ)を考慮しないこと
- コントロール可否について、金額的影響度は、「事象(市費負担の増加)に係る「可・否」を記入
発生確率は、当該モニタリング項目に係る「可・否」を記入

リスク項目			リスク評価(簡易)						
事象 (大分類)	要因 (中分類)	モニタリング項目 (小分類)	金額的影響度		発生確率		リスク基準		対応 要否
			①	コントロール	②	コントロール	①×②	コントロール	
工事費の増加	地質・地盤・地中	土壌汚染	高	否	中	可			
工事費の増加	地質・地盤・地中	地中障害物	高	否	中	否			
工事費の増加	不確定事象	法令・基準の改定	低	否	低	否			
工事費の増加	工事費単価の増加	物価高騰	中	可	中	否			
用地費の増加	社会経済情勢の変化	土地価格の高騰	低	可	低	可			
間接費の増加	事業期間の延長	周辺環境(近隣)	低	否	低	否			

[コントロール可否の例] 総事業費にキャップを設けて、物価が上昇した場合には、建物の仕様を見直す場合 「金額的影響度」⇒「可」 「発生確率」⇒「否」

- 金額的影響度および発生確率については、次ページの基準に基づき評価することとするが、ここでは、事業最初期(構想段階から基本設計段階)における評価であることから、事業計画に関して不明・不確実な部分も大きいので、想定される事業リスクも多く、かつ、評価が難しいことに留意。
- 発生確率について、この段階で状況が不明な場合等は、一旦、「高」としておくことよい。
- 金額的影響度について、事業計画を検討中の段階では、想定リスクが細分化されているためリスク一つあたりの金額的影響度が小さくなる傾向があるが、複数の想定リスクで同一の対応になる場合や、同一リスク(モニタリング)項目で複数の事象(影響)がある場合などでは、それらの想定リスク(「類似リスク」という)を合わせてリスクへの対応要否を判断することが望ましいので、類似リスクの金額的影響度を合算した高めめのリスク評価としておくことよい。
- 金額的影響度の評価では、最終的に市費負担への影響に帰着させるよう事象を設定すること。

② 金額的影響度・発生確率の評価の基準

金額的影響度の目安

評価	増加率（事業費）
高	10%以上
中	5～10%未満
低	0～5%未満

※令和5年2月より「増加率（事業費）」のみに改正

発生確率の目安

評価	発生確率	発生確率
高	50%以上	類似事業10事業中5事業以上で発生
中	20～50%未満	類似事業10事業中2～4事業で発生
低	0～20%未満	類似事業10事業中0～1事業で発生

（金額的影響度の目安の考え方）

- 建設事業評価において、事業費に関して、国の基準により10～20%の感度分析を行っており、その上限となる事業費の20%増を事業への影響が大きいと認識。ここで、20%とは複合リスクの組合せによって上回る場合であり、単独のリスク評価の場合は、その基準として10%以上を評価「高」とする
- 「中」には「高」の半分とする（リスクの数やリスク同士の依存関係にも考慮が必要）
- 金額的影響度は、リスクが顕在化した場合の事業費の増加額の規模を評価するもの。したがって、影響度の評価にあたっては、発生確率（起こりやすさ）を考慮しない点に特に留意が必要。

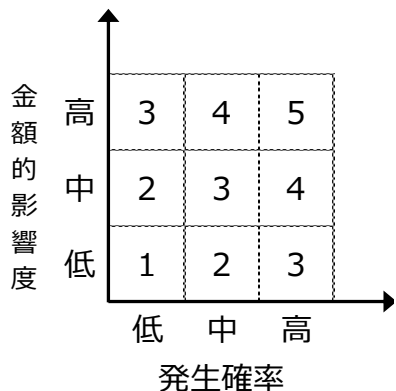
（発生確率の目安の考え方）

- 過去の実績を鑑みた場合、顕在化する可能性がより高い場合を「高」とする
- 顕在化しない場合の方が多いが、十分に起こりえることを「中」とする

③ 対応・管理すべきリスクの選定

- 一覽に洗い出した事業リスクの中から、
- 金額的影響度および発生確率を組み合わせたマトリックスにより、リスク基準を算定
 - リスク基準（1～5）に基づき、対応・管理すべきリスクを選定する

