

第2回 2025年大阪・関西万博 予算執行監視委員会
議事要旨

日時：令和6年3月1日（金）15:30～17:30

場所：経済産業省本館12階特別会議室及びオンライン

<出席者>

委員（五十音順・敬称略）：

上山 信一 慶応義塾大学 名誉教授
小笠原 直 監査法人アヴァンティア法人代表 CEO
梶川 融 太陽有限責任監査法人 会長
加藤 一郎 村田・加藤・小森法律事務所 弁護士
坂田 明 明豊ファシリティワークス（株）代表取締役会長
常陰 均 三井住友信託銀行（株）特別顧問
堀田 昌英 東京大学大学院工学系研究科 教授

経済産業省

藤木 俊光 大臣官房長
茂木 正 商務・サービス審議官
浦上 健一郎 大臣官房会計課長
奥田 修司 商務・サービスグループ博覧会推進室長

(公社)2025年日本国際博覧会協会

小野 平八郎 副事務総長（理事）
岩田 泰 経営企画室長

内閣官房

井上 学 国際博覧会推進本部事務局次長

大阪府・大阪市

彌園 友則 万博推進局長

<議事次第>

1. 開会
2. 今後の進め方について
3. 運営費の執行管理について
4. 建設費の執行管理について
5. その他
6. 閉会

<配布資料>

- 資料1 議事次第
資料2 委員等名簿
資料3 運営費の執行管理について
資料4 建設費の執行管理について
資料5 会場内のトイレ施設について
資料6 大阪・関西万博に関連する国の費用について（Ver.2）

<議事概要>

今後の進め方について、委員間で自由討議を行い、以下の点について概ね意見の一致をみて、今後の委員会運営に反映していくことになった。

- 委員会による執行監視は、博覧会協会等によるガバナンス確保を基本としつつ、リスク要素を洗い出し、外部への「見える化」を図っていく取組とする。
- 実効的な助言を行う観点から、個別の契約内容を事前にすべて確認するのではなく、博覧会協会における予算執行の契約前の確認の体制や仕組みを確認し、必要に応じて今後に向けた改善点等を指摘していく。
- 体制や仕組みの確認にあたっては、「総論」で議論するだけでなく、「各論」で具体的な事例も見ながら、取組の妥当性を検証していく。
- 各予算の執行状況にかかる定量的指標・数値を定期的に整理して確認を行い、必要に応じて公表していく。
- 運営費、会場建設費、委託費については、それぞれの特性を踏まえながら検討を進める。
- こうした取組を行うにあたって、予算管理、執行の管理体制や仕組みの実態について、必要に応じて、現場担当職員を含めて協会から委員会として直接聴取を行い、改善点の具体化を図り、助言していく。

その後、資料3、資料4を博覧会協会から説明をした上で討議を行った。委員からの主な意見は以下のとおり。(順不同)

- 参加国が発注するパビリオン建設については、着工が遅れることにより、資材の運搬、重機の移動、スペースの取り合いで工期が遅れ、増額になるリスクがあり、工事調整が重要になる。発注者が異なる場合に、どのようにマネジメントを行っているのか。

(博覧会協会「3つの工区に分けられているところ、各工区を担当する大手ゼネコンが中心となって、博覧会協会の整備局も入って、調整を行っている。」)

- 小催事場の再入札を行った際に、予算を抑制して成約に至ったという説明があった。どのような工夫であったのか。そのようなノウハウは他に応用できるのではないか。

(博覧会協会「一括発注することにより入札額が下がった事例であるが、他の案件についても一括発注による削減が見込めるか否かは検討するようにしている。」)

- プロジェクトを構成する3つの要素である品質、スケジュール、コストを管理できればプロジェクトは成功となる。万博は正にビッグプロジェクトであり、スケジュールが決まっており、予算も上限が決まっていると事務局から聞いている。結果として現時点では、品質のみが可変要素となる。分権化した組織だと組織毎に基盤が異なり、プロジェクト全体を見た大きな判断を求められた時に、誰かが短期間で判断しなければならない時がくる。今の組織では誰が全体を把握しているのか。

