

# 海外の港湾運送事業のグローバル展開と 日本の港湾運送事業の課題

浅井 俊一

## はじめに

企業活動のグローバル化にともない、あらゆる産業で世界規模での市場競争が激化するなかで、物流業界においても生き残りを目指して大手企業同士の戦略的提携（アライアンス）や合併・買収（M&A）が活発に行われるようになってきている。国際海上コンテナ輸送業界においては、船舶やターミナルの建造・運営コスト負担の軽減や配船エリア・頻度等のサービス水準の確保を目的として、早い段階から複数の船社が国籍を超えた企業連合（コンソーシアム）を形成してきた。コンソーシアムでは特定航路におけるスペースチャーターや協調配船を実施してきたが、近年は提携対象航路を全世界に拡大させるとともに、コンテナターミナルの共同利用など提携内容をより深化させた巨大アライアンスが形成されるようになってきている。また、資本提携まで踏み込んだ大手船社同士の合併・買収（M&A）も活発化しており、1999年12月にはマースク（Maersk）がシーランド（SeaLand）の国際コンテナ輸送部門を買収してマースク・シーランド（Maersk-SeaLand）となり、世界最大の船腹量を誇るメガキャリアが誕生している。

海上コンテナ輸送業界におけるグローバルアライアンスの形成やメガキャリアの誕生は、船社に対して港湾荷役サービスを提供する港湾運送事業（ターミナルオペレーター業）にも大きなインパクトを与えており、海外の港湾運送業界においても大規模港運事業者同士の戦略的提携や合併・買収がグローバルな規模で行われるようになってきている。キャリア側における業界再編が、港湾（ターミナル）側における業界再編を誘発しているのである。

一方、日本の港湾運送事業においては、1999年6月に運輸政策審議会海上交通部会が港湾運送事業に関する規制緩和答申を行っており、これを受けて2000年5月に港湾運送事業法が30年振りに改正された。今回の改正により、事業参入については需給調整が廃止されて免許制が許可制に改められるとともに、料金も認可制から届出制に変更される

こととなり、2000年中に主要9港湾から段階的に新制度が施行される予定である。<sup>1)</sup> また、今回の改正では、労働力を提供するだけでなく、自ら施設を借り受ける大規模の港湾運送事業者（ターミナルオペレーター）の育成による国際競争力の強化も目的とされており、日本の港湾運送事業は大きな転機を迎えている。

本稿では、海外の港湾運送事業を取り巻く環境の変化や、それにもなう港湾運送市場構造の変化を明らかにするとともに、激化する市場競争での生き残りを目指す港湾運送事業者（ターミナルオペレーター）のグローバル戦略を明らかにしていく。また、最後に、欧米を中心とした海外と日本の港湾運送事業の違いを踏まえて、今回の港湾運送事業法改正と日本の港湾運送事業の課題、将来展望について付言する。

## 1. 港湾運送事業の位置付けと港湾施設の整備・運営形態

日本と欧米では港湾運送事業の位置付けや定義、港湾施設の整備・運営形態に大きな差異がみられ、港湾運送事業者の事業内容や市場構造、さらには事業戦略等の違いにつながってくる。ここでは、まず日本と海外の港湾運送事業の比較検討を行う前提として、港湾運送事業の定義ないし位置付けと、港湾施設の整備・運営形態につき、欧米と日本の基本的な違いを整理する。

### (1) 港湾運送事業の位置づけ

日本では、港湾運送事業の定義や事業内容等は港湾運送事業法で定められているのに対し、欧米諸国においては、日本の港湾運送事業法に該当する法律がなく、港湾運送事業について法律上明確な定義や業種区分はなされていない。日本の港湾運送事業法に規定されている船内荷役、沿岸荷役などの行為は、①ターミナルオペレーター（Terminal Operator）、②ステベドア（Stevedore）と呼ばれる業種によって行われている。ターミナルオペレーターとステベドアの具体的な業務内容は図表1に示すとおりであるが、実際にはターミナルオペレーターとステベドアを兼業し、これらの業務を一貫して行う事業者が多い。

なお、日本の一般港湾運送事業者、とりわけいわゆる海貨業者（海運貨物取扱い業者）が「受渡し」にともなっている書類作成事務は、オーシャン・フレイト・フォワード（Ocean Freight Forwarder、NVOCCを兼業するものを含む）によって行われており、ターミナルオペレーターの業務範疇外となっている。<sup>2)</sup>

図表1 ターミナルオペレーターとステベドア

ターミナルオペレーター Terminal Operator	ステベドア Stevedore
船卸し貨物の場合、ステベドアによって上屋に搬入された貨物を、保管あるいは荷捌きし、引き渡しに際しては貨車やトラックへの積み込み作業を行う。また、船積み貨物については、陸上運送業者から貨物を受け取り、荷捌き等を行った後、ステベドアに貨物を引き渡す作業を行う。	船社・船舶代理店、荷主、傭船者と契約し、港湾において貨物を船積みし、または船倉から荷揚げして上屋の諸定位置まで運搬する。日本の港湾荷役業に相当する。

## (2) 港湾施設の整備・運営形態

日本では、ターミナル用地や荷役機器等のインフラ整備は埠頭公社が行い、船社が施設を借り受ける形態となっている。港湾運送事業者は、ターミナル用地の借り受け、荷役機械・荷役施設の整備は行わず、専ら労働力のみを提供して、船社が借り受けたターミナルにおいて荷役サービスを実施する。

これに対して、欧米の主要港湾においては、港湾管理者がターミナル用地等のインフラストラクチャーを整備し、民間の港湾運送事業者（ターミナルオペレーター）がターミナルを借り受けてガントリークレーン等の荷役機械や荷役施設などを整備して事業展開を図るというパターンが主流である（図表2）。

### 1) 欧州

欧州の主要港湾の施設整備、管理・運営方式についてみると、ル・アーブル港（フランス）では、港湾管理者がターミナル用地の整備のほか、荷役機械（ガントリークレーン）の整備までを行っており、日本の公共埠頭に近い整備形態となっている。しかし、ターミナルは民間の港湾運送事業者に貸し付けられており、ターミナル運営について相当部分が民間のターミナルオペレーターに任されている。また、最近では、荷役機械の整備も港湾運送事業者が自ら行うようになってきている。

これに対してロッテルダム港（オランダ）、ハンブルグ港（ドイツ）の2港については、基本的にインフラストラクチャーは港湾管理者が整備し、これを民間のターミナルオペレーターが長期間借り受け、荷役機械や荷役施設などの「上もの」を整備して事業展開を図る形がとられている。

各港ごとに若干の差はあるものの、近時の傾向として、インフラや荷役機器の整備を民間ターミナルオペレーターが主体となっていく（任される）部分が広がりつつある。

### 2) 米国

米国のニューヨーク・ニュージャージー港、ロサンゼルス港をみても、港湾管理者である州や市の港湾局（ポートオーソリティ）が土地の造成（場合によっては施設の整備を含む）を行って民間のターミナルオペレーターに貸し付け、借り受けたターミナルオ

ペレーターが荷役を行う形態となっている。ターミナルオペレーターのなかで、港湾施設、荷役施設を自ら所有せずに荷役を行っている事業者は存在しない模様である。

このように、①自ら施設（用地）の借り受けを行うか否か、②荷役機械や荷役施設の整備を自ら行うか否かという点において、日本と欧米諸国では大きな差異がみられ、日本の港湾運送事業者と海外の港湾運送事業者（ターミナルオペレーター）の基本的な性格の違いとなっている。

図表 2 港湾施設の管理・運営形態

①欧州

	フランス ル・アーブル港	オランダ ロッテルダム港	ドイツ ハンブルグ港
港湾管理者	ル・アーブル港公団	ロッテルダム市港湾局	ハンブルグ州市政府
インフラ整備 (ターミナル用地)	港湾管理者	港湾管理者	港湾管理者
荷役機械整備 (ガントリークレーン等)	港湾管理者	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)
施設の借受け主体	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)
港湾管理者の役割・関与	ターミナル用地の整備 大型荷役機械の整備	ターミナル用地の整備 港湾運送事業者への貸し付け	ターミナル用地の整備 港湾運送事業者への貸し付け
港湾運送事業者の役割	港湾管理者から用地の借り受け 荷役機械も公団職員つきで借り受け 最近では荷役機械(ガントリークレーン)の整備も一部行う	港湾管理者から用地の借り受け クレーンや上屋などを整備し管理運営	港湾管理者から用地の借り受け クレーンや上屋を整備して管理運営 最近では市の財政難からインフラ整備も一部行う

②米国・日本

	アメリカ ニューヨーク・ニュージャージー港	アメリカ ロサンゼルス港	(日本)
港湾管理者	ニューヨーク・ニュージャージー港港湾局	ロサンゼルス市港湾局	地方公共団体
インフラ整備 (ターミナル用地)	港湾管理者	港湾管理者	埠頭公社
荷役機械整備 (ガントリークレーン等)	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)	埠頭公社
施設の借受け主体	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)	港湾運送事業者 (ターミナルオペレーター)	船社
港湾管理者の役割・関与	ターミナル用地の整備 港湾運送事業者への貸し付け クレーンについては港湾局が整備してリースすることもある	ターミナル用地の整備 港湾運送事業者への貸し付け 施設整備の範囲に特段のきまりはなく主要施設まで整備して貸し付けることもある	ターミナル用地の整備 ターミナル管理・運営 大型荷役機械の整備
港湾運送事業者の役割	港湾管理者から用地の借り受け 上ものを整備し管理運営	港湾管理者から用地の借り受け 上ものを整備し管理運営	自らは用地の借受けや施設の管理整備は行わない 労働力のみを提供して荷役作業を行う

資料) 各港港湾管理者

## 2. 港湾運送市場を取り巻く環境

ここでは、①港湾運送事業に対する規制の動向、②船社サイドの動向、③貨物量の動向、④欧州(EU)統合の4つの側面から、海外の港湾運送事業を取り巻く環境の変化について、日本と欧米を比較しながら整理する。

(1) 規制の動向（事業法の有無）

さきにみたとおり、日本の港湾運送事業は港湾運送事業法による規制を受けており、事業参入における免許制（需給調整）、および料金面での認可制度を通じて、港湾運送事業に対する国家の関与が行われてきた。2000年5月の港湾運送事業法改正により、事業参入については免許制から許可制へと規制緩和され、料金についても認可制から届出制へと改められることとなった。

これに対して、欧米では、もともと日本の港湾運送事業法に相当するような事業規制が存在せず、基本的に自由な新規参入や料金設定を認めるスタンスとなっている。今後とも、港湾でのオペレーションに国家が直接関与することで、港湾運送事業分野における競争を制限するような法規制を設ける方針はみられない。

海外では、むしろ港湾の運営自体を国家から民間の事業者に委ねる港湾民営化政策が大きな潮流となっている。欧州においては、1980年代以降、英国を皮切りに港湾の民営化政策が進められ、英国から大陸へと波及していった。現在、英国の主要港湾はほとんどが民営化されており、フェリクストウ、テムズポートは香港の多国籍企業であるハチソン・ワンホア・グループ（Hutchison Whanpoa Group）によって買収、運営されている。また、ハンブルグ港やル・アーブル港など大陸側の港湾でも、ターミナルの整備・運営に対する国の関与度合いは小さくなりつつあり、民間のターミナルオペレーターに任される範囲が拡大する傾向にある。

