

## 都市政策・地域経済ワークショップ 第9回 議事録

【テーマ】 「私の万博奮闘記 18ヶ月」

【講師】 折原 真子（公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会国際局上席審議役）

担当教員：佐藤 教授

【日時】 2025 年 11 月 28 日 18:30～21:20

【場所】 大阪公立大学院 都市経営研究科 梅田サテライト 101 教室

【参加者】 都市政策・地域経済コース M1 学生

### ■講師の紹介

今回の講師は大阪市の職員である。14,5 年前にグランフロントのプロジェクトに関わった課長時代に、当時佐藤教授が都市計画局長として在籍されていたこともあり、今回このような形で講師として関わることとなった。また公立大学統合前の大阪市立大学の事務部長として 5 年間在籍もしていた。

2024 年 4 月に人事異動で日本国際博覧会協会へ出向。着任後は博覧会協会の国際局に所属し、タイプ C（共同館）総括とともに、カンントリーマネージャーとして従事した。

### ■講義概要

本ワークショップでは、大阪・関西万博における博覧会協会国際局の実務と、講師が 18 か月間、タイプ C 共同館を総括し、カンントリーマネージャー（CM）として従事した経験が共有された。今回の万博の組織の概要説明のあと講師が担当したタイプ C（共同館）について、準備期間の短さや公式参加者の万博経験の差、パビリオン建設・展示・物流・運営対応などで多くの困難に直面した。CM は各国の要望調整からトラブル対応まで広範な役割を担った。また、協会は多方面からの出向者による組織ゆえガバナンスが効きにくく、各国の様々な要望に対応する為に多大な労力を必要とした。会期中は大きな事故もなく終わられた一方で、運営支援や VIP 対応、暑熱・混雑対策、クレーム等に関する対応が中心となり、入場者過多や理念共有の不足といった課題も指摘された。総括として、万博の知見を体系的に残し、海外公式参加者に伴走する CM の実態や困難を記録・評価する重要性、アフター万博の仕組みづくりの必要性、法律への運営面での柔軟な対応などが示された。

### ■講義内容

#### 1. 万博の概要について

- ・日本での開催は登録博としては 1970 年大阪、2005 年愛知につづく 3 回目。
- ・大阪万博（1970 年）は 6,400 万人来場、愛知万博（2005 年）は 2,200 万人。今回は 2550 万人。
- ・今回、国含め万博の関係者は 20 年前の愛知万博をメルクマールとして非常に意識しており、愛知を超えなければならないという意識が非常に強かった。
- ・2 年後の 2027 年にはベオグラード（セルビア）において国際博覧会（認定博）、2030 年にはリヤド（サウジアラビア）で登録博が実施される予定。
- ・大阪・関西万博はドバイ万博の面積の 1/3、予算は 1/4 程度の中で実施。狭いところにひしめき合う形でパビリオンが建設された。ちなみに自分自身が担当したパビリオンのお世話で、他のパビリオンに

はほとんど行けていない。

- ・組織の人数は 2025 年 8 月末の時点で 873 名と、愛知万博の 2 倍程度の職員体制。

## 2. 万博実施までの流れ

・万博の組織はまず日本政府が BIE（博覧会国際事務局）総会で実施される開催国選定の為に誘致活動を実施。決定後、日本政府から博覧会協会が万博特措法に基づく指定を受けて、事業を執行していく建付け。博覧会協会が外国政府や国際機関などの公式参加者と参加契約を結び、カウンターパートナーとなる。

・博覧会協会は開催にかかる準備・運営として、公式参加者のパビリオン建設や出展の支援を行うと共に、営業施設や共有施設等の会場建設、また会場運営は事業委託等を行いながら実施。公式参加者パビリオンや会場内の営業施設等の建設は参加者と日本等の事業者が建築設計、施工からスタッフ雇用等まで日本の法律に基づき契約を結び実施。

## 3. 組織体制

・事務局の体制としては事務総長はじめ副事務総長含め多くが国の省庁出身者。大阪府（大阪市）から 1 名と民間から 2 名。また 800 名以上で構成される全 16 局(室)のメンバーは、大よそ 10%が国からの出向、市と府から約 50%、民間企業、スポンサー企業から約 40%で構成されており、人件費は職員の出向元負担であり、協会としての直接雇用は抑えた仕組み。

