

# フランスに学ぶ港湾ガバナンスとオペレーション

## - わが国の港湾政策を考える -

山 本 裕<sup>1</sup>

### 1 . はじめに

本稿は欧州の港湾から、わが国の港湾を照射して浮かび上がった課題をまとめた中間報告であり、ガバナンスを中心としたものである。

規模の違いは別として世界のコンテナターミナルを一瞥すると区別がつきにくい。せいぜいガントリークレーンの色の違いであろうか。しかし、欧州ではガントリーにターミナル名やオペレーターの名が大きく記されているが、わが国のそれは県や政令都市などの港湾管理者の名前である。コンテナ革命と共に世界中に伝搬・拡大したコンテナターミナルであるが、そのオペレーションや運営方法は多様である。わが国は現在でもコンテナの取扱量は世界屈指であるものの、中国やアジアの港湾のキャッチアップもあって、個別港湾の世界ランクは大きく後退した。今日の港湾政策である国際コンテナ戦略港湾が進展する中で、わが国の港湾の在り方について考えてみたい。

---

1 メールアドレスは yamamoto@sun.ac.jp

## 2. わが国の港湾政策と欧州の港湾について

### 2.1 わが国の港湾政策

定期船(コンテナ船)に関連するわが国の港湾政策はスーパー中枢戦略港湾(2004~2009年:以下、スパ中政策)から国際戦略コンテナ港湾(2009年~:以下、戦略港湾政策)へと移った。戦略港湾政策は「選択と集中」を謳ったスパ中政策の延長線上にあると言えるがその違いは、1)戦略港湾と地方港との海上ネットワークのさらなる拡充であり、2)京浜港と阪神港の各埠頭公社を民間会社として国が民間会社に直接資金を貸し付けることができるとし<sup>2</sup>、さらに、財務体質を強化するため国が資本の注入も行うとしている点である<sup>3</sup>。1)は戦略港湾政策の基幹事業の中の広域集荷事業に定められており、港運会社が国の助成を利用して設立した西日本内航フィーダー合同会社での集荷策が典型で、北米航路と欧州航路の東西基幹航路の維持のため地方港からの欧米向けの貨物を釜山や上海ト

写真1 神戸港での荷役風景



写真提供 APL 神戸支店(2014年10月撮影)

- 2 対象の第1号は阪神国際港湾(株)である。前身は神戸・大阪の各埠頭公社であり、民間の埠頭会社を経て2014年10月1日より現在の組織となった。
- 3 「(11月)28日に国は阪神港の運営会社に出資を決める。出資比率は3割超で筆頭株主となる見通しだ。」日本経済新聞2014年11月28日。

ランシップではなく、戦略港湾に集約しようとするものである。2)は港湾ガバナンスの点でこれまでとは大きく異なる流れとなるもので、地方自治に委ねられてきた港湾管理に国の直接的な介入の可能性を意味している。また、埠頭会社の民営化には集荷策をはじめとするさまざまな活動に民の視点が活かされることとコストの低減が期待されている。

わが国には60以上の港湾に外貿の定期船航路が就航するが、港湾のガバナンスは旧態依然で、欧米では一般化しているコンセッション方式の導入も、戦略港湾でのコンテナヤードの専用貸し付けなどを除けば普及が大きく遅れている。相当規模のPFIに関しては、北九州のひびきが失敗した後は那覇港の国際ターミナル<sup>4</sup>が残るくらいでわが国の港湾は民活や国際化が大きく遅れた部門でもある。

## 2.2 欧州の港湾ガバナンスとオペレーション

欧州北西部のコンテナ港湾はHLH range (ハンブルク～ルアーブル)とよばれる競合関係にあるが<sup>5</sup>、世界規模のターミナルオペレーター(以下、メガオペ)であるPSAやDP World (DPW)、APM Terminals (APMT)などが開発の段階から参入している。大規模港湾の開発や運営にはメガオペのほか船社のアライアンス単位での参入もみられ、筆者は大手海運企業は浮き沈みが大きい定期船事業のリスク分散をターミナル事業で行うとの分析を示してきた<sup>6</sup>。海運は市況産業であるため収益の源泉である運賃の変動が大きい、コストである船舶の管理費や荷役費用に弾力性をもたせることが難しい。その結果、供給過剰の時には船舶はレイアップ(係船)となるが、荷役コストは当初の契約通りメガオペや港運会社

