

アントワープ港の港湾経営

神戸市みなと総局 谷 幸治

1. はじめに

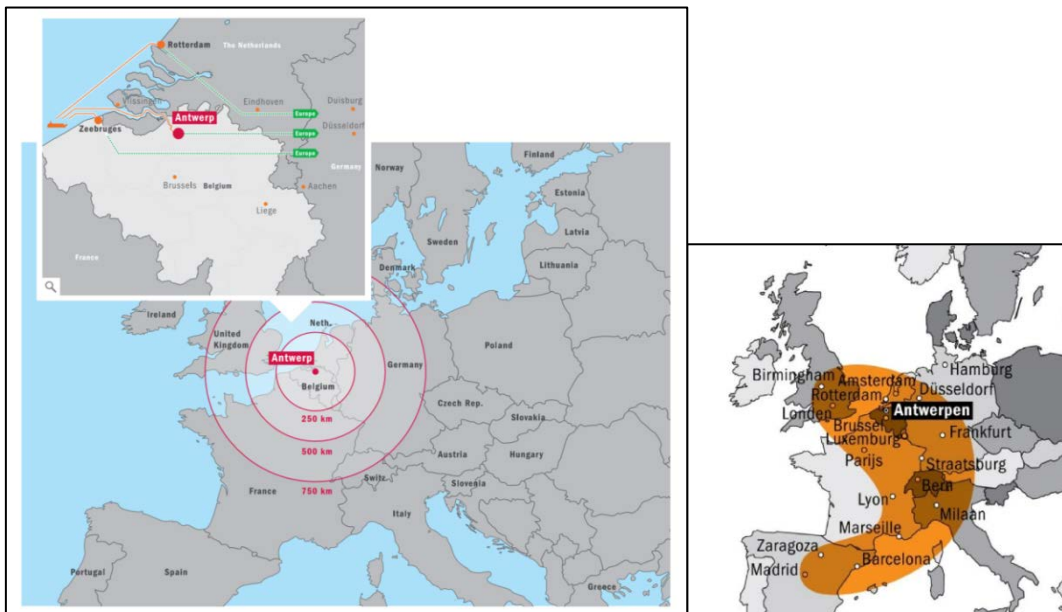
アントワープ港は、19 世紀、ナポレオン統治時代の開発により急速に発展し、古くから欧州の輸入拠点港として、また港内の大規模な石油化学産業と歴史ある物流産業による豊富な輸出貨物を有する港として、現在も発展している。加えて近年の船社アライアンスの再編も追い風となり、アジア～欧州航路を中心に寄港サービスの増便が相次ぎ、2014 年から 2015 年にかけて急成長している。

アントワープ港は、コンテナ貨物に加えて LNG や石油化学関連のリキッドバルクを主力としているが、コンテナに関しては北欧州第 1 位のロッテルダム港と極めて近く、欧州最大の経済圏であるライン・ルール地域を中心とする背後圏を巡って強い競合関係にあるにもかかわらず、2015 年上半期でコンテナ取扱量が 9.5%増と極めて高い伸びを達成しているアントワープ港の経営戦略について調査を行った。

2. アントワープ港の現状

(1) 港の位置

ベルギー王国は、地理的に欧州のほぼ中央部に位置する交通の要衝にあり、首都ブリュッセルは EU の首都とも言われている。オランダ語の一種であるフラマン語が公用語の北部フランドース地域と、フランス語が公用語の南部ワロン地域、ブリュッセル首都圏の区分を主とする連邦制を敷いている。



出典：http://www.portofantwerp.com/en/publications、APA 説明資料（2015/9/30）

■ 図-1 位置図、欧州の生産と消費の中心地域「バナナ」

アントワープ港は、北部フランドース地域に属し、北海からスヘルデ(Schelde)川を遡ること 80 km内陸部にある河川港であり、外洋から寄港するには一定の時間がかかるが、反面、英国・オランダ・ベルギー・ドイツ・フランス・イタリア・スペイン等にまたがる「バナナ」と呼ばれる欧州の生産と消費の中心部に近接しており、アントワープ港から 500 km圏内に、欧州の購買力の 60%が集中しているといわれている。

この背後圏は、ロッテルダム港の背後圏と重複し競合関係にあるが、アントワープ港では、フランスやドイツ西部のデュイスブルク(Duisburg)、フランクフルトといったライン・ルール地域の市場に最も近い立地を港の強みとして最大限活かし、一方で河川港である制約をできる限り緩和することにより、港勢拡大に向けた取り組みを進めている。

(2) 港湾地域の概況

アントワープ港は、港湾地域が 12,068ha に及び、岸壁延長 166 km、鉄道 1,061 km、道路 409 km、倉庫面積 610ha を有している。河口部はオランダの領域であり、港域右岸はアントワープ市に、左岸はベーヴェレン(Beveren)市とズウェインドレヒト(Zwijndrecht)市にまたがって立地している。

