



慶應義塾大学ビジネス・スクール

横浜国際平和会議場に関するノート

横浜は幕末期（1859年）の開港により、一寒村から「国際港湾都市」への道を着実に歩み続けてきた。我国第一位の貿易量を誇り、物流拠点や情報の発信地の機能を果たしてきた横浜は、日本における産業の近代化の進展、京浜工業地帯の確立にともなって、重化学工業都市としての役割も果たすようになった。

しかし、第二次大戦後はその発展にかけりがみえはじめた。工業原料取引単位の大規模化に対応した新しい専用船、専用港の建設、航空機時代の到来により、かつて横浜が担っていた港湾機能は減少していった。また、重化学工業等による環境汚染が住居環境に悪影響を与え、この解消が強く望まれるようになった。

一方で首都東京は高度経済成長を経て政治、経済の中心として一極集中を強めていき、横浜や川崎は東京のベッドタウンとなっていた。1985年の国勢調査によれば、横浜市民の内、東京を中心とする市外へ毎日60万人が通勤、通学で流出し、市外からは30万人が流入、ネット30万人が昼間流出していることになる。しかし、このようにベッドタウン化した横浜における都市整備は人口増に追いつかない状況であった。その理由には、戦災によって市街地の41%が焼失して中心地が壊滅状態となったこと、戦後の長い間、進駐軍によって市街地の27%、主要港湾施設の90%が接収され続けたことなどが挙げられている。

このような状況に対処するため、飛鳥田市政（1963年～1978年）において、1965年に①都市部強化事業、②金沢地区埋立事業、③港北ニュータウン建設事業、④高速道路網建設事業、⑤高速鉄道（地下鉄）網建設事業、⑥横浜ベイブリッジ建設事業の六大事業の着手などの基本施策が策定された。これら戦略的事業のめざした都市づくりの基本的な方向は、その後の細郷市政（1978年～1990年）の「よこはま21世紀プラン」に受け継がれた。

1981年に策定された「よこはま21世紀プラン」は安全で快適な市民生活の実現を図るために、2000年を実現の目標とした長期総合計画で、様々な機能を持った地域を有機的に結びつけた多角多圏型都市構造をめざし、横浜を首都圏の中核都市として、主体性、自立性を高めていくことを目標としている。

そしてこの「よこはま21世紀プラン」において中核的な役割を果たすのが「みなとみら

このノートは、慶應義塾大学の大学院経営管理研究科藤枝省人教授が、同大学院卒業生新川 研氏の協力を得て作成したものである。このノートの作成にあたっては、MM21および横浜市の各位の御協力を頂いた。その御好意に対し、厚く感謝申し上げます。（平成6年3月作成）

い21（MM21）事業」であり、さらにこのMM21事業の中の中核的事業の一つが横浜国際平和会議場の整備となっている。

5

MM21

(1) MM21 の目的

MM21の目的には次の3つが掲げられており、これらを達成することによって世界の経済・文化などの中枢機能を担う首都圏の改造を促進するとともに、横浜の国際都市として
10 のより一層の発展を図ろうとするものである。

① 横浜の自立性の強化

関内・伊勢佐木町地区と横浜駅周辺地区とに二分されている横浜の都市部を有機的に一体化し、横浜の都心部を拡大強化する。そしてここに先端的な業務、商業など都市機能の集積を図り、世界に開かれた横浜経済を確立するとともに、市民の働く場を創出すること
15 で、就業人口の多くが東京へ流出している現状を是正していくことを目標とする。

② 港湾機能の質的転換

従来の物流機能中心の港湾から、国際交流機能や港湾中枢管理機能なども担う港湾への質的転換を図る。また関連道路網の拡充と併せて区域周辺を整備することにより、親水性の高い緑地なども整備して快適なウォーターフロント空間を創造する。

③ 首都圏の業務機能の分担

政府の第四次全国総合開発計画においては、東京への一極集中を是正するための業務核都市構想が打ち出されているが、横浜はこの構想にそってMM21において首都圏の業務機能を分担する業務核都市の整備を進め、行政や企業の中枢管理機能、高次の商業・サービス機能、国際交流機能などの集積を図る。

25

(2) 計画の概要

MM21は、関内・伊勢佐木町地区と横浜駅周辺地区の二つの既存都市に挟まれた臨海部で、三菱重工業横浜造船所跡地、旧国鉄高島ヤード、東横浜貨物駅跡地、横浜駅東口地域、高島埠頭、新港埠頭など既存の土地110haと埋立地76haを併せた計186haの土地を利用す
30 るものである。完成目標の2000年には19万人の就業人口と、1万人の居住人口を持つ都市ができあがる予定である。計画概要は、次のとおりである。

* 計画人口	
就業人口	19万人
居住人口	1万人(3,000戸)

* 土地利用	
一般住宅地 (業務、商業、住宅等用)	87ha
道路、鉄道用地	42ha
公園、緑地等	46ha
埠頭用地	11ha
計	186ha

* 開発期間	
1983年度着手	
目標達成年次 2000年	

* 総事業費	
約2兆円(1983年度試算額)	

* 地権者別所有面積	
・既存土地	
国	30ha
国鉄清算事業団	26ha
三菱地所㈱	20ha
横浜市	14ha
住宅都市整備公団	4ha
三菱重工業㈱	3ha
首都高速道路公団	1ha
その他	12ha
計	110ha

・埋立地	
横浜市	76ha
計	186ha

5

10

15

(3) MM21 がめざす都市像

MM21 は次の3つの基本的な考え方に基づいて街づくりを進める。

① 24時間活動する国際文化都市

横浜が開港以来培ってきた国際性を最大限に生かし、世界各地の動きに常時対応する24時間活動型の街を形成し、ビジネスのグローバル化やライフスタイルの変化に対応していく。またコンベンション機能を備えた国際交流拠点として、横浜国際平和会議場を中心に、オフィス、文化施設、商業施設、都市型住宅など様々な機能を有機的に結合して国際色豊かな街を創造していく。

20

② 21世紀の情報都市

インテリジェントビルなどが建ち並ぶ21世紀のビジネスセンターとして、世界の主要都市と直結するテレポート計画を中心に、高度情報社会における情報通信ネットワークの拠点を形成していく。そして先端技術、知識集約、国際業務などの分野で活動する企業の中核管理部門や研究開発部門、官公庁などの諸機関などの業務機能を集積し、経済、文化など様々な情報を創造、発信する情報都市として機能していくことをめざす。

25

③ 水と緑と歴史に囲まれた人間環境都市

ウォーターフロントの特性を生かし、人間と自然が調和する街づくりを推進していく。緑豊かな歩行者専用空間や臨港パークを中心とした水際に広がる大規模な緑地を整備する。

30

また、横浜の歴史を象徴する赤れんが倉庫や石造りのドックなどを保存、活用する。

(4) 事業推進主体

MM21においては、公的部門、私的部門、第三セクターが一体となって事業を推進する。

- 5 公的部門は事業の基盤整備を担当しており、横浜市は事業全体の総合調整と埋立事業など、国は国立第ホール等の公共施設の建設など、住宅都市整備公団は土地区画整理事業を担当する。私的セクターは基盤整備後に建つ業務施設や商業施設などを建設、第三セクターは会議場や熱供給、鉄道など公共性のあるいわゆる準公共財の建設や運営等の事業を担当する。主なものは、以下のようになっている。

10

* 公共セクター

横浜市	事業全体の調整 臨海部土地造成事業（埋立事業） 港湾整備事業（緑地、道路等港湾施設の整備） 都市廃棄物処理システム 美術館等公共施設の建設
15	道路、公園、共同溝、下水道等の整備
国、県	公共施設の建設等
住宅都市整備公団	土地区画整理事業（宅地造成、道路等の整備）

* 第三セクター

20	(株)横浜みなとみらい21 土地利用構想、施設整備構想（誘致、PR、街づくり基本協定など）
(株)横浜国際平和会議場	会議、展示施設の建設、運営等
みなとみらい21 熱供給(株)	熱供給事業
横浜高速鉄道(株)	みなとみらい21 線の建設、運営
(株)メディアシティー	情報サービス

* 私的セクター

25	三菱地所(株)など 業務施設、商業施設等の建設
----	-------------------------

(5) 横浜国際平和会議場の位置づけ

横浜国際平和会議場はMM21の埋立部分に建設され、主要施設は国立大ホール、会議センター、展示ホール、ホテルからなるコンベンション複合施設である。1992年8月現在において
30 においては会議センター、展示ホール、ホテルが稼働している。国立大ホールの建設は国によって行われるが、その他の主要施設の建設は第三セクターである(株)横浜国際平和会議場が行い、施設全体の運営もこの第三セクターが行うことになっている（ホテルを除く）。(株)

横浜国際平和会議場はコンベンション施設を供給する機能を持っており、MM21 事業の中においては、国際文化都市を実現するための国際交流拠点としての象徴的な施設である。またMM21 中のパイロット（先導的）事業でもあり、MM21 事業全体の魅力を高める役割も持つ。

5

(6) MM21 関連の第三セクター

MM21 関連の第三セクターは下のとおりである（1991年3月現在）。

名 称	設立年月日	資本金・基金等
(株)横浜みなとみらい21	1984年7月28日	11億円
(株)横浜国際平和会議場	1987年6月3日	110億円
みなとみらい21 熱供給(株)	1986年10月30日	30億円
横浜高速鉄道(株)	1989年3月29日	23億円
(株)メディアシティー横浜	1987年12月21日	6.47億円
横浜新都市センター(株)	1980年12月20日	72億円
(財) 帆船日本丸記念財団	1984年10月1日	20億円
(財) 横浜・神奈川総合情報センター	1986年9月5日	14.686億円
(財) 横浜市美術振興財団	1987年10月1日	1億円
(財) 横浜コンベンション・ビューロー	1988年11月22日	10億円

10

15

20

横浜国際平和会議場（パシフィック横浜）

横浜国際平和会議場（パシフィック横浜）は会議場、展示場、ホテル等の主要施設からなるコンベンション複合施設である。また会議場と展示場は年中無休、365日24時間の営業体制をとっており、MM21 事業がめざす都市像の一つである。「24時間活動する国際文化都市」を具体化する象徴的な施設である。

