

博 多 港 開 発 (株) の あ り 方 に 関 す る 報 告 書

博多港NEXTに向けた新しい官民連携の推進

～時代の要請に即応した施設・機能整備事業～

福岡市港湾空港局外郭団体のあり方に関する検討会議

平成28年9月

目 次

ページ

<u>はじめに</u>	1
<u>1. 博多港を取り巻く状況</u>	1
(1) 博多港の機能強化の必要性	
(2) 福岡市の財政状況	
(3) 第三セクターに関する考え方	
<u>2. 博多港開発株の実績と課題</u>	5
(1) 設立背景	
(2) これまでの実績	
(3) 現状の役割分担	
(4) これまでに直面してきた課題	
<u>3. 博多港開発株のあり方について</u>	10
(1) あり方検討の視点	
(2) 博多港開発株のこれまでの役割	
(3) 博多港開発株の現状	
(4) 今後の博多港開発株のあり方	
<u>4. 博多港開発株の活用について</u>	13
(1) 活用を検討するにあたっての判断基準	
(2) 活用を検討すべき事業分野の例	
<u>5. 博多港開発株の活用を検討する際の留意点</u>	19
(1) 福岡市の財政的リスクの排除	
(2) 経営の透明性の確保	
(3) 効果的・効率的な事業推進体制の再構築	
<u>最後に</u>	21
<u><添付資料></u>	22
・ 博多港開発株式会社 概要	
・ 福岡市港湾空港局外郭団体のあり方に関する検討会議 委員名簿	
・ 福岡市港湾空港局外郭団体のあり方に関する検討会議 開催経緯	

はじめに

福岡市の「第3次外郭団体改革実行計画」（平成25年8月策定）において、博多港開発㈱については、主力事業である埋立事業の分譲にめどが立ったことから「抜本的に法人のあり方を検討する団体」に位置付けられています。今回、博多港開発㈱の今後のあり方について、本検討会議の意見を取りまとめましたのでここに報告します。

1. 博多港を取り巻く状況

（1）博多港の機能強化の必要性

世界のヒト・モノの流れにおいては、成長著しい東アジア、東南アジアの占める割合が高まりつつあり、アジアと日本の経済関係は今後ますます深まっていくものと思われます。

博多港は、アジアの成長と活力を取り込む絶好のポジションにあり、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であり、博多港の重要性はさらに高まっていくものと思われます。

アジア・世界とのゲートウェイ機能を高め、豊かな暮らしや雇用創出に貢献し、我が国の成長を牽引していくため、福岡市は博多港を“活力と存在感に満ちた「日本の対アジア拠点港」”として飛躍させていくことを目指しています。

<物流の動向>

アジアの経済成長や、TPPなどの自由貿易圏の進展により、今後ますます貿易量は増えていくものと考えられます。また、日本は生活や産業に欠かせないモノの多くを海外から輸入しており、港からの輸出入の物量は全体の99.8%を占めていることから、今後も、社会のインフラである港の機能強化を図っていくことが重要となります。

福岡市においても、経済活動の約3割が博多港を通じて生み出されており、国際海上コンテナ取扱個数も国内主要港を上回る伸び率で増加しています。

<人流の動向>

近年、アジアのクルーズ市場の急成長により、クルーズ船の大型化が急速に進み寄港数も急増しています。博多港は、韓国釜山港との定期航路や、アジアからのクルーズ船の寄港により、国際乗降客数が23年連続日本一となる見込みであり、国が成長戦略の柱の一つと掲げる観光立国の推進に大きく貢献しています。（平成27年速報：外航クルーズ船寄港数259回、乗降人員数約160万7千人）

しかし、今後のクルーズ船の寄港数増加や大型化に対応するためには、岸壁や旅客施設が十分とは言えず、受入環境の強化が課題となっています。

＜みなとの賑わい＞

海外や国内の他都市においては、水辺を活かし、市民に憩いの場として親しまれたり、国内外から多くの人を呼び込み賑わいを創出している開発事例がみられます。

福岡市でも、市民などが気軽に楽しめる海辺空間の創出や賑わいづくり、回遊性の向上などが課題となっています。

＜今後＞

博多港においては、船舶の大型化や物流量の増加、クルーズ船の急増などに対応するために新たな港湾整備と、高度経済成長期に整備した港湾施設の老朽化に伴う施設更新が必要です。

また、臨海部における集客や賑わい機能の創出も必要となっています。

今後の博多港の機能強化を目指すため、福岡市においては、平成 28 年 3 月に博多港港湾計画の改訂が行われました。なお、ウォーターフロント地区では、海のゲートウェイ機能や M I C E 機能の強化とあわせ、市民をはじめ国内外からの来街者が楽しめるよう、海辺を活かした賑わいが連続した空間の創出など、福岡の顔となる都心部の新たな拠点を目指したまちづくりが進められようとしています。

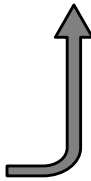
（２）福岡市の財政状況

福岡市においては、市税などの一般財源の伸びは一定程度見込まれるものの、一方で今後、社会保障関係費や、公共施設等の老朽化に対応するための維持保全・長寿命化のための経費の増加などにより、一般財源の伸びを上回る経費の伸びが見込まれています。