また、港湾によっては、港湾管理者自体の民営化も進められている。例えば、シンガポール港のPSA（Port of Singapore Authority）は1998年に民営化されており、ハンブルグ港のHHLA（Hamburger Hafen und Lagerhaus - Aktiengesellschaft）やブレーメン／ブレーマーハーフェン港のBLG（Bremer Lagerhaus Gesellschaft）も株式の半分近くは民間に公開されている「半官半民」の組織となっている。

以上のように、港湾運送事業に対する法規制の有無、港湾運営に対する国の関与のありかた、程度という点において海外と日本には大きな違いがみられる。

1) 事業参入規制

事業参入についてみると、日本では港湾運送事業法により免許制度がとられており、需給調整が行われてきたため、実質的に新規参入は極めて困難となっている。

これに対して、欧米では、さきにみたとおり、日本の港湾運送事業法に相当するような事業規制は存在せず、基本的に新規参入は自由となっている。ただし、諸外国においても実質的に参入に対する障害となっている要素は存在する。

①欧州

欧州の主要港湾についてみると、ハンブルグ港では、港湾運送事業への参入については、何ら法的な規制は設けられていない。港湾運送事業への参入は、所定の手続きさえ踏めば原則自由である。ただし、現実には事業を展開するために、借り受ける岸壁やターミナル用地が物理的に存在するかという問題はある。用地確保のための現実的な方法としては、①いままで操業していたターミナル会社が事業を中止した後に引き継ぐ、②既存の会社を買収する、③新たな港湾用地に進出するなどの方法が考えられる。

ロッテルダム港においても、日本の港湾運送事業法に相当する事業参入規制はみられない。ただし、ステベ業への進出については、労働法制上の必要から登録が義務づけられている（1914年の Stevedores Law）。登録に際しての要件は①事業主がオランダ住民であること、②事業主は他の企業のために働いてはならないこと、の2点のみである。しかし、現実的には、組合との労働協議の一方の当事者であるロッテルダム港のステベ業事業者団体である SVZ (Rotterdam Port Industries Association) のメンバーになる必要がある。現在、全てのステベ業者は SVZ に加盟している。

ル・アーブル港においても、日本の港湾運送事業法に相当する参入規制は設けられていない。ただし、1993年の改正港湾労働法の施行に基づき、実質的に港湾ごとに港湾労働者数が定められているため、現在のところ、新規の港湾労働者を雇用して港湾運送事業へ参入することに関しては、事実上困難な状況にある。

## ②米国

次に米国の主要港湾についてみると、ニューヨーク・ニュージャージー港において、ステベドア業を営もうとする者は、1953年以降、ニューヨーク港湾委員会 (The Waterfront Commission of New York Harbor) の免許 (License) を取得することとされており、現在もこの制度は維持されている。ただし、この「免許」は日本の免許制のような需給調整をとまっておらず、日本でいう「許可」に相当するものである。

ロサンゼルス港においては、危険物取扱い、火気取扱い、浄水等設備の設置に係わるライセンス、一般的な事業許可証の取得（一定額を市に納付する必要がある）等、事業を営むにあたって一般に要求される規制を除き、何ら規制は存在しない。

以上のように、両港とも需給調整による参入制限は行われていないが、荷役革新の進展にともない、接岸施設や大型荷役機械、さらには高機能の情報機器の整備をとまなうコンテナターミナルの運営には多大な資金力が必要とされるようになってきている。このため、船社およびその子会社など資金力のある事業者を除くと、参入および経営維持は困難となっている。

このように、日本と諸外国の港湾運送事業を取り巻く環境の大きな差異として、事業参入に対する法規制の有無、新規参入の容易性を指摘することができる。

## 2) 料金規制

次に、料金についてみると、日本では、港湾運送事業法により料金は認可制とされており、料金面で事業者間の自由競争原理が働きにくい状況にあった。これに対して、欧米には日本の認可料金制度に該当する制度はなく、港湾運送料金は基本的に各船社とターミナルオペレーターとの個別契約のなかで決められている。

### ①欧州

欧州の主要港湾についてみると、ル・アブル港では貨物の船積みや船下ろし作業等に係わる港湾運送料金については、タリフに相当するものはない。船会社とターミナルオペレーター（ステベ業者）とがそれぞれ個別に交渉して荷役料金を決めているのが実状である。なお、荷役料金は、船会社とターミナルオペレーター（ステベ業者）との個別交渉で決められるため、A という船社は、同じターミナルを利用している B という船社がターミナルオペレーターとどの程度の料金水準で交渉しているかについては、ほとんど把握しえないといわれている。

ハンブルグ港でも港湾運送料金に関する法規制は一切なく、ターミナルオペレーターと船会社間の個別交渉ベースで荷役料金が決められている。同じターミナルを利用している（同じオペレーターと契約している）船社は、他社がどの程度の料金水準で交渉しているかについては、互いにほとんど把握しえないといわれている。

ただし、ターミナル会社間には、いわゆるわが国の独占禁止法に相当する競争制限法に触れるものではないが、過当競争の防止という観点から、いわば紳士協定という形で荷役料金の水準についてある程度の了解があるといわれている。

なお、契約期間中は船会社に対して他のターミナル会社が働きかけてはならないという原則は厳格に守られており、ダンピング等の動きはない。ただし、船会社とターミナル会社との契約期間満了間近になると、船会社に対してターミナル会社から猛烈な売り込みがあるとのことである。

ロッテルダム港でも荷役料金に関するコモディティータリフはなく、荷役料金は船会社とターミナル会社、ステベ会社との個別の交渉によって決められている。

### ②米国

米国の主要港湾においても、港湾荷役作業に係わる料金、すなわち、日本でいうところの港湾運送料金であるターミナル作業料金は、ターミナルオペレーターやステベ会社と船社との交渉により、マーケットの状況および貨物の種類、貨物量、船舶の種類等を勘案して決定される。このため、ターミナルオペレーターごと、及び利用船社（ユーザー）ごとに設定される料金は異なってくる。また、東岸（ニューヨーク・ニュージャージー港）、西岸（ロサンゼルス港）とも、料金について港湾管理者が介入・関与するこ



とはない。

このように、船社と港湾運送事業者(ターミナルオペレーター)間で自由な料金設定ができるか否か、料金面での競争の有無という点においても、日本と諸外国との間に大きな差異がみられるのである。各国の事業参入・料金規制の動向を整理すると図表3に示すとおりである。

図表3 事業参入・料金規制の比較 (コンテナターミナル)

①欧 州

	フランス ル・アーブル港	オランダ ロッテルダム港	ドイツ ハンブルグ港
事業法による参入規制	なし	なし	なし
参入条件	バース借り受け	バース借り受け 事業者団体への登録	バース借り受け 借り受ける岸壁や用地が物理的に存在すること
参入状況	1992年の法改正により港湾ごとの労働者数が制限されており、新規の港湾労働者を採用しての参入は事実上困難	労働法制上、事業者団体への登録が必要 ただしその条件は①事業主がオランダ住民②事業主は他の企業のために働いてはならないというもので実質的に参入自由	用地確保のためには①中止事業を引き継ぐ②既存会社の買い取り③新たな用地への進出等の方法がある。 用地確保は現状ではとくに大きな制約条件とはなっていない
荷役料金	船社との個別交渉で決定	船社との個別交渉で決定	船社との個別交渉で決定

②米国・日本

	アメリカ ニューヨーク・ニュージャージー港	アメリカ ロサンゼルス港	(日本)
事業法による参入規制	なし	なし	あり 港湾運送事業法
参入条件	バース借り受け ニューヨーク港湾委員会の免許の取得	バース借り受け	免許の取得 (需給調整規制) 施設借り受けは不要
参入状況	港湾委員会の許可は需給調整を伴わず許可に相当する 施設整備や大型荷役機械等への投資が必要であり資金力のある事業者に限られる	施設整備や大型荷役機械等への投資が必要であり資金力のある事業者に限られる	需給調整があるため、新規参入は極めて困難
荷役料金	船社との個別交渉で決定	船社との個別交渉で決定	認可料金

資料) 各港港湾管理者

(2) 船社サイドの動向

港湾運送事業者(ターミナルオペレーター)の市場構造や戦略にもっとも大きな影響を及ぼすファクターが、彼らにとっての顧客である船社サイドの動向である。近時における船社サイドの大きなトレンドとしては、規模の拡大(キャリアのメガ化)を指摘することができる。冒頭でみたように、船社はより効率的な運航体制の構築とスケールメ

リットの確保を目的として、国籍を超えたグローバルアライアンスを形成するようになっており、世界規模での協調配船やスペースチャーター、コンテナターミナルの共同利用などの提携を実施している。アライアンスは再編を繰り返すなかで巨大化する傾向にあり、現在6つのグループに集約・統合されている。さらに、海運市場における競争の激化や、コンテナ船の大型化のなかで、マースクによるシーランドの買収（1999年12月）にみられるような大手船社同士の合併も活発化しており、企業規模の極めて大きな船社がみられるようになっている。

アライアンスの巨大化やキャリアのメガ化は、船社に荷役サービスを提供する港湾運送事業者に大きなインパクトを与えることとなった。顧客である船社が巨大化したことによって、抜港による損失はより大きくなり、ターミナルオペレーター間ではアライアンスの誘致を巡る競争が激化した。ターミナルオペレーターは、単一の船社や港湾に依存するリスクを回避するとともに、船社の規模拡大に対応した企業規模の拡大を求められるようになった。

また、メガ化した船社やアライアンスは港湾経営への参入姿勢を強め、直接もしくはその子会社によるターミナルオペレーター市場への参入が活発に行われるようになった。船社のターミナル運営への参入の背景には、直接ターミナル運営を手がけることによって、自社貨物の効率的なターミナルハンドリングを行いたいという意図があり、大手船社では広大な専用ターミナルを提供できる新規港湾に対する選好を強めている。例えば、マースク・シーランドでは2000年10月よりシンガポール港から全面撤退してマレーシアの新港タンジュンペラパス港へ寄港地をシフトさせ、エバーグリーンも西回り世界一周航路の寄港先をシンガポール港からタイのレムチャバン港へと変更する予定である。シンガポールと比べて割安な料金を提示していることに加えて、使い勝手のよい専用ターミナルが提供されたこと、地元ターミナルオペレーターの株式買収を通じてオペレーションへの関与が可能であることが、寄港地変更の理由と考えられる。

既存のターミナルオペレーターにとっては、これまで顧客であった船社が強力な競争相手として新規参入してくることを意味しており、ターミナルオペレーター市場における競争激化の大きな要因となった。

### （3）貨物量の動向

世界的なコンテナリゼーションの進展のなかで、世界のコンテナ貨物量は大幅な伸びを示してきた。コンテナリゼーション・インターナショナルによると、1998年における世界の主要コンテナ港湾における取扱量は1億7152万 TEU であり、1988年の取扱量（7381万 TEU）の2.3倍の水準に達している。Drewry Shipping Consultant の予測によ

ると、1997年における世界のコンテナ貨物量は1億7000万 TEUであったが、2005年までにはさらに1億 TEU の増加が見込まれており、年平均伸び率6%と今後もハイテンポの伸びを維持する見通しである。1997年のアジア通貨・金融危機の発生により短期的な影響は残るものの、中長期的には今後も大幅な貨物量拡大が予想されており、海上コンテナ輸送市場のさらなる成長が見込まれているのである。

海上コンテナ輸送市場の拡大は、ターミナルオペレーターにとってもマーケット獲得のチャンスの拡大を意味する。市場の拡大にともない、投資に対するリスクが相対的に小さくなることで、ターミナルオペレーター業は収益性の高いビジネスとみられるようになった。

