

# シドニー港の民営化と経営戦略

那覇港管理組合 赤嶺 博康

## 1. オーストラリア連邦と港湾の状況

### (1) 概要

#### ①オーストラリア連邦の概況

#### ②行政の構造と経済概況

### (2) 国土利用と港湾の分布

### (3) 全国の港湾の概況

### (4) Ports Australia と National Port Strategy

#### ①Ports Australia（オーストラリア港湾協会）とは

#### ②国内港湾の課題に対する Ports Australia の役割

#### ③National Port Strategy（国家港湾戦略）及びマスタープラン

## 2. シドニーの港湾

### (1) 概要

### (2) 港湾施設

#### ①シドニーの港湾

#### ②シドニーハーバーの港湾施設

#### ③ボタニー港の港湾施設

## 3. 港湾の民営化

### (1) Port Authority of New South Wales (PA of NSW) の設立

#### ①組織の変遷

#### ②組織構成及び業務内容

### (2) ボタニー港の民営化

### (3) New South Wales Ports (NSW Ports) とは

### (4) 民営化に伴う変革

## 4. 港湾経営

### (1) PA of NSW の経営戦略

### (2) NSW Ports の経営戦略

#### ①施設整備、開発計画

#### ②契約関係（NSW Ports とターミナルオペレータ）

#### ③取扱い貨物量及び今後の見込み

## 5. 考察

### (1) 港湾の民営化とその背景

### (2) 民営化のリスクと国家港湾戦略

### (3) ボタニー港における経営戦略

### (4) まとめ

## 1. オーストラリア連邦と港湾の現状

### (1) 概要

#### ①オーストラリア連邦の概況

我々が通常呼称する「オーストラリア」の正式な名称は「オーストラリア連邦」であり、その名のとおりに6つの州（ニューサウスウェールズ、ビクトリア、クイーンズランド、南オーストラリア、西オーストラリア、タスマニア）と2つの準州（ノーザンテリトリーおよびオーストラリア首都特別地域）からなる連邦国家である。

オーストラリア連邦は、南半球のオーストラリア大陸に存在する唯一の国家であり、近隣の国では、北方にインドネシアやパプアニューギニア、東方にはニュージーランドがある。

国土の面積は約770万 km<sup>2</sup>、これは日本の約20倍で、言い換えればアラスカを除くアメリカにほぼ匹敵する広さである。広大な面積に対して、人口は約2,300万人であり日本の1/6程度に過ぎない。民族はアングロサクソン系など欧州系が中心であり、その他に中東系、アジア系、先住民などが暮らしている。

面積：769万2,024平方キロメートル

人口：約2,357万人（2014年8月 豪州統計局）

首都：キャンベラ（人口約38万人[2013年12月豪州統計局]）



オーストラリアの国家としての歴史は、1770年に英国人探検家ジェームズ・クックがシドニー郊外のボタニー湾に上陸し、英国領有宣言を行ったところから始まる。1788年から入植が始まり、その後約100年間はイギリスの植民地として開拓されてきた。イギリスから独立を果たしたのはオーストラリア連邦憲法が制定された1901年のことである。オーストラリア連邦の成立後、まだ110年程度であり、世界の主要国の中では比較的新しい国家と言える。

独立を果たしたものの、オーストラリア連邦は現在も英連邦王国に属している。したがって形式的な国家元首はエリザベス二世女王（英国女王兼オーストラリア女王）であるが、王権は連邦総督（2008年9月5日、クエンティン・ブライス前クイーンズランド州総督が就任）が代行している。

1770年 英国人探検家クックが現在のシドニー郊外、ボタニー湾に上陸、英国領有宣言。

1788年 英国人フィリップ海軍大佐一行、シドニー湾付近に入植開始、初代総督に就任。

1901年 豪州連邦成立（六つの英国植民地の請願により連邦が憲法を制定。連邦制を採用）。（現在6州2特別地域）

1942年 英国のウェストミンスター法受諾（英国議会から独立した立法機能取得）。

1975年 連邦高等裁の英国枢密院への上訴権を放棄。

1986年 オーストラリア法制定（州裁判官の上訴権を放棄する等英国からの司法上の完全独立を獲得）。

## ②行政の構造と経済概況

オーストラリアの行政は連邦政府・州政府・地方自治体の3層構造になっており、層ごとに異なる責任を有し、異なるサービスを提供している。港湾行政は州政府の専管事項であり、連邦政府は国際条約の締結など1つの州だけでは対応不可な事項を除いて関与することができない。

|         |                                                                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 連邦政府    | オーストラリアの中央政府であり、連邦議会によって制定された法を執行する。法執行の範囲には、通商貿易、検疫、通貨、特許、婚姻、出入国管理、国防、電気通信、福祉の提供、およびメディケア、センターリンク、ジョブネットワークなど、その他の補助金が含まれる。       |
| 州（準州）政府 | 警察、公立学校、道路交通、公立病院、公営住宅、および事業規制を監督している。                                                                                             |
| 地方自治体   | 地方自治体の種類には、都市、町、または郡があり、都市計画、建築許可、地方道路、駐車、公共図書館、公衆トイレ、上下水道、廃棄物の撤去、家畜、および公共施設を監督している。また提供されるサービスの財源となる、地方税（いわゆる資産税）や、駐車料金も徴収を行っている。 |

2007年まで豪州経済は堅調に発展してきたが、2008年の世界的経済の減速、国際金融市場の混乱の影響等により減速傾向で推移し、同年10-12月期には、前期比でマイナス0.5%と8年ぶりのマイナス成長を記録した。こうした状況に対応するため、豪州準備銀行（RBA）は2008年8月に7.25%であった政策金利を3.0%まで段階的に引き下げる経済対策を発表した。このような緊急経済対策とアジア新興国（特に中国、インド）を中心とする豪州産天然資源（鉱産物・エネルギー）への需要増加等により、豪州経済は欧米諸国ほど深刻な打撃は受けず、その後は一貫してプラス成長を維持している。

貿易では、2011/12年度のデータによるとオーストラリアとの貿易総額が最も多いのは中国であり、取引額は輸出・輸入共に最も多い。また貿易総額の2位は日本で、オーストラリアは日本向けに鉄鉱石や石炭等の天然資源を輸出し、逆に日本からは自動車等の製造品の輸入を行っており、輸出で2位、輸入では3位の取引額となっている。

貿易品目では、日本との貿易の例で示されるとおり、オーストラリアからの輸出品目の1位は鉄鉱石である。輸出品目の上位を天然資源が占めている一方で、輸入品目ではエネルギーと自動車が高位になっており、資源を輸出して製品を輸入するといったオーストラリアの大まかな産業構造が窺える。

[貿易総額、主要貿易相手国] (2011/12年度、財・サービス、外務貿易省統計)

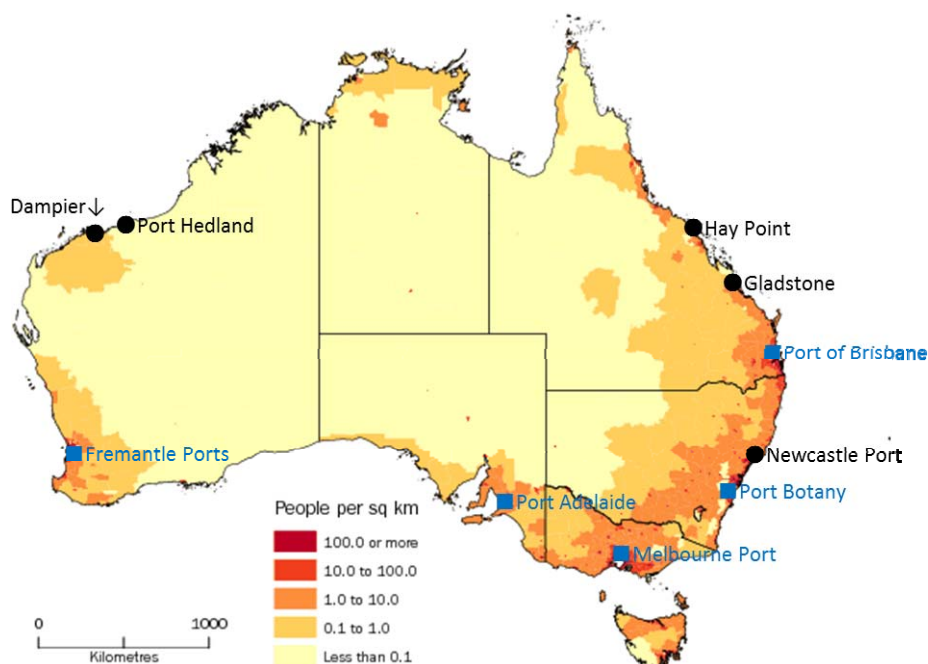
|                | 1位         | 2位         | 3位        |
|----------------|------------|------------|-----------|
| 貿易総額 6,268億豪ドル | 中国 (20.7%) | 日本 (12.1%) | 米国 (9.0%) |
| 輸出 3,158億豪ドル   | 中国 (26.1%) | 日本 (16.8%) | 韓国 (7.5%) |
| 輸入 3,110億豪ドル   | 中国 (14.6%) | 米国 (13.4%) | 日本 (7.2%) |

[主要貿易品目] (2011/2012年度、外務省貿易統計)

|              | 1位              | 2位         | 3位         |
|--------------|-----------------|------------|------------|
| 輸出 3,158億豪ドル | 鉄鉱石 (19.9%)     | 石炭 (15.2%) | 金 (5.3%)   |
| 輸入 3,110億豪ドル | 個人旅行サービス (7.2%) | 原油 (6.7%)  | 乗用車 (5.1%) |

## (2) 国土利用と港湾の分布

オーストラリア大陸は、南北の距離約3,700キロ、東西の距離約4,000キロで、総面積は769万平方キロメートルの非常に広大な陸地である。しかしながら、全人口の80パーセント以上が海岸線から100キロ以内の沿岸部に居住しており、その中でも特に東海岸に集中している。また国土の北側半分の人口は140万人以下であり、10万人以上の都市は3つしかない。これらの事実は港湾の分布と利用形態に影響を及ぼしており、日本では都市が発展する箇所に港湾が発達するような傾向が見受けられるが、オーストラリアでは大部分の港湾は辺境地域の港である。