金額的影響度、発生確率とリスク基準のマトリックス



リスク基準に係るコントロール可否

影響度	可	可	可
	否	否	可
		否	可
		発生確率	

対応基準の例

リスク基準	対応基準
4～5	リスク対応を実施
3	リスク対策予算の範囲内で事業費への影響度の高いものから対応を実施
1～2	リスクを受容

リスク一覽表

リスク項目			リスク評価(簡易)						
事象 (大分類)	要因 (中分類)	モニタリング項目 (小分類)	金額的影響度		発生確率		リスク基準		対応 要否
			①	コントロール	②	コントロール	①×②	コントロール	
工事費の増加	地質・地盤・地中	土壤汚染	高	否	中	可	4	可	要
工事費の増加	地質・地盤・地中	地中障害物	高	否	中	否	4	否	要
工事費の増加	不確定事象	法令・基準の改定	低	否	低	否	1	否	否
工事費の増加	工事費単価の増加	物価高騰	中	可	中	否	3	可	要
用地費の増加	社会経済情勢の変化	土地価格の高騰	低	可	低	可	1	可	否
間接費の増加	事業期間の延長	周辺環境(近隣)	低	否	低	否	1	否	否

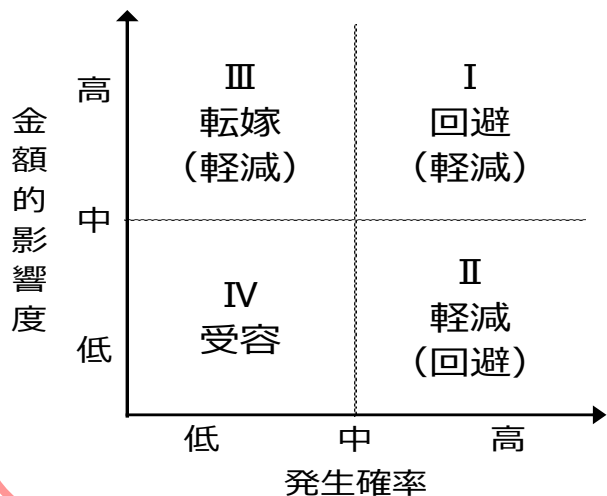
- コントロール可能なリスクについては、徹底的に管理していくという方針のもと、リスク基準に係わらずリスク対応策を検討すること。（実際にリスク対応をするかどうかは、リスク対応の費用対効果から判断すること）
- 想定される金額的影響が大きい事業リスクについては、対応要否は別として、管理（モニタリング）対象として、リスク項目を残しておくこと。

① リスク対応策の検討

- ・ 様式「リスク管理表」にリスク項目を転記して使用
- ・ 管理・対応すべきリスクについて、具体的なリスク対応策を検討する
- ・ 検討した対応策を「リスク管理表」に記載する

