

第3回 港湾空港局外郭団体のあり方に関する検討会議

博多港開発(株)のあり方に関する報告書(案)について

1. 博多港を取り巻く状況
2. 博多港開発(株)の実績と課題
3. 博多港開発(株)のあり方について
4. 博多港開発(株)の活用について
5. 博多港開発(株)の活用を検討する際の留意点

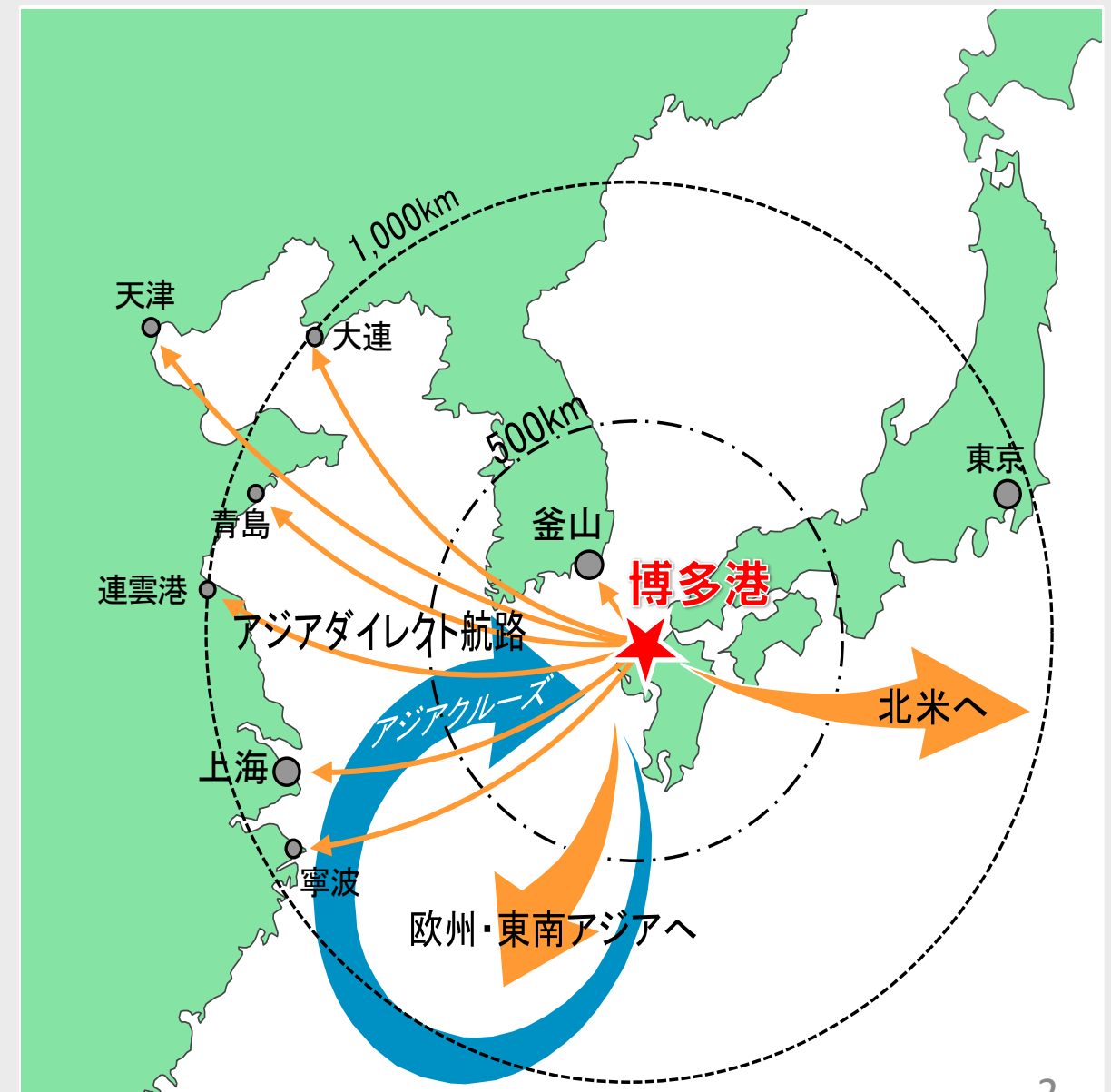
1. 博多港を取り巻く状況

(1) 博多港の機能強化の必要性

博多港

アジア・世界を繋ぐ海の玄関口として、
九州の経済活動や生活を支える重要な
役割を担う国際拠点港湾

今後も重要性は高まっていく



1. 博多港を取り巻く状況

(1) 博多港の機能強化の必要性

今後必要となること

- ◆ 船舶の大型化，物流量の増加，クルーズ船寄港数の急増などへの対応
- ◆ 老朽化に伴う港湾施設の更新
- ◆ 臨海部における集客や賑わいの創出



1. 博多港を取り巻く状況

(2) 福岡市の財政状況

財政状況 … 一般財源の伸びを上回る経費の伸びが見込まれる

福岡市が取り組んでいること

- ◆重要施策の推進や新たな課題に対応するために必要な財源を確保
- ◆将来世代への過度な負担を残さないよう、市債残高の縮減の取り組みを進める

博多港の機能強化の必要性は認められるが、
港湾整備に充当できる財源に制約が伴わざるを得ず、
