

港湾運営会社の経営統合と国出資について

平成25年10月30日
国土交通省港湾局

1. 港湾運営会社の経営統合について

国際コンテナ戦略港湾公募時の考え方

「スーパー中枢港湾政策の総括と国際コンテナ戦略港湾の目指すべき姿」（平成22年2月12日）より抜粋

国際コンテナ戦略港湾の目指すべき姿

3. 国際コンテナ戦略港湾の実現のための方策

(5) 戦略的な港湾運営の実現

厳しい競争にさらされる国際コンテナ戦略港湾を運営していくため、日本の港湾の経営体制強化を急ぐ。

コンテナ船の大型化や、船社のアライアンスが強化するなか、埠頭単位の効率性の訴求にとどまらず、港湾全体としての効率性の訴求や、広域からの貨物の集約を実現する体制づくりを進める。

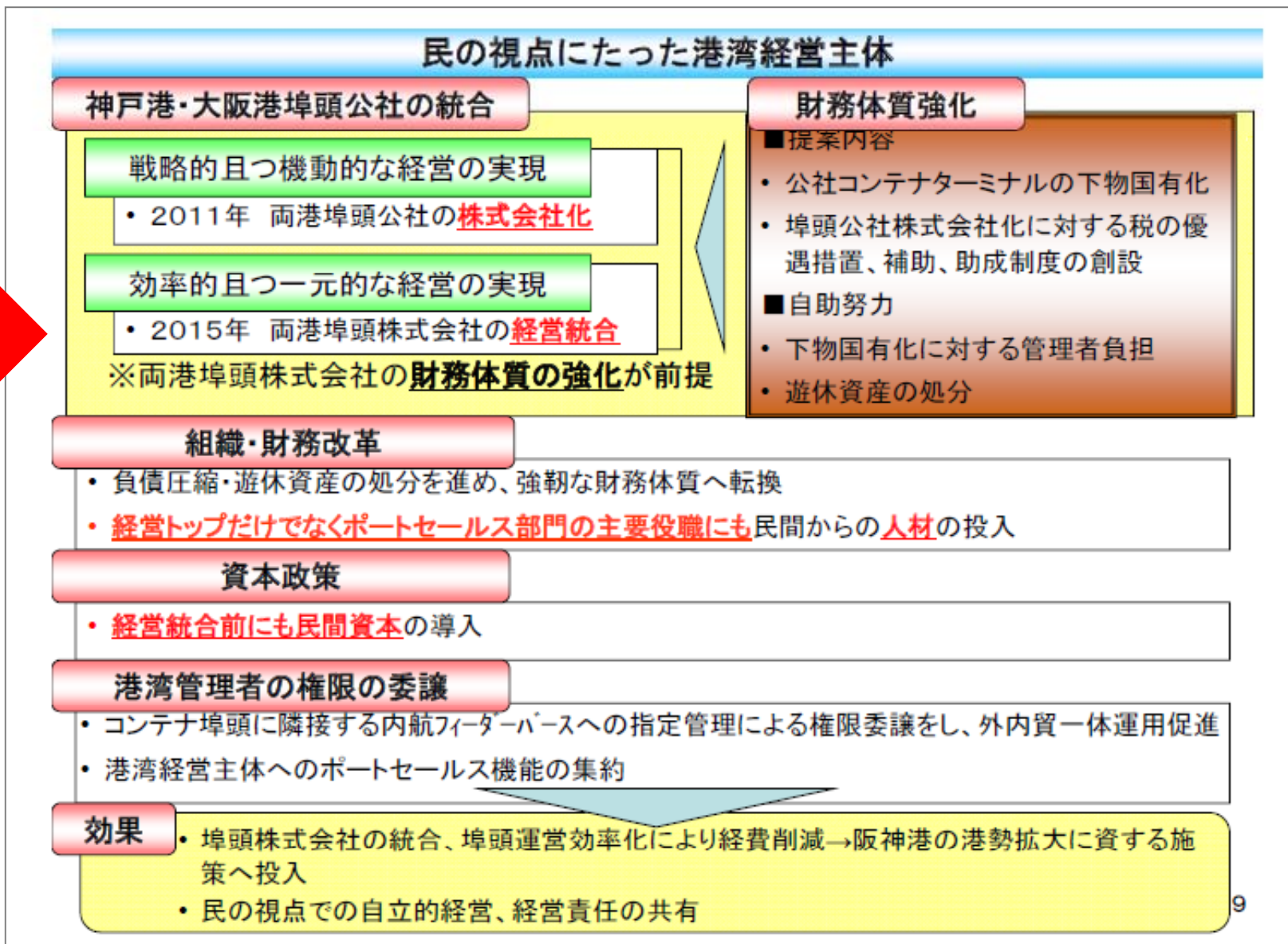
(中略)

いわゆる湾内における広域連携については、港湾機能の合理的かつ適正な配置、役割分担の明確化による貨物の集中や大型船舶対応岸壁などへの投資の重点化を同一港内ばかりでなく湾内に拡大して実施することを志向するものであり、単なる連携を超えた同一湾内における港湾経営の一体化は効率的な港湾経営にとって重要であるため、この観点から国としても引き続き支援する。

(以下、略)