【領域別の対応区分】

金額的影響度と発生確率から、下の図のように領域を区分し、右の4種類の主な対応手法を念頭において、それぞれのリスクについての対応手法を検討する



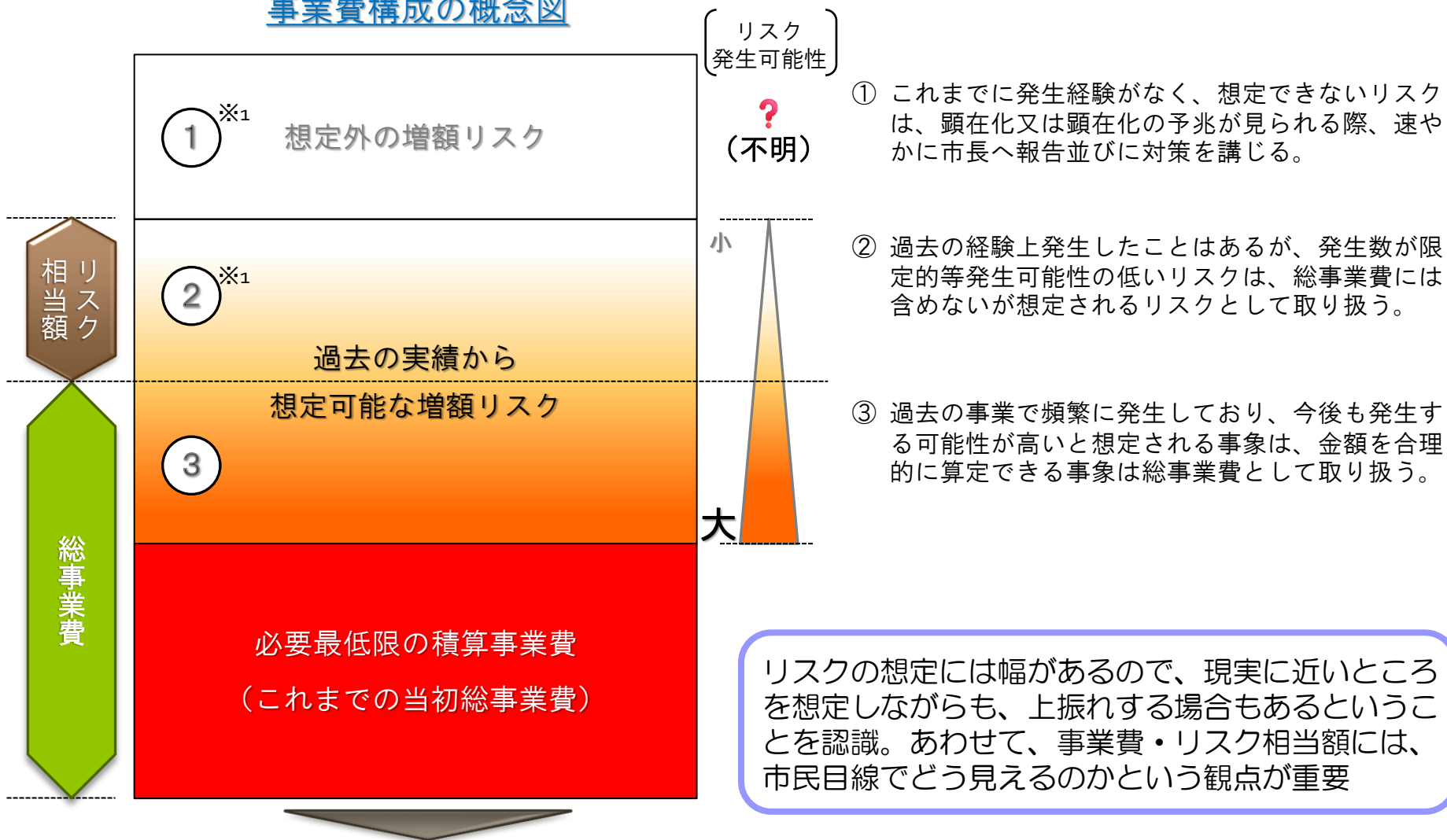
【主な対応手法】

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 回避
リスクを避ける、リスクの発生原因を取り除く等、リスクの影響を避ける対応 ・ 軽減
リスクの発生確率及び金額的影響度を受容できる程度まで軽減させる対応 ・ 転嫁
リスクによる影響を第三者に移転させる対応 ・ 受容
リスクによる影響の軽減策を検討しながら受け入れる | <p>例：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 回避
地中障害物等を調査し障害物を避けて設計する ・ 軽減
工事中の災害に備えて補強等の対策を実施する ・ 転嫁
契約条件により契約相手にリスクを転嫁する ・ 受容
仕様変更等も検討しながら物価高騰で事業費を積み増す |
|--|---|

- ・ 過去の事例や、国のガイドライン等を参考にすることにより、幅広くリスク対応策を抽出する。
- ・ 地質リスク等の技術面のリスク対策については、内部、外部を問わず専門技術者の意見を確認する。
- ・ 顕在化する可能性が高い増額リスクについては事業費に盛り込んでいくことが重要（次ページ）

【参考】事業費・リスク相当額の考え方について

事業費構成の概念図



市の財政に大きな負担を与えるような大規模な事業については、事業費構成の概念を共有化※₂

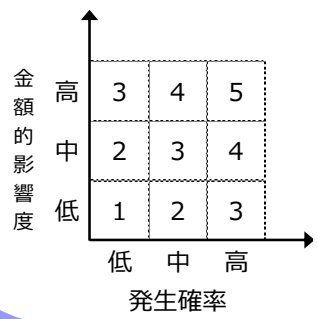
※₁：顕在化又は顕在化の予兆が見られる際、適宜議論のうえ、必要に応じて事業費に計上