民間資金の活用が重要である

1. 博多港を取り巻く状況

(3) 第三セクターに関する考え方

<国の指針>

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは、地方公共団体が抱える課題を克服していく上で、有効な手法となる場合があり、公共性、公益性の高い事業を効率的に実施できるなどの特徴を踏まえ、有効に活用することが望ましい。

『第三セクター等の経営健全化等に関する指針（総務省）』

1. 博多港を取り巻く状況

(3) 第三セクターに関する考え方

<博多港における第三セクターの活用>

- ◆博多港の機能強化を図っていくため
民間のノウハウや資金を活用するため官民連携を
図っていくべき
- ◆博多港のさらなる発展のため
公共性・公益性と企業性を併せ持つ等の特徴に着目し
第三セクター活用していくべき

1. 博多港を取り巻く状況

(3) 第三セクターに関する考え方

委員の皆様のご意見

- ◆官民連携という形態は，これから公的な財源が少なくなっていく中で，ますます必要性が高くなる。
- ◆インフラの部分は市で整備し，その上の事業展開は第三セクター等が行うという選択肢もある。
- ◆市場の変化へ柔軟に対応し競争力のある港としていくために，行政から独立した組織が必要である。
- ◆行政のみでは，資金調達やロジスティック戦略などはどうしても時間がかかる。

