

シドニー港の民営化と経営戦略

1. オーストラリア連邦と港湾の状況
2. シドニーの港湾
3. 港湾の民営化
4. 港湾経営
5. 考察

平成27年1月22日

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(概況)

面積: 約770万平方キロメートル

人口: 約2,357万人

首都: キャンベラ(人口約38万人)

- ・1788年に入植が始り、1901年にイギリスから独立する。
- ・行政は「連邦政府」・「州政府」・「地方自治体」の3層構造。港湾行政は州政府の専管事項。
- ・中国との貿易額が突出している。
- ・貿易相手国として、日本との関係は強い。
- ・鉱山資源を輸出し、製品を輸入。
→典型的な資源国家



主要貿易相手国	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	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%)

「出展: 2011/12年度、財・サービス、外務貿易省統計」

1. オーストラリア連邦と港湾の状況(国土利用と港湾の分布)

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

コンテナ取扱量ランキング(2012/2013) (TEU)

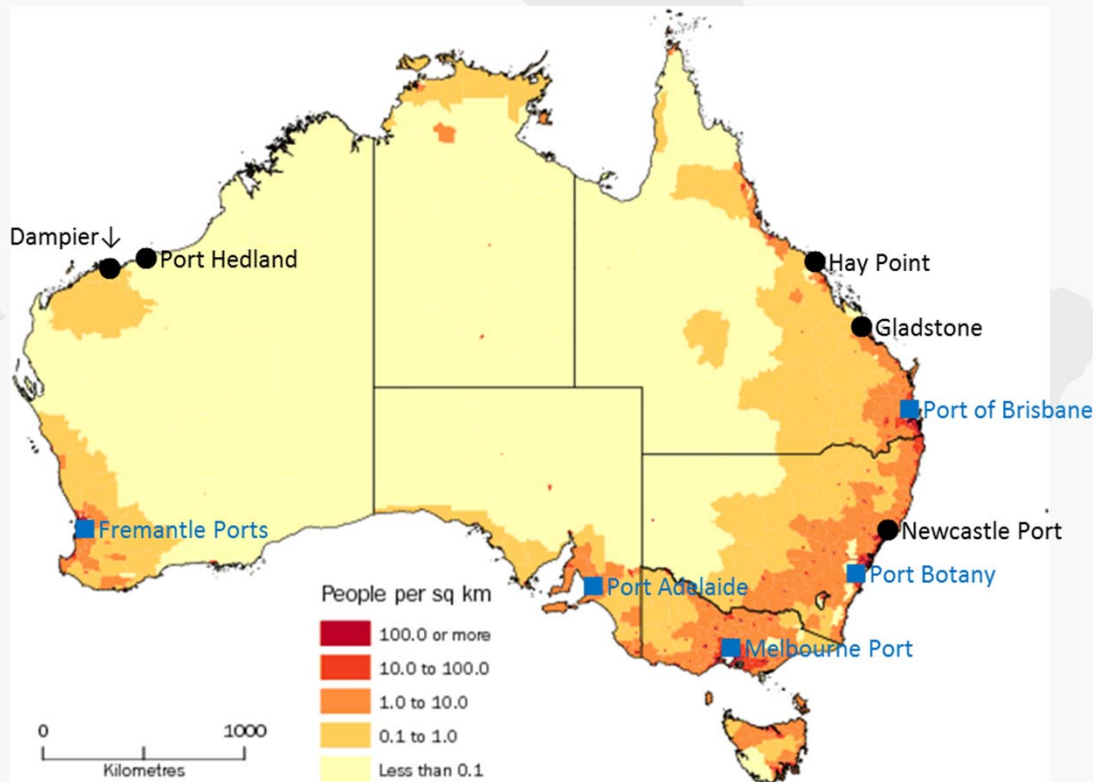
	輸入	輸出	合計
1 Melbourne Port	1,267,685	1,244,456	2,512,141
2 Port Botany	1,074,291	1,051,977	2,126,268
3 Port of Brisbane	542,923	526,958	1,069,881
4 Fremantle Ports	343,900	326,382	670,282
5 Port Adelaide	168,742	170,319	339,061