【阪神港の計画書の概要より、阪神港の一体運営に係る取組について抜粋】

平成27年
経営統合



【京浜港の計画書の概要より、京浜港の一体運営に係る取組について抜粋】

5. 国際コンテナ戦略港湾の実現のための体制

(2) 三港のコンテナターミナルの一体的な経営の実現 ／スピーディ・着実な実施

平成26年度 東京・横浜港の埠頭会社の経営統合

【実現に向けての手順】

東京港埠頭公社の民営化

済

横浜港埠頭公社の民営化

{
・民間人材
・民間出資

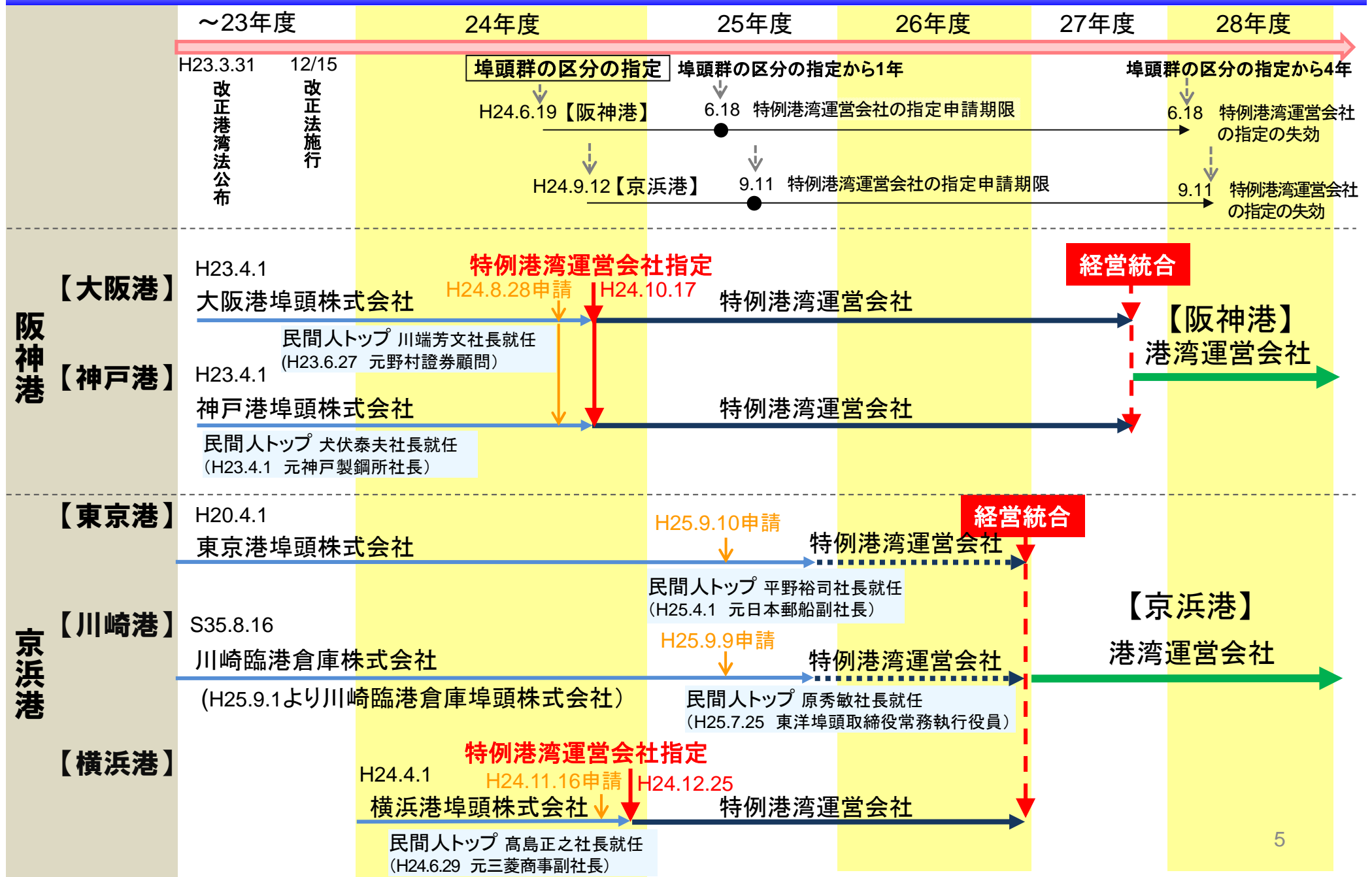
川崎港 指定管理者制度の導入

※ 平成22年度に日本版ポートオーソリティの枠組み構築

東京湾全体の一体的な経営主体の構築

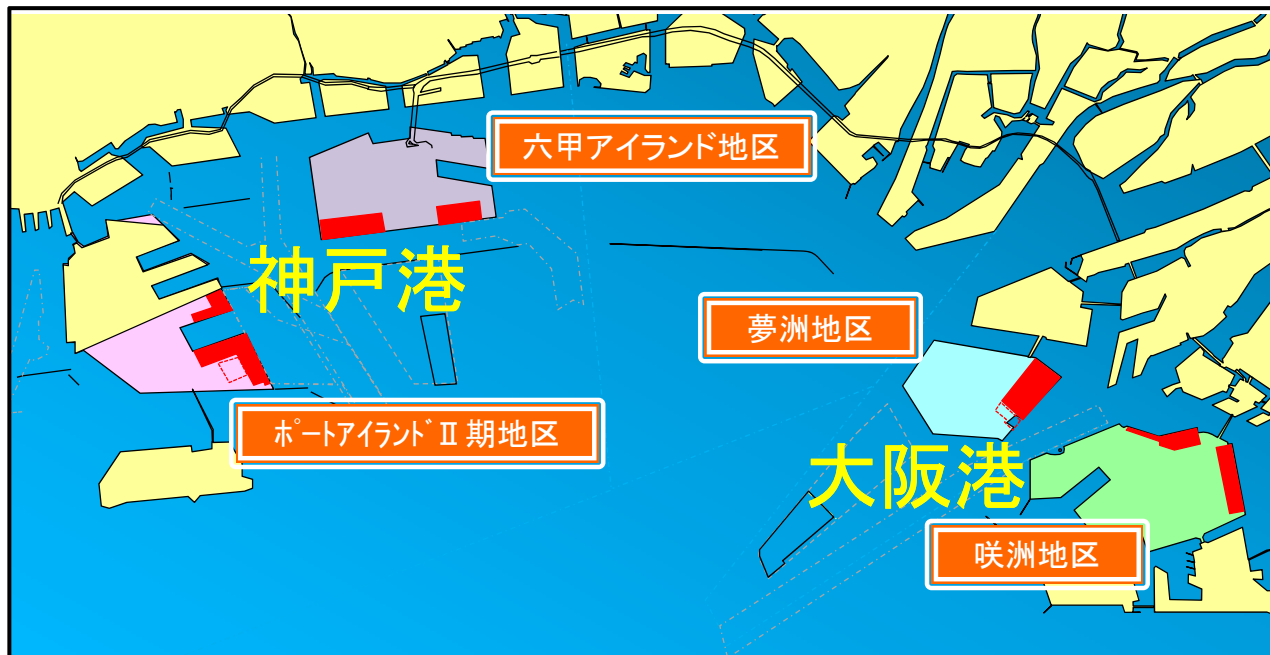
平成26年度
経営統合

阪神港、京浜港の特例港湾運営会社の経営統合のスケジュール



港湾運営会社の経営統合の意義①

- ①一つの港湾運営会社が、京浜港、阪神港それぞれの全体を一体運営することで、高いフレキシビリティを活かした港湾運営を実現できる。
- ②また、京浜港、阪神港のそれぞれの限られた港湾空間を運営する港湾運営会社が、港湾計画の提案権も活用しながら、重複投資を排し、効率的運営に最も適した施設配置を実現できる。



港湾運営会社の経営統合の意義②

京浜港、阪神港それぞれが一体化することで、背後圏貨物が持つバーゲニングパワーを活かした航路誘致が可能となる(京浜港全体貨物量約700万TEU(ほとんどが直航貨物)は、釜山港の直航貨物量に迫るポテンシャルを有する。)