2. 博多港開発(株)の実績と課題

(1) 設立背景

- ・ 昭和30年代, 世界の船舶はすでに大型化・専門化の時代に入
- ・ それに対応できる港湾施設と運営体制の整備が急務であった

多大な費用を市の財政で確保するのは困難で,
開発スピードにも限界

福岡市の発展のためには博多港の開発が不可欠

昭和36年
博多港開発(株)が誕生

福岡市

地元財界等

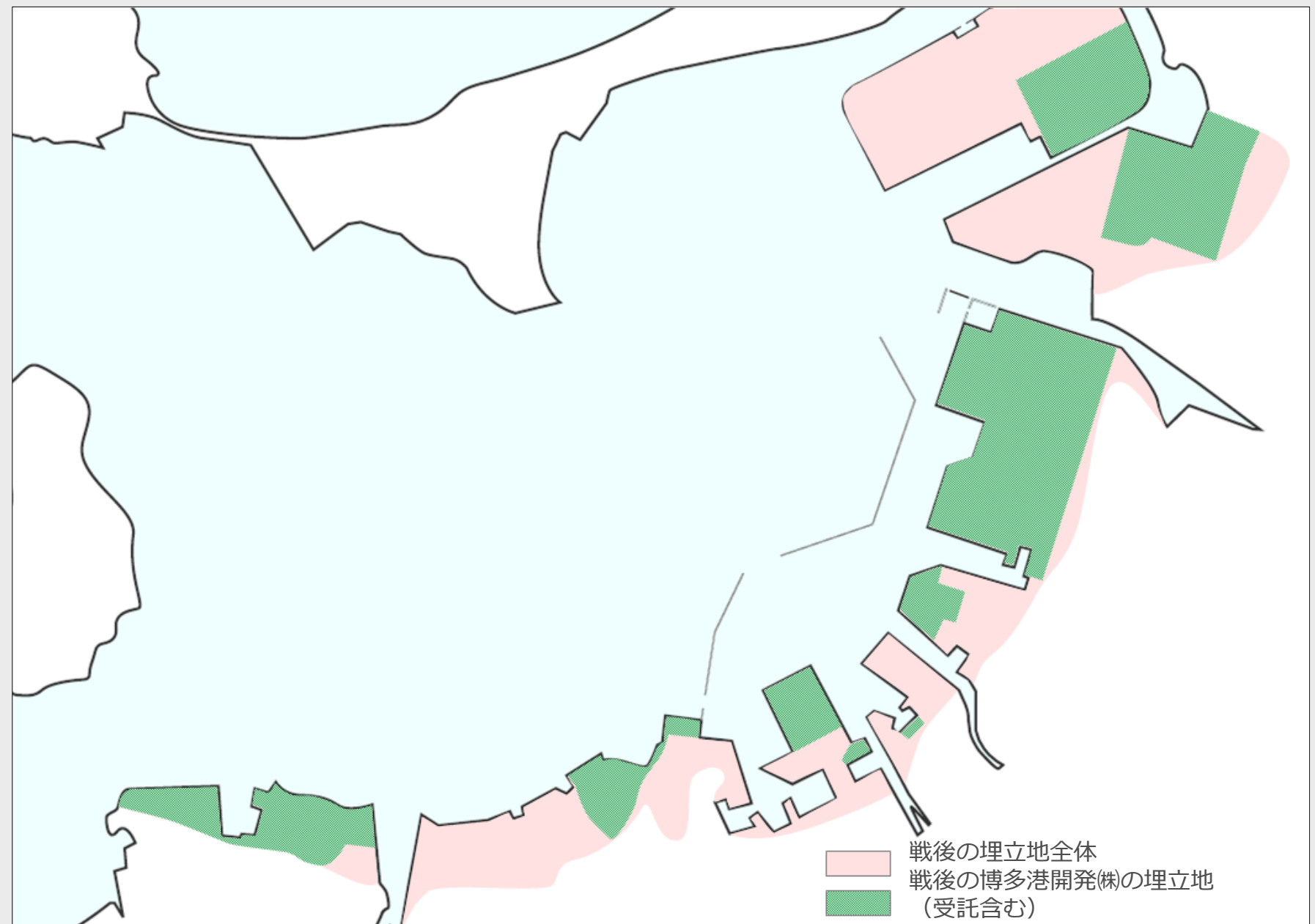
博多港の整備を促進し, その近代化を図るため,
港湾管理者の方針のもと, その指示を受けた事業を営む