「出展: Ports Australiaホームページ」

- ・石炭や鉄鉱石等のバルク貨物の輸出港が、取扱貨物量上位を占める。
 - ・バルク貨物の輸出港は都市部から外れた郊外に位置している。輸入出のバランスは極端な輸出超過。
 - ・コンテナ貨物を取り扱う港湾は、人口が集中している主要都市の近傍に位置している。
 - ・コンテナ取扱量の大きい主要港湾間の距離は700km以上離れている。加えて各都市の背後圏は小さい。
- 国内港湾間の競争は無く、寡占状態と見なせる。

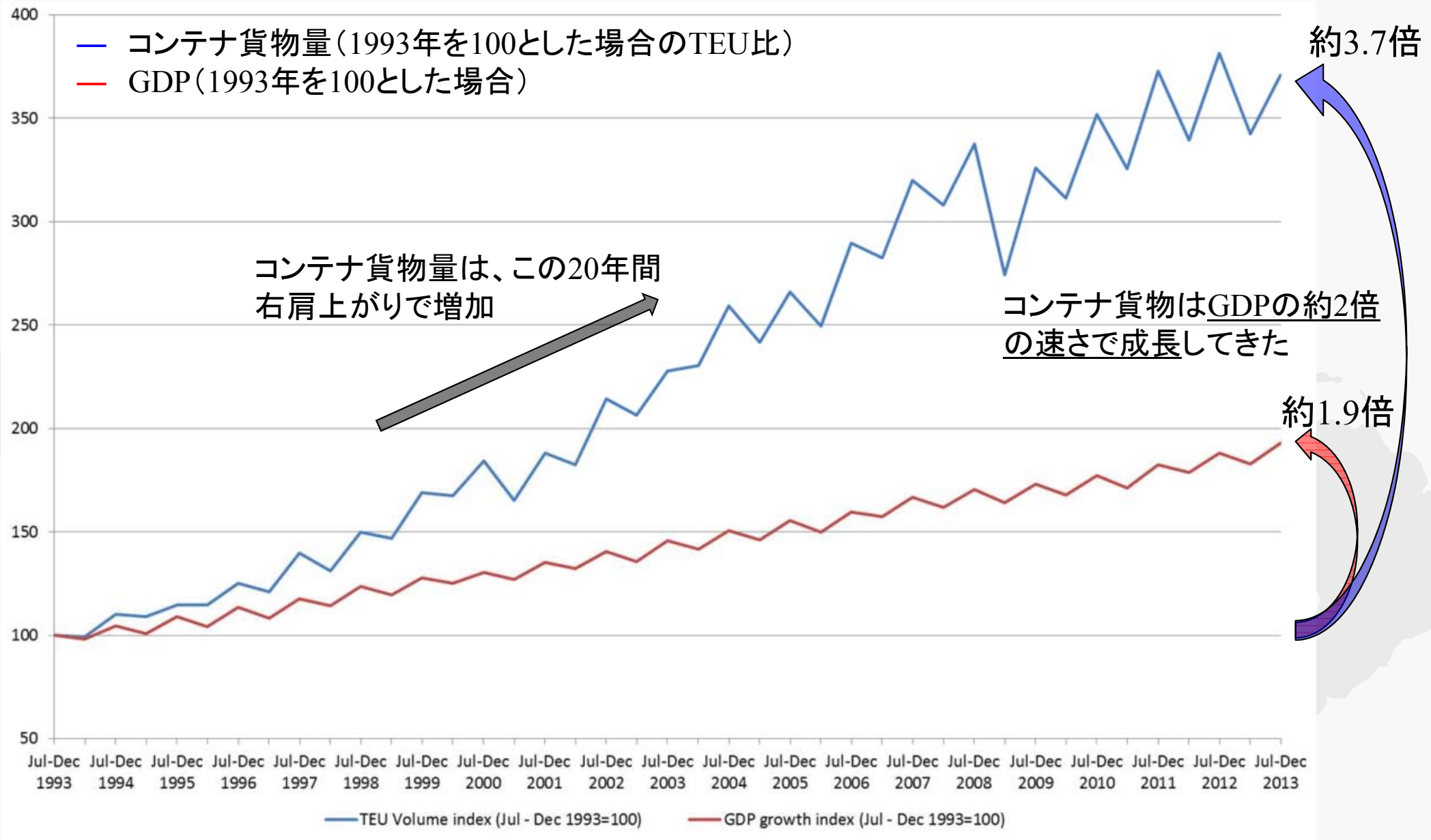
[港湾の重要性]