資料：人口密度分布（1 km<sup>2</sup>あたりの人口）と主要港湾の位置関係  
「出展：オーストラリア統計局 HP」

石炭や鉄鉱石等のバルク貨物を取り扱う港湾は、人口が集中している都市部を外れたエリアに位置している。これらの港湾の輸入・輸出のバランスは極端な輸出超過であり、資源等の輸出に特化した港と言える。オーストラリア国内には70の港湾があるが、そのうち16港で全体の85%の貨物を扱っており、少数の港湾で大量の輸出貨物を取り扱っている。また、取扱貨物量上位の港湾は、貿易輸出額で見比べても他港より大きくなっており、石炭や鉄鉱石等のバルク貨物の輸出が貿易輸出額の大部分を占めていることがわかる。

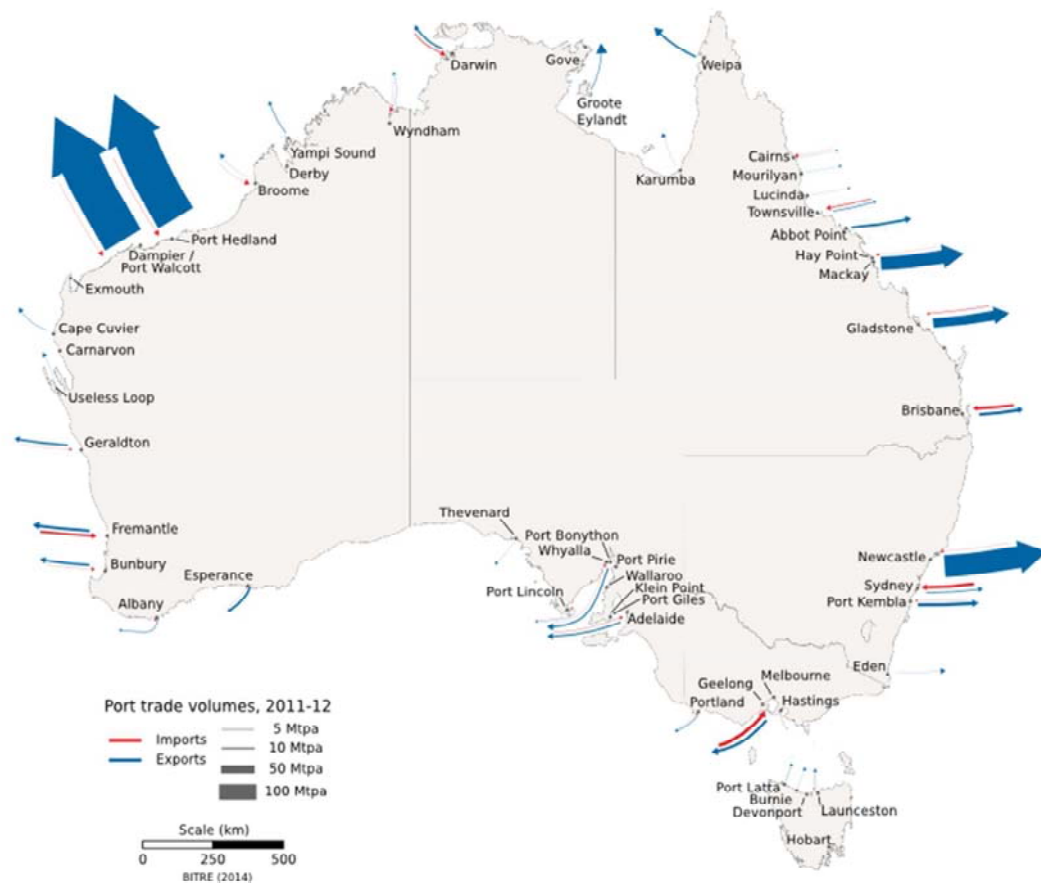
一方でコンテナ貨物を取り扱う港湾は、オーストラリア国内で人口が集中している主要都市の近傍に位置している。貿易額の大きさで見比べた場合、コンテナ取扱量が上位の港湾と貿易輸入額が大きい港湾には強い関連性があり、輸入品目の多くはコンテナで輸入されていることがわかる。

また、コンテナ取扱量の大きい港湾を有する主要都市間の距離は700km以上離れており、それに加え各都市の背後圏が小さいことから、貨物集荷をめぐるといった港湾間の競争は無く、いわばオーストラリア国内のコンテナ港湾は寡占状態であると見なせる。

取扱貨物量ランキング(2012/2013) (千重量トン)

|                  | 輸入     | 輸出      | 合計      |
|------------------|--------|---------|---------|
| 1 Port Hedland   | 1,938  | 286,505 | 288,443 |
| 2 Dampier        | 509    | 179,857 | 180,366 |
| 3 Newcastle Port | 3,234  | 145,628 | 148,862 |
| 4 Hay Point      | 0      | 96,540  | 96,540  |
| 5 Gladstone      | 20,651 | 64,643  | 85,294  |

資料：輸出入貨物取扱量ランキング「出展：Ports Australia ホームページ」



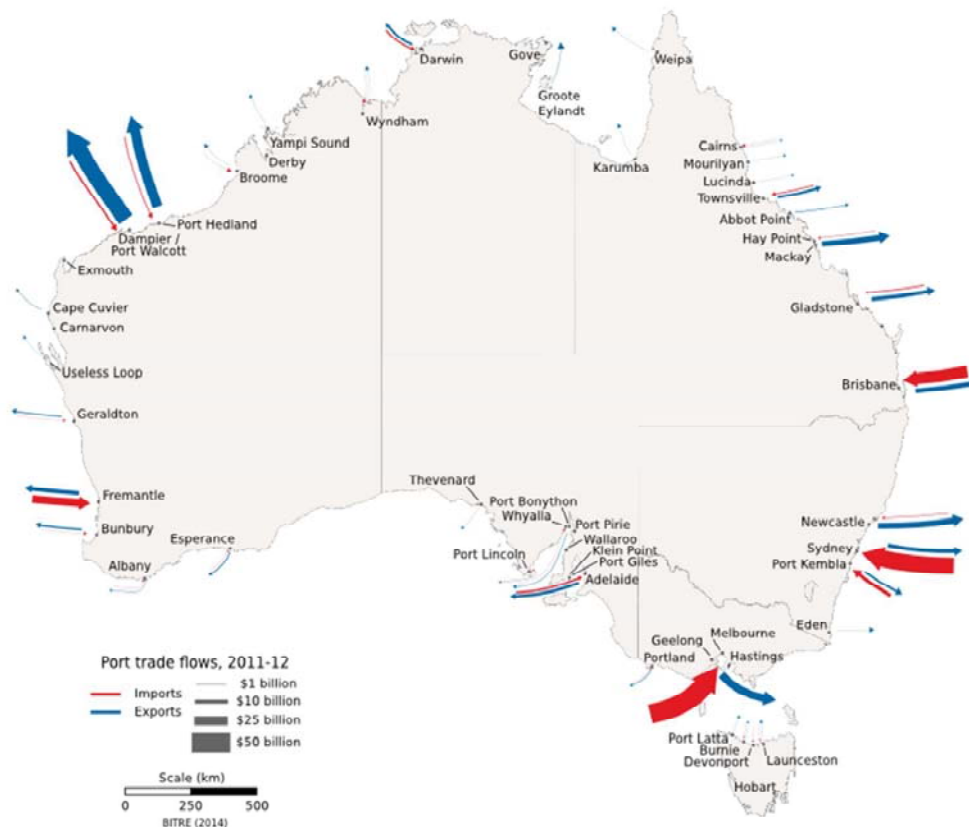
資料：港湾別の貿易貨物量の大きさ

「出展：Trends-Forecasts-for-Australian-Container-Ports」

コンテナ取扱量ランキング(2012/2013) (TEU)

|                    | 輸入        | 輸出        | 合計        |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1 Melbourne Port   | 1,267,685 | 1,244,456 | 2,512,141 |
| 2 Port Botany      | 1,074,291 | 1,051,977 | 2,126,268 |
| 3 Port of Brisbane | 542,923   | 526,958   | 1,069,881 |
| 4 Fremantle Ports  | 343,900   | 326,382   | 670,282   |
| 5 Port Adelaide    | 168,742   | 170,319   | 339,061   |

