

# GIC Discussion Paper

Center for Global Innovation Studies, Toyo University

No. **12**  
2020年7月

[ワーキングペーパー]

諸外国都市のクルーズターミナル運営の福岡市への示唆

福田 隆之 東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター 客員研究員

石丸 修平 福岡地域戦略推進協議会



**TOYO UNIVERSITY**

# 諸外国都市のクルーズターミナル運営の福岡市への示唆

福田 隆之 東洋大学 グローバル・イノベーション学研究センター 客員研究員

石丸 修平 福岡地域戦略推進協議会 事務局長

2020年7月<sup>1</sup>

## 要旨

福岡市では「ウォーターフロントネクスト」と称される中央ふ頭・博多ふ頭再整備の検討が進められており、MICE 施設、クルーズ施設、賑わい施設が融合した一体的なまちづくりを目指し、同3事業を一体としたスキームでの民間投資の呼び込みを考案されている。事業スキーム案に対して、民間のノウハウ集結や事業リスク等の課題が提起されているが、諸外国都市の事例からは、地場企業を含むコンソーシアムから徐々に運営を強化すること、都市全体の機能強化とクルーズターミナルとの機能融合を進めること、局所的な一体開発・運営より都市や広域観光との連続性を保つこと、といった示唆が得られた。

---

<sup>1</sup> 本稿は、2020年2月末までの調査・検討に基づいて作成されたものであり、その後の世界及び日本における新型コロナウイルス感染症の流行による影響を考慮に入れたものではない。

## 1. はじめに

福岡市の博多港では平成 24（2012）年に 10 万トンを超える大型クルーズ客船が寄港し、外航クルーズ寄港回数が 91 回を数え日本一となった。インバウンドの増加に伴い、福岡市では「福岡観光・集客戦略 2013」を策定し、「世界 No.1 のおもてなし都市・福岡」の実現を目指す政策パッケージの検討を進めた<sup>2</sup>。その過程で、福岡市では「アジア・クルーズ時代における博多港のあり方懇談会」を設け、「博多港クルーズビジョン」の策定に取りかかった。



図 1 博多港の船舶乗降人員推移

（出所）福岡市港湾空港局『博多港統計年報平成 30 年（2018 年）』より筆者作成

福岡市へのインバウンド来訪客による経済効果への期待のもと、福岡市の地域経済に大きく貢献するクルーズの誘致に積極的に取り組み、大型クルーズ客船の寄港に対応した港湾機能の充実化、将来的にアジア・クルーズの発着港としてホームポート化する「アジア・クルーズ拠点港」を目指すことがこのビジョンに掲げられた。

この「アジア・クルーズ拠点港」の目指すべき姿は：

カリブ海や地中海の主要なクルーズ港や、上海、シンガポール等の先行するアジアのクルーズ港を模倣するのではなく、歴史や祭り、食文化といった、福岡のアイデンティティを象徴するもので、都市と一体となって、おもてなしに満ちた受入環境を備えていくことを目指していく必要があります。

と定義づけられており、「市民に親しまれるアジアの交流ゲートウェイづくり」、「都心部と連携したおもてなしの都市づくり」、「日本のクルーズ振興に貢献する港を目指す」という取組方針が示され、①クルーズターミナルの整備、②クルーズ船着岸岸壁の延伸、③民間投資の呼び込み、④ウォーターフロントのにぎわいづくり（土地利用の転換）、といった 4 方面の具体的な取り組みが提案され、現在のクルーズターミナル及び中央ふ頭・博多ふ頭の整備につながってきている。

以降、本論文では第 2 節に福岡市のクルーズターミナル及び中央ふ頭・博多ふ頭の整備検討の現状と課題について整理し、第 3 節に先進諸外国都市のクルーズターミナル運営を事例研究した上で、第 4 節に福岡市への示唆をまとめる。

<sup>2</sup>福岡市港湾局『博多港クルーズビジョン（概要案）』平成 25 年 2 月

## 2. 博多港のクルーズターミナル及び中央ふ頭・博多ふ頭の整備検討状況と課題

### 2-1 博多港のクルーズターミナル及び中央ふ頭・博多ふ頭の整備スキーム案

福岡市博多港では、中央ふ頭及び隣接する博多ふ頭に国際・国内旅客ターミナル機能と、商業施設であるベイサイドプレイス博多やマリンメッセ福岡等のコンベンション施設が集積し、年間約 500 万人を超える人が行き交う都心に近いウォーターフロント地区を有している。このような水辺空間が形成されている条件を活かし、ウォーターフロントのさらなるにぎわいづくりを進めるため、水際の空間を活用した多様なイベントの開催や飲食、物販機能等の導入等の実現に向けて土地利用の転換に必要な規制緩和等に取り組む必要性が示され<sup>3</sup>、福岡市では「ウォーターフロントネクスト」と称される中央ふ頭・博多ふ頭再整備の検討を進めている。

再整備の検討においては、「市民はじめ国内外からの来街者が楽しめるよう、海辺を活かしたシンボリックな空間や賑わいが連続した憩いと潤いのある空間創出」、「民間企業の活力やノウハウを積極的に活用し、地区の強みを活かしながら、MICE、港、賑わいを中心とした機能が集積する一体的なまちづくり」、「天神・渡辺通地区、博多駅周辺地区に次ぐ新たな都心拠点として国際競争力を強化し、九州・西日本の発展に貢献するまちづくり」といった方向性が定まっており、将来の土地利用の方針や交通・回遊、景観の方針も概ね示されているが、施設等の配置は民間の活力や創意工夫を活かすため柔軟に検討を行うこととされている。

具体的には、海辺を活かした賑わいや憩い空間の創出を図るため、「第1ステージ」と言われる博多ふ頭・中央ふ頭にわたるエリアのうち、中央ふ頭西側からふ頭基部の海辺を中心とした区域について事業化を進めることとされている。

事業化区域内には、公共施設としてクルーズ施設（クルーズターミナル、バス待機場）、MICE 施設（ホール施設、歩行者デッキ）、環境整備（MICE 利用者向け駐車場、交通広場、公共交通専用導線）が含まれ、民間施設としてはエンターテインメント施設、商業施設、オフィス、ホテル施設が想定されている。

公共施設の整備・運営にあたっては、民間事業者のノウハウ等を活かした施設整備や運営の効率化、財政負担の軽減などを図るため、整備については「PFI 方式」、運営については「公共施設等運営権制度（コンセッション制度）」を導入することとしている。また、民間施設の誘導は、港湾機能や MICE 機能との調和に配慮しつつ、長期的かつ計画的なまちづくりの誘導を図るため、「定期借地方式」にて行うこととされている。

---

<sup>3</sup>福岡市港湾局『博多港クルーズビジョン（概要案）』平成 25 年 2 月

■ 公共施設

①クルーズ施設

- クルーズターミナル
- バス待機場

②MICE施設

- (仮称)WFホール
- 歩行者デッキ

③環境整備

- 地下駐車場 (MICEなどの利用者向け)
- 交通広場 (MICE開催時の臨時バス・タクシー等の交通広場)
- 公共交通専用動線 (路線バスや都心循環BRT等の専用道)

■ 民間施設

④誘導する施設イメージ

- 市民や国内外の来街者が楽しめる、海辺空間を活かした複合商業施設や飲食店、エンターテインメント施設等
- 地区のエントランスとして、賑わい創出や回遊性向上に資する商業施設や飲食店、オフィス等
- MICE機能や海のゲートウェイ機能の利便増進に資する施設 など
- 国際会議や大規模MICEでの利用にも十分な客室数(250室以上) やスイートルーム、バンケット、レストラン・カフェなどを有するホテル 【サンパレス用地には必須】