2. 博多港開発(株)の実績と課題

(2) これまでの実績

① 埋立事業

戦後の埋立地約1,500haの約52%にあたる
774haを整備



2. 博多港開発(株)の実績と課題

(2) これまでの実績

② 賃貸事業

博多港センタービル, CFS上屋の賃貸事業を実施

③ マリーナ事業

西福岡マリーナの運営

④ 指定管理事業

指定管理者として博多港国際ターミナル, クルーズセンター, 福岡市ヨットハーバーを管理運営



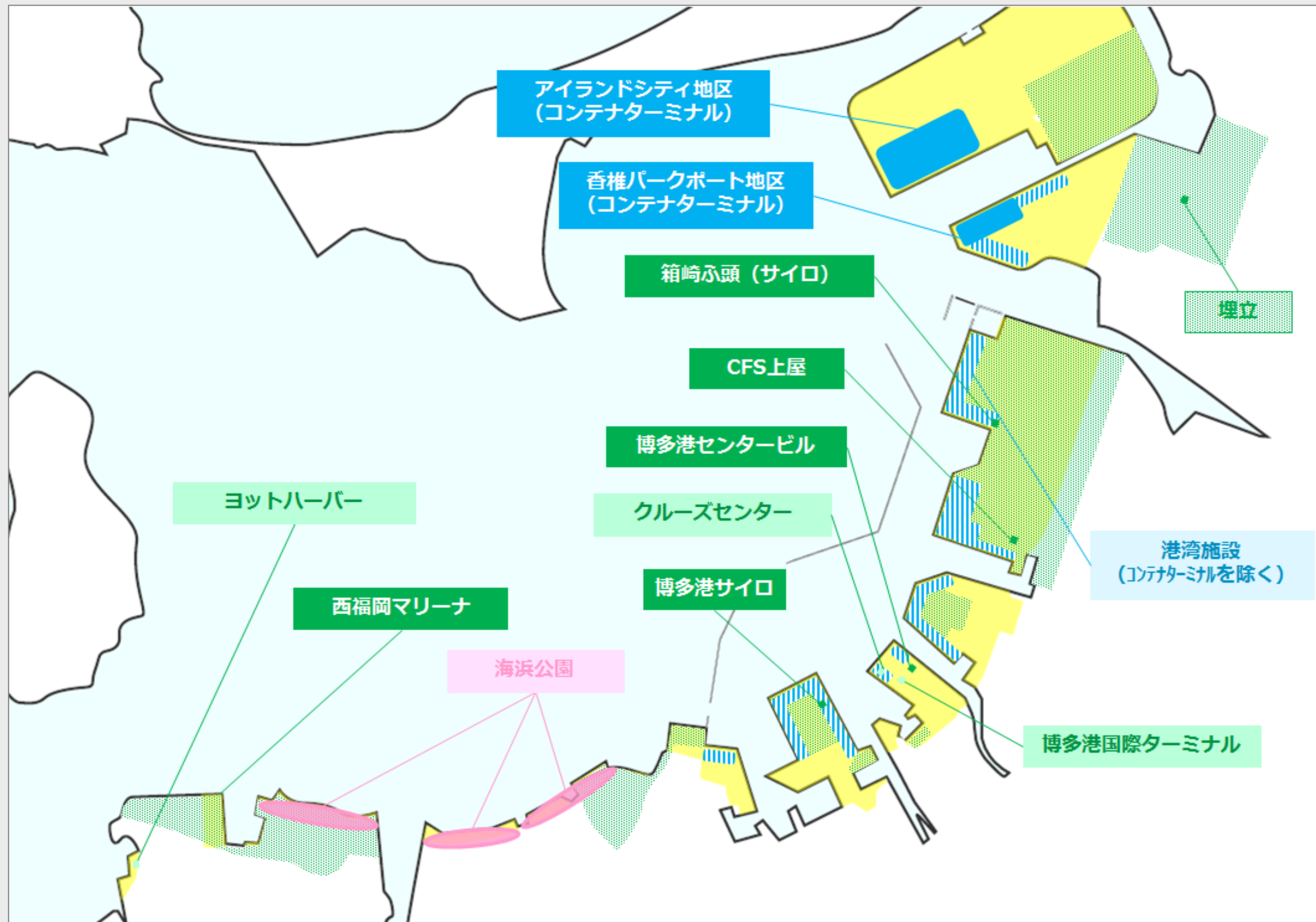
2. 博多港開発(株)の実績と課題

(3) 現状の役割分担

港湾整備の主体と 主な役割 市との 関係性		福岡市	博多港開発(株)	博多港ふ頭(株)	民間
		港湾整備 港湾運営事業	港湾整備	コンテナターミナルの 運営	
市が費用負担	直営	岸壁, 上屋, 荷役機械, 野積場, 旅客待合所, 緑地, 臨港道路等 埋立	公共性の高い港湾施設の整備・運営については基本的に福岡市が実施する。 ただし, 博多港ふ頭(株)や博多港開発(株), 民間が行っているものを除く。		
	港湾運営会社 の指定			コンテナターミナル (港湾運営会社) アイランドシティ・香椎	
	指定管理者の 指定		博多港国際ターミナル (指定管理者: 公募) クルーズセンター (指定管理者: 公募) ヨットハーバー (指定管理者: 公募)	コンテナターミナルを除く港湾施設 (指定管理者: 非公募) 岸壁, 荷さばき地, 上屋, 荷役機械, 野積場, けい船くい等	海浜公園 (指定管理者: 公募)
民間が費用負担	市が土地を分譲		独立採算 CFS上屋 博多港センタービル 港湾業務用ホール, 会議施設, 福利厚生施設 (食堂, 売店)		自社で使用する 倉庫, 上屋, バンプール, シャワー施設, その他港湾関連 施設
	市が土地を賃貸			バンプール	