そうした中、福岡市では平成 25 年 6 月に策定した「行財政改革プラン」に基づき、限られた財源の中で事業の「優先順位の最適化」を行い、市民生活に必要な行政サービスを確保しつつ、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するとともに、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組が進められています。

こうした福岡市の財政状況を踏まえると、博多港の機能強化の必要性について十分に認められるとしても、その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と考えられます。

★数値目標			
指標		現状値	目標値
重要施策の推進や新たな課題に対応するために使える財源 (政策的経費に使える一般財源)		300億円程度 ・平成 26～28 年度の合計 ・「中期的な財政収支の見直し」により確保が見込まれる額	750億円以上 ・平成 26～28 年度の合計 ・政策推進プランの実施や、新たな課題に対応するために必要と見込まれる額
財源確保方策	歳入の確保 (財源対策を含む)	・収入・収納率等の向上 ・市有財産の有効活用等	195億円以上
	経常的経費の見直し	・行政運営の効率化 ・役割分担、関与の見直し ・行政サービスの見直し ・公共施設等の見直し	255億円以上
	合計		450億円以上



★数値目標		
指標	現状値	目標値
一般会計における市債発行額 (臨時財政対策債を除く)	1,689 億円 (平成 20～23 年度(※)の合計) ※前計画期間	1,600 億円以下 (平成 25～28 年度の合計)

行財政改革プランより

(3) 第三セクターに関する考え方

①国の指針

第三セクターについては、平成 26 年 8 月に総務省が指針（第三セクター等の経営健全化等に関する指針）を策定しており、その中で「第三セクターは地域において住民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担っています。一方で、経営が著しく悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されます。そのため、第三セクターにおいて、徹底した効率化・経営健全化等の取組を進め、財政規律の強化に努めること」が求められています。

また、「地方公共団体が自ら直接に事務事業を執行する手法のみによっては、地域住民が必要とする住民サービスの提供、施策の展開等が困難となってきた。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る」と考えられており、次のような長所を踏まえ有効に活用することが望ましいとされています。

＜第三セクターの長所＞

- ・公共性、公益性が高い事業の効率的な実施が可能です。
- ・第三セクターが民間企業と同様の機動的、効率的な経営手法で行政の補完・代行機能を果たすことにより、地方公共団体が直接実施するよりも、効率的に、或いはユニークな形で行うことが可能となる場合があります。
- ・公共施設、インフラ等の維持・管理、運営等については、地方公共団体が直接実施するよりも効率化が図られ、新たな価値が生み出される事例が見受けられます。
- ・民間企業を事業実施主体とするのでは、公共性・公益性の担保について、議会や住民等の理解や支持が得られにくいことがあり、このような場合、第三セクターが主体となることで確実かつ円滑な進捗が可能となります。

②博多港における第三セクター活用

世界経済においては、アジアの経済成長や自由貿易圏の伸展により、貿易量が増大していくなか、変化に柔軟に対応していくため、世界の港では港湾運営を民間が担っている事例も増えています。

また、国においても、地方自治体の基盤整備計画に基づいた民間による物流施設、旅客ターミナル、業務ビル等の施設整備に対する支援制度が設けられるなど、官民一体となった港湾の整備が推進されています。

これまで、博多港の近代化を進めるため、地元財界の支援により全国的にも先進的な取り組みとして第三セクターを活用した官民連携による公共性の高い港湾整備事業や港湾運営事業を進めてきましたが、今後とも博多港の機能強化を図っていくためには、福岡市単独による整備だけではスピードに限界があり、加速化する市場の変化への柔軟な対応や、自由度の高い資金調達なども難しい点があると考えます。

このような状況に対応していくためには、今後とも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と考えます。特に第三セクターについては、経営が著しく悪化した場合には地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことに留意しつつ、公共性・公益性と企業性を併せ持つ等の特徴に着目し、活用していくことにより、博多港のさらなる発展に繋がると考えます。

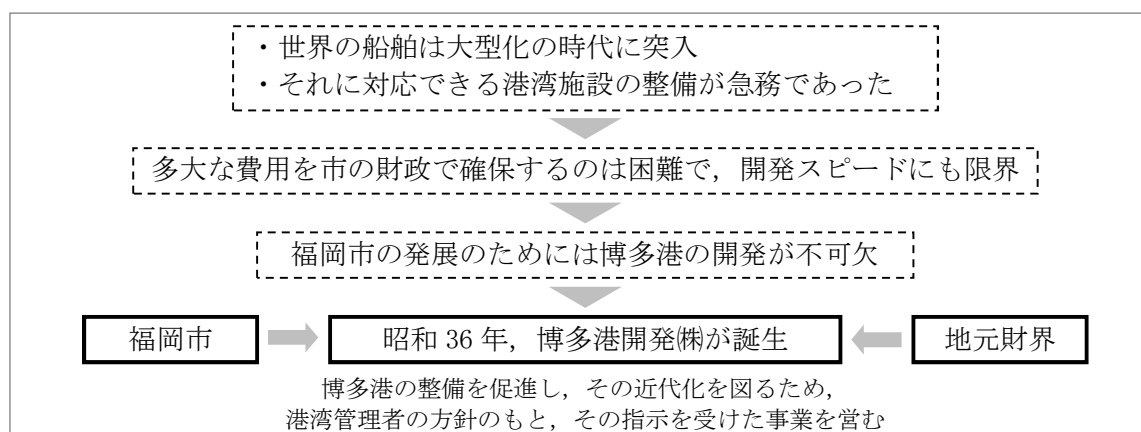
《委員の意見》

- ・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どうしても時間がかかる。

2. 博多港開発㈱の実績と課題

(1) 設立背景

博多港においては、昭和 30 年代に入り大型化した船舶が寄港するようになり、これに対応できる港湾施設の整備が急務となっていました。しかし、多大な費用を福岡市だけで確保することは困難であり、開発スピードにも限界があったことから、福岡市は地元財界の支援を受けて博多港開発㈱を設立し、公共性の高い港湾整備事業や港湾運営事業を推進してきました。