一方、ターミナルオペレーター業は基本的に「装置産業」としての性格を有しており、広大なターミナル用地や荷役施設、情報機器等の整備が必要とされるため、イニシャルコスト（初期投資）負担が極めて大きい。採算確保や収益性向上の観点からは、ある程度のまとまった貨物量の確保が求められる。また、コンテナ船の大型化の進展にともない、1港あたりの揚げ積み量も増加するため、より多くの貨物を迅速に取り扱うために、高性能のガントリークレーン等をはじめとする荷役機器や荷役施設の整備が必要となる。

拡大したマーケットの獲得を巡って、新規参入が予想される大手船社も含めた市場競争が激化するなかで、ターミナルオペレーターにとってはスケールメリットの追求が大きな課題となる。後述のように、オペレーター側においても戦略的提携や合併・買収による企業規模の拡大、営業エリアやネットワークの拡充が活発に行われることとなった。

#### （4）欧州統合のインパクト

欧州においては、統合以前から船社誘致や貨物の確保へ向けた港湾間の競争が展開されてきたが、1993年の EU 市場統合により、欧州の主要港湾は国境を越えたグローバルな市場競争に直面することとなった。近接した港湾同士の競争ではなく、欧州全体の港湾が競争相手となり、拡大したマーケット獲得を狙って、より広い範囲で「欧州のゲートウェイ」「ユーロポート」としての地位を巡る競争が展開されるようになったのである。

EU 市場統合は競争だけではなく、港湾間の連携も生み出している。拡大したマーケット（背後圏）を単独でカバーすることは現実には難しく、また、船社に対して複数港湾で同一のサービスを提供していくためには、港湾間での連携が重要な戦略となる。

こうした港湾間の競争と連携が進展するなかで、ターミナルオペレーターは港湾・国境の枠組みを越えたオペレーションエリアの拡大やネットワークの拡充を目指すこととなり、オペレーター間での提携や合併・買収が活発化することとなった。また、背後圏（ヒンターランド）の拡大にともない、内陸輸送を含めた一貫輸送サービスが新規サー

ビス分野として位置付けられるようになり、オペレーター同士の「ヨコ」の連携だけではなく、鉄道会社との「タテ」の連携もみられるようになった。

### 3. 港湾運送市場構造の変化

ここでは、①参入主体、②事業者数や企業規模、③港湾労働市場の3つの側面から、港湾運送市場を取り巻く環境の変化によって、港湾運送市場構造にどのような変化が生じたのかを明らかにしていく。

#### (1) 参入主体

欧米におけるターミナルオペレーターは、①船会社直営（船社自らが直接オペレーションを行う）または系列関連子会社、②独立系（船会社の資本が入っていない地元のオペレーター）、③多国籍または外資系オペレーターの3つに分類することができる（図表4）。以上の分類に基づき、参入主体面から近時の港湾運送市場の変化をみると、①の船社系および③の多国籍系または外資系オペレーターが台頭する一方、②の独立系オペレーターが減少、衰退していることがわかる。

##### 1) 船社系オペレーターの台頭

先に見たとおり、グローバル規模でのアライアンスや大手キャリア同士のM&Aが進展するなかで、メガ化した船社は港湾に対する影響力を強めており、船社が直接または系列子会社を通じて港湾（ターミナル）運営へ参入する動きが目立つようになっている。例えば、ロッテルダム港では、マースクが同港最大のオペレーターであるECT（Europe Combined Terminal）と合弁オペレーター会社を設立し、新たにデルタ・ターミナルにマースク・デルタ・ターミナル（MDT）を整備、運営していくことで合意している（1998年9月）。また、ブレーマーハーフェン港でも、マースク、シーランドが同港最大のオペレーターであるBLG（Bremer Lagerhaus Gesellschaft）と3社で合弁会社を設立し、共同で新コンテナターミナル（CTⅢ）を運営している（1999年1月）。

米国の主要港湾においても、船社のターミナル運営への参入姿勢が強まっている。ニューヨーク・ニュージャージー港は、マースク、シーランドが米国東岸のハブ港として利用してきたが、両船社は同港における航路浚渫の遅れを理由として、東岸他港への利用港湾変更の可能性を示唆しながら、大型船対応の専用ターミナル整備を要求した。<sup>31</sup>

以上のように、船社が港湾（ターミナル）運営への参入姿勢を強める背景には、専用ターミナルを確保し自社がターミナル運営に関与することで、自社貨物について効率的なオペレーションを可能としたいとの意図があるものと考えられる。一方、港湾管理者側も今後、特定の船社がターミナルを専用的に利用することを容認する方向にあり、ター

ミナルオペレーター業における船社の力は今後一層強まることが予想される。

## 2) 多国籍系・外資系オペレーターの台頭

船社系オペレーターと並んで、近年勢力を拡大しているのが多国籍系・外資系オペレーターである。とりわけ、港湾民営化が進展している欧州においてその傾向は顕著となっており、香港の多国籍企業ハチソン・ワンポア・グループの一員であるハチソンポート (Hutchison Port Holdings) は、フェリクストウ、テムズポートなど主要港湾のターミナルをすでに傘下に収めており、さらに大陸側港湾でも、当時、欧州最大のオペレーターであったロッテルダム港の ECT をロッテルダム市や現地大手銀行と共同で買収している (1999年10月)。

また、シンガポール港の PSA Corp や、オーストラリアの P&O Ports も、他のアジア諸国や欧米のコンテナターミナル経営に乗り出しており、港湾・国境の枠組みを超えてグローバル規模で事業展開を行っている。

このようなオペレーターのグローバル展開は、船社サイドにおけるグローバルアライアンスの進展に対応したものであり、船社に対して複数港湾で同一のサービスが受けられるというメリットを打ち出すとともに、単一の港湾に依存するリスクの回避を狙ったものである。

## 3) 独立系 (地域限定) オペレーターの衰退

船社サイドにおけるグローバルアライアンスの進展にともない、ターミナルオペレーター業においてもグローバル展開できる企業規模や投資能力が求められるようになってきている。こうしたなかで、特定の国・港湾の限定されたエリアでオペレーションを展開してきた独立系の事業者は、船社系や多国籍系オペレーターに押されつつあり、近年その勢力は大幅に弱まってきている。

例えば、ニューヨーク港におけるターミナルオペレーターをみると、船社資本の入っていないオペレーターで同港だけで事業展開を行っている事業者は、以前は40社近く存在したが、現在ではマー・ターミナルズ (Maher Terminals Corp) 1社のみとなっている。また、ロサンゼルス港では、マトソン社 (Matson) が自社単独による全世界規模でのターミナル事業展開は不可能と判断して、米国西岸におけるターミナル運営事業から事実上撤退し、シアトルを本拠とする SSA (Stevedoring Services of America) に事業を譲渡することとなった (1999年7月)。SSA はアメリカを中心に6カ国に及ぶ海外でのターミナル運営を展開中の多国籍系オペレーターである。

図表4 船社系オペレーター／独立系オペレーター／多国籍系・外資系オペレーター

タイプ	ターミナルオペレーター名
①船社系オペレーター ※カッコ内は船社名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ P&amp;O Ports (P&amp;O)</li> <li>・ Mares Container Service (Maersk)</li> <li>・ International Transportation Service=ITS (KL)</li> <li>・ Eagle Marine Service (APL)</li> <li>・ Yusen Terminals (NYK)</li> <li>・ Trans Pacific Container Service (MOL)</li> </ul>
②独立系オペレーター ※カッコ内は本拠地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Cooper/T.Smith (アラバマ)</li> <li>・ Marine Terminals Corp (サンフランシスコ)</li> <li>・ Maher Terminals Corp (ニューヨーク)</li> <li>・ Ceres Terminals (ニュージャージー)</li> </ul>
③多国籍・外資系オペレーター ※カッコ内は本拠地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Hutchison Port Holdings(香港)</li> <li>・ PSA Corporation(シンガポール)</li> <li>・ Stevedorings Services of America(シアトル)</li> <li>・ Eurogate(ブレーメン/ブレーマーハーフェン、ハンブルグ)</li> <li>・ International Container Terminal Services (マニラ)</li> </ul>

資料) 各種業界誌より作成。

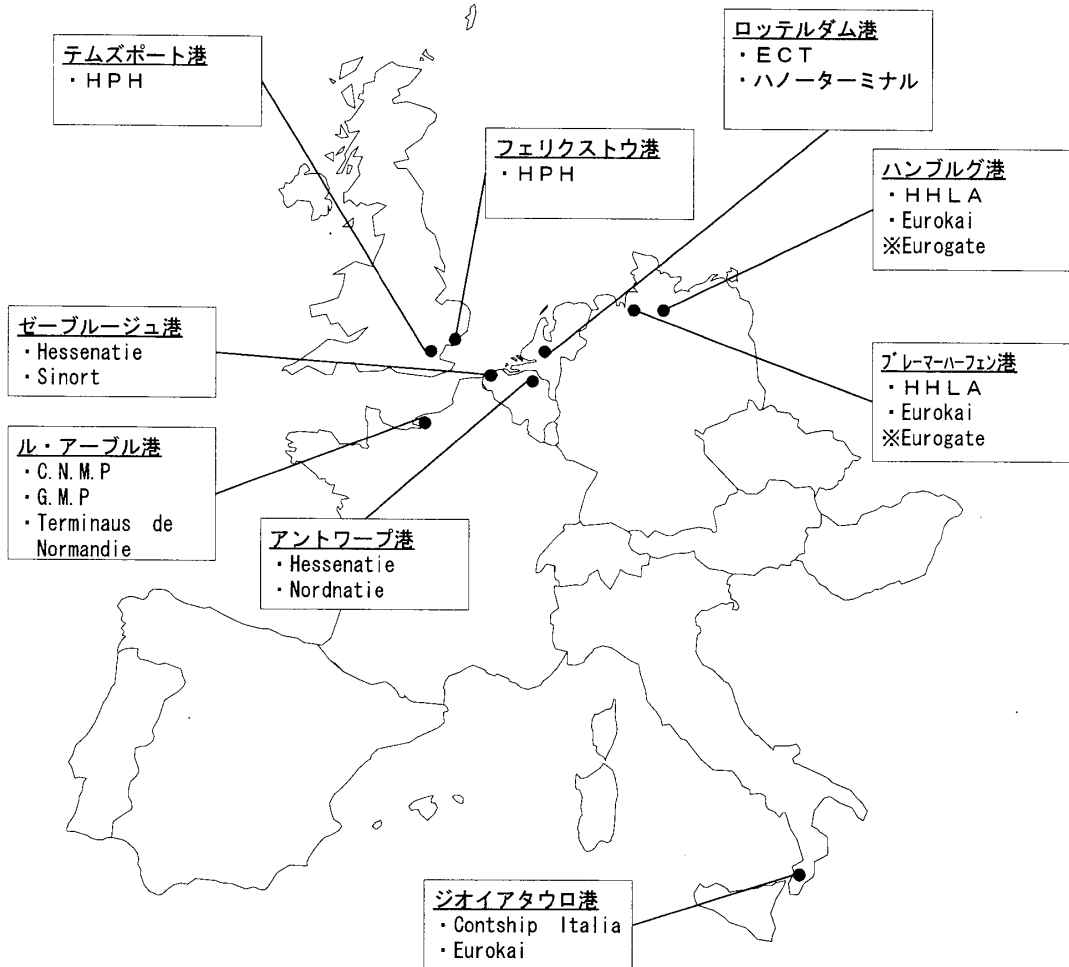
## (2) 事業者数・企業規模の推移

欧米の主要港湾におけるターミナルオペレーター、ステベ事業者数の推移をみると、各港とも概ね減少傾向にある。すでにみたように、欧米の港湾運送事業においては、日本と異なり、事業者自らがターミナルを借り受けて荷役機械や施設を整備することが求められる。このため、十分な投資能力を有しない中小規模のオペレーターが大手に吸収または市場から淘汰されて、グローバルな事業展開が可能な投資能力・企業規模を有する大手オペレーターに集約・統合されてきている。また、船社誘致を巡る港湾間の競争激化にともない、ターミナルオペレーター間における市場競争が激化したこと、港湾の国際競争力の強化を目的として、各国が港湾労働の合理化政策を推進したこともターミナルオペレーターの集約・統合の大きな要因となった。