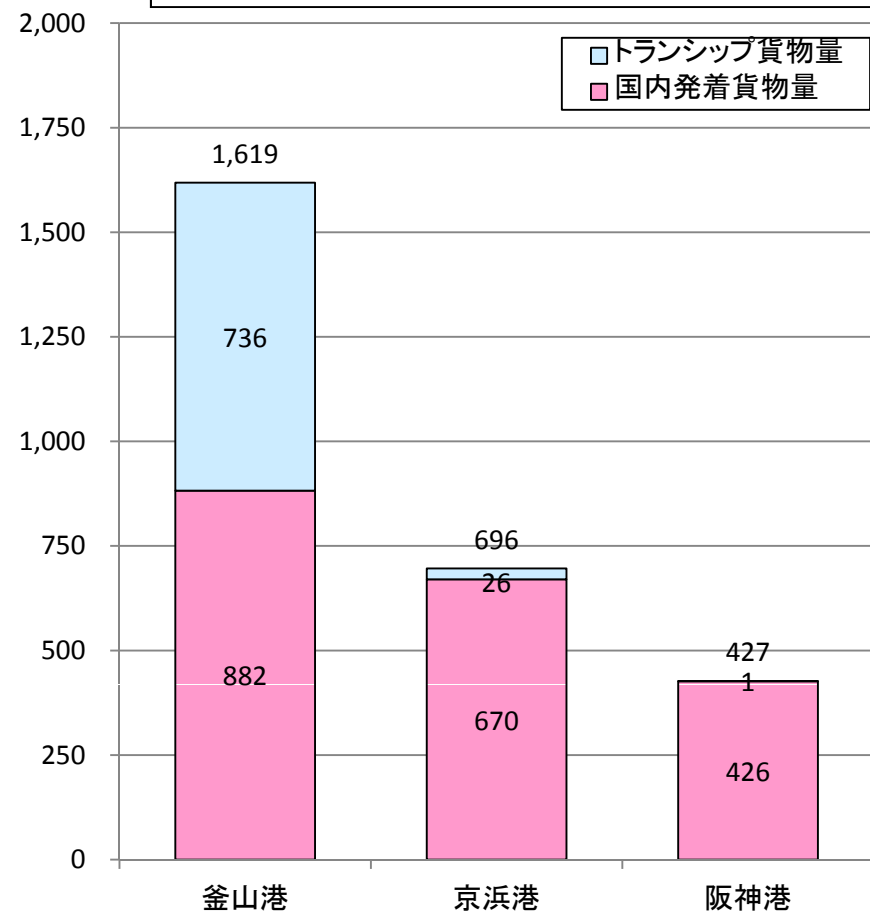
(単位:万TEU)

世界の港湾別コンテナ取扱個数ランキング(2012)	港名	取扱量
1	上海	3,253
2	シンガポール	3,165
3	香港	2,312
4	深圳	2,294
5	釜山	1,705
6	寧波	1,567
7	広州	1,474
8	青島	1,450
9	ドバイ	1,328
10	天津	1,230
11	ロッテルダム	1,187
12	ポートケラン	1,000
13	高雄	978
14	ハンブルグ	886
15	アントワープ	864
16	ロサンゼルス	808
17	大連	806
18	タンジュンペラパス	770
19	廈門	720
20	タンジュンプリオク	620
26	連雲港	502
27	營口	485
28	東京	475
43	横浜	305
52	神戸	257
57	大阪	241

京浜 780
18位相当

阪神 498
26位相当

(万TEU) 釜山港、国際戦略港湾におけるトランシップ貨物取扱率(2011)



(出典) 日本: 港湾統計(年報)

ただし、京浜港のうち東京港の積み替えコンテナ個数については、実績値が不明のため計上していない

海外: Drewry「Container Market Review and Forecast Annual Report 2012/13」

[注] 数値はいずれも外内貿を含む。

出典: Lloyd's List資料を基に国土交通省港湾局作成

(参考) 自国発着コンテナ貨物量ランキング(2010年)

(単位:千TEU)

	国名	貨物量
1	中国	123,375
2	アメリカ	31,867
3	日本	18,290
4	韓国	12,675
5	インド	9,752
6	ドイツ	9,466
7	インドネシア	8,129
8	ブラジル	7,951
9	オランダ	7,862
10	台湾	7,635
11	アラブ首長国連邦	7,340
12	イタリア	7,111
13	イギリス	6,709
14	オーストラリア	6,702
15	タイ	6,652

(単位:千TEU)

	国名	貨物量
16	ベトナム	6,649
17	マレーシア	6,622
18	スペイン	6,155
19	トルコ	5,984
20	エジプト	5,474
21	フランス	5,313
22	シンガポール	5,179
23	パナマ	5,118
24	カナダ	5,070
25	南アフリカ	3,893
26	チリ	3,679
27	サウジアラビア	3,636
28	メキシコ	2,454
29	スリランカ	1,593
30	オマーン	595