	政策的に 位置づけされた 公共性の高い 事業		埋立 西福岡マリーナ サイロ (出資等による関与)	荷役機械 (独自事業) (ストラドルキャリア, トランスファークレーン等のコンテナ搬 送用機械) 荷役作業用コンピュートシステム等	

2. 博多港開発(株)の実績と課題

(3) 現状の役割分担



2. 博多港開発(株)の実績と課題

(3) 現状の役割分担

福岡市

・・・港湾整備，港湾運営事業

市が費用負担

直営

岸壁，上屋，荷役機械，野積場，
旅客待合所，緑地，臨港道路等

埋立

公共性の高い港湾施設の整備・運営については基本的に福岡市が実施する。
ただし，博多港開発(株)や博多港ふ頭(株)，民間が行っているものを除く。

2. 博多港開発(株)の実績と課題

(3) 現状の役割分担

博多港開発(株) . . . 港湾整備

市が費用負担

指定管理者の指定

博多港国際ターミナル
(指定管理者：公募)

クルーズセンター
(指定管理者：公募)

ヨットハーバー
(指定管理者：公募)

民間が費用負担

福岡市が土地を分譲

政策的に位置づけられた
公共性の高い事業

独立採算

CFS上屋

博多港センタービル
港湾業務用ホール、会議施設、
福利厚生施設（食堂、売店）

埋 立

サイロ
(出資等による関与)

西福岡マリーナ

2. 博多港開発(株)の実績と課題

(3) 現状の役割分担

博多港ふ頭(株)

・・・コンテナターミナルの運営

市が費用負担

港湾運営会社の指定

コンテナターミナル（港湾運営会社）
アイランドシティ・香椎

指定管理者の指定

港湾施設（コンテナミナルを除く）（指定管理者：非公募）
岸壁，荷さばき地，上屋，荷役機械，野積場，けい船くい等

民間が費用負担

福岡市が土地を分譲・賃貸

バンブール

政策的に位置づけられた
公共性の高い事業

荷役機械（独自事業）
（ストドルキャリア，トランスファークレーン等のコンテナ搬送用機械）
荷役作業用コンピュータシステム等

2. 博多港開発(株)の実績と課題

(3) 現状の役割分担

民間

市が費用負担

指定管理者の指定

海浜公園
(指定管理者：公募)

