

博覧会協会における 運営費予算執行管理について

公益社団法人2025年日本国際博覧会協会

2024年3月1日

博覧会協会における執行管理について（予算のフレーム）

○博覧会協会は、予算を3種のフレーム（会場建設費・運営費・委託費）で執行管理を行っている。

| | 収 入 | | 予 算 | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|--|---|--------------------|------------|----------|--------------|------------|--------|----------|------------|--------|
| | 会場建設費 | 運営費 | 協会が受託する事業 | | | | | | | | | | |
| 会場建設費 | <ul style="list-style-type: none">・国 1／3・大阪府市 1／3・経済界 1／3 | <ul style="list-style-type: none">・入場券収入・その他収入 (ロイヤリティ/ライセンス収入等) | <ul style="list-style-type: none">・国からの委託費 | <table><thead><tr><th>誘致時</th><th>(2017年 9月)</th><th>1250億円</th></tr></thead><tbody><tr><td>基本計画策定時の資金計画</td><td>(2020年12月)</td><td>1850億円</td></tr><tr><td>建設費改訂</td><td>(2023年10月)</td><td>2350億円</td></tr></tbody></table> | 誘致時 | (2017年 9月) | 1250億円 | 基本計画策定時の資金計画 | (2020年12月) | 1850億円 | 建設費改訂 | (2023年10月) | 2350億円 |
| 誘致時 | (2017年 9月) | 1250億円 | | | | | | | | | | | |
| 基本計画策定時の資金計画 | (2020年12月) | 1850億円 | | | | | | | | | | | |
| 建設費改訂 | (2023年10月) | 2350億円 | | | | | | | | | | | |
| 運営費 | | | | <table><thead><tr><th>誘致時</th><th>(2017年 9月)</th><th>809億円</th></tr></thead><tbody><tr><td>基本計画策定時の資金計画</td><td>(2020年12月)</td><td>809億円</td></tr><tr><td>運営費 資金計画</td><td>(2024年2月)</td><td>1160億円</td></tr></tbody></table> | 誘致時 | (2017年 9月) | 809億円 | 基本計画策定時の資金計画 | (2020年12月) | 809億円 | 運営費 資金計画 | (2024年2月) | 1160億円 |
| 誘致時 | (2017年 9月) | 809億円 | | | | | | | | | | | |
| 基本計画策定時の資金計画 | (2020年12月) | 809億円 | | | | | | | | | | | |
| 運営費 資金計画 | (2024年2月) | 1160億円 | | | | | | | | | | | |
| 協会が受託する事業 | | | | <p>※協賛事業は使途指定のためプロジェクト単位で収支を管理</p> <table><thead><tr><th>日本政府館 (設計・建設以外の事業)</th><th>途上国支援</th><th>会場内の安全確保</th></tr></thead></table> | 日本政府館 (設計・建設以外の事業) | 途上国支援 | 会場内の安全確保 | | | | | | |
| 日本政府館 (設計・建設以外の事業) | 途上国支援 | 会場内の安全確保 | | | | | | | | | | | |

博覧会協会の資金計画（運営費）について

- 1 資金計画
- 2 運営費の推移
- 3 支出予算
- 4 収入予算
- 5 協賛獲得

資金計画（全体像）

1. 資金計画（運営費ほか）の全体像について

- 協会全体の資金計画として、会場建設費以外に運営費のほかに協賛事業、政府からの受託事業がある。
- 運営費予算は、1,160億円（2019年12月BIE登録申請書 809億円から+351億円）
- 従前より管理費削減に努力するとともに、運営参加など運営費削減に寄与する協賛獲得を実施している。引き続き支出抑制とともに、営業施設からのロイヤリティ収入拡充等により収入増加に取り組んでいく。
- 協賛事業についても企業・団体・公営事業者との間で会場整備・運営の協賛に向けた協議を重ね、今般827億円（うち契約済・契約手続き中767億円）を見込んでいる

| 収入（億円） | 支出（億円） | |
|-------------|--------|--------|
| 入場券売上 | 969 | 運営費 |
| その他収入 | 191 | |
| 運営費収入計 | 1,160 | 運営費支出計 |
| 協賛収入（資金・現物） | 827 | 協賛事業 |
| 受託収入※ | 299 | 受託事業※ |

