



国際海上コンテナターミナルの競争力強化に向けた 戦略と行政の役割に関する研究

小野, 憲司

(Degree)

博士 (学術)

(Date of Degree)

2006-03-10

(Date of Publication)

2014-10-07

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

乙2862

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D2002862>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



【 2 4 5 】

氏 名・（本 籍） 小野 憲司 （ 東京都 ）

博士の専攻分野の名称 博士（学術）

学 位 記 番 号 博ろ第103号

学位授与の 要 件 学位規則第5条第1項該当

学位授与の 日 付 平成18年3月10日

【 学位論文題目 】

国際コンテナターミナルの競争力強化に向けた戦略
と行政の役割に関する研究

審 査 委 員

主 査 教 授 黒田 勝彦
教 授 小谷 通泰
教 授 朝倉 康夫

(別紙様式3)

論文内容の要旨

氏名 小 野 憲 司

論文題目：国際海上コンテナターミナルの競争力強化に向けた戦略と行政の役割に関する研究

本研究は、わが国の国際海上コンテナターミナルのこれまで発展の歴史と経緯、その特質を踏まえ、わが国のコンテナ港湾が世界の海運、港湾ネットワークから取り残されないためには、今後どのように港湾セクター改革を進めるべきか、また行政が果たすべき役割はなにかと言うテーマについて考察し、取りまとめたものである。

研究の第一の動機は、2000年～2001年にかけてわが国コンテナ港湾の国際競争力の低下が、国会等での論議で注目を集めるところとなったことにある。

1980年には東アジアのコンテナハブ港としてコンテナ貨物取扱量で世界第4位であった神戸港は2003年には世界第32位に転落した。同様にわが国の輸出貿易の拠点として神戸と並ぶ外国貿易港湾であった横浜港も、コンテナ取扱量の世界ランキングが1980年の12位から2003年には27位に大きく後退した。港湾行政に突きつけられた疑問は、シンガポールや香港などの近年の世界のハブ港に比べてターミナルオペレーションやITの技術的な面で決して引けを取らず、むしろ近年までは指導的立場にあったわが国コンテナ港湾の国際競争力が、何故ここまで低下したのかということであった。

また著者は、2000年までアジア開発銀行(ADB)において中国及びインドネシアの港湾セクターの近代化を担当し、これらの地域のコンテナ港湾が旧態依然としたビジネス慣行や政府機関の腐敗、労働問題等と決別し、欧米型の市場経済と顧客重視の経営形態に移行するための支援業務に携わってきたが、一方で欧米の港湾とは異なるアジアの風土、特質と、その中での港湾セクター改革のあり方についても考えるところが多かった。この様な経験から、2001年に国土交通省に戻りわが国のコンテナ港湾の構造改革に直面することになって、アジア的な港湾風土に欧米流の市場経済に立脚した港湾経営を織り込む必要性について強く意識するようになった。

幸せなことに、2001年からの4年半にわたって、わが国のコンテナ港湾の国

際競争力強化政策に関する制度設計の議論から税財政上の支援措置、法的枠組みの整備までに関与し続けることができ、その中で関係する多くの識者の方々と議論を交わし、また様々なデータに触れ、港湾セクターの構造改革を進める上での行政のあり方について著者なりの考え方を得る事ができた。

このようなことから本研究では、まず、近年のアジア貨物の急増やコンテナ船の大型化、グローバルターミナルオペレーターの出現等の世界海運、港湾の情勢の分析を行い、①国際分業の進展等の経済面での相互依存の深化によるアジアのコンテナ市場の更なる巨大化、②コンテナ基幹航路における10,000TEU積級を超える超大型コンテナ船の就航、③コンテナ船大型化による国際トランシップ貨物の増加、に関する展望を明らかにした。

また、このような競争環境の激化の中で、世界の港湾当局がターミナル運営の民営化を中心とした港湾セクター改革の政策を推進してきた経緯をレビューし、民営化政策の下でターミナル運営事業に参入する民間事業者の健全な競争環境を確保することが行政にとって重要な課題であることを述べた。

次に、わが国のコンテナターミナルが、船社等からの借入金を活用して外資ターミナルの迅速な整備を図る趣旨で設立された外資埠頭公団によって着手され、後に港湾管理者の財団法人である埠頭公社に引きつがれ、もっぱら船社に貸し付けられる船社専用ふ頭として発展してきた歴史をレビューした。その結果に基づき、わが国のコンテナターミナルが、専ら船社にターミナルサービスを提供する役割であるコストセンターとしての経営体質を有すること、及び、近年の海外港湾において成長著しいグローバルターミナルオペレーターが経営するコンテナターミナルと比較すると、マネジメント能力やマーケティング、顧客重視のサービス、コスト競争力等の面で劣り、今後の発展性に乏しいことを述べた。

