

オーストラリア ブリスベン港の民営化と港湾経営

横浜港埠頭株式会社 代田 恵子

1. ブリスベン港の概要
 - (1) 立地条件
 - ①ブリスベン都市圏
 - ②フィッシャーマン島
 - ③国立海洋公園との共生
 - (2) 歴史
 - (3) 概要
 - ①取扱量
 - ②コンテナターミナル
 - ③その他施設
 - ④環境保護対策
2. ブリスベン港の民営化
 - (1) 港湾運営会社の概況
 - ①ブリスベン港株式会社
 - ②執行部体制
 - ③意思決定機関
 - ④財務状況
 - ⑤PBPLの業務範囲
 - (2) 民営化の流れ
 - (3) 今後について
3. 港湾経営
 - (1) マスタープラン
 - (2) コンテナターミナルユーザーとの契約
4. 港湾振興と戦略
 - (1) 将来の拡張用地
 - (2) 新規クルーズターミナル
5. 考察
6. ブリスベン港の業務分担表

1. ブリスベン港の概要

(1) 立地条件

①ブリスベン都市圏

ブリスベンはクイーンズランド州の州都であり、州の人口の半数である 194 万人の人口を抱える。ブリスベンは、クイーンズランド州経済の原動力であり、州経済全体のほぼ半分を占める経済規模をもつ。オーストラリアの中では、シドニー、メルボルンに次ぐ、第3の都市である。また、シドニー港やメルボルン港よりも北にあり、アジアに近い立地にある。

州の主要産業は石炭や牛肉等の一次産品であり、特に肉類はブリスベン港からの輸出の第1位となっている。ブリスベンの北には、ゴールドコーストやケアンズ等の有名観光地を抱え、観光業も州の主要産業である。また、ブリスベンには資源会社の本部が多数立地しており、ブリスベン経済の 20%を占めている。

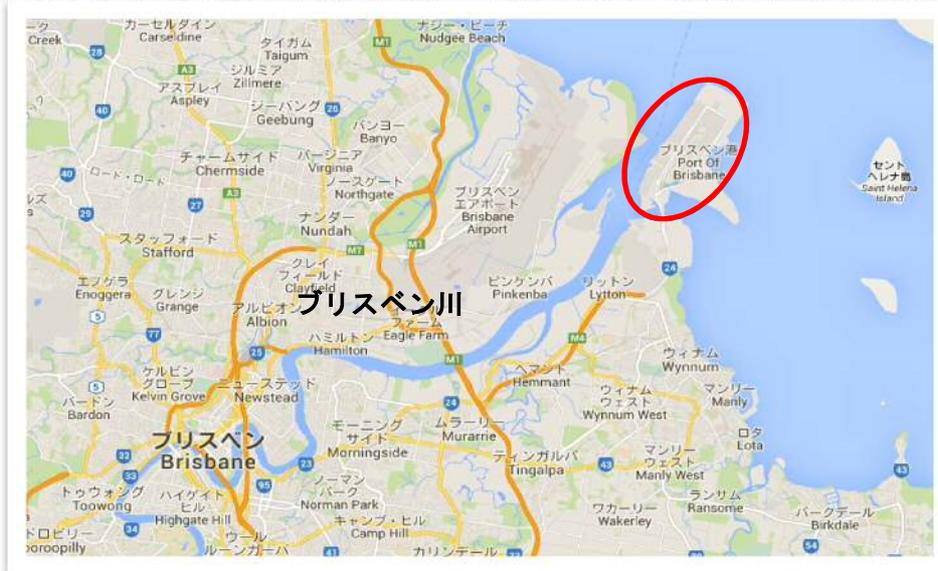
ブリスベンは州内を蛇行するブリスベン川に沿って位置する都市であり、州都だけあって高層ビルも多いが、街全体はコンパクトにまとまっている。ブリスベン川は、ブリスベン市内を通り、ブリスベン港が位置するモートン湾へ注いでいる。1960年代までは、ブリスベン川沿岸にブリスベン港は位置しており、都心部に架かるビクトリアブリッジから下流の位置にあった。1970年代にブリスベン港がフィッシャーマン島に移転すると、沿岸は再開発され、一部は1988年の万国博覧会に使用された。

図 1



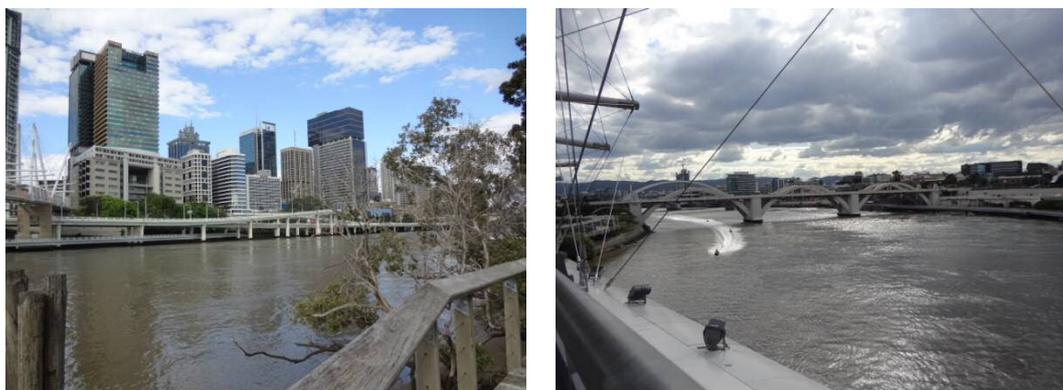
(出典：在日オーストラリア大使館 HP より)

図 2



出典：Google Map より

写真 1



ブリスベン川：左の写真は、ブリスベン中心街のビル群

(撮影：2014年9月26日)

②フィッシャーマン島

ブリスベン港は、ブリスベン川の河口、ブリスベン中心街から 24km の地点にあるフィッシャーマン島に位置している。フィッシャーマン島は、1977 年から当時の港湾管理者が開発を行ってきた。現在では、開発・管理・運営は、クイーンズランド政府と 99 年の賃貸契約を締結したブリスベン港株式会社（以下「PBPL」という。）によって行われている。PBPL は 2010 年に設立され、2010 年の終わりから 99 年リースを受け、管理運営を行っている。

ブリスベン港もシドニー港と同じく、港の近くに空港があり、双方ともに市の中心部から離れた位置に存在している。

図 2 で分かるとおり、ブリスベン港は、ブリスベン川の河口にあるため、どうしても砂や泥が堆積し、一定の水深が確保できなくなる。フィッシャーマン島から 91km に及ぶ航路が PBPL の管理下にあり、水深を確保しなければならない範囲が非常に広い。このため PBPL では、独自に浚渫船を保有し、港までに至る航路や岸壁の前面泊地等の浚渫を自ら行っている。また、他港の浚渫も引き受けており、浚渫自体が 1 つの事業となっている。

図 3



ブリスベン港の管理範囲図。
赤い点線が、ブリスベン港の管理区域。黒い実線は、航路。
赤い丸は、フィッシャーマン島。

(出典：2014.9.25 Alan Turner 氏 (PBPL) のプレゼン資料より)