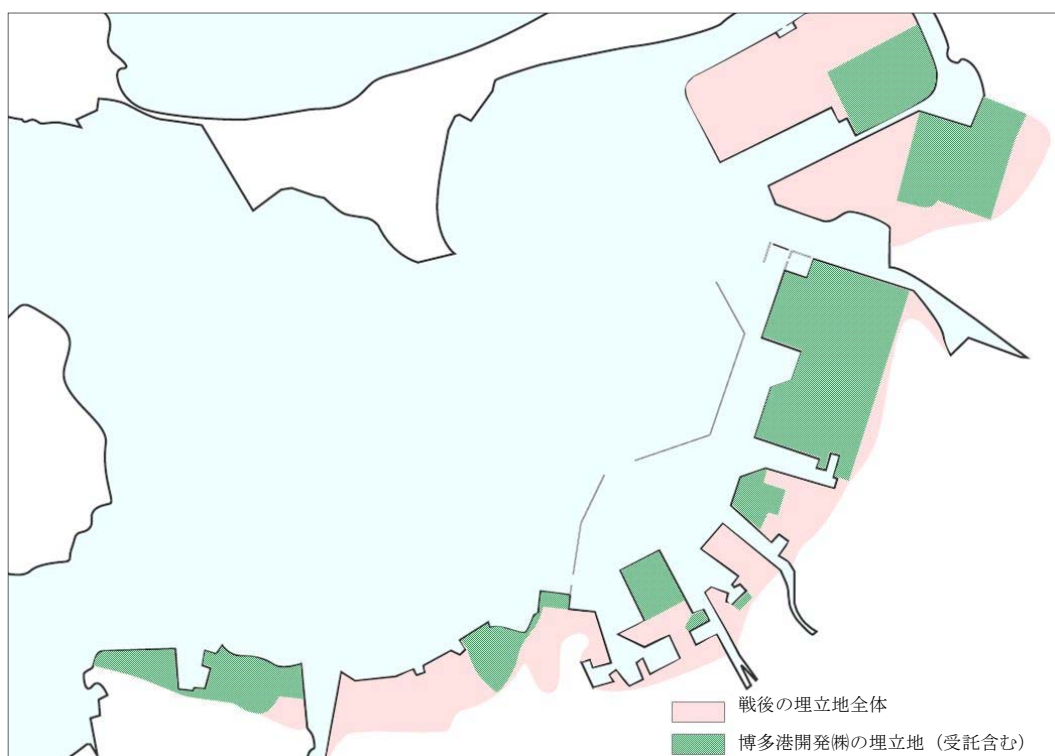


(2) これまでの実績

<博多港開発㈱の実績>

① 埋立事業

最初に着手した須崎ふ頭の埋め立て以来、福岡市の指示のもとで、博多港の整備・近代化と都市機能の充実を目的とした臨海部の埋め立てを行ってきました。その整備面積は 774ha に及び、戦後の埋立地約 1,500ha の半数を超える約 52% を占めています。



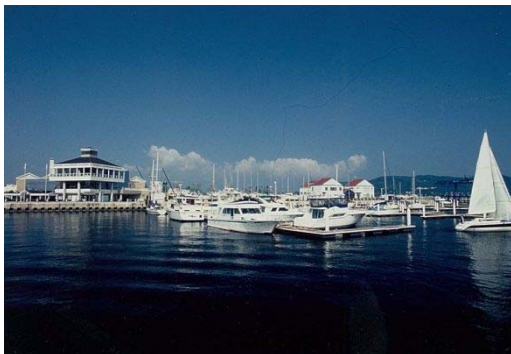
② 賃貸事業

物流・港湾管理機能の再編・高度化を図ることに伴い、中央ふ頭に立地する港湾関連業者に対し、公共性の高い施設（港湾ホール、会議室、福利厚生施設）が必要であったため、「博多港センタービル」を整備し、賃貸事業を行っています。そのほかにも、CFS 上屋の賃貸事業も行っています。



③ マリーナ事業

市民の多様なニーズに対応した海洋性レクリエーション基地としての発展が望まれていたため、マリーナを核とした市民に開かれたウォーターフロントの交流拠点の形成を目指し西福岡マリーナの運営を行っています。