4 2006年1月より那覇港国際コンテナターミナル株式会社が管理運営を行う。期間は10年間。6割をフィリピンのICTSIが出資。残りの4割は地元港運6社が出資している。資本金は1億5,000万円。

5 P. W. De Lange et al (2012) pp80-81.

6 山本裕(2012)、(2013)を参照されたい。

に支払われることになる<sup>7</sup>。

ところで筆者が先行研究として2013年に現地視察とヒアリングを行ったさいに認識したことは、HLH rangeの各港湾は開放型の欧州のハブ港として競合関係にあるものの、ドイツの港湾（ハンブルク）はEU-ROGATEやHHLAなど地元資本を優先し、オランダ（ロッテルダム）とベルギー（アントワープ）は港湾の開発運営を広くメガオペや船社アライアンスに求め、ターミナルの開発資金を得ておりその姿勢に違いがみられたことである<sup>8</sup>。さらに、オランダとベルギーでは国内有力企業のトップを運営委員会に据えているオランダに対して、ベルギーは地元の市議を据えるなどガバナンスの上では違いもみせている。

わが国の港湾の現状を考えるとコンテナの取扱量が最大の東京港でも

写真2 ハンブルク港での荷役風景



2013年4月 筆者撮影。

7 荷役コストは荷役の時間帯や曜日、ギャング（船内作業員）の数などにより大きく異なる。また、ボリューム・インセンティブやアライアンス内でEQ（equalization）なども導入され、船社とオペレーター・港運会社との契約内容は複雑で多様である。

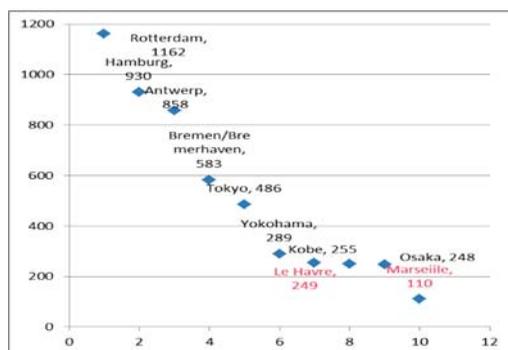
8 マースフラクテ2（ロッテルダム）の総投資額は約290億ユーロ。商船三井はワールド・ゲートウェイの建設に約12億ユーロを投じている（出所：オランダ産業投資ニュース No.90 2013 Winter.）。

480万 TEU であり、多くの港湾で民活の進展がなかった経緯を考えると、すぐにメガオペが参入できる環境にはない。一方で、阪神港における民営化された港湾運営会社はもとよりその他の地方港でも民間の活力の導入やガバナンスのあり方を早急に模索する必要がある。このような状況を鑑みると取扱量の多い先進的な欧州の港湾よりも港湾ストなど多くの問題をかかえそれを克服し、南欧州型のガバナンスから転換しつつあるフランスの港湾運営に学ぶところが多いと考えることができる。

### 2.3 フランスの港湾の地位

欧州の HLH range に並ぶコンテナ港を比較してみるとハンブルクの930万 TEU（2013年世界ランク15位；以下同じ）<sup>9</sup>に対してルアーブルは249万 TEU（59位）である。その間に北から583万 TEU のブレーメン・ブレーマーハーフェン（23位）、1,162万 TEU のロッテルダム（11位）そして858万 TEU のアントワープ（16位）がある。ちなみち、ルアーブル

図表 1 港湾別コンテナ取扱量  
単位（Y軸）0,000TEU



Source: The Top 100 Container Ports 2014 . GPMM website.