### 1) 欧州

欧州では統合以前から港湾間の競争が行われていたが、1993年の市場統合以降、競争が一層激化したことにより、ターミナルオペレーター業界における集約・統合も加速化することとなった。図表5に示すように、欧州の主要港湾におけるコンテナターミナルのオペレーターは、1港につき1～2社まで集約されつつあり、各々の港湾のなかでは、これらの特定オペレーターによる独占状態となっている。

図表5 欧州主要港湾におけるターミナルオペレーター一覧



注) HPH=Hutchison Port Holdings, ECT=Europe Combined Terminals, HHLA=Hamburger Hafen und Lagerhaus-Aktiengesellschaft

(単位: TEU、%)

港湾名	国名	1998年		1997年		伸び率 98/97年
		順位	取扱貨物量	順位	取扱貨物量	
ロッテルダム	オランダ	4	6,010,502	4	5,494,698	9.4
ハンブルグ	ドイツ	7	3,547,000	7	3,337,500	6.3
アントワープ	ベルギー	9	3,265,750	8	2,969,189	10.0
フェリクスストウ	イギリス	13	2,523,639	15	2,251,379	12.1
ジオイアタウロ	イタリア	17	2,125,640	27	1,448,531	46.7
プレマ/プレマーハーフェン	ドイツ	23	1,812,441	20	1,706,423	6.2
ル・アーブル	フランス	29	1,320,000	31	1,185,000	11.4
ゼーブルージュ	ベルギー	58	783,297	58	636,151	23.1
テムズポート	イギリス	73	522,188	80	405,327	28.8

資料) Containerization International Yearbook

具体的に、欧州の主要港湾におけるターミナルオペレーター、ステベ事業者数の推移をみると、ル・アーブル港のステベ事業者数は、1993年における港湾労働法の改正以前

は30社（大手は15社）存在したが、改正後は10社（大手は3社）へと大幅に減少しており、極めて大きな改革が断行されたことが伺われる。

ハンブルグ港の港湾運送に関連する企業は1995年時点で約300社程度であるが、その規模はまちまちである。同港における最大のオペレーターはHHLA (Hamburger Hafen und Lagerhaus Aktiengesellschaft) であり、ハンブルグ港のコンテナ貨物の約7割を取り扱っているが、なかには従業員が20～30人という規模の事業者もみられる。なお、同港におけるコンテナターミナルオペレーターは1975年には25社あったが、1995年時点では4社に集約・統合され、1999年にはHHLAとオイロカイ (Eurokai) の2社のみとなっている。なお、オイロカイはブレーマーハーフェン港のオペレーターBLGのコンテナ部門と合併してユーロゲート (Eurogate) となっている (1999年10月)。

ハンブルグ港における港湾運送事業者数の推移は図表6に示すとおりである。事業区分については1993年と1995年とでは多少違いも考えられるが、倉庫業その他の事業を除くすべての業種で、集約化傾向が顕著となっている。

ロッテルダム港でも、ステベ業単独の事業者は30社にまで集約されてきており、SVZが使用者団体となっている。

図表6 ハンブルグ港の港湾運送事業者数

業 種	1993年	1995年
一般貨物埠頭運営業 (コンテナターミナル) General cargo terminal operation (Container terminal)	30社	15社 (2社)
バラ貨物埠頭運営業 Bulk cargo terminal operation	21社	7社
船内荷役業 Stevedoring	30社	15社
検数業 Tallying	25社	8社
検量・検定業 Measuring	25社	
穀物貯蔵業 Grain storage	79社	7社
倉庫業 Warehouse	52社	100社以上
その他 Others	約40社	50社以上

資料) ハンブルグ市港湾局

## 2) 米国

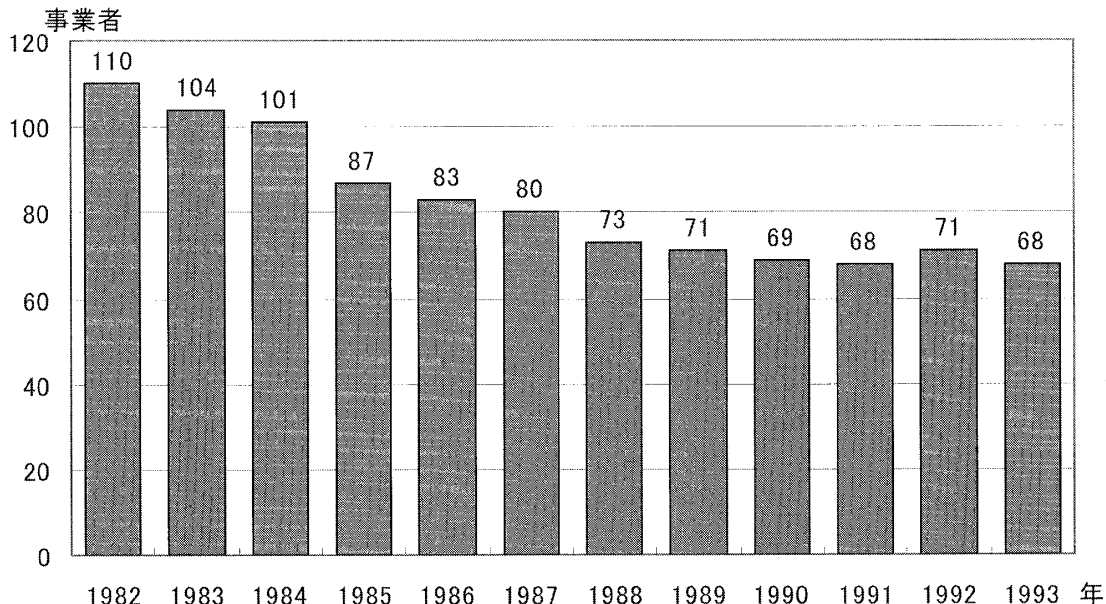
米国の主要港湾においても事業者の集約・統合傾向は変わらない。ニューヨーク港についてみると、同港の港湾委員会 (Waterfront Commission) から Stevedore の免許を



取得している事業者数の推移は図表7に示すとおりである。

また、ロサンゼルス港においても民間ターミナルオペレーターは集約・統合されており、コンテナを取り扱う事業者は7社まで減少している。

図表7 ニューヨーク・ニュージャージー港におけるステベ業者の推移



資料) ニューヨーク港湾委員会 (Waterfront Commission)

### (3) 港湾労働市場

#### 1) 欧州

図表8は欧米主要港湾における港湾労働事業者数の推移をみたものである。欧州の主要港湾では、すでに統合以前から貨物確保や船社誘致を巡る港湾間競争が激化しており、1980年代から競争力強化を目指して港湾労働の合理化が進められた。各国政府によって合理化推進のための各種法律やプログラムが策定され、大幅な人員削減が断行された。合理化の具体策としては、早期退職の奨励や新規採用の停止、定年の早期化などの措置が実施された。この結果、各港とも労働者数は大幅な減少をみることとなった。

ル・アーブル港では1992年の労働法改正により、大幅な人員削減が断行された結果、労働者数は大幅に減少している。法改正以前の労働者数は2340人であったが、現在は1200人と半分近くに減少している。

ハンブルグ港についても、1983年に、港湾における生産性の向上と技術革新の推進を図るためのガイドラインが、ドイツ政府から発表された。これにより港湾労働者の大幅な合理化が進められ、同港の港湾労働者数は1983年の16000人から6000人と半分以下の水準まで減少した。

ロッテルダム港を擁するオランダにおいても、1979年に早期退職計画が導入され、大幅な人員削減が実行された。同港の港湾労働者数は1979年の12000人から、6000人へと半減している。

## 2) 米 国

米国でも、行政改革の観点から港湾労働者の削減が進められたが、欧州ほどドラスティックなものではなく、減少ペースは欧州港湾と比べると緩やかである。

ニューヨーク港における港湾労働者数（ILA 組合員数）は、1950年代には30000人を超えていたが、自然減と早期退職により、1999年の稼働人員数は2500人にまで減少している。<sup>4)</sup> 同港における ILA の新規登録は1966年から中断されたままであったが、1999年から30年ぶりに新規港湾労働者の登録が認められることとなった。最初は、現在臨時労働者として就労している約300名が登録され、貨物量の伸び次第で今後2～3年内に追加の500名が登録されることとなる。合理化がすでにいきつくところまで行き、過剰レーバーが解消されたこと、マースク・シーランドが1999年5月に同港への残留を決定したことで貨物取扱量の伸びが見込まれることから、同港ではショートレーバーを回避し競争力を維持するために、新規労働者の登録を決定したものである。

また、西岸のロサンゼルス港における労働者数も減少傾向にあり、1988年の2916人から現在2679人に減少している（うちクレーン610名、フォアマン280名）。

なお、米国の港湾労働においては、労働者の職域確保の手段として「50マイルルール」が実施されてきたが、東岸では1989年に最高裁判所が違憲判断を下したことで撤廃されている。<sup>5)</sup> また、西岸でも、同年6月にFMCにおいて、PMA-ILWU労働協約を締結している事業者の保有するコンテナに適用する場合に限り合法との判断がなされたことを受け、この範囲で協定が実施されている。このような労働者職域確保の手段としての慣行の縮小も、米国における港湾労働市場の合理化や、事業者の集約・統合を進展させる要因の一つとなった。

図表 8 各港における港湾労働事業者数の推移

①欧州

	フランス ル・アーブル港	オランダ ロッテルダム港	ドイツ ハンブルグ港
改革以前の労働者数	1993 年年初 2,237 人	1979 年 12,000 人	1983 年 16,000 人
改革後（現在）の労働者数	1999 年 1 月 1,202 人	6,000 人	6,000 人
港湾労働改革	1992 年 港湾労働法の改正	1979 年 早期退職計画の導入	1983 年 ドイツ政府のガイドライン
具体的な方策	退職奨励金支給による早期退職、新規採用の停止 46 歳定年とした 日雇いから月給制社員化	早期退職の奨励 定年を 55 歳とし国民年金が支給される 65 才までの 10 年間は最終賃金の 80% 支給 他職種の職業訓練、就職斡旋	早期退職の奨励 本来の定年は 65 才であるが、これを 57 才とした（倉庫会社は 63 才） 新規採用の停止 新たな就職先の確保 職域の切り崩し

②米国

	アメリカ ニューヨーク・ニュージャージー港	アメリカ ロサンゼルス港
港湾労働者数の推移	1950 年代： 3,000 人 1999 年： 2,500 人	1988 年： 2,916 人 1994 年： 2,679 人
港湾労働改革	とくになし	とくになし
新規採用	1999 年より 30 年ぶりに新規労働者登録再開予定	
権益放棄 50 マイルルール	東岸については 1989 年に最高裁で違憲判決	西岸については、PMA - ILWU 労働協約を締結している事業者の保有するコンテナに適用する場合に限り合法とされた

資料) ニューヨーク港湾委員会 (Waterfront Commission)