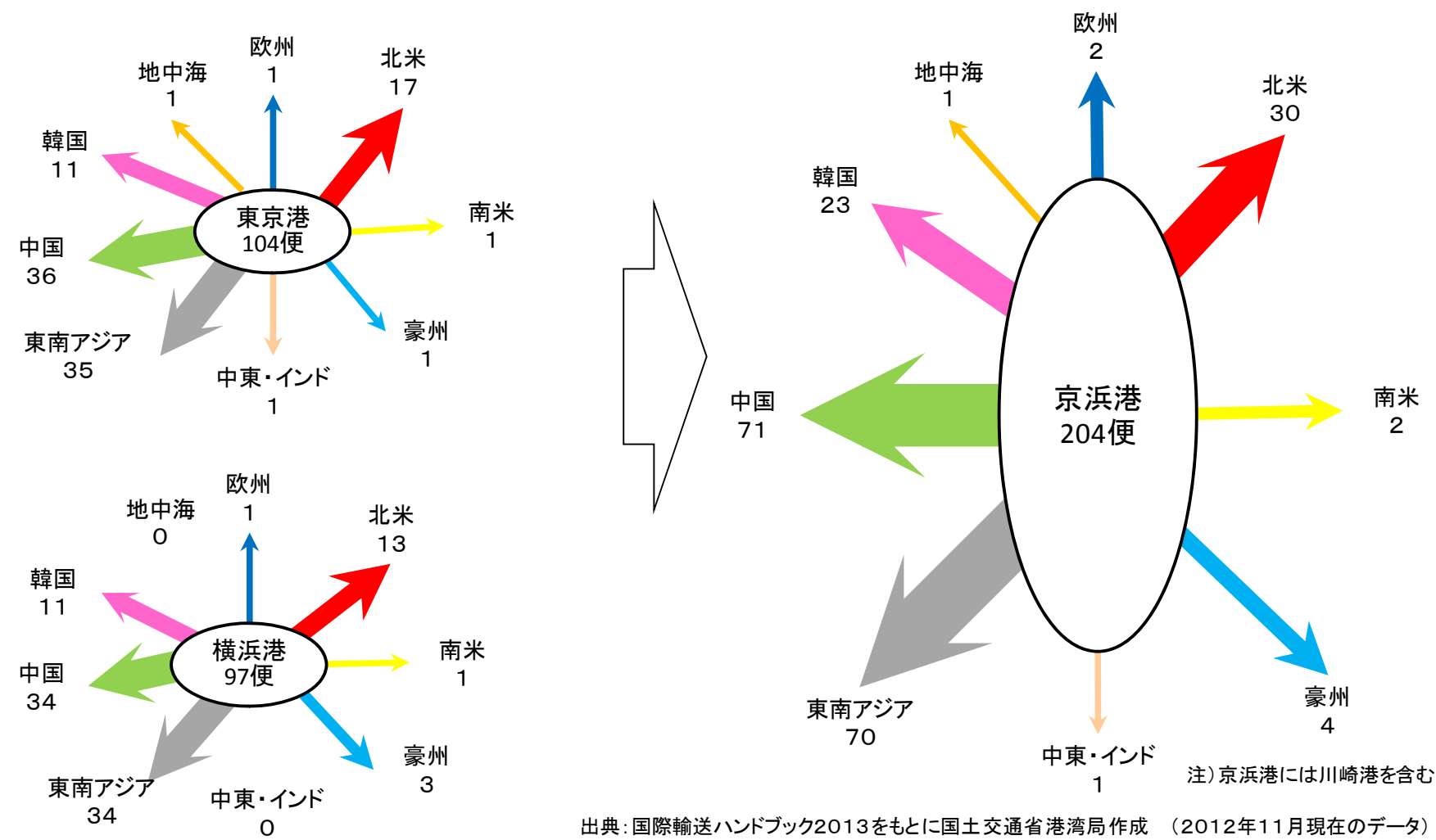
(出典) Containerization International yearbookによる国別コンテナ貨物取扱量から、Container Market Review and Forecast Annual Report 2011/12による積み替えコンテナ個数を減じて算出。

ただし、当該港湾における積み替えコンテナ個数が不明な港湾については、積み替えコンテナ個数は計上していない。また、内貿貨物を含む。

港湾運営会社の経営統合の意義③

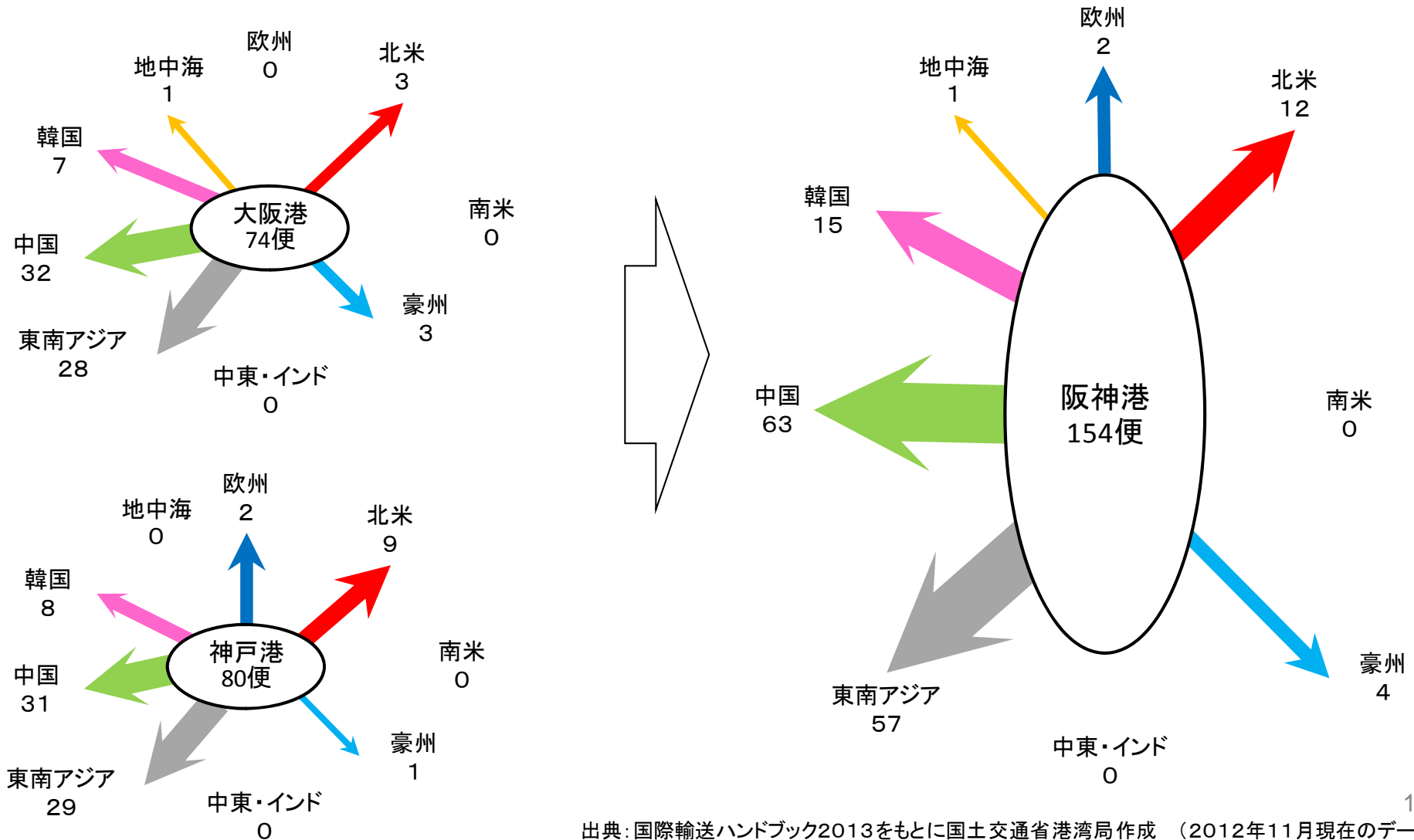
京浜港と阪神港のそれぞれが一体化し、多方面、多頻度の航路を確保することにより、全国の荷主に対し、釜山港に遜色のない利便性を有するサービスを提供できる。

方面ごとの週あたり便数



港湾運営会社の経営統合の意義③

方面ごとの週あたり便数



出典: 国際輸送ハンドブック2013をもとに国土交通省港湾局作成 (2012年11月現在のデータ)