9 出所は表と同様 Top 100 Container Ports 2014 . Contanerisation International .  
なお、本稿のコンテナ取扱量は断りがない限りすべてこれを諸元とする。

は255万 TEU の神戸(56位)と248万 TEU の大阪(60位)の間に位置することになる。ロッテルダムやハンブルクはコンテナの取扱い規模と航路の集積からグローバルなハブ港とよぶことができるが、ルアーブルの取扱量はそれらの半分にも及ばずリージョナルなハブ港に留まっているといえる<sup>10</sup>。

神戸港は1970年代には世界2位のコンテナ取扱量を誇り1990年代の半ば迄東アジア・極東のハブとして君臨してきたが韓国の釜山や台湾の高雄が台頭してきたこともあって震災前年の世界第6位から大きく世界ランクを落としており、ハブ港としての要件である海外トランシップ貨物は今日ではわずか数パーセントにとどまっている<sup>11</sup>。

#### 2.4 変貌を遂げるフランス港湾

フランスではルアーブルやマルセイユ・フォス港など7大港をベンチマークとして港湾運営を転換しつつある。2008年以降、行政の関与はインフラ整備と政策だけとしガントリークレーンを含む荷役機器の調達・整備、港湾労働者、元請けの管理運営は民間企業に委ねるとしている。ガバナンスに関しては、1965年のフランスの自治港に対する法律と同修正法により港湾運営の監理委員会(the Supervisory Board)は40年以上に渡って26名で構成され、ディレクター(Direction Generale)は政府が指名してきた。それが改正法(LOI n°2008-660 du 4 juillet 2008 portant réforme portaire(1))によりルアーブル港やマルセイユ・フォス港にグランドポート・マリタイム(Grand Port Maritime)を設置し、メンバーは政府関係者(5名)、地方政府(4名)、荷役作業会社(3名)、専門家(5名)と

10 ハブ港の区分など詳細については富田・山本(2009)を参照されたい。

11 神戸港の停滞の原因としては他にも、1)プラザ合意以降の関西の製造業のアジアへのシフト、2)1990年代半ば以降の中国本土への直接航路の開設、3)港湾政策(「大交流時代をむかえて」)により1990年代半ば以降、西日本の地方港が整備され同時に貨物が拡散したことがあげられる。

図表2 フランスの港湾ガバナンス  
メンバーの構成（改革前・後）

Pre-reform		Post-reform	
Governing board		Supervisory board	
civil servants	3	state rep	5
local communities	5	local communities	4
docker	1	qualified person	5
rep from economic sector	12	employee	3
employee	5		
Total (nbr of member)	26	Total (nbr of member)	17

Source: Cariou P. , et al (2014) 437p.

なって、行政の権限は残すものの大幅にスリム化することとなった（図表2）。

また、フランスでも環境問題からモーダルシフトが大きな関心となっているが、陸送費率がルアーブルで85.1%、マルセイユ・フォス港で78.5%と進展しておらず水運と鉄道輸送の積極的な利用促進が今後望まれる点<sup>12</sup>も日本と同様な問題を抱えるといえる。

### 3 . 港湾ガバナンスについて

港湾ガバナンスについてはわが国でも赤井や寺井ら<sup>13</sup>の研究成果があるがここでは港湾ガバナンスを包括的に議論したブルックスとパリスの論文<sup>14</sup>に沿って主に欧州の港湾を取りあげ、港湾ガバナンスとその研究・分析方法についても考えることにする。

#### 3.1 港湾（経営）改革の嚆矢

1990年代、港湾（経営）改革に関してはニュー・パブリック・マネジメントの考え方が世界中を席卷した。それは一言でいえば、公共財（の配

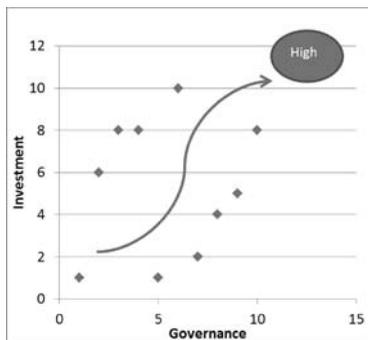
12 Romuald Lacoste and Marie Douet (2013) pp34 ~ 39.