#### 4. 欧米のターミナルオペレーターの動向と戦略

港湾運送事業を取り巻く環境や市場構造が大きく変化するなかで、ターミナルオペレーターにとって基本的な課題となったのが、規模の拡大（スケールメリットの確保）とリスクの分散、営業エリア・ネットワークの拡充である。これらの基本的課題を実現するために、ターミナルオペレーターは①合併・買収や提携による企業規模の拡大、②営業エリア・ネットワークの拡充、③背後圏（ hinterland ）への鉄道輸送といった戦略を実施するようになってきている。

##### (1) 合併・買収や提携による企業規模の拡大

大型アライアンスの形成や大手船社同士の提携・合併など、キャリアのメガ化に対応して、ターミナルオペレーター側も企業規模の拡大を図っており、大手ターミナルオペ

レーターによる戦略的提携（アライアンス）や合併・買収（M&A）が活発化している。

すでに欧州の主要港湾においては、統合以前から事業者の集約・統合が進み、特定の大手オペレーター1～2社の実質的な独占状態となっていたが、統合後はさらに港湾・国境の枠組みを超えたオペレーター同士の提携や合併・買収が加速している。

図表9は近年における大手ターミナルオペレーターの再編動向を示したものである。このうち、もっとも規模が大きかったのがハンブルグ港のオイロカイ（Eurokai）とブレーマーハーフェン港のBLG（Bremer Lagerhaus Gesellschaft）の合併である。ハンブルグ港第二のオペレーターであるオイロカイと、ブレーマーハーフェン港最大のオペレーターであるBLGのコンテナ部門は1999年9月に対等合併し、ユーロゲート（Eurogate）となった（合併効果は1999年1月1日に遡及）。ユーロゲートはハンブルグ港とブレーマーハーフェン港を含む欧州および南米の主要港湾7箇所のターミナルで事業展開を行っている。また、同社傘下のコンテナターミナルにおける1999年の取扱量は600万TEU以上、収益は10億ドイツマルク（約600億円）と推定され、ロッテルダム港のECT（European Combined Terminal）を上回る欧州最大のターミナルオペレーターとなった。

また、欧州においては統合以前から港湾民営化政策が進められており、国外からのオペレーターの参入が容易な環境であったため、欧州域外の外資系オペレーターによる提携・買収が顕著となっている。例えば、香港の複合企業ハチソンワンポアグループの一員であるハチソンポート（Hutchison Port Holdings）は、フェリクストゥウヤテムズポートなどイギリスの主要港湾をすでに傘下に収めている。さらに、ロッテルダム港のECTの買収を申請していたが、過度の独占状態になるとのことで船社の反対があり、1999年7月に欧州委員会に買収申請を却下された。<sup>6)</sup>しかし、同社ではロッテルダム市港湾局や地元銀行等を株主に加え、持ち株比率を変更して再度申請を行い、1999年10月にロッテルダム市議会で承認された。

このほか、1998年に民営化されたシンガポールのPSA（Port of Singapore Authority Corp）が、ヴェニスとジェノヴァでコンテナターミナルを運営するイタリアのオペレーターSinportの株式60%を取得しており、オーストラリアを本拠とするP&O PortsはアメリカのITOC（International Terminal Operating Corp）を買収している。

このようにターミナルオペレーターの集約・統合がグローバル規模で進展するなかで、少数の大手オペレーターによる港湾運送市場の寡占化が進んでいる（図表10）。世界銀行の発表によると、世界のコンテナターミナルにおけるコンテナ取扱量の4分の1以上は大手上位5社による取扱いであり、5年前（上位10社では世界全体の14%）から大きく寡占化が進んでいる。また、日本郵船の調査結果をみても、1997年における上位5社

海外の港湾運送事業のグローバル展開と日本の港湾運送事業の課題

(PSA、HPH、SSA、ECT、P&O Ports) の取扱量は4120万 TEUであり、世界全体のコンテナ取扱量（1億6300万 TEU）の25.3%を占めている。

図表9 最近における海外大手港湾運送事業者（ターミナルオペレーター）の統合

ターミナルオペレーター	統合内容／統合相手	時期	株式持分	取扱量 (TEU)	買収金額
Eurokai (ドイツ)	買収 : Contship Italia (イタリア)	1999年 10月	Eurokai : 66.6% Eurogate : 33.4%	270万 (98年)	1億3000万 ユーロ (148億円)
Eurokai (ドイツ) BLG (BremerLagerhaus- Gesellschaft、ドイツ)	対等合併 : Eurogate	1999年 9月	Eurogate : 50.0% BLG : 50.0%	600万 (99年 見通し)	
HPH (Hutchison Port Holdings、香港)	買収 : ECT(Europe Combined Terminals、オランダ)	1999年 10月	HPH : 35% ロッテルダム市港湾 局 : 35% ABM AMRO Bank : 14% ING Bank : 14% Employees : 2%	450万 (98年)	6億8000万 オランダギルダー (351億円)
PSA Corp. (シンガポール)	買収 : Sinport (イタリア)	1998年 1月	PSA : 60% FIAT : 40%	80万 (98年)	437億イタリア (31億円)
P&O Ports(オーストラリア)	買収 ITOC(InternationalTerminal Operating Corp、米国)	1999年 7月	P&O : 100%	80万 (98年)	5000万 イギリスポンド (88億円)

注) Eurogate の合併効果は1999年1月に遡及  
資料) ニューヨーク港湾委員会 (Waterfront Commission)

図表10 コンテナ取扱最上位のターミナルオペレーター（1997年）

順位	ターミナルオペレーター名	進出先港湾名	取扱量 百万TEU	取扱能力 百万TEU
1	PSA Corporation	Singapore, Dalian, Nantong, Fuzhou, Taicang, Cigadin, Aden, Genoa, Venice, Tuticorin	15.5	25
2	Hutchison Port Holdings	Hong Kong, Shanghai, Yantian, Gaolan, Jiuzhou, Nanhai, Jiangmen, Shantou, Xiamen, Felixstowe, Thamesport, Harwich, Freeport, Cristobal, Balboa, Yangon	13.75	21
3	Europe Combined Terminals	Rotterdam, Duisburg, Trieste	4.6	9
4	P&O Ports	Sydney, Melbourne, Brisbane, Fremantle, Southampton, Tilbury, Lame, Genoa, Naples, Cagliari, Manila, Shekou, Bangkok, Laem Chabang, Vostochny, Port Qasim, Colombo, Nhava Sheva/JNPT, Buenos Aires, Maputo	4.5	8.5
5	Stevedoring Services Of America	Seattle, Portland, Tacoma, Oakland, San Francisco, Long Beach, Los Angeles, Mobile, Charleston, Savannah, Jacksonville, Manzanillo (Panama) Manzanillo (Mexico)	4	7
6	Eurokai	Hamburg, Gioia, Tauro, La Spezia, Lisbon	3	5
7	HHLA	Hamburg, Buenos Aires	2.5	5
8	Modern Terminals	HongKong	2	3.7
9	Hessenatie	Antwerp, Zeebrugge	1.9	2.2
10	Contship Italia	La Spezia, Savona, GioiaTauro, Salemo	1.9	3
11	ABP	Cardiff, Goole, Grimsby, Hull, Immingham, Southampton, Tilbury	1.8	N/A
12	ICTSI	Manila, Buenos Aires, Rosario, Veracruz, Karachi, Dammam, Ensenada, Rosario	1.75	3.5
13	BLG	Bremerhaven	1.5	3
14	Sinport	Genoa	1	1.5
15	Marine Terminal Corporation	LongerBeach, Oakland, Los Angeles	1.2	2

資料) Containerisation International, May 1998

## (2) 営業エリア・ネットワークの拡充

上記のように、大手ターミナルオペレーターは提携や合併・買収により企業規模を拡大するとともに、さらにグローバルな規模で他港湾への事業展開を活性化させており、営業エリアの拡大とネットワークの拡充を図っている。オペレーターのこうした動きは、船社サイドにおけるグローバルアライアンスの進展に対応したものであり、港湾間でのトレードバランスやリスク分散を図ると同時に、船社に対して複数港湾（ターミナル）で同一のオペレーターによるサービスを受けられるというメリットを提供することを

狙ったものといえる。逆にいうと、グローバル規模で荷役サービスが提供できる事業者でないと生き残りが難しくなっているのである。

1999年にハンブルグ港のオイロカイとブレーマーハーフェン港のBLGの合併により誕生したユーロゲートの事例でみると、ハンブルグ港はアジア関連貨物、ブレーマーハーフェン港は米国関連貨物が中心であり、両港は今回の合併によってトレードバランスを図ることが可能となった。さらに、合併後の新会社は、ハンブルグ、ブレーメンだけでなく、ジオイアタウロ（イタリア）、ラスペチア（スペイン）、リスボン（ポルトガル）などの南欧諸港へと営業エリアを拡大しており、顧客（荷主企業）に対して、北海側と地中海側のいずれの港湾からでも貨物の出し入れができるというメリットを打ち出している。荷主企業にとっても、輸送ルートの選択肢が増えるとともに、トレードバランスを図ることが可能となる。ユーロゲートはさらに欧州域外にもオペレーションエリアを拡大しており、ブラジルのセペティバ港においてもコンテナターミナル運営を行っている。

また、ロッテルダム港最大のオペレーターであるECTも、近年の欧州各国における港湾民営化策進展のなかで、他国への積極的な事業展開を行ってきた。1998年7月にはイタリア・トリエステのターミナル（Molo VIII）でオペレーションを開始しているほか、イタリア、ポルトガル、スペインなど南欧諸国を中心に事業を展開しており、今後も営業エリアを拡大して欧州10港程度でオペレーションを展開していく予定である。

大手オペレーターは複数の港湾でのターミナルビジネス展開によるグローバルネットワークの構築を狙っており、欧州では今後も北部港湾からイタリア、ポルトガル、スペインなど地中海側の港湾、南欧地域をターゲットとした進出が続くものと予想される。

### （3）背後圏（ヒンターランド）への鉄道輸送

1993年に市場統合がなされた欧州において、市場獲得のための新たなビジネスとして注目されているのが、鉄道を利用したインターモーダル輸送である。統合にともなう市場拡大と港湾間競争の激化のなかで、ターミナルオペレーターは生き残りのために、より広いエリアでの貨物確保が求められるようになった。ターミナルオペレーターは事業展開する港湾を拡大するだけでなく、さらに内陸側へ目を向けて、背後圏貨物の獲得へ向けた新たなビジネスとして、背後圏との間の鉄道輸送に取り組むようになっている。

とくに積極的な取組みを行っているのがハンブルグ港、ロッテルダム港といった欧州北部の主要港湾の大手オペレーターである。これらの港湾のオペレーターは、東欧や南欧（地中海側）を有望なマーケットとみており、港湾（ターミナル）での貨物取扱いサービスと鉄道輸送サービスとの組み合わせによって背後圏を東南部へ拡大し、「欧州のゲートウェイ」としての地位の確立を狙っている。

ハンブルグ港最大のターミナルオペレーターである HHLA (Hamburger Hafen und Lagerhaus - Aktiengesellschaft) は、ポーランド国鉄、ドイツ国鉄 DB カーゴ (Deutsche Bahn) と合弁でインターモーダル会社 POLZUG を設立し、ハンブルグ～ポーランド間を約30時間で結ぶブロックトレインサービスを開始した。主要マーケットはポーランドであるが、このほかチェコ方面では METRANS、ハンガリー方面では HHCE といったインターモーダル会社を設立して鉄道輸送サービスを展開しており、東欧における緊密な輸送ネットワークの構築に取り組んでいる。