港湾運営会社の経営統合の意義(その他)

<国有港湾施設の直接貸付によるコスト低減効果>

上述のとおり、京浜港、阪神港は、それぞれを一つの会社が一体運営することで様々な効果を発揮するものである。

特例港湾運営会社は、港湾運営会社ができるまでに、民の視点による効率的港湾運営を早期に実現するための暫定的措置であり、国有財産の直接貸付によるターミナル施設コストの低減効果についても、会社の経営統合を経て初めて持続的なものとなる。

<会社統合の一般的効果>

会社の内部管理部門、間接部門の削減や、営業人員の最適化、ポートセールスチャネルの共有・拡大等、会社の経営統合のシナジー効果が得られる。

企業規模の拡大により財務面が強化され、設備や研究開発、新規事業開発等に大胆な投資が可能となる。

企業規模の拡大や知名度の向上により、優秀な人材を採用できる。

3. 港湾運営会社への国出資について

広域に立地する企業とその活動を支える国際コンテナ戦略港湾

- 全国に立地する我が国企業の多くは、京浜港・阪神港を利用しており、京浜港・阪神港の輸出入貨物の相当程度を、直背後の都府県以外の利用が占める。⇒ **京浜港・阪神港は広域インフラ**
- ヨーロッパ国と同等の経済規模を有し、多くの産業が立地する東日本・西日本において、海外とのモノのやりとりを支え、製造業をはじめとする企業活動に不可欠な社会基盤として機能。**

各都道府県発着の輸出入コンテナ貨物の京浜港・阪神港の利用割合

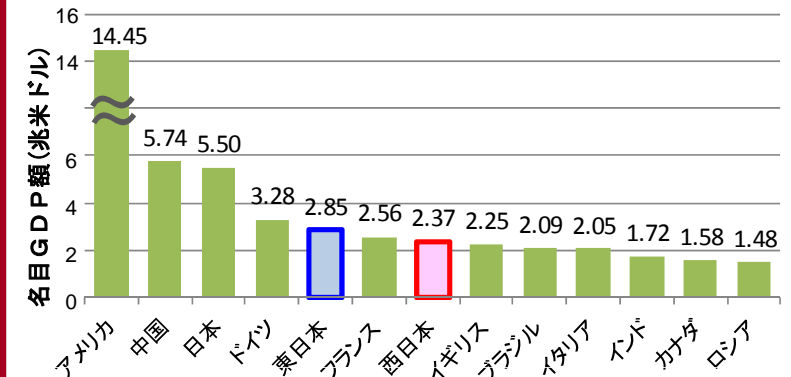
遠方の道府県を発着するコンテナ貨物の多くも、京浜港・阪神港から輸出入されている



一國に匹敵する東日本、西日本の経済

東日本のGDPは世界第5位のフランスを、西日本は第6位のイギリスを上回っている

東日本及び西日本と各国の名目GDPの比較

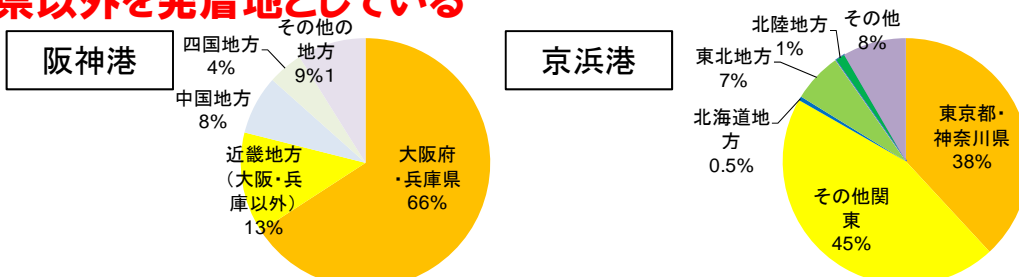


「東日本」は新潟県、長野県、静岡県以東
 「西日本」は富山県、岐阜県、愛知県以西

出典：総務省統計局「世界の統計」、内閣府「県民経済計算」、総務省「日本の統計」等をもとに国土交通省港湾局作成。

京浜港・阪神港で輸出入されるコンテナ貨物の発着地

京浜港・阪神港で輸出入されるコンテナ貨物の多くが、直背後都府県以外を発着地としている

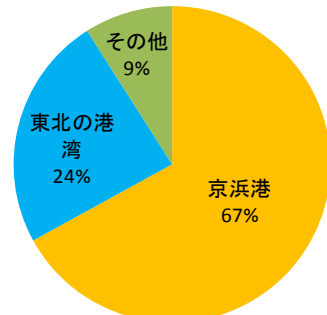
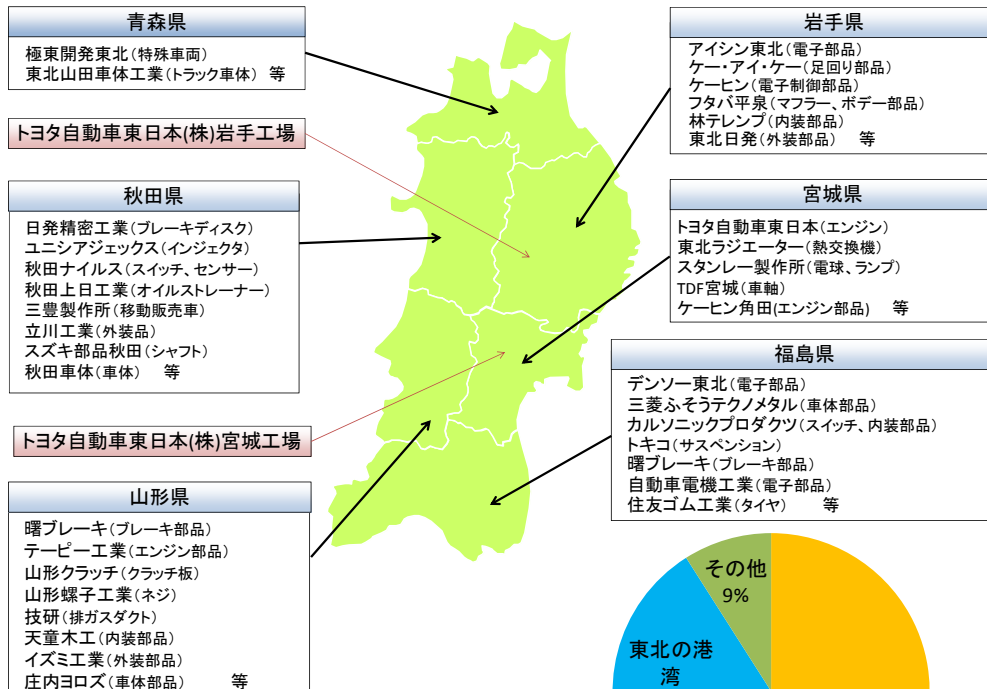