※受託事業は、増額・事業増加する予定があります。受託元からの予算措置を勘案し、以下基準で記載しております。

- 【内訳】：①日本館事業：約30億円（契約基準→政府予算では他受託先と混在の為）
②途上国支援：約70億円（政府予算計上基準で記載）
③会場内の安全確保：最大199億円程度（政府予算計上基準で記載）

資金計画（運営費の推移）

2. 運営費の推移について

【支出】

2019年12月時点

809億円

収入 支出

| | |
|----------------|----------------|
| その他収入 107億円 | 会場管理費 295億円 |
| 入場券売上 702億円 | 事業運営費 151億円 |
| | 営業関係費 83億円 |
| | 輸送管理費 129億円 |
| | 管理関係費 151億円 |

①人件費等の上昇によるもの +220億円

- 人件費に係るもの +214億円
- 財・サービスに係るもの +6億円

②環境変化・計画変更によるもの +131億円

- 環境変化への対応経費 +95億円
- その他経費(消費税、BIE納付金) +36億円

2024年1月時点
1,160億円

収入 支出

| | |
|----------------|----------------|
| その他収入 191億円 | 会場管理費 510億円 |
| 入場券売上 969億円 | 事業運営費 155億円 |
| | 営業関係費 95億円 |
| | 輸送管理費 184億円 |
| | 管理関係費 207億円 |

【収入】

①入場券売上 +267億円

②その他収入 +84億円

- ロイヤリティ等収入 +48億円
- 施設利用料、公官競技等収入 +36億円

会場管理費は、主に会場運営費、ICT関連費、安全対策・施設管理費、来客対応費

事業運営費は、主に共創事業費、催事費、テーマ事業費、参加国関係費

営業関係費は、主に広報宣伝費、入場券関係費

輸送管理費には、主に来場者輸送費

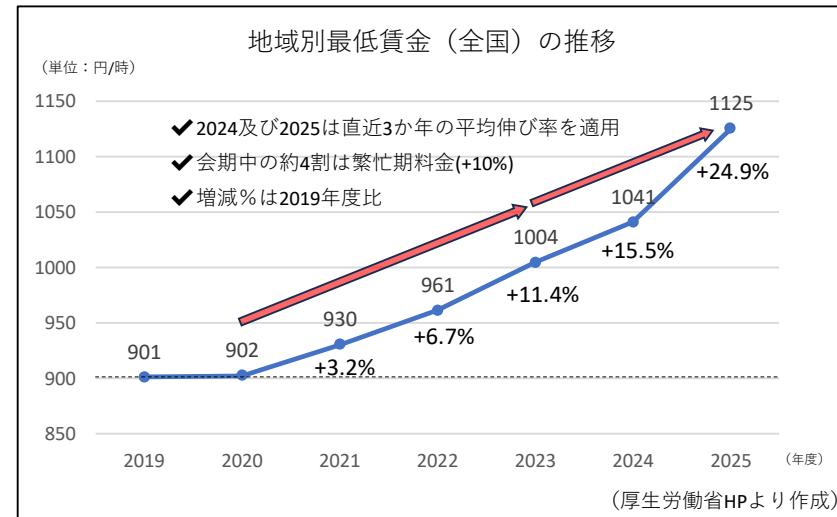
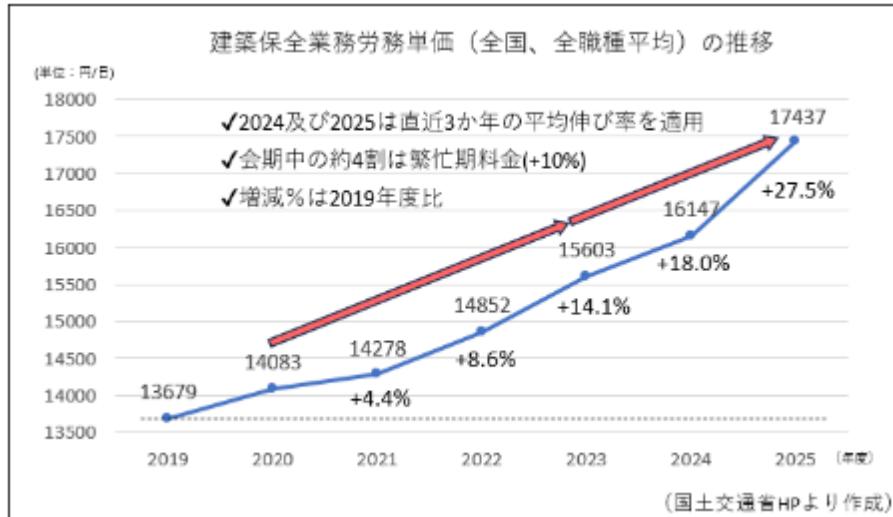
管理関係費には、主に協会管理費、租税、BIE関連費用