25

(1) 各施設の概要

各施設は、1992年8月末時点で既設のものと今後建設予定のものがある。既設のものには、会議センター、展示ホール（第Ⅰ期）、ホテル、付帯施設があり、建設予定の施設には国立大ホール、展示ホール（第Ⅱ期）がある。

30

① 会議センター

1991年7月29日にホテルと一体として完成、1991年8月22日より稼働を始めた。地下1階、地上6階で延べ床面積は30,000㎡。メインホール(1,000席)、小ホール(390席)、1,400㎡の大会議室をはじめ、大中小の会議室、控室あわせて約60室あり、1,000名規模の会議が3つ並行して開催できる。

地下1階から地上2階にかけてのメインホールは、ステージを備えたシアター形式の施設で、音響・照明・映像の各設備が整っている。ホール後方には同時通訳ブースが8室設置されており、8カ国語の同時通訳が可能となっており、ホールの座席には有線式の同時通訳受信装置が組み込まれている。3階には4つの中会議室に分割可能な二層吹き抜けの大会議室があり、音響、照明などの設備は会議だけでなく各種パーティーやショー、イベントなどに対応できる設計になっており、8カ国語同時通訳システムも備えられている。5階には二層吹き抜けで390席の小ホールと、2つの中会議室に分割可能な大会議室が設けられている。小ホールはステージを備えたシアター方式で、4カ国語同時通訳システムが備えられている。また大会議室は8カ国語同時通訳システムが備えられているほか、電気、電話がどこからでも引き出せるフリーアクセス方式の床が採用されている。以上のほかに、2階から5階の各フロアに中小会議室が25室、6階にはレストランがある。

また会議の運営を支援する情報関係のソフトサービスとして、ISDN回線を利用したテレビ会議システム、館内ガイドを中心とした静止画像・テレビ電話によるインフォメーションタワー、構内CATVを利用し会議室間、会議センターと展示ホール間の中継等を行うCCTVインフォメーションシステムなどが整備されている。

② 展示ホール

1991年10月16日より稼働、今回は第I期で床面積は23,000㎡、展示面積は10,000㎡(第II期が完成すると展示面積は合計で20,000㎡になる予定)、天井高は13m~17mで無柱一体構造となっている。ホールの陸側は会議室と事務室、海側にはレストランなどが配置されている。また床から電気、給排水、電話などを自由に引き出せるフリーアクセス方式が採用され、可動間仕切によってホールを2つのスペースに分割することが可能である。会議場と同時にCCTV等の情報サービスの利用が可能となっている。

用途としては、展示会、見本市、イベント、スポーツ大会、1万人規模のパーティーなどが考えられる。

③ ホテル

ホテル名称は「ヨコハマ グランド インターコンチネンタル ホテル」で、会議センターと一体で建設され、1991年8月20日に開業した。建設・建物所有者は(株)横浜国際平和

会議場で、経営会社は地元ホテルのニューグランドと西武セゾングループのジョイントベンチャーである㈱ホテル ニューグランド・セゾン・ヨコハマ、運営会社はロンドンに本拠を置くインターコンチネンタル・ホテルズ・コーポレーション（1988年には日本のセゾングループに入っている）という複雑な関係になっている。

帆船の帆をイメージしたといわれるそのデザインは、遠くからも認めることができ、地下1階、地上31階建て（高さ140m）、延べ床面積は70,000㎡となっている。客室数は600、レストラン、バー、ラウンジの数は計8、宴会場は大中小あわせて8でその総面積は約1,500㎡、その他、結婚式場やヘルスクラブ等を備えている。また会議センター内にレストランとティーサロンを設置しており、パーティー会場や各会議室へのケータリングサービスも実施している。

横浜におけるホテル客室数は現在不足気味であるが、1989年にMM21地区で開かれた横浜博覧会をきっかけに建設が増加しており、建設、計画中のホテルは10件でいどある。この結果、1995年以降には客室数は現在の約2倍になる見込みである。MM21地区内だけでも、この「ヨコハマ・グランド・インターコンチネンタルホテル」のほかに、25街区に建設中のランドマークタワーの49階から70階までと隣の低層棟の一部に入ることになっている「横浜ロイヤルパークホテルニッコー」（600室）や横浜国際会議場に隣接した24街区の「パンパシフィックホテル（仮称）」（496室）などが計画されている。

④ 国立大ホール

現在、日本に国立の名がつく国際会議場は西の京都にしかなく、横浜に国立大ホールができれば東日本で初めてということになる。1991年9月に建設が始まり1994年の春に開業予定である。

国立大ホールの外観は「貝」を、正面入り口からつながる多目的ロビーは「波」をイメージした設計になっており、さらに海側の吹き抜けロビーを全面ガラス張りとしている。建物は、建築面積6,690㎡、地上7階、地下1階、高さ45m、延べ床面積は17,500㎡（うち多目的ロビーは8,000㎡）となっている。国立大ホールの内部は客席と2層のバルコニー席をあわせて5,000席となり、6カ国語同時通訳システムが導入される。さらに、大型映像システムや舞台設備、音響・照明システムが備えられ、国際会議、各種イベント、コンサート等多目的に利用されるようになっている。

設計は㈱日建設計とアメリカのラルフ・マンシーニ・アソシエイツの日米共同企業体によるもので、1988年の日米建設合意に盛り込まれた対外開放の特例プロジェクトの一つになっており、国の施設の設計を外国企業が手がけたのはこれが初めてのケースとなる。また施工においても鹿島建設㈱、戸田建設㈱とアメリカのシャール・アソシエイツの日米共

同企業が担当し、国際交流にふさわしい施設になると考えられている。

⑤ その他の施設

その他の施設としては、プラザ（屋外の広場、歩行者用通路）、駐車場等があげられる。プラザの1階部分はステージのある石の広場と車用のロータリー、2階部分の人口地盤は歩行者空間として、会議センター、展示ホール、ホテルのメインエントランスとなっており、それぞれの施設へスムーズかつ安全に移動できるようになっている。

また、駐車場はプラザの地下部分に400台、展示場の地下部分に800台、展示場横の屋外に400台、計1,600台の収容能力がある。

10 (2) 各施設の所有者と運営者

各施設の建設・所有者と、それを経営、もしくは運営する者は必ずしも一致していない。それらを整理すると、以下のようになる。

施設名	建設・所有者	経営・運営者
会議センター	(株)横浜国際平和会議場	(株)横浜国際平和会議場
展示ホール	(株)横浜国際平和会議場	(株)横浜国際平和会議場
ホテル	(株)横浜国際平和会議場	経営：(株)ホテルニューグランド セゾン・ヨコハマ 運営：インターコンチネンタル
国立大ホール	国（建設省） (株)横浜国際平和会議場	(株)横浜国際平和会議場
プラザ	横浜市（港湾局）	(株)横浜国際平和会議場
駐車場	(財)横浜市建築助成公社	(株)横浜国際平和会議場

なお国立大ホールの建設については、本体ホール部分を国が担当し、多目的ロビー部分を(株)横浜国際平和会議場が担当することになっている。また駐車場の建設者である(財)横浜市建築助成公社は横浜市の外郭団体である。

さらに、敷地はすべて横浜市の所有となっており、横浜市以外の施設建設者は横浜市から土地を賃借することになる。

(3) 現在までの経緯

以下は、横浜国際会議場の構想段階から実現に至るまでの過程を年代順に整理したものである。

1981年7月	みなとみらい21基本計画（中間案）で、国際会議場の誘致、建設を構想。	
1982年8月	国際会議場を含む内港地区再開発計画（みなとみらい21）が、横浜港港湾計画の中で計画決定。	
1983年3月	我国の都市における国際会議場等のあり方を審議するため、「国際会議場等構想懇話会」（座長：稲山嘉寛氏）が発足。	5
4月	我国の都市における国際会議場等のあり方について専門的事項を研究審議するため、「国際会議場等研究会」（座長：斎藤鎮男氏）が発足。	
6月	みなとみらい21地区への国際会議場の建設を促進するため、「首都圏国際会議場建設促進協議会」（会長：上野 豊氏）が発足。	
1984年3月	国の「観光政策審議会」が首都圏において大規模な国際会議に対応しうる本格的な国際会議場等の建設を急ぐ必要性を、内閣総理大臣に意見具申。	10
4月	84年度国家予算において、「東京大都市圏における国際交流機能整備方策に関する調査」費計上（1985、86年度も継続計上）。	
1985年5月	国際会議場等構想懇話会及び同研究会が、我国における国際会議場等国際交流施設のあり方についての審議結果を得た。この審議結果は86年2月に稲山座長から内閣総理大臣に具申された。	15
5月	国が「首都改造計画」を策定し、みなとみらい21地区は、「今後、東京大都市圏が果していく国際的な役割のうち、主に人及び情報の交流の中心となる施設の整備を推進する」地区として位置づけられた。	
12月	横浜市議会が全会一致で、「国際会議場の建設促進に関する意見書」を政府あてに提出。	20
1986年5月	いわゆる「民活法」が公布、施行。	
7月	みなとみらい21地区における国際会議場等の構想を官民の協力によって早期の実現を図るため、国際会議場等建設準備会（会長：稲山嘉寛氏）及び国際会議場等建設準備幹事会（代表幹事：斎藤鎮男氏）が発足。	25
12月	みなとみらい21地区における国際会議場の建設に関して国の立場から調査するため、「横浜都心臨海部における国際交流機能の整備のあり方に関する調査」費が国家予算案に計上。	
1987年1月	第2回国際会議場等建設準備会において、国際会議場等整備事業主体の設立概要を決定。	30
3月	国際会議場等の整備事業主体となる㈱横浜国際平和会議場の設立発起人会（発起人総代：稲山嘉寛氏）が発足。	