赤い丸のフィッシャーマン島の拡大図。右側の島がフィッシャーマン島。

図 4



(出典：Port of Brisbane Shipping Handbook2013/2014 より)

図4で分かる通り、フィッシャーマン島の北東部は現在も埋立を行っている。大量に発生する浚渫土砂をこの埋立に使用しており、今後20年～25年は埋立を継続できるだけのスペースがある。

また、フィッシャーマン島内には、緑が多く残っている。これは未開発の土地ではなく、緑を残し、また鳥の保護区としているためである。物流と環境保護を同時に進めるのは難しいが、ブリスベン港では、環境対策や地域住民の心情を考え、物流用の島に保護区を設けている。この保護区については、鳥のことを考え、一般にアピールしていない。PBPLの事務所の1階には、島内に設置された多数のカメラ映像を見ることができ、鳥の保護区については、最も大きい画面で映し出されていた。

写真2



背後にサイロやクレーンが見える中、鳥の生息地が存在している。

(撮影：2014年9月25日)

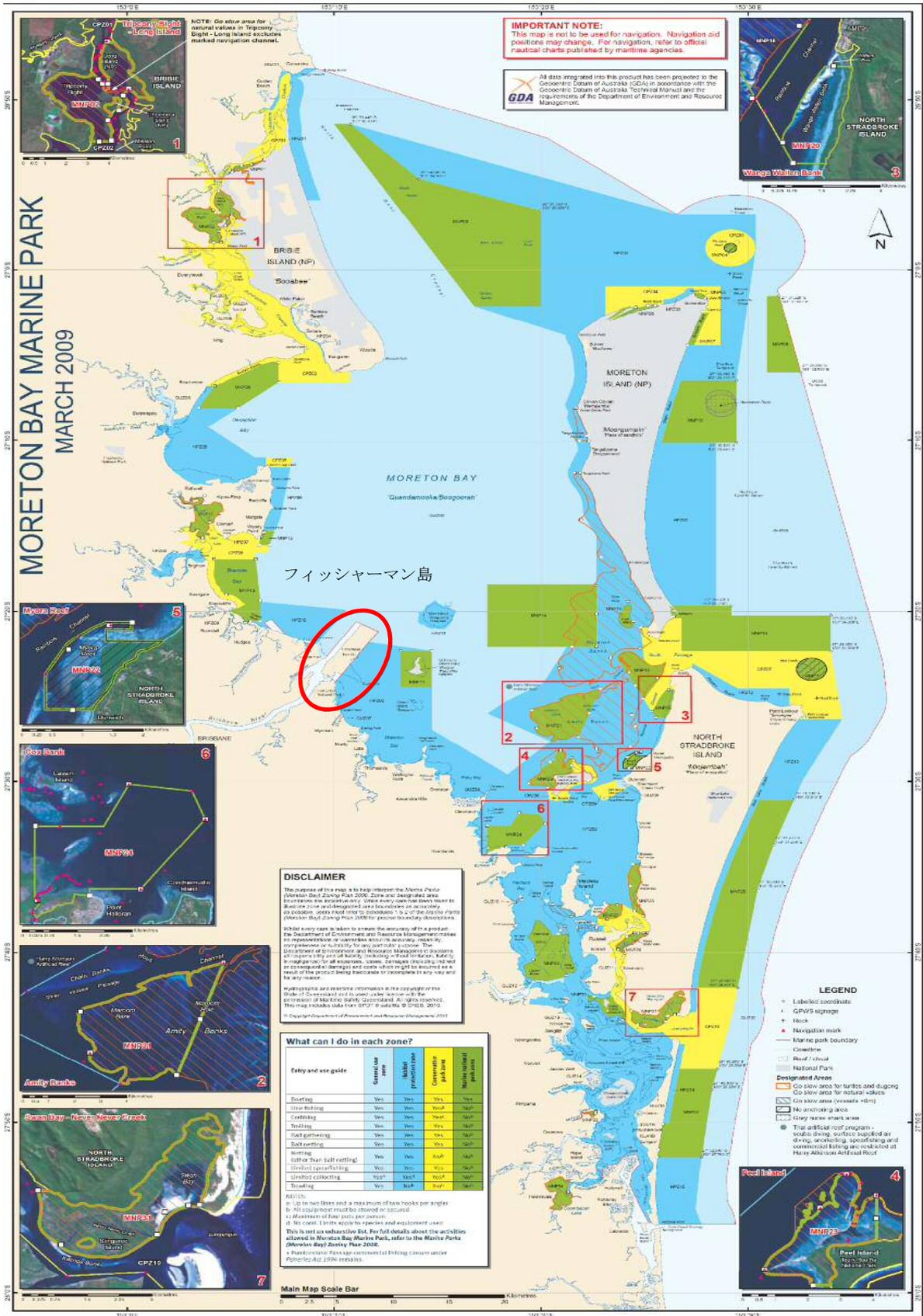
③国立海洋公園との共生

フィッシャーマン島は、モートン湾の中に位置している。湾内及び周囲は、モートン湾国立海洋公園となっており、図5のようにゾーン分けされている。薄い青は一般使用ができるゾーンとなっており、濃い青→黄色→緑といった順に規制が強くなっていく。図5の中央部の赤丸内が、フィッシャーマン島にあたるが、島の南東部から規制がかかるゾーンとなっているのが分かる。国立海洋公園には多数の生物（ジュゴン、クジラ、ウミガメ、イルカ、渡り鳥等）が生息しているが、フィッシャーマン島の位置関係から考えれば、島内に鳥の保護区を設けているのも理解できる。

モートン湾国立海洋公園は、モートン湾独自の生態系と生物の多様性を守っていくことが目的とされ、海洋公園のエリアは広大で、3,400km×125kmのエリアを含んでいる。（カロウンドラからゴールドコーストまで）しかしながら平均水深は約6.8mと浅く、湾内を航行する船舶のためにも浚渫は欠かせない。

モートン湾は150年以上、珊瑚・砂の採掘や捕鯨、魚介類の漁場として利用されてきた。しかしながら、海岸の開発や陸からの雨水の流れ込みなどにより徐々に汚染されていった。1960年代半ばには、水路の開発やさらなる採掘への反対運動が起こるが、そこから30年をかけ、地元の保護活動家、科学者、観光団体、学識者による長期キャンペーンにより、1993年に国立海洋公園に指定されることとなった。

生物の保護を行いながら、クイーンズランド州の輸出入を支える港としての機能も持つため、環境への配慮は非常に大きいと想像する。現地では鳥の保護区についての話しか聞くことはなかったが、その他環境配慮のための決まりがあり、例えばウミガメやジュゴンの守るため、「低速航行」エリアが決められており、船舶は野生動物が逃げる時間や船が生き物を避けることができるように定められている。



(出典：クイーンズランド州政府)

Department of National Parks, Recreation, Sport and Racing HP より)

(2) 歴史

1850年頃からブリスベン植民地の経済の中心として発展した。当初は、現在のブリスベン港よりも北にあるレッドクリフポイントが、船が近づきやすいということから植民場所として選ばれたが、生活に欠かせない水を得ることが困難だったため、ブリスベン川流域のノースキーと呼ばれる場所に落ち着くこととなった。この植民場所が現在のブリスベンの中心部となっている。