資料：輸出入コンテナ取扱量ランキング「出展：Ports Australia ホームページ」



資料：港湾別の貿易額の大きさ

「出展：Trends-forecasts-for-Australian-Container-Ports」

### (3) 全国の港湾の概況

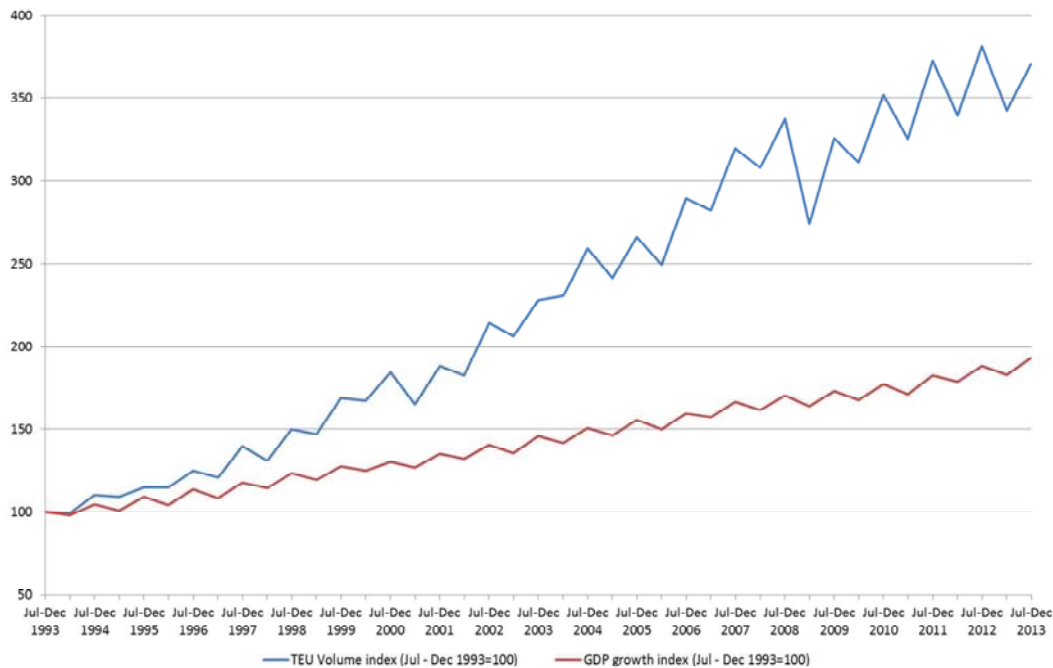
オーストラリアの経済規模は、2013年の名目 GDP1兆5,020億ドルで世界188カ国中12番目の規模である。そのうち輸出に関する金額は3,140億ドル、また輸入に関する金額は2,940億ドルで、海上輸送貿易が GDP に占める割合は約4割近くになることから、オーストラリアにおける港湾の重要度の高さが窺える。

#### [オーストラリアにおける港湾の重要性]

- ・ 2013年の GDP は1兆5,020億ドル
- ・ 2012-2013年の海上輸送による輸出額が3,140億ドル
- ・ 2012-2013年の海上輸送による輸入額が2,940億ドル
- ・ 貿易量は世界で4番目に大きい
- ・ オーストラリアは世界全体の海上貿易の10%を占めている
- ・ 今後10年間で80%を超える規模の成長が見込まれる

(出展：Ports Australia プレゼンテーション資料)

オーストラリアにおけるコンテナ貨物量は、この20年間右肩上がり増加しており、その増加速度は GDP の成長速度を上回っている。1993年を基準とした場合、2013年の GDP は約1.9倍であるのに対して、コンテナ貨物は約3.7倍になっており、コンテナ貨物は GDP の約2倍の速さで成長してきている。



資料：オーストラリアにおけるコンテナ貨物及び GDP の成長傾向

青線→コンテナ貨物量（1993年を100とした場合の TEU 比）

赤線→GDP（1993年を100とした場合）

「出展：Trends-Forecasts-for-Australian-Container-Ports」

国内の主要港湾の概況は以下のとおりである。

- 取扱貨物量で1位のヘッドランド港と2位のダンピア港は鉄鉱石の輸出を行っている。北西部の海岸にあるこの2港で国内の鉄鉱石輸出量の約94%を取り扱っている。
- 取扱貨物量で3位のニューキャッスル港は世界一の石炭輸出港である。4位のヘイ・ポイントと5位のグラッドストーンも石炭の輸出を行っており、これら東部の海岸にある3港で国内の石炭輸出量の約88%を取り扱っている。
- メルボルン港は国内最大のコンテナ港湾である。2007年には200万 TEU を達成し、現在約250万 TEU のコンテナ貨物量を誇る。現在は2003年に設立されたメルボルン港湾公社により経営されているが、近年民間企業への売却の動きが出始めており関係者と調整中とのことである。
- ブリスベン港は北東部のクイーンズランド州で最もコンテナ取扱量が多い港で、メルボルン港、ボタニー港に次ぐ国内第3位の取扱量である。近年急激に貨物量を伸ばしており、その成長率はオーストラリア国内で群を抜いている。
- 南オーストラリア州のアデレードからノーザンテリトリー州のダーウィンまで大陸を縦断する鉄道が敷設されており、途中で資源を集めてダーウィン港から輸出している。鉱物資源以外では家畜をインドネシアに輸出している。

なお、南オーストラリア州の港湾は2001年に民営化されており、Flinders Ports 株式会社が州内の全港湾の運営を行っている。

- タスマニア島からの輸出は、量的に少なく本船寄港が商業的に見合わないことからメルボルン港を経由することが多い。タスマニア州の港湾はタスマニア港湾公社（州政府の公社）が州内港湾を一括して運営を行っている。





写真：オーストラリアで最もコンテナ取扱量の多いメルボルン港  
「出展： Ports Australia プレゼンテーション資料」

#### (4) Ports Australia と National Port Strategy

##### ① Ports Australia（オーストラリア港湾協会）とは

Ports Australia は1916年に設立されたオーストラリア国内の港湾に関する民間組織である。民間港湾と公共港湾のどちらも協会員として所属しており、全部で35の会員がいる。協会の理事数は10名で、国内の各エリアからバランスよく選出され、2年毎に見直しを行っている。なお、最大のコンテナ港であるメルボルン港は、現在民間企業への売却の手続き中であることから理事に選出されていない。



資料：港湾協会に加盟している港湾一覧（出展：Ports Australia プレゼンテーション資料）

※位置図での「丸」の大きさは取扱い貨物量を表しているのではなく、港湾機能としての重要度を示している。

※複数の港湾を1つの港湾管理者が管理している箇所があるため、地図中の丸の数と会員数（35会員）は合致しない。



## Board of Ports Australia

|                    |     |                                 |              |
|--------------------|-----|---------------------------------|--------------|
| Vincent Tremaine   | CEO | Flinders Ports                  | Chairman     |
| Chris Leatt-Hayter | CEO | Fremantle Ports                 | Deputy Chair |
| Paul Weedon        | CEO | Tasmanian Ports Corporation     | Deputy Chair |
| Grant Gilfillan    | CEO | <u>Port Authority of NSW</u>    | Director     |
| Steve Lewis        | CEO | North Qld Bulk Ports            | Director     |
| Russell Smith      | CEO | <u>Port of Brisbane Pty Ltd</u> | Director     |
| Terry O'Connor     | CEO | Darwin Port Corporation         | Director     |
| Jim Cooper         | CEO | Port of Portland Pty Ltd        | Director     |
| Stephen Cleary     | CEO | <u>NSW Ports</u>                | Director     |
| Roger Johnston     | CEO | Pilbara Ports Authority         | Director     |

資料：港湾協会の理事一覧。今回視察したシドニー港（ボタニー港を含む）とブリスベン港は両港とも理事に選出されている。

「出展：Ports Australia プレゼンテーション資料」

## ②国内港湾の課題に対する Ports Australia の役割

Ports Australia によれば、オーストラリアの港湾関係者が抱えている課題として、輸送コストが高いこと、またこの要因として規制が厳しいこと及び許認可手続きが煩雑であることを挙げている。

輸送コストを下げるための解決策の1つとして、海上輸送の効率化を図ることが必要と考えているようだ。コンテナに関しては、国内の荷動きが小さいので輸出入貨物を取り扱っている外国船舶に国内輸送もさせたほうが合理的であり、国内貨物を一緒に運ぶことができればスケールメリットを生み出し、より効率化が図られる。

最近のトピックスでも国内港湾関係者から海運に関する規制が成長を妨げているとの意見があり、規制緩和を求める機運が高まりつつあるが、日本と同様に、外国籍船舶に対する規制（カボタージュ規制に類するもの）が厳しいため、当該事業を行うための許可を得るのは大変難しいとの説明を受けた。

他方、航路は陸上における道路と同じぐらい重要なインフラであるため、航路の機能維持のためには定期的な維持浚渫が必要である。浚渫する際には環境への配慮が不可欠であり、前もって環境関係部局の許可を得る必要があるが、ここでも厳しい規制がかけられているため、規制緩和が求められているとのことである。

Ports Australia の説明によれば、手続きの効率化を図るためには、申請や許可の簡素化は必要と考えており、特に、環境問題は複数の関係機関に跨っているため、当局に対して窓口を一本化して欲しいと働きかけているとのことである。

Ports Australia の最も重要な役割は、連邦政府とコミュニケーションを取ることであり、具体的な例としては港湾関連の法改正等に伴う影響について調査・報告を行っているとのことである。また、規制緩和を推し進めるためには、政治家に対して、港湾の重要性

を認識してもらうことも重要な仕事であるとの説明であった。

また、それ以外の重要な役割として、国内の各港湾の連携を深める取り組みを行っており、港湾オペレーションに関するワーキンググループ（環境関連、セキュリティ関連等）を開催し、各港湾関係者が集まる情報交換の場を提供しているとのことである。

### ③National Port Strategy（国家港湾戦略）及びマスタープラン

National Port Strategy は、連邦政府が Ports Australia とも協議しながら策定を行ったものである。本計画は、すべての港が最大の効率化を図ること、また取扱貨物量を増加していくことを目的としている。

2013年8月には、Ports Australia が策定し連邦政府から容認を受けたマスタープランの手引き（Leading Practice:Port Master Planning）を公表している。

マスタープランは港湾の周辺の開発に規制をかけるものではなく、あくまで方向性を持たせるためのフレームワーク的な位置付けであり、港湾及び港湾周辺のコミュニティの理解を得るための重要な役割を果たしている。また、港湾の民営化が進んでいる中、マスタープランの効力を確保するため、マスタープランに関する会議の場には民間借受者を同席させ一緒に議論するとのことであった。

なぜ現時点でマスタープランの必要性を、しかも州の管轄である港湾政策について連邦政府主導の下に推し進めようとしているのかについて、Ports Australia との質疑においても明確な回答を得ることはできなかった。いくつかの理由として、すべての港がこれまで作成していた訳でなく、主要港湾の計画はあっても分かり易く公表されていないこと、また他港のすぐれた取り組みの経験が共有されていないことなどが挙げられた。