	6月	(株)横浜国際平和会議場（会長：花山仁八郎氏、社長：高木文雄氏）が設立された。
	12月	88年度国家予算において、国立横浜国際会議場を横浜市（みなとみらい21地区）に建設することに決定（基本構想策定費5,000万円計上）。
5	1988年1月	(株)横浜国際平和会議場に対し、国（通産、運輸、建設省）が会議場及び展示場施設を民活法適用対象施設として認定。
	1月	ホテル運営事業者として、ホテルニューグランド・セゾン・ヨコハマに決定。
	4月	国際会議場等施設のデザイン等を発表。
10	6月	第1期株主総会開催。第1回増資により資本金88億円になる。
	12月	横浜国際平和会議場等建設工事（会議場、ホテル棟躯体、外装工事）着工（政府の勸奨により、我国初の建設業界への外国企業参入対象事業となり、アメリカのシャール社が施工に参加）。
	1989年6月	第2期株主総会開催。第2回増資により資本金110億円になる。
15	9月	展示場建設工事着工。
	1990年6月	第3期株主総会開催。授權資本が160億円になる。
	1991年6月	第4期株主総会開催。授權資本が200億円、増資により資本金160億円となる。
20	7月	会議場、ホテル棟工事竣工。7月29日に竣工祝賀式開催。8月22日から本格営業開始となる。
	10月	展示場竣工。

以上のような沿革をみて注目すべき点は、まず第一に構想、導入段階から官民が協働していることである。ちなみに稲山氏と上野氏はそれぞれ当時の経団連会長と横浜商工会議所会頭であり、中央財界と、地方財界を代表している人物である。また斎藤氏は元国連大使をつとめていた。

さらに1982年の中曽根政権以降、我国において財政の縮小、民営化、規制緩和という新保守主義的政策がとられるという状況の中で、コンベンション整備のための第三セクターである(株)横浜国際平和会議場を設立して、1988年に会議場と展示場が民活法適用施設になった点も注目される。

(4) (株)横浜国際平和会議場の出資関係

(株)横浜国際平和会議場は1987年6月3日に設立された第三セクターであり、事業目的には①国際会議センター、国際展示場、ホテルの各施設の建設、運営、②国立国際会議場の管理、運営受託、が挙げられている。

また1991年5月末時点の資本金は110億円（授權資本160億円）で、出資経過及び公的部門、私的部門の出資状況は下表のようになっている。

出資者	総出資額	出資比率	1987年度 (40%)	1988年度 (40%)	1989年度 (20%)
横浜市	25億円	22.7%	10億円	10億円	5億円
神奈川県	15億円	13.6%	6億円	6億円	3億円
日本開発銀行	16億円	14.6%	6.4億円	6.4億円	3.2億円
民間(232社)	54億円	49.1%	21.6億円	21.6億円	10.8億円
計	110億円	100.0%	44億円	44億円	22億円

このように、1991年5月時点では公的セクターの出資比率は50.9%で私的セクターの出資比率は49.1%となっている。但し1991年9月末時点では資本金は168億円に増資されており、民間企業の出資者数も20社増加して252社となり、公的セクターの出資比率は49%、私的セクターの出資比率は51%となって、公私の出資比率は逆転している。また9月末時点の横浜市の出資額は41億円で、その出資比率は24.4%に上昇している。いずれにしても、横浜市が筆頭株主であることにはかわりはない。

さらに、次の表は1991年5月時点の業種別の出資額を示したものである。

(株)横浜国際平和会議場への業種別出資状況

業 種	出資者	出資額 (単位百万円)
5 建設	奈良建設 他12社	915
商業	横浜そごう 他41社	694
不動産	原地所 他23社	518
設備・電気工事	川本工業 他12社	432
サービス等	横浜スタジアム 他25社	418
交通・運輸・倉庫	上野運輸商会 他16社	339
電気・ガス・通信	東京瓦斯 他3社	320
都銀・興長銀	三和銀行 他15社	308
10 電機	東芝 他10社	250
諸工業	横浜エレベーター他13社	250
生保・損保	日本生命保険 他11社	230
食品	崎陽軒 他4社	176
鉄鋼	新日本製鉄 他4社	150
地銀・相銀・信金	横浜銀行 他2社	140
石油・ゴム・セメント	日本石油 他3社	90
15 信託銀行	住友信託銀行 他6社	70
自動車・造船重機	三菱重工業 他3社	60
証券	大和証券 他3社	40
民間・小計	232社	5,400
市	横浜市	2,500
20 県	神奈川県	1,500
政府系機関	日本開発銀行	1,600
公共・小計	3団体	5,600
合計	235社	11,000

なお民間企業は経団連、横浜商工会議所を経て出資が募られている。

25 (5) (株)横浜国際会議場の組織

(株)横浜国際平和会議場の組織、役員等は概ね以下の通りである。

総務部は庶務一般や広報、経理、企画、駐車場や施設の管理などを担当、営業部は、販売や会議センター、展示ホールの設営等を担当している。

30 1991年6月10日現在における各部の人員構成は、下記のようになっている。ここで、弧内の数字は人数を、また(市)は横浜市、(開銀)は日本開発銀行、(浜銀)は横浜銀行、(JTB)は日本交通公社、(JAPIC)は(財)日本プロジェクト産業協議会、(NTT)は日本電信電話、(JAL)は日本航空からのそれぞれ派遣職員であることを示し、(固)は固有職員

であることを示している。

総務部長（市） 総務部人員23名

次長（開銀） 参与・業務担当（固） 参与・防災担当（固）

総務課長（市） 係長（市） 課員（市1、固4）

経理課長（浜銀） 課長補佐（浜銀） 課員（固3）

企画課長（JAPIC） 係長（市）

業務課長（企画課長兼任） 係長（市） 課員（固2）

管理課長（固） 課員（固）

5

建設部長（固） 建設部人員9名

次長兼建設第一課長（市） 課長補佐兼係長（市）

建設第二課長（市） 係長（市）

設備課長（NTT） 課長補佐兼第一係長（市） 第二係長（市）

担当部次長（市）

10

15

営業部長（常務取締役、固） 営業部人員14名

営業第一課長（JTB） 係長・総務部企画係長兼任（市） 課員（固6）

営業第二課長（JAL） 課員（固4）

営業担当課長・営業第二係長兼任（JAPIC）

部長以下職員合計46名

また職員を派遣元別に示すと下のようになる。

横浜市 13名

日本開発銀行 1名

横浜銀行 2名

日本交通公社 1名

JAPIC 2名

日本電信電話 1名

日本航空 1名

派遣職員 計 21名

固有職員 25名

職員 合計 46名

25

30

職員全体にしめる固有職員の比率は54.3%と半数を上回っている。

また派遣職員中にしめる横浜市職員の割合は61.9%と、横浜市の(株)横浜国際平和会議場への出資比率(22.7%)を大きく上回っている。特に建設部(施設整備部門)への派遣職員が7名と、横浜市派遣職員全体(13名)の53.8%をしめている。さらに営業部には民間企業からの派遣職員が多く、経理部門には銀行からの派遣職員が配置されている。

5

(6) パシフィコ横浜へのアクセス

横浜国際平和会議場へのアクセスは、東京駅からはJR利用で桜木町まで35分徒歩15分で計50分、羽田空港からはモノレール、JR利用で計65分、成田空港からは1991年3月に開通したJR成田エクスプレスで計105分、またはヘリコプターでみなとみらいヘリポート

10

まで30分などとなっている。

また将来構想によると、羽田空港へは神奈川県、横浜市、川崎市が共同で構想している「羽田アクセス鉄道」がある。相鉄二俣川-新横浜-川崎駅-羽田空港を結ぶルートで、2000年には一部開業にこぎつけたいとしている。また東京方面のアクセスとしては、横浜市が第三セクターで整備する「MM21鉄道新線」が計画されている。営業区間は横浜駅-

15

MM21地区-元町(距離4.2)と短い、東急東横線が乗り入れるため、渋谷と直結する。全面地下方式で1999年の完成予定であり1日25万人の利用客を見込んでいる。なおこのために東急東横線は横浜-桜木町間を廃止する予定である。

20

複合的コンベンション施設としての パシフィコ横浜とその公共性

(1) 各施設の財としての特質

25

横浜国際平和会議場は会議施設、展示会施設、宿泊施設などからなる複合的コンベンション施設であり、その経営は一体として行われているが、それぞれの施設の果たしている機能は下表のように異なっている。

30

施設	機能
国際会議場	非営利団体による非営利目的の会議を開催するための施設を供給することを主目的とする。
展示場	私的企業・団体のマーケティング・ツールの一つを供給する。
ホテル	コンベンション・サービス機能の一つである宿泊サービスを供給するほか、コンベンションに無関係の一般客にもサービスを供給する。

このように、国際会議場は、より公共性のある財であり、展示場やホテルは相対的に国際会議場よりは私的財に近い財である。

(2) 独立採算性と公共性のバランス

株式会社形態の第三セクターである㈱横浜国際平和会議場の経営上の重要課題の一つが、独立採算性と公共性のバランスをとることである。

そして、第三セクターとして公共性を保ちながら独立採算を実現しようとする、施設供給の価格設定が問題になるであろう。独立採算を重視しすぎるあまり高い価格設定を行えば公共性が失われるであろう。逆に設備投資額を回収できないような価格設定であれば独立採算の実現は難しい。

また価格設定の問題を考えると、各施設の果たす機能や公共性を考える必要があるであろう。例えば、より公共性が高いと考えられる国際会議場の施設提供価格は、ある程度低めに設定すべきであろうし、展示場やホテルの施設提供価格は、市場における競争状況や採算性も考慮して設定すべきであろう。

(3) パシフィコ横浜の特質

複合的コンベンション施設としての横浜国際平和会議場の特質を明らかにするため、㈱日本コンベンションセンター（幕張メッセ）の施設と比較してみると下のようになる（国際会議施設は延べ床面積、展示施設は展示面積を表示している）。

	パシフィコ横浜（A）	幕張メッセ（B）	(A/B)
国際会議施設	47,500 m ² (70.4%)	16,700 m ² (23.5%)	2.84
展示場施設	20,000 m ² (29.6%)	54,353 m ² (76.5%)	0.37
計	67,500 m ² (100.0%)	71,053 m ² (100.0%)	