HHLA に次ぐハンブルグ港の大手オペレーターであるオイロカイも、インターモーダル部門として1993年にオイロコンビ (Eurocombi) を設立し、ハンガリー、チェコ、スロバキア、ルーマニア、クロアチアなど東欧各国に事業展開している。主要マーケットであるハンガリーには、「ドナウ・エルベ・エクスプレス」のサービス名でブロックトレインサービスを提供しており、ハンブルグ～ブダペスト間を36時間で結ぶ週5便の定期便を運行している。

オイロカイでは、東欧だけでなく、1997年にはコンシップ社のインターモーダル会社 Sogmar と提携して、イタリアとの輸送サービスも開始しており、欧州全域を網羅する輸送網の構築を目指している (図表11)。

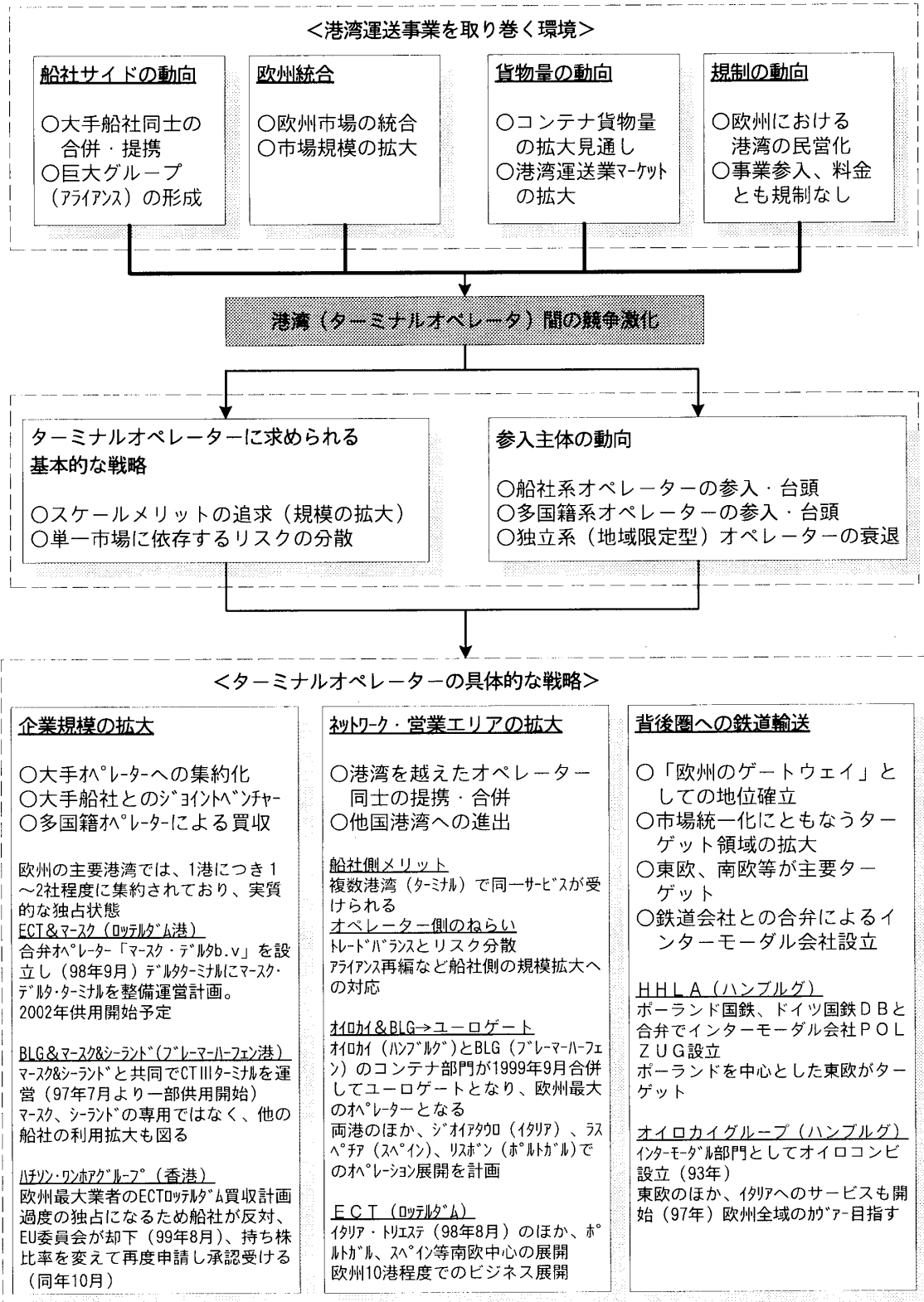
図表11 ハンブルグ港における大手ターミナルオペレーターの鉄道輸送への取り組み

オペレーター名	HHLA	Eurokai (オイロカイ)
概 要	ハンブルグ港最大のオペレーター ハンブルグ港のコンテナ貨物の 7 割 を取扱う。	HHLA に次ぐハンブルグ第 2 のオ ペレーター
インターモーダル会社の 設立	ポーランド国鉄、ドイツ国鉄の貨物 部門 DB カーゴと合弁で POLZUG を 設立 POLZUG (ポーランド) METRANS (チェコ) HHCE (ハンガリー)	インターモーダル部門としてオイロコンビ 設立 (1993 年)  コンシップ社のインターモーダル会 社 Sogmar と提携して、イタリアと の輸送サービスも開始
サービスエリア	主要マーケットはポーランド チェコ、ハンガリー ウクライナ、リトアニア(1996 年)な ど	主要マーケットはハンガリー チェコ、スロバキア、ルーマニア、 クロアチア イタリア (1997 年～)
主要マーケット のサービス内容	ハンブルグ～ポーランドを約 30 時間 で結ぶブロックトレインサービス	ハンブルグ～ブダペストを 36 時間で 結ぶ週 5 便のブロックトレインサー ビス
事業戦略	東欧を中心とした緊密な輸送ネット ワークの構築	東欧に限定せず、欧州全域をカバーす る輸送網の構築

資料) 月刊 CARGO 1998年11月号



図表12 欧米のターミナルオペレーターの戦略と動向



## 5. 日本の港湾運送事業の課題と将来展望

### (1) 日本の港湾運送事業の課題と港湾運送事業法改正

運輸政策審議会海上交通部会では、1999年6月に港湾運送事業に関する規制緩和を答申した。この答申を踏まえて、港湾運送事業法が2000年5月に約40年ぶりに改正されることとなり、2000年中に段階的に施行される予定となっている。この答申のなかでは、今回の港湾運送事業法改正の背景となった日本の港湾運送事業の現状や課題が指摘されているだけでなく、日本の港湾運送事業の将来像が示されている点が注目される。今回の規制緩和の目的や内容につき概略を整理すると以下のとおりである。

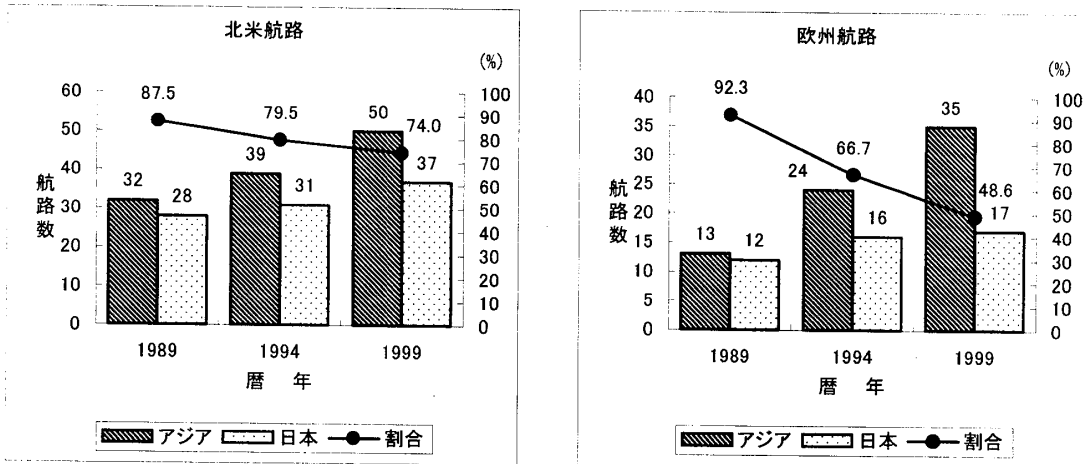
#### 1) 日本の港湾運送事業の現状と問題点

日本では、当該事業に対する法規制として港湾運送事業法が存在しており、事業参入規制と料金規制がその柱をなしていた。事業参入については免許制（需給調整規制）がとられており、新規参入は実質的に極めて困難であった。また、料金については事前認可が必要とされており、船社と事業者の間で自由な運賃形成がしにくい状況であった。

サービス・価格面では、事業参入規制により新規参入が制限されてきたために、事業者間の競争が生まれにくく、必ずしも顧客（荷主や船社）のニーズにあったサービスが提供されなかった。また、価格面でも船社と事業者の間で自由な運賃形成ができないために料金面での競争が生じにくく、海外の港湾と比較して港湾利用コストが高水準となっていることが指摘されている。

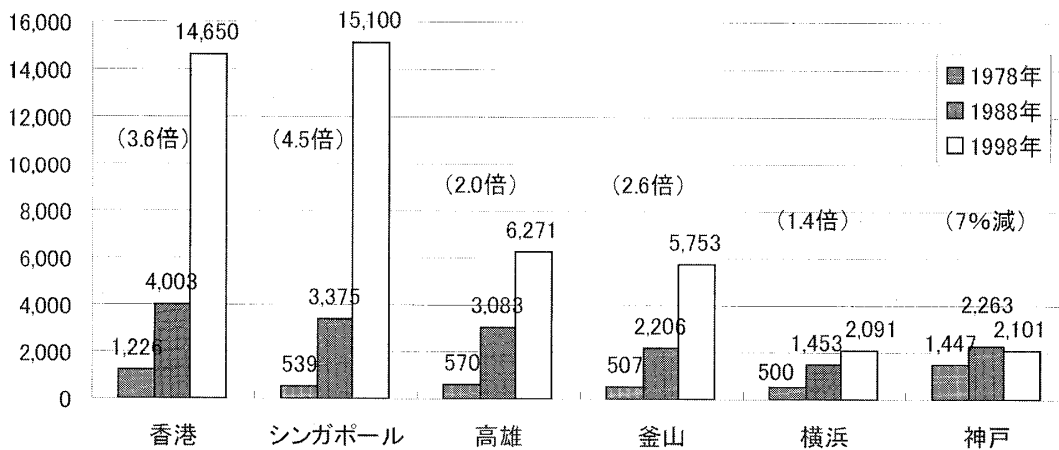
以上のような、ターミナルにおけるサービス・コスト面での問題点を背景として、近年、日本の港湾の国際競争力低下が危惧されるようになってきている。貨物流動構造面からみても、アジア域内における水平分業体制の進展にともなうアジア物流市場の拡大のなかで、日本発着貨物流動の占める地位は小さくなっている。すでに主要港湾におけるコンテナ貨物取扱量や基幹航路の寄港頻度に日本の相対的地位の低下が現れている（図表13、14）。

図表13 基幹航路のアジア・日本への寄港状況



注1) 各航路とも週1便以上寄港する航路数をカウント。  
資料) 「国際輸送ハンドブック」(オーシャンコマース)

図表14 アジア主要港湾におけるコンテナ取扱量の推移



注1) カッコ内は1988年の実績に対する伸びを示す。  
資料) Containerization International Yearbook

日本の港湾運送事業者数の推移をみると、免許を付与された事業者数は昭和35年時点では3000社程度であったが、免許基準が強化された昭和43年には2500社程度へと大幅に減少している。その後も緩やかではあるが減少基調にあり、平成11年3月時点において免許を付与された事業者数は2000社近くまで減少している(図表15)。