※支出の内訳については当該時点での計画額であり、今後執行過程において変わりうるもの。

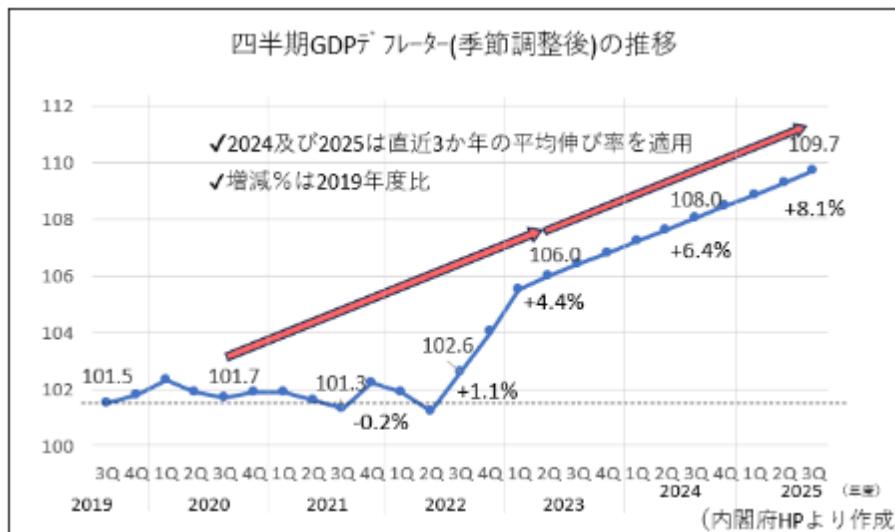
執行状況は、運営費執行管理委員会で定期的に報告し、支出抑制を図っていく。

【参考】資金計画(運営費)

○人件費に係る参考指標



○財・サービスに係る参考指標



○採用指標

○労働関係指標（販売・サービス合算）
2023.10月時点

| | 人件費 上昇率 平均 | 財・サービス 上昇率 |
|-----------|---------------|---------------|
| 2019～2021 | 3.8% | -0.2% |
| 2019～2022 | 7.6% | 1.1% |
| 2019～2023 | 12.7% | 4.4% |
| 2019～2024 | 16.8% | 6.4% |
| 2019～2025 | 26.2% | 8.1% |

(大阪労働局HPより作成)

【参考】資金計画(運営費:支出予算①人件費等の上昇によるもの)