*パシフィコ横浜の国際会議施設の延べ床面積の内訳は、会議センターが3,000m²、国立大ホールが17,500m²

このように、横浜国際平和会議場の国際会議施設は幕張メッセの約3倍、幕張メッセの展示場施設は横浜国際平和会議場の約3倍の規模となっており、両者は対照的な特質を備えている。即ち横浜国際平和会議場は国際会議場がメインの施設であり、複合施設全体として見たとき、幕張メッセと比較して国際会議場がより多くを占める分、公共性がより高いといえるであろう。

従って、第三セクターとしての㈱横浜国際平和会議場が独立採算を考えるにあたっては、短期での独立採算ではなくより長期的な観点からみていく必要があると考えられる。

(株)横浜国際平和会議場の採算性の分析

以下では、より長期的な観点からみた(株)横浜国際平和会議場の実際の採算分析を内部収益率 (IRR) を使用して検討する。分析にあたっての前提条件は、主として(株)横浜国際平和会議場に対する聴き取り調査に基づいている。また調査できない前提条件については、適当な仮定をおく。

(1) 前提条件等

① 資金調達計画

10 調査に基づく資金調達計画は、以下のとおりである。

(単位:百万円)

資本金	16,000	1991年5月末時点の授權資本額
補助金	1,090	民活法上の対象施設建設額の5%相当
敷金・保証金	7,100	ホテルからの施設賃貸に伴う敷金・保証金
借入金		
15 開発銀行	16,187	長期プライムレートより若干低利、固定金利
市中銀行	16,187	長期プライムレート、変動金利
NTT融資	5,736	民活法に基づく無利子融資
計	62,300	

20 第三セクターとしての民活法上のメリットは、国、地方公共団体からの補助金と、NTT株売却益を基金とした無利子融資および日本開発銀行の低利融資にある。横浜国際平和会議場で補助金の対象となる施設は、民活法「5号イ施設」に該当する展示ホールと民活法「5号ロ施設」に該当する会議場である。

25 この資金計画をもとに加重平均法によって税引後の当社の資本コストを算出すると下のようになる。但し調査により、市中銀行の予想利率は税引前で7.3%、日本開発銀行の予想利率は6.7%となっている。また株式資本のコストは機会費用の考え方にに基づき、株式会社発足当時(1987年6月)の長期プライムレートである5.7%という仮定をおく(注)。また税率は55%とする。

30 (注) (株)横浜国際平和会議場へのインタビューでは「民間企業の出資動機は配当にあるのではなく、地元への経済効果波及の享受にある。」ということであったが、直接出資企業に確認することはできなかった。また配当ゼロだから株式資本のコストはゼロであるという考え方は不適切であると考え、株式資本コストは会社設立当時の長期プライムレートと仮定した。

加重平均資本コスト（単位：資本額は百万円、その他は％）

種類	資本額	資本構成比率	税引前コスト	税引後コスト	加重後コスト
市中銀行借入	16,187	26.0	7.3	3.285	0.854
開発銀行借入	16,187	26.0	6.7	3.015	0.783
NTT 融資	5,736	9.2	0.0	0.000	0.000
敷金・保証金	7,100	11.4	0.0	0.000	0.000
補助金	1,090	1.7	0.0	0.000	0.000
株式資本	16,000	25.7	5.7	2.565	0.659
合計	62,300	100.0			2.30

即ち、加重平均による税引後の資本コストは2.30％である。

② 投資計画等

各施設の投資総額と投資時期は下のとおりである（単位：百万円）。なお投資時期については各施設の建設中と竣工後に適当に割り振った。なお、電波障害補償費はホテル建設に伴う電波障害を地域住民に対して補償するもので、ホテル竣工時に一括支払いし年々費用化していくものと仮定する。また国立大ホールはその多目的ロビーの部分を隣横浜国際平和会議場が建設を担当することになっている。

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	合計
会議センター	7,250		7,250				14,500
展示ホール		4,250	4,250				8,500
ホテル	13,400		13,400				26,800
国立大ホール				3,500		3,500	7,000
電波障害補償費			1,300				1,300
合計	20,650	4,250	26,200	3,500		3,500	58,100

展示ホールについては上記の他に10,000㎡（展示面積）の追加投資予定があるが、詳細は後述する

さらに運転資金については、開業時や新設備稼働開始時期に人件費を中心に増加していくものと仮定する。

③ 売上高予測

売上の種類は、会議センターの利用料金、展示ホールの利用料金、国立大ホールの利用料金、ホテル施設の賃貸料、駐車場・プラザ等の運営委託手数料、施設内のレストランに対する施設賃貸料などである。

各施設の売上の具体的内容は次のとおりである。

・ 会議センター

年間売上高算出の基本式は以下のとおり。

$$\text{利用料金単価} / \text{m}^2 \text{日} \times \text{供用面積} (7,253 \text{ m}^2) \times \text{稼働日数} \times \text{稼働率}$$

フル稼働の状態は1日9時～17時の利用、年間365日で計算する。また当会議センター
5 の目標稼働率を35%程度とする(達成年次1995年予定)。これは同規模の国際会議場である
国立京都国際会館の現状の稼働率30%弱に5%程度上乗せした数字である。

また当会議センターの現在の利用料金は章末の参考資料1のとおりとなっている。この資料
から利用料金単価を求めると、 $3,011,000 / 7,253 \text{ m}^2$ で415円/m²日となる。但しパーティ
ィ、音楽の興業等営利目的で利用される場合、料金は50%増となる。聴き取り調査によれば、
10 非営利目的と営利目的の利用比率は90:10程度であったので、この条件を加えて加重
平均すると利用料金単価は436円/m²日となる。なおこの会議センターの平均利用単価436
円/m²日は管理費をカバーできないような低い価格設定となっている。

・ 展示ホール

年間売上高算出の基本式は以下のとおり。

15
$$\text{利用料金単価} / \text{m}^2 \text{日} \times \text{展示面積} (10,000 \text{ m}^2) \times \text{稼働日数} \times \text{稼働率}$$

フル稼働の状態は1日24時間の利用、年間365日で計算する。また当展示ホールの目標
稼働率を70%程度とする(達成年次1995年予定)。ちなみに1991年における幕張メッセ
(開業3年)の展示場の稼働率は60%程度であるが、実際展示場施設の稼働率は70%程度
がフル稼働状態であるとされる。

20 また当展示ホールの現在の利用料金は参考資料1のとおりである。これから利用料金の単
価を求めると、 $3,000,000 / 10,000 \text{ m}^2$ で300円/m²日となる。

・ 国立大ホール(多目的ロビー)

国立大ホールはホール部分は国が多目的ロビー部分を(株)横浜国際平和会議場が建設する
ことになっている。料金収入は国と当社で按分することになる。また多目的ロビーはパー
25 ティ等にも利用できるようにする予定であり、この利用料金も加わることになるであろう。
当社の国立大ホールからの収入はその投資額(70億円)から会議センター(投資額145億
円)の半分程度であると仮定する。

・ 運営委託料等

30 駐車場やプラザの建設は(株)横浜国際平和会議場ではなく、横浜市やその外郭団体が行っ
ている。但し管理・運営は当社に委託されており、その手数料収入がある。調査によると
この手数料収入と展示ホール等にあるレストランなどの施設賃貸料を併せて年間で65,000,
000円程度が見込まれる。

以上挙げた料金収入等は5年ごとに10%値上げしていくものと仮定する。

④ 費用

会計場の費用には以下のようなものが挙げられる。

・ 土地賃借料

敷地は全て横浜市によって埋め立てられた土地で、所有権は横浜市にある。(株)横浜平和
会議場はこの土地を賃借している。対象面積は33,000㎡で、年間賃借料は115,000,000円
である。この賃借料は将来にわたって一定とする。

・ 人件費

一人あたりの平均人件費を年間6,000,000円とする。従業員数は施設開業等に伴って順次
増員していくものとする。1991年6月末時点の従業員及び常勤役員数は併せて50人程度で
ある。また平均人件費は年2%上昇していくものとする。

・ 管理費

管理費の内容は電力用水光熱費、事務経費、広告宣伝費、設備管理費、清掃費、警備費、
下水道費、廃棄物処理費、駐車場管理費などである。

調査により各施設の1日あたりの管理費を以下のように設定する。

会議センター	4,700,000 円/日	稼働日数、稼働率に比例
展示ホール	1,760,000 円/日	稼働日数、稼働率に比例
国立大ホール	1,500,000 円/日	稼働日数、稼働率に比例
ホテル	137,000 円/日	稼働日数に比例

なおこれら管理費は5年ごとに10%上昇していくものとする。

・ 減価償却費

建物、設備はそれぞれ65年、15年の定額償却(残存価格10%)とする。各施設の建物の
取得価格はその施設の投資額の80%とし、残り20%を設備の取得価格とする。

・ 電波障害補償費

30年間の定額償却とし毎年費用化していく。

・ 税金

法人税、事業税等の所得比例税の税率は55%とする。

(2) 採算の分析

以上のような前提条件や仮定に基づいて(株)横浜国際平和会議場の採算性の分析を行う。
採算性の尺度は税引後キャッシュフローによる内部収益率(IRR)を用い、(1)で求められ
た税引後の資本コスト(2.30%)と比較することによって行う。

また分析対象となる期間については、横浜国際平和会議場が国際会議場をメインにした相対的に公共性の大きい複合的コンベンション施設であることから、より長期的な観点からここでは2030年までの採算性を検討していくこととする。2030年は分析初年度の1988年から数えて43年間、施設稼働開始の1991年から数えて丁度40年間にあたる。

5 ① ケース1

会議センターと展示ホールの利用料金の単価をそれぞれ現状の436円/㎡日、300円/㎡日とする。現在ホテル施設の賃貸料をいくらにすれば2030年時点で採算がとれるかを計算してみると、ホテル施設賃貸料3,640円/㎡月（約12,000円/坪月）という結果が得られる。この時の金融費用差引前税引後キャッシュフローのIRRは2.37%となり資本コストの2.30%を若干上回っている程度である。