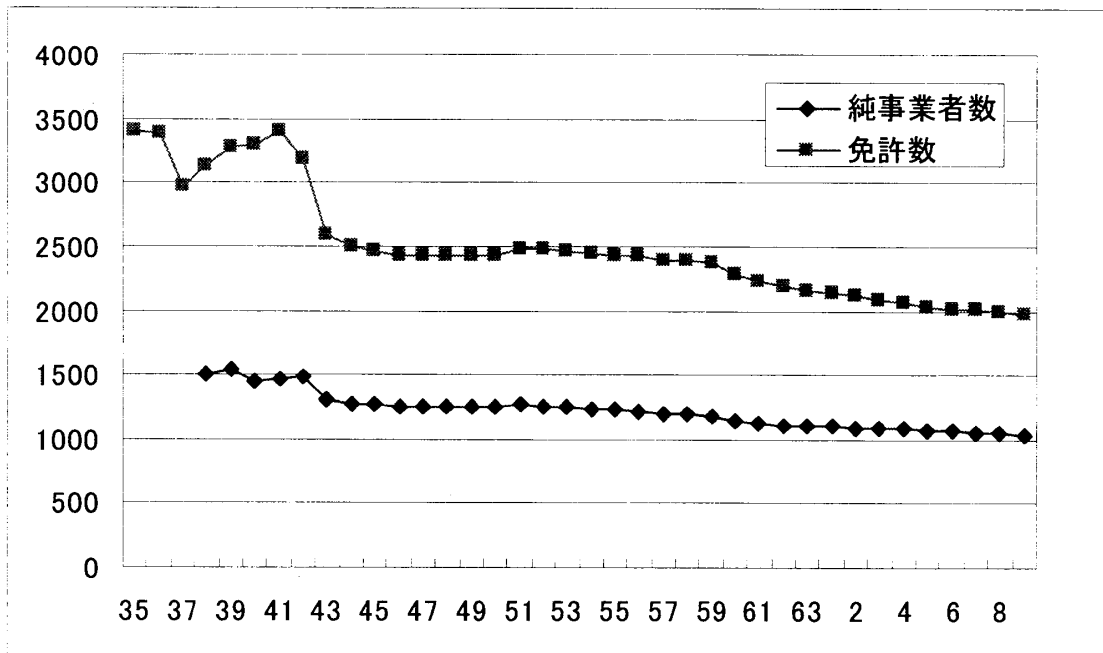
免許基準の強化によって悪質事業者の排除を図ったことが事業者数の減少につながっているが、欧米における港湾運送事業者(ターミナルオペレーター)と比べるとその減少ペースは緩やかであり、むしろ免許制によって多数の中小事業者が温存されたという側面の方が強い。

また、事業者構造面についてみると、日本では戦後乱立した中小の港湾運送事業者が

免許制により温存されることとなり、新規参入が制限され競争が生じにくくなった結果、現在も中小規模の事業者が大多数を占める構造となっている。日本の港湾運送事業者が雇用する労働者数の規模の内訳をみると、5大港の港湾運送事業者では20人以下の小規模事業者が半数近くを占めており、21人~40人を合わせると7割近くに達している（図表16）。また、資本金規模を併せてみても、資本金規模1億円超かつ従業員300人超の大規模事業者は1割強にすぎない（1045社中124社、11.9%、図表17）。

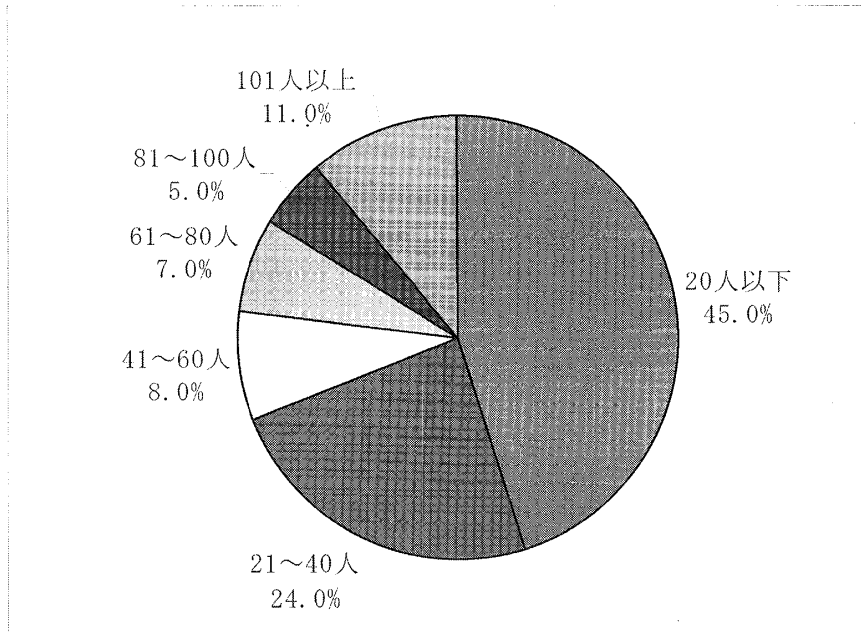
中小事業者中心の事業者構造は、労働体制面でも問題を生じさせている。中小事業者の労働力では、日曜荷役、夜間荷役など、海外の港湾では当然となっているサービスへの柔軟な対応ができない。また、作業の波動性に十分に対応できず、労働力の遊休化による非効率の発生などの弊害が生じている。

図表15 免許数・純事業者数の変化



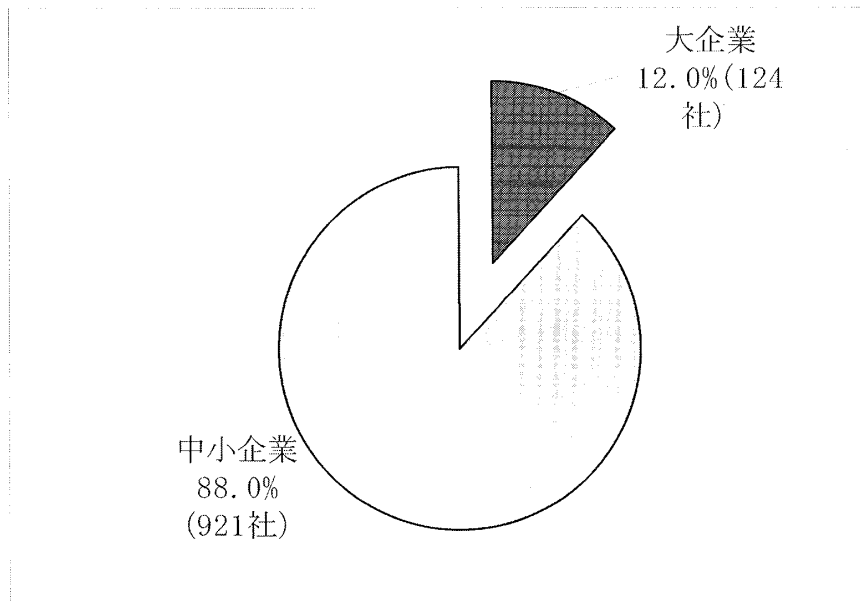
資料) 運輸省海上交通局

図表16 5大港における港湾荷役事業者（下請け事業者）の雇用労働者の状況



資料) 運輸省海上交通局

図表17 港湾運送事業における大企業と中企業の比率



注) 大企業とは、資本金1億円超かつ従業員規模300人超の企業を指す。

資料) 運輸省海上交通局

なお、さきにみたように、日本ではコンテナターミナルを借り受けるのは港湾運送事業ではなく船社であり、港湾運送事業者は専ら労働力のみをもって事業参入し、荷役サー

ビスの提供を行う。これは1969年における邦船6社と日本港運協会のコンテナ埠頭運営に関する取り決め（通称「若狭裁定」）によるもので、①コンテナバースは船社が借り受け、その荷役作業を港運業者に委託する②一般定期船バースは港運業者が借り受けることで合意した。この点で、自らターミナル用地を借り受けて荷役機械や施設の整備を行うことが要求される欧米のターミナルオペレーターとは事業内容が大きく異なっており、十分な投資力をもたない中小規模の事業者でも事業継続が可能となっている。

## 2) 規制緩和答申・事業法改正の背景・目的

今回の改正では、日本港湾の相対的地位の低下を踏まえ、事業参入規制や運賃・料金規制の緩和によって港湾運送事業に自由競争原理を導入し、港湾運送事業の効率化やサービス水準の向上を図ることを目的としている。また、これとあわせて事業者構造を変革し、事業者規模や事業内容を拡大することで日本の港湾の国際競争力強化を図るものとしている。

## 3) 規制緩和答申・港湾運送事業法改正の内容

### ①規制緩和措置と港湾運送安定化への配慮

今回の事業法改正の中心となっているのは、事業参入規制の緩和と、料金規制の緩和である。事業参入規制では、これまでの免許制（需給調整規制）を許可制に変更し、運賃・料金規定については、認可運賃制度を届け出運賃制度に変更することとしている。いずれの措置も主要9港（京浜港、千葉港、清水港、名古屋港、四日市港、大阪港、神戸港、関門港、博多港）から段階的に施行するものとしている。

以上のような規制緩和措置を講じる一方で、港湾運送サービス安定化や混乱防止のための措置（セーフティネット）も設けられている。事業参入規制の緩和により悪質事業者参入が予想されるとして、労働者保有基準が現行の1.5倍に引き上げられる。また、料金自由化にともなう過度のダンピング防止策として、緊急監査制度や料金変更命令制度が設けられている。なお、荷役作業を下請け業者に「丸投げ」してピンハネするような悪質事業者の参入を防止するため、一貫責任制度（元請業者が請け負った貨物量の70%以上を自ら扱うか、または契約関係にある下請け事業者に行わせなければならないとする制度）は維持される。

### ②事業者構造の変革

今回の答申では、規制緩和とあわせて、事業者の集約協業化を推進し、事業者規模の拡大や企業体力の強化を図るものとしている。集約・協業化へ向けての具体的方策として、①労働者保有基準の引き上げに連携した事業共同組合化の促進と②作業の共同化等

の推進があげられている。

労働者保有基準の引き上げに連動して事業共同化を進め、組合内における共同就労や常用労働者の融通制度の活用を進める。

また、荷役作業の共同化や荷役機械・施設（ターミナル、上屋、荷捌場、バンプール等）の共同利用、物流システムの共同開発・利用を進めることで効率性を高める。作業の共同化を進めることで、前述の事業共同組合等への集約・協業化促進にもつながるとしている。

#### 4) 港湾運送事業の将来像

規制緩和答申のなかでは、日本の港湾運送事業のあるべき姿（将来像）が提示されており、日本においても事業拡大や企業体力の強化を通じて欧米なみの大手ターミナルオペレーターの出現を促し、事業内容も現在の単なる労務提供型からの脱却を目指すものとしている。

答申では、日本の港湾運送事業の特性や歴史的経緯、中小規模の事業者が大半を占める事業者構造によって、①作業の波動性が大きく、労働力が遊休化し、非効率が生じやすい、②特定の船社や荷主に依存した体質になりやすい、③細分化され、固定化した商権に固執する体質となりやすい、④商権の変更が経営にとくに大きな影響を与え、労働問題等につながりやすいといった問題が生じていることを指摘している。こうした状況に鑑み、「これからの港湾運送事業は事業規模を拡大し、企業体力をつけるるとともに、欧米の大手事業者のように、必要に応じて自らターミナルを借り受け、ターミナルオペレーターとして事業展開していくことが必要である。」としている。