このようなことから、今までのわが国コンテナターミナルの経営の概念とは正反対の、不特定多数の船社を顧客とするコモンスターミナル型のターミナルビジネスモデルを念頭に置き、コンテナターミナルの統合、大規模化と民間事業者による一体的運営の下で、競争力の高いプロフィットセンターとしてのターミナル経営を実現する必要があるとの見解を論じた。

また、ADBが実施した中国やインドネシアでの港湾セクターへの融資、セクター改革の推進等に関する事例研究に基づき、アジアでは政治、経済、社会、歴史・文化的な風土の差異から、欧米流の近代港湾経営手法の全てが必ずしもそっくりそのまま実行され得ないこと、共助の国民性と政府機関のガバナンスの欠如や伝統的な官主導型の政策実施がいまって港湾の民営化における不透明性や不公平手続きの横行、私的独占の発生、グローバルターミナルオペレーターによる港湾支配等が引き起こされていることを明らかにした。

これらの事実に基づき、アジアの港湾において民営化等のセクター改革を推進する上で、各国の政治、社会、経済、歴史・文化システムを織り込んだセクター改革の提案が不可欠であるとの認識に基づき、わが国の港湾セクター改革の取り組みにおいても他のアジア諸国と同様、日本独特の価値観との調和が重要であることを示唆した。

さらに、わが国の国際海上コンテナターミナルの競争力強化を目的として国土交通省が推進するスーパー中枢港湾政策について、その理念が、民間事業者がその経営能力を自由自在に発揮し、大規模な国際海上コンテナターミナルを規模の経済を生かしたプロフィットセンターとして経営してゆけるビジネス環境の整備にあることを示すとともに、コンテナ岸壁等の公共施設の長期貸付、ターミナル施設整備に要する資金の無利子貸し付け、税制優遇措置等のスーパー中枢港湾支援のための公的支援の効果を評価する。その際、代表的な国際海上コンテナターミナルについてのコストシミュレーション計算を用いて、ターミナル運営の大規模化や公的支援がターミナルコストの削減に大きな効果を発揮し得ること、及び、それによって釜山港等のアジアの近隣ハブ港との価格競争が十分可能な港湾コスト構造の形成が可能であること、国民経済的な観点から見ても、また国や港湾管理者の財政運用上の観点から見ても、これらの公的支援が高い効率性を有することを定量的に示した。

従って、スーパー中枢港湾に対する公的支援策の下で、民間事業者の自由闊達なターミナル経営ビジネスが展開されれば、海外のコンテナ港湾と競争可能な国際海上コンテナターミナルが今後のわが国においても十分実現し得るとの結論を述べた。

また、シンガポールや香港等の海外のコンテナハブ港において大規模なコンテナターミナルが形成された背景には、急激なコンテナ輸送需要の増大に加えてコンテナ港湾としての地域的独占が存在するとの観点に立って、所得の偏在を評価する一般的な指標であるジニ係数の応用や競争性を表現する指標に基づき、①民間資本主導によるコンテナターミナルの経営立ち上げを誘導する過程では、政策的に独占性の強いターミナルサービスの供給市場を提供することが有効であること、及び ②大規模なコンテナターミナルが形成された後は、一部のオペレーターに過度に港湾機能が独占されないよう、また海外港湾との競争が可能な一定の大規模性が保持するよう、行政がターミナル施設の独占と競争状態を管理する必要があること、を明らかにした。

上記から、健全な競争市場において民営化されたコンテナターミナルの健全な経営を確保するためには、これらの民間オペレーターのビジネス活動に国及び港湾管理者の政策的干渉が適切に作用する必要がある、国及び港湾管理者には優れたマネジメント能力と厳密なガバナンス、競争性及び透明性、公平性の

確保が求められるとの考察が得られた。

この観点に立って、港湾にかかる規制等の行政権能と港湾経営機能を分離することによって、行政機能としての港湾管理者が民間事業者によるコンテナターミナル等の競争を適切に管理する一方で、公共港湾施設等を管理する港湾経営機能体が広域的で市場原理に立った公共財産のアセットマネジメントを行えば、ターミナルオペレーターの競争による国民利便の最大化と公共財産の最適運用を同時に図ることができるとの見方を示した。

最後に本研究では、上記の議論を踏まえて、「わが国の国際海上コンテナターミナルは、これまでは船社専用ターミナルとして発展してきた歴史を反映して船社のコストセンターの地位に留まっていたが、コンテナターミナルのプロフィットセンター化という世界の海運、港湾の潮流の中で、今後は船社から独立したターミナルオペレーターが民間資金と経営ノウハウを駆使する港湾ビジネスの場として発展する可能性を有する。そのため、国及び港湾管理者は、民間事業者による港湾ビジネス参入支援のためのスーパー中枢港湾等の公的支援の枠組みを的確に運用するとともに、ターミナルオペレーターが適切な競争環境におかれるよう、優れたガバナンスとマネジメント能力を発揮する必要がある、これまでの国と地方の役割分担に拘泥することなく新たな港湾行政と管理のための枠組み創りを急ぐ必要がある」との結論に至った。