10 ② ケース2

次にケース1で得られたホテル施設賃貸料を3,030円/㎡月（約10,000円/坪月）程度に抑えた場合、2030年時点で採算がとれるには会議センターや展示ホールの利用料金をどの程度現在より値上げする必要があるかを計算してみると、一つのモデルケースとして会議センターの利用料金単価650円/㎡日、展示ホールの利用料金単価400円/㎡日という結果が得られる。この時のIRRは2.39%となり収益性の点でみるとケース1とほとんど同じである。

ケース1と比較したケース2の各料金のダウン率、アップ率は次のとおりである。

20	ホテル施設賃貸料	3,640円→3,030円	16.8%ダウン
	会議センター	436円→650円	49.1%アップ
	展示ホール	300円→400円	33.3%アップ

25 ③ 結論

以上のようにケース1とケース2は収益性においてほぼ等しいが、ケース2のような価格設定をした場合、ホテル施設賃貸料を16.8%ダウンさせることにより会議センターの料金を49.1%、展示ホール料金を33.3%もアップする必要が生じ、特に国際会議施設の料金を低めに抑えるといった公共性を確保する経営課題を達成することは難しいと考えられる。

さらに幕張メッセの料金体系と比較してみると下表のようになる。

(単位：円/㎡日)

		会議場施設	展示場施設	
30	幕張メッセ	569	290	
	パシフィコ横浜	ケース1	436	300 (IRR:2.37%)
		ケース2	650	400 (IRR:2.39%)

このように、公共性の確保や競争上の観点からみてケース1のような価格設定が(株)国際平和会議場にとって望ましいと考えられる。

④ 補足事項（ホテルの収益性検討）

ケース1のような価格設定をおこなってホテル施設賃貸料を単価3,640円/㎡月にした場合、ホテル側からみた収益はどのようになるのであろうか。ここでは(株)横浜国際平和会議場の委託によって(株)野村総合研究所が行った事業の効果測定に関する調査を参考にしてホテルの収支予測を行ってみると参考資料2のようになる。この時の前提条件等は以下のとおりである。

稼働率	横浜市内主要ホテルの平均稼働率である80%を採用
年間客室利用客数	600室×0.8×365日×1.5人/日
平均客単価	価格表より加重平均
飲料収入	客室収入の1.6倍（日本ホテル協会の京浜地区ホテルのデータ）
その他収入	客室収入の1.4倍（上に同じ）
材料費	売上の17.4%（都内高級ホテルTホテルの数値参考）
管理・営業費	売上の51.2%（上に同じ）
賃貸料	3,640円×70,000㎡×12ヶ月

計算結果の営業利益率は16.1%となるが、これは都内高級ホテルTホテルの営業利益率16.2%（1985年）とほぼ同じである。

したがって、ケース1で設定されたホテル施設賃貸料金3,640円/㎡月は上のような前提条件に従うかぎり妥当な金額であるといえる。

(3) 追加投資の採算分析

展示ホールは現在のところ展示面積が10,000㎡で幕張メッセの展示面積54,353㎡の18.4%にすぎない。そこで将来は第2期として展示面積をトータルで20,000㎡にしていく計画である。この10,000㎡の追加投資を考慮に入れて採算分析を以下の前提条件等のもとで行ってみる。

・規模	展示面積10,000㎡
・投資総額	90億円
・稼働開始等	1993年1月着工、1994年末竣工、1995年1月稼働開始
・投資時期	1993年末45億円、1994年末45億円
・稼働率	第2期展示ホールの稼働率は1995年の30%から1999年の70%へと毎年10%ずつ上昇していくものとする。その結果展示ホール全体の稼働率は下のようになる。 (単位：%)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
展示ホール1	60	70	70	70	70	70
展示ホール2	30	40	50	60	70	70
全体稼働率	60	50	55	60	65	70
面積(㎡)	10,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

5

・費用の増加 1995年より人件費は10人分、土地賃借料は4000万円/年、管理費は展示面積10,000㎡分増加するものと仮定する。

10

・減価償却 建物は65年、設備は15年の定額償却。建物は投資額の80%、設備は20%を占めるものとし、1995年から償却開始。

ケース1に上記の条件を追加して採算計算を行うと、2030年時点における金融費用差引前税引後キャッシュフローのIRRは2.13%となり追加投資を行わない場合（IRR2.37%）と比較して若干低下し、また資本コスト（2.30%）をも上回らない（計算結果は参考資料3、4を参照）。

15

このように採算上の観点だけから考えれば追加投資を行わない方がよいという結果になるが、複合的コンベンション施設全体の魅力を増していくというインタンジブルな観点や、経済効果に及ぼす影響などを考えて総合的に判断していく必要がある。追加投資を行うことによって考えられるプラスの面とマイナスの面を整理すると、次のようになる。

プラス

20

- ・複合的コンベンション施設としての魅力の増大
- ・展示ホール利用者のリピーター獲得により有利
- ・大規模見本市、展示会の開催可能
- ・経済効果の増大

マイナス

25

- ・採算性が若干劣る
- ・見本市、展示会市場の伸びの鈍化と首都圏における競争の激化により、所期の稼働率を確保できないおそれがある

(4) まとめ

30

第三セクターとしての(株)横浜国際平和会議場の経営上の重要課題の一つが、独立採算性と公共性のバランスをいかにとっていくかということであった。そしてこの重要課題を実

現するためには、まず独立採算を実現していく期間を長期的にみていくことである。このような観点から、本稿では2030年時点の内部収益率を算出することにより期間にして約40年間の採算性を検討した。

さらに各施設の利用料金や賃貸料の設定においてもこの独立採算性と公共性のバランスをとっていくという問題が内在している。特に横浜国際平和会議場は国際会議施設が中心のコンベンションセンターであるので、会議施設の利用料金がある程度抑えることによって公共性を発揮していくことが重要であると考えられる。本稿ではケース1のような価格設定を行うことによって、即ちより公共財に近い国際会議施設の料金を抑えめにし、より私的財に近いホテルの賃貸料金を独立採算を図っていく手段とすることによって、独立採算性と公共性のバランスをとる一つのモデルとした。ホテルはコンベンションの参加者に宿泊サービスを提供するコンベンション・サービス産業であり、もし横浜国際平和会議場が幕張メッセのようにホテルを一体化しないコンベンション施設であったなら、ホテルに及ぼすコンベンションの経済効果は外部経済にとどまっていることになる。しかし横浜国際平和会議場はホテルをコンベンション施設に一体化することによって、その外部経済を一部内部化することを可能にしたといえよう。

また、公共性を図る方策としてはコンベンション参加者（特に非営利目的の会議参加者）に対してホテルの宿泊料金を割り引くという方法も考えられる。

さらに展示ホールの増設の適否については、採算性の点で増設しない場合より若干劣るものの、その他の要素も勘案して総合的に判断する必要がある。

パシフィコ横浜のもたらす外部経済

コンベンション施設がもたらす外部経済性には、経済効果や地域産業の振興、住民の国際交流の進展などが挙げられる。各地方自治体が官民一体となって地域振興策としてコンベンション施設を整備する大きな理由の一つは、このような外部経済の効果があるからだといわれている。以下に、横浜国際平和会議場のもたらす外部経済の一部である経済効果を取り上げる。

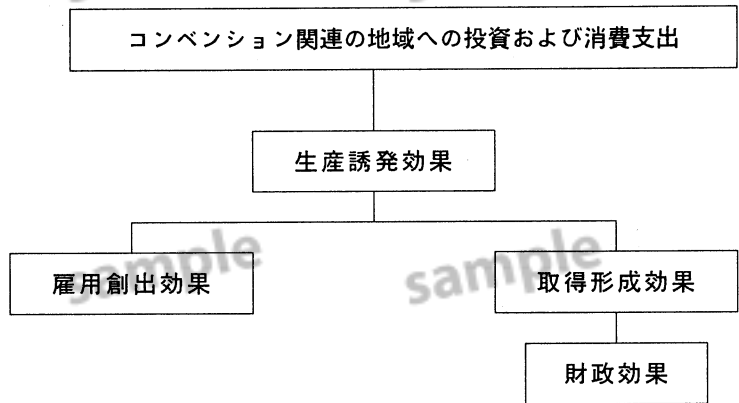
(1) パシフィコ横浜がもたらす経済効果

コンベンションがもたらす経済効果の種類には、「生産誘発効果」、「雇用創出効果」、「所得形成効果」、「財政（税収）効果」などがあるといわれている。このような経済効果をフ

ロー化すると、下の図のようになる。

経済効果のフロー

5



10

(株)横浜国際平和会議場では(株)野村総合研究所にこのような経済効果の測定に関する調査を依頼している。この調査の報告は1987年3月に提出されており、1985年の横浜市、神奈川県、全国のそれぞれ産業連関表および波及効果計測モデルを使用して生産誘発額を算出、さらに算出した生産誘発額に雇用係数、所得率等に乗じることによって雇用創出効果や所得形成効果、財政効果の測定を試みている。

15

パシフィコ横浜の経済効果

20

	項目		横浜市	神奈川県	全国
建設	生産誘発額	億円	728.0	802.5	1701.9
	所得増加額	億円	279.2	295.2	587.9
	雇用増加量	人	8,265	8,607	17,718
	税収増額	億円	6.7	8.3	62.4
事業運営	生産誘発額	億円/年	802.0	843.0	1595.7
	所得増加額	億円/年	346.4	353.5	606.7
	雇用増加量	人/年	12,795	13,021	22,495
	税収増額	億円/年	8.3	25.3	64.2

25

表は(株)野村総合研究所によってまとめられた横浜国際平和会議場の経済効果である。

(2) パシフィコ横浜がもたらす外部不経済

30

コンベンションはプラスの外部経済だけでなくマイナスの外部経済、すなわち外部不経済をもたらすことにも注意しなければならない。

横浜国際平和会議場に関する外部不経済には、まずホテル（高さ140m、地上31階建て）

による周辺地域に及ぼす電波障害があげられる。今までのところ(株)横浜国際平和会議場としては、13億円の電波障害補償費を投じることによってこの外部不経済のコストを負担している。