13 赤井（2010）、寺田（2001）等を参照されたい。

14 Brooks, M. R. and Pallis, A. A . (2012) pp491 ~ 516.

分）について公の関与を減らすということである。イギリスでは1979年から1983年にかけて国管理の港湾と鉄道港湾が民間に売却され、その後トラストポートでも民営化が進み1991年の港湾法（1991 Port Act）によって残された半分の株も売却されている。このようにイギリスでは公的な港湾が民業に180度転換したが、各国の港湾（経営）改革に関する政策は所有に関しては公共財の立場は変わらず、イメージ的に描けば行政の関わりが大きいものから民営化までのどこかのライン上にあると言え、その中でも投資とガバナンス（経営の在り方）が2本の柱で、Y軸でありX軸であると考えることができる（図表3）。

図表3 港湾ガバナンス  
投資とガバナンス（イメージ図）



筆者作成。

### 3.2 港湾ガバナンスの視角

港湾ガバナンスの詳細をみると具体的にどのような項目がガバナンスとされているのか。例えば発展途上国向けに出された世界銀行の World Bank Port Reform Tool Kit (WBPRTK) によると港湾の機能が主要なガバナンスのテーマになるとしており、それはターミナルの貸し付けや荷役機材、ポートオーソリティの活動内容などの機能であり、説明責任やガバナンス本体の構成、与信は含まないとしている。それに対してブルックス

とパリスは港湾改革において明確にされるべきものは責任の所在とガバナンスの構成であり、今日的な課題として以下の4点を掲げている。

- (1) 港湾ごとに制約がある中で業績を最適化する適切なモデル作り。
- (2) 港湾間競争の中で利益を確保するために参入障壁を下げるモデル作り。
- (3) 業績を向上させるために、いかに港湾労働(者)を改革するか。
- (4) 背後圏との港湾アクセスを向上させるために、いかにステークホルダーと協力できるか。

また、世界の44港湾のアンケート調査とそれを補完するウェブサイトからの情報により今日のガバナンスの構造が示されている(図表4)。日本においては政府の所有、地方政府の管理・運営型であるが、京浜や阪神港では大手海運企業や港運会社への専用貸し付けもあり、政府の所有とコンセッション等による管理・運営型との併用といえる。さらに、阪神国際港湾(株)への国の出資も決まり、国の関わりが強くなることも予想される。ここでは世界の港湾ガバナンスを概観すると、港湾間競争が最も激し

図表5 港湾ガバナンスの構造

政府の所有・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1982年以前のカナダ</li> <li>・1992年以前のスペイン</li> <li>・1999年以前のギリシャ</li> </ul>
政府の所有、地方政府の管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くのアメリカの港湾</li> <li>・スペインの港湾</li> </ul>
政府の所有、企業による管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・シドニー、メルボルン、ニューキャッスル(オーストラリア)</li> <li>・ロッテルダム、アムステルダム</li> <li>・アントワープ、ゼーブリュージュ</li> <li>・ハンブルク</li> </ul>
政府の所有、コンセッション等による管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの発展途上国の港湾</li> <li>・ロング・ビーチ(アメリカ)</li> </ul>
完全な私有と管理運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くのイギリスの港湾</li> </ul>

Source: Brooks, M. R. and Pallis, A. A. (2012) p497.

いといえる欧州の HLH range の港湾がすべて管理・運営を企業体<sup>15</sup>に負っている事実は示唆的であるとするにとどめたい。

ところで欧州の港湾の類型を「ハンザ型」(Hanseatic)<sup>16</sup>や「大家(家主)型」(landlord)と呼ぶことがある。HLH range からルアーブルを除く港がその範疇に入るが、フランスも2008年の改革以降、軸足を「大家型」に転換しつつある。先述の通り、HLH range にある港湾はグローバルなハブ港としては最も厳しい港湾間競争に置かれている。そこで、そのような競争に耐えるための結果として大家型のガバナンスにたどり着いたと言いかえることもできる。さらに、現在のガバナンスに求められていることは「グローバル化に対応するための大家型からの脱却」であり具体的には資本の投資の促進と、あらたなサプライチェーン事業者による取扱量の増加に伴う施設への投資の促進とある。課題は狭隘な用地、ターミナル運営の硬直化、港湾開発に伴う便益の外部への流出などであり、これらを調整するために、より積極的な「大家」に転換すべきとしている。