3-1. 運営費：支出予算①人件費等の上昇によるもの +220億円

【1】現状の人件費等影響額について⇒121億円

- 2023年12月時点の年次執行計画通りに事業執行を行い、人件費等上昇が継続した場合を想定しシミュレーションを実施。
- 人件費等影響額予測額は、121億円
- 当初計画の809億円で事業完了を目指すと人件費等上昇の影響により121億円の事業計画が執行できない状況となる。

<2023年12月年次執行計画ベースでの人件費等影響額想定数値> (単位：億円)

| | 合計額 | 予定価 | 人件費等影響額 | | 労務単価上昇率 | 総労務費上昇率 | 人件費上昇率 | GDPデフレータ |
|---------------------|-----|------|---------|-------|---------|---------|--------|----------|
| | | | | | | | | |
| 当初計画 | 809 | 809 | | | | | — | — |
| シミュレーション結果 (計画比) | 809 | 688 | 121 | 27.5% | 24.9% | 26.2% | 8.1% | |
| | | ▲121 | +121 | | | | | |

| 年 度 別 状 況 | 執行額合計 809 | 予定価 688 | 人件費等影響額 | | 人件費 | 財・サービス | 人件費上昇率 | 財・サービス上昇率 |
|-----------------------|--------------|------------|---------|----|-----|--------|--------|-----------|
| | | | | | | | | |
| ~2021実績 | 35 | 34 | 1 | 1 | 0 | 3.8% | -0.2% | |
| 2022実績 | 39 | 37 | 2 | 2 | 0 | 7.6% | 1.1% | |
| 2023予定 | 108 | 98 | 10 | 9 | 1 | 12.7% | 4.4% | |
| 2024予定 | 221 | 192 | 29 | 27 | 2 | 16.8% | 6.4% | |
| 2025~予定 | 406 | 327 | 79 | 76 | 3 | 26.2% | 8.1% | |

【2】未執行の人件費等影響額について⇒26億円

- 【1】で押し出された未執行の事業についても、万博事業において必要不可欠な事業であることをから執行することを想定。
- 未執行分について、2024年度に40%・2025年度に60%を執行することを想定し、人件費等影響額を算出。
- 未執行分の人件費等影響額は26億円発生。

【3】遠方スタッフの宿泊費について⇒73億円

- 会場運営スタッフは1日約10,000人以上に上り、雇用にあたっては人手不足が懸念される(販売・サービスの有効求人倍率3倍超)。このため一定数は近畿圏外の雇用も想定されることから、宿泊費の上振れ分を見込むもの。

$$10,000 \text{人/日} \times 1/3 \text{ (想定割合)}$$

$$\times 10,900 \text{円/泊 (協会旅費規程)} \times 200 \text{日}$$

➤ 遠方スタッフ宿泊費 73億円

【1】121億円 + 【2】26億円 + 【3】73億円

= 合計220億円

資金計画(運営費：支出予算②環境変化・計画変更によるもの)

3-2. 運営費：支出予算②環境変化・計画変更によるもの +131億円

● 環境変化への対応経費 ▶ +95億円

- 韓国の大規模雑踏事故等を踏まえ、万博会場へのシャトルバス発着となる会場外駐車場、駅ターミナル等の雑踏・渋滞対策について、配置計画等を見直し
- 来場者へのシームレスなサービス提供を行うために、システム開発の追加、ICT人材確保といった**ICT**の活用を充実し、利便性や快適性を向上するもの
- 駅シャトルバスの運行について、深刻な運転士不足への対応、来場者が利用しやすい運賃設定等を踏まえ、バス事業者の採算性確保のための補助などの対策を行う
- 上記による支出増加に対応するため、一般競争入札結果反映、その他事業内容・金額を見直すことで財源を捻出