・それぞれの局は、施設維持管理局（大阪市）、総務局（大阪府）、以外はすべて国の省庁（経産省中心）出身者が局長を務めている。

## 4. 国際局の仕事

・国際局には最も多い時で 90 名ほどが在籍。

・国際局の主な業務は公式参加者のパビリオン建設、運営に関する支援を担当。

・「総務」(局部署との連絡調整)、「BIE 担当」(BIE 博覧会国際事務局-Bureau International des Expositions)及び運営委員会との協議調整、「OSS(ワンストップショップ)」(公式参加者に対する専門分野の相談窓口)、「途上国支援」(国費予算調整)、「カンントリーマネージャー(CM)」(公式参加者の参加調整、建設支援にかかる連絡調整、海外賓客対応など)を行う 5 つのセクションに分かれる。

・BIE 運営委員会は開幕後は毎月行われ、海外からの様々な要望の検討、OSS(ワンストップショップ)では、公式参加者が滞りなく運営するための専門的な相談窓口を設けて対応した。具体的には、パビリオン建設や入国管理、展示、通関手続き、税金、スタッフ雇用、宿舍手配などそのため国税に関わる職員、物流に関わる民間企業、JETRO などから多くのスタッフが出向し、担当。

・途上国担当に関しては、日本政府が用意した途上国支援予算、1 カ国 2 億円超、トータル 250 億円程度の国費調整（予算、決算業務）を担当。

## 5. カントリーマネージャーの概要

・海外パビリオンを担当する「カンントリーマネージャー」(以下 CM)は、それぞれの国に対してコンシェルジュのような立場で、パビリオン設計、施工展示、パビリオン運営等にかかる公式参加者との協議

調整の窓口であり、開幕後は、ナショナル・デー等イベント、海外のVIP対応まで苦情含め相談等、調整業務を担当。

- ・ガイドラインは約150項目にも及び、逐次改訂されるため、浅く広くの万博のすべてのオペレーションやルールに精通し、担当国に説明をする必要があり、CMには専門的な知識を理解し、調整する能力が要求される。

- ・CMは開幕前には30名、開幕後は25名が在籍し、海外公式参加者にガイドラインの説明始め公式参加者の要望等を調整する役割。

- ・CMはタイプAは12名、タイプBが4名、タイプCが14名で構成、それぞれが英語+他の言語を話す人材が担当。

- ・年齢層的には役職定年を迎えた海外駐在営業経験のある商社出身者と武者修行的に留学経験のある若手職員で構成されている。出向元は、商社、旅行会社、メーカー、イベント、航空会社、メディア等からであり、語学堪能である必要があることから、自治体職員3名（うち一人は元々企業出身）は少ない。

## 6. 公式参加者およびパビリオンについて

- ・公式で158カ国、7つの国際機関で構成。

- ・パビリオンタイプ別には

- ・タイプA（独自の建物をすべて自国建設）:47カ国、

- ・タイプX（協会が建物を立て、内外装を公式参加者が実施）:4カ国、

- ・タイプB（協会が建物を立てて、内外装（ファサードのみ）を公式参加者が実施）  
:13カ国と3つの国際機関

- ・タイプC（共同館；外装、内装も協会が作り、展示品だけを国から持ってくる形式）  
:94カ国と4国際機関から構成されている。

- ・タイプ別の財政負担については、イメージだが、タイプAは最低でも数十億を自国で用意、タイプBも数億単位、タイプC（途上国）は展示品を自国で用意する。タイプCでも自国で内装施工工事を行う国は概ね5000万円から1億円弱の財源を要するかたちで参加。

## 7. タイプCパビリオンについて

- ・今回の万博では、小規模な「タイプCパビリオン」（コモンズ館）は94カ国が利用。各国すべて同じ大きさ（展示スペース53平米、商業スペース15平米）で統一。

- ・愛知万博では共同館として地域別に分類されていたが、今回の万博の共同館は、地域ごとに発言力の強弱やイメージ形成の偏りが出ることを避けて地域を混在させた配置を採用した点が特徴。

- ・地球共通資源としての「コモンズ」理念を反映させるためのネーミング。

- ・コモンズ館の前に掲げた旗を模したファサードデザインについては、国旗と地図の問題は外交問題につながりかねず、各国に対して非常にセンシティブな対応を求められた。