## 2. シドニーの港湾

### (1) 概要

オーストラリアの東海岸に位置するシドニーは、ニュー・サウス・ウェールズ州の州都であり、都市圏の人口は4百万人を超えるオーストラリア最大の都市である。シドニー市街地には、政府機関、芸術文化団体などが拠点を置いており、近隣地域における商業、金融、文化の中心的役割を果たしている。また、オーストラリアで最も多様な民族が暮らしており、ほぼ半数以上の住民が海外生まれである。市民のおよそ30%が英語以外の言語を話し、英語以外で最も話されている言語は中国語で、インドネシア語、ギリシャ語、ロシア語と続いている。

都市の中心部は、風光明媚なシドニーハーバーに面しており、湾の周辺にはオペラハウスやハーバーブリッジ等の景観的に美しい建造物が立ち並び、国内外から年間約1,000万人の観光客が訪れている。シドニー港は経済と交通の中心地であるとともに、景観的にも世界で最も美しい港の一つである。

我々が訪問した9月下旬は気候的には冬から春にかかる時期で若干寒さが残っているかと思っていたが、天候に恵まれ日中は暖かくすっきり晴れて非常に過ごしやすい気候であった。クルーズシーズンは10月以降とのことであるので、時期的に少し早かったかもしれないが、気候的にも景観的にもクルーズ人気の高まりが十分に理解できる美しい環境であった。



資料：市街地の地図（シドニー観光マップ）



写真(左上)：会議室窓よりハーバーブリッジを臨む美しい眺望

写真(右上)：PA of NSWでのヒアリングの様子

写真(左下)：オペラハウスに集まる観光客たち

## (2) 港湾施設

### ① シドニーの港湾

シドニーには、大別してシドニーハーバーとボタニー港の2つの港がある。両港の距離は直線距離で10数キロしか離れておらず、30分以内では行き来できる程近い距離に整備されている。

元々はシドニーハーバーでコンテナやバルクを含めた全ての貨物を取り扱っていたが、



海上貨物の急激な増加に伴い、湾内が手狭になってきたこと等から1970年代にボタニー港の開発に着手した。現在、主な商業貨物はボタニー港で取り扱っている。

一方で、シドニーハーバーは、港湾施設の一部でバルク貨物を取り扱っているものの、クルーズ船の受け入れ態勢の強化に向け重点的に整備を進めており、人流はシドニーハーバー、物流はボタニー港といった使い分けを行っているようだ。



写真：シドニーハーバーとボタニー港の位置関係。直線距離で10数 km 離れている。

「出展：Port Authority of New South Wales プレゼンテーション資料」

## ②シドニーハーバーの港湾施設

シドニーの中心部に隣接しており、ドライバルク、リキッドバルク、一般貨物、クルーズなど幅広い用途で活用されている。41.7ヘクタールにも及ぶ施設はウォルシュ・ベイ、グリーブ・アイランド、ホワイト・ベイ、サーキュラー・キーに分散して設置されている。

特に景勝地であることからクルーズ船の寄港が近年増加してきており、その寄港回数はオーストラリア国内でダントツの1位である。クルーズ専用の旅客ターミナルを2つ有しているのもオーストラリアでシドニー港だけである。ホワイトベイクルーズターミナルは、オーバーシーパッセンジャーターミナル（OPT）と比較するとシドニー市街地まで若干離れているものの、両ターミナルとも国際空港まで30分以内で行くことができ fly & cruise 利用客の利便性は高い。事実、クルーズ船のシドニーへの入港回数は、2009/2010の年間119隻から、2013/2014では年間250隻以上の予約が入っており、過去4年間で急激な成長を遂げている。

シドニーのクルーズターミナルは、世界基準と同等以上の施設水準に保つため、また急増するクルーズ旅客に対応するため、重点的に施設整備を進められている。ホワイト・ベイでは建設費5,700万ドルをかけて新たなクルーズターミナルを整備し2013年4月に供用を開始している。またサーキュラー・キーでは、近年の大型クルーズ船の増加をうけ、より大きなクルーズ船が難なく入港できるよう、現在オーバーシーパッセンジャーターミナル（OPT）の岸壁やターミナル施設の大規模な改修工事を行っている。

[シドニーハーバーにおいて PA of NSW が管理する主な施設]

1) サーキュラー・キー (Circular Quay)

・クルーズターミナル (Overseas Passenger Terminal (OPT))

延長L=220m (+60m 延伸工事中)、水深-13m、Queen Mary II (全長345m) の接岸可能

2) グリーブ・アイランド/ホワイト・ベイ (Glebe Island/ White Bay)

・ドライバルクターミナル

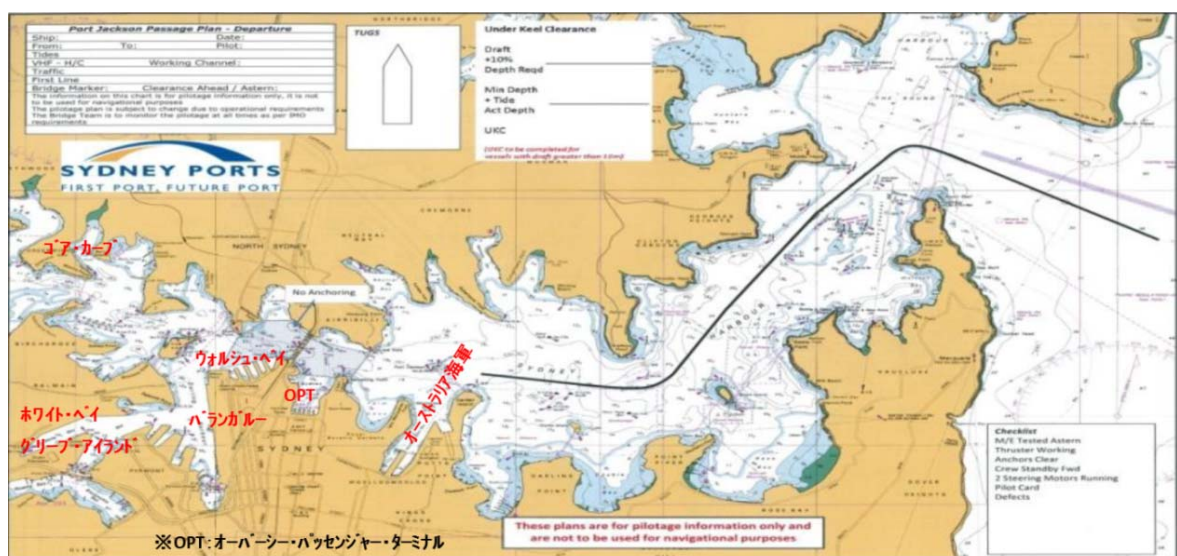
・液体バルクターミナル

・クルーズターミナル (White Bay Cruise Terminal)

延長L=450m、水深-8~-9m、2隻同時接岸可能

3) ゴア・カーブ (Gore Cove)

・液体バルクターミナル



「出展：Port Authority of New South Wales プレゼンテーション資料」





写真：ホワイト・ベイのクルーズターミナル。既存倉庫の骨組みを取り壊さずにデザインとして活かした斬新なスタイル。



写真：ゴア・カーブの液体バルクターミナル。シェル石油が専用使用。

### ③ボタニー港の港湾施設

ボタニー港はシドニー中心部の南方に位置し、港湾の西側にはシドニー空港が隣接している。主な港湾施設としてコンテナターミナル及び液体バルクターミナルを有しており、特にコンテナ取扱量はメルボルン港に次ぐオーストラリア国内2番目の規模で、今後も堅調な成長を続けていくと見込まれている。

現在、ボタニー港は岸壁延長3,793m、荷捌き施設を含めた全体の面積は276ヘクタールの施設規模であり、その中に12のコンテナバース及び2つの液体バルクバースを有している。コンテナターミナルは3社のターミナルオペレータ（DP ワールド、パトリック、ハチソン）により荷役作業が行われている。現在のコンテナ取扱貨物量は年間220万 TEU で、将来的な施設全体の処理能力は700～800万 TEU と見込まれている。

ハチソントーミナルは2013年11月に初めて船が接岸したまだ新しいターミナルである。現在も整備中であり一部供用開始の段階であるが、最終的なスペックとしては岸壁延長1300m、水深は16.4m で4つの連続バースを保有し、8,000TEU 規模の船を受け入れることができる。またパトリックターミナルでは、3億4800万ドルの資金を投じて西側に400m 岸壁を延長し、ターミナル用地として18ヘクタールを整備する計画がある。

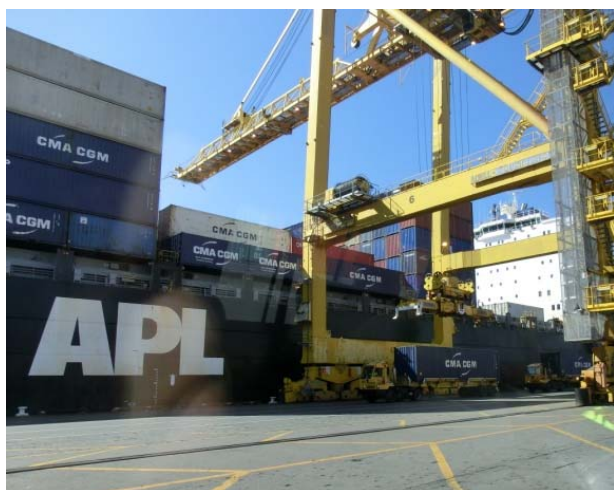




資料：ボタニー港の施設配置図  
「出展：NSW Ports プレゼンテーション資料」

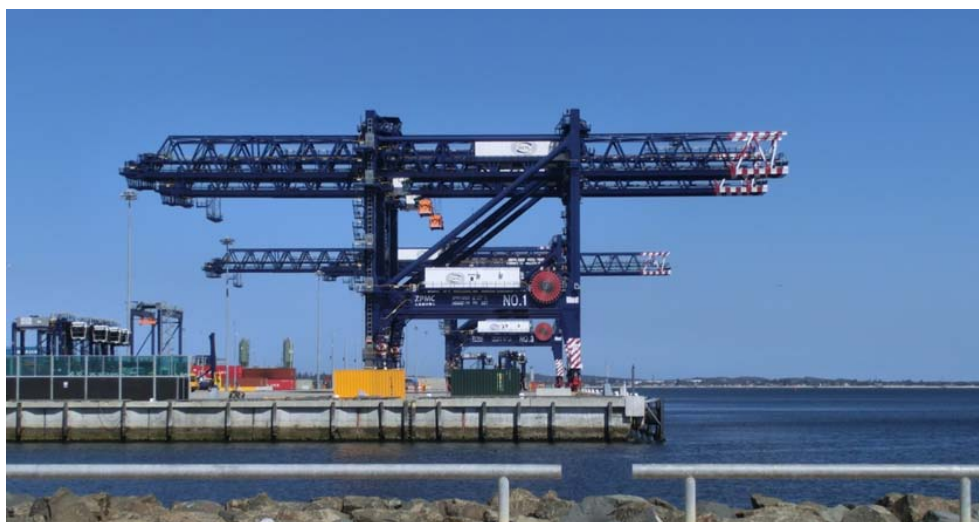


写真：ボタニー港のコンテナターミナル（左）、及び液体バルクターミナル（右）  
「出展：Port Authority of New South Wales プレゼンテーション資料」