※ 博多ふ頭については、既存施設の所有者など関係権利者等との協議を行いながら検討を進めていく。  
 ※ 福岡国際センターについては、展示機能の集約化や機能強化の観点等から、建替時期や場所等について検討を進めていく。

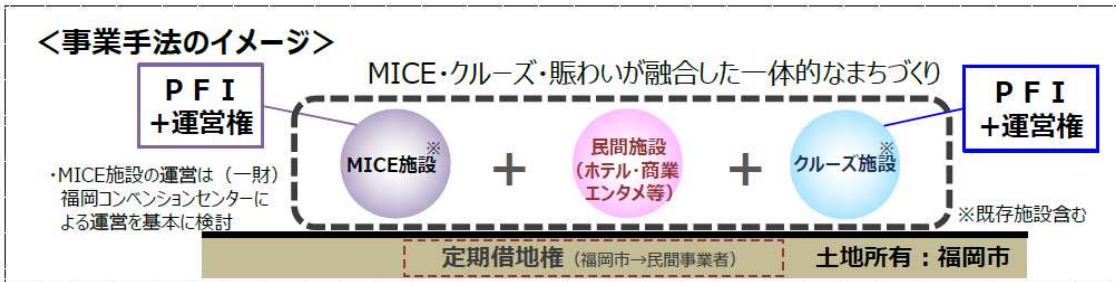


図2 事業化区域(青線範囲)と主な施設、事業手法の想定

(出所) 福岡市住宅都市局『ウォーターフロント地区(中央ふ頭・博多ふ頭)再整備の検討状況について』

2-2 博多港のクルーズターミナル及び中央ふ頭・博多ふ頭の整備スキーム案の課題

福岡市では、民間活力を活かした一体的なまちづくりの実現に向け、事業化区域の公募条件の検討等にフィードバックするべく、上述の「基本スキーム(素案)」を基に、民間サウンディングが実施され、その結果、下表のような意見が整理された。

表1 ウォーターフロント地区再整備検討の民間サウンディングでの意見

分類	意見
賑わいに関すること (導入機能、規模等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ホテルは国際会議に対応可能なサービスを備えたホテルなどが想定されるという意見がある。また、イベントなどの開催も多く、幅広い利用者が見込まれるため、宿泊特化型ホテルが想定されるという意見もある。</li> <li>• 博多駅や天神エリアと差別化を図るため、集客力の高いレジャーやエンターテインメント施設など目的型施設の立地が想定されるが、具体的なコンテンツ（内容）については検討の必要があるという意見がある。</li> <li>• 中央ふ頭と博多ふ頭を結ぶ海辺空間の賑わいや回遊性を高める飲食、物販施設が想定されるという意見がある。</li> <li>• 日常的に人々が活動する賑わいのあるまちとするため、オフィスやサービスアパートメントの立地が想定されるという意見がある。</li> <li>• 新たな交通システムの導入の有無により、民間施設の規模や用途が大きく変わる可能性があるというディベロッパーからの意見が多い。</li> <li>• 新たな交通システムなど前提となる交通環境は、民間施設の事業計画に与える影響が大きいため公募前に明示してほしいという意見がある。</li> </ul>
MICEに関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MICE 利用者へのアフターコンベンションの提供など、MICE 施設と民間施設の相乗効果が期待できるという意見がある。</li> <li>• MICE 施設とホテルなどの民間施設が連携して、共同誘致などに取り組むことが重要という意見</li> </ul>
クルーズに関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 大型クルーズ船の2隻同時着岸を受入可能な環境整備や出入国手続きの時間短縮など、クルーズターミナルの機能強化が必要という意見がある。</li> <li>• クルーズターミナルの運営についての関心は高いが、運営の経験が少ないことから、事業参画に向けて十分な検討が必要という意見がある。</li> </ul>
事業手法に関すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 魅力的な景観や連続的な賑わいによる集客力向上の観点から、できるだけまとめた範囲で公募することが望ましいという意見と、特性の異なる事業ごとに公募する方が民間事業者の強みを活かすことができるという意見がある。</li> <li>• エリア全体での賑わい創出など、魅力の高い持続性のあるまちづくりを実現するためには、エリアマネジメントや運営協議会などによる連携が必要という意見がある。</li> <li>• 民間施設の事業手法について、定期借地の期間は 50 年以上の長期が望ましいという意見がある。</li> </ul>

(出所) 福岡市住宅都市局『ウォーターフロント地区(中央ふ頭・博多ふ頭)再整備の検討状況について』

より具体的な課題認識を探るべく、クルーズターミナルと中央ふ頭・博多ふ頭の再整備に関心を持つ民間企業2社にインタビュー調査を実施した。インタビューを通して明らかになったことは、現在のスキーム案にある「3事業一体」の開発が前提となる場合、各々の事業の事業スパンやノウハウ、収益性が異なることから、運営を縛る様々な前提条件をよりフレキシブルなものにしないと持続可能なものにはなりにくい、という点が民間事業者として最も懸念していることである。

表8 民間企業インタビューのポイント

- |   |
|---|
| <p>1. 「3事業一体」のに関する見方</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 福岡市の「3事業一体」という基本スキームについて、理解・賛同できるところと、疑問に思うところがある。<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 理解・賛同できるところ<ul style="list-style-type: none"><li>◇ ウォーターフロント地区で参入企業がバラバラの概念で開発を進めることがないように、一体的なまちづくりを担保するため、クルーズ施設、MICE 施設、民間施設全体を1民間会社にトータルに任せたい意味は理解する。</li><li>◇ 日本国内で福岡市のようなクルーズ、賑わい、MICE の3事業を一体的に開発するのは初めての試みで、面白く賛同できる構想である。</li></ul></li><li>➤ 疑問・現実的でないと思うところ<ul style="list-style-type: none"><li>◇ クルーズターミナルの運営、MICE 施設の運営、商業テナントやホテルの運営は、それぞれ全く異なる事業ノウハウが必要で、単一企業がすべてのノウハウを持ち合わせていることはないので、コンソーシアムを組んで民間会社を設立しての参入にならざるを得ない。しかしながら、例えばクルーズターミナル運営のノウハウを持つコンソーシアム参加企業が、出資リスクを冒してまでその他の MICE・商業・ホテル事業にも参入することは考えにくく(同様にホテル運営企業がクルーズターミナル運営に出資することも然り)、コンソーシアムを組成する段階で頓挫することが考えられる。</li><li>◇ 現実的に福岡の商業施設間競争の激化が進んでいることを見ると、民間が収益を生み出す重要領域は、クルーズターミナルと MICE 施設運営によるものを軸に考えるべきだが、「賑わい(商業)」部分の位置づけが大きいこと、MICE 施設の運営者がすでに決まっている(一般財団法人福岡コンベンションセンター)ことから、新たに参入する民間の収益ソースが乏しく、持続可能な提案が難しい。</li></ul></li></ul></li></ul> |
|---|