※₂：国等の本市以外が主体となる事業や、本市が主体でも補助事業などで事業費算定のルールがあり別途調整が必要な事業費の算定方法を縛るものではない

② リスク対応策の選定

リスク対応策について、実施コストと実施によるリスクの低減効果（費用対効果）などから、リスク対応策を選定する。

- 対応策の比較
1つのリスクに対して複数のリスク対応策がある場合は、より効率的なリスク対応策を選択するために、個々のリスク対応策による効果を比較する
- 貨幣価値に換算
リスク対応策に要する期間及びリスク対応策の実施による事業期間の短縮効果も、貨幣価値に換算して費用対効果の算出に含める



より効果的な対応策を選択

費用対効果の算出

	リスク対応策①	リスク対応策②
対応前のリスク基準	金額的影響度「高」 発生確率「中」 リスク基準「4」	
対応後のリスク基準	金額的影響度「中」 発生確率「低」 リスク基準「2」	金額的影響度「低」 発生確率「低」 リスク基準「1」
効果	リスク基準 △2ポイント	リスク基準 △3ポイント
コスト	400万円	3000万円
コスト効率	△1ポイント あたり 200万円	△1ポイント あたり 1000万円

令和4年度第2回(第11回)(令和5年1月19日開催) 会議資料に基づき作成

□ **地質・地盤（地中）リスク（事前調査）に係る考え方**

- **国の基準等※¹に準じて、事業進捗に応じた必要十分な調査を実施する**
- **専門技術者の参画等※²により地質・地盤（地中）リスクを的確に評価する**

※1 国の基準の例

- ・ 設計要領<道路編>（R4.4）
- ・ 土木工事における地質・地盤リスクマネジメントのガイドライン（R2.3）

※2 現状の体制・組織において必要な能力・機能が不足することが想定される場合、事業の内部・外部から必要な能力・知識を持つ者を参画させることや、一部の機能を外部に委託する等、体制・組織の補完を考慮すること

[理由]

- ・ 大規模事業は、概ね国庫補助事業となる
- ・ 国では、豊富な事業実績をもとに多くの技術分野の専門家が参加した検討が行われており、技術的な知見が高い

- ・ 「地質・地盤（地中）リスク」では、一般に事業が進むにつれて、用地確保や施工環境が整うので、国の基準に順じ、事業進捗に応じて必要十分な調査を実施すること。
- ・ その場合には、リスク対応策として、「いつ、どのような調査を行うことによって、不明な内容を解消していくか」の計画を明らかにしておくこと。
- ・ なお、事業実施の判断に必要であって、現実的な費用で実施可能な地中調査を追加で調査することを妨げるものではない。

令和4年度第2回(第11回)(令和5年1月19日開催) 会議資料に基づき作成

□ **物価高騰リスクに係る考え方**

○物価高騰の将来見込みについて、市として統一の基準(数値)は定めないが、
事業ごとに、事業費及び物価高騰リスクをどう見込んだか、算定条件を明示する

[理由]・物価高騰リスクは、大阪市でコントロール(管理)できるリスクではない

- ・事業費算定時の物価動向が異なる
- ・事業を管轄する国の省庁によって異なる考え方がある
- ・工種・工事内容等により資材や人件費等は事業ごとに異なっており、同じ期間であっても物価上昇率が異なる

□ **財源(国費等)確保リスクに係る考え方**

○国費が不足した際の対応について、市として統一の基準は定めないが、
**国費額に応じた事業執行の調整や補正予算の要望などの対策について
事業ごとに整理しリスク管理を行う**