これまで多くの埠頭は、スヘルデ川の約 7m にもなる潮位差を生かし右岸側の閘門内に設置されてきたが、近年のコンテナ船の大型化に伴い、コンテナバースは河口の浚渫を行いながらスヘルデ川沿いに整備されてきた。現在は、左岸側のデュールガンクドック(Deurganckdok)の整備などにより、入港時 15.2m、出港時 16.0m喫水のコンテナ船が入港可能となっている。

アントワープ港は世界第 16 位となる 898 万 TEU のコンテナ取扱を誇るだけでなく、6,280 万トンの石油など液体バルクを取り扱う港であり、石油化学産業世界トップ 10 社のうち 7 社が立地するロッテルダムに並ぶヨーロッパ最大級の石油化学クラスタである。

加えて、アントワープでは 13 世紀よりナーシー(Natie)と呼ばれる日本でいえば協同組合のような組織が港湾作業を行ってきており、このナーシー企業は、ナポレオン・ボナパルトが 1800 年頃から行った港湾の拡張整備にあわせて活動範囲を広げ、今ではカトゥーン・ナーシー(Katoen Natie)に代表される世界規模で活躍する企業に成長している。これらの企業立地により、アントワープ港は、鉄鋼製品やフルーツ、コーヒーなどのブレイクバルクを取り扱う世界クラスの多機能港湾都市としてロッテルダムをしのぐ倉庫規模を有し、冷蔵倉庫や危険物倉庫、軽量・梱包・品質管理・在庫管理など付加価値を生み出すロジスティックを提供するヨーロッパのハブポートとして機能している。

このコンテナ・ケミカル・ロジスティックの三本柱が連携し、輸出入両面での貨物創出力に優れているのがアントワープ港の強みである。



出典： <http://www.portofantwerp.com/en/publications>

■ 図-2 アントワープ港の港域、主な港湾施設と行政境

(3) 多様なターミナル企業

アントワープ港の港湾地域には、コンテナターミナルに加えて幅広いターミナル企業が立地しており、2014年の年間取扱貨物量・199百万トンのうち、約半分 108百万トン コンテナ貨物が占め、残り半分はリキッドバルク 63百万トン、ドライバルク 14百万トン、Ro/ro 貨物 4.5百万トン等様々な貨物で構成されている。

①リキッドバルク

1950年代より世界の化学大手が進出しており、現在では50社が拠点を構え、2014年の取扱貨物量は62.8百万トンと前年比5.6%増と揚げ積み両面で成長している。アントワープは、「米国ヒューストンに匹敵する総合的な化学クラスター」とも呼ばれており、エクソン・モービルやトタル、IBRなど計4基の製油所をはじめ、年間250万トンを生産するBASF、トタルの計4基のエチレンセンターがある。

この化学クラスターの成長を背景に、液体バルク品の保管量も前年比 5.6%増の 6,300 万トンと成長を続けている。同時にパイプライン網も発達し、輸送される液体バルク品は 57 種類、パイプラインの総延長は 1,000 kmにのぼり、エチレンはドイツに、酸素や水素、重油などはフランスに送られている。力強く成長を続ける化学産業について、三井物産が出資し設立された企業・ITC RUBIS を訪問した。

◇ITC RUBIS

訪問日 : 2015 年 9 月 29 日(火)

概要 : 2008 年設立 (三井物産出資)、液体化学薬品・液化ガスおよび石油製品の貯蔵および積替を実施、デュールガンクドックロックが完成すれば、167,500 重量トン、水深 16 メートルの船舶が着岸可能になる

施設概要 :

【貯留タンク】	タンク数	タンクサイズ	総容量	
液化ガス化学品	4	3,500m ³	14,000m ³	
液体化学品	34	1,500～4,850m ³	96,000m ³	
【係留施設】	DWT	Length	Beam	Draft
Berth No.1	125,000	270m	47m	16.0m※
Berth No.2	50,000	187m	32m	13.4m※
Berth No.5	10,000	135m	17m	6.2m
Berth No.7	10,000	135m	17m	6.2m

※) デュールガンクドックロック完成までは 12.5m

訪問録等 : 液化ガス化学品、液化化学品に特化しており、30 名程度のオペレーターで運営している。ターミナルのアピール点は、①年々厳しくなる EU の危険物蔵置規制に対応、②係留までの待ち時間が短い、③24 時間以内に鉄道積替えが可能で速やかな背後地への輸送が可能なことである

: ターミナルの直背後に豊富なヤードを有することにより、周辺に貯留施設や加工場を有する企業立地が進んでいる (日本触媒がベルギー拠点として 470 億円投資)。これら企業は、保税制度も活用し原材料の輸入、半製品の輸出など、輸出入両面の貨物を生み出すとともに、付加価値や雇用を創出している。