(博覧会協会「基本的には整備局長が協会発注案件の全体像を把握している。工区内における協会以外の民間の活動も整備局長に情報が集約される。また、担当副事務総長がダブルチェックを行っている。」)

- 運営費の資金計画が増額となった理由について、入場券収入については、チケットの販売単価の増額をふまえて2,200万人のチケット販売数を前提として計算したとの説明があったが、入場者数設定はどのような試算によるものか。またその他の収入（ロイヤリティ等収入）の増額要因は何か。
（博覧会協会「2,200万人は来場者想定数の2,820万人に八掛けして保守的に見積もったもの。他の増額要因としては、ロイヤリティ等収入についてライセンスの手法等を具体化する中で積み上げた結果増額している。」）
- 建設費の全体のコスト管理は博覧会協会が行っているとのことだが、出来高、予算の執行状況などの具体的なデータの把握は、現場とのデータのやりとりも含め誰がどのように行っているのか。
（博覧会協会「出来高の把握は発注者である整備局や交通局等で行っており、出来高は支出を伴うため財務部にも報告している。理事会には既契約分を報告している。」）
- 運営費について会場スタッフ約1万人はどのような形で集めるのか。一人当たりの単価が適正な価格であるかについては関心が高いと思う。
（博覧会協会「来場者サービスを提供する事業者、清掃事業者、警備会社など、事業者を公募により決めて、その事業者がスタッフを採用する形になる。」）
- 企業から協賛として人材を一定期間出向させることにより経費を削減できる可能性はあるのか。
（博覧会協会「協会職員の約半数は企業からの出向であるが、企業にとっても人材は貴重なので増員は難しい状況であり、大きな期待はできないというのが実感。」）
- 今の段階で品質管理を見直し、リスクファクターを洗い出すことで発注スペックが変わってくるのではないか。
（博覧会協会「建設費は、大きなものは発注済み。契約変更のリスクはあるが、2,350億円に増額した際にそのリスクは織り込んでおり、大きな齟齬が生じることはないと考えている。」）
- 運営費については、1970年大阪万博は右肩上がりの時期で黒字が出て収まったが、今はどうなるか分からない。上振れも下振れもあり得る。確実にチケットを売ることがリスクを抑え、赤字を出さないようにする執行管理として重要。チケットの売り方について説明を聞く必要がある。
- 運営費の支出については、コンティンジェンシープランが必要。収入が2割減ったときに何を削るのか。警備か、光熱費か、など議論はしておく必要がある。運営費は差し迫った現実にお金を払うため無いから出せませんと言えないものが多い。例えば熱中症対策など人の健康に関わるものもある。平時のプランや手続については説明いただいたが、予定どおりではないことが起きたときにどうするか計画はあるのか。
- 万博は公共支出と異なり収入と支出が共に変動する。だからCF0において全体の収入と支出をリアルタイムで把握する必要がある。千円単位でなく大まかなものでよいから月次で当委員会に報告して欲しい。また、CF0には各部の支出をコントロールし、即断即決する権限を与える必要がある。
- ビッグプロジェクトを成功させるためには、全体の収入と支出をリアルタイムで可視化して把握することが理想的である。特に建設コストについては、月次、出来れば毎週その期間内での各施設でのコスト変動・推移を全施設まとめた一覧表で、万博のCF0（＝プロジェクトリーダー）が常に全体を把握して正しい意思決定ができる必要がある。そしてCF0には、対外的な情報発信を

行い、常に正しい情報を踏まえて即断即決できる権限が必要である。予算執行監視委員会としては、同時に当委員会にも、その一覧表を共有することを検討して欲しい。それは CFO と CFO を支えるチームの役割となる。建設コスト推移一覧表は、本来プロジェクト事務局が常備しておくべきもので、仮に現在作成されていない場合においても、その作成にはそれほどの手間はかからない。

続いて、資料 5 及び資料 6 について事務局より報告を行い、討議を行った。委員から特段の異論はなく、次のようなコメントがあった。

○トイレについては、不落となって再入札を行う場合は、予算を安易に上げず、設計等を工夫していくのではないか。

○トイレコストのような個別の出費の妥当性は現場の判断に委ねるべきで、当委員会として介入すべきではない。

(以上)