[理由]・国費等の財源確保リスクは、大阪市でコントロール(管理)できるリスクではない

- ・個別の事業の緊急性や進捗状況に応じた対応とするため

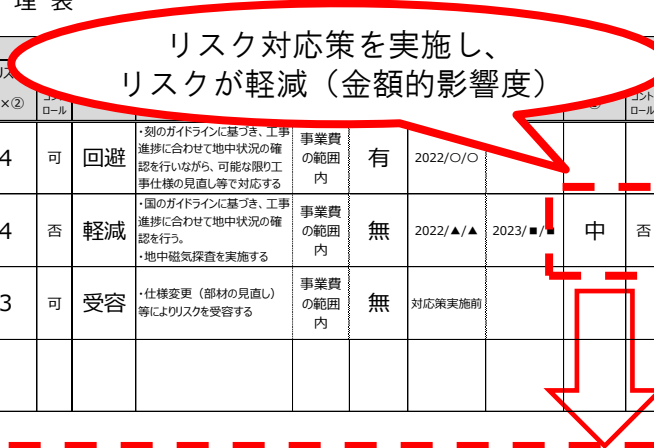
③ リスク対応策の実施

リスク対応策を実施（事業計画を変更）し、
 I 事業リスクの洗い出し
 II 管理するリスクの選定
 III リスク対応策の検討・実施
 のサイクルを繰り返す

繰り返しが完了すれば
事業計画（案）の決定

リスク管理表

No.	想定リスク 大・中・小分類 または 想定リスクの内容	事業費内訳 積算内容・金額（うち市費）	リスク評価										対応後のリスク評価							
			金額的影響度		発生確率		リスク		対応策	目標値	二次リスク 有無	対応 開始 年月日	対応 完了 年月日	金額的影響度		発生確率		リスク基準		対応 区分
			①	コントロール ロール	②	コントロール ロール	①×②	コントロール ロール						①	コントロール ロール	②	コントロール ロール	①×②	コントロール ロール	
1	工事費の増加 地質・地盤・地中 土壌汚染	【積算内容】 【事業費】○○○億円（△△△億円）	高	否	中	可	4	可	回避	・刻のガイドラインに基づき、工事 進捗に合わせて地中状況の確認 を行いながら、可能な限り工事 仕様の見直し等に対応する	事業費 の範囲 内	有	2022/○/○							
2	工事費の増加 地質・地盤・地中 地中障害物	【積算内容】 【事業費】○○○億円（△△△億円）	高	否	中	否	4	否	軽減	・国のガイドラインに基づき、工事 進捗に合わせて地中状況の確認 を行う。 ・地中磁気探査を実施する	事業費 の範囲 内	無	2022/▲/▲ 2023/■/■	中	否	中	否	3	否	受容
3	工事費の増加 工事費単価の増 加 物価高騰	【積算内容】 【事業費】○○○億円（△△△億円）	中	可	中	否	3	可	受容	・仕様変更（部材の見直し） 等によりリスクを受容する	事業費 の範囲 内	無	対応策実施前							
4		【積算内容】 【事業費】○○○億円（△△△億円）																		



NO2のリスク対応策実施後、まだ対応すべきリスクである場合は再度リスクの選定を行う。

No.	想定リスク 大・中・小分類 または 想定リスクの内容	事業費内訳 積算内容・金額（うち市費）	リスク評価										対応後のリスク評価							
			金額的影響度		発生確率		リスク		対応策	目標値	二次リスク 有無	対応 開始 年月日	対応 完了 年月日	金額的影響度		発生確率		リスク基準		対応 区分
			①	コントロール ロール	②	コントロール ロール	①×②	コントロール ロール						①	コントロール ロール	②	コントロール ロール	①×②	コントロール ロール	
4	NO2の見直し 工事費の増加 地質・地盤・地中 地中障害物	【積算内容】 【事業費】○○○億円（△△△億円）	中	否	中	否	3	否	受容	・工事進捗（現地掘削）で新 たな地中障害物が判明した場 合は、リスクを受容する	事業費 の範囲 内	無	2023/★/★							

- ・事業着手前におけるリスク対応は、主に事業計画の変更により、実現されることに留意すること。
 - ・「I 事業リスクの洗い出し」～「Ⅲリスク対応策の検討・実施」のサイクルについては、
 - リスク基準が受容できる範囲に低下するまで
 - 事業着手前の段階において、（費用対効果から判断して）実施すべき対応策が無くなるまで
 - コントロール可能なリスクが無くなるまで
- 上記、いずれかに達するまで繰り返すことにより、事業リスクの低減に取り組むこと

事業計画（案）の決定

から引続き
事業リスクの
見える化として

事業リスクの見える化の目的・意義（18ページより再掲）

- 事業リスクを適時・適切に管理していくためには、事業に係わる関係者間で事業リスクを共有しておくことが極めて重要であるので、リスクの見える化を行う。
- また、市民の理解・納得のもと大規模事業を進めていくためには、事業実施の判断に先立ち、事業リスクを見える化し、市民に説明することにより理解を得る。

①事業費の見込(積算内容・金額)の言語化

- 事業リスクは事業着手前に対応することが原則であるが、事業着手後も引き続き管理が必要な事業リスクについては、見える化を行う
- まず、事業計画（案）で見込んだ事業費に関して、積算資料からリスク管理表に反映することにより、事業リスク（不明・不確実な事項）をどのように見込んだか（考え方）と積算金額を関連付ける

