

Public Private Partnership の世界に生きて (詳細版)

苫小牧埠頭 (株)

長岡久人

The views expressed in this presentation are the views of the author and do not necessarily reflect the views or policies of the Asian Development Bank Institute (ADBI), the Asian Development Bank (ADB), its Board of Directors, or the governments they represent. ADBI does not guarantee the accuracy of the data included in this paper and accepts no responsibility for any consequences of their use. Terminology used may not necessarily be consistent with ADB official terms.

1、 苫小牧埠頭 (株) Tomakomai Port Company

・ 設立後 55 年が経過した港湾関連事業の株式会社 (資本金 : 9 億円、売上 : 170 億円、利益 : 20 億円、配当 : 12%) Established 1970

・ 大株主は日本政策投資銀行 (国 100% 出資法人)、苫小牧市 (地方政府)、王子製紙 (株) (この 3 者で 60% の持株)、第 3 セクター

20% Capital by government bank (DBJ),

20% Regional government

20% Ohji Paper Company

・ 北海道苫小牧港で、3 部門の港湾インフラ事業を運営 (① 倉庫物流部門、② 飼料サイロ部門、③ オイルターミナル部門) の現業会社

Warehouse, Oil-tank,

2、 苫小牧港

・ 50 年前、国、地方政府及び民間の資金で、砂浜を掘込で作った日本初の人工港湾

・ 全国 4 位の外貿+内貿の貨物取扱港 (次以降は、名古屋、千葉、横浜の港)

・ 内国貨物取扱量は全国一 (次は北九州、名古屋)

・ 北海道一の港湾 : 貨物取扱量 : 1 億トン、コンテナ : 301 万トン、定期航路 : 外国 4 航路・内国 8 航路、フェリー航路 7 航路、将来は北極圏航路の拠点

3、 第 3 セクターとは(Public Private Partnership)

・ 第 3 セクターの定義=株式会社で、株主が「公 (Public : 国、地方政府) 及

び民 (Private : 株式会社)」の混合企業体

・財政制約 (予算が少ない) を第 3 セクター形式で資本金及び融資金で公共事業を行うもの

Budget constraints are small

・公の計画性と民の収益性の両面が期待される企業体として、1970 年代に注目される (第 1 世代の第 3 セクター)

Public sector – good planning

Private sector – Seek for rate of return, efficiency

・その後、国は NTT 株式売却収入で無利子融資制度を創設し、公共事業を推進した際、受け皿として、多数の第 3 セクターが設立された (第 2 世代の第 3 セクター)

Government zero interest rate loan was injected through NTT stock sales.

4、第 3 セクターの光と影

(1) 1970 年代の第 3 セクターのケース : 「苫小牧東部開発 (株)」

・国家プロジェクトとして 1970 年にスタート

Tomakomai port PPP project started 1970

・苫小牧東部地区に総面積 1 万 ha (JR 山手線内の 1.7 倍の面積) の用地に重厚長大産業の基地を整備する計画 (製鉄所、石油精製所、石油化学、自動車産業等)

Large area size which is 1.7 times as large as Tokyo Yamanote line area.

・1970 年 第 3 セクター・苫小牧東部 (株) は借金により、土地取得、土地造成、土地販売を行う会社として設立

・1998 年 特別精算により苫小牧東部開発 (株) は消滅

【苫小牧東部開発プロジェクト破綻の原因】

① 公の硬直性 : 産業構造の変化に合わせた計画変更が出来にくい

Inflexibility to change plans,

Rigidities by government plan

② 公 (13 省庁・7 者連)・民 (多数の企業) の関与が多く機動的な調整が出来ない

13 ministries and 7 regional governments

Many private companies are participated and difficult to reach one conclusion.

③ 誰が事業遂行の責任者が不明で総無責任体制

Lack of responsibility

④ 土地の販売が進まず借金が増嵩

Could not sell purchased land to private sector

⑤ 民間金融機関の拓銀の破綻により金繰りが付かず破綻

One big regional bank went into bankrupt

・特別清算で関係者が 1800 億円の資金を放棄。その後、新会社（苫東）を設立して事業再生

Special debt clearing

・苫東（株）は借金ゼロでの会社にしたので破綻はしない（現在は太陽光発電所等に土地を賃貸して高収益会社に変貌）

(2) 1987 年以降の無利子融資の第 3 セクターのケース

・日本電信電話公社（特殊法人、国が 100%の株式所有）の民営化（国所有株式の民間売却）による売却資金 14 兆円を活用した社会資本整備事業

・国は NTT 株式の売却収入を原資に無利子融資制度を創設

・無利子資金の融資先は第 3 セクター（都市開発、情報通信事業、研究開発事業等のインフラ事業）

【無利子融資対象の第 3 セクター破綻原因】

① 公共事業と考えて融資元本の返済を考えない事業計画で事業強行（採算性の無い事業計画）

Zero interest rate loans by government

Lack of moral hazard problem

② 公（国及び地方政府）の政策金融機関に対する過度の介入（強制命令的融資）

Too much involvement by public sector

③ 社長等の経営陣が公出身者でガバナンスがない（企業経営の経験ゼロの経営者）

President came from government sector and lack of profit seeking

④ 公が主体での事業遂行のため民間金融機関の思考停止的な融資

Project is pursued by the government therefore private banks felt as safe loans backed by government guarantee

・第 3 セクター破綻の処理は公（国及び地方政府）及び金融機関（政策金融、民間金融）の債務放棄で終了

No responsibility by public, private banks and private business sector

4、 第 3 セクター・苫小牧埠頭（株）の経営者としての矜持

・第 3 セクターであろうとも、利益（20 億円）及び配当（12%）の結果を出す経営が継続。

・港湾インフラをキッチリ整備すると共に永続的な収益を確保。

・大株主から派遣されているが、プロパー社員の経営トップ育成。

以 上