## 2. 事業の前提条件に関する見方

- 現在の福岡市が規定している誘導施設の要件が具体的すぎること
  - 工事が完了する時期（概ね 10 年後）の市場環境に民間企業としてフレキシブルに対応する際の足かせになる可能性がリスク要因として考えられる。
    - ◇ 具体的には、ホテルは「250 室以上」、「スイートルーム、バンケット、レストラン、カフェ等を有するホテル」「サンパレス用地には必須」など、条件設定の根拠としたマーケットニーズが不明確なものがある
    - ◇ 特に近い将来の福岡市内のホテル事業の市場環境が不透明なこと、建設単価がここ数年見通せないことから、より民間事業として自由度が高い前提が必要。
    - ◇ クルーズのビジネスは、クルーズ港のバースの数、クルーズ船の出入りや入国者の処理スピード等で年間の売上の上限がほぼ決まっているビジネスであり、それを上限とした需要しかクルーズからは生まれえない。クルーズターミナルに隣接する大型商業を考えた場合、その規模が適切なのか、寄港時の商業でどれだけ成り立たせられるのか、寄港時以外にどれだけ誘客が可能なのか、といった複数の側面から見ると前提条件そのものを変更する必要があるように感じる。
- 交通の前提条件が脆弱すぎること
  - ウォーターフロントの MICE 施設とクルーズターミナルは目的施設であるので、イベントの開催、クルーズ船の寄港などのタイミングで必ず需要が発生し、その需要を作ることが経営そのものであるが、まちの賑わいを生み出すような誘導施設（商業、エンタメ等）は、必ずしも目的施設ではないことから、需要が MICE 施設やクルーズターミナルの稼働に連動してしまう恐れがある。このような MICE・クルーズ需要依存ではなく、定常的に・自立的に商業等の事業経営が成り立つには、相当の交通体系が必要になる。
  - 福岡都心の天神、博多と違う特徴をもった第3の核となることは非常に賛同できるが、そのためには天神、博多にも劣らないような交通体系が前提にあるべきだと考える。
  - 特に BRT の乗り換えはクルーズターミナル隣接商業の運営にとっては課題で、エリア内の交通は当然必要だが、基本的な交通動線はふ頭の先端まで直結させるべきではないか。エリア内の交通も、自動運転などの未来の乗り物を体験するような仕掛けにするなど、交通自体も訪問するインセンティブになるような考えを持たないといけないのではないか。

（出所）筆者インタビュー

これらの課題認識に対して、クルーズの産業化に成功している海外の先進事例として、クルーズ船によるツアーが盛んな地中海エリアからバルセロナとナポリ、カリブ海エリアからマイアミ、東南アジアエリアからシンガポールの運営に関するケーススタディを行った。また、バルセロナ港、シンガポール港でターミナルを運営する世界最大のクルーズターミナル運営会社 GPH（Global Ports Holdings）についても最新の港湾地区の一体開発のハバマ・ナッソー港の事例を考察した。



### 3. 諸外国都市クルーズターミナルの運営事例

#### 3-1 バルセロナ港

バルセロナのクルーズ港は、ヨーロッパ最大、世界でも第4位とされるクルーズ港規模を誇り、地中海クルーズの拠点ターミナル、西地中海クルーズのマザーポートと位置づけられている。観光客の目的地として認識されてきた1992年のオリンピック開催以降、バルセロナのクルーズ機能は強化され続けてきており、クルーズ船乗降客数も堅調に推移し、2018年には過去最高の300万人を超えるクルーズ乗降客数を記録した<sup>4</sup>。

バルセロナ港には、アドサット (Adosatt) ふ頭、バルセロナふ頭 (ワールドトレードセンター)、サン・ベルトラン (Sant Bertrand) ふ頭とポートベル (Port Vell) に乗客用のターミナルが計9ターミナル設けられている。このうち、アドサットふ頭側のターミナルA、B、C、D、Eとワールドトレードセンター側のターミナルN、S、Tがクルーズ船ターミナルとして利用されている。

1999年にバルセロナ港にて設立された Creuers del Port de Barcelona, SA は、アドサットふ頭のA、B、Cターミナルと、ワールドトレードセンターのN、S計5つのクルーズターミナルを建設・運営してきた。世界のクルーズ市場をリードするクルーズ港湾運営者として、同社は Best Turnaround Port Operations、Most Efficient Operator、Most Responsive Port などの港湾運営に関する受賞歴を有している。2014年にトルコの港湾オペレーター大手 GPH (Global Ports Holding) が同社の買収を完了させたことで、GPH は世界最大のクルーズ港オペレーターとなった。

また、ヨーロッパ最大のクルーズ会社コスタ・クルーズ (同社の親会社は世界最大のレジャー・トラベル・カンパニーのカーニバル・コーポレーション) は、2007年オープンのターミナルD (Palacruceros) と2018年にオープンしたターミナルE (HELIX) を建設・運営している。直近ではMSCクルーズが、バルセロナに新たなクルーズターミナルを建設することを発表した<sup>5</sup>。

このようにバルセロナ港のターミナル運営は地場のターミナル運営企業 (後にグローバル大手が買収) と、複数の船社が独自で建設・運営するターミナルに分かれている状況にある。

都市との関係のみをみると、バルセロナのクルーズターミナルは都心近隣に位置しており、バス等の公共交通やタクシーでのアクセスの便が極めて良く、市中心部からバスで15分程度、車で10分程度のアクセスとなっている。港、空港、高速道路、鉄道が半径5km圏内にあることから、商業、輸送、流通面で地中海のハブ港となる条件が整っていると言える。一方で、バルセロナ市は都心に近いクルーズターミナルをアドサットふ頭側へ移転・集約する計画を進めており、バルセロナ市長とバルセロナ港で協定を結び、都心に近い港湾地域の統合を促進し、市民のためにより多くの港湾地区を開放させ、都心港湾地区を文化および教育活動地域に転換することを確認している。この計画によって、都心に近い3つのクルーズターミナルとフェリーターミナルが段階的に移転され、2026年を目処に完了することとされている<sup>6</sup>。今後アドサットふ頭のターミナル建設に合わせて複合的な開発が進む可能性も考えられ、また、現ワールドトレードセンターの再開発や都市機能更新も考えられるが、今の段階では具体的な計画は見られない。

<sup>4</sup> Port de Barcelona “Statistical Report 2018”

<sup>5</sup> PortSEurope “MSC sets up cruise terminal operator for Barcelona port” 2017/11/28 <https://www.portseurope.com/msc-sets-up-cruise-terminal-operator-for-barcelona-port/>

<sup>6</sup> Hostelyur “Barcelona alejará de la ciudad tres terminales de cruceros” 2018/1/23 [https://www.hosteltur.com/126201\\_barcelona-alejara-ciudad-tres-terminales-cruceros.html](https://www.hosteltur.com/126201_barcelona-alejara-ciudad-tres-terminales-cruceros.html)

### 3-2 シンガポール港

シンガポールは国家戦略として観光開発が盛んに行われており、2010年に巨大カジノリゾート施設マリーナベイ・サンズが開業し、その後同施設はシンガポールを代表するランドマークとなっている。マリーナベイ・サンズの開業と前後して、クルーズ観光の需要が高まっていたことに加え、クルーズ船が大型化し、シンガポールの既存のクルーズ船ターミナル「シンガポール・クルーズセンター」では高さ52メートルを超える大型客船が停泊できないことから、これに対応した新しいクルーズセンターを建設することとなり、2009年に経済省（MTI）とシンガポール政府観光局（STB）がクルーズターミナルの設計を公表し、2011年にシンガポールエアポートターミナルサービス（SATS）社が、バルセロナクルーズ港（Creuers Del Port de Barcelona SA）と提携して、入札に参加した。シンガポール・クルーズセンターも入札に参加したが、最終的にはSATSが開発・運営権を勝ち取った。その後2012年にマリーナベイ南側に「マリーナベイ・クルーズセンター」（MBCCS）が開業した<sup>7</sup>。

現在ターミナルを運営しているのは、SATS-Creuers Cruise Services（SCCS）社であり、SATS社とCreuers Del Port de Barcelona社の60:40の合弁クルーズターミナル運営会社である<sup>8</sup>。MBCCSの所有者はシンガポール政府観光局である。

SATS社は、シンガポール航空の子会社であり、シンガポールチャンギ空港の主なグラウンドハンドリングサービスの提供と、機内ケータリングサービスを主な事業として実施している。SATS社はまた、アジア地域でゲートウェイサービスとフードサービスを展開している。ゲートウェイサービスは、航空貨物、手荷物等の配送管理、旅客サービス、航空セキュリティ、貨物、倉庫、生鮮品の取り扱い、ターミナル管理等が含まれ、フードサービスは、航空会社のケータリング、配給と物流、産業用ケータリング、冷蔵および冷凍食品の製造の他、リネンとランドリーサービスも行っている。