- ・2013年のGDPは1兆5,020億ドル
- ・GDPの約4割を海上輸送が占める
- ・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



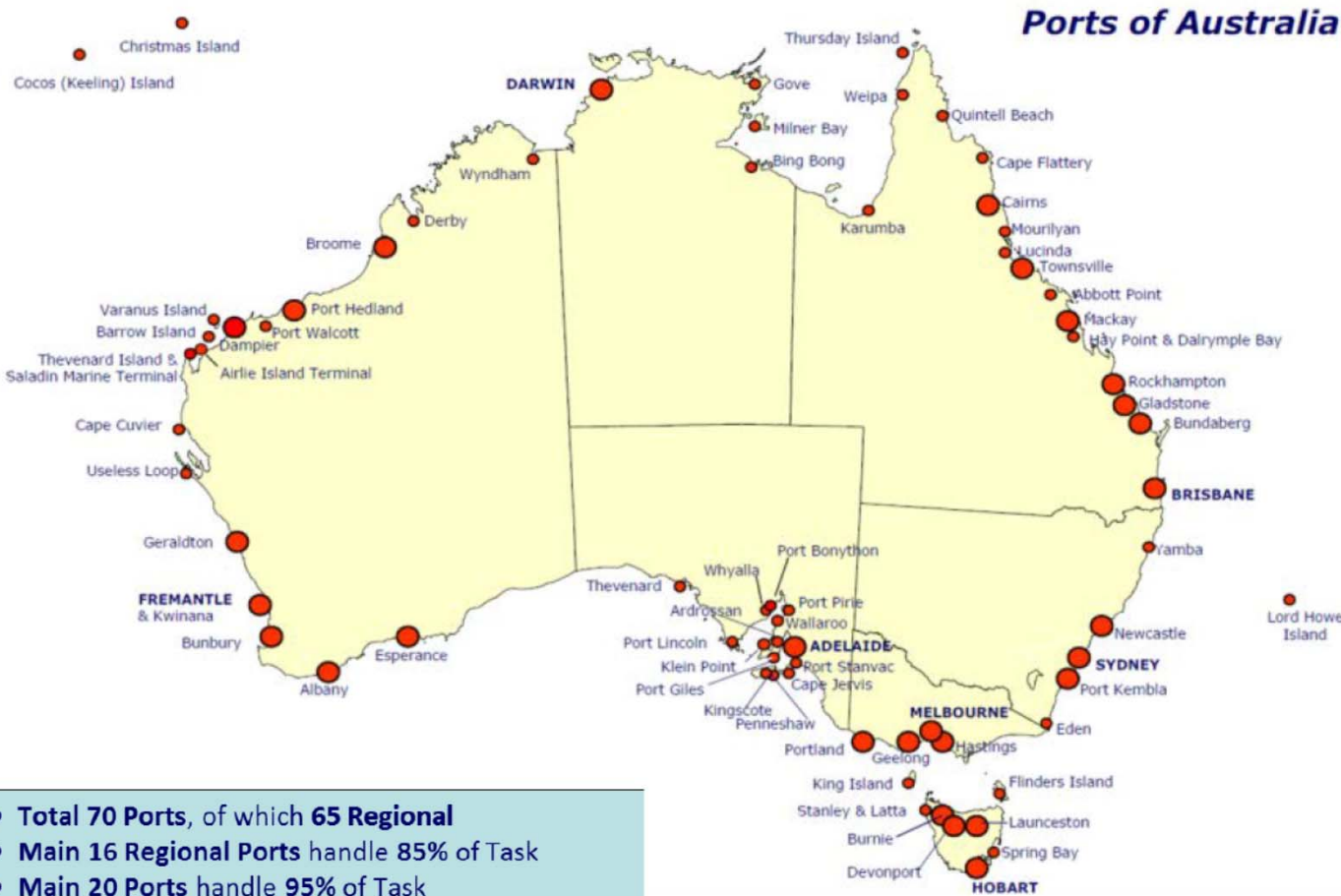
資料: 人口密度分布(人/1km²)と主要港湾の位置関係
「出展: オーストラリア統計局HP」

1. オーストラリア連邦と港湾の状況(コンテナ貨物の成長)



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

1. オーストラリア連邦と港湾の状況(Ports Australia)