図表5はガバナンスをより広くとらえた時の概念図である。開発や成長を求める港湾ガバナンスのモデルは、より多くのステークホルダーとの関わりをもつモデルが適当であるとしている<sup>17</sup>。

次章でフランスのルアーブル港とマルセイユ・フォス港のガバナンスについて紹介するが、先回りして言うとブルックスとパリスは論文の結語の中で、これまでもガバナンスにおける委員会の構成(board composition)と経営上の業績に関する研究は多いが、両者に関連を見いだすのは難しいとしている。しかし、研究の視角としては委員会の構造(structure)と取扱量(throughput)を越えた全般的な業績(performance)との関係に

15 必ずしも純粋な民間企業体でなく公企業体である。

16 ハンザ型とは自治権の意識が強かった旧ハンザ同盟の都市による港湾の管理運営を指し、国家による管理運営とは一線を画す。

17 他にもブルックスとパリスの論文では、NYNJ ポートオーソリティなどの事例を、港湾だけではなく空港や橋梁、トンネルなどを管理・運営するマルチモーダルのガバナンスのモデルとして掲げている。

図表5 広義の港湾ガバナンス概念図



Source: Brooks, M. R. and Pallis, A. A . (2012) p503.

ついて目を向けるべきとしている。

#### 4 . フランスにおける港湾ガバナンスとオペレーションの実際

本章ではフランスのルアーブル港とマルセイユ・フォス港を取りあげ、オペレーション上の特徴とガバナンスの実際を紹介することにする。

##### 4.1 ルアーブル港

###### ( 1 ) 戦略的な港湾パートナーシップ

2章でルアーブル港のコンテナ取扱量を確認したが HLH range 主要港の中では最低の249万 TEU である。フランスの港湾が低迷してきた理由にはさまざまな要因が挙げられるが、課題の一つとして背後圏へのアクセスの不備が指摘されてきた。セーヌ川の水運の利用向上もその一つである。このような状況でルアーブル港は2009年、セーヌ川に沿った河川港であるルーアン ( Rouen ) とパリ ( Paris ) と HAROPA と呼ばれる戦略的なパートナーシップを結んでいる<sup>18</sup>。現在のセーヌ川の水運はパリまでは閘門も

18 コンテナの取扱量も HAROPA としてルアーブル、ルーアン、パリの合計で公表することもある。

なく連結バージが最大350 TEU まで輸送できるとしている<sup>19</sup>。ルアーブル港では内陸部へのマルチモーダルによるアクセスを重視しており水運のみならず鉄道と陸上輸送（トラック輸送）でもこれらの港との連携を強化しており、2014年の後半にはマルチモーダル専用のプラットフォームがルアーブル港に完成予定である。なお、ルーアンからはモロッコのタンジール経由（トランシップ）で西アフリカ諸国への配船（CMACGM）があることも付言しておく。

### 写真 3

Grand Port Maritime de Havre (GPMH) 本社



2014年5月 筆者撮影。

## （2）ポートガバナンス

ここではルアーブル港のガバナンスについてその構成や人員を中心に概観する。まず経営委員会（the Management Board）であるがその責任の範囲は施設の管理と経営全般とされている。人事は国から指名されたディレクター（ここでは president）以下4名で構成されており、任期は18か

---

19 ルアーブル港における水運の取扱量は前年比で10%減少し1万8,400 TEU となった。理由は広域パリ地域における小売りの落ち込みとある（HAROPA(2013) p14）。

月、ディレクター以外は各部門のトップで構成されている（図表 6）。

図表 6 ルアーブル港

(1) the Management Board composition

President (1)
Executive VP Development (1)
Executive VP Operation (1)
Director Sales and Marketing (1)
Total 4

Source: Hearing survey to the GPMH. HAROPA website.