④ 指定管理事業

これまでの経験を活かし、「博多港国際ターミナル」や「クルーズセンター」、「福岡市ヨットハーバー」といった指定管理事業を行っています。

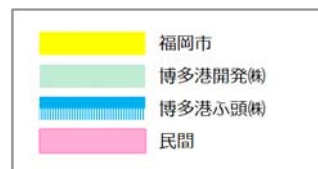
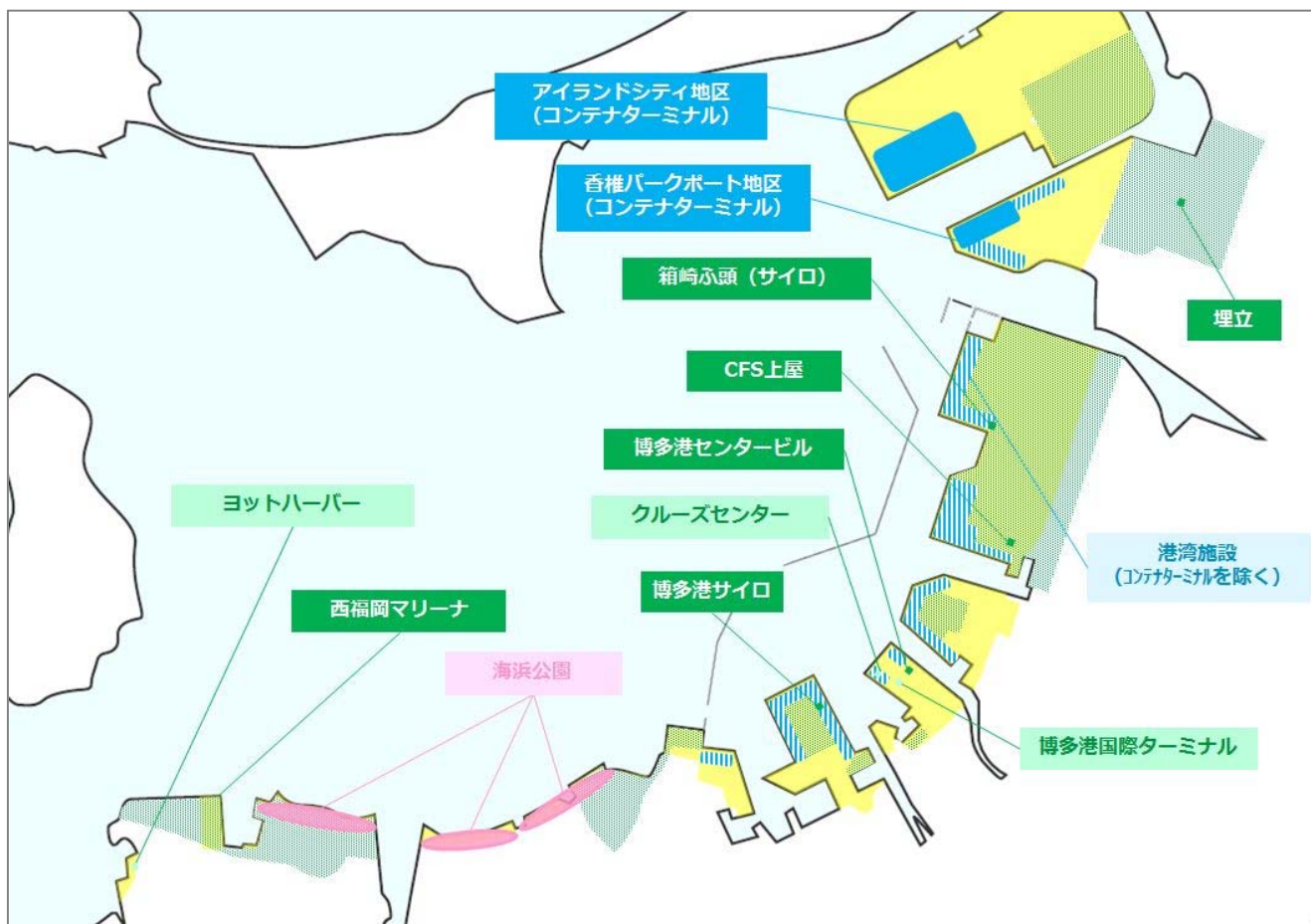


(3) 現状の役割分担

現状の役割分担として、福岡市は、社会インフラとしての港湾整備及び運営を行っており、その一部について第三セクターと協力しています。博多港ふ頭(株)は主にコンテナターミナルの運営を行っており、博多港開発(株)は公共性の高い港湾整備事業を担っています。

港湾整備の主体と 主な役割		福岡市	博多港開発(株)	博多港ふ頭(株)	民間
市との関係性		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)	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	海浜公園 指定管理者 公募
民間が費用負担	福岡市が土地を分譲		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, バンパール, シャーシー プール, その他港湾 関連施設
	福岡市が土地を賃貸			バンパール	
	政策的に位置づけら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) 荷役作業用コンベヤー システム等	

＜現状の役割分担 位置図＞



(4) これまでに直面してきた課題

①財務上の課題

アイランドシティ事業は当初約 1,850 億円の事業であり、金融機関からの資金借入れにより着手しましたが、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などにより経営危機に直面しました。

このため福岡市が、金融機関への返済資金の確保のために緊急貸付制度を創設するなど、財政的な支援を実施することにより当面の経営危機を脱しました。

<福岡市からの主な支援策>

- ・ 緊急貸付制度創設（融資枠 200 億円） [平成 14 年度]

金融機関との融資協定を随時返済方式から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市が緊急貸付制度を創設。

- ・ 増資（資本金を 4 億円から 64 億円へ） [平成 14 年度]

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及び民間出資者による増資を実施。

- ・ アイランドシティ会社 2 工区譲渡（譲渡金額 399 億円） [平成 16 年度]