## 8. CMとしての18ヵ月間における具体的なエピソード等について

### 8-1.建設、物流に関する話題

- ・コロナ禍によるドバイ万博の開催遅延などの影響で3年程度しか準備期間がない中で、着任した2024年4月時点でタイプAでの請負業者未決定の国も多くあり、タイプCへの移行など、どんどん変更さ

れて行き、2024 年 11 月になってようやくタイプ C 参加国数が固まった。

- ・パビリオン建設、内装工事に関しても万博だからといった特例措置や優遇措置はなく、日本の法律にすべて準拠した形で対応する必要がある。

- ・過去博でのパビリオン建設経験が豊富な国は進行が早かったが、担当したタイプ C の国においてはプライムコントラクターやサブコントラクターの決定が遅く、開幕直前の 2 月～3 月によりやく内装施工工事開始という例が多かった。

- ・また物流に関しては、日本側がコンテナ費用を負担しても、現地で港まで展示品を運ぶ「フォワーダー」を確保できない国が多数存在。海上輸送には 2～3 か月半を要するため、航空便や DHL による配送となるケースも多くあった。

- ・加えて、民族衣装などの展示物が検疫（植物防疫等）で廃棄される事例や、商業活動も輸入許可やキャッシュレス対応、税金対応など様々な要件によって最終的にはコモنز館で物販、飲食の商業活動ができた国は 1/4 程度だった。

- ・担当国の一つの事例では、2024 年 11 月に船便が出て、2025 年 2 月に大阪港にコンテナが着いたが、物流関係の書類の作成や書き直しなどをおこない、結局中身を開けられたのは 3 月下旬だった。

## 8-2.ガバナンスの問題

- ・タイプ C 担当 14 名 CM の出向元でのキャリア、年齢、語学レベルも違う中でガバナンスが効きにくい状況。

- ・協会には 150 ほどのガイドラインがあり、都度改定もされ内容を把握したうえで各国に説明を実施。また、締め切りを定めているが、守らなくてもペナルティが無いため、お願いするしかない状況の中で遅延が度々発生した。

- ・ビザ、スタッフ雇用や社会保険、銀行口座、光熱費、宿舍の家賃支払いなどあらゆる問題の多くが語学の壁があった。英語での簡単なメールのやり取りですら、担当部署が対応できない場合が多く、CM が入らざるを得ず、その意味ではコミュニケーションロスが多かった。

## 8-3.開幕後

- ・業務内容がパビリオン建設から運営支援に変わって行き、主にナショナル・デー、自主催事イベントのサポート、VIP の来訪支援等、時にはスタッフの生活支援も含め対応した。

- ・パビリオンの入場予約システムを各国が導入せずに、結果的には「並ばない万博」は名ばかりとなった。

- ・暑熱対策については、あるコモنز館の各国が共同で暑熱対策をする要望書が協会に提出がありスポットクーラー、ビニルカーテン等を導入し 8 月頃には収束。

- ・8 月中旬以降は、コモنز館においても並ぶことすらできない来場者が、待機列やクレームへの対応が必要となりカスタマーハラスメントとも言える事象も多数生じた。

- ・結果的に大きな事故は起きなかったのが良かったものの、現場対応をしていた者としては、理論上の数字は別として入場者は入れすぎだったと感じている。

- ・ナショナル・デーはパフォーマーが来日できず、隣国のパフォーマーによる代役、東京からパフォーマーを招聘するなどのケースもあった。

- ・その一方で、国同士の横の関係性が生まれ彼ら独自にイベントを企画、実施するような友好的な関係

性が出る等、コモンズならではの事象だった。

・例えば、カリブ海、ラテンアメリカの国々が連携し、コーヒーとカカオをテーマに試食を振舞うだけでなく、女性の労働問題とか、環境問題などを議論しながらイベントを行うなど興味深い取り組みがあった。

後半：質疑応答

Q：愛知万博の知見が生かされたのか？また今回の知見をどのように活かそうと考えているか？

A:関係者の間では、愛知万博は「トヨタ万博」と言われており、トヨタの求心力があったと言われている。そこから20年経ってオペレーション等は全く違っていると思う。ITの活用等様々な取り組みの検証や今後日本で大きなプロジェクトに何らかの形で活かす等については、担当外でもあり現時点で分かっていない。万博協会は法律上、あと2年で清算される組織である。万博を通じて得られたデータや知見がバラバラになって消えてしまわないように、アフター万博のシステムの重要性は大いにあると感じている。