写真：ボタニー港のDP ワールドのコンテナターミナル内の様子。

(左) ガントリークレーンによる荷役作業。(右) トラック重量の計量スペースの様子。



写真：ボタニー港のハチソンターミナルを臨む。空港の高さ制限によりガントリークレーンはスライドしてせり出す方式になっている。

### 3. 港湾の民営化

#### (1) Port Authority of New South Wales (PA of NSW) の設立

##### ①組織の変遷

シドニー港の歴史は古く、前述のオーストラリアの歴史と同じく1770年に英国人探検家ジェームズ・クックがボタニー湾に上陸したところから始まっており、国家の歴史と共に発展を遂げてきた。

当初は作業用の港として物資等の搬入に用いられていたが、開拓が進み生産力が高まってきた頃から輸出港としての役割も持つようになった。

1800年代の埠頭は全て民間が開発・所有を行っていたが、個人所有の埠頭でペストが流行したことをきっかけに“Sydney Harbour Trust”を設立し、湾内のナビゲーションや安全管理、また航路及びバースのメンテナンスを一元化して行った。この体制は1936年まで続いたが、この年にニューサウスウェールズ州の港湾を一括管理（当初ケンブラ港は含ま



れていない。)する“Maritime Services Board (MSB)”の設立によりシドニー港での業務を引き継いだ。その後半世紀以上にわたって MSB による管理が続いたが、1990年代頃から州政府の財政悪化に伴う組織再編が議論されるようになり、独立採算ができる組織を目指して1995年にシドニー港湾公社 (Sydney Ports Corporation) を設立し MSB の業務を引き継いだ。

現在はニューサウスウェールズ州の全ての港湾公社が統合され、2014年8月からニューサウスウェールズ港湾公社 (NSW 港湾公社) となっている。

他方、ボタニー港は、コンテナ貨物の登場により取扱貨物量が飛躍的に伸びてきた1970年代に開発に着手し、1979年12月にターミナルの供用が開始された。供用開始後の港湾管理者はシドニー港と同じ変遷をたどるが、2013年に州政府が保有する港湾施設及び用地すべてを99年の長期リースという形で売却したため、現在は民間会社である NSW Ports が管理運営を行っている。

#### 〔沿革〕

1788 シドニー港は最初の入植船団以来、作業用の港として開設。

1807 記録上初めて羊毛の輸出を行った。

1811 初めて“港湾管理委員会”が設立される。

1833 外国船籍が取り引きすることを可能にする自由港を宣言。

1871 ニューサウスウェールズ州の海事局が設立される。

1899 海事局がナビゲーション部門に置き換わった。

1901 個人所有の波止場で腺ペストが流行したことをきっかけに、“Sydney Harbour Trust”を設立。

1936 州政府に海事サービス局 (Maritime Services Board) が設立される。シドニー港を含むニューサウスウェールズ州内すべての港湾と船舶航行に関係する業務を一体的に担当した。唯一の例外としてケンブラ港は独自に港湾運営を行っていたが、これも1948年には MSB の所管となった。

1952 海事サービス局の本部がサーキュラー・キーに置かれた。(今現在はの現代美術館の建物として使用されている。)

1971 ボタニー湾の開発を開始し、1979年12月にターミナルが供用開始した。

1995 州政府は MSB を解散し、ニューキャッスル港、ケンブラ港、シドニー港 (シドニーハーバーとボタニー港) に独立した港湾公社を設立。

2011 この年の12月に、ニューサウスウェールズ州の交通関係組織の再編・集約により、エデン港とヤンバ港の管理をシドニー港に移管。

2013 ボタニー港の州資産を NSW Ports Consortium に99年リースすると発表。

2014 NSW 港湾公社の設立。(法的設立日は2014年8月1日)

## ②組織構成及び業務内容

NSW 港湾公社は、2014年8月1日に州法に基づき州政府が設立した公社である。公社の取締役会は、一定の要件を満たした財界の有力者及び職員代表から成る 5 名の役員で構成されている。基本的にはニューサウスウェールズ州の商業港における海域部分での業務を担当しており、その対象港は州内の主な港湾 (シドニー港、ボタニー港、ニューキャッスル

港、ケンプラ港、ヤンバ港およびイーデン港）を全て含んでいる。また、シドニー港、ヤンバ港及びイーデン港では、いくつかの商業埠頭の港湾施設資産を所有しておりこれらの管理も行っている。

具体的な業務内容は、航行管制 VTS、消防、海難救助、海洋汚染防止などを行っており、中でも水先案内は公社の大事な業務であるとの説明であった。公社職員（タグ船長）の説明では、シドニー港でクルーズ船が給油を行う場合やビルジを排出する場合、またボタニー港でコンテナ船が給油を行う場合は、専門の公社職員がチームで現場に行き、安全かつ適切に（油漏れ防止など）実施されているかを監督し、確認証を出す必要があるので忙しいとのことであった。なお、船舶（プレジャーボート等）のライセンスの発行は州政府の別の部署で行っている。

また航路の浚渫は近年売却した民間会社の責任で行っているが、深淺測量の実施や入港船舶に対する水深の公表は公社が責任をもって行っている。

[取締役会]

| 役職             | 氏名                 | 経歴等                                                                      |
|----------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 会長             | Nicholas Whitlam   | 2013年3月に就任。<br>〈経歴〉<br>・ NSW 州立銀行の代表取締役 兼 最高経営責任者（CEO）<br>・ NRMA 保険会社の社長 |
| 取締役員           | Penny Bingham-Hall | 2012年4月に就任。<br>〈経歴〉<br>・ レイトン・ホールディングス勤務<br>・ アボガト・シーサービスオーストラリアの会長      |
| 取締役員           | Robert Dunn        | 2012年4月に就任。<br>〈前歴〉<br>・ パトリック・コーポレーションの財務担当取締役                          |
| 取締役員 兼 最高経営責任者 | Grant Gilfillan    | 2009年4月に就任。<br>〈前歴〉<br>・ DP ワールドの上級副社長、常務取締役兼ゼネラルマネージャー                  |
| 職員代表取締役員       | Michael Sullivan   | 2011年に就任。<br>1977年に海事サービス局（Maritime Services Board）に入社。                  |

[港湾公社の責務]

- ・ 湾湾へのアプローチ及び航路の管理
- ・ 航行および船舶移動の安全性の確保
- ・ 海洋環境の保護
- ・ 港湾施設の提供  
及びメンテナンス
- ・ 貿易とロジスティクスの促進
- ・ 水先案内
- ・ 港湾セキュリティの向上
- ・ 収益性の高い事業成長をもたらすこと



写真：水先案内船





写真：汚染対策の様子



写真：消防訓練の様子

「出展：Port Authority of New South Wales プレゼンテーション資料」

## (2) ボタニー港の民営化

前述したとおり、1990年代から州政府の財政悪化に伴って港湾の公社化が進んだが、2000年代に入ると、公共投資の財源を捻出する手段として州政府が保有する交通インフラを民間企業に売却（コンセッション契約という形態）する動きが現れ始めた。この流れは港湾にも及んでおり、2001年には南オーストラリア州の7つの港湾を一括で1つの民間企業 Flinders Ports に売却された。

ニューサウスウェールズ州でも厳しい財政状況により、公共投資等の財源を確保するため、ボタニー港において州政府が保有している資産を売却・民営化することになった。これにより2013年5月31日にボタニー港は、総額4.3billion 豪ドル（約4,300億円）で New South Wales Ports（NSW Ports）と99年間にわたる超長期のコンセッション契約を締結し、その管理運営権を売却することで民営化が図られている。契約者は公募により決められ、最終的な応募数3社の中から選定の結果 NSW Ports に決定したものである。

## (3) New South Wales Ports (NSW Ports) とは

NSW Ports は、出資者の8割以上がオーストラリアの年金ファンドで構成されたコンソーシアムである。当該コンソーシアムを構成するファンドは、ボタニー港以外の公共インフラに対しても個々に投資を行っており、例として、シドニーの裁判所の建物、ブリスベンの空港・港湾・道路などが挙げられる。これらの公共インフラへの投資は、ボタニー港への投資と同様、全て長期リース契約による運営権の譲渡である。