1850年から1885年までの35年間に人口が8,000人から、100,000人へ12.5倍も増加している。ブリスベン港（当時は、ブリスベン川流域に立地する河川港）の取扱量も8,128トンから、690,883トンへと85倍も増加した。1888年には冷凍牛肉の取引が開始され、ブリスベン港は順調に発展した。

しかしながら、第二次世界大戦が始まると状況は変化した。大きな影響が浚渫の中断だった。戦後も1949年まで十分な水深を確保できない時期が続く。貨物船の港としての機能は、浚渫の中断により影響を受けたが、同時期、ケイルンクロス・ドックヤードが建設され、船舶の修理の需要へ応えることができた。

ブリスベン港の誕生当時、主な輸出品は木材であったが、1947年に新しい開発の波が訪れ、砂糖、肉、油、鉱業が主軸となる。新たな発展の時代は、再度人口と取扱量の大きな増加を生み、人口は1947年の457,000人から、14年後の1961年には693,000人に増加し、取扱量も2600万トンまで増加した。

1960年代というのは、世界中の港湾にとって大きな変化のある年代、すなわち「コンテナ」の登場である。ブリスベン港においても同様に、コンテナ化は荷役技術の大幅な変化をもたらした。1969年には最初のコンテナターミナルが建設されている（このコンテナターミナルはフィッシャーマン島ではなく、ブリスベン川流域にあった河川港である。）。さらにコンテナ化という大きな変化に対応するため、1972年クイーンズランド州政府は、全国の貿易活動におけるブリスベン港の役割の見直しを、クイーンズランド州政府の港湾局（Department of Harbour and Marine）に指示した。

1974年、ブリスベン港湾局はクイーンズランド州政府の指示に対し、マスタープランの作成を提案した。2年後、次の内容を含むマスタープランが完成し、ブリスベン港の方向性が決定づけられた。

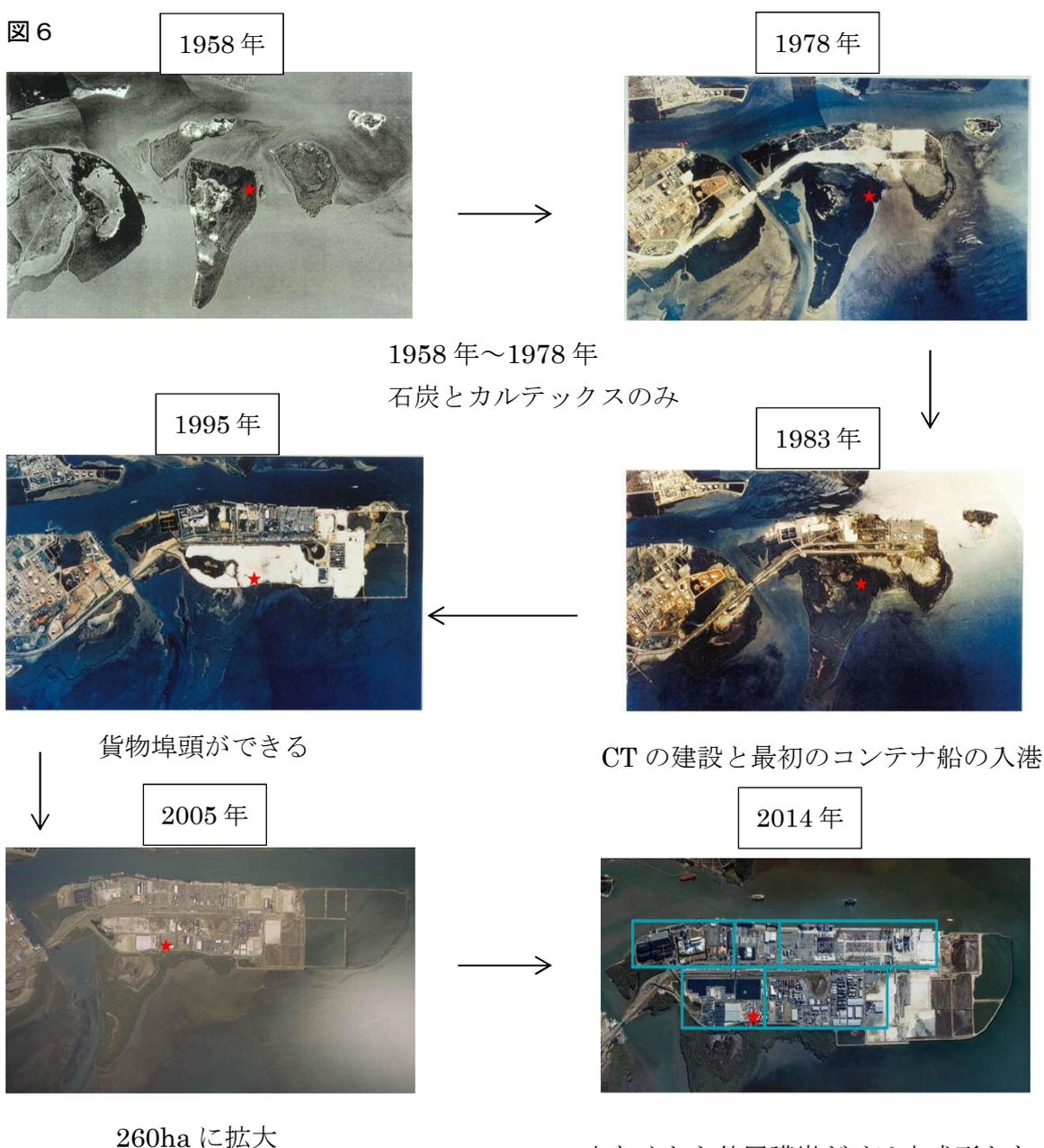
- ・ブリスベン港は、増加する貨物量（貿易量は1962年から1972年までに3倍になった。）に対応するため、施設を拡大しなければならない。
- ・港にとって最適な拡張は、ブリスベン川河口のフィッシャーマン島に新しい施設を建設することである。
- ・港での貿易量の増加は、現在の河川港をアップグレードするよりも、フィッシャーマン島に建設する方が、環境負荷が少ない。
- ・効率の良い拡張をすべきであり、独立した港湾管理者を設けることが不可欠

である。

1976年12月6日、マスタープランに従い、ブリスベン港港湾管理法が制定された。この州法により港湾管理者となる Port of Brisbane Authority が設立され、ブリスベン港の開発を担うこととなった。翌年1977年4月からはこの新しい港湾管理者が港湾開発に乗り出すこととなる。

1976年のマスタープランに沿って、ブリスベン港は管理・運営されてきたが、1990年代に入り、世界的な港湾の変化である「民営化」の波を受け、1994年にブリスベン港湾公社(Port of Brisbane Corporation)という、より独立性の高い港湾組織が設立された。

図6



写真の★はPBPLのオフィス位置。

(出典：上記写真6枚：2014.9.25 Alan Turner氏 (PBPL) のプレゼン資料より)

(3) 概要

①取扱量

・取扱量 (2012/2013 年)