氏名	小 野 憲 司		
論文 題目	国際海上コンテナターミナルの競争力強化戦略と行政の役割に関する研究		
審査委員	区 分	職 名	氏 名
	主 査	教 授	黒 田 勝 彦
	副 査	教 授	小 谷 通 泰
	副 査	教 授	朝 倉 康 夫
	副 査		

要 旨

(概要) 近年の東アジア諸国の経済発展に伴い、各国の港湾開発は国家の重要プロジェクトとして位置づけられ、国際競争力という視点から港湾の整備制度・管理運営制度を国家戦略として近代化している。一方、わが国の国際コンテナターミナルは、これらの後発港湾と比較して著しく国際競争力が低下しており、国会等で取り上げられることになり、喫緊に国際競争力の回復政策が求められている。本研究はこのような事情に鑑み、港湾行政を司る立場から、①今後どのように港湾セクター改革を進めるべきか、②その際に行政が果たすべき役割は何か、について分析・考察を行い国が進めようとしている「スーパー中核港湾政策」の意義と効果を各種の視点から論じ、今後進めるべき政策の方向を論じたものである。

第1章では、筆者がこの研究を手がけた動機と本論文の構成について述べている。すなわち、東アジアの経済発展とこれら諸国の港湾開発およびターミナル運営の民営化が世界の潮流になっていることに鑑み、わが国の中核港湾からの基幹航路跋渉、フィーダー輸送の増大によりわが国経済の国際競争力の低下が危惧されていることからわが国港湾の管理・運営制度の改革のための諸分析及び政策提案の必要性を指摘している。

第2章では、国際海上コンテナ輸送の近年の動向として、船社とアライアンス、グローバルターミナルオペレータによるコンテナターミナルの運営、に焦点を当てて分析し以下の結論を得ている。①日本を含むアジア地域での国際分業の進展等の経済面での連携がアジアを中心としたコンテナ市場をさらに拡大させる。②コンテナ基幹航路のコンテナ船は、2010年までの間に10,000TEU積級まで大型化し、13,000TEU積級の巨大コンテナ船建造の可能性がある。③全世界でトランシップ比率が1980年の11%から2000年の27%に増加していること、巨大コンテナ船が市場へ投入されることから、航路ネットワークの再編が進みトランシップ貨物はさらに増加する。④シンガポール港や一部アジア港湾の分析から港湾運営面での民営化が主流となっているが、一部港湾での1民間事業者による独占が始まっていることから民営化の効果が国民経済に還元されるために健全なターミナル間の競争環境整備を進めることが行政の課題である。

第3章では、日本のコンテナ港湾の発展過程とコンテナターミナルの整備・運営制度の変遷、課題について整理し、世界のコンテナターミナルの現状を分析して以下の結論を得ている。①わが国のコンテナターミナル整備は主として外貿埠頭公団、次いでこれを継承した地方港湾管理者設立の財団法人である埠頭公社による整備であり、船社専用埠頭を軸としてきたことから、ターミナルはコストセンターとしての体質しか有していない。②世界の趨勢であるグローバルターミナルオペレータと比較するとマネジメント能力、マーケティング、顧客重視のサービス、コスト競争力等の面でもわが国は数段遅れており、今後の発展性が望めない。③ターミナルのビジネスモデルは、船社専用ターミナルモデルと独立オペレータ運営ターミナルモデルの2種類に分類出来、今後はこの中間的性格のビジネスモデルが希求される。

第4章では、アジア開発銀行で筆者が携わったインドネシア、中国の港湾開発援助プロジェクトの詳細な分析をとおして以下の結論を得ている。①港湾運営のパフォーマンス指標として、ア) 港湾運営原価(港湾貨物量1トン当たりの運営コスト)、イ) 貨物収益性(港湾貨物量1トン当たりの運営収入)、ウ) 労働生産性(雇用一人当たりの港湾貨物量)、エ) 労働収益性(雇用一人当たりの運営収入)の4指標を提案した。②アジアでは政治、経済、歴史・文化的な風土の差異から欧米流の近代港湾経営手法が必ずしもそのまま実行され得ない理由として、「共助の国民性」と政府のガバナンスの欠如、伝統的官主導の政策により、港湾民営化における不透明性・不公平手続きの横行、私的独占の発生、グローバルターミナルオペレータによる港湾支配等が引き起こされている。③わが国の港湾における民営化等の港湾セクターの改革を推進する上でも、日本独特の価値観との調和を図る政策誘導が重要である。