リスク管理表

No.	想定リスク 大・中・小分類 または 想定リスクの内容	事業費内訳		リスク評価						対応策	目標値	二次 リスク 有無	対応 開始 年月日	対応 完了 年月日	対応後のリスク評価													
		積算内容・金額（うち市費）		金額の影響度		発生確率		リスク基準							対応 区分	金額の影響度		発生確率		リスク基準		対応 区分						
		①	コント ロール	①	コント ロール	②	コント ロール	①×②	コント ロール							①	コント ロール	②	コント ロール	①×②	コント ロール							
1	工事費の増加 地盤・地盤・地中 土壌汚染	【積算内容】 基本設計を基に2,000㎡分の処分費等 を計上 【事業費】10億円（5億円）	高	否	【想定内容】 【影響額】〇〇〇億円（△△△億円）	中	可	【想定内容】 同左	4	可	回避	・刻のガイドラインに基づき、工事 進捗に合わせて地中状況の確認 を行いながら、可能な限り工事 仕様の見直し等に対応する ・国のガイドラインに基づき、工事	事業費 の範囲 内	有	2022/〇/〇													
2	工事費の増加 物価高騰	【積算内容】 直近5年の上昇率、4%/年を事業終了 年度まで計上 【事業費】6億円（3億円）	中	可	【想定内容】 【影響額】〇〇〇億円（△△△億円）	中	否	【想定内容】 同左	3	可	受容	・仕様変更（部材の見直し） 等によりリスクを受容する	事業費 の範囲 内	無	対応策実施前													
3	NO2の見直し 工事費の増加 地盤・地盤・地中 地中障害物	【積算内容】 文部調査による積算から地中磁気探査 結果により確認できた構造物の撤去費に 見直し（事業費に変更なし）	中	否	【想定内容】 【影響額】〇〇〇億円（△△△億円）	中	否	【想定内容】 同左	3	否	受容	・工事進捗（現地掘削）で新 たな地中障害物が判明した場 合は、リスクを受容する	事業費 の範囲 内	無	2023/★/★													

※記載例の事業は、国の補助事業（補助率5/10）で全体事業費200億円（うち市費負担100億円）とする

- 事業費の見込みでは、当該リスクの「考え方」と「積算金額」を示す。
（例）物価高騰リスク：「過去5年平均の実績」として「4%/年の上昇」を見込む
土壌汚染：「5か所の調査（200mに1か所）の調査のうち3か所で汚染があったので、
総掘削ボリュームの6割（5分の3）」となる「2千m³を産廃処理」と見込む
- 事業費（うち市費負担額）を示す

②金額的影響度・発生確率の評価 (想定内容・影響額・コントロール可否)

- 想定リスクの評価結果（金額的影響度や発生確率）について、組織トップを含む当該時事業に携わる関係者間で共有するため、当該リスクの想定内容を言語化し、リスク管理表に記載する

抽出した個々のリスクの想定内容（リスクをどう見込んだか）について見込んだ内容等を記入する
また、金額的影響度・発生確率については、わかりやすいよう、23ページの基準に基づき、改めて「高」「中」「低」の3段階で評価し直すこと