[NSW Ports のコンソーシアムの内訳]

|   | 企業名 | 企業概要                                                            |
|---|-----|-----------------------------------------------------------------|
| 1 | IFM | オーストラリアの30の年金基金が出資し、530億豪ドルを超える資産（2014年9月30日現在）を運用する世界的な資産運用会社。 |

|   |                          |                                                                                                           |
|---|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Australian Super Pty Ltd | 個人を対象とした退職年金基金の管理会社。800億ドルを超える資産について、オーストラリアを中心とした世界中の公共の株式、債券、そしてオルタナティブ市場（旧来の市場に代わる新興市場）に投資し資産運用を行っている。 |
| 3 | Tawreed Investments      | アブダビの投資庁 ADIA の100%子会社で、国際的なインフラ投資専門組織。                                                                   |
| 4 | Cbus                     | Cbus は1984年に設立されたオーストラリアの建築関連産業の年金ファンドである。                                                                |
| 5 | HESTA                    | HESTA は119,000人の雇用者が加入し(会員は750,000人を超える)、220億ドルの資産を有する、健康やコミュニティサービスのためのスーパーファンドである。                      |
| 6 | HOSTPLUS                 | HOSTPLUS は1987年にオーストラリアホテル協会（AHA）と United Voice により設立された、ホスピタリティ、観光、レクリエーション、及びスポーツのための全国的なスーパーファンドである。   |

ボタニー港での NSW Ports と PA of NSW との役割分担について、以下の表に示す。コンテナターミナルを含む陸側港湾区域では、PBLIS の規制・執行や危険物の規制・執行を除く殆どの業務を NSW Ports が担っており、その業務には港湾開発や港湾計画の策定も含まれている。一方水域では、航路の浚渫は NSW Ports が行っているものの、それ以外の航路の安全航行に関する業務や環境保全に関する業務は PA of NSW が担っている。

[ボタニー港における NSW Ports と Port Authority of NSW との役割分担]

| 対象エリア     | 作業内容              | 事業主体      |           |
|-----------|-------------------|-----------|-----------|
|           |                   | NSW Ports | PA of NSW |
| 陸側港湾区域    | テナントのマネジメント       | ○         |           |
|           | 道路アクセス（維持管理含む）    | ○         |           |
|           | 線路、パイプライン網の供給     | ○         |           |
|           | セキュリティと安全管理       | ○         |           |
|           | 戦略的な港湾開発、港湾計画     | ○         |           |
|           | 開発承認の自己決定         | ○         |           |
|           | PBLIS の規制/執行      |           | ○*        |
| コンテナターミナル | テナントのマネジメント       | ○         |           |
|           | 埠頭の港湾施設のメンテナンス    | ○         |           |
|           | バースポケットの供給（浚渫を含む） | ○         |           |
|           | 危険物の規制/執行         |           | ○         |
| 液体バルクバース  | 施設のオペレーションコントロール  | ○         |           |
|           | バースの港湾施設のメンテナンス   | ○         |           |
|           | バースポケットの供給（浚渫を含む） | ○         |           |
|           | 海事セキュリティ計画と実行     | ○         |           |
|           | 危険物の規制/執行         |           | ○         |

|    |                  |   |   |
|----|------------------|---|---|
| 水域 | 港長の役割            |   | ○ |
|    | 船舶交通管制（予約含む）     |   | ○ |
|    | 水先案内             |   | ○ |
|    | 海上セキュリティ、安全、緊急対応 |   | ○ |
|    | 海洋汚染規則および執行      |   | ○ |
|    | 港への航路の提供（浚渫を含む）  | ○ |   |

\* PBLIS の規制/執行に関しては州政府の管轄となっている。

#### (4) 民営化に伴う変革

オーストラリア国内において、近年進められている港湾の民営化は、土地・施設の権利を全て売却するというものではなく、所有権を除く運営権をコンセッション契約という形で民間企業に移譲している。また、借受者となる民間企業は自らターミナルを運営するのではなく、従前からの契約を継承し、ターミナルオペレータへ施設を貸付けて収入を得ている。

民営化の例としては、南オーストラリア州の港湾は10年以上前の2001年に既に民営化されている。また近年の例としては、シドニー港、ケンプラ港は一年前に、ニューキャッスル港は2014年5月に民営化された。さらに、メルボルン港やダーウィン港は現在民営化に向けた手続き中である。

なお、民営化の仕方は州によって若干異なっており、その例として殆どの地域が州管理の港湾施設全体を対象に民営化しているのに対し、西オーストラリア州は港湾施設の一部のみ民営化を図っている。他の地域に比べ民営化の規模が小さいのは、鉱山資源等による安定した税収と人口が少ないことで社会保障等の支出が小さいことから、州の財務状況が比較的良く、大きな財源捻出の必要が無いからであると説明を受けた。

民営化に際してコンセッション契約の形態を取るのは州政府が関与をもつことができ、開発の方法について州政府がコントロールできるからとしている。この考えは港湾の民営化のみならず、空港等他の公共施設においても同様である。

一方で、州政府がコントロールする場合の具体的な関与内容については明確な回答は無く、実質的にはコンセッション契約と売却とは殆ど違いはないとのことであった。このことは NSW Ports のプレゼン資料にて、臨港地区での戦略的な港湾開発及び港湾計画は NSW Ports が担うと記述されているとおり、ボタニー港に関して言えば開発・管理運営に関してかなりの部分が借受者に委ねられている。

オーストラリア国民は民営化することへの関心を持っており、これまでの経験で、必ずしも政府が最良の策を講じるとは言えないことから、民間の知恵を活かした港湾経営を支持しているとのことである。またコンセッション契約という形態は、民営化リスクに対する漠然とした不安に対して、万が一失敗した時に元の体制に戻せる可能性を含んでおり、国民に対して一定の安心感を与えていると思われる。

## 4. 港湾経営

### (1) PA of NSW の経営戦略

NSW 港湾公社は、財務や政策を決定する権限は州政府にあるものの、企業として経営を行っている。また、シドニー港の経営に関しては NSW 港湾公社が総括して管理・運営を行っているが、ボタニー港、ケンプラ港、ニューキャッスル港のように民営化した港はそれぞれ州から独立した形で管理運営を行っている。

NSW 港湾公社の収入は3千万豪ドルであり、世界的に見ても高額と言われているナビゲーションチャージ（入港料に類する）をシドニー港に入港するクルーズ船に対して課すことにより、6割に相当する1千8百万豪ドルの収入を得ている。その他、1千万豪ドルが旅客ターミナルからの収入で、2百万豪ドルがパイロット収入である。なお、シドニー港以外の NSW 港湾公社が管轄している港から、港湾収入の一部が公社へ入ってくるものの、その額は極僅かであり公社収入への貢献は殆ど無い。

ボタニー港の売却前、シドニー港湾公社時代（NSW 港湾公社の前身）はボタニー港から得られる収入は全体の8割を占めていた。具体的には、売却前の収入が2.7億豪ドルだったのに対し、売却後は0.3億豪ドルに激減している。このことから、NSW 港湾公社においてボタニー港の売却が経営に与えた影響は非常に大きいものだったことが窺える。

NSW 港湾公社は大きな収入源を失ったことから、支出を抑えるための様々な取り組みを行っている。人員削減は主な取り組みの一つであり、売却前は350人の職員がいたが、80人のリストラを行い現在の職員数は270人である。ただし、リストラした職員の一部は現在 NSW Ports で働いている。その他の取り組みとしては、赤字資産であった社屋の売却を行っている。

また一方で、収入を増やす取り組みも行っており、主なものとしてはクルーズターミナルの使用料の値上げがある。前述したとおり、収入のうち1/3を旅客ターミナルからの収入が占めており、ボタニー港売却後の NSW 港湾公社にとって重要な収入源と言える。Annual Report 2012/13によると、船社との交渉で2013/14年度が\$8/人、2014/15年度が\$25/人、2015/16年度が\$30/人と合意したとあり、乗客一人当たりのチャージの増額のみならず近年急激に成長しているクルーズ観光客数の増加との相乗効果によって収入は大きく増加する見込みである。

## (2) NSW Ports の経営戦略

### ①施設整備、開発計画

ボタニー港はニューサウスウェールズ州の経済を支える主要な商業港であり、特にコンテナ港としては年間約220万 TEU を取り扱い、その規模はオーストラリア国内第2位である。また、オーストラリア最大の公共の液体バルク設備（化学薬品、洗練された燃料およびLPG用の設備）を有している。そのシェアはNSWで使用されるLPGの90%、またシドニー空港で使用されるジェット燃料の約26%を取り扱っている。コンテナ貨物の輸出入相手国は、10年前はアメリカやヨーロッパ方面が多かったが、現在は62%がアジア方面であり、そのうち40%が北アジア（中国、日本、香港等）となっている。2000年以降の北アジア特に中国の経済成長の影響を反映した結果になっていると思われる。

ボタニー港は1970年代から開発を開始し、ターミナル用地の造成は全て海上を埋め立て



ることで整備されている。現在もハチソンターミナルは整備中（一部暫定供用）であり。またパトリックターミナルの西側部分も拡張整備を進めている。

ボタニー港に寄港するコンテナ船の平均的な船腹は、アメリカ向けの船が2583TEU、北アジア（中国、日本、香港等）向けの船が4723TEU であり、コンテナ船の大型化に関してはまだそれほど進んでいないと思われる。NSW Ports へのヒアリングでは、現在のスペックでは6500TEU 規模の船であればどのバースでも対応可能とのことであるが、それ以上の船が来た場合の対応やコンテナ船の大型化に対応する計画は無いとのことであった。

NSW Ports は陸域での荷役作業の効率、輸送の効率を重要視しており、トラックの渋滞対策やそれに起因する環境問題を解決するため、及び今後増加する貨物を効率よく捌くため、州政府を上げて鉄道輸送への転換の促進を図っており、陸送における鉄道利用率の向上は至上課題と考えているようだ。この方針に沿う形で、3社のコンテナターミナルともオンドックレールが敷設されており、併せて整備が進められているインランドポートの整備が進むにつれ鉄道利用率も向上していくものと思われる。



資料：ボタニー港（ハチソンターミナル・パトリックターミナル）の完成予想図  
（出展：NSW Ports 配付資料）

(i) ハチソンターミナル(SICTL)の施設整備要旨

- ・岸壁延長1,300mに4つの連続バースを保有
- ・4基のガントリークレーン（暫定スペック）
- ・6台の自動スタッキング・クレーン(ASC)を使用(暫定スペック)
- ・42ヘクタールのターミナル土地
- ・16.4mの大水深バース
- ・新設ターミナルエリアへの専用のアクセス道路
- ・鉄道側線の追加