SCCS社は両親会社の航空ゲートウェイとクルーズターミナル運用のノウハウを組み合わせ、MBCCSの指定運営会社として、MBCCSクルーズターミナルの運営、乗客と荷物の円滑的な処理、VIPラウンジの管理、MBCCS運営に関するコンサルティングサービスを提供している。SCCSのミッションは、シンガポールを東南アジアのクルーズのホームポートとするべく、通年のクルーズサービスを運営することにある。SCCSによるMBCCSの運営は、2027年5月までが契約期間となっている<sup>9</sup>。

MBCCSでは、乗船客がターミナルに着くと大型観光バス、タクシー、公共バス等様々な交通手段を使ってシンガポールを観光した後、同じ船で次の目的地へ向かう乗船客以外に、シンガポールを観光した後、チャンギ空港から飛行機で次の目的地へ向かう顧客も多いため、SATSがグラウンドハンドリングするチャンギ空港との関係が重要になっている。

具体的にはMBCCSではチャンギ空港と連携したサービスも提供しており、クルーズセンター内でチェックインし、搭乗券を受け取ることができるようになっており、荷物は空港に直接輸送され、空港へは出発時刻の45分前までに到着すれば良いという利便性の高いサービス（「クルーズ・フライ」サービス）を提供し、国外からのクルーズ客誘致にとって有効な手段になっている。

<sup>7</sup>世界のクルーズ拠点を目指すマリーナベイ・クルーズセンター～利便性と都市景観を生かしたクルーズ船誘致～, CLAIR メールマガジン 2013年8月配信

<sup>8</sup> SATS CREUERS Media Release 2018/9/4, <https://www.sats.com.sg/Media/NewsContent/4Sep18-SATS-CREUERS%20PLANS%20ASIANS%20FIRST%20SMART%20TERMINAL%20SOLUTION%20AT%20MARINA%20BAY%20CRUISE%20CENTRE.pdf>

<sup>9</sup> The Moodie Davitt Report “Global Ports Holding makes concession gains in Singapore and Vietnam” 2019/12/27 <https://www.moodiedavittreport.com/global-ports-holding-makes-concession-gains-in-singapore-and-vietnam/>

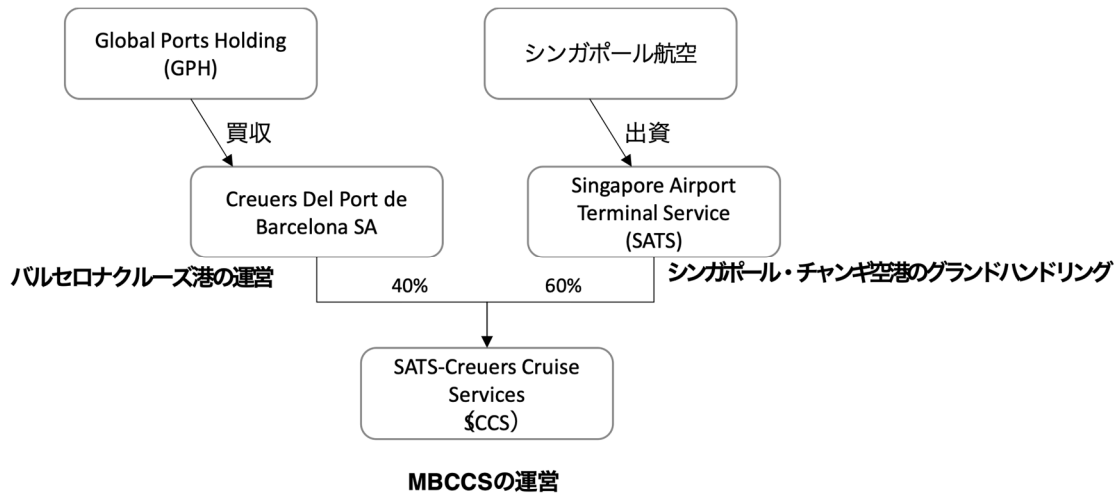


図3 MBCCS 運営主体 SCS の資本関係

(出所) SCS の情報をもとに筆者作成

MBCCS は、シンガポール観光のランドマークとなっているマリーナベイ・サンズやシンガポール・フライヤー、海辺の植物園ガーデンズ・バイ・ザ・ベイを臨むマリーナベイエリアの南端に位置している。クルーズ船が港に近づくにつれ、シンガポールを象徴するこうした光景が乗船客の期待を高めるとともに、到着後は主要な観光スポットにすぐにアクセスできるロケーションに位置している。

MBCCS からシンガポールのビル群やマリーナベイ・サンズ、海をパノラマビューで望めることから、クルーズ船のない時は結婚式や展示会等のイベントのための非常にユニークな会場スペースとして貸し出される。

交通の便がよく、チャンギ空港へは車で 20 分 (18.6km)、シンガポール MRT 南北線の Marina South Pier 駅と直結しており、シンガポール一番の繁華街であるオーチャードにも地下鉄一本でアクセスできる (所要時間約 20 分) ことから、MBCCS 周辺での複合開発や都市機能の整備は今のところ形成されていない。ただ、MBCCS はシンガポール政府観光局の所有であり、開発中の周辺地域一帯も政府観光局が担っていることから、長期的には複合的な機能の整備は想定できる。

### 3-3 GPH とナッソー港

Global Ports Holding (GPH) は、2004 年に設立された、欧州を中心に世界中のクルーズ港と商業港の国際的な港湾オペレーターである。同社グループは、2003 年にトルコのクシャダスにあるエーゲ港の運営により設立された企業で、2006 年から 2016 年の間に、トルコ内外の港湾業務が追加され、2017 年上場後はクロアチア (ザダル)、キューバ (ハバナ) のコンセッションを獲得した。2004 年の取り扱い乗客数は 27 万人であったのが、2017 年には世界で 700 万人の乗客を取り扱うまで成長してきた。売上額は 2017 年 11.6 億米ドルで、160 万トンの貨物、24.9 万 TEU のコンテナを取り扱っている。

2014 年に Creuers del Port de Barcelona, SA 社の筆頭株主になることで、Creuers 社が管理運営していたバルセロナクルーズ港、マラガクルーズ港、リスボンクルーズ港と、シンガポール SATS 社とのジョイントベンチャーで運営していたマリーナベイ・クルーズセンターも自社グループの運営港湾となった。2018 年現在、GPH は計 9 か国で 2 つの商業港と 15 のクルーズ港を運営している。

2019 年に GPH 社がコンソーシアムを組んで落札したハバマのナッソー・クルーズ港の状況を次に整理する。ナッソーのクルーズターミナルは、ニュー・プロビデンス島の北海岸に位置するプリンス・ジョージ埠頭にあり、ターミナル施設は、「フェスティバル・プ

レイス」と呼ばれている（正式名「プリンス・ジョージ・ワーフ」）。3つの棧橋に設けられたバースには、クルーズ船の規模にもよるが最大8隻を同時に処理することができる<sup>10</sup>。2019年の1年間にナッソーおよびパラダイス島に到着した外国人数は約419万人であったが、うち約7割に相当する約288万人がクルーズ船での到着である<sup>11</sup>。ターミナル施設は暫くの間常時改装工事が行われており、クルーズ客にとってわかりにくく混雑した施設となっている。クルーズ客は下船後、長らく故障中の公衆電話以外何もない棧橋を50～300メートルほど歩いてクルーズターミナルに到着するが、顧客満足度および平均消費額は低かった<sup>1213</sup>。