日本の産業を支える国際コンテナ戦略港湾(京浜港の事例①)

- **東北地方の製造業の海外とのモノのやりとりは京浜港によって支えられている。**
- **自動車産業では、東北地方からコンテナで輸出される自動車部品の約7割が京浜港を利用。**
- **青森県に立地する精密機器メーカーや宮城県に立地するタイヤメーカーは、近隣港から国際フェーダー航路を利用し、京浜港経由で欧州等へ製品を輸出。**

東北地方に立地する製造業(自動車関連)

東北地方の主な自動車関連産業の生産拠点



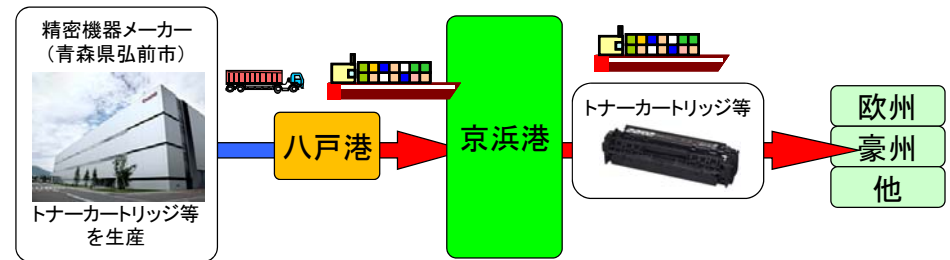
東北地方からコンテナで輸出される自動車部品の約7割が京浜港を利用

国土交通省港湾局作成

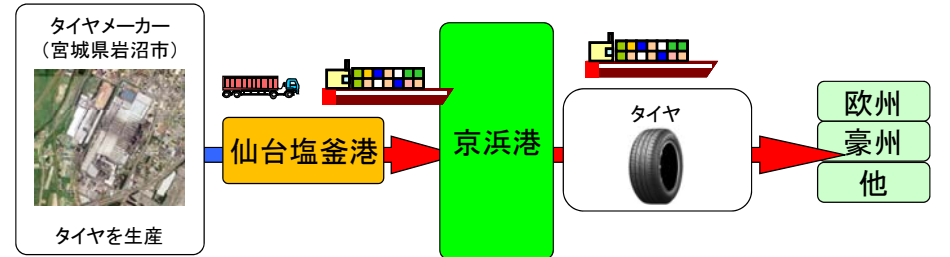
平成20年11月の1ヶ月データ
出典：全国輸出入コンテナ貨物流動調査をもとに
国土交通省港湾局作成

東北地方に立地するメーカーの輸送事例

精密機器メーカーの事例



タイヤメーカーの事例



国土交通省港湾局作成

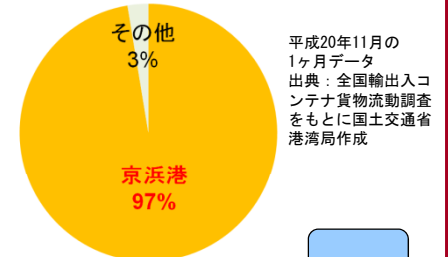
日本の産業を支える国際コンテナ戦略港湾(京浜港の事例②)

- 自動車メーカー、文具メーカー、電気機器メーカー等、多くの製造業が立地する群馬県では、発着する輸出入コンテナ貨物の97%が京浜港を利用。
- 自動車メーカーは、北米の組立工場向けの部品等を京浜港から輸出。
- 文具メーカーは、アジアからの材料の輸入、欧米等への製品の輸出の双方に京浜港を利用。