また他に考えられる外部不経済としては、交通の混雑などがあげられる。現在、JR根岸線の山側からMM21地区へ進入する道路は桜木町寄りの2カ所と横浜駅寄りの1カ所しかなく、パシフィコ横浜においてイベント等が開催された場合、参加者や資機材搬入の車両による混雑が十分に予想される。もっともこの問題はMM21全体の問題でもある。現在JRの立体交差化事業が進展中であるが、地元住民に迷惑がかからないような対策をとっていく必要があるだろう。

今後の問題点

(1) 競争関係

各コンベンション施設との競争はパシフィコ横浜の稼働率や独立採算性の実現に大きな影響を与えるものと考えられる。近年は多くの地方自治体でコンベンションを地域振興の手段として整備してきており、端的に言えば(株)横浜国際平和会議場にとって全国25の国際コンベンションシティ全てが競争相手となる。最近では「国際ミーティング・エキスポ」をめぐって関西圏と、また「第8回ワシントン条約締結国会議」や「国際電気通信連合全権委員会」をめぐって国立京都国際会館と最後まで激しく競争したといわれている。

さらに、今後競争上注目すべきは首都圏におけるコンベンションセンターの整備計画であろう。下記は今後計画されている首都圏における主要なコンベンションセンターを示したものである。

東京国際展示場	臨海部副都心に計画、展示面積 80,000 m ² 、会議室 1,000 席
東京国際フォーラム	旧都庁跡地に計画、5,000 人収容の国際会議場
埼玉メッセ	JR 大宮操車場跡地に計画、展示面積 1,000 m ² 、会議室 1,200 席

これらの施設は今後6~7年以内に稼働していく計画であり首都圏における競争の激化が予想される。

このような競争状況に対応するために各コンベンションセンターで機能分担を図ってい

くというのも一つの方法である。例えば展示場中心の幕張メッセと国際会議場中心の横浜国際平和会議場とでは実際このようなすみ分けも可能であろう。

(2) 各施設に対応した経営体制の確立

5 国際会議施設と展示場施設はその果たす機能や財としての特質が異なる。

我国の国際会議については最近の開催件数は大幅な増加傾向にあり、開催地は地方に分散化し、競争相手はコンベンションセンター、大学関連施設、ホテル等多岐にわたり、開催規模は比較的小規模のものが多く、顧客は非営利団体が多い。これに対して見本市・展示会については開催件数は微増傾向、開催地は首都圏に集中し、競争相手はコンベンション専門施設に限定され、開催規模は比較的大型のものが多く、顧客は私的企業や業界団体が主である。このような相違から、国際会議施設と展示場施設の経営とでは経営目標や競争戦略、顧客への対応の仕方などが異なってくるのが自然であり、経営の組織や業務内容もこのような相違に対応したものにしていくなすべきであろう。

10 またホテル施設については、当社は単に施設を貸すだけに終わるのではなく、パシフィコ横浜をより魅力的な複合的コンベンション施設にしていくという点からも、ホテル経営についてのノウハウをある程度蓄積できるような体制にしていくべきであろう。

(3) ソフトの拡充

20 コンベンションセンターにとって顧客に満足してもらいリピーターを獲得するには、施設の整備・提供などハード面の拡充だけでは不十分であり、サービス体制の確立などソフト面での拡充が望まれる。

具体的には、資料の迅速な手配やスムーズな会議運営を可能にするような専門家やコンベンション支援ビジネスの育成、アフターコンベンションの充実とその情報提供などが挙げられる。

25 このようなソフト面の充実は、(株)横浜国際平和会議場だけで対応できるものではなく、(財)横浜コンベンション・ビューローや横浜市、神奈川県、地域の民間企業が一体となって押し進めていくべきものである。円高、物価高の日本に海外からコンベンションを誘致するにはソフト面の整備が不可欠である。

30 (4) 市民から離れた存在にならない

1991年7月29日付の神奈川新聞のパシフィコ横浜落成記念の特集記事において、高木社長は「市民の皆さんも他人事のように思わず、ぜひ参加意識を持っていただきたい。」と

語り、高秀横浜市長は「(パシフィコ横浜で開催される)ピースメッセンジャー都市会議も、(市民の)会議自体への出席は難しいでしょうが、市民参加型のプレ会議、プレ行事などを企画しています。」と語っている。

このような市民参加型のコンベンションは市民レベルでの国際交流の機会を増やしていくといったような効果が期待できる。また市民のボランティア活動(通訳や市内の案内など)によるホスピタリティの発揮も期待できよう。

(5) 経済効果の地元還元

コンベンションは「生産誘発効果」、「雇用創出効果」、「所得形成効果」、「財政効果」などの経済効果があることは先に述べたとおりである。このような経済効果は(4)と同じような理由で地元に戻元されるべきものである。ところが横浜は東京に近いこともあって、このような効果を東京企業が享受することのほうが多くなりがちであると考えられる。実際、幕張メッセの場合、会場の設営やディスプレイ、大型のイベント運営の受注は都内の業者が多いということである。

このような状態を避けるためにも地元業者の育成がまたれる。横浜においては(財)横浜コンベンション・ビューローが1991年9月に開講する「コンベンションカレッジ」で地元企業を中心に会議の企画・運営のノウハウを教える計画である。

(6) 交通のアクセス

現在、JR線を利用して桜木町駅から歩いた場合パシフィコ横浜まで約15分かかる。将来は「みなとみらい21線」(横浜～元町、東急東横線と相互乗り入れ、1998年開業予定)ができ、東京方面や横浜駅からのアプローチが容易になるであろう。

また、車利用の場合は先に触れたような交通混雑のおそれがあるため早期の解決が必要になる。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

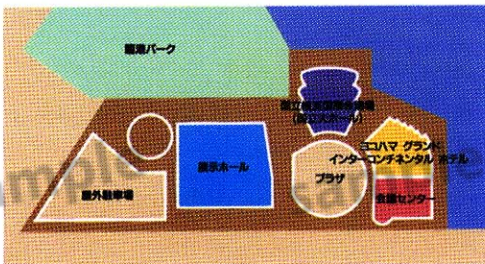
sample

sample

sample

PACIFICO YOKOHAMA

パシフィコ横浜



【世界最大級の複合コンベンションセンター】

- 国立横浜国際会議場（国立大ホール）
5,002席（1階席3,260席、2階席994席、3階席748席）
マリンドロビー 1,400㎡
- 会議センター
1F メインホール 1,000席
3F 大会議室 1,368㎡（2分割、4分割可能）
5F 大会議室 782㎡（2分割可能）
小ホール 300席
大中小会議室 あわせて60室
- 展示ホール
10,200㎡（2分割可能）無柱構造
- ヨコハマ グランド インターコンチネンタル ホテル
客室 800室
レストラン・バー 8ヶ所

参考資料 1-1 横浜国際平和会議場料金表

- 本料金には消費税は含まれておりません。
- 音楽、芸能、プロスポーツ等の興行、又は営利目的の催物にご利用の場合は、下記料金表の50%増しとなります。
- フォワイエ、コンコース等のパブリックスペースを会議、展示、その他催物のため、ご利用する場合は別途使用料を申し受けます。
- 深夜・早朝等、下記時間区分以外のご利用は、別途ご相談ください。
- 土・日曜日、祝祭日のご利用に伴う割増し料金はございません。

会議センター

(単位：円)

フロア	室名	㎡	時間	9:00~17:00	9:00~12:00	13:00~17:00	18:00~21:00	9:00~21:00
B1-1F	メインホール	1,323		500,000	238,000	318,000	278,000	778,000
B1F	楽屋1	26		6,000	3,000	4,000	3,000	9,000
	楽屋2	25		6,000	3,000	4,000	3,000	9,000
	楽屋3	10		2,000	1,000	1,000	1,000	4,000
	リハーサル室1	61		15,000	7,000	9,000	8,000	22,000
	リハーサル室2	42		10,000	5,000	6,000	5,000	15,000
1F	控室121	26		6,000	3,000	4,000	3,000	9,000
	控室122	16		4,000	2,000	2,000	2,000	6,000
	控室123	28		7,000	3,000	4,000	4,000	10,000
	控室124	14		3,000	2,000	2,000	2,000	5,000
	控室125	34		8,000	4,000	5,000	4,000	12,000
	VIP控室131	33		20,000	9,000	12,000	10,000	30,000
	控室11	23		6,000	2,000	3,000	3,000	8,000
	控室12	22		5,000	2,000	3,000	3,000	8,000
2F	211,212,213	各79		各32,000	各14,000	各19,000	各17,000	各47,000
	214	77		31,000	14,000	18,000	16,000	46,000
	211+212	158		64,000	28,000	38,000	34,000	94,000
	213+214	156		63,000	28,000	37,000	33,000	93,000
	特別控室231,232,233,234,235	各14		各6,000	各3,000	各3,000	各3,000	各8,000
	控室221	28		7,000	3,000	4,000	4,000	10,000
	控室222	49		12,000	5,000	7,000	6,000	18,000
	控室223	15		4,000	2,000	2,000	2,000	5,000
	控室224	19		5,000	2,000	3,000	2,000	7,000
	控室225	30		7,000	3,000	4,000	4,000	11,000
	控室226	18		4,000	2,000	3,000	2,000	6,000
	控室227	16		4,000	2,000	2,000	2,000	6,000
	控室21	23		6,000	2,000	3,000	3,000	8,000
	控室22	33		8,000	4,000	5,000	4,000	12,000
3F	301~304	1,366		656,000	295,000	393,000	344,000	984,000
	301+302A	778		373,000	168,000	224,000	196,000	560,000
	301+302B	670		322,000	144,000	192,000	168,000	482,000
	303+304A	696		334,000	150,000	200,000	175,000	501,000
	303+304B	588		282,000	128,000	170,000	148,000	424,000
	301,302	各335		各161,000	各72,000	各96,000	各84,000	各241,000
	303,304	各294		各141,000	各64,000	各85,000	各74,000	各212,000
	305A	290		116,000	52,000	70,000	61,000	174,000
	305B	217		87,000	40,000	52,000	46,000	130,000
	305(A+B)	507		203,000	92,000	122,000	107,000	304,000
	311,314	各79		各32,000	各14,000	各19,000	各17,000	各47,000
	312,313	各73		各29,000	各13,000	各18,000	各15,000	各44,000
	311+312,313+314	各152		各61,000	各27,000	各37,000	各32,000	各91,000
	315,316,317	各63		各25,000	各11,000	各15,000	各13,000	各38,000
	控室321	28		7,000	3,000	4,000	4,000	10,000