(ii) パトリックターミナルの施設整備要旨

- ・400mの追加岸壁

- ・ターミナル土地を18ヘクタール追加
- ・ Auto Strad 技術（レーダー及びレーザーで誘導する方式）を導入した自動ストロドルキャリアを44台使用
- ・事務所、作業設備、及び管制塔の新設
- ・ターミナルエリアへのアクセス道路の整備
- ・再開発に3億4800万ドルの費用をかけ安全性、効率の向上を図る

## ②契約関係（NSW Ports とターミナルオペレータ）

ボタニー港における3社のターミナルオペレータは荷役作業を行うにあたって NSW Ports とリース契約を締結しており、NSW Ports はターミナルオペレータとの契約内容を工夫することで荷役作業の効率化を促進している。

リース料を支払うことでターミナルの使用権を得るのは一般的な他の港湾と同様であるが、その料金の内訳は特筆すべき点があり、料金の半分は土地代金で残り半分は荷役効率の実績で料金変動する仕組みを取り入れている。荷役効率は、1時間にコンテナ25個を捌くことを標準とし、これに加えガントリーの作業効率、鉄道の利用率、トラックの待ち時間を考慮して評価しており、4半期毎に貸主である NSW Ports とそれぞれのターミナルオペレータが面談を行い、料金改定を行うこととしている。作業効率が良ければ料金が下がるのでターミナルオペレータにとってはインセンティブになるが、逆に作業効率が悪い場合は、取り扱った貨物量も少ないうえに、料金も上がるので、大きいペナルティが課せられることになる。

この契約形態は、シドニー港湾公社時代に採用していたものを NSW Ports はそのまま継承している。シドニー港湾公社当時、できるだけ多くの船を呼び込むことができる手法を検討した結果、このスキームが考えられたようだ。このようにして荷役効率で料金変動するのは、世界的にもユニークな取り組みであると言える。

また、NSW Ports とターミナルオペレータの契約期間は20年～30年間であり、ターミナルオペレータと船社との契約期間は1年～4年程度のような。土地代は年間30～40豪ドル/m<sup>2</sup>程度である。土地代金の基となる土地評価は、第三者機関の査定により3年毎に見直しを行っている。リース契約の内容は一義的に NSW Ports が決めるものであるが、借受者が内容に不満であれば一般的な紛争解決機関（公の機関）に持っていくことができるとの説明であった。

NSW Ports の収入の内訳は、ターミナルオペレータ等へのリース料はせいぜい全体の2割程度であり、残りの8割の収入は埠頭通過料（Wharfage）から得ている。ヒアリングでは輸入1TEUあたり110ドル、輸出1TEUあたり72ドルで、また空コンは1TEUあたり20ドルとのことであった。言い換えれば、貨物量の大小に関わらず一定料金であり、ターミナルオペレータにとっては取扱貨物量を拡大させることは、リース料では効率化の要素として反映されるものの、Wharfage に関する限りインセンティブは無い。

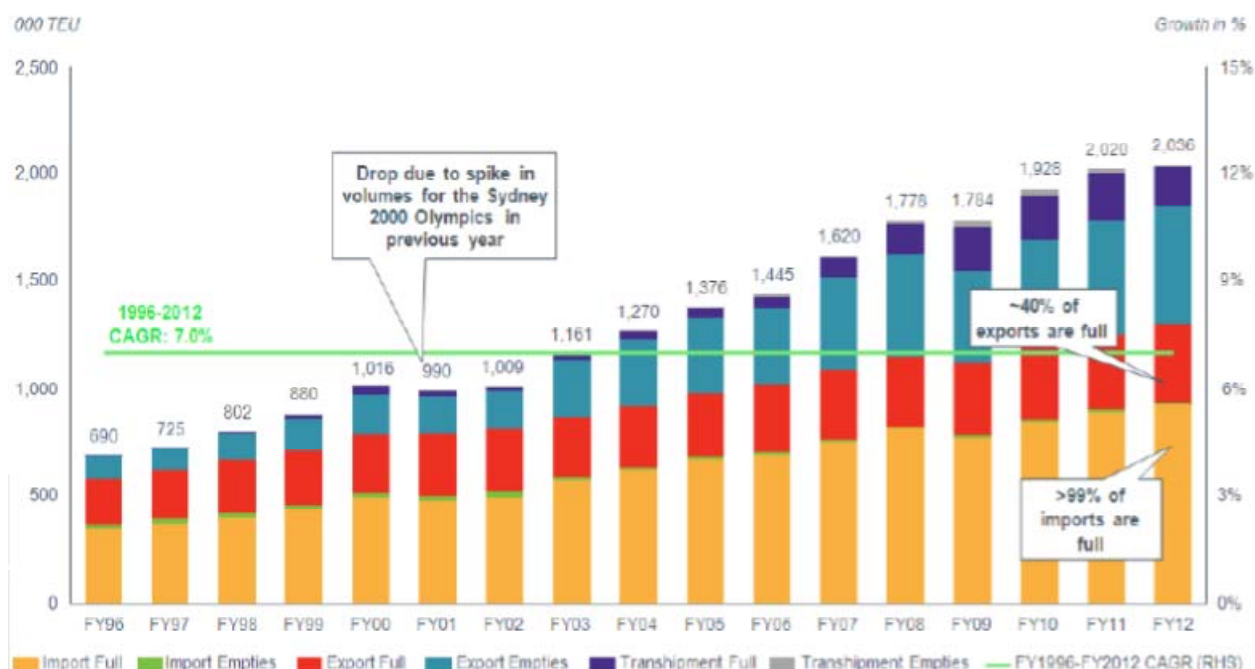
## ③取扱い貨物量及び今後の見込み

ボタニー港における2013/14のコンテナ取扱量は220万6千 TEU であり、前年から3.8%の成長を記録した。1996年から昨年までのコンテナ貨物取扱量は、年平均約7%で急激に成長してきており、この10年で約1.7倍に増加している。

NSW Ports の説明によると、99年間の超長期のコンセッション契約のため、入札にあたっては当然ながら将来の貨物量を予測し、長期的な収支動向を推計している。貨物量は経済状況の影響を受けるので、予測は国内総生産を基に計算しており、過去のデータを基に、コンテナ貨物の成長率は国内総生産の伸び率を2倍（コンテナ貨物成長率＝国内総生産伸び率×2）することで算出するとの説明であった。この考えに基づき、NSW Ports は入札前の概算において、初めの15年間は6%、それ以降は3～4%の成長を予測していたとのことであった。

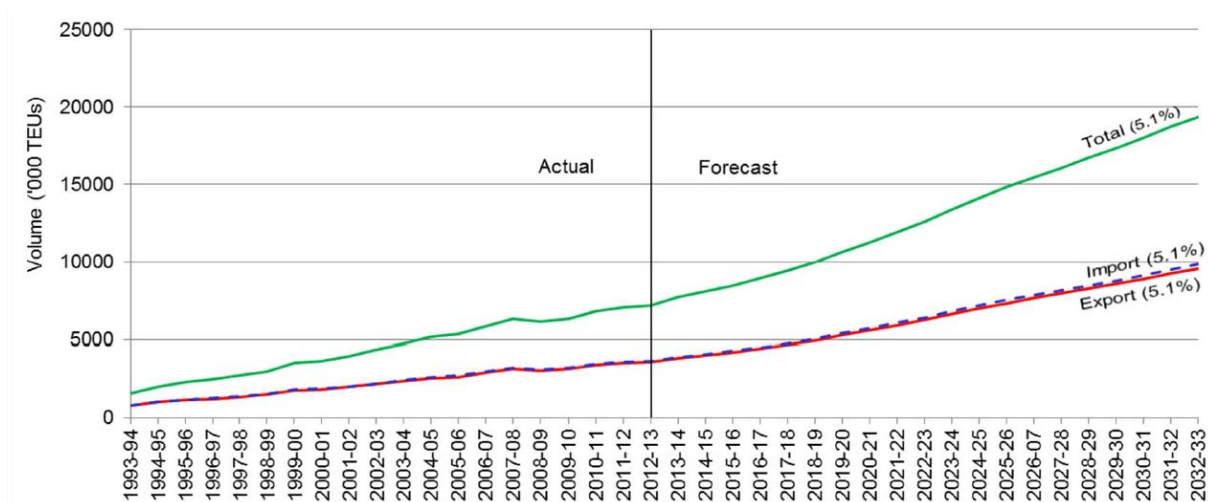
しかしながら、実際には昨年の成長率は3.8%と所期の見込値6%から落ち込んでおり、直近2、3年の貨物量データでは国内総生産の伸び率の1.5倍程度の成長にとどまっている。また連邦政府が発表したコンテナ貨物量の成長予測によると、2012/13年から2032/2033年までのボタニー港の平均成長率は年率4.5%と予測されており、このデータでも NSW Ports の見込値6%を下回っていることから、NSW Ports は将来の成長リスクを抱えていると言える。

このことは当初の予測外の事態であると認めつつも、将来を見据えた投資であるので、コンセッション契約で支払った4.3billion 豪ドル（約4,300億円）は決して高いとは考えていないとの説明であった。



資料：コンテナ取扱量の堅調な伸び（※2001は前年のシドニーオリンピックで急激に貨物量が伸びた影響で落ち込んでいる）

「出展：NSW Ports プレゼンテーション資料」



資料：オーストラリア国内におけるコンテナ貨物の今後20年の成長率予測

| 港湾名  | ブリスベン | フリーマントル | アデレード | メルボルン | シドニー<br>(ボタニー) | その他  | 国内全体 |
|------|-------|---------|-------|-------|----------------|------|------|
| 年成長率 | 6.2%  | 5.8%    | 5.4%  | 4.8%  | 4.5%           | 5.0% | 5.1% |