氏名 小 野 憲 司

第5章では、国土交通省がわが国の国際海上コンテナターミナルの国際競争力を回復させる政策として進めている「スーパー中核港湾政策」を取り上げ、その必要性和意義を述べるとともに、政策の効果を評価するために各種コスト・シミュレーションモデルを構築して在来型埠頭公社方式と3バース一体運用を行う方式(メガターミナル方式:スーパー中核港湾方式)を比較分析し、以下の結論を得ている。

第1に、ターミナルの大規模化によるサービス生産コストへの影響分析の実施を通して以下の結論を得ている。①埠頭公社方式と比較して、メガターミナル方式の整備コストは1バース当たり18%コスト削減が可能である。②メガターミナルでは、ターミナル規模の拡大効果(スケールメリット)として、船舶関連コスト(トン税・入港料・水先料・ベイパイロット料・タグボート使用料・エスコート船料・網取放作業料)は年間取扱規模が5万TEUから20万TEUの4倍になると40フィートコンテナ当たり70%引き下げることができる。③埠頭公社方式および公共施設使用許可方式の40フィートコンテナ当たりのターミナルコストを比較した結果、年間20万TEU取扱量までは公共許可方式が有利で20万TEUを超えると埠頭公社方式が有利になる。④ターミナル規模の拡大効果として、40フィートコンテナ当たりの荷役コストは年間取扱量が5万TEUから20万TEU増加すると約62%節減されるがその節減効果は次第に逡減する。⑤港湾コスト(船舶コスト+ターミナルコスト+荷役コストの合計)では、年間取扱量が5万TEUから20万TEUに増加すると38%縮減され、20万TEUから40万TEUまでの増加では31%縮減の効果がある。

第2に、「スーパー中核港湾政策」による公的支援策であるメガターミナル運営者へのターミナル運用施設整備資金の無利子貸し付け、固定資産税および都市計画税の1/2減免、岸壁および用地の最大30年貸し付けについての政策評価を実施している。ここでは先ず、政策目標のコスト水準である40フィートコンテナ当たり現状の30%低下(現釜山港水準)とした場合、オペレーター事業認定者の事業採算性が成立するかどうかをチェックしている。その結果、公社方式では損益分岐点が取扱量1,180TEU/m・年であるのに対し、メガターミナル方式では960TEU/m・年まで損益分岐点が低下し、無利子貸し付けや税制優遇措置が事業者の需要に対するリスクを引き下げること、営業開始6年目には純固定資産利益率が年間取扱1,000TEU/mで2.7%、1,100TEU/mで10.5%に上りターミナル運営事業に対する民間投資意欲が高まる可能性を明らかにした。

第3に、国民経済的視点からみた政策の有効性と財政効率性を評価している。その結果、以下の結論を得ている。公社方式による費用便益比(Without)とメガターミナル運営による費用便益比(with)を比較し、メガターミナル運営方式によって毎年約65%の便益を押し上げる効果があることを明らかにしている。さらに政策の財政効率性の評価として政策コストと便益(輸送コスト削減と長期貸し付け収入)を比較し、便益費用比率は3.21、内部収益率が17.5%となり政策の効率性が担保されることを明らかにした。

第6章では、5章までの分析結果に基づき、わが国港湾セクター改革における今後の課題と方向を論じている。この際、他国で見られる一部運営業者の独占状態を計る基準として、公共経済学で用いられるローレンツ曲線(国民の所得分布)と所得配分の差を計る尺度であるジニ係数を応用して、世界の主要な港湾に於けるコンテナターミナルの民間運営業者数とバース支配率を当てはめて評価している。また、競争環境指標として独自の「競争性指標」を提案して評価している。その結果、東京港は最も独占性は薄い競争性が低い、ロッテルダムは独占性が大きい競争性は高い、インドネシアのタンジュンプリオクは独占性が強く競争性は低い、シンガポールは独占状態で競争性がゼロ、釜山港・高雄港は独占性もなく競争性も担保されている、との結論を得ている。これらの分析から、わが国の港湾では、ターミナルオペレータを船社従属から脱却させターミナル運営をプロフィットセンターに改革する必要性を指摘し、そのために、適度の独占性と競争環境を創出するための政策の重要性を指摘している。具体的には、港湾行政の管理と運営の分離を目指す、ターミナル運営は民営化する方向が良いとの結論を出している。

第7章は、本論文の結論を要約したものである。

以上の内容から、本研究は世界の港湾管理運営政策の分析を通して、わが国の「スーパー中核港湾政策」の政策効果およびその具体的施策の評価を行い今後の港湾政策の重要な方向性を提案した価値ある集積と認める。よって、学位申請者 小野憲司 博士(学術)の学位を得る資格があると認める。

・特記事項 ナ シ
・特許登録数 0 件
・発表論文数 9 編