また、事業内容についても、「船社や荷主の求めに応じて単に労務だけを提供するのではなく、競争原理のもと、自らの責任に応じて施設・荷役機械を整備してリスクを負担しながらビジネスを展開していくという体質へと転換していくことが期待される」としている。答申では企業規模の拡大や企業体力の強化によって、①波動性を企業内に吸収することができ、効率性を高めることができる、②船社、荷主とバランスのとれた関係を構築することができる、③商権への固執も弱まり、商権の変更に伴う労働問題も発生しにくくなるとともに自社内での吸収が容易となるといった効果を期待している。

#### (2) 日本の港湾運送事業の将来展望

港湾運送事業の規制緩和答申のなかでは、日本の港湾運送事業の将来像として、欧米のターミナルオペレーターと同じく、必要に応じて自らターミナルを借り受け、整備して事業展開していく港湾運送事業者の育成を促進するとしている。

しかし、さきにもたように、日本の港湾運送事業は中小零細事業者が大半を占める構造となっており、ターミナルオペレーターとして事業を担えるような投資・運営能力をもった大規模事業者は極めて少ないのが現状である。今回の規制緩和答申により競争原理が導入されることになったため、長期的にみれば事業者の集約・統合が進み、ターミナルオペレーターが出現する可能性はあるが、答申自身も認めているように事業者の集約・協業化にはある程度時間を要するものとみられる。

今回の改正では、事業参入や料金面の規制緩和とあわせて、悪質事業者の参入や過度のダンピング防止を狙った港湾運営の安定化策（セーフティネット）がとられているが、これらの安定化策は新規参入や事業者の集約・統合の阻害要因にもなることに留意する必要がある。例えば、労働者保有基準の1.5倍引き上げや、法律上の一貫責任制度の維持は、当該事業へ新規参入しようとする事業者にとってはかなり高いハードルとなるものと思われ、事業参入規制の緩和が即新規参入の増加につながるわけではない。

また、荷役料金についても、すでに現行の認可料金制度のもとでも大幅な値崩れが発生しているのが実態であり、届出制への規制緩和がなされたからといって、これ以上のコストダウンは期待しにくいとの指摘がある。新規参入が難しいうえに、過度なダンピングが確認された場合には国が料金変更命令を発動するものとされており、逆に高い料金水準が維持されてしまう可能性もある。

このほか、事前協議制度や日曜・夜間荷役の制限など、これまでの歴史的経緯のなかで形成されてきた日本特有の慣行があり、法律上の規制緩和が実施されても、なおこれらの慣行の枠組みによるコントロールは当面維持されるものと思われる。

以上のように、現状の事業者構造やいくつかの阻害要因を踏まえると、「規制緩和による自由競争原理の導入→事業者の集約・統合→大規模ターミナルオペレーターの登場」というシナリオを短期間で実現することは困難であると予想される。

ただし、港湾運送業界内部から、事業内容の変革や集約・統合へ向けた取組みもみられるようになってきている。例えば、名古屋港の鍋田コンテナ埠頭では、港湾運送事業者8社が共同借受者となることが決まり、既存の第一バースと2001年完成予定の第二バースの一体運用で2001年度から本格的な共用開始を予定している。同埠頭では、1997年4月より地元有力港運事業者の伊勢湾海運が1年毎の契約更新で暫定使用しており、港運事業者自身が単独でコンテナターミナルを借り受けたケースとして注目されていた。今回、現行の伊勢湾海運との契約が2001年3月に期限切れになること、第二バースが完成することによって一体運用が可能となることから、名古屋港埠頭公社が新規に借り受け者を募集していたものである。新規コンテナバースの港運業者の正式使用と、複数の港運業者による共同使用はこれが初めてのケースである。



また、横浜港でも、地元の港湾運送事業者が共同で「横浜港ターミナル」を設立し、横浜港埠頭公社から本牧と大黒の2ターミナルを借り受けており、港運事業者主導によるターミナル運営への取組みが始まっている。

このほか、労働力の効率性向上による競争力強化へ向けた取組みもみられる。大手港運業者の一つである山九では、1999年11月に港湾物流会社「山九港運千葉」を設立し、千葉港域における現業部門を一本化している。これまでは山九本体の直営4支店がエリアごとに港湾荷役事業を実施してきたが、新会社に一本化することで各港にまたがる現業要員をプールし、貨物需要の波動性に合わせて労働力の稼働率向上を狙っている。

港運業界周辺においても、物流事業者が通関免許を取得して作業会社に港頭地区でのハンドリングを依頼したり、通関や海貨業の免許を持つ事業者を買収して、港域でのビジネスに参入する動きがみられるようになっている。また、一部の国外オペレーターのなかにも日本の港運市場への参入に興味を示すところがみられ、シンガポールの大手ターミナルオペレーターであるPSAが日本の港湾運送事業への参入意向を示しているとのことである。<sup>7)</sup>

ターミナルオペレーターの育成にあたっては、政府ないし港湾管理者側の役割も大きなポイントとなる。さきにもみたように、欧米の主要港湾において、港運事業者の集約・統合が進み、競争力のある特定大手オペレーターが出現した背景には、国家主導による徹底した港湾労働の合理化策の推進があり、新規採用の抑制や早期退職の奨励、職域や既得権益の切り崩しが実施されてきた。免許制や認可料金などの規制に保護されてきた日本の港湾運送事業者が自助努力のみで集約・協業化を進めていくことは実際には困難と思われ、早期にターミナルオペレーター育成を図るためには、欧米並の徹底した港湾ビジネスの合理化を政府（港湾管理者）主導のもとで実施していくことが大きな条件となる。

また、現状の事業者規模や構造を考えると、純粋に民間事業者だけの力でターミナルオペレーター化を図るのは難しく、当初は管理者側のサポートも必要である。現在の世界大手オペレーターであるハンブルグのHHLAやシンガポールのPSAももとは国営のオペレーター（港湾管理者）であり、初期の段階においては、政府ないし港湾管理者側が主体となって参画し、株式の新規公開等を通じて徐々に民間主導に切り替えていくのも有効な方法の一つであると考えられる。

今回の規制緩和答申と港湾運送事業法の改正は、短期的に日本の港湾運送事業市場を変えるものではないが、港湾運送事業に対して一つの方向づけを与えたものと評価できる。公共インフラ整備において民間資金を活用しようとするPFI（Private Finance Initiative）も、民間主導のターミナル整備・運営を後押しするものである。海運をはじ

め、物流業界全体でグローバル化、集約統合が進むなかで、海上輸送と陸上輸送の結節点である港湾においてサービスを提供する港湾運送事業も変わらざるを得ないのであり、この変革に成功した事業者だけが激化する市場競争のなかで生き残ることとなる。

<脚注>

注1) 主要港湾とは京浜港（東京港、横浜港、川崎港）、千葉港、清水港、名古屋港、四日市港、大阪港、神戸港、関門港（北九州港、下関港）、博多港の9港である。

注2) 米国海運法によるオーシャン・フレイト・フォワードと NVOCC (Non vessel Operating Common Carrier) の定義は以下のとおりである。オーシャン・フレイト・フォワードとは、合衆国を起点とする運送貨物を荷主にかわってコモンキャリアーを通じて発送し、当該貨物のために予約その他の方法でスペースを確保し、当該貨物運送に付随する書類作成その他の関連する行為を行う者をいう。NVOCC とは運送を提供する船舶を運行しないコモンキャリアーであり、オーシャン・コモン・キャリアーとの関係においては荷主となる。

注3) マースクおよびシーランドは、1998年に大西洋岸の主要港湾（ハリファクス、ボストン、ボルティモア、フィラデルフィア、ハンプトンローズ）に対して、両社が共同で運営する巨大複合輸送コンテナターミナルの案とその機能および料金の概要を示すように要請し、ニューヨーク／ニュージャージー港に対して利用港湾変更の可能性まで示唆しながら圧力をかけていた。しかし、最終的には、これまでどおりニューヨーク／ニュージャージー港を北米東岸におけるハブ港として利用することを決定した（1999年5月）。

注4) ILA (International Longshoremen's Association) は北米東岸の労働組合であり、東カナダの一部から五大湖、メイン州からテキサス州に至る大西洋岸諸港およびプエルトリコの港湾を組織している。ILA は各港湾あるいは港湾地区毎に支部組織が置かれており、西岸に比べて各支部の独立性が強いという特徴がある。西岸の港湾労働組合としては ILWU があり、サンフランシスコに本部を持ち、主にカリフォルニア、オレゴンおよびワシントン州の港湾をカバーしている。東岸と異なり、西岸では事業者団体 (PMA)、労働組合いずれも西岸全てをカバーしているため、基本賃金、労働時間等、基本的な労働条件等に係わる事項は統一協約に決められており、地域差は生じない。

注5) 50マイルルールとは、労使協定において、LTL (Less Than Truck Load)、LCL (Less Than Container Load) 貨物のコンテナは、埠頭の中心から半径50マイ

ル以内では港湾労働組合員により作業が行われなければならない旨定めた規定のことである。東岸では1968年労働協約のコンテナ条項で、西岸では1969年にPMA-ILWU労働協約のCFS補足で採用された。

注6) ハチソンは当初RMPM(ロッテルダム・ミニシパル・ポート・マネジメント)と折半でECTを買収する申請を行っていた。欧州委員会では、ECTとハチソンが連合を組んだ場合、欧州北部の外貿コンテナターミナル市場の36%を握ることとなり、支配的な地位を築くとの判断のもと、この申請を却下した(1999年8月)。

注7) Doubts remain over Japan's new port law, , Lloyd's List, May15, 2000

<参考文献>

- 1) 財団法人港湾近代促進協議会(1996)、「欧米における港湾運送事業の実態と規制等に関する調査」
- 2) 運輸省海上交通局(1999)、「日本海運の現況」
- 3) 運輸省海上交通局港運課(1998)、「港湾運送事業の規制緩和」港湾1998年2月号
- 4) 運輸省海上交通局港運課(1998)、「港湾運送事業の規制の見直し・国際比較」Transport1998年7月号
- 5) 運輸省海上交通局港運課(1998)、「諸外国の港湾労働システム事情」海運1998年9月号
- 6) 月刊内航海運1998年7月号、1999年7月号、2000年5月号
- 7) 柴田悦子(2000)、「港湾における中小企業問題-港湾運送事業の規制緩和に関して-」名城商学第49巻4号
- 8) 商船三井営業調査部(1999)、「定航海運の現状1998~1999」
- 9) 日本海事新聞1999年6月11日、2000年5月9日
- 10) 日本郵船定期船調査チーム(1999)、「ターミナルオペレーター統合の動き」日本郵船調査月報1999年10月
- 11) 日本郵船定期船調査チーム(1999)、「主要ターミナル会社動向」日本郵船調査月報2000年4月
- 12) 岬洋平(1998)、「競争と協調、欧州港湾の経営戦略」月刊CARGO1998年11月号
- 13) Matthew Beddow, Hamburg - the people's port, Containerisation International, June2000
- 14) Clive Woodbridge, Global Players, Containerisation International, March 1999
- 15) Clive Woodbridge, Terminal Velocity, Containerisation International, March 2000

物 流 問 題 研 究

- 16) Adrian Bascombe, Battle Station, Containerisation International, May 1998
- 17) Maersk seals Malaysia Shift, Lloyd's List, August19, 2000
- 18) Doubts remain over Japan's new port law, , Lloyd's List, May15, 2000
- 19) Aviva Freudmann, Eurokai Aggressively expands its coverage, The Journal of Commerce, October14, 1999