次に監理委員会（the Supervisory Board）であるが17名で構成されている。任期は5年とされ、構成比は政府の代表（5名）、地方政府代表（4名）、有識者（5名）と公的機関からのスタッフ（3名）となっている（図表 7）。有識者の中にはフランス国鉄のディレクターやタイヤ大手ミシュランのロジスティクス部門のディレクターも入っている。

図表 7 ルアーブル港

(2) the Supervisory Board composition

State representatives (5)
Representatives of local authorities (4)
Qualified persons (5)
Staff representatives of the public institution (3)
Total 17

Source: Hearing survey to the GPMH. HAROPA website.

現在ルアーブル港はコンテナターミナルをはじめいくつかの開発プラン（ポート2000ルアーブル<sup>20</sup>）があるが、それに対処すべき開発委員会

20 ルアーブルに展開するメガオペはDP World, Terminal de France が主でコンテナターミナルにはCMA CGM 傘下の Terminal Link も出資する。なお、APM Terminals は2014年7月、これまでルアーブル港のターミナル事業でJVを組んできたフランス資本の Perrigault SA に50%出資の全てを売却すると発表。背後には港湾労働者の帰属問題があるとされている。

（the Board of Development）を設けており、港湾に関係する事業者（9名）、港湾労働組合（3名）、地元の公的関係者（9名）、有識者（9名）の計30名で構成されている（図表8）。任期は5年である。開発にはさまざまな利害が伴うため多くのステークホルダーによる構成となっている。

図表8 ルアーブル港

(3) the Board of Development composition

Representative of the port (9)
Representative of company personnel operation on the port (3)
Representatives of local authorities in the riding of Port (9)
Qualified People interested in the development of the port (9)
Total 30

Source: Hearing survey to the GPMH. HAROPA website.

これら以外にも購買、競争法、監査に関する小委員会（Committees）がある。

#### 4.2 マルセイユ・フォス港

マルセイユ・フォス港はヨットやプレジャーボートが多く係留するマルセイユ旧港とフェリーやRORO船、クルーズ客船、近海のコンテナ航路が就航するマルセイユ新港（East Harbours）さらに、それ以外のコンテナ船やLNG船、タンカーなどが就航し背後にIKEA等のロジスティクス・パークを有するフォス港（West Harbours）から成る。ここでは基幹航路などの定期船が就航するフォス港について紹介する。

##### （1）オペレーション

ターミナルプロジェクトに関しては2007年に「フォス2XLマルセイユ」を開始し、その後3XL、4XLと継続の予定である。2XLの2つのターミナルの運営はCMACGMとDP Worldの合併会社PORTSYNERGYと

MSC が個別にあたっており、開発予算は官（GPMM）と民間がそれぞれ 2 億ユーロ出資し合計で 4 億ユーロとされている<sup>21</sup>。4XL までの全てのプロジェクトが完成すると既存の EUROFOS ターミナルと合わせた取扱い能力は年間400万 TEU となる予定である<sup>22</sup>。

写真 4

マルセイユ・フォス港（2XL）荷役風景



2014年4月 筆者撮影。

ルアーブル港がセーヌ川の水運を通してルーアン、パリと戦略的な港湾提携を行い背後圏貨物の取り組みを強化したのと同様に、フォスもローヌ・ソーヌ川の水運を他港と差別化を図る重要な要因としている。2013年の年報によるとコンテナ輸送に占める水運の割合は7.4%で7万8218 TEU となっている。なお、ローヌ・ソーヌ川沿いのマコンヌやリヨンなどの河川港は Med Link Ports としてコンテナだけではなくバルクカーゴについてもマルセイユ・フォス港とも連携している<sup>23</sup>。