民間が費用負担

市が土地を分譲・賃貸

自社で使用する
倉庫, 上屋, バンプール,
シャーシープール,
その他港湾関連施設

2. 博多港開発(株)の実績と課題

(4) これまでに直面してきた課題

<財務上の課題>

アイランドシティ事業を金融機関からの資金借入れにより着手

当初計画に対する分譲時期の遅れ, 土地価格の下落,
金融機関の融資条件の厳格化により経営破たんの危機に

- ・ **増資（資本金4億→64億円）**

金融機関から資本金が事業規模（当初約1,850億円）に比して過小であるとの指摘を受け経営基盤の強化のため市や民間出資者から増資を受ける

- ・ **緊急貸付制度創設（融資枠200億円）**

金融機関との融資協定を土地貼付約定方式としたことにより返済資金の確保のため平成14年度に市が緊急貸付制度を創設

- ・ **アイランドシティ会社2工区譲渡（譲渡金額399億円）**

金融機関から長期的な資金調達を行い安定的にまちづくりに取り組んでいくことが困難となり平成16年度に市へ会社2工区の埋立権を譲渡

当面の経営危機を脱却
その後の土地分譲進捗により平成27年6月末に借入金を返済

2. 博多港開発(株)の実績と課題

(4) これまでに直面してきた課題

<ガバナンス上の課題>

過去に取締役会において十分な審議を行わないまま取引を決定したことで会社が大きな損害を受け、社会的信用を著しく損なう事案が発生。

※ケヤキ・庭石事件

元社長らが博多港開発(株)に損害を与えることを認識しながら、具体的な利用計画等もなくケヤキ400本、庭石1万トン(平成11年～13年)を購入を決定したことにより、博多港開発(株)に対し約7億8千万円の損害を与えたもの。

会社のガバナンスを強化するため、取締役会規則や契約事務規定等の改正、コンプライアンス委員会の設置などの業務改善を実施した。

3. 博多港開発(株)のあり方について

(1) あり方検討の視点

博多港開発(株)は、福岡市と両輪でふ頭の整備を行い
博多港の発展に重要な役割を果たしてきた



主力事業である埋立事業については
新たな計画が無い状況



今後とも博多港開発(株)のあり方について
ゼロベースの視点から検討を実施

3. 博多港開発(株)のあり方について

(4) 今後の博多港開発(株)のあり方

博多港は社会経済情勢の変化に応じた機能強化を図っていく必要があるが、福岡市単独では開発に充てる資金の確保が難しく、整備スピードに限界があるため、独自財源による一定規模の事業展開が可能な博多港開発(株)を活用し、資金の外部化や迅速な事業実施を検討していくべきである。

博多港開発(株)は埋立事業を中心として港湾整備を推進してきたが、今後は博多港の機能強化に向けて、時代の要請に即応した施設・機能整備事業においても活用を検討していくべきである。

3. 博多港開発(株)のあり方について

(4) 今後の博多港開発(株)のあり方

ただし、今後の事業展開にあたっては、福岡市が財政的なリスクを負うことのないよう十分留意しながら、博多港開発(株)が独立した経営体として自助努力により経営を行っていくことを明らかにしながら事業を進めていくべきである。

なお、これまで福岡市から継続的に支援を受けてきた経緯も踏まえて、博多港開発(株)は今後とも博多港の機能強化を通じて福岡市の発展に積極的に貢献していくべきである。

3. 博多港開発(株)のあり方について

(4) 今後の博多港開発(株)のあり方

博多港の発展のためには、時代の変化に柔軟に対応できる機能強化
(拡大する物流・人流への対応) が必須。
(施設の整備・更新等)

福岡市単独では資金の確保がさらに難しくなることが見込まれ、
整備スピードにも限界

博多港開発(株)を活用することにより、
資金の外部化やより迅速な事業実施が可能となり、
民間と連携した事業展開も可能

官民連携により 施設・機能整備 を実施

福岡市は出資額の
範囲内でのみ責任を負う

3. 博多港開発(株)のあり方について

(4) 今後の博多港開発(株)のあり方

委員の皆様のご意見

- ◆事業収益性は押さえないといけないポイントではあるが、今後も博多港開発(株)が担い得る事業はあるのではないかと。
- ◆行政と地元及び中央の企業の資本が入った博多港開発(株)は活用の可能性がある。
- ◆博多港の広範なロジスティック戦略を展開する際に活用していくべき。
- ◆業態（事業内容）を変えながら団体を存続していく選択肢もある。
- ◆博多港開発(株)しか担えない機能，福岡市が直接行うべき機能，民間が担当すべき機能を明らかにし振り分けていくことが重要。
- ◆博多港開発(株)の利益の一部を福岡市・博多港のためにフィードバックする新しい仕組みづくりが必要であると考えます。