参考資料1-2

フロア	室名	m ² 時間	9:00~17:00	9:00~12:00	13:00~17:00	18:00~21:00	9:00~21:00
4 F	401,402	各172	各69,000	各31,000	各41,000	各36,000	各103,000
	411,412	各75	各30,000	各14,000	各18,000	各16,000	各45,000
	411 + 412	150	60,000	28,000	36,000	32,000	90,000
	413	124	50,000	22,000	30,000	26,000	74,000
	414 (VIP室)	69	41,000	19,000	25,000	22,000	62,000
	415,416	各69	各28,000	各12,000	各17,000	各14,000	各41,000
	417 (TV会議室)	67	27,000	12,000	16,000	14,000	40,000
	控室421	31	7,000	3,000	4,000	4,000	11,000
5 F	501 + 502	792	380,000	172,000	228,000	200,000	570,000
	501,502	各396	各190,000	各86,000	各114,000	各100,000	各285,000
	503 (小ホール)	586	273,000	123,000	164,000	143,000	409,000
	511,512	各71	各28,000	各13,000	各17,000	各15,000	各43,000
	511 + 512	142	56,000	26,000	34,000	30,000	86,000
	513,514	各59	各24,000	各11,000	各14,000	各12,000	各35,000
会議センター全館		7,253	3,011,000	1,370,000	1,819,000	1,593,000	4,529,000

- 特殊照明・音響設備等、設備・機材・備品使用料は別料金となります。
- 301 + 302、303 + 304の各Aはサービス通路まで含めた分割使用形態、各Bは含めない分割形態です。
- 13:00~21:00の使用料金は、13:00~17:00料金と18:00~21:00料金の合計額となります。

展示ホール

展示スペース	m ² 時間	0:00~24:00	0:00~12:00	12:00~24:00
全ホール (A + B)	10,000	3,000,000	1,500,000	1,500,000
ホールA	3,300	1,000,000	500,000	500,000
ホールB	6,700	2,000,000	1,000,000	1,000,000

フロア	室名	m ² 時間	9:00~17:00	9:00~12:00	13:00~17:00	18:00~21:00	9:00~21:00
1 F	事務室E11,E15	各30	—	—	—	—	—
	事務室E12,E13,E14,E15	各30	各7,000	各3,000	各4,000	各4,000	各11,000
M2 F	会議室E101, E105	各54	—	—	—	—	—
	会議室E103	54	24,000	11,000	15,000	13,000	36,000
	会議室E102,E104,E106	各54	各22,000	各10,000	各13,000	各12,000	各33,000
2 F	会議室E201,E203	各48	各12,000	各5,000	各7,000	各6,000	各17,000
	会議室E202	54	13,000	6,000	8,000	7,000	19,000
付帯諸室合計		654	155,000	69,000	92,000	84,000	232,000

- 展示スペースは、準備・撤去利用に限り、半日単位 (0:00~12:00、12:00~24:00) でご利用いただけます。
- ホールAをご利用の際には、E11とE101、ホールBをご利用の際には、E15とE105、全ホールご利用の際には、E11、E15、E101、E105を無料でご利用できます。
- M2F会議室をご利用の際は、各室に隣接したラウンジ (38~46m²) 1ヶ所を無料でご利用いただけます。
- 展示ホールにおける空調・冷暖房使用料、照明等の電気使用料は別料金となります。
- 事務所・会議室の13:00~21:00の使用料金は、13:00~17:00料金と18:00~21:00料金の合計額となります。

*本表は1991年1月現在の料金表です。

参考資料2 ホテル収支予測

年間客室利用客数	262,800 (人)
平均客単価	19,000 (円)

(単位：1,000円)

	客室収	料飲収	その他
収入	4,993,200	7,989,120	6,990,480
収入合計	19,972,800		

	材料費	管理、営業費	貸借料
支出	3,475,267	10,226,074	3,057,600
支出合計	16,758,941		

営業利益	3,213,859
営業利益率	0.1609118
稼働率	0.8

参考資料3 追加投資を含んだ売上高予測

	会議場	展示場	ホテル賃貸料	委託手数料他	国立大ホール	計	会議場稼働率(%)	展示場稼働率(%)
単価(円/m ²)	436	300	3,640					
1991	62,614	69,300	1,274,000	30,000		1,435,914	15	30
1992	230,848	438,000	3,057,600	65,000		3,791,448	20	40
1993	288,561	547,500	3,057,600	65,000		3,958,661	25	50
1994	346,273	657,000	3,057,600	65,000	129,852	4,255,725	30	60
1995	444,383	1,204,500	3,363,360	71,500	222,192	5,305,935	35	50
1996	444,383	1,324,950	3,363,360	71,500	222,192	5,426,385	35	55
1997	444,383	1,445,400	3,363,360	71,500	222,192	5,546,835	35	60
1998	444,383	1,565,850	3,363,360	71,500	222,192	5,667,285	35	65
1999	444,383	1,686,300	3,363,360	71,500	222,192	5,787,735	35	70
2000	488,822	1,854,930	3,699,696	78,650	244,441	6,366,508	35	70
2001	488,822	1,854,930	3,699,696	78,650	244,441	6,366,508	35	70
2002	488,822	1,854,930	3,699,696	78,650	244,441	6,366,508	35	70
2003	488,822	1,854,930	3,699,696	78,650	244,441	6,366,508	35	70
2004	488,822	1,854,930	3,699,696	78,650	244,441	6,366,508	35	70
2005	537,300	2,038,890	4,066,608	86,515	268,650	6,997,963	35	70
2006	537,300	2,038,890	4,066,608	86,515	268,650	6,997,963	35	70
2007	537,300	2,038,890	4,066,608	86,515	268,650	6,997,963	35	70
2008	537,300	2,038,890	4,066,608	86,515	268,650	6,997,963	35	70
2009	537,300	2,038,890	4,066,608	86,515	268,650	6,997,963	35	70
2010	589,818	2,238,180	4,464,096	95,167	294,909	7,682,169	35	70
2011	589,818	2,238,180	4,464,096	95,167	294,909	7,682,169	35	70
2012	589,818	2,238,180	4,464,096	95,167	294,909	7,682,169	35	70
2013	589,818	2,238,180	4,464,096	95,167	294,909	7,682,169	35	70
2014	589,818	2,238,180	4,464,096	95,167	294,909	7,682,169	35	70
2015	650,416	2,468,130	4,922,736	104,683	325,208	8,471,173	35	70
2016	650,416	2,468,130	4,922,736	104,683	325,208	8,471,173	35	70
2017	650,416	2,468,130	4,922,736	104,683	325,208	8,471,173	35	70
2018	650,416	2,468,130	4,922,736	104,683	325,208	8,471,173	35	70
2019	650,416	2,468,130	4,922,736	104,683	325,208	8,471,173	35	70
2020	715,053	2,713,410	5,411,952	115,151	357,527	9,313,093	35	70
2021	715,053	2,713,410	5,411,952	115,151	357,527	9,313,093	35	70
2022	715,053	2,713,410	5,411,952	115,151	357,527	9,313,093	35	70
2023	715,053	2,713,410	5,411,952	115,151	357,527	9,313,093	35	70
2024	715,053	2,713,410	5,411,952	115,151	357,527	9,313,093	35	70
2025	787,770	2,989,350	5,962,320	126,667	393,885	10,259,992	35	70
2026	787,770	2,989,350	5,962,320	126,667	393,885	10,259,992	35	70
2027	787,770	2,989,350	5,962,320	126,667	393,885	10,259,992	35	70
2028	787,770	2,989,350	5,962,320	126,667	393,885	10,259,992	35	70
2029	787,770	2,989,350	5,962,320	126,667	393,885	10,259,992	35	70
2030	864,528	3,280,620	6,543,264	139,333	432,264	11,260,009	35	70

参考資料4-1 追加投資を含んだキャッシュフロー予測

[単位：1,000円]

	1988	1989	1990	1991	1992
償却後利益					
売上高				1,435,914	3,791,448
売上原価	30,000	60,000	120,000	567,074	1,071,065
土地賃貸料				115,000	115,000
人件費	30,000	60,000	120,000	300,000	306,000
管理費	0	0	0	152,074	650,065
償却前営業利益	- 30,000	- 60,000	- 120,000	868,840	2,720,383
減価償却費（定額）				1,149,230	1,149,230
電波障害補償費償却				43,333	43,333
償却後利益	- 30,000	- 60,000	- 120,000	- 323,723	1,527,820
キャッシュフロー表					
営業稼得資金	30,000	- 60,000	- 120,000	868,840	2,720,383
増加運転資本		30,000	60,000	295,000	0
設備投資		20,650,000	4,250,000	26,200,000	3,500,000
利子引前税引前NCF	- 60,000	- 20,740,000	- 4,430,000	- 25,626,160	- 779,617
償却後利益	- 30,000	- 60,000	- 120,000	- 323,723	1,527,820
同上への税金	0	0	0	0	840,301
利子引前税引後NCF	- 60,000	- 20,740,000	- 4,430,000	- 25,626,160	- 1,619,918