● その他経費 ▶ +36億円

収入計画の変更に伴い再計算し、消費税・**BIE**納付金を追加計上

環境変化への対応経費

+95億

円

| | |
|--------------------------|-------|
| 案内誘導費（雑踏・渋滞対策） | +41億円 |
| 来場者向けシステム開発の深度化・ICT人材の増員 | +54億円 |
| 駅シャトルバス運行対策経費（輸送管理費） | +41億円 |
| 一般競争入札結果反映（会場管理費） | ▲25億円 |
| 事業内容・金額の見直し（会場管理費） | ▲16億円 |

その他経費

+36億円

消費税

+31億円

BIE納付金

+5億円

資金計画(運営費:収入予算)

4-1. 運営費：収入予算について +351億円

- 入場券売上については、想定来場者数2820万人の80%（2200万人）を前提に、適切な資金計画策定のため固めに算出 +267億円
- ロイヤリティ等収入については、飲食・物販店舗の充実、ライセンス商品の販売促進で+48億円
- その他については、会場内の施設・設備の利用料などを見込み +36億円

(単位：億円)

| 項目 | 19年12月 BIE登録 =基本計画 | 23年12月 | 増減 (19.12比) | 主な増減事由 |
|----------------------|--------------------------|--------|----------------|---------------------|
| 入場券売上 | 702 | 969 | 267 | 入場券の売上 |
| その他 ロイヤリティ等 収入 | 62 | 110 | 48 | 飲食・物販ロイヤリティ、ライセンス商品 |
| その他 | 45 | 81 | 36 | 施設利用料、公営競技等収入 |
| 合 計 (自主財源) | 809 | 1,160 | 351 | |

資金計画(運営費:収入予算① 入場券の販売目標)

4-2. 運営費: 収入予算① 入場券の販売目標について

1/2

● 入場券販売目標

- 関西広域エリアの人口、インバウンドの増加から、大阪・関西万博では想定来場者数2820万人を設定（通期パス・夏パスの複数来場を勘案し、2300万枚のチケット販売を想定）
- 愛知万博と同様、前売りで6割となる1400万枚の販売を目指す。うち700万枚を経済界での購入を期待。
- 時代の変化により、旅行会社等による委託販売の減少、Web販売の増加を想定。

愛知実績

| 最終販売枚数：1,720万枚（2,200万人） | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 前売販売実績：939万枚(55%) | | 会期中販売実績：781万枚(45%) | |
| 企業等直販 382万枚 | 旅行会社等委託販売 557万枚 | 委託販売 475万枚 | 会場当日 299万枚 |

直販7万枚

大阪・関西目標

| 最終販売枚数：2,300万枚（2,820万人） | | | |
|-------------------------|---------------|------------------|---------------|
| 前売販売：1,400万枚（60%） | | 会期中販売：900万枚（40%） | |
| 企業等直販 700万枚を期待 | 旅行会社等 委託販売 | 公式Web販売 | 旅行会社等 委託販売 |
| | | | 公式Web販売 |

4-2. 運営費：収入予算① 入場券の販売目標について

2/2

●入場券販売の基本的な考え方

- チケット販売のチャネルは大きく分けて、①webによる個人等への販売、②旅行会社等を通じての販売（旅行商品など）、③企業等への直接販売、の3つ。
- 前売り販売を開幕500日前の2023年11月30日からスタートしたのは、日本全体で大阪・関西万博の機運醸成を進めていくことに加えて、企業などが計画的に購入を予定すること、学生の修学旅行などはかなり早期から訪問地を決めることなどを考慮したもの。
- 今後パビリオンや催事内容などが具体化するにしたがってチケット販売は尻上がりに伸びてくると想定される。
開幕半年前から来場日予約（必須）やパビリオン予約がスタートしてその頃までにはパビリオン内容なども明示していくことになるため、販売時期は、①前売り第1期（2023年11月30日～2024年9月）、②前売り第2期（2024年10月～2025年4月12日）、③会期内（2025年4月13日～10月13日）の3フェイズに分かれる。
- 前売り第1期は、経済界において各企業が購入される分が主体となり、前売り第2期においては旅行会社等を通じての販売やWeb販売が主体となる