	ブリスベン	シドニー	メルボルン
外貿輸出入貨物量 (トン)	37,563,421	25,657,289	35,059,320
コンテナ (TEU)	1,069,881	2,126,268	2,512,141
コンテナ以外貨物量 (トン)	28,388,767	6,888,116	11,762,039
入港船舶数 (隻)	2,671 (コンテナ 925)	2,139 (コンテナ n.a.)	3,097 (コンテナ 1,145)

(出典：Ports Australia HP Trade Statistics 及び Port Authority of NSW HP より)

オーストラリア主要3港の取扱量は上記表のとおりになっている。もっとも取扱のトン数が多いのがブリスベン、次いでメルボルン、第3位がシドニーとなっている。コンテナに注目すると、メルボルンでは入港船舶数はブリスベンの約1.24倍あるが、取扱量は約2.34倍となっている。ブリスベンでは船の入港数は多いが、1隻あたりの取扱量がメルボルンと差がついていることが分かる。

・貿易相手国 (収入額ベース)

	1位	2位	3位
輸出	中国	日本	タイ
輸入	中国	日本	台湾

(出典：2014.9.25 Alan Turner 氏 (PBPL) のプレゼン資料より)

ブリスベン港での輸出入は日本が中国に次いで第2位を占めている。日本への輸出は石炭が主であり、日本からの輸入は車がメインである。ブリスベン港は輸出港であり、シドニーが輸入港となっている。

ブリスベン港の貿易額は500億ドルあり、クイーンズランド州の州内総生産の約20%を占めている。またブリスベン港では、クイーンズランド州のコンテナの95%以上、車両の95%以上、肉類の輸出の100%、農産品の輸出の50%を扱っている。輸入されたもののうち、約15%がX線によるセキュリティ検査が実施されている。

オーストラリアは固有の動植物が多く生息しているため、食物や動植物について世界的にも厳しい検査が実施されている。検疫用の検査場については、各ターミナルではなく、フィッシャーマン島に1か所設定され、そこを利用することとなって

いる。

・主要品目（コンテナ TEU ベース）

	1位	2位	3位	4位	5位
輸出	肉製品	農業種子	紙・ウッド パルプ	綿花	その他
輸入	家財道具	建築用品	その他	電気機器	鉄鋼

（出典：Port of Brisbane HP Monthly Trade Report October 2014 より）

輸出入の主要品目には含まれていないが、ブリスベン港では自動車の輸入が増加しているとのことだった。フィッシャーマン島内には輸入車の置き場所ないし蔵置用のバッファスペースとも言える空間が多数あり、車の輸入が一時的に増加した場合等は、そこを利用している。車の輸入は今後も増加すると予測されており、倉庫を解体し、車両の蔵置スペースとする計画を立てている。また、車の蔵置場はどうしても屋外となるため、すべてではないがネット状の屋根を設けている。もともと雹除けに設置したものだが、2013年には25年ぶりに雹が降り、有効活用することができた。（それでも2000台ほどの車両が被害を受けている。）

写真3



雹除けのネット（撮影：2014年9月25日）

・取扱量の伸び率

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
取扱量(TEU)	876,943	953,095	1,006,572	1,049,897	1,066,958
前年比	-	+8.68%	+5.61%	+1.43%	+1.62%

出典：Port of Brisbane HP Trade Statistics より

上記の表から、取扱量は順調に伸びているのが分かる。2010年、2011年はPBPLが民営化前に予測した成長率3.5%よりも高かったが、2012年以降、成長率は鈍化している。PBPLのプレゼンでは今後2010年、2011年のような高い成長率から鈍化するだろうとのことだったが、取扱量の伸び率からいうと、急激に鈍化してしまったように思われる。

オーストラリア国内のハブ港としての役割を考えると、ブリスベン港がオーストラリアの中で、飛び抜けて好立地にある訳でも、飛び抜けた規模の施設や設備がある訳でもないため、ブリスベン港に集約する利点に乏しく、今後の取扱量に不安要素がある。

ブリスベン港の取り扱い能力自体は、400万TEUあるが、現在はその1/4程度となっている。しかしながら、オーストラリア政府が発表した今後20年間（2033年まで）のコンテナ取扱量の予測は、+5.1%となっている。ブリスベン港だけに限って言えば、成長率6.2%と、オーストラリア主要港の中ではもっとも高い成長率が予測されており、2033年には360万TEUの取扱量が見込まれている。また、オーストラリアのコンテナ取扱量の伸びは、GDPの成長率よりも速く、ブリスベン港において、後背地の急激な成長が見込めないと云っても、コンテナの取扱量はそれを勝る勢いで成長することが予想される。

②コンテナターミナル

図7



出典：Port of Brisbane HP Image Gallery “Port Facilities”より

ブリスベン港には現在2つのコンテナターミナルがあり、3つ目が全面供用開始の準備中である。2つのコンテナターミナルについては、DP World と Patrick が使用している。このうち Patrick については、2009 年からターミナルの自動化を行い、成功をおさめている。隣の DP World についても、2014 年 4 月に自動化を開始したが、2014 年 9 月現在、自動化ターミナルの挑戦が継続しているようである。

・コンテナターミナルのスペック

No.4～No.7		DP World が運営				
バース数	岸壁延長	水深	スロット数	GC	リーファー	荷役機器
4	902m	14m	3486	4 基	895 プラグ	23 台

No.8～No.10		Patrick が運営				
バース数	岸壁延長	水深	スロット数	GC	リーファー	荷役機器
3	933m	14m	5766	4 基	1796 プラグ	27 台

No.11～No.12		Brisbane Container Terminal (Hutchison) が運営				
バース数	岸壁延長	水深	スロット数	GC	リーファー	荷役機器
2	660m	14m	1940	6 基	930 プラグ	16 台

※このターミナルは一部オープンしているが、上記データはフルオープン時のスペックとなる。

出典：Port of Brisbane Shipping Handbook 2013/2014 より

現在、ブリスベン港に寄港している船舶は、4,400TEU～6,400TEU となっている。実際に多いのは、4,400TEU～5,500TEU クラスである。超大型船が多く投入されている欧州航路等は、シンガポールでトランシップされており、直接オーストラリアには寄港していない。航路の多くは北アジア（中国・韓国・日本）が主流となっている。世界的に進んでいる船舶の大型化の直接の波はまだブリスベン港には来ていないが、問い合わせレベルではすでに話が来ているとのことだった。

現状ではコンテナターミナルの水深は 14m だが、構造上あと 2m は増深することが可能である。しかし、ブリスベン港では増深の予定は現在のところない。増深についてすでに検討したが、オーストラリアで最大の取扱量を誇るメルボルン港の水深が 14m であり、ブリスベンだけ増深する意義が薄いとのことだった。これは、船舶の航路がオーストラリアの3大港（メルボルン、シドニー、ブリスベン）すべ