金融機関から長期的な資金調達を行うことが困難となったことから、安定的に事業を進めるために会社 2 工区の埋立権を市へ譲渡。

②ガバナンス上の課題

博多港開発㈱では、過去に元社長らが会社に損害を与えることを認識しながら、取締役会において十分な審議を経ないまま、具体的な利用計画等もなくケヤキや庭石の取引（平成 11～13 年）を決定したことで、会社が大きな損害（約 7 億 8 千万円）を受けるとともに、社会的信用を著しく損なう事件が発生しました。この事件の発生を契機に、ガバナンスの強化を課題として、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再発防止に努めてきました。

3. 博多港開発㈱のあり方について

(1) 検討の視点

博多港開発㈱は、近代化が遅れていた博多港の整備を促進するため、地元財界の支援を受けて設立した第三セクターであり、これまで民間資金を活用しながら、福岡市と両輪でふ頭の整備を行うなどの重要な役割を果たしてきました。

しかしながら、主力事業である埋立事業については、新たな計画がない状況にあるため、今後の博多港開発㈱のあり方についてゼロベースの視点から検討を行うことにしました。

(2) 博多港開発㈱のこれまでの役割

戦後、船舶の大型化の時代に入り、博多港はこれに対応する港湾の整備が急務でした。しかし、当時の福岡市は成長の途にある都市であったため、人口の増加や市街地拡大などの対応に迫られており、福岡市単独では博多港の開発に充てる財源が不十分であったことから、開発スピードには限界がありました。そこで、博多港の開発スピードを上げ、福岡市の発展に寄与するため、地元財界等の強力な支援を受けて博多港開発㈱を設立しました。

博多港開発㈱は設立以降、港湾整備の事業主体として、戦後の福岡市における埋立地約 1,500ha のうち、約 52%を占める 774ha を整備するなど、現在の博多港の姿を形成することに大きく貢献しました。博多港開発㈱なしには、現在の博多港の発展はなかったものと考えます。

一方で、第三セクターは地方自治体が出資していることから、その事業の責任を担うべきと考えられ、出資額を超えて責任を負うことが期待される時代でもありました。博多港開発㈱は福岡市が 51%を出資していること、福岡市の政策に基づいて事業を実施していることなどから、博多港開発㈱の事業責任について福岡市が負担すべきだという考え方もあり、アイランドシティ会社 2 工区（現市 5 工区）の譲受や貸付制度の創設など、経営危機に陥った際に福岡市が継続的に支援しました。

(3) 博多港開発㈱の現状

埋立事業については、アイランドシティの未分譲地約 5 ha の処分が平成 30 年度に完了する計画となっており、現在のところ新たな具体的計画がない状況にあります。一方、平成 13 年に 1,057 億円ほどあった借入金 は平成 27 年に完済し、純資産が約 138 億円（平成 28 年 3 月末）となるなど、財務状況は改善しています。

なお、博多港センタービルの賃貸事業やマリーナ事業などについては、収益性は低く、他の民間の参入は困難であるものの、公共性の観点から、直ちに廃止することは難しい事業と考えられます。

（４）今後の博多港開発㈱のあり方

博多港は、今後も社会経済情勢の変化に応じた機能強化を図っていくことが求められますが、福岡市単独では博多港の開発に充てる資金の確保が難しいことから、整備スピードに限界があります。こうした状況に対応するためには、福岡市による整備のみならず、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㈱を積極的に活用することによる資金の外部化や、より迅速な事業実施を検討していくべきです。

これからは、設立当初とは時代背景や求められる役割・事業分野も異なりますが、官民連携の必要性はより一層重要となるため、今後、福岡市は博多港開発㈱を、埋立事業を中心とした港湾整備から、博多港の機能強化に向けた施設・機能整備事業においても活用していくことで、博多港 NEXT に向けた新しい官民連携を推進していく必要があります。