資金計画(運営費:収入予算② その他収入)

4-3. 運営費：収入予算② その他収入について

(単位：億円)

| 項目 | 金額 | 備考 |
|-------|----------------|---------------------------|
| その他収入 | ロイヤリティ収入 | 80 物販・飲食のロイヤリティ収入 |
| | ライセンス事業収入 | 30 ロゴ・キャラクター等のライセンス事業収入 |
| | 供給処理施設収入（光熱水費） | 31 パビリオン等からの光熱水費収入 |
| | 民間パビリオン敷地使用料 | 8 国内参加者からの賃料収入 |
| | 物流業務収入 | 6 協会が行う倉庫・配達業務による収入 |
| | 催事施設利用料 | 3 ホール、メッセ等催事施設の使用料収入 |
| | 公式参加者建物使用料 | 5 海外参加国からの賃料収入 |
| | 補助金、一般寄附金 | 28 使途を指定しない寄附金、公営競技等補助金など |
| 合計 | | 191 |

資金計画(運営費:協賛事業)

5-1. 協賛事業について

- 2024年1月現在の協賛契約の計画は827億円（うち契約済・契約手続き中は767億円）。積極的に募った結果、大変多くの現物協賛、資金協賛をいただいており、様々な企業・団体の参加によって万博の魅力向上と経費抑制が図られている。

(単位：億円)

| 協賛区分 | 資金 | | | 現物 | | | 合計 |
|-----------------|--------|----------|-----|--------|----------|-----|-----|
| | 2022年度 | 2023年度以降 | 計 | 2022年度 | 2023年度以降 | 計 | |
| 未来社会SC・TW・テーマ事業 | 155 | 121 | 276 | 153 | 83 | 236 | 512 |
| 運営参加・催事等 | 0 | 121 | 121 | 0 | 104 | 104 | 225 |
| 広報プロモーション | 0 | 26 | 26 | 7 | 24 | 31 | 57 |
| 会場整備 | 0 | 0 | 0 | 1 | 32 | 33 | 33 |
| 計 | 155 | 268 | 423 | 161 | 243 | 404 | 827 |

※未来社会SC=未来社会ショーケース、TW=テーマウィーク

資金計画(運営費の節減)

5-2. 協会の協賛契約獲得努力による節減（運営費で執行予定→協賛事業）

● 運営参加協賛：万博の運営に必要な施設や物品、サービス

▲176億円

| | | | |
|---|---------|----------------------|--------|
| 資金協賛 | ▲75.0億円 | 業務管理システムや事務機器(複合機ほか) | ▲1.7億円 |
| 会場運営システム(決済、予約、クラウドストレージ、 ポータルサイト運営ほか) | ▲70.5億円 | 業務ロボット | ▲0.9億円 |
| 会場設備整備(セキュリティ対策・防災ほか) | ▲14.4億円 | オフィス・会議室、イベント会場等の提供 | ▲0.5億円 |
| 会場運営備品・消耗品 | ▲7.2億円 | 食糧品(会議・イベント用) | ▲0.1億円 |
| 役務提供(業務センターほか) | ▲5.7億円 | | |

● 広報プロモーション：全国的な広報・プロモーションに関するメディア、コンテンツ等

▲51.9億円

| | | | |
|------------------|---------|----------------|--------|
| ポスター枠・サイネージ枠等の提供 | ▲18.8億円 | 共創事業・メモリアルイベント | ▲5.0億円 |
| 資金協賛 | ▲17.2億円 | 広報メディア・公式記録ほか | ▲0.2億円 |
| 車体・機体のラッピング広告 | ▲10.7億円 | | |

【参考】資金計画(運営費・協賛)