■ 全景 (ITC RUBIS HomePage より)

②ブレイクバルク

アントワープ港は、ヨーロッパ最大のブレイクバルク取扱港[※]で、鉄・非鉄金属、フルーツ、鉄道車両、林産物等を取扱うとともに、世界有数の珈琲取引港でもある。ブレイクバルクの航路網は、コンテナ航路網と同様に世界中に広がっており、アフリカに 61 便/月、北米に 31 便/月、中南米に 41 便/月など、あわせて月に 230 便の定期航路がある。

ブレイクバルクの取扱貨物量は港全体の 5%程度であり、しかも近年は微減傾向にあるが、Ro/Ro も含めると港湾地域内の雇用の 45%を生み出す、港湾経営を継続するうえで重要な貨物である。 ※) Ro/Ro 貨物除く

アントワープ港は、13 世紀から活動が続けるナースー企業により多機能港湾として機能していることは前述したが、このナースー企業である Zuidnatie ターミナルを訪問した。

◇Zuidnatie Breakbulk terminal

訪問日 : 2015 年 9 月 28 日(月)

概要 : 倉庫面積 57.000 m²、荷捌き地 243.000 m²

主な業務: 重量物等の荷役、倉庫保管、コンテナメンテナンス、通関等税関サービスに加えて、貨物梱包や銅線等の切断加工、燻蒸等の付加価値サービスを提供

訪問録等: 倉庫内で仕分けやラベリングを行い世界に輸出。その際、清掃・メンテナンスを行い、付加価値をつけている。

政府は、製造業など雇用を生み出す企業を求めており、ブレイクバルクは港湾地域内の 45%の雇用を生み出す重要な貨物である。

: 日本でも同種の作業が行われているが、アントワープほど評価されていないと感じる。ブレイクバルクの関連企業のすそ野の広さや、一度立地すれば比較的長期間定着し賃料収入が安定することを考えると、港湾経営上もっと評価されてもよいと感じた。



■ 貨物梱包作業の状況



長大貨物の蔵置（風力発電）

③Ro/Ro 貨物

アントワープ港は、ブレーメン、ゼーブルッヘ(Zeebrugge)に次ぐ北欧州第 3 位となる年

間 120 万台、4.5 万トンの取扱量を誇っている。アントワープ港には、3 つの自動車ターミナルがあり、特に西アフリカ向けへの輸送拠点として機能しており、ほぼ毎日、西アフリカ向けに自動車輸送が行われている。

新車・中古車の輸出に関し利用者の利便性を向上させるため、アントワープ港では、税関申告手続き等を電子化したシステム e-Desk を導入し、通関を迅速化している。同じシステムを北部フランドース地方のゼーブルッヘ港も導入しており、地域として協力しながら積極的に貨物集貨を進めている。アントワープ港、ゼーブルッヘ両港で Ro/Ro ターミナルを運営する ICO car terminal を訪問した。

◇ICO car terminal

訪問日 : 2015 年 9 月 28 日(月)

概要 : 岸壁延長 3.150m、水深 13.5m、ヤード面積 125ha、キャパシティ 47.000 台
日本郵船 100%出資の子会社で、マツダ・現代・スズキ・三菱・オペル等を取扱う

サービス : 輸出 Eukor Car Carriers Inc 中東、東アフリカ、韓国、日本、中国
Hoegh Autoliners 南アフリカ、マダガスカル、オーストラリア
NYK Line …中東
KARIM …西アフリカ、東アフリカ
NMT Int. Shipping 中東、西アフリカ、東アフリカ

: 輸入 韓国 Eukor Car Carriers Inc., Wallenius Wilhelmsen, Hoegh Autoliners, Glovis
日本 Mitsui O.S.K. Lines (MOL), K Line, NYK Line, WWL

訪問録等 : 内陸部への輸送はバージ船を活用。ターミナルでは、保管・運搬だけではなく、埠頭内に Vehicle Processing Centre (VPC)を備えており、輸入新車のダメージチェック、再コーティング、足回りのチェックを行い、ターミナルの価値を高めている（残念ながら写真は不可）

: 他にも、アクセサリーの取り付けなど、付加価値サービスを行っている。
日本からの輸入車はダメージチェック等ほぼ必要無いとのことだったが、メキシコからの輸入車はほぼ全数チェックが必要だという。顧客に対し効率的で質の高いサービスを提供する興味深い取り組みである。



■ 全景 (ICO HomePage より)



輸入車のバージ輸送 (600 台積)

3. 港勢

(1) 取扱貨物量

2014 年の取扱貨物量は約 2.0 億トンで、世界 18 位(2013)、欧州ではロッテルダムに次ぐ 2 位の取扱量である。コンテナ取扱量は 898 万 TEU で、世界 16 位(2014)、欧州ではロッテルダム、ハンブルクに次ぐ 3 位の取扱量である。