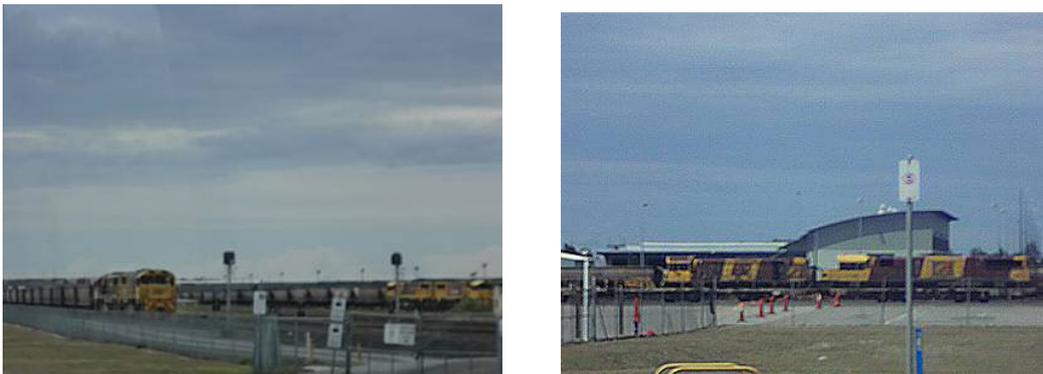
てをまわるため、1港だけ増深しても他の港にも入れるスペックの船しか来ないということである。ブリスベンだけ増深すればブリスベンに多くの船が来るのではないかと想像したが、オーストラリアは広大で、メルボルンとブリスベンでも海路で3日間の距離にある。このため市場は競合していない。つまり、ブリスベンだけ増深しても、大型船は来る可能性が低いということで、増深はせず現状維持という方針をとっている。

③その他施設

<鉄道>

ブリスベン港にも鉄道施設があるが、ここではターミナル内に線路は引かれてない。これはターミナルに鉄道を引き込んでスペースを鉄道に割くよりも、共同の鉄道ターミナルをターミナル外に持つ方が、スペースを有効に使えるとの判断から、コンテナターミナルの道路を挟んだ向かい側（フィッシャーマン島中央部）に鉄道スペースが設けられている。

写真4



ブリスベン港の鉄道施設（撮影：2014年9月25日）

ブリスベン港においても、モーダルシフトの推奨を行っているが、現状ではなかなか進んでいない。表1のとおり鉄道での輸送は輸入コンテナで5.3%、輸出コンテナで5.6%と非常に低い値となっている。これは、オーストラリアの他の港と比べても低い値である。フィッシャーマン島は、市街地との接点は橋1つというアクセス道路の制限を考えるならば、今後取扱量の増加に際して、鉄道網の利用が望まれている。

表 1

		Imports		Exports	
		TEUs	%	TEUs	%
Road	Full containers	457,350	87.5	305,342	60.1
	Empty containers	37,842	7.2	174,429	34.3
	Sub total – Road	495,192	94.7	479,771	94.4
Rail	Full containers	5,171	1	26,023	5.1
	Empty containers	22,596	4.3	2,683	0.5
	Sub total – Rail	27,767	5.3	28,706	5.6
Total – Road and rail		522,959	100%	508,477	100%

出典：ブリスベン港 HP Import/Export Logistics Chain Study より

図 8



左：ドライバルクターミナル 右：ウェットバルクターミナル

出典：2014.9.25 Alan Turner 氏 (PBPL) のプレゼン資料より

フィッシャーマン島は、コンテナターミナルだけではなく一般貨物ターミナルも多数抱えている。ドライバルクターミナルとして、石炭、穀物・綿実・砂糖、ウッドチップ等があり、ウェットバルクターミナルとして、原油ターミナルが存在している。

写真 5



ブリスベン港のドライバルク施設 (撮影：2014年9月25日)

④環境保護対策

前述のとおりフィッシャーマン島の近辺には国立海洋公園があり、島内にも鳥の保護区がある。渡り鳥も飛来してくるので、島内には生息地を確保している。

ターミナルには照明塔やコンテナクレーンといった人の手が届かず、鳥が巣を作りやすい場所もあるが、ブリスベン港ではそういった例はない。時たまペリカンが電線等に止まるのが問題にはなっている。こういった保護区をもうけているのも、造成中の埋立地に渡り鳥が住み着いては困るので、その対策といった狙いもある。

ブリスベン港はそれ自体が1つの島となっており、島には陸路だけでなく、水路から入場することも可能である。そのための水門等も設置されている。島内には無数の水路があり、島内の環境対策のため物流地区と自然保全地区で分けるための水路や、交通事故等で道路を通行できない時の代替通路の役目も果たす水路もある。また水門では水質検査も行っており、環境対策に力を入れている。

写真6



左側：水門 右側：水路—この水路で物流地区と自然保全地区が分けられている。

(撮影：2014年9月25日)

2. ブリスベン港の民営化

(1) 港湾運営会社の概況

①ブリスベン港株式会社

現在のブリスベン港の港湾管理は、クイーンズランド州政府から99年のリースを受けているPBPLが行っている。PBPLは2010年7月に設立され、11月に民営化された。民営化までの移行期間として18ヶ月を要している。

写真7



PBPLのオフィス前(撮影：2014年9月25日)

PBPLの株式は、Qポートホールディングス（Q Port Holdings（以下「QPH」という。))が所有している。QPHは世界的な大規模投資やインフラ投資への経験を持つ、4つの会社から成っている。すなわち、ケベック州貯蓄投資公庫（カナダの年金ファンド）、IFM インベスターズ（本社：メルボルン）、QIC（クイーンズランド州政府設立の投資会社）、Tawreed 投資会社（アブダビ投資会社の子会社）である。なお、IFM インベスターズと Tawreed 投資会社はシドニーのボタニー港を買った NSW Ports の主要出資メンバーでもある。

②執行部体制

PBPLの経営実務は、CEOをトップに、7名のエグゼクティブチーム、7つの経営ユニット（経営改善、経理、インフラ及び環境、人事、資産管理、トレードサービス、海事）という形態をとっている。

<エグゼクティブチーム（現在 Port of Brisbane の HP 上には、5名のみ紹介されている。）>

（以下のエグゼクティブチームのメンバーの出典はすべて Port of Brisbane HP Organizational Structure より）



Russell Smith CEO

戦略マネジメントに特化した MBA と工学学位を持ち、港湾と輸送に関して豊かな経験を持つ。オーストラリアと英国において、港湾インフラの設計及び建設にフォーカスしたエンジニアとして働き、MBA 取得後、グローバルな港湾産業に関するビジネスプランニング、マネジメントコンサルティング、M&A アドバイスなどを行った。また、ヨーロッパ最大の港湾ホールディングスの1つ Prime Infrastructure のため港湾資産の買収を行った。これに続き、Prime Infrastructure においてアセットマネジメントを担う。



Darryl Mutzelburg CFO

財務と IT を担当。



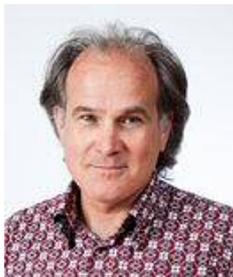
Peter Keyte General Manager Trade Service