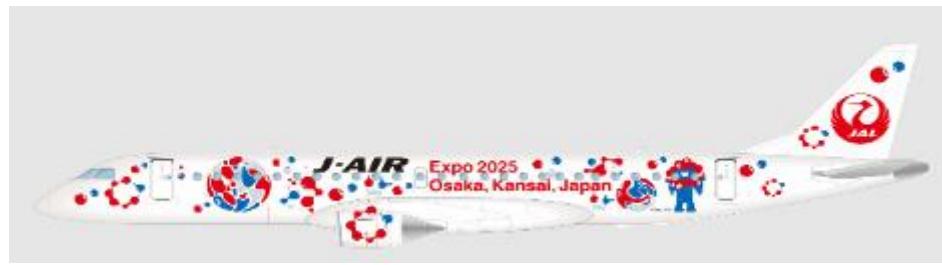
運営参加協賛事（IPM）



飲料
お土産一式



広報プロモーション協賛事例 (ラッピング広告)



【参考】資金計画(運営費・その他経費節減の取組)

経費節減の取組み

・コピー用紙の使用抑制：

オンライン会議を活用したペーパーレス化。両面印刷、ツーアップ印刷の励行。

印刷時の暗証番号設定をルール化し出力を吟味。使用量実績の周知による職員への意識づけ。

・電気使用量の抑制：

適正冷暖房設定励行によるエネルギー使用量抑制（関西夏のエコスタイル/冬のエコスタイルの周知）。

・オフィス賃借面積の精査：

協会職員の人員増加に合わせて必要な時期に段階的にオフィスの賃貸借契約を締結。

・オフィス什器調達に係る節約：

現物寄附を受けた什器を一部使用。協賛募集。時限組織である協会の特性を踏まえたレンタルの活用。

・タクシ一代の抑制：

協会職員出張にあたっては公共交通機関の利用を原則。

「タクシーの使用基準」の順守と持続可能性（公共交通機関の利用によるCO₂排出量削減）を意識した利用を徹底。

・事務用品調達に係る節約：

発注部局を総務課に限定。定常的支出に対して購入サイトを一元化し、継続した割引契約を獲得。

・印紙税の節減：

電子契約を導入。収入印紙購入の費用を節減。

博覧会協会における運営費執行管理について

- 1 運営費 決裁ルール**
- 2 運営費執行管理会議の設置**

博覧会協会における執行管理について（運営費・発注手続の例外）

発注手続（原則）

○契約予定案件につき各局は、財務部に対し事業の必要性及び予算の裏付けのある発注であること、調達部に対し予定価格や調達方式が適正であることを事前に説明し、両部はそれを確認する。

発注手続（例外）

○業務効率化のため「事前協議不要」の項目を列挙し認めている。執行にあたっては原局は起案決裁を行い、財務部及び調達部が支出前の確認を行う。

例：官公庁手数料、給与、旅費、配送関係費、公共料金、事務用品等の購入費ほか

○「事前協議不要」の項目のうちさらに「小口」に該当する項目（10万以内の定額または緊急的に要する経費等）を個別に定義し、事前に「依頼書」を経理課が確認することで起案決裁を省略し執行することを認めている。

例：収入印紙、切手、弔電、配達代、緊急的経費（修繕費等）ほか

運営費執行管理会議について

運営費の執行管理に関し、博覧会協会は以下の取組みを実施する。

- ・役員(理事及び監事)が参加する会議(運営費執行管理会議)を設置・開催し、協会事務局より執行状況を説明し、質疑応答を行う。説明内容は、①チケットの販売状況、②支出金額とその内容、③支出抑制策とする。
- ・開催頻度は四半期に一回開催される定例の理事会の間に少なくとも一回、その他必要に応じ隨時開催することとする。
- ・運営費執行管理会議は代理出席を可とするが、代理が出席した場合においては、役員(理事及び監事)本人に対して遅滞なく報告する。
- ・四半期毎に開催されている理事会においては、運営費執行管理会議における議論内容を担当副事務総長が報告する。