○港湾関係者が抱えている課題

- ・輸送コストが高いこと
- ・規制が厳しいこと
- ・許認可手続きが煩雑であること
(Ports Australiaのヒアリングより)

○Ports Australiaの役割

- ・連邦政府とコミュニケーションを取ること
- ・政治家に対して、港湾の重要性を認識してもらうこと
- ・国内の各港湾の連携を深めること
- ・連邦政府と協議し国家港湾戦略の策定を行うこと

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。

2. シドニーの港湾(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。

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、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。



資料:市街地の地図(シドニー観光マップ)

シドニーハーバーとボタニー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。

写真:シドニーハーバーとボタニー港の位置関係。

「出展:Port Authority of NSWプレゼンテーション資料」



2. シドニーの港湾(シドニーハーバー)

[シドニーハーバーで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

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

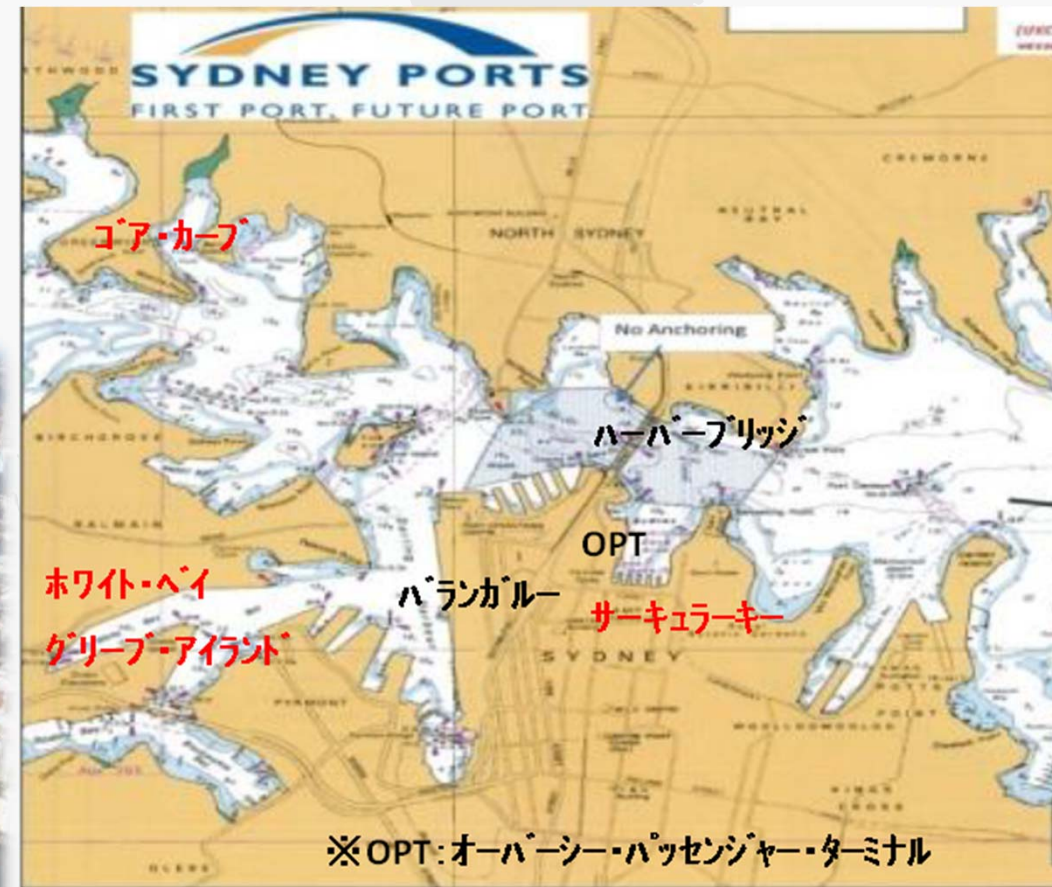
• 液体バルクターミナル

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

延長L=450m、水深-8~-9m

3) ゴア・カーブ (Gore Cove)

• 液体バルクターミナル



「出展: PA of NSWプレゼンテーション資料」

2. シドニーの港湾(ボタニー港)



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。

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おり、現在の取扱コンテナ貨物量は年間220万TEUで、施設全体の能力は700～800万TEUと見込まれている。