リスク管理表

No.	想定リスク 大・中・小分類 または 想定リスクの内容	事業費内訳 積算内容・金額（うち市費）	リスク評価						リスク基準 ①×② コントロール 対応区分	対応策	目標値	二次 リスク 有無	対応 開始 年月日	対応 完了 年月日	対応後のリスク評価								
			金額的影響度			発生確率									金額的影響度		発生確率		リスク基準		対応区分		
			①	コントロール	想定内容・影響額（うち市費）	②	コントロール	想定内容							①	コントロール	②	コントロール	①×②	コントロール			
1	工事費の増加 地質・地盤・地中 土壌汚染	【積算内容】 基本設計を基に2,000㎡分の処分費等を計上 【事業費】10億円（5億円）	高	否	【想定内容】 工事進捗中に想定外の土壌汚染が判明する リスク。4,000㎡分の追加処分費を想定 【影響額】+20億円（+10億円）	中	可	【想定内容】 同左	4	可	回避	・刻のガイドラインに基づき、工事進捗に合わせて地中状況の確認を行いながら、可能な限り工事仕様の見直し等に対応する ・国のガイドラインに基づき、工事	事業費の範囲内	有	2022/〇/〇								
2	工事費の増加 地質・地盤・地 中障害物	【積算内容】 基本設計を基に2,000㎡分の処分費等を計上 【事業費】10億円（5億円）			【想定内容】 工事進捗中に想定外の土壌汚染が判明する リスク。4,000㎡分の追加処分費を想定 【影響額】+20億円（+10億円）			【想定内容】 同左				リスク対応策実施後、まだ対応すべきリスクとしてNO4へ											
3	工事費の増加 工事準備の増加 物価高騰	【積算内容】 直近5年の上昇率、4%/年を事業終了年度まで計上 【事業費】6億円（3億円）	中	可	【想定内容】 直近2年の上昇率、8%/年を事業終了年度まで続いた場合を想定 【影響額】+12億円（+6億円）	中	否	【想定内容】 同左	3	可	受容	・仕様変更（部材の見直し）等によりリスクを受容する	事業費の範囲内	無	対応策実施前								
4	NO2の見直し 工事費の増加 地質・地盤・地中 障害物	【積算内容】 文献調査による積算から地中磁気探査結果により確認できた構造物の撤去費に見直し（事業費に変更なし）	中	否	【想定内容】 工事新調中に想定外の地中障害物が判明するリスク。地中磁気探査結果に基づきリスクを再評価し事業費の1.5倍の撤去	中	否	【想定内容】 同左	3	否	受容	・工事進捗（現地掘削）で新たな地中障害物が判明した場合は、リスクを受容する	事業費の範囲内	無	2023/★/★								

- 金額的影響度及び発生確率の想定内容（リスク）はできるだけ想定根拠を定量的に示す。
- 事業リスク管理の実務の観点から、リスクが顕在化した場合の「事業費」と「市費負担額」の影響額を算定し、特に支障が無い場合にはリスク管理表に記載すること
- 市でコントロールできるリスクか否かを「金額的影響度」と「発生確率」それぞれについて「可・否」で記載すること
- 想定内容の記載にあたっては、公表等を念頭に置き、リスクに関する情報が市民等へわかりやすく伝わるような表現とすること
- コントロールが「否」で対応区分が「受容」であっても、リスクによる影響の軽減策を検討し、何らかの対応策が講じられる場合は、取り組みを具体的に記載すること

- ③ 事業リスクの公表・説明
- ④ (必要に応じて) 第三者評価

事業リスクを公表・説明することの意義

- ・ 市民への説明責任を果たすとともに、市民・議会が事業着手の妥当性を判断する材料として活用
- ・ 後世における当時の判断の妥当性を担保する

・ 事業着手後に引き続き管理が必要な事業リスクについて、市民への説明責任を果たす観点から、改めて事業リスクを分かりやすく整理・加工した資料を作成し、公表・説明していく

リスク管理表 (説明用資料として加工した例)

No.	想定リスク 大-中-小分類 または 想定リスクの内容	事業費内訳 積算内容・金額(うち市費)	リスク評価								対応策			
			金額的影響度				発生確率					リスク基準		対応区分
			①	コントロール	想定内容・影響額(うち市費)	②	コントロール	想定内容	①×②	コントロール				
1	工事費の増加 地質・地盤・地中 土壌汚染	【積算内容】 基本設計を基に2,000m分の処分費等を計上 【事業費】10億円(5億円)	高	否	【想定内容】 工事進捗中に想定外の土壌汚染が判明するリスク。4,000m分の追加処分費を想定 【影響額】+20億円(+10億円)	中	可	【想定内容】 同左	4	可	回避	・国のガイドラインに基づき、工事進捗に合わせて地中状況の確認を行いながら、可能な限り工事仕様の見直し等に対応する		
2	工事費の増加 地質・地盤・地中 地中障害物	【積算内容】 文献調査による積算から地中磁気探査結果により確認できた構造物の撤去費に見直し(事業費に変更なし) 【事業費】24億円(12億円)	中	否	【想定内容】 工事新調中に想定外の地中障害物が判明するリスク。地中磁気探査結果に基づきリスクを再評価し事業費の1.5倍の撤去費を想定 【影響額】+12億円(+6億円)	中	否	【想定内容】 同左	3	否	受容	・工事進捗(現地掘削)で新たな地中障害物が判明した場合は、リスクを受容する		
3	工事費の増加 工事費単価の増加 物価高騰	【積算内容】 直近5年の上昇率、4%/年を事業終了年度まで計上 【事業費】6億円(3億円)	中	可	【想定内容】 直近2年の上昇率、8%/年が事業終了年度まで続いた場合を想定 【影響額】+12億円(+6億円)	中	否	【想定内容】 同左	3	可	受容	・仕様変更(部材の見直し)等によりリスクを受容する		
4		【積算内容】 【事業費】〇〇〇億円(△△△億円)			【想定内容】 【影響額】〇〇〇億円(△△△億円)			【想定内容】						