4. 博多港開発(株)の活用について

(1) 活用を検討するにあたっての判断基準

市の政策に基づく事業であるか

NO

民間で実施

YES

市よりも優位性があるか

NO

市で実施

迅速性

経費節減

事業展開における柔軟性

資金の外部化

YES

純民間での実施ができない事業であるか

公共性・公益性の観点から市の一定の関与が必要な事業であるか

純民間の投資が期待しにくい事業であるか

4. 博多港開発(株)の活用について

(1) 活用を検討するにあたっての判断基準

純民間での実施ができない事業であるか

制度上、純民間での実施ができない事業か

国の補助制度が第三セクターを対象としたものであるか

【事業例】

- ・埋立事業
- ・公共性の高い施設整備事業

YES

NO

他の民活を検討

公共性・公益性の観点から市の一定の関与が必要な事業であるか

【事業例】

- ・クルーズ受入強化に伴う暫定的な施設整備
(クルーズ客用観光バス待機場等)

YES

NO

他の民活を検討

純民間の投資が期待しにくい事業であるか

投資回収が長期にわたるため、収益性が短期的には期待しにくい事業であるか

【事業例】

- ・上屋事業

YES

NO

他の民活を検討

博多港開発(株)の活用を検討する

事業の収益性・資金調達の可否・会社の収支計画を
考慮した上で事業の実施を決定

4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

【提案1】 純民間では実施ができない事業分野

行政を除いては第三セクターしか実施できない事業において、迅速性、経費の節減、資金の外部化、事業展開の柔軟性等について福岡市よりも優位性が認められる場合は、博多港開発(株)の活用を積極的に検討していくべきです。

これまで実施してきた埋立事業も含めた、公共性の高い施設整備事業等



4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

委員の皆様のご意見

◆博多港開発(株)のように埋立事業を民間で行っているところは全国的にも例がなく、そのノウハウについては飛びぬけたものがある。

4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

【提案2】 公共性・公益性の観点から一定の関与が必要な事業分野

市の施策に基づく事業において、公共性・公益性の観点を踏まえつつ、柔軟な対応が必要となる分野については、博多港開発(株)の活用を検討していくべきです。

地域課題の解決に資する暫定的な施設整備（クルーズ客用バス待機場等）
やバス待機場における施設利用者間の利用調整等



4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

委員の皆様のご意見

◆集客施設や駐車場事業などの港が抱えている課題に対して応え得る分野があるのではないか。

◆エリア開発については、これからの都市の成長に必要となるものとして物流ゾーンや人流ゾーンをきれいに整理していくこと、また、商業や事業の経営や住宅の用地を整備して提供していくということが考えられる。

◆大きな開発における土地の取得などを行ってきた土地開発公社のような役割はあるのではないか。

4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

委員の皆様のご意見

◆エリア開発のような事業の実施は、行政だけでは動かし難いし、民間企業だけでも事業規模が大きすぎて着手し難いため、官民が連携して実施するのがよい。

◆エリア開発での活用を考えるのであれば、将来的には「博多港」に限定せず都市部まで広げてもいいのではないか。

4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

【提案3】 純民間からの投資が期待しにくい事業分野

投資回収が長期にわたるため収益性が短期的には期待しにくいような純民間では実施が難しい事業において、迅速性、経費の節減、資金の外部化、事業展開の柔軟性等について、福岡市よりも優位性が認められる場合は、博多港開発(株)の活用を検討すべきです。

投資の回収が長期に亘る上屋の整備及び運営等



4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

委員の皆様のご意見

◆福岡市は博多港のあり方を踏まえて基本インフラの整備，博多港ふ頭(株)は効率的で競争力のあるコンテナターミナルの経営に集中して，博多港開発(株)については，ロジスティック戦略を，適切な時期・場所・手段で行うために活用してもらいたい。