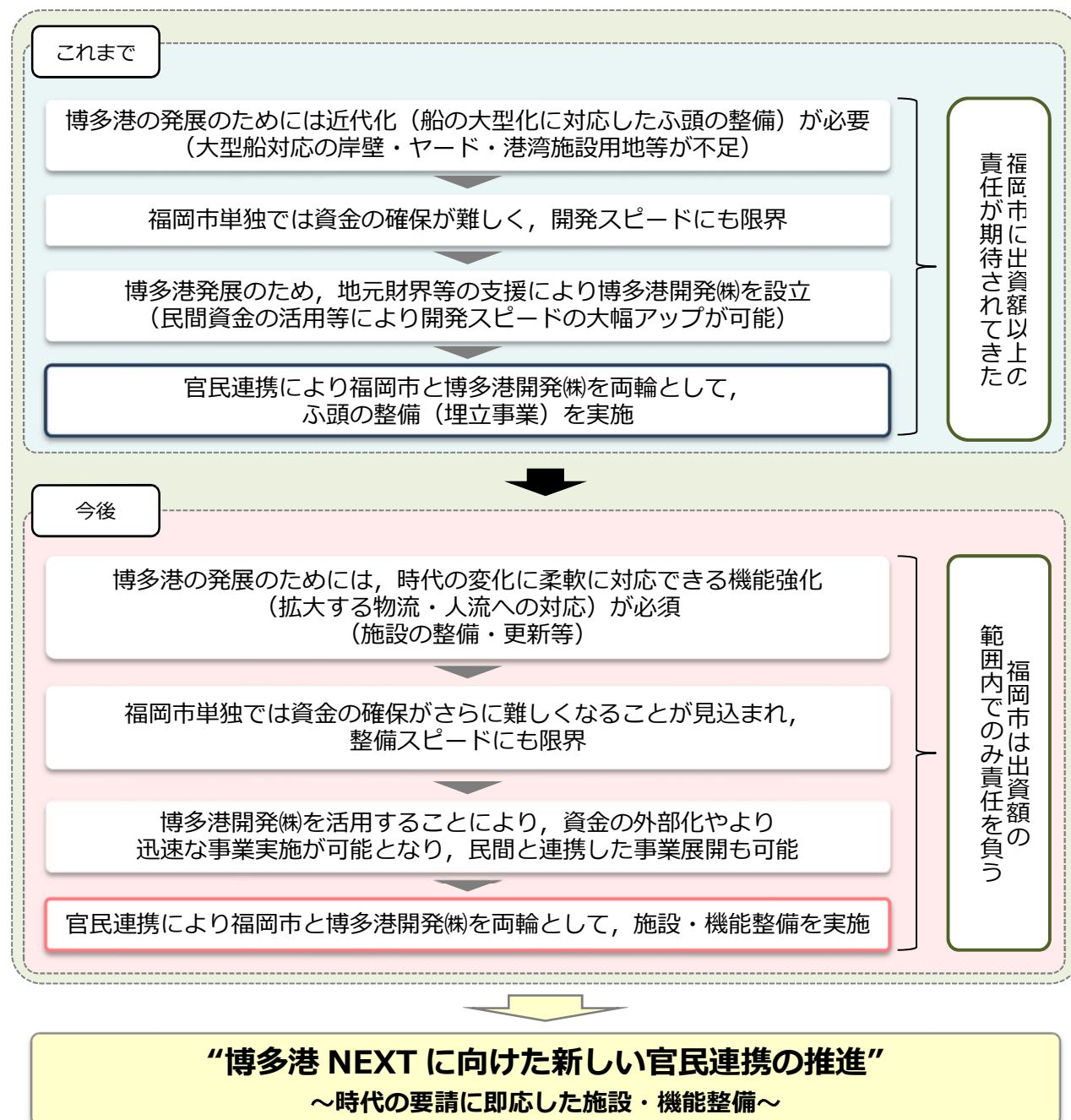
ただし、今後の事業展開にあたっては、福岡市が財政的なリスクを負うことのないよう十分留意しながら、博多港開発㈱が独立した経営体として自助努力により経営を行っていくことを明らかにしながら事業を進めていくべきです。

なお、これまで博多港開発㈱が経営危機に陥った際に、福岡市から継続的に支援を受けることで現在の状況に至っており、こうした経緯も踏まえて、博多港開発㈱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と考えます。

《委員の意見》

- ・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㈱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㈱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㈱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㈱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。