- ・ 事業リスクの公表・説明にあたっては、本ガイドラインで事務的に作成してきた「リスク管理表」を簡潔に要約して整理する以外に、国等の事例に習い、図・表等を活用し、市民へ分かりやすく工夫することがより望ましい。
- ・ 必要に応じて、作成した説明資料については、広く市民等へ公表するとともに、建設事業評価有識者会議や大規模事業リスク管理会議への報告の際に活用すること

(3) [DO] 事業リスクのモニタリング

手順

[事業着手後]

[DO]事業リスクのモニタリング (事業中)

モニタリングの実施

モニタリング表

リスク項目の動向について、少なくとも年1回以上モニタリングを行う

モニタリング表 (想定リスクごとの評価)

事業名：															
モニタリング				〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度	〇〇年度
番号	想定リスク	項目	実施時期	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)	(令和〇)
		①													
		②													
		③													
		④													
		⑤													
		⑥													
評価															
評価	評価基準														
a	計画どおり														
b-1	計画どおりとならなかったが全体事業費等に影響無し														
b-2	計画どおりとならなかったため全体事業費等へ影響する可能性有り														
c	計画どおりとならなかったため全体事業費等への危険性有り														


- ・モニタリングは、リスク項目ごとに、事業費の見込み方で設定した「当該リスク」の見込みと、実際の結果との乖離を比較できるように、定量的に計測する
- ・また、その乖離が事業経過に影響するかどうか、評価基準を定めて評価すること

[CHECK]事業への影響分析

に続く

建設事業評価—事業再評価における課題

- ・ 用地取得の遅れに伴う事業期間の延長が相次いでいる
- ・ 事業期間の延長は、事業費、ひいては、市費負担の増加につながる



国では、事業の進行管理の適正化を図る観点から、用地取得の進捗状況等を公表するとともに、土地収用手続きへの移行ルールについて、住民に趣旨の理解を得るよう努めている

地権者の協力・理解が必要であり、大阪市だけでコントロール（管理）できるリスクではないが、国の通知に準じて大阪市が作成・公表している基準等※に基づき、事業の進行管理の適正化を図る

※用地取得に関する基準等

収用移行の判断基準について（大阪市HP）

土地収用法等の積極的活用について（国土交通省HP）

(4) [CHECK] 影響分析

手順

詳細手順

[CHECK]事業への影響分析

リスク対応の検討

様式

- 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

リスク管理表 (見直し)

No.	大・中・小分類 または 想定リスクの内容	これまでのリスク評価					モニタリング結果			
		金額的影響度		リスク基準			状況の変化 (現在の状況)	事業への影響		見直し状況
		① コト D-6	② コト D-6	①× D-6	② D-6	①× D-6		② D-6	影響額(うち市費)	
1										
2										

想定リスク	事業費内訳	リスク評価						対応策
		金額的影響度		発生確率		リスク基準		
		① コト D-6	② コト D-6	① コト D-6	② コト D-6	①×②	コト D-6	
大・中・小分類 または 想定リスクの内容	積算内容・金額 (うち市費)	想定内容・影響額 (うち市費)		想定内容		対応区分		

- ・ モニタリング結果において、「当該リスク」が顕在化したことにより、当初予定の対策、あるいは、追加の対策等を講じる必要が生じるなど、事業計画に影響を与える可能性を検証し、影響があると判断した場合には、対策の実施に必要な費用および市費負担を算定する。
- ・ 検証結果および算定結果については、速やかに市内部で報告し、市民等へ丁寧に説明することが重要

[ACTION]対策実施

に続く

(5) [ACTION] 対策実施・(6) [PLAN]リスク再評価

手順

詳細手順

[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

- ・リスク顕在化に伴う対策については、事業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

- ・事業継続の意思決定の際には、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3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）

へ戻る