バハマ政府は、2018年の終わりに、クルーズ港とターミナル施設関連エリアの再開発と運営コンセッションの入札を行い、3者で構成されたコンソーシアム「Nassau Cruise Port Ltd. (ナッソー・クルーズ・ポート社)」が落札した。ナッソー・クルーズ・ポート社は、GPH社が49%を、Bahamas Investment Fund（バハマ初のインフラ投資ファンド）が49%を所有し、残りの2%をYes Foundationが所有している。Yes Foundationは、ナッソー・クルーズ・ポート社が設立した慈善基金財団で、地元の若者、教育、スポーツ関連事業を支援する。財団は300万ドルの助成金とナッソー・クルーズ・ポート社の2%の持ち株により運営していく。

ナッソー・クルーズ港とプリンス・ジョージ埠頭を25年間運営するコンセッション契約に署名したナッソー・クルーズ・ポート社は、2019年10月から正式に運営を開始した。予算2億5000万米ドル（約267億円）を投じる再開発では、クルーズ港のキャパシティ拡大、クルーズ客のターミナル施設およびダウンタウン地区での滞在満足度向上が目指されている。具体的には、クルーズ船の着岸バースの数を現在の6から8へ増加し、新しい旅客ターミナル施設と隣接する複合商業施設（文化・エンターテイメント・エリア、ミュージアム、飲食店、小売店）を整備し、ナッソーのダウンタウン地区との一体的なウォーターフロントエリアを再開発することが計画されている。これは、単に港のキャパシティを拡大するだけでは消費額の低い客の数がさらに増加するだけであり、下船後の体験の質を向上させ、ナッソー・ダウンタウンまでクルーズ客が流れることを考慮した開発をする必要があるという考えがもととなっている。2019年第4四半期に建設工事を開始し2021年の開業を見込んでいる。

本事業では、新しい旅客ターミナル施設と隣接する複合商業施設（文化・エンターテイメント・エリア、ミュージアム、飲食店、小売店）を整備し、ナッソーのダウンタウン地区との一体的なウォーターフロントエリアを再開発することとされているが、具体的には、パビリオンとして複合利用可能な到着ターミナル、到着ターミナルから交通ハブやインナーハーバーにつながる遊歩道「コーラルストリート」、そのコーラルストリート内に点在するキヨスク（ストリートベンダー）、各種イベントが開催可能なエンターテイメントステージ、そしてインナーハーバー内に設けられるレストランやパブ、といった機能が含まれる。

---

<sup>10</sup> IQ Cruising. <https://www.iqcruising.com/ports/caribbean/bahamas/nassau/at-the-pier.html>

<sup>11</sup> “Foreign Arrivals (Air & Sea) Data.” Bahamas Ministry of Tourism.

<sup>12</sup> IQ Cruising. <https://www.iqcruising.com/ports/caribbean/bahamas/nassau/at-the-pier.html>

<sup>13</sup> “The New Nassau Cruise Port and Waterfront” Global Ports Holding PLC. (September 2019)



図 22 ナッソー・クルーズ港のウォーターフロントの具体的な再開発ポイント

(出所) The New Nassau Cruise Port and Waterfront (Emre Sayin, CEO, Global Ports Holding PLC, September 2019)より筆者加工

### 3-4 ナポリ港

ナポリ港は、南イタリア最大の都市であり、ローマ、ミラノに次ぐイタリア第3の観光都市ナポリの港であり、地中海の中心に位置するだけでなく、スエズ運河とジブラルタル海峡の間のルートに沿っていることから、地中海におけるクルーズ、フェリー、貨物のハブ港であり、イタリアおよびヨーロッパで最大の旅客港の1つである。旅客数はローカル航路で年間約 666 万人（2018 年、以下同）、Ro-Ro 船で約 103 万人、クルーズ船で約 114 万人を取り扱っている<sup>14</sup>。

イタリアの港湾は1990年代初頭まで国が港湾施設の整備、管理、港湾サービスの提供、料金設定等を実質的に独占してきたが、1991年12月に欧州裁判所により国家独占の是正を求める判決を受けたことを契機として民営化へのシフトが進んだ<sup>15</sup>。本格的には1994年に法律が制定されたことにより、国に代わる新たな港湾管理者として22のポートオーソリティが設立され、港湾の基幹的なインフラの整備、管理、監督等をポートオーソリティが担い、収益施設への投資や施設運営は民間資金を積極的に活用する民営化政策が採られた。

現在のナポリ港は、ティレニア海北部のナポリ港、カステッランマーレ・ディ・スタービア港と、ティレニア海南部のソサレルノ港の3港を管理する中央ティレニア・ポートオーソリティが管理者となっている。クルーズ船はナポリ市街に隣接するナポリ港の Beverello-Angioino ふ頭に停泊し、乗船客は同ふ頭のクルーズターミナル Stazione marittima di Napoli (Naples Maritime Station) を利用する。

クルーズターミナルの Stazione marittima di Napoli (以下、ナポリクルーズターミナル) は複数社の共同出資会社である Terminal Napoli SpA 社によって運営されている。

Terminal Napoli SpA 社は1999年当初ナポリ地場の企業を含む6つの民間企業が出資する形式で設立された。その後、2001年に資本構造が2社の民間企業のみになり、2003年にはナポリポートオーソリティが5%の株式を取得した。2004年から2013年にかけては、コスタ・クルーズ(20%)、ロイヤル・カリビアン・クルーズ・ライン(20%)、Marinvest Srl(20%)、MSCクルーズ(5%)による出資構成となった<sup>16</sup>。

<sup>14</sup> Autorità di Sistema Portuale Mar Tirreno Centrale (中央ティレニア・ポートオーソリティ) 統計データ <https://adsptirrenocentrale.it/>

<sup>15</sup> 『民間参入によるイタリア港湾の再生』港湾 2001.8, p.51 公益社団法人日本港湾協会

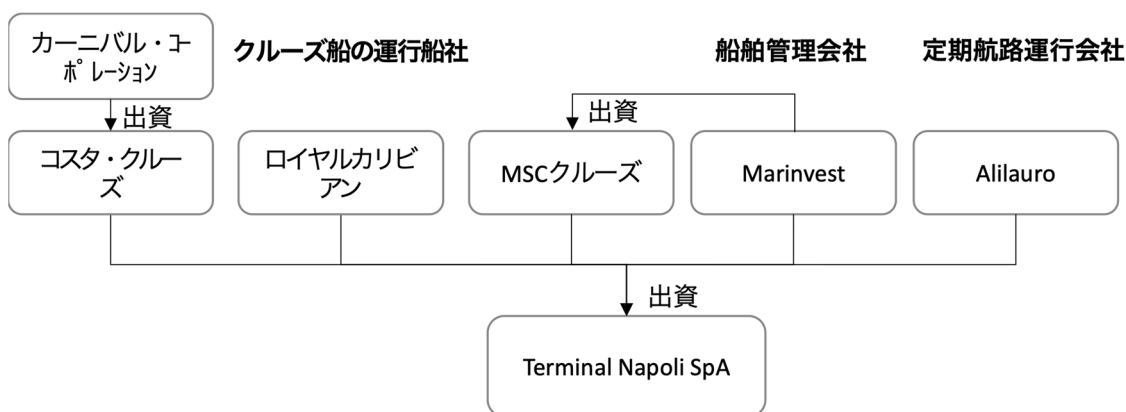
<sup>16</sup> “Cruise Passengers Value in Seaport Destination: an empirical analysis” IAME 2013 Conference, [https://www.academia.edu/7927767/Cruise\\_Passengers\\_Value\\_in\\_Seaport\\_Destination\\_an\\_empirical\\_analysis](https://www.academia.edu/7927767/Cruise_Passengers_Value_in_Seaport_Destination_an_empirical_analysis)

その後も資本構造の変化があり、ナポリポートオーソリティが株主から外れ、現在の Terminal Napoli SpA 社は、コスタ・クルーズ、ロイヤル・カリビアン・クルーズ・ライン、MSC クルーズ、Marinvest、Alilauro 社の所有となっている。