<基本コンセプト>



4. 博多港開発㈱の活用について

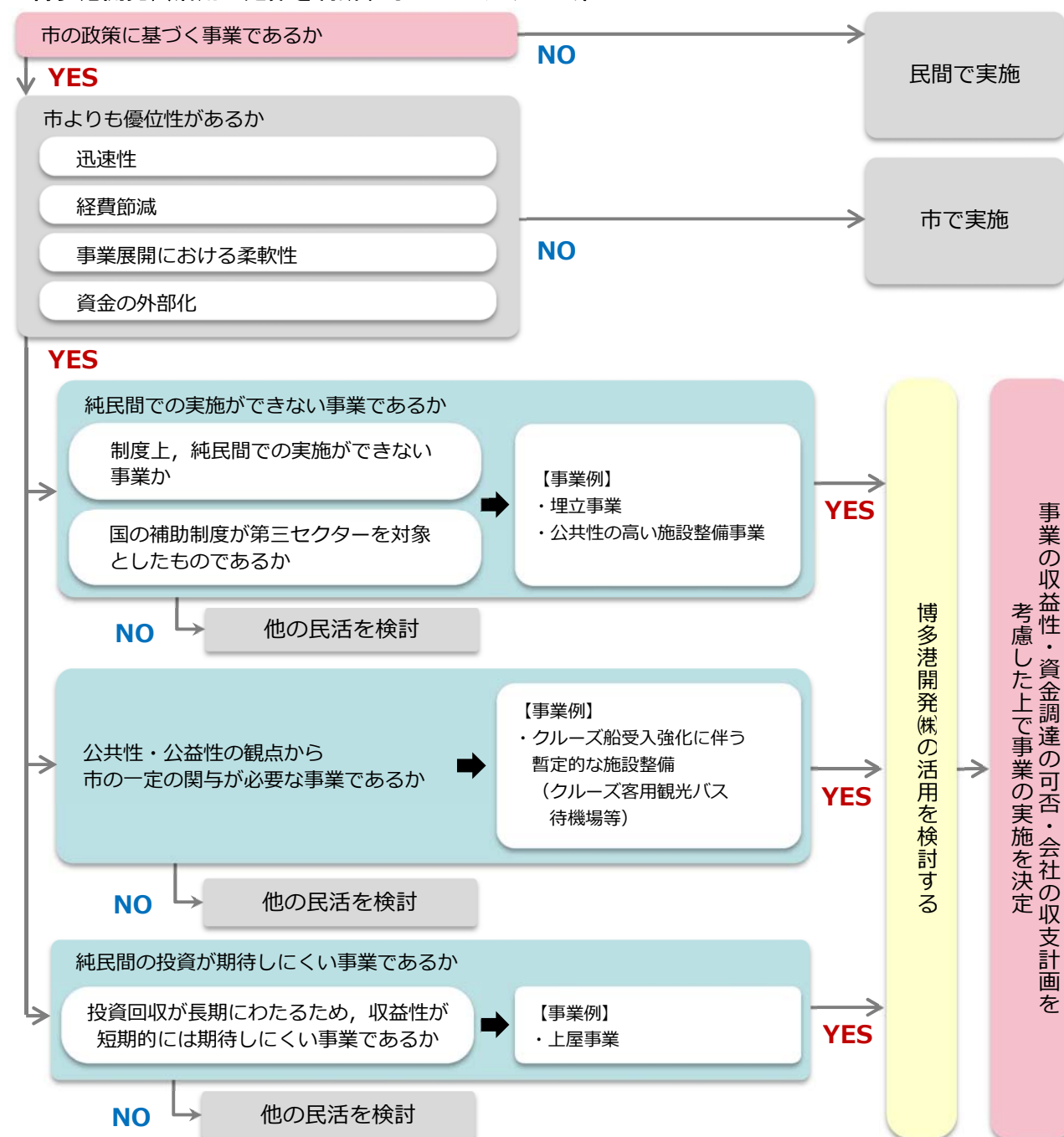
(1) 活用を検討するにあたっての判断基準

本検討会議においては、事業実施にあたり博多港開発㈱の活用を検討する際に、福岡市の政策に基づく事業について、その是非を判断するフローチャートと活用すべき事業分野の例を提示します。

これに加え、今後は民間事業者と連携しながら、公共性を持つという立場を活かせる事業を行っていくことも考えていかなければなりません。

また、事業の活用可能性の判断にあたっては、事業の収益性及びそれに着目した資金調達の可否、会社としての収支計画などを十分考慮し、事業の実施を決定すべきと考えます。

<博多港開発㈱活用の是非を判断するフローチャート案>



(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㈱の活用を積極的に検討していくべきです。

- ・ 例えば、純民間では実施ができない埋立事業は、博多港開発㈱が実績とノウハウを有しています。埋立事業はこれまで、港湾機能の強化や都市の成長に大きく寄与してきたものであり、今後も博多港で計画されている埋立事業において、博多港開発㈱を活用できれば、資金の外部化や事業の迅速化が図れる可能性があるため、事業規模・資金調達方法・収益性等を十分に計画し、長期的な視点で活用を検討すべきです。
- ・ また、旅客施設整備など特定の事業については、地方自治体又は第三セクターに限定された国の補助金等の制度があり、この制度が適用できる場合には、博多港開発㈱の活用を検討すべきです。

<埋立事業>



<公共性の高い施設整備事業>



博多港センタービル

《委員の意見》

- ・ 博多港開発㈱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。

【提案２】公共性・公益性の観点から市の一定の関与が必要な事業分野

- 市の政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㈱の活用を検討していくべきです。
- ・ 例えば、各ふ頭の特性に応じ、地域課題の解決に資する暫定的な施設整備（クルーズ客用観光バス待機場・駐車場等）や、中長期的な港湾機能再編に向けた環境づくりに活用を検討すべきです。
- ・ また、施設関係者間の利用調整など、民間事業者間では利害が相反するため、公共性・公平性の観点から調整する必要がある業務（クルーズ客用観光バス待機場において旅行会社が手配するバスの駐車スペースの指定等）で活用を検討すべきです。



《委員の意見》

- ・ 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。
- ・ 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。

【提案3】純民間からの投資が期待しにくい事業分野

- 投資回収が長年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㈱の活用を検討すべきです。
- ・ 例えば、幅広い利用者を対象とした公共性の高い上屋の賃貸事業など、使用料収入による投資回収が長期間にわたるため収益性が短期的には期待しにくい事業においては、活用を検討すべきです。

<上屋事業>



《委員の意見》

- ・ 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㈱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㈱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。

【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㈱の活用を検討すべきです。

- ・ 博多港は、横浜港や神戸港などのように、市民や来訪者からもっと親しまれ、多くの人で賑わう魅力的な水辺空間を創造していくことが求められています。例えば、飲食、物販や健康づくりなどのサービス提供を通じた憩い・交流の場づくりとその運営、またそれに伴う雇用の創出などに博多港開発㈱を活用していくべきです。また、事業の実施にあたっては、国や地元企業と連携を図るとともに、地域の NPO やボランティアなど市民との関わりも強めていくことが重要です。



《委員の意見》

- ・ 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している。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。
- ・ 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。
- ・ 水辺空間の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などが行うという選択肢はあるのではないかと思います。

5. 博多港開発㈱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

第三セクターを活用する際の留意点として、総務省の指針にも掲げられていますが、まず「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」です。

また、「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です。

さらに、「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」です。

一方、福岡市は博多港開発㈱の経営に関し、独立性を尊重しつつ、取締役や株主としての立場を通じて、将来における福岡市への財政的リスクを排除し、経営の健全性を保たせながら博多港の発展につなげていく必要があります。