内部収益率（2020年） 0.417295480

内部収益率（2030年） 2.125676621

	1993	1994	1995	1996	1997
償却後利益					
売上高	3,958,661	4,255,725	5,305,935	5,426,385	5,546,835
売上原価	1,227,200	1,628,629	2,090,330	2,163,587	2,237,025
土地賃貸料	115,000	115,000	155,000	155,000	155,000
人件費	312,120	442,034	450,875	459,892	469,090
管理費	800,080	1,071,595	1,484,455	1,548,695	1,612,935
償却前営業利益	2,731,461	2,627,096	3,215,605	3,262,798	3,309,810
減価償却費（定額）	1,149,230	1,310,768	1,518,460	1,518,460	1,518,460
電波障害補償費償却	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333
償却後利益	1,538,898	1,272,995	1,653,812	1,701,005	1,748,017
キャッシュフロー表					
営業稼得資金	2,731,461	2,627,096	3,215,605	3,309,810	3,356,638
増加運転資本	0	130,000	0	0	0
設備投資	4,500,000	8,000,000			
利子引前税引前NCF	- 1,768,539	- 5,502,904	3,215,605	3,262,798	3,309,810
償却後利益	1,538,898	1,272,995	1,653,812	1,701,005	1,748,017
同上への税金	846,394	700,147	909,597	935,553	961,409
利子引前税引後NCF	- 2,614,933	- 6,203,051	2,306,009	2,327,245	2,348,401

参考資料4-2

	1998	1999	2000	2001	2002
償却後利益					
売上高	5,667,285	5,787,735	6,366,508	6,366,508	6,366,508
売上原価	2,310,647	2,384,456	2,568,359	2,578,315	2,588,470
土地賃貸料	155,000	155,000	155,000	155,000	155,000
人件費	478,472	488,041	497,802	507,758	517,913
管理費	1,677,175	1,741,415	1,915,557	1,915,557	1,915,557
償却前営業利益	3,356,638	3,403,279	3,798,149	3,788,193	3,778,038
減価償却費(定額)	1,518,460	1,518,460	1,518,460	1,518,460	1,518,460
電波障害補償費償却	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333
償却後利益	1,794,845	1,841,486	2,236,356	2,226,400	2,216,245
キャッシュフロー表					
営業稼得資金	3,356,638	3,403,279	3,798,149	3,788,193	3,778,038
増加運転資本	0	0	0	0	0
設備投資					
利子引前税引前NCF	3,356,638	3,403,279	3,798,149	3,788,193	3,778,038
償却後利益	1,794,845	1,841,486	2,236,356	2,226,400	2,216,245
同上への税金	987,165	1,012,817	1,229,996	1,224,520	1,218,935
利子引前税引後NCF	2,369,473	2,390,462	2,568,153	2,5163,673	2,559,103

	2003	2004	2005	2006	2007
償却後利益					
売上高	6,366,508	6,366,508	6,997,693	6,997,693	6,997,693
売上原価	2,598,828	2,609,393	2,811,726	2,822,718	2,833,930
土地賃貸料	155,000	155,000	155,000	155,000	155,000
人件費	528,272	538,837	549,614	560,606	571,818
管理費	1,915,557	1,915,557	2,107,112	2,107,112	2,107,112
償却前営業利益	3,767,680	3,757,115	4,185,967	4,174,975	4,163,763
減価償却費(定額)	1,518,460	1,518,460	1,518,460	920,860	920,860
電波障害補償費償却	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333
償却後利益	2,205,887	2,195,322	2,624,174	3,210,782	3,199,570
キャッシュフロー表					
営業稼得資金	3,767,680	3,757,115	4,185,967	4,174,975	4,163,763
増加運転資本	0	0	0	0	0
設備投資					
利子引前税引前NCF	3,767,680	3,757,115	4,185,967	4,174,975	4,163,763
償却後利益	2,205,887	2,195,322	2,624,174	3,210,782	3,199,570
同上への税金	1,213,238	1,207,427	1,443,296	1,765,930	1,759,763
利子引前税引後NCF	2,554,442	2,549,688	2,742,671	2,409,045	2,403,999

参考資料 4-3

	2008	2009	2010	2011	2012
償却後利益					
売上高	6,997,693	6,997,693	7,682,169	7,682,169	7,682,169
売上原価	2,845,364	2,857,032	3,079,641	3,091,778	3,104,157
土地賃貸料	155,000	155,000	155,000	155,000	155,000
人件費	583,254	594,920	606,818	618,954	631,333
管理費	2,107,112	2,107,112	2,317,823	2,317,823	2,317,823
償却前営業利益	4,152,326	4,140,661	4,602,528	4,590,391	4,578,012
減価償却費（定額）	920,860	836,860	836,860	728,860	728,860
電波障害補償費償却	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333
償却後利益	3,188,133	3,260,468	3,722,335	3,818,198	3,805,819
キャッシュフロー表					
営業稼得資金	4,152,326	4,140,661	4,602,528	4,590,391	4,578,012
増加運転資本	0	0	0	0	0
設備投資					
利子引前税引前NCF	4,152,326	4,140,661	4,602,528	4,590,391	4,578,012
償却後利益	3,188,133	3,260,468	3,722,335	3,818,198	3,805,819
同上への税金	1,753,473	1,793,258	2,047,284	2,100,009	2,093,201
利子引前税引後NCF	2,398,853	2,347,404	2,555,244	2,490,382	2,484,812

	2013	2014	2015	2016	2017
償却後利益					
売上高	7,682,169	7,682,169	8,471,173	8,471,173	8,471,173
売上原価	3,116,783	3,129,663	3,374,582	3,387,981	3,401,649
土地賃貸料	155,000	155,000	155,000	155,000	155,000
人件費	643,960	656,839	669,976	683,376	697,043
管理費	2,317,823	2,317,823	2,549,606	2,549,606	2,549,606
償却前営業利益	4,565,386	3,780,313	5,096,591	5,083,192	5,069,524
減価償却費（定額）			728,860	728,860	728,860
電波障害補償費償却	43,333	43,333	43,333	43,333	43,333
償却後利益	3,793,193	3,780,313	4,324,398	4,310,999	4,297,331
キャッシュフロー表					
営業稼得資金	4,565,386	4,552,506	5,096,591	5,083,192	5,069,524
増加運転資本	0	0	0	0	0
設備投資					
利子引前税引前NCF	4,565,386	4,552,506	5,096,591	5,083,192	5,069,524
償却後利益	3,793,193	3,780,313	4,324,398	4,310,999	4,297,331
同上への税金	2,086,256	2,079,172	2,378,419	2,371,049	2,363,532
利子引前税引後NCF	2,479,130	2,473,334	2,718,172	2,712,142	2,705,992

参考資料4-4

	2018	2019	2020	2021	2022
償却後利益					
売上高	8,471,173	8,471,173	9,313,093	9,313,093	9,313,093
売上原価	3,415,590	3,429,809	3,699,274	3,714,068	3,729,158
土地賃貸料	155,000	155,000	155,000	155,000	155,000
人件費	710,984	725,204	739,708	754,502	769,592
管理費	2,549,606	2,549,606	2,804,566	2,804,566	2,804,566
償却前営業利益	5,055,583	5,041,364	5,613,819	5,599,025	5,583,935
減価償却費（定額）	728,860	728,860	728,860	728,860	728,860
電波障害補償費償却	43,333	43,333	43,333		
償却後利益	4,283,390	4,269,171	4,841,626	4,870,165	4,855,075
キャッシュフロー表					
営業稼得資金	5,055,583	5,041,364	5,613,819	5,599,025	5,583,935
増加運転資本	0	0	0	0	0
設備投資					
利子引前税引前NCF	5,055,583	5,041,364	5,613,819	5,599,025	5,583,935
償却後利益	4,283,390	4,269,171	4,841,626	4,870,165	4,855,075
同上への税金	2,355,865	2,348,044	2,662,894	2,678,591	2,670,291
利子引前税引後NCF	2,699,719	2,693,320	2,950,925	2,920,434	2,913,644

	2023	2024	2025	2026	2027
償却後利益					
売上高	9,313,093	9,313,093	10,259,992	10,259,992	10,259,992
売上原価	3,744,550	3,760,250	4,056,720	4,073,054	4,089,715
土地賃貸料	155,000	155,000	155,000	155,000	155,000
人件費	784,984	800,683	816,697	833,031	849,692
管理費	2,804,566	2,804,566	3,085,023	3,085,023	3,085,023
償却前営業利益	5,568,543	5,568,543	6,203,272	6,186,938	6,170,277
減価償却費（定額）	728,860	728,860	728,860	728,860	728,860
電波障害補償費償却					
償却後利益	4,839,683	4,823,983	5,474,412	5,458,078	5,441,417
キャッシュフロー表					
営業稼得資金	5,568,543	5,552,843	6,203,272	6,186,938	6,170,277
増加運転資本	0	0	0	0	0
設備投資					
利子引前税引前NCF	5,568,543	5,552,843	6,203,272	6,186,938	6,170,277
償却後利益	4,839,683	4,823,983	5,474,412	5,458,078	5,441,417
同上への税金	2,661,826	2,653,191	3,010,927	3,001,943	2,992,780
利子引前税引後NCF	2,906,717	2,899,652	3,192,345	3,184,995	3,177,498

参考資料4-5

	2028	2029	2030
償却後利益			
売上高	10,259,992	10,259,992	11,260,009
売上原価	4,106,708	4,124,042	4,450,225
土地賃貸料	155,000	155,000	155,000
人件費	866,685	884,019	901,700
管理費	3,085,023	3,085,023	3,393,525
償却前営業利益	6,153,284	6,135,950	6,809,784
減価償却費(定額)	728,860	728,860	728,860
電波障害補償費償却			
償却後利益	5,424,44	5,407,090	6,809,784
キャッシュフロー表			
営業稼得資金	6,153,284	6,135,950	6,809,784
増加運転資本	0	0	0
設備投資			
利子引前税引前NCF	6,153,284	6,135,950	6,809,784
償却後利益	5,424,424	5,407,090	6,080,924
同上への税金	2,983,433	2,973,899	3,344,508
利子引前税引後NCF	3,169,851	3,162,050	3,465,276

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

情報 99.6・RP200