「出展：Trends-Forecasts-for-Australian-Container-Ports」

## 5. 考察

### (1) 港湾の民営化とその背景

近年オーストラリアにおいて、これほど港湾の民営化が進んでいるのはどうしてなのか。

まず港湾施設の権限を保有する州政府側の理由としては、財政状況が苦しいことが挙げられる。オーストラリアの財政収支は2008年のリーマンショックによる世界景気の後退したことで、それ以降今年度まで財政赤字が続いている。このような厳しい財政状況下においては新たなインフラ開発を行う財源の確保が難しいことから、民間投資の対象になり得る様々な公共資産の売却を進めてきたと思われる。公共資産の中でも港湾の民営化が進んできたのは、港湾は独立採算が図れる施設（十分な収入が見込める施設）であることと、単年度の収入額が大きいと非常に高値で売却ができる施設であること、それと同時に儲けが出ているという事実があるからだと思われる。日本では全ての港湾がこのように民間投資の対象に成り得るとは限らないが、オーストラリアでは使用料等の収入によって運営を行う施設は独立採算が原則であり、収支の赤字部分を税金で補填することに国民の抵抗感が強い。したがって、一般的にどの港湾においても収支バランスを考慮した経営を行ってきていることから民間投資の対象に成り易いと思われる。

一方で、民間企業が購入する理由としては、企業としての社会への貢献という一面もあるかもしれないが、最大の理由としては安定した収益が見込める投資と考えているからである。特にボタニー港を購入した年金ファンドのように長期の運用を行う企業は、銀行等への預金や株式の購入で資産を増やすよりも、倒産のリスクが無く一定の収益が見込める公共施設の運営を選択するということは、安全性や確実性の観点から十分に理解できる。また一般的に公社を含め公共が関与する運営形態よりも、純民間企業の方が民間の知恵を活かした効率的、発展的な運営により大きな利益を上げることが可能である。



国民としても、空港や港湾といった主要な公共施設を売却、民営化する州政府の対応を大半の国民が理解し納得しているからこそ、これ程までに民営化が進んでいるのだと推測される。しかし少なからず反対の意見を持つ国民は存在するはずであり、社会資本としての港湾の経営を、地域の主権から切り離し民間に委ねることが本当に良いのかどうかの大きな議論が何故起こらないのか不思議である。

## (2) 民営化のリスクと国家港湾戦略

Ports Australia の David Anderson(CEO)が曰く、99年間のコンセッション契約という形態は、実質的には売却したことと同じとのことであった。また、今回の研修を通して各関係者にコンセッション契約の具体的な契約条項、特に監督権や契約解除権について質問したところ、結局どの担当者からも回答を得ることはできなかった。

NSW Ports は自らの判断で開発計画を含めた経営方針を定め運営を行っていくが、州政府はそれに対して明確な監督権や解除権を仮に有していないとなると、将来的に大きなリスクがあると思われる。

オーストラリアは広い国土に都市が点在し、国内港湾の互いの距離が離れていることから、港湾間の競争が発生しにくい寡占状態となっている。自社の利益追求によって港湾料金の不当な値上げを行う可能性や、特定の船社を優遇する不平等な取引を行う可能性が無いとは言えない。或いは港湾の追加投資をできるだけ遅らせようとする可能性もある。

また景気が良く順調に成長していけば問題は無いが、景気が悪くなり赤字経営に陥った場合は投資会社が突然撤退したりしないのか。環境対策や渋滞対策等、必ずしも会社の利益にならない対策を今度行っていくのか。このように州政府の意向にそぐわない運営をした場合、州政府はどのように対応するのか疑問が残る。

近年発表された国家港湾戦略は、港湾周辺の都市化が進んできたことで港湾と市街地の共存の難しさが増すなど、総合的な長期港湾計画の必要性から策定されたものと思われる。しかし別の視点としては、港湾の民間売却が進む中で、港湾と背後圏を結ぶロジスティクス回廊を確保し、公共の利益を最優先とした改善を図れるようにするため、民間企業の開発に一定の制限をかける役割を持たせていると思われる。

## (3) ボタニー港における経営戦略

ボタニー港は港湾背後圏に消費地が広がっていることから輸入貨物の多くは生活物資等が占めている。一方で、資源国であるオーストラリアにおいては、主な輸出貨物は石炭や鉄鉱石等のバルク貨物が占めている。したがって必然的にコンテナ貨物に関しては輸入が輸出を上回る、いわゆる片荷輸送の状態となっている。

空コンテナの運搬は輸送効率を下げるため、一般的に海上輸送コストは高くなる。輸送コストの増加は取扱貨物量の減少に繋がる恐れがある。このため集貨や創貨に関する取り組みを行っているのか聞いてみたが、特に取り組むべき課題と認識していないように感じた。

オーストラリアは地理的に北米やヨーロッパから遠く離れており、オーストラリアを経由して他国に輸出するという形態は殆ど無く、戦略的にトランシップ貨物の獲得を取り組むのはあり得ない。また、都市と都市の間が離れている寡占状態であることから自ずと貨物は集まってくるので集貨を図る必要もない。つまり、貨物は経済の状況などで変動はするものの、必要なものは自ずと港にやってくるものであり、努力して取扱貨物量を増やすことはそもそも難しい環境にあると思われる。

NSW Ports とターミナルオペレータとのリース契約では、他の港では一般的に見られる取扱貨物量に応じた条件を課しておらず、このことから努力して貨物を獲得することが難しいことを裏付けている。

一方で、リース契約には他に例を見ない荷役効率に応じた料金設定を行っており、荷役効率を上げることで停船時間を短縮し、できるだけ多くの船舶を入港させる取り組みを行っている。つまり、既に投資したターミナルを最大限に有効利用することを目指している。

NSW Ports は入港する船舶の回転率を上げることで、埠頭通過料（Wharfage）を増やす戦略を取っており、実際、収入の8割は占める埠頭通過料とのものであった。

オーストラリアは日本や東アジアを取り巻く海上輸送の環境とは大きく異なっており、このような取り組みは、オーストラリアの特殊な環境において形成された契約内容及び経営戦略だと思われる。

#### (4) まとめ

今回の海外研修を通して、オーストラリアの港湾は国全体に渡り予想以上に民営化が進められており、港湾の民営化の手法、及び港湾経営変革のスピード感や大胆さには驚かされた。

周りが海に囲まれている日本にとって、物資を輸送する手段として船舶が果たす役割は非常に大きく、その船舶の受け入れ口である港湾の重要性は極めて高い。資源の輸出で国家を支えているオーストラリアにおいても、名目 GDP の約4割を海上輸送貿易が占めていることから分かります。日本と同様港湾の重要性は高い。

そのオーストラリアで近年進められてきた民営化は、行政サービスの簡素化や財源の確保といった観点で取り組みを行っていると思われる。一方で、日本においても平成23年度の港湾法改正により国際戦略港湾を初めとした港湾の一部民営化を進める動きがあるが、その意図は港湾コストの低廉化を図るための手段として進められているもので、財源を確保するというよりもむしろ投資を行っている。

国家を支える重要なインフラをあっさりと民間に売却してしまうのは非常に大胆な手法であり、オーストラリアと全く同じ手法で民営化等の改革を進めるのは、重要な公的インフラである港湾の公共性を確保する観点から、また港湾労働者の労働環境の維持又は改善を求める意見により、今の日本で行うのは率直に難しいと感じた。

他方、ボタニー港の港湾経営では、リース契約において荷役効率に応じた料金設定を行うなど、既に整備された施設を最大限に活用するための取り組みを行っていた。

港湾での取扱貨物量を増やす目的で、新たに施設を整備するのは莫大なコストと時間がかかるが、既に整備された施設の効率化を図るのは、新たな施設を整備するよりも低コス

トでスピーディに行うことが可能である。当然のことながら、見込まれる貨物量が分からない状況での投資はリスクが伴うし、まためまぐるしく変化する世界の状況に柔軟に素早く対応するためにも、低コストとスピード感はこの港湾でも重要な要素であると思われる。

したがって日本の港湾においても、例えばターミナルオペレータとの契約において取扱貨物量に応じたインセンティブを付与する条項の設定、複数のターミナルオペレータの協力による弾力的なバース利用、またターミナルの自動化等、このような荷役の効率化を図る取り組みは、港湾関係者と難しい調整を要するものの、有効な手段だと思われる。

那覇港のコンテナターミナル（2バース、岸壁延長600m）は、100%民間出資である那覇国際コンテナターミナル株式会社に那覇港管理組合が管理する施設を平成18年から貸付けており、これまで取扱貨物量は堅調に増加している。しかしながら、コンテナターミナルにはまだ余力があり、今以上に取扱貨物量を増やすことは可能である。

那覇港管理組合では貨物を増やす主な取り組みとして、コンテナターミナルの背後地にロジスティクスセンターの整備等を予定しているが、このような貨物を増やす取り組みと合わせて、荷役の効率化を図る取り組みを進め、荷役コストの低減化及び収益の増加を図っていく必要があると感じた。今後、那覇国際コンテナターミナル株式会社や港運事業者と調整を行い荷役の効率化を進めつつ、取扱貨物量が増えていけば、将来的にはターミナルの自動化の検討も必要になってくると思われる。

最後に、今回の研修を通してオーストラリアの港湾だけではなく世界の主要港湾の状況や今後の方向性を学び、世界的な目線で物事を見る機会が得られたことは非常に嬉しく思う。世界の港湾を取り巻く環境は日々刻々と変化しており、何か改革を行う時のスピード感や大胆さは、港湾の発展を目指す港湾管理者として心に留めておきたいと思う。

#### 【参考資料】

- ・ オーストラリア統計局ホームページ (Australian Bureau of Statistics)
- ・ 外務省ホームページ
- ・ Port Authority of New South Wales ホームページ
- ・ Port Authority of New South Wales プレゼンテーション資料
- ・ Ports Australia ホームページ
- ・ Ports Australia プレゼンテーション資料
- ・ NSW Ports ホームページ
- ・ NSW Ports プレゼンテーション資料
- ・ オーストラリア連邦政府発表資料 Trends-Forecasts-for-Australian-Container-Ports