

1. 博覧会協会の管理体制等

(1) CFOの設置

2024年3月13日開催の理事会にて博覧会協会内にCFO（最高財務責任者）を設置することが承認されたことを受け、同年4月22日付けで公益社団法人2025年日本国際博覧会協会会計規程を改正。同年4月22日付で、小野平八郎副事務総長がCFOに就任。

(2) 専門家の活用

外部の知見の活用に関して、会場建設費において契約変更の案件において必要と判断した案件については、従来より実施はしていたコストマネジメント事業者の評価結果を経済産業省との執行協議の中で報告することとした。運営費においても外部知見や経験者の意見を活用した取組を開始。

(3) 会場建設費の執行状況の報告（概ね2週間毎）

第2回委員会における議論を踏まえ、コスト推移管理表の概要のとおり、会場建設費の執行状況に関して博覧会協会から報告の契約実績をもとに経済産業省で概ね2週間毎に整理を開始。

2. 運営費の執行管理の強化

(1) 運営費執行管理会議の設置

博覧会協会の役員が出席し、協会事務局より、執行状況（チケットの販売状況、支出金額とその内容、支出抑制策）を説明。これまで計4回を開催。会議の結果は経済産業省に報告。

3. 会場建設費の執行管理の強化

(1) 会場建設工事の進捗の報告

会場全体工事の工程表を公表。

(2) コスト抑制の取組

小催事場の価格決定における一括発注への変更の事例について博覧会協会内において共有。会場内トイレ施設についてコストを抑制する形で再発注を実施。会場内トイレ施設については市場価格（一般公衆トイレ）との検証を実施・共有。

本委員会の指摘を踏まえて博覧会協会において対応した事項

3. 会場建設費の執行管理の強化

(3) 建設コスト推移表の記載

出来高ベースでの進捗率について、第4回予算執行監視委員会の建設費コスト推移表へ記載。

<参考：第3回委員会議事要旨>

○資料4に関して、タイムリーに二週間毎に進捗状況が「見える化」されるのは良いこと。その上で、契約ベースの数字が記載されているが、出来高ベースでの進捗状況の示し方について何らかの形で工夫ができないか。

4. チケットの販売促進

チケット販売促進策として、①電子チケットに係るシステム改善、②営業企画（前売チケットのくじ抽選、団体等への働きかけ、大規模イベントなどのチケットとの連携、インバウンド向けの販売チャネルの拡大等）、③機運醸成のための広報・プロモーション（新パンフレットの配布、パビリオン・イベント情報のSNS・HPでの発信、超早割1日券販売終了前に駆け込みでチケット購入を促す広報、新キービジュアル・キャッチコピーにてポスター・サインージ・デジタル広告・テレビCMなどで発信、開幕半年前の各種イベント、各地でのキャラバン、インバウンド向けに主要な旅行博等での露出拡大等）、④紙チケットの販売、⑤チケット販売・予約に係るサポートを実施。

<参考：第2回委員会議事要旨>

○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。

5. 運営費の執行状況の報告

コスト推移管理表の概要のとおり、運営費の執行状況に関しても博覧会協会から契約データをもとに経済産業省で概ね2週間毎に整理を開始。

<参考：第3回委員会議事要旨>

○運営費の執行状況についても、引き続き表形式で報告してもらいたい。

検討中の事項

1. チケット収入の拡大方策

運営費については、チケット収入を拡大させることが重要との指摘を踏まえ、既に改善策を導入したチケット販売促進策に加え、新たなコミュニケーション戦略に基づくプロモーションや、チケット販売・営業戦略に基づく様々な機関との連携などの進捗状況も注視しながら、引き続き検討。

<参考：第2回委員会議事要旨>

- 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。
- 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。

<参考：博覧会協会運営費執行管理会議第一回について（博覧会協会理事会資料（3月13日））抜粋>

- 委員からのおもなご意見は以下のとおり
 - ・計画通りにチケット販売が伸びなかった場合に何を削るのかをあらかじめ検討いただきたい。

2. 支出管理の見直し

これまでに、時間軸に応じた会場建設費の管理の在り方について議論。2024年12月にはタイプX転用の費用について見通しを示すとともに予備費の執行について関係者のコンセンサスを得たところ。開幕後を見据えては、一括管理型の予算管理体制への移行を進めるとともに、機動的な執行が杜撰な収支管理を招く事態とならぬような方策を検討中。

<参考：第4回委員会議事要旨>

- 確度に濃淡があるという印象。タイプX転用の費用はかなり早く内容が固まってしまうのではないか。確度もスピード感も異なる中で、確定させるべきものは確定させるとともに、不確定なものについては、大阪府市を含めた関係者間で精緻に情報交換をし、年末までにしっかりと状況の共有化をしておくべき。