Q:パビリオン建設、物流や商業活動等、日本の法律やルールがネックになっていたのでは？

A:コモンズ館のタイプC国は、自国財源の関係で、物流等うまくいかなかったことは、豊富な資金力のあった過去博では様々な問題が解決できていた要素はあるだろう。日本の法律、ルールを無視することはできず、文化や言語により、各国に理解してもらおう努力に相当の労力やコストを要した。

Q：国際的なイベントを数多く手掛けてきた大手広告代理店の不在が何らかの影響があったか？

A: 基本的な基盤づくりに大手広告代理店が関わらなかったことの影響が大きかったということを使う人は多いが、私自身は良く分からない。観点は異なるが、国際的なプロジェクトに若い時にアサインされるのは良いと思う。次のキャリアステップにつながるのではと考えている。

Q:最も想定していなかった課題は何か？

A：CMがどこまで国の面倒を見ればよいのか、ジョブ・ディスクリプションが明確になっておらず、寄せ集めの組織であったためにマネジメントするための環境が整っていないのが予想外のしんどさだった。その中でも、助けてくれる人はいて近くにいる同僚達と協力しあってサバイブできたと考えている。

Q:各国からの遮熱対策等様々なクレームを受けた後、最後はどのような関係性になったのか？

A:担当国からは最終的には役割や支援に対して、感謝されたところ。海外の方々と働くことで大事な要素は約束を守り、レスポンスは早くするなど信頼関係を築くことと、礼節をわきまえた対応が重要であることを学んだ。

Q：タイプごとのカントリーマネージャーの役割や苦勞について

A:タイプAの国々は過去博の経験値が違うため、要望が高く調整の難しさはあったかもしれない。タイ

プ A からの要請により全体オペレーションが変わるなどもあった。

一方、タイプ C については日本から予算措置され来日できるスタッフに限りがある途上国と、一定の自国財源を持つそれ以外の国とで、各国のイベント実施等、活動の違いに応じて CM の苦勞に違いがあったと思う。

Q:日本だから事故なくできたのでは？

A:それはあると思う。来場者からは待機列にクレームがあったものの辛抱強く待てたのは海外からも評価されていた。

Q:パビリオンの建設面だけでなく、パビリオンの演出面における CM の役割について

A:各国の観光、投資等、メッセージ性が異なるが、CM のキャリアバックグラウンドや力量により、対応していたケースはあると思う。もし私がこのような仕事の経験があったとすれば、今から考えると各国には本物を持ってくることが、日本との関係性を意識するようにアドバイスができたのかなと思う。担当していた国連館は日本との関係を意識した展示をしており、70 年万博時に、当時の宇和島市長が寄贈した平和の鐘が国連本部にあるが、そのレプリカを宇和島の高校生が作って国連パビリオンで展示していた。イタリア館、フランス館なども日本との関係を強調した展示をしていた。

Q 万博全体としての総括について

A: 協会組織としては対外的な広報集を作成中であるが、協会職員はそれぞれ違った立場で万博の景色をみているはずで、それぞれの部署（各人）が評価することが大事だと思う。

私が何か記すとすれば、国に伴走する CM のような役割の人が、どんなところで悩み、困難を乗り越えたのかについてまとめるのだろうと感じている。海外のパビリオンが日本の法律の壁や言葉の壁などがあり、更に時間的な問題がある中で、どのように対応したのかを論文にまとめているケースも見られる。インフラ等ハード面、パビリオン運営、イベント等ソフト面、様々な担当者がそれぞれの観点での取り組みを総括するべきだと感じている。

Q:BIE としての総括について

A:過去の博覧会について評価したように今回もするはずで、主催者に対して定量データ等の照会がされていると聞いている。

Q: 万博は、テーマパークではなく、万博の目的「公衆の教育」についてどのように感じたのか？

A:多くの来場者が万博を楽しめたことは間違いないと思うが、そもそも万博って何？ということが、来場者に対して十分に伝わったのかは良く分かっていない。私もそうした理念についてレクチャーを受けたわけではなかった。過去博経験者等知っている人はいると思うが、多くの職員は理解しないまま、組織にアサインされたのではと感じる。様々な業界から構成される組織の宿命で、そのような理念も含めた認識度合いを合わせて組織マネジメントができるほど時間や人材がなかったというのが実情だが、運営側の視点でも多角的に考える機会であった。