《委員の意見》

- ・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。
- ・プロジェクトによっては、行政や他の民間企業と共同実施することも考えられるが、その場合も博多港開発㈱が担う部分については事業採算性が確保されるべきである。

（２）経営の透明性の確保

博多港開発㈱は、議会において毎年実施されている所管事務調査等で事業計画、事業報告、財務諸表等を報告するとともに、ホームページに財務状況を掲載する等の情報開示を行っています。また過去のガバナンス上の課題を踏まえ、取締役会規則をはじめとした社内規則・規程等の改正や、コンプライアンス委員会の設置など業務改善を行ってきました。

しかしながら、公共性の高い事業を担う第三セクターとしての博多港開発㈱を今後活用するにあたっては、会社の経営状況や事業内容等について、これまで以上に議会へ十分な説明を行っていくとともに、市民に対してもホームページ等を通じて積極的に情報を提供していくことが求められ、また、コンプライアンスの体制についても、先進的な民間企業の制度設計を参考にしながら機能強化に努めていくなど、これまで以上に透明性を確保していくことが重要です。

《委員の意見》

- ・博多港開発㈱の活用にあたっては、その事業のリスクを適切にマネジメントしていくことが必要であり、そのことを議会や市民にも積極的に開示していくことが今まで以上に重要となる。
- ・博多港開発㈱は第三セクターであり、民間企業よりも積極的に情報公開を行う姿勢を見せるべきである。
- ・会社法などを遵守していくことはもちろんのこと、しっかりと取締役会等を機能させることが重要である。
- ・ガバナンスやコンプライアンスの強化については、民間企業で実施していることを制度設計等に反映させていくべきである。

（３）効果的・効率的な事業推進体制の再構築

博多港開発㈱は、これまで埋立事業が中心であり土地を造成し分譲することで投資回収を行ってきましたが、例えば、エリア開発のような公共性・公益性の高い大規模な事業においては、複数の事業者と共同で出資し事業を実施することで投資回収を行うスキームも考えられ、今後は民間企業との共同による事業実施も検討する必要があります。

また、今後の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など、新たな事業展開に対応した効果的かつ効率的な事業推進体制の構築や、現在実施している公共性の高い事業についても更なる効率化を積極的に検討すべきです。

《委員の意見》

- ・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。
- ・民間企業等から多様な人材を登用することで、組織風土は変わっていくのではないかと。

最後に

福岡市港湾空港局外郭団体に関する検討会議で、博多港開発㈱の現状、課題を把握した上で、そのあり方についての意見交換と協議を重ね、博多港開発㈱の積極的な活用を提案します。

博多港における事業の一部を博多港開発㈱が実施することで、行政に代わって事業の公共性を担うとともに、博多港、ひいては福岡市の発展に大きく寄与することができると考えています。

また、コンプライアンスに関して自ら律することは当然であります。福岡市が 51%出資している会社であることから、会社経営や事業展開について、適切な時期に議会や市民に対して丁寧な説明を行っていくことが必要であると考えます。

現時点においては、主力事業であるアイランドシティの土地分譲はまだ完了していませんが、今後は、博多港開発㈱の第二の創業とも言える施設・機能整備事業を行う団体としての新しい姿を確立し、福岡市の発展に貢献することを期待しています。

以上、博多港開発㈱の今後のあり方に関する意見をとりまとめて、ここにご提案申し上げます。

平成 28 年 9 月

福岡市港湾空港局外郭団体のあり方に関する検討会議委員一同

<添付資料>

博多港開発株式会社 概要

1. 名称

博多港開発株式会社（所在地：福岡市博多区沖浜町12番1号）

2. 設立年月日

昭和36年10月12日

3. 事業目的

- (1) 臨海土地の造成，処分並びに利用に関する事業
- (2) 上記(1)の事業実施に伴う不動産の取得，処分，賃貸借，管理及び利用に関する事業
- (3) 港湾施設の建設及び経営に関する事業
- (4) 港湾開発諸調査研究に関する事業
- (5) 貿易振興に関する事業
- (6) 臨海地域開発に関連する事業
- (7) 上記(1)から(6)に附帯関連する事業

4. 資本金

64億円

5. 株式の状況

- (1) 発行する株式の総数 1,280万株
- (2) 発行済株式の総数 1,280万株
- (3) 株主数 72名

福岡市港湾空港局外郭団体のあり方に関する検討会議 委員名簿

氏名	団体・役職等	区分
大谷 鮎子	NPO法人九州キラキラみなとネットワーク 理事長	市民団体
★ 坂井 猛	九州大学 新キャンパス計画推進室 教授	学識経験者
嶋津 祐一	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ(株) 取締役 ((株)日本政策投資銀行 元九州支店長)	専門家等 (財 務)
高崎 繁行	西日本鉄道(株) 取締役専務執行役員	専門家等 (まちづくり)
中村 治	(一社)博多港振興協会 専務理事	専門家等 (港湾関係)
安河内 恵子	九州工業大学 学長特別補佐 教養教育院 教授	学識経験者

★座長

※委員氏名 五十音順

福岡市港湾空港局外郭団体のあり方に関する検討会議 開催経緯

回 (開催日)	議事
第1回 (平成27年10月13日)	・博多港の歴史と課題等
第2回 (平成27年12月3日)	・今後の博多港について ・今後の博多港開発(株)について
第3回 (平成28年7月21日)	・報告書(案)について