港における船舶と陸側サイドのサービスの向上、BMT のオペレーション、緊急対応、保安、貿易開発、マーケティング&コミュニケーション、安全衛生を担当。



Paul McDonnell General Manager Property

資産、貸付、開発、広報を担当。



Peter Nella General Manger Marine

浚渫、サーベイ業務を担当。その他、航路の維持、新規バースや航路の改良、クイーンズランド州の他港の浚渫等、重要な浚渫に関する業務を担当。

③意思決定機関

PBPLは理事会（PBPL Board）を持ち、7名の理事がいる。理事会は委員会を設置することができ、現在は監査及び危機管理委員会（Audit and Risk Committee）が置かれ、会計上の助言やリスクマネージメント、コンプライアンス等を行っている。

<理事会（現在 Port of Brisbane の HP 上には、4名のみ紹介されている。）>
（以下の理事会のメンバーの出典はすべて Port of Brisbane HP Corporate Governance より）



Jeremy Maycock 理事長

2010年11月30日にPBPLの理事長に指名される。AGL Energyの理事長でもある。前職では、CSR Limitedのマネージングディレクター、Hastie Group Limitedのマネージングディレクター、Cement of Australiaの就任議長、Holcim Ltdの上級副社長を歴任。南ASEAN、オーストラリア、太平洋の各企業を担当。民間企業で36年勤め、British Post Officeや英国・ニュージーランドのShellに勤めた。

機械工学部を首席で卒業し、スタンフォード大学の上級管理者・財務マネジメントプログラムを終了。またNew Zealand Institute of Professional EngineersとAustralian Institute of Company Directorsのフェローである。



Jean-Etienne Leroux

QPHを構成する1社であるケベック州貯蓄投資公庫において、民間・エネルギーインフラポートフォリオの投資家兼マネージャーを務める。また公認会計士とHECモントリオールのマネジメントと財務の学位を持つ。



Paul DeSouza

QPHを構成する1社であるQIC Global infrastructureに2006年入社。11年以上、インフラ部門の投資マネジメント、銀行取引、財務の経験と、8年以上のグローバルプロフェッショナルサービス企業での経験を持つ。QICの入社前は、ロンドンのING銀行においてインフラのアドバイザー&融資チームのディレクターを務めた。また、ロンドンとオーストラリアにおいてCorporate Finance and Audit divisions of Deloitte & Toucheに勤めた。

オーストラリアの公認会計士協会の会員であり、クイーンズランド大学の商学部、クイーンズランド工科大学の企業会計学部を卒業している。



Greg Martin

2014年6月より、PBPLの理事となる。40年以上港湾関係で働く。1990年～96年：ブリスベン港のCEO・マネージングディレクター、1996年～2007年：シドニー港湾会社、2007年～2012年：Wallenius Wilhelmsen Linesのオーストラリア・ニュージーランドの地域マネージャーを務めた。1980年代には、Dalrymple BayとAbbot Pointの石炭ターミナルにおいて、開発と財務に携わる。

また、ビクトリア州のPort of Hastings Development Authorityのディレクターであり、Australian Institute of Company Directorsのフェローでもある。Security Institute of Australiaの土木工学と商学の学位と、Graduate Diplomaを持つ。

④財務状況

PBPLの収入のうち、約40%は土地の貸付によるPropertyに係る収入であり、残りの約60%はTradeに係る収入となっている。Propertyはターミナルの貸付による収入だが、Tradeはさらに2種類に分かれる。1つがWharf age(埠頭通過料)で、これがTradeのうち約60%を占めている。これはPBPLが所有する埠頭施設のみに課することができる。Tradeのうち残りの約40%は、Harbor due(入港料)であり、これは航路等の利用に課すものであり、PBPLの埠頭施設を利用していない民間業者にも課することができる。PBPLは91kmに渡る航路の浚渫を行っていることから、その費用を航路を利用するすべての船舶に課することは重要である。

⑤PBPLの業務範囲

PBPLでは、港のインフラ設備、港湾のリース・管理・運営、港湾の土地に関する開発、商業船向けの入港案内等の業務を行っている。PBPLの従業員は様々な職種があり、その数は200名を超える。

反対に、ステバドア、タグボート、パイロット、交通整理等は行っておらず、ステバドアとタグボートは民間会社が請負、後者の2つ業務はクイーンズランド州政府が行っている。

(※なおブリスベン港における役割分担の詳細図は最終ページを参照。)

またPBPLに特徴的な業務として、浚渫がある。フィッシャーマン島はブリスベン川の河口に位置しているため、泥が溜まりやすい。PBPLでは浚渫船「ブリスベン」を所有し、自ら浚渫を行っている。また浚渫後に必要な深淺測量船も所有している。

浚渫船を保有していることから、PBPLはブリスベン港以外の浚渫も請け負って

おり、クイーンズランド州北部の港やメルボルン港の浚渫も行っている。

写真 9



浚渫船：Brisbane

出典：2014.9.25 Alan Turner 氏（PBPL）のプレゼン資料より

（2）民営化の流れ

- 1994 年 ブリスベン港湾管理者は、法により政府の傘下に置かれ、ブリスベン港湾公社が設立される。より企業的に独立し港湾を経営することを可能とするため、州政府が法律に基づいて設立。従来の港湾管理者は廃止され、公社にその業務を移管される。
- 2009 年 6 月 2 日、クイーンズランド州首相は、州政府によるクイーンズランド更新計画を発表し、ブリスベン港湾公社を含む州政府資産の売却が決定される。
- 2010 年 7 月、クイーンズランド州政府の全額出資により、「ブリスベン港株式会社」が設立され、機器や機械、浚渫船団、ブリスベン港湾公社の従業員等を移管した。
- 同年 11 月 10 日、クイーンズランド財務局は、前述した Q Port Holdings(QPH)が入札により売却先として選ばれたと発表。同月末、ブリスベン港株式会社の株式の売却手続きが完了し、土地や港湾施設の 99 年間長期リース権を付与された。これによりブリスベン港の民営化手続きが完了し、現在の QPH がすべての株式を持つ PBPL による管理に至っている。

(3) 今後について

PBPL では、民営化時に期待していた取扱量の成長率は 3.5%であった。4年経った現在、成長率は 4.5%と予想を上回る結果となっている。しかしながら、この成長率は長くは続かず、今後伸びなくなるだろうと予測している。それでも、将来の状況を見据えつつ、今後 1 億ドルの投資を予定している。

またブリスベン港には今後 50 年の拡張スペース（シドニー港の 7 倍）があり、さらなる発展の可能性を十分に秘めている。シドニーと比べ、ブリスベンの経済圏の限界はあるが、99 年という長期リースのなかで、どのように発展し、それを継続していくのか港湾経営の観点から非常に興味深い。

民営化時の州政府との約束事として、20 年以内にフィッシャーマン島へのアクセス道路を現在の 1 車線から 2 車線に増やさなければならない。このアクセス道路は州政府の所有だが、民営化時に PBPL で工事を行うよう条件が出されている。またこの工事にかかる資金は州政府からは出ない。現地では片側 1 車線しかない港湾道路に驚いたが、現状で渋滞は発生していない。PBPL も今すぐ工事を行う必要性を認めていない。しかし、最近は道路工事の需要が減っており、工事価格が下がっている。20 年後の状態はわからないので、先に工事を行うことを計画中である。（個人的には、今後 20 年で発生する維持管理費を考えると、少々疑問はある。）