21 Annual Report 2013 le port de Marseille Fos (英語版) p25.

22 4XL はすでにメガオペのハチソンの進出が決まっているが、筆者が訪問した2004年4月時点では3XLの運営・管理者は未決定であった。

23 河川バージの能力は最大280 TEU。例えばマルセイユ・フォス港とマコンヌ間は週2便で片道35時間、同リヨンは週5便で片道28時間の輸送時間としている（出所：medlinkports webpage）。

## （2）ガバナンス

役員会（the Executive Board）は2名で構成され（図表9）、活動方針を示し経営全般に責任をもつため、GPMM（Grand Port Maritime Marseille）に代わって広範囲の権限をもつとある。また、監理委員会に対しては政策の方向性を示す立場にある。

図表9 マルセイユ・フォス港

### (1) the Executive Board composition

CEO and Chairwoman of the executive board (1)
Director of Administration and Finance (1)
Total 2

Source: Hearing survey to the GPMM. GPMM website.

監理委員会はルアーブルと同様で17名で構成されており（図表10）、出身母体の構成も同じで、任期も5年となっている。

図表10 マルセイユ・フォス港

### (2) the Supervisory Board composition

State representatives (5)
Representatives of local authorities (4)
Staff representatives from the public establishment (3)
Qualified persons (5)
Total 17

Source: Hearing survey to the GPMM. GPMM website.

また、ルアーブルと同様、開発委員会（the Development Board）があるが、ルアーブルの30名に対し構成は40名となっており、その詳細を紹介する。開発委員会は戦略的な構想とGPMMの利用料金（pricing policy）を審議し、管理委員会に対して答申や質疑を行うとある。

以下の港湾コミュニティ（12名）

- a) マルセイユ・フォス港（以下、港）に本社を置く企業
- b) 港に航路をもつ海運企業
- c) 港に本社をもつ代理店
- d) 港に従事する水先人
- e) 港に施設をもつ企業
- f) 港湾サービスに従事する企業

港で働くスタッフの代表（4名）；最低2名は港運・作業会社より  
プロヴァンス、アルプ、コートダジュール地方の地方政府と行政  
（12名）

開発の関係者（12名）；最低3名は環境保護団体、3名はインフラ  
整備を行う管理・運営者

## 5. むすびにかえて - わが国の港湾政策に対する示唆 -

最後に本研究から得られる示唆について考えてみたい。

公共財であり社会資本である港湾はわが国の場合、大枠では開発や整備の段階から運営に移りつつあるといえる。これは港湾に限ったことではなく、社会資本の蓄積を誇るわが国にあっては空港や高速道路なども同様に考えることができよう。一方で、空港の経営では旅客が利用する駐車場収入やみやげものなどの店舗からの賃料収入が期待できるが、港湾の運営、特にコンテナターミナルでの収入の大半はコンテナのハンドリングから生じるステベ料金や岸壁使用料となる。したがって、経営の収支は取扱量と寄港頻度に依存し、収支の向上は既存航路の維持と新規航路の開拓、背後圏ネットワークの強化などの営業的な戦略に限られることになる。

フランスの例からは家主型の港湾ガバナンスを進めると同時に、背後圏のヒンターランドとのネットワーク構築の強化を並行して進めていることが判る。さらに民間投資を促す方法としてはコンセッションによるターミナルの専用貸し付けとターミナル会社を設立させそこに投資を促す方法が

ある。前者の例はルアーブルの Terminal de France (CMACGM + DPW) とフォスの 2XL (CMACGM + DPW) であり、後者の例は 2XL で MSC が単独運営するターミナルと、4XL に進出が決まったハチソンワンポワの例である。

わが国でも専用貸し付け(邦船社や外船大手の APL、港運会社など)やターミナル会社の設立(名古屋の NCB や博多港湾ふ頭など)、ターミナル会社への外資の出資(那覇国際ターミナルにおける ICTSI や解散した HCT(ひびき国際コンテナターミナル)における PSA、など)の事例はある。しかし、フランスをはじめとする海外のコンセッション等との違いの一つは、わが国では民間にターミナルの開発段階からの参画を求めず開発資金を得られてこなかった点にある。今後のガバナンスはターミナルの運営と荷役機器などの整備・更新に重点が置かれることになるが、一方で船型の大型化やカスケード・ダウンに対しては地方港湾でも岸壁の延長や輸入型に対応するコンテナヤード、空バンデポの造成などあらたな資金が必要となる。そのためにはわが国でも運営に留まらない民間の参画が必要で、港湾ビジネスの透明度をあげ、内外からの投資環境を整える必要がある。