このうち、MSC クルーズは、1989 年にナポリで設立され、スイスのジュネーブに本拠地を置くクルーズ会社である。世界第 2 位のコンテナ輸送業者であり、非上場企業の中では世界最大のクルーズ会社であり、カーニバル・コーポレーション、ロイヤル・カリビアン・クルーズ、ノルウェー・ラインに次いで世界第 4 位に位置づけられている。地中海、カリブ海を中心に航行しているほか、季節によっては世界中のその他の地域でもルートも運営している<sup>17</sup>。

Marinvest は、1988 年に設立されたスウェーデンの船舶管理及び投資会社で、世界中の船舶所有者から船舶の管理を委託されている。投資面ではタンカーから貨物船、物流事業、不動産、マリナー施設等海運に関わる幅広い分野での投資を行っており、MSC クルーズの持ち株会社でもある。

Alilauro は、1944 年にイタリアで設立された水中翼船運航会社で、ナポリ港を拠点にナポリ湾およびエオリア諸島との間の定期航路を中心に運行している<sup>18</sup>。



#### ナポリクルーズターミナルの運営

図 5 ナポリクルーズターミナル運営会社 Terminal Napoli SpA の出資構造  
(出所) Terminal Napoli SpA 社の情報をもとに筆者作成

ナポリクルーズターミナルの 2019 年のクルーズシーズンは好調に終了し、速報値で 136 万人以上のクルーズ客を扱う結果となり（107 万人だった 2018 年より約 30 万人増加）、2020 年は 150 万人以上の取り扱い乗客を見込んで、さらなる成長を目指していることが報じられた<sup>19</sup>。この背景には、2019 年にナポリクルーズターミナルは、コスタ・クルーズと MSC による、特にイタリア本土の乗客のためのターミナルとしての役割を担ったのに加え、英国のクルーズ会社 Marella Cruises（TUI UK が運営するクルーズライン、旧トムソンクルーズ）の地中海におけるホームポートの役割を果たしたことがある。また、この成長を支えたのは、ナポリポートオーソリティ、ナポリ市とナポリ空港（カポディキエーノ国際空港）とのパートナーシップを結ぶことで、船主やツアーオペレーターがナポリ空港を経由した「エアー&クルーズ」の商品づくりに成功したからとされている。カポディキエーノ国際空港は 2017 年に乗降客数が前年比約 27%増の年間約 860 万人、2018 年も同等に

<sup>17</sup> ABOUT MSC CRUISES, <https://www.msccruises.com/en-gl/About-MS-C.aspx>

<sup>18</sup> “An everlasting Sea History” <http://www.alilauro.it/en/an-everlasting-sea-history>

<sup>19</sup> “Anno positivo per Terminal Napoli SpA” AdvTraining 2020/1/22 <https://www.advtraining.it/news/71029-anno-positivo-per-terminal-napoli-spa>

伸び約 990 万人と記録を更新し、イタリアで最も急成長している空港となっている<sup>20</sup>。

ナポリクルーズターミナルは都心に隣接しているが、都心旧市街地が世界遺産を構成していることもあり、市街地と連なった複合的な開発は難しい。それだけでなく、ナポリ港は人流だけでなく貨物の取り扱いも多いことから、都心がコンパクトである反面、慢性的な交通渋滞が発生しており、ナポリ市としては港湾地区の交通の再整備を進めたいと考えており、ナポリポートオーソリティに指示がおりている。一方で、クルーズターミナル運営の Terminal Napoli SpA は、駐車場の必要性を認めつつも、クルーズターミナル近傍ではなく、港湾から離れた地区に駐車場を整備すべきだという主張もしており、都市機能整備に関して対立が顕在化している<sup>21</sup>。

コンセッション参入している運営側が当局に対してこのように強気に対応しているのは、クルーズ事業が安定的に成長していることやクルーズターミナルの運営がうまくいっていることが背景にあると考えられる。ナポリクルーズターミナルは、1936年に建造された歴史ある建造物であるが、クルーズセンターの機能とともにその構造を市場に対応してきた。クルーズ船未入港時には、ターミナルはコンベンションセンターとして活用でき、総面積は 3,300 平米、最大 1,800 席まで収容できる 18 の多目的会議室、イベントや展示会を行える屋外スペースも貸出される。コントロールルームの貸出、高速インターネット、ケータリングサービス、駐車場サービス等も運営されている。同コンベンションセンターはナポリ都心にある最大の施設で、国際的な大型イベントの会場としても提供されている。

直近では 2019 年にはサマーユニバーシアードがナポリで開催された際に、2 隻のクルーズ船がアスリートビレッジとしてクルーズターミナルに停泊し、関連会議も同コンベンションセンターで執り行われた。

クルーズターミナル 1 階はショッピングセンターとなっており、54 区画のショップスペースが貸し出されており、各種ショップの他、ケータリングエリア、ドラッグストア、郵便局などが入居し、ATM が設けられている。ユニバーシアードでのアスリートビレッジとしての活用を踏まえ、今後の計画としてショッピングセンターを含むクルーズセンターの 1 階部分を改造し、クルーズ終了後にナポリに滞在するクルーズ客、船員、カンファレンスで来訪する会議参加者等を対象とする、約 70 室のホテルを建設する構想もある<sup>22</sup>。

---

<sup>20</sup> “Italian airports handled over 175 million passengers in 2017, up 6.5% on the year before; Naples leads the growth among medium sized airports” 2018/2/1 <https://www.anna.aero/2018/02/01/italian-airports-handled-175-million-passengers-2017/>

<sup>21</sup> “Revoca della concessione? Non me ne preoccupo: io parlo” STYLO 24, 2018/9/14 <https://www.stylo24.it/salvatore-lauro-intervista-porto-napoli-presidente-terminal/>

<sup>22</sup> “Un hotel per crocieristi dentro la stazione marittima di Napoli”, The Medi Telegraph, 2018/11/2, <https://www.themeditelegraph.com/it/shipping/cruise-and-ferries/2018/11/02/news/un-hotel-per-crocieristi-dentro-la-stazione-marittima-di-napoli-1.38080410>



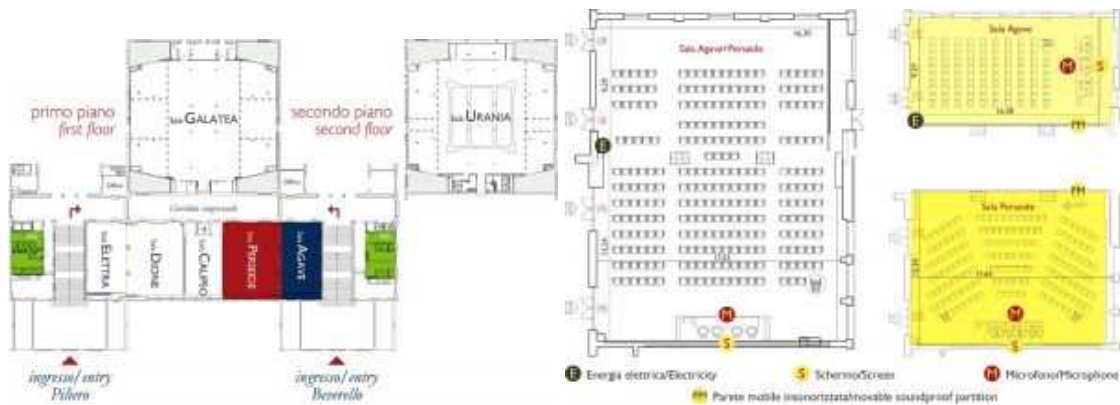


図6 ナポリクルーズターミナルのコンベンション施設としての利用図

(出所) ナポリクルーズターミナルホームページ (<http://dvaonline.it/>)