4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

【提案4】 市民へのサービス提供など社会貢献に資する事業分野

経営の健全性を確保しつつも、第三セクターの公益性の観点から、市民に対するサービス提供などの社会貢献事業について、博多港開発(株)の活用を検討すべきです。

NPOなどと連携したみなとのにぎわい創出イベントの実施等



4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

委員の皆様のご意見

◆博多港には市民のためのスペースや活用が少ないという気がする。ニューヨークはウォーターフロント沿いにウォーキングゾーンやバイクゾーンが整備されるなど、市民のために開放している水辺空間が多くある。

◆公共性・公益性の観点から社会貢献の一助として、「市民へのサービス提供」を人流の活発なエリアを形づくる中央ふ頭、博多ふ頭において実施していくべき。

4. 博多港開発(株)の活用について

(2) 活用を検討すべき事業分野の例

委員の皆様のご意見

◆市民のアクティビティのニーズに対応する行政の役割の一翼を担うということが事業の一つの柱になるのではないかな。

◆水辺空間のインフラの部分は市で整備し、そこの上の事業展開は第三セクターなどが行うという選択肢はあるのではないかなと思う。

5. 博多港開発(株)の活用を検討する際の留意点

(1) 福岡市の財政的リスクの排除

自助努力による経営

第三セクターは地方公共団体から独立した事業主体として、公共性、公益性が高い事業を行う法人であり、その経営は原則として自助努力により行われるべき

資金調達

資金調達にあたっては、事業自体の収益性に着目した資金調達（プロジェクト・ファイナンスの考え方に立った資金調達）をはじめとする自主的な資金調達を基本とするべきであり、第三セクターであっても経営全体としては、一定程度の収益が必要

有限責任

地方公共団体が出資者として負う責任はあくまでも出資の範囲内（有限責任）であり、これを超えた責任は存在しないことを、当事者間のもとより、利害関係者をはじめとする関係者等に対しても明確にしておくことが必要

5. 博多港開発(株)の活用を検討する際の留意点

(1) 福岡市の財政的リスクの排除

委員の皆様のご意見

◆公共性のある事業でも採算性のない事業は実施すべきではない。

◆福岡市の責任の範囲を明確にすることは非常に意味がある。福岡市の責任も一定程度に限られるなかで、株主あるいは金融機関としっかりコミュニケーションをとり事業を行うことが重要である。

5. 博多港開発(株)の活用を検討する際の留意点

(2) 経営の透明性の確保

＜過去の課題を踏まえたこれまでの取り組み＞

○議会への報告

- ・毎年実施される所管事務調査等で財務状況や事業内容について報告

○市民への情報開示

- ・ホームページに財務状況や事業概要を掲示

○業務改善策の実施

- ・社内規則・規程の改正等
- ・コンプライアンス委員会
- ・情報共有の社内体制の整備



- ◆経営状況や事業について引き続き議会へ十分な説明を行うとともに、ホームページを通じた市民への積極的な情報開示などを行う。
- ◆コンプライアンスなど内部統制の徹底
(コンプライアンス委員会の機能強化等)

5. 博多港開発(株)の活用を検討する際の留意点

(3) 効果的・効率的な事業推進体制の再構築

公共性，公益性の高い大規模な事業において，
民間企業との共同による事業実施を検討

事業規模を踏まえた財務基盤，組織体制の見直し，
専門性の高い分野におけるエキスパートの登用

現在実施している公共性の高い事業（博多港センター
ビルの賃貸，西福岡マリーナの運営等）の更なる効率
化の検討

5. 博多港開発(株)の活用を検討する際の留意点

(1) 福岡市の財政的リスクの排除

委員の皆様のご意見

◆公共性の高い事業は、必ずしも収益性を追求しなければならないというわけではないが、既存事業の収益性について今後の見通しどうなるかは押さえておくべきだと思う。

◆市の職員やOBだけではなく、民間企業の社長や専門家などもっと経営に長けた人材が入るなど体制変更の検討も必要である。

◆定款を、もう少し官民連携して成長に繋がるような事業を行っていくという内容に変更してもいいのではないかな。