3. 港湾経営

(1) マスタープラン

2009 年に提唱され、2010 年に実施されたオーストラリア政府による National Port Strategy（以下「NPS」という。）（バルクとコンテナ含む。）が 2012 年に公表された。NPS は次の 3 つの柱からなり、政府から民間まで同じプランで動けるようにという目的で作成された。

- ① もっとも効果的な規則とガバナンスのフレームワーク
- ② 土地計画と回廊の保護
- ③ 道路・鉄道を含む将来的インフラの必要性

この NPS がオーストラリア全体の港湾の方針を決め、それを実現させるため各港において、作成されるのがマスタープランである。

ブリスベン港では、5 年おきにマスタープランを作成している。州政府との 99 年リース契約には、PBPL への細かい規則等はないようだったが、このマスタープランは州政府に承認されなければならないため、結果として州政府がブリスベン港の運営や開発について、コントロールができるようになっている。例えば、フィッシャーマン島の 8 割は輸出入に使用する土地プランでなければならず、スーパーや住宅等を勝手に建設することはできないようになっている。

(2) コンテナターミナルユーザーとの契約

ターミナルオペレーターとの貸付期間は40年となっている。貸付料は固定額としており、シドニーのような数値目標は設置されていない。これは、PBPLがそもそもブリスベンには100万TEUの背後圏しかないと考えているからである。オペレーターも自動化等のターミナルの効率化に積極的であり、また多額の投資をしてターミナルを建設しているため、その費用を回収する必要があるため、PBPLが取扱目標等の細かい条件設定やインセンティブの導入等を強いて設定する必要性も薄いようだった。

しかし、前述のとおり、今後のコンテナ取扱量予測では6.1%の伸び、2033年には360万TEUの取扱と考えられていることから、長期契約の中で変化があるかもしれない。

また、ターミナルの建設はオペレーターが行っているが、PBPLが決して行わないということはない。オペレーターのみで行うこともあれば、オペレーターとPBPLがパートナーシップを組み、共同で建設する方法もある。

写真8



(DP World Terminal)



(Patrick Terminal)

(撮影：2014年9月25日)

4. 港湾振興と戦略

(1) 将来の拡張用地

将来の港湾拡張用地として、230ヘクタールの土地と岸壁が用意されている。PBPLは浚渫を業務として行っているため、このエリアは今後20年～25年は埋め立てを継続することが可能である。ただし、フィッシャーマン島の東側は、モートン湾国立海洋公園に指定されているため、直ちに拡張することは難しい状況にある。

写真 9



将来の拡張用地

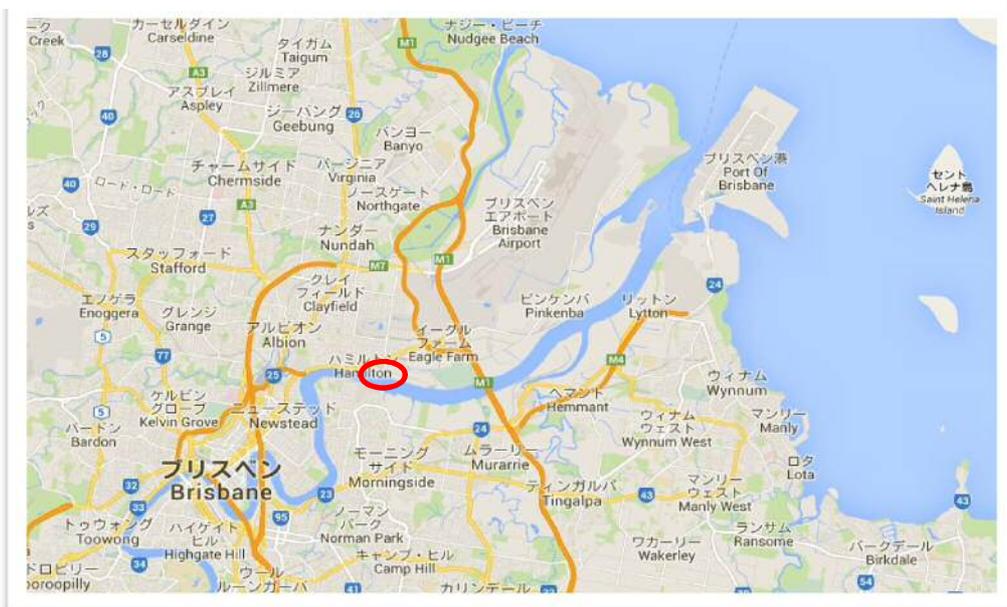
将来の開発用地のため、何もない空き地
が広がっていた

(撮影：2014年9月25日)

(2) 新規クルーズターミナル

ブリスベンには民間が経営しているクルーズターミナルがブリスベン川沿岸の
ハミルトンに存在している。

図 10



出典：Google Map より

写真10



ハミルトンのクルーズターミナル

(撮影：2014年9月25日)

しかしながら、ブリスベン市内にクルーズ船が入っていくためには、蛇行する川を遡っていかなければならず、大型船の入港はできない。そこで、フィッシャーマン島の対岸に新たなクルーズターミナルの建設を提案している。フィッシャーマン島にはブリスベン空港も近接しており、好立地と考えられる。大きな問題点は資金面であり出資者等の問題が解決されない限り、実行は困難な状態にある。

5. 考察

・ 国立公園との共生

ブリスベン港について、事前調査の際に見逃していたのが、環境対策だった。「環境」という標語が叫ばれるようになった久しいが、物流の効率化に焦点が絞られ、実際に港湾管理を行ううえでは、最重要課題と捉えることがなかなか難しい。また、港湾の環境対策というと、トラックの排ガス規制や渋滞の回避等、大気に関するものが多いなか、ブリスベン港は自然の保護や共生という取り組みが非常に印象的であった。

ブリスベン港においても、1970年代にフィッシャーマン島の開発が決定され、物流の島として開発が進んでいくが、同時にモートン湾では環境保護活動が開始されている。モートン湾には32種もの渡り鳥が飛来しているとのことだが、フィッシャーマン島を開発していく際に、保護活動が何らかの影響を与えたのではないだろうか。すでにできてしまった施設を壊し、鳥の保護区等にしていくのは難しいが、開発とともに取り組んでいるということならば、緑の多さに理解もできる。

日本では港湾エリアに緑が少なく、あったとしてもフェンスや視界の妨げ、外国船についてくる可能性のある害虫等の生息地等、緑のイメージがあまりよくない。埠頭の周辺海域にどういった生物がいるのか把握している港湾がどれだけあるだろうか？IMO について条約となったバラスト水条約を提唱したのもオーストラリア政府であり、港湾海域の生態系を守る国際的な取り組みが大変活発である。

港湾に限らず、環境対策は経済効果に乏しく、消極的対応となってしまう。しかし、ブリスベン港のように積極的に取り組むことで、よりよい道や港湾・物流との両立の道が見えてくるのではないだろうか。緑があることで、物流の効率化や取扱貨物の増加には直接つながらないが、SOLAS のようにいつか「環境対策港」といった、船が着岸するには欠かせない要件となることもあるかもしれない。港の特性として、ブリスベン港の環境との共生はすばらしいと思う。