### 3-5 マイアミ港

マイアミ港は、旅客輸送とクルーズラインにおいて世界で最も取扱量の多い港であることから、「世界のクルーズ首都」と呼ばれている。カーニバル・コーポレーション、ロイヤル・カリビアン・クルーズ、ノルウェークルーズライン、オセアニアクルーズ、リージェントセブンシーズクルーズのグローバル本社所在地として機能しており、その他世界の主要なクルーズラインのクルーズ船を収容し、40年以上にわたって世界ナンバーワンのクルーズ旅客港としての地位を維持している<sup>23</sup>。

マイアミ港のクルーズターミナルを含む港湾施設は、マイアミ都心とマイアミビーチを隔てるビスケーン湾上に位置するダッジ島 (Dodge Island) に集約されている。船社による各種更新・新規施工が進められているが、現状計8つのクルーズターミナルが稼働している。

表4 マイアミ港で稼働しているクルーズターミナルの状況

ターミナル	概況
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロイヤル・カリビアン・クルーズが運営するターミナルで「マイアミの王冠 (Crown of Miami)」という名称が付けられている。</li> <li>2018年11月に開業し、ロイヤル・カリビアン・クルーズの最大船舶のホームポートとして機能している。</li> <li>施設整備費用は2億5000万ドル</li> <li>ロイヤル・カリビアン・クルーズは当ターミナル以外に、4,200人の従業員のためのマイアミ本社 (10階建て) を建設中であり、2020年に完成する予定である。</li> </ul>

<sup>23</sup> “2019 Directory” PortMiami. 27 February 2020, <https://en.calameo.com/read/004673538ba7c710c4a9b>



ターミナル	概況
B、C	<ul style="list-style-type: none"> <li>ノルウェー・ライン・クルーズ・ラインが運営するターミナルで、現在はターミナル C で運営されているが、東側にあったターミナル B の跡地を含めて再整備中で、建設完了後「マイアミの真珠 (The Pearl of Miami)」として統合される。</li> <li>建設完了は 2020 年の予定で、最大 5,000 人積載の大型クルーズ船を収容することが可能になる。</li> <li>推定される施設整備費用は約 2 億 3900 万ドル。</li> </ul>
D、E	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーニバル・コーポレーションが運営するターミナルで、大型船対応のための拡張拡張工事はそれぞれ 2013 年、2018 年に完了し、新しい旅客搭乗ブリッジ (ターミナルのエプロン) も更新された。</li> <li>ターミナル D は 700 万ドル、ターミナル E は 500 万~800 万ドルの施設整備を投じた。</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーニバル・コーポレーションが運営するターミナルで、MSC クルーズのクルーズ船の週末や冬季シーズンでの運行に供されていた。</li> <li>カーニバル社とマイアミデイド郡は既にターミナル F の改築・拡張に合意しており、運営権の 7 年間の 2 回の延長がカーニバル社に与えられ、総工費 1 億 9,500 万ドル (うち、約 1 億 2,000 万ドルをカーニバル社が負担) で 2022 年 10 月に完成予定となる。</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロイヤル・カリビアン・クルーズが運営するターミナルで、2013 年にターミナルの改良が行われ、特徴的な建築外観でマイアミ都心側に位置することから、マイアミのランドマークの 1 つになっている。</li> <li>200 万ドルかけて整備が行われた。</li> </ul>
J	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターミナル J は小型船やラグジュアリークルーズに対応するように設計された PortMiami のブティッククルーズターミナルで、オセアニアクルーズとリージェントセブンシーズクルーズが優先停泊権を有している。</li> <li>300 万ドルの改装工事が既に行われており、税関や国境警備関連の完全自動化やターミナル設備の更新が完了している。</li> </ul>

(出所) PortMiami ホームページより筆者整理

マイアミ港のクルーズターミナルは、マイアミ港湾局によって所有・管理されており、施設の整備、維持、施設利用の監督・管理や船舶へのパースの割り当て等はマイアミ港湾

局 (PortMiami) によって行われている<sup>24</sup>。一方、ターミナルビルの運営は、クルーズ船社が行っている。これまでは PortMiami により整備されたターミナルビルは、長期契約で PortMiami からクルーズ船社に対し使用権が貸し出され、船社は PortMiami に使用料を支払う方式が採られてきた。マイアミ港では、この使用料をインセンティブにクルーズ船の誘致を図り、また、ターミナルビルの整備・改修の際には、使用権を持つクルーズ船社独自のオペレーションが可能となるような協議方式を採ってきた。今後のさらなるクルーズ旅客の増加に対応するため、各クルーズターミナルの拡張計画を進めているが、新たに拡張が計画されているクルーズターミナルは、岸壁は PortMiami が整備し、ターミナルビルの整備はクルーズ船社自らが行う形式に変わってきた。

PortMiami では、将来のクルーズ旅客増加、船舶大型化に対応するため、2035 年を対象としたマスタープランを作成しており、このマスタープランではクルーズターミナルの拡張や既存クルーズターミナルの改修も検討されており、1,200 フィート (約 366m) の大型クルーズ船が 9 隻同時に着岸可能なクルーズターミナルが計画されている。

表 5 マイアミ港で新規建設が計画されているクルーズターミナルの状況

ターミナル	概況
AA、AAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSCクルーズのマルチシップターミナルとして、2020年初頭に工事が開始され、2022年後半までに完成する予定となっている。両ターミナル（バース）の設計、資金調達、建設、運用、保守すべてをMSCクルーズが行う。</li> <li>計画では、両ターミナルで2隻のクルーズ船を同時に処理し、1日28,000人、年間100万人の乗客を取り扱う能力にする。</li> </ul>
K	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディズニークルーズラインが整備・運営する計画のターミナル。</li> <li>2018年9月にディズニークルーズラインとマイアミデイド郡とのMOUが承認されたが、現在具体的には進んでいない模様。</li> <li>2隻のクルーズ船の取り扱いを可能にする新しいクルーズターミナルを既存のターミナルJの東側に配置される構想で、ディズニークルーズラインの母港になることが検討されている。</li> </ul>
V	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヴァージンボヤージュが建設・運営するターミナルで、ターミナル名は「パームグローブ (Palm Grove)」となる。</li> <li>港の北西側に立地する計画で、2021年に完成する予定。</li> <li>推定総工費は1億8,000万ドル。</li> </ul>

(出所) PortMiami ホームページより筆者整理

クルーズターミナルの立地するダッジ島は港湾機能の集積地 (コンテナ貨物、クルーズ) であり、長期マスタープランにおいても、都市機能が集積する場所にはなっていない。このため、クルーズターミナルの駐車場などの付帯施設、コンテナターミナルおよび

<sup>24</sup> 「進化し続けるカリブ海クルーズの拠点マイアミ港」 廣瀬敦司, 2017年8月, World Watching, 日本港湾協会機関誌『港湾』

コンテナターミナルに関連する物流施設の整備は今後も強化されていくことが計画されている一方で、都市機能に関しては、都心部や空港、近郊都市へのアクセスを強化するための交通機能の強化が議論の中心となっている。

まず道路交通に関しては、マイアミのダウンタウンに流入する貨物トラックを減らし渋滞を軽減するため、2014年にマイアミ港トンネルが開設された。海底に建設されたトンネルは2車線（片側1車線）で、ダッジ島から直接ダウンタウンではなく隣接するワトソン島に渡り、米州間高速道路網へと繋がっており、これまで経済活動に悪影響を及ぼしていた深刻な渋滞を軽減することが可能となった<sup>25</sup>。