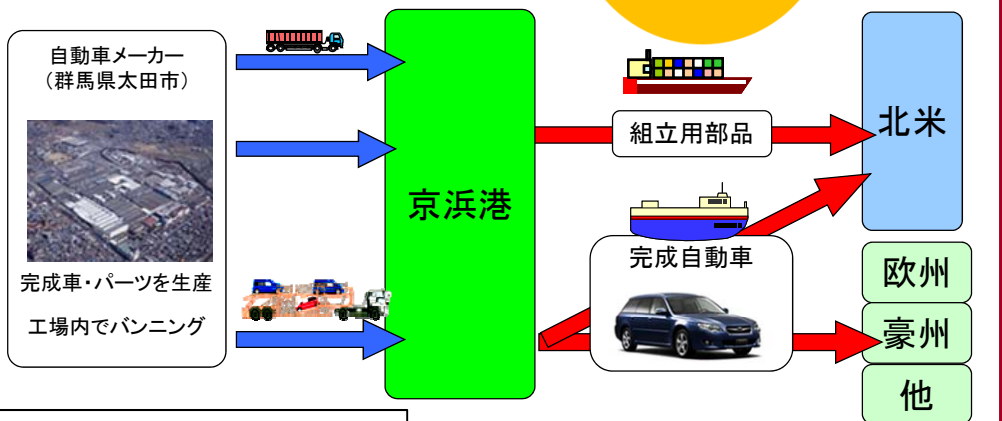
京浜港を利用する群馬県の製造業



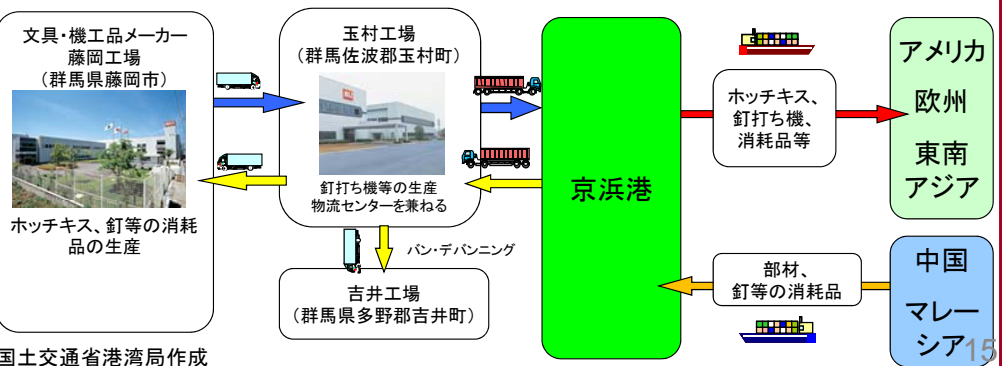
群馬県を発着する輸出入コンテナ貨物の97%が京浜港を利用



自動車メーカーの事例



文具メーカーの事例

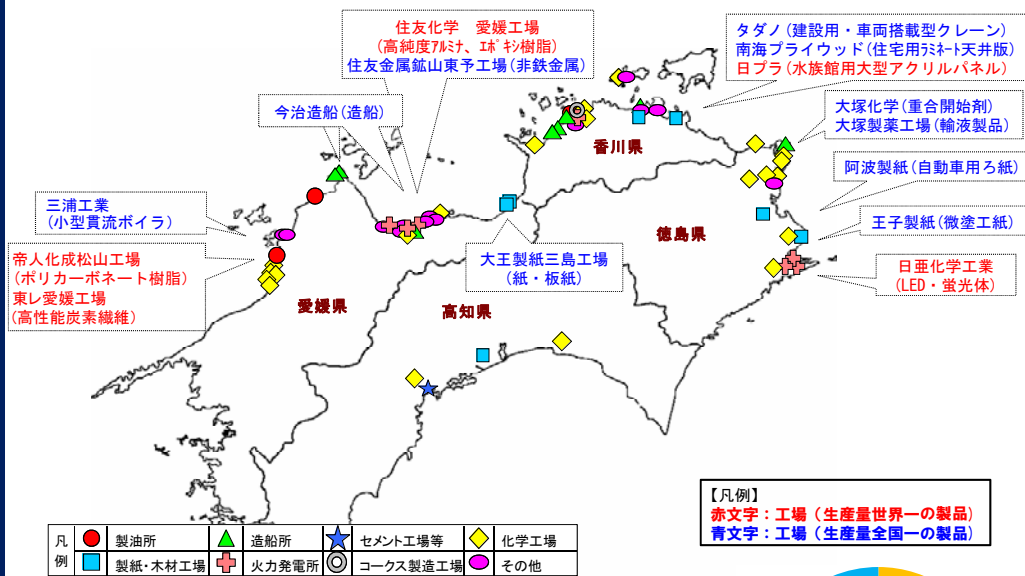


日本の産業を支える国際コンテナ戦略港湾(阪神港の事例)

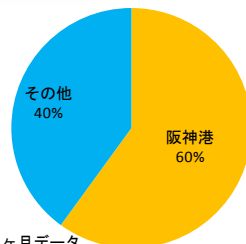
- 生産量世界一・日本一の特色ある製品が多く生産されている**四国地方の海外とのモノのやりとりは阪神港によって支えられている。**
- 四国地方を発着する輸出入コンテナ貨物の約6割が阪神港を利用。**
- 徳島県の化学・デバイスメーカー、愛媛県の化学メーカーは、阪神港経由で北米等へ製品を輸出。
(愛媛県の化学メーカーは、阪神港への輸送に国際フィーダー航路・フェリーを利用。)

特色ある製造業が多く立地する四国地方

四国地方に立地する製造業(赤字:世界一、青字:日本一)



四国地方から輸出入されるコンテナ貨物の約6割が阪神港を利用

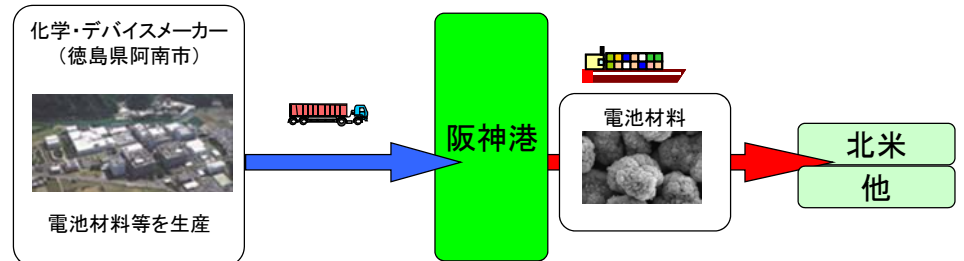


平成20年11月の1ヶ月データ
出典: 全国輸出入コンテナ貨物流動調査をもとに
国土交通省港湾局作成

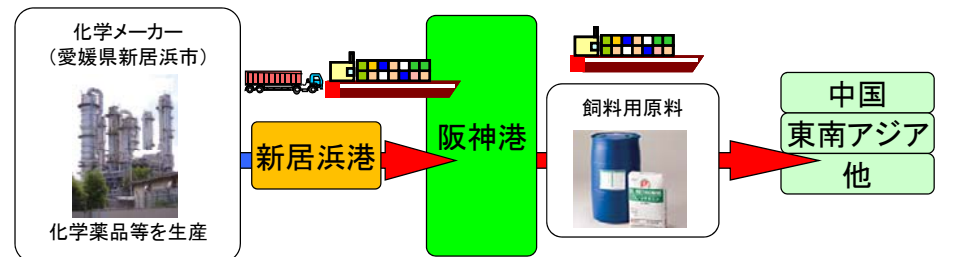
国土交通省港湾局作成

四国地方に立地するメーカーの輸送事例

化学・デバイスメーカーの事例



化学メーカーの事例

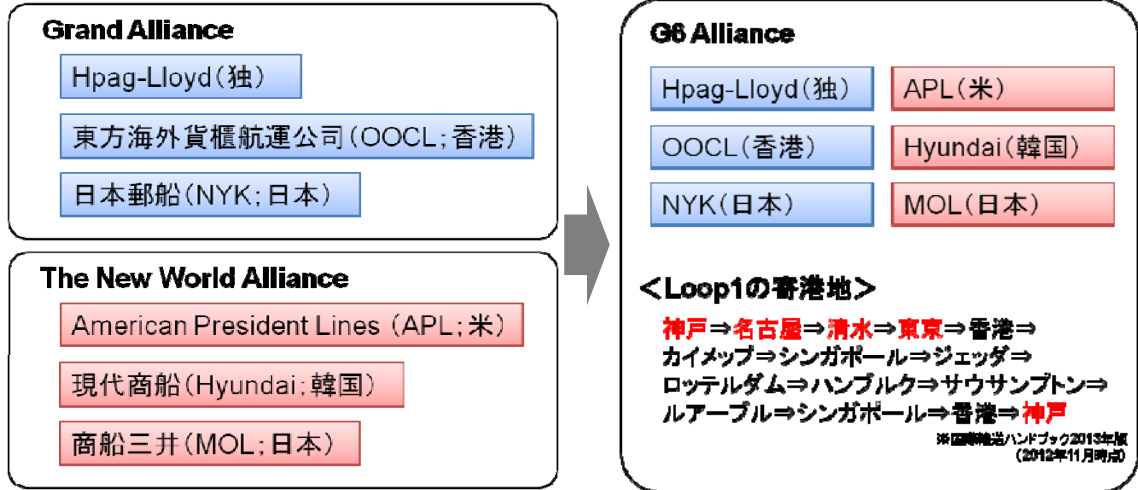


国土交通省港湾局作成

海運・港湾を取り巻く情勢(アライアンスの再編)