[ボタニー港の施設概要]

- ・荷捌き施設を含めた全体面積は276ha
- ・3つのコンテナターミナル(敷地面積147ha)
- ・コンテナバースは12バース
- ・2つの液体バルクターミナル(敷地面積41ha)
- ・コンテナ、液体バルク以外のドライ敷地88ha
- ・8kmの道路
- ・3,793メートルの岸壁

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」

3. 港湾の民営化(NSW港湾公社)

○港湾の民営化の流れ

- ・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む。
- ・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する動きが出現。
- ・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。

○ボタニー港の民営化

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、ボタニー港で保有する州財産を売却し民営化することを検討。

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された。

○NSW港湾公社 (Port Authority of New South Wales)

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。

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いる。

[ボタニー港売却後の港湾公社の主な責務]

- ・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
- ・水先案内
- ・港湾セキュリティの向上

「出展: PA of NSWプレゼンテーション資料」



3. 港湾の民営化(NSW Ports)

- ・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。
- ・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が行う。業務には港湾開発や港湾計画の策定も含まれる。
- ・水域では、航路浚渫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をPA of NSWが行う。

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 液体バルクバース	テナントのマネジメント、施設のオペレーションコントロール	○	
	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)	○	

資料: ボタニー港におけるNSW PortsとPA of NSWとの役割分担

* PBLISの規制/執行に関しては州政府の管轄となっている。

3. 港湾の民営化(民営化の特徴)

オーストラリアにおける港湾の民営化

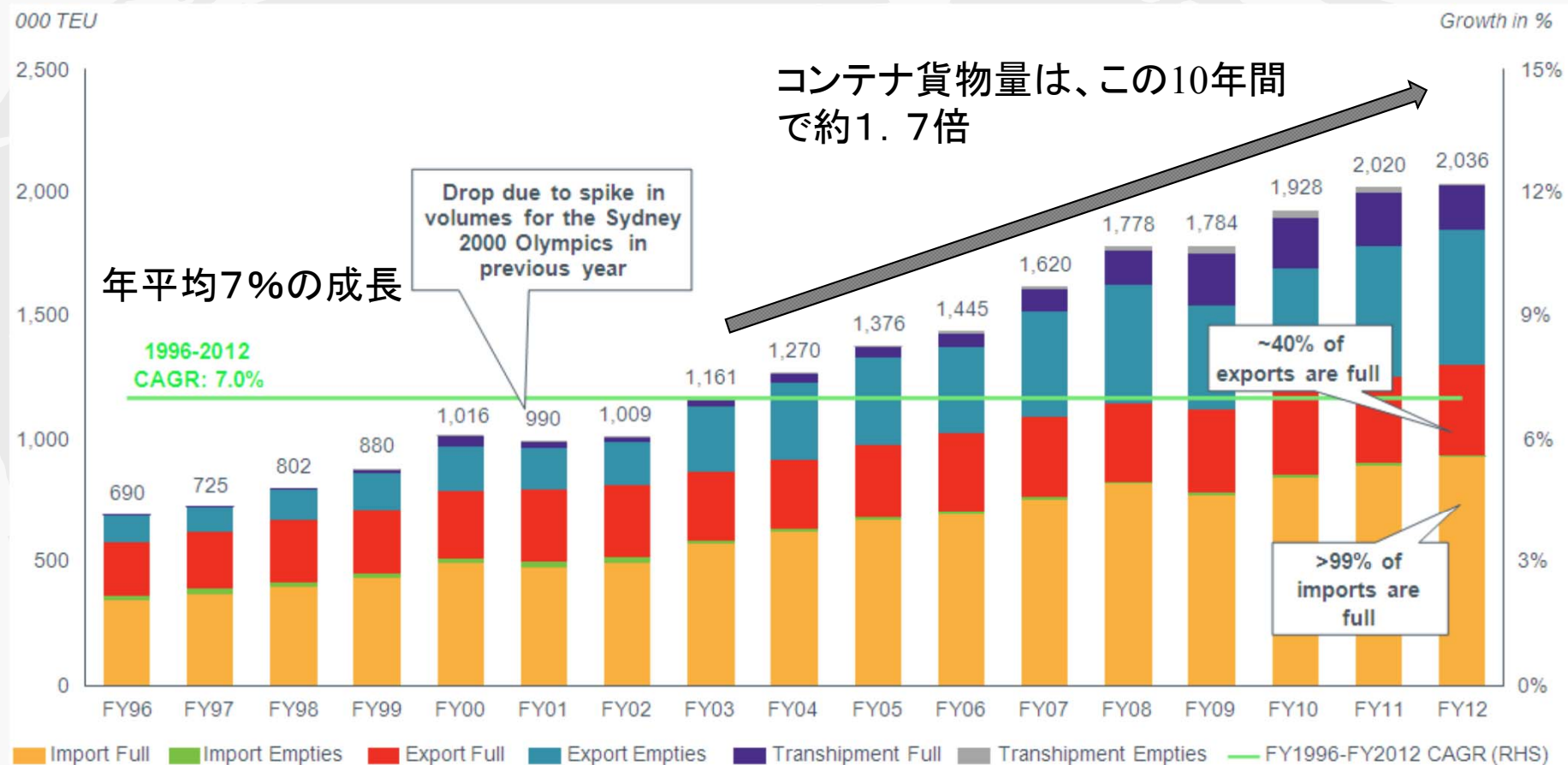
1. 土地・施設の権利を全て売却するというものではなく、所有権を除く運営権をコンセッション契約という形で民間企業に移譲している。
2. 借受者となる民間企業は自らターミナルを運営するのではなく、従前からの契約を継承し、ターミナルオペレータへ施設を貸付けて収入を得ている。
3. 契約後も開発の方法について州政府が関与できるよう、民営化に際してコンセッション契約の形態を取っている。
この考えは港湾の民営化のみならず、空港等他の公共施設においても同様である。
4. 一方で、州政府がコントロールする場合の具体的な関与内容について、ヒアリングでは明確な回答は無く、実質的にはコンセッション契約と売却とは殆ど違いはないとの説明であった。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と言える。