次に、広域な鉄道計画も検討されている。米国の民間旅客鉄道ブライトライン（提携により2020年夏までに「Virgin Trains」に名称変更予定）がマイアミ港に駅（Virgin Trains PortMiami）を建設することが2019年10月末に承認された。新設される駅は米国の都市間鉄道の乗り入れを想定しており、ターミナルV（ヴァージンボヤージュのターミナル）からアベントーラ、ボカラトン、ウェストパームビーチを経由して、最終的にオーランド国際空港に直接接続される計画となっている<sup>26</sup>。このプロジェクトによって、フロリダ州中部からマイアミ、さらにはクルーズターミナルへの訪問者を増加させる重要な契機になると期待され、クルーズ船の乗客は、他駅で荷物を預けクルーズ船で受け取ることができるとの計画である<sup>27</sup>。

マイアミ港のクルーズターミナルは船社が自身で設計・建設・運営する方式が採られていることから、船社の開発のフォーカスはターミナルやターミナルに付帯する駐車場等の施設にあり、周辺都市機能との複合開発という概念はあまり存在していないが、ロイヤル・カリビアン・クルーズ社に関しては、現ヘッドクォーターを拡張することから、ターミナルとの複合開発ではないが、ダッジ島内の一角を4,200名に及ぶ従業員が活動できるまちとして作り上げることとなっている（2020年第4四半期に完成予定）。

新本社は10階建てで、35万平方フィート（約3.3万平米）のオフィス棟以外に、ヘッドオフィスエリアに豊かな植栽を施し、サッカー場、バレーボールコート、バスケットボールコート、従業員用のフィットネスセンターが建設される。現本社駐車場に代わる新しい駐車場には、電気自動車充電器が設置され、太陽光や雨水収集などの持続可能性機能も組み込まれる<sup>28</sup>。このプロジェクトもマイアミデイド郡の承認が必要であったが、前述の2億5,000万ドルを投じたターミナルA（Crown of Miami）に象徴されるような同社の長年のマイアミへの貢献が評価されたことであるとも言える。

#### 4. 海外事例の福岡市への示唆

福岡のクルーズターミナルのコンセッション検討において、「3事業一体」開発を前提にする場合、各々の事業の事業スパンやノウハウ、収益性が異なることから、運営を縛る様々な前提条件をよりフレキシブルなものにしないと持続可能なものにはなりにくい、という課題が提起されているが、海外の先進クルーズターミナルの運営において、以下のような課題解決の参考となるようなポイントが整理できた。

---

<sup>25</sup> “PortMiami Tunnel” Florida Department of Transportation. 28 February 2020. <http://www.portofmiamitunnel.com/>

<sup>26</sup> “Virgin Trains to Build PortMiami Cruise Terminal Train Station” 30 October 30 2019. 28 February 2020. <https://www.cruisecritic.com/news/4693/>

<sup>27</sup> “Brightline Train Station to Open at Portmiami in 2020: Here Are the Details” The Next Miami. 23 September 2019. 27 February 2020. <https://www.thenextmiami.com/brightline-train-station-to-open-at-portmiami-in-2020-here-are-the-details/>

<sup>28</sup> “RCL UNVEILS EXPANSION PLANS FOR MIAMI CORPORATE HEADQUARTERS” 2019/4/18 <https://www.rclcorporate.com/rcl-unveils-expansion-plans-for-miami-corporate-headquarters/>

- (1) クルーズターミナルの整備運営は、地場含むコンソーシアムによるコンセッションから、段階を経て船社によるコンセッションへ。
- 十分にクルーズ船受け入れ規模が大きいマイアミやバルセロナ港では、船社のフレキシブルな経営環境の基盤の一つとして、クルーズターミナルの整備・建設も含めて船社がコンセッションで実施するようになってきている。
  - 一方で、過去のマイアミもバルセロナも港湾局を中心に、または港湾局を主体としたコンセッションで環境整備を行ってきたことから、十分なクルーズボリュームになるまでは、複数の船社を受け入れる必要性から、地場プレイヤーを主体としたコンソーシアムでターミナルを整備することが基本となる。これはシンガポール、ナポリ、ナッソーの各港の現状とも言える。
  - また、地場企業を含むコンセッションでの運営後に、グローバル大手への売却を通じた拡大を果たしたのがバルセロナ港であり、世界にはこのようなクルーズ港運営に特化したGPHのようなプレイヤーも存在することが分かった。
- (2) クルーズターミナルの運営は、都市全体の機能の強化や機能の融合が重要になる。
- クルーズ誘客は福岡のような寄港港から、船社の発着港や母港に成長することが基本であるが、エアー&クルーズの趨勢から、シンガポールやマイアミのように都市内の空港との連携を強化することもインパクトが大きい。
  - また、クルーズターミナルはターミナルとして使用しない日程が発生することから、会議場・パビリオンとして活用する複合的な機能設計が基本で、ナポリのような建造物であれば、都市が誘致する大きな大会（ナポリの場合はユニバーシアード）の重要な拠点にもなりえる。
  - さらに、バルセロナでは旧市街地からターミナルを遠ざけるような再配置計画、ナッソーではダウンタウンとターミナルの接続強化、マイアミでは港湾地区交通渋滞を回避するトンネルの新設、ナポリではターミナルへの公共交通の強化など、都心とターミナル地区の役割分担や融合は各都市とも大きなテーマになっており、その中で交通機能の強化は重要な要素の一つとなっている。
- (3) 大規模な商業・MICE 施設との一体開発・運営よりは都市や広域観光との連続性
- 今回の海外各事例において、クルーズターミナルに隣接する MICE 施設を同時に経営している例はなく、クルーズターミナルそのものを MICE の場として複合的に運営する例に限られている。これは、福岡のスキームに対する民間事業者の課題でも提起されていたように、クルーズ事業の運営と MICE 施設の運営は異なる事業であることから、事業シナジーが現れないものと考えられる。
  - また、クルーズターミナルに隣接する大型商業施設も運営している例としては、ナポリのクルーズターミナル内の商業ゾーンはあるが、テナントのマネジメントで特筆すべきものはなく、基本的には店子への場所貸しにとどまっており、直近ではホテルへのリニューアルも検討されているような状況である。これも上記のような事業運営の違いによるものと考えられる。
  - ナッソーの新しい試みにおいては、MICE も商業もカバーしているが、大型施設の経営はなく、基本的には開放的な広場に点在する商業施設の運営と、開放的な広場のアリーナとしての活用と考えることができ、商業施設や MICE 施設への大規模な投資・メンテナンスは想定されていないものが見ることができる。
  - 各都市ともクルーズターミナルからの来客を隣接した地域にとどまらせるというよりは、効率的な交通ハブを通じて都市内観光・広域観光へと向かわせることに力点を入れていることが分かるが、これはクルーズ船そのものが施設型のエンターテインメントの場であることから、下船後は自然に近い広場や、施設型

ではない都市・観光地の楽しみ方がニーズとしては高い可能性が考えられる。

以上のように福岡でのクルーズ、MICE、賑わい「3事業一体運営」の試みは総論として斬新でチャレンジングであるが、海外の運営事例から見た場合、まだ具体的各論において修正の余地があるとまとめることができる。

## 5. おわりに

本調査は2020年2月までに、福岡の状況に関してはデスクトップ調査ならびにインタビュー調査、諸外国の状況に関してはデスクトップ調査を通して行ったものである。

2019年末以降、世界全域で新型コロナウイルスの爆発的な流行が進行し、横浜港を出港したダイヤモンドプリンセス号内での感染が世界の注目を浴びるなど、クルーズ産業の事業環境は直近では一変している。そのため、本調査で整理した情報は、世界各地で日々刻々に変化している規制や産業環境の現状と異なる部分があることは注意を要する。

# **GIC Discussion Paper**

## **No. 12**

発行日

2020年7月31日

発行人

竹中平蔵

発行所

東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター

Center for Global Innovation Studies

〒112-8606 東京都文京区白山5-28-20

Tel: 03-3945-7769 / fax: 03-3945-7906