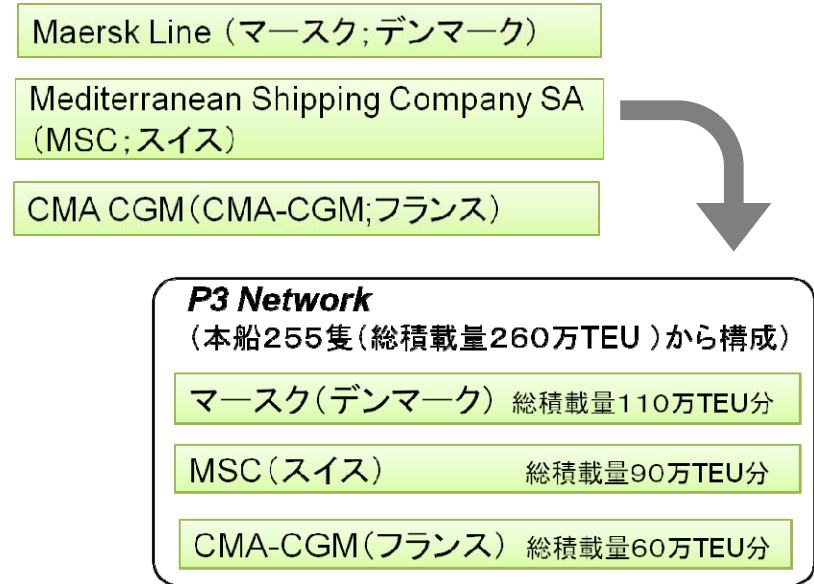
G6アライアンス

- 「G6アライアンス(G6)」は、Hapag-Lloyd、OOCL、NYKからなる「グランドアライアンス(GA)」とAPL、Hyundai、MOLからなる「ニューワールドアライアンス(TNWA)」が結成した、アジア-欧州航路におけるアライアンス(2012年3月よりサービス開始)。
- 北欧州5、地中海2の合計7ループで共同配船。うち、Loop1が日本(神戸港、名古屋港、清水港、東京港)に寄港。



P3ネットワーク

- 「P3ネットワーク(P3 Network)」は、2013年6月にマースク、MSC、CMA-CGMが結成したアライアンス(2014年4月よりサービス開始予定)。
- アジア-欧州航路、太平洋航路、大西洋航路の合計29ループにおいて共同配船し、3船社で総積載量260万TEUにあたる255隻の本船を投入予定。(マースクからはトリプルE型を含む110万TEU分、100隻以上の本船を投入予定。)
- 3船社が独立して運航する場合より、寄港頻度と本船寄港地数の増大が可能となる。(例:アジア-北欧州航路で週8便のサービスを提供予定。)



P3ネットワークにおける日本発欧州直航航路

P3ネットワーク(マースクライン、MSC、CMA-CGM)は、**日本発欧州直航航路について現行体制を維持**(日本国内寄港地:神戸港、名古屋港、横浜港)するとともに、**1万3000TEU型の大型船を導入**することを決定。(MSC:平成25年10月18日発表、マースクライン/CMA-CGM:平成25年10月21日発表)

各社新サービス名称

マースクライン : AE5(現AE1)

MSC : SHOGUN

CMA-CGM : FAL3

サービス寄港地

神戸～名古屋～横浜～寧波～上海～香港～塩田～タンジュンペラパス
～ルアーブル～フェリクストウ～ブレーメルハーフェン～ウィルヘルムス
ハーフェン～ロッテルダム～コロombo～タンジュンペラパス～香港～神戸

※現時点では、3船社による共同運行体制になるか、スロット交換などによる協調配船体制になるのか等のサービスの詳細については明らかになっていない。

Asia - Europe (AE5) - Westbound



Asia - Europe (AE5) - Eastbound



サービスループ図(マースクライン)

港湾運営会社への国出資について

国際コンテナ戦略港湾政策推進委員会「中間とりまとめ」(平成25年8月27日公表)より抜粋

2. 国際コンテナ戦略港湾政策の深化と加速に向けて

2-3. 個別施策

3) 国際コンテナ戦略港湾の「競争力強化」

3-4) 戦略的な港湾運営

国際コンテナ戦略港湾選定時には想定できなかった海運・港湾を取り巻く状況の変化に的確に対応し、基幹航路の維持・拡大という国際コンテナ戦略港湾政策の目的を達成するためには、これまで以上に港湾コストを低減し、リードタイムの短縮化を図りながら、より広域から大量に貨物を集約する必要があり、これを迅速な意思決定の下に実行していかなければならない。

(中略)

国際コンテナ戦略港湾が極めて広い背後圏を有する広域・国際インフラであり、より全国的・広域的な視点での集貨対策を迅速な意思決定機構のもとで実行していくためには、地域的利益や事情よりも国家的利益の確保・最大化を第一に考えた、言わば部分最適よりも全体最適を優先した港湾運営を実現する必要がある。

<取組施策>

○統合する港湾運営会社の体制のあり方

・港湾運営会社への民間出資比率を3割以上としている基準の緩和、並びに国家的利益の確保等の観点からの港湾運営会社に対する国の出資など、港湾運営会社の出資構成の見直しに向け取り組む。

(参考) コンテナターミナルの管理・運営に関する国際比較

	ロッテルダム港	ルアーブル港	釜山港	シンガポール港
港湾管理(運営)主体	PoR (Havenbedrijf Rotterdam N.V.)	GPMH (Grand Port Maritime du Havre)	BPA (Busan Port Authority)	PSA (PSA Corporation Ltd.)
形態	株式会社 (非公開・非上場)	公施設法人	公社	株式会社
出資構成	ロッテルダム市約70%・ オランダ国政府約30%	フランス国政府100%	韓国政府100%	シンガポール国営投資会社 (Temasek Holdings)の 100%子会社
設置・指定の 根拠	「ロッテルダム港湾公団 法」に基づき設置を規定	「フランス港湾法」に基づ き設置を規定	「港湾公社法」に基づき 設置を規定	「会社法」に基づき設置 を規定
経営への 国の関与	<ul style="list-style-type: none"> ●国職員が意志決定主体 (General Meeting) に参画 ●意志決定主体 (General Meeting) が CEO を任命 	<ul style="list-style-type: none"> ●国職員が意志決定主体 (監理委員会) に参画 ●首相が Director General を任命 	<ul style="list-style-type: none"> ●国職員が意志決定主体 (港湾委員会) に参画 ●国土海洋部長官が社長を任命 	<ul style="list-style-type: none"> ●政府機関であるシンガポール海事港湾庁 (MPA : Maritime and Port Authority of Singapore) と PSA が密接に連携しながら業務を実施