・ 港湾経営

<収益性>

ブリスベン港のコンテナ取扱量は、約100万TEUであり、日本の主要港湾の取扱量の半分弱である。但し、この内訳はほぼ2つのコンテナターミナルが占めている。岸壁延長がそれぞれ900m以上あることを考えれば、日本の主要港と比べると少々取扱が少ないようにも思える。（日本も同様に少ないが、世界の主要港と比べると3倍以上の開きがあり、比較対象にならない。）また900m以上の岸壁に対し、コンテナクレーンの数が4基というのも、少ないように思えたが、利用船舶数から考えると、1日1隻から2隻が着岸すると推定され、2隻の船舶に対し4基のクレーンならば妥当な基数といえるのだろう。それでも取扱量とターミナルの規模から考えると、ブリ

スベン港では収益性が乏しいように思えてならない。

しかしながら、PBPLのオーナーであるQ Port Holdingsを構成する4つの投資会社が投資していることや、ターミナルオペレーターが多額の投資をして世界初のストラドルキャリアによる自動化を実現させ、新たなオペレーターによる3番目のコンテナターミナルがオープンすることから考えても、ブリスベン港は将来の成長性と収益性が高いと考えられている。日本の基幹港においては、ターミナルは固定費が高く、収益性の高い事業とは言えない。固定費が高い分、ターミナルユーザーが収益性をあげる努力の中にも、固定費の減額、つまりターミナル使用料の減額も含まれる。また固定費が高い分、より安い場所を探すことも、港が近接している日本では容易である。ターミナルユーザーは固定費を低く抑えるため、使用料の減額やより安く使用できる場所を求め、一方港側は多額の投資の回収と経営に必要な収益を得るため減額に消極的だが、利用者が離れる恐れもあり、港湾経営に苦慮している。収益性が高くかつ安定している事業とは言いがたい。

ブリスベン港においては、日本の基幹港と異なるのはターミナルユーザー（オペレーター）の固定費の内訳が大きく影響しているのではないだろうか。貸主であるPBPLへ支払う固定費の割合が小さい分、ターミナルユーザー（オペレーター）の支出割合に占める割合が小さい。そのため賃借料を減額しても、ターミナルユーザーの固定費削減効果は小さくなる。賃借料の固定費に占める割合が小さいのは、ターミナルユーザー自らが多額の投資をしているためであるが、その投資額を回収するため、別の港に移るという選択は取りにくい。またオーストラリアの港は近接していないため、代替港を探すのは容易ではないだろう。ブリスベンでも自動化が進んでいる1つの大きな理由が人件費の削減、つまりターミナルユーザーが固定費を削減する方法の1つと考えられる。PBPLは減額の必要性が薄く、土地だけでなく海側の収益も確実にある。ターミナルユーザーは収益をあげる努力を最大限行う。港湾運営としては、日本の基幹港よりもはるかに安定した仕組みのように感じられる。

<大規模なターミナル運営>

ブリスベン港はコンテナターミナルの有効利用についても、最大限の効率化を図れる仕組みとなっている。まず挙げられるのが、ターミナルの単位が大きいことである。前述のとおり、岸壁延長が900mあり、着岸できる本船の数は多い。日本のように1つのターミナルの岸壁延長が長くなく、かつ船会社等による専用ターミナルが固定されていると、隣のターミナルは空いていても、着岸できないという事態も発生する。また船舶の大型化が進んでおり、専用ターミナルのスペック（岸壁延長、水深、係留能力）に合わない船が投入される例も増えている。少なくとも、岸壁延長の観点から見れば、ブリスベンではそういった問題は発生しないだろう。また、ブリスベン港のパトリックターミナルでは広い土地の一部を使用し、自動化の実験等を行っている。

こういった利用方法はこれまで見たことがなかったが、今後新しい技術を導入していく際に、スペースがあるのはオペレーターや管理側にとってもメリットがある。さらに、ターミナルの取扱量にはまだ余裕があり、新しいターミナルよりも、まずは今ある施設を最大限に活かそうと考えることができる。当たり前と考えるかもしれないが、1つのターミナルの規模が小さいと、最大限活かしても限界があり、新しいターミナルを考えても、スペックは大きくなるが規模がそれほど大きいとは限らない。そうになると、そもそも新しいターミナルへの投資という点ではオペレーターも港湾運営をする側も足踏みしてしまう。結果として、新天地を求めて別の港へ行くことも考えられる。ターミナル単位が大きいことは、今の日本で見れば港湾運営上とても大きな利点である。

次に挙げられるのが PBPL とコンテナターミナルの契約を締結する企業数が少ない点である。少ないのは、1つのターミナルが大きいからであるが、広い土地を利用すればそれだけオペレーターの投資額は増える。それでも契約するオペレーターが存在している。これは港湾運営をする側にとってはとても重要である。また企業数が少なければ、事務作業等の PBPL 側のコストは低く抑えられる。企業数が少ない分、収入源が偏りすぎる不安はあるが、PBPL では土地からの収入だけでなく、海側からの収入 (Wharfage と Harbour Dues) もあり、ターミナルの貸付料が収入の大半を占める日本の基幹港よりもリスク分散されていると見ることができる。

今は日本での港湾運営に限界を感じる人が多い中、ブリスベンとの比較でもブリスベンばかりがよく見えてしまう。しかしながら、日本でも港湾運営会社が誕生し、国の出資も始まり、今後現在の港湾運営や体制が変わっていく可能性は十分にある。またブリスベン港も 99 年リースが開始されたばかりであり、次のマスタープランやその次のマスタープランでどのように計画されていくのか非常に興味深い。

6. ブリスベン港の業務分担表

項目	港湾関係者		港湾管理会社 (PBPL)		ターミナル オペレーター		その他	
	州政府							
1. 港湾施設の開発 (Dev)/メンテナンス (MT)	Dev	MT	Dev	MT	Dev	MT	Dev	MT
(1) 海上アクセス& 防護施設								
a) 港までの航路			◎	◎				
b) 泊地			◎	◎				
c) 防波堤			◎	◎				
(2) 土地開発								
a) 盛土			◎	◎				
b) 埋立			◎	◎				
(3) ターミナル								
a) 岸壁・泊地			◎	◎				
b) ヤード、ゲート、フェンス、建物、照明					◎	◎		
c) ガントリークレーン					◎	◎		
d) 荷役機械					◎	◎		
(4) 交通網								
a) 高速道路	◎		○	◎				
b) 鉄道							◎	◎
2. オペレーション								
(1) コンテナターミナル					◎			
(2) 一般貨物ターミナル					◎			
(3) バルクターミナル					◎			
(4) 客船ターミナル								
3. 付属サービス								
(1) パイロット	◎							
(2) タグボート							◎	
(3) 係留							◎	
4. 規制								
(1) 船の航行	◎							
(2) 保安			◎					
(3) 警察	◎							
(4) 消防	◎							
(5) 環境			◎					
(6) 土地利用計画			◎					
(7) 開発許可	◎		◎					