○ ボタニー港におけるNSW Portsの経営内容

- ・ NSW Portsはボタニー港のコンテナターミナルの運営にあたり、3社のターミナルオペレータとリース契約を締結。
- ・ ターミナルオペレータとの契約において、荷役作業の効率化を促進するため、リース料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。
4半期毎にNSW Portsとそれぞれのターミナルオペレータが協議し、料金改定を行う。
- ・ 作業効率が良いと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。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、大きいペナルティとなる。
- ・ 契約形態はシドニー港湾公社時代から採用していたものを、そのままNSW Portsが継承。
できるだけ多くの船を呼び込むための方策として、このスキームを考案した。
- ・ 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、土地代は年間30～40豪ドル/m²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。
- ・ NSW Portsの収入のうち、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。

4. 港湾経営

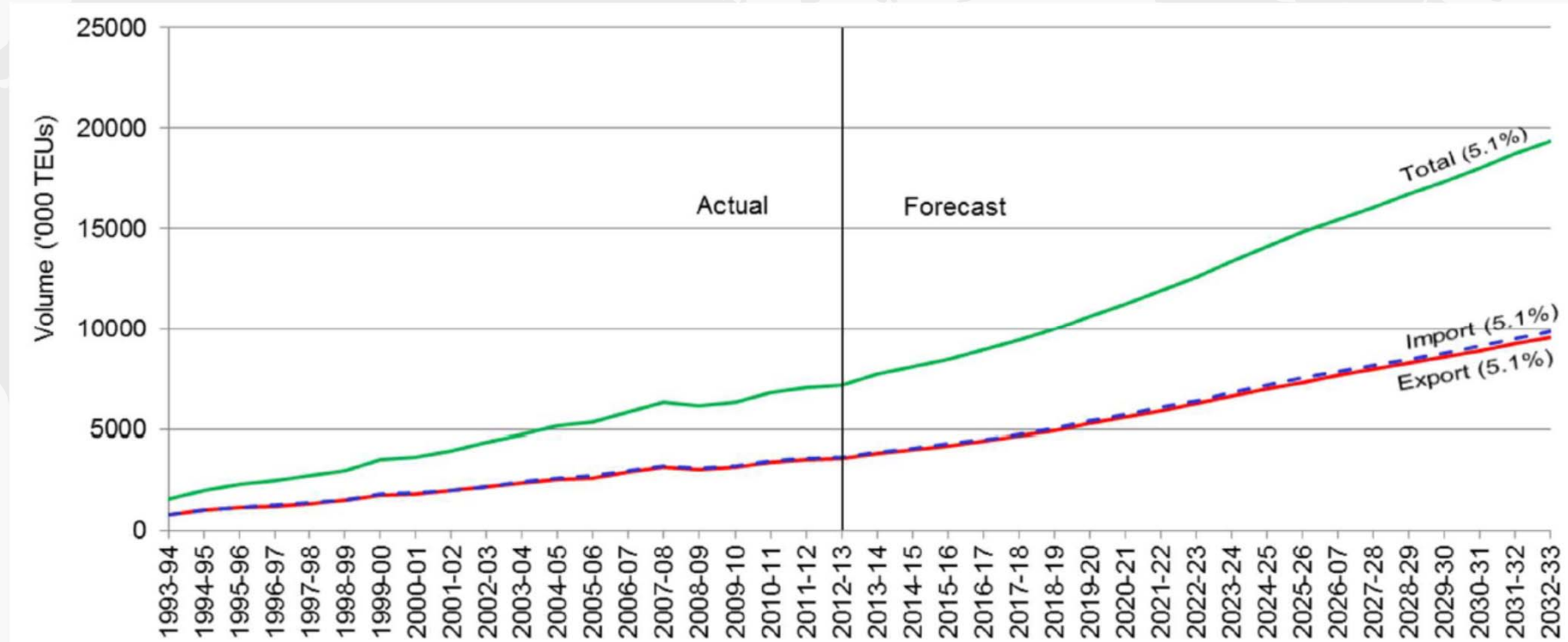
ボタニー港における2013/14のコンテナ取扱量は220万6千TEUであり、前年から3.8%の成長を記録した。1996年から昨年までのコンテナ貨物取扱量は、年平均約7%で急激に成長しており、この十年で約1.7倍に増加している。



資料:コンテナ取扱量の堅調な伸び 「出展:NSW Portsプレゼンテーション資料」
 (※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)

4. 港湾経営

- ・将来の貨物量予測では、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）することで算出している。
→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
- ・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、NSW Portsの見込値6%を下回っている。



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 (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%