ところで、筆者はこれまで神戸港が十分な戦略を打てなかった理由の一つに、公社バースのタテ割り運営を挙げたことがある。例えば APL は 1980年代より台湾の高雄に 2 バースを開設し、アジアの基幹航路(高雄・香港・コロンボ・フジャイラ)の起点とし北米航路にもつなぐハブ機能を置いてきた。その高雄のオペレーションを指導してきたのは兄貴格の神戸支店のオペレーションチームや協会の港運会社であった。しかし、その知識や経験は必ずしも港全体で共有されることはなく、まして、港湾管理者や当時の埠頭公社に蓄積されるものではなかった。周回遅れではあるが今後はこのような知見も集約して、むしろ反対に海外に打って出るような戦略も必要となる。グローバルに展開しているのは船社やメガオベだけではない。SIPG はすでにゼーブリュージュに出資し、ロッテルダム港は

ブラジル（Porto Central）に出資を検討している。ガバナンスにおける民  
活は航路誘致に留まらず、海外にわが国の港湾管理とオペレーションを売  
ることに注がれるべきである<sup>24</sup>。

#### 附記

本稿は公益社団法人 日本港湾協会の「平成25年度港湾関係研究奨励助成」にも  
とづく研究成果の一部であり、日本港湾協会には深謝申し上げます。

#### 参考文献

- 赤井伸郎（2010）『交通インフラとガバナンスの経済学』、有斐閣。
- 寺田一薫（2001）「転換期を迎える港湾経営の課題」『海運経済研究』第35号、日本  
海運経済学会。
- 富田昌宏・山本裕（2009）「海運におけるハブ港について」『国民経済雑誌』第200  
巻第1号55～74ページ、神戸大学経済経営学会。
- 山本裕（2012）「海運の競争と協調における新潮流」『海運経済研究』第46号、日本  
海運経済学会。
- 山本裕（2013）「定期船市場の現状と展望」『KAIUN 海運』第1025号、（社）日本  
海運集会所。
- Brooks, M. R. and Pallis, A. A. (2012) “*Port Governance*” Blackwell Publishing  
Ltd.
- Cariou, P. ,Fedi, L. and Dagnet, F. (2014) “*The new governance structure of French  
seaports.*” *Maritime Policy and Management* 41(5): 430-443 . doi: 10.1080/  
03088839.2014.929753.
- HAROPA (2013) Annual Report 2013 (English version).
- Lacoste, R. and Douet, M. (2013) “*The adaptation of the landlord port model to  
France’s major seaports: a critical analysis of local solutions.*” *Maritime Policy &  
Management* Vol.40 , Number 1 , pp34～39.
- Miller, M. (2013) “*Europe and The Maritime World.*” Cambridge University  
Press.

---

24 船社のターミナル業への進出やメガオベの企業行動（港湾投資の選考、意思決  
定）は港湾ガバナンスの表裏であるが、これらに関する調査研究は別稿に譲る。

- Notteboom, T. E. and J.-P. Rodrigue (2005) " *Port Regionalization: towards a new phase in port development* . " *Maritime Policy and Management* 32(3) : 297-313.
- Peter W. De Langen et al . (2012) A new approach granting terminal concessions: the case of the Rotterdam World Gateway terminal, *Maritime Policy & Management Vol.39 , Number 1 , pp80 ~ 81* .

#### Website

CMA-CGM webpage <http://www.cma-cgm.com/>

Grand Port Maritime de Marseille (GPMM) webpage <http://www.marseille-port.fr/>

HAROPA webpage <http://www.haropaports.com/>

Med LINK Ports webpage <http://www.medlinkports.fr>