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

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

(1) 港湾の民営化とその背景

① オーストラリアで港湾の民営化が進んでいる理由

- ・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。
特に2008年のリーマンショック以降は財政赤字が続いている。



- ・新たなインフラ開発を行う財源の確保が難しい



- ・民間投資の対象になり得る様々な公共資産の売却が進む
→ 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)であり、また単年度の収入額が大きい
ため非常に高値で売却ができる。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。

② 民間企業が購入する理由

- ・安定した収益が見込める優良な投資先と見なしている。
→ 公共施設の運営は倒産のリスクが無く一定の収益が見込める。

③ 国民の視点として

- ・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存在すると思われるが、社会資本としての港湾の経営を、民間に委ねることの是非について、何故大きな議論が起こらないのは不思議である。

(2) 民営化のリスクと国家港湾戦略

- ・99年間の長期コンセッション契約は実質的には売却と同じであり、NSW Portsは開発計画の策定を含め自らの判断で運営を行う。
 - 不当な値上げ、不平等な対応が発生するリスク
 - 会社の利益にならない投資は行わないリスク
- ・国家港湾戦略の策定は公共の利益を最優先とした改善が図れるよう、民間企業の開発に一定の制限をかける役割があると思われる。

(3) ボタニー港における経営戦略

- ・「集貨」や「創貨」といった貨物を増やす取り組みは行っていない。
 - 国内産業の状況や地理的条件から、貨物増加を戦略的に取り組むことは困難。
- ・将来の貨物見込みにリスクを抱えているものの、荷役効率を高め、コンテナ船の回転率を上げることで、利益を増やす取り組みを行っている。
 - ターミナルオペレータとの契約において、荷役効率で料金が変化する条項を盛り込んでいる。
 - コンテナターミナルの自動化に積極的に推進している。

(4) まとめ

- ・民営化へ向けた変革がスピーディかつ大胆。
- ・低コスト化を図るべく効率的な運営形態の追求。



改革を進める際には参考にできるし、有効な手段と思われる。

【参考】

那覇港国際CTにおける主な取り組み

- ・ガントリークレーンの増設(2基)
- ・リーファー電源の増設(40口)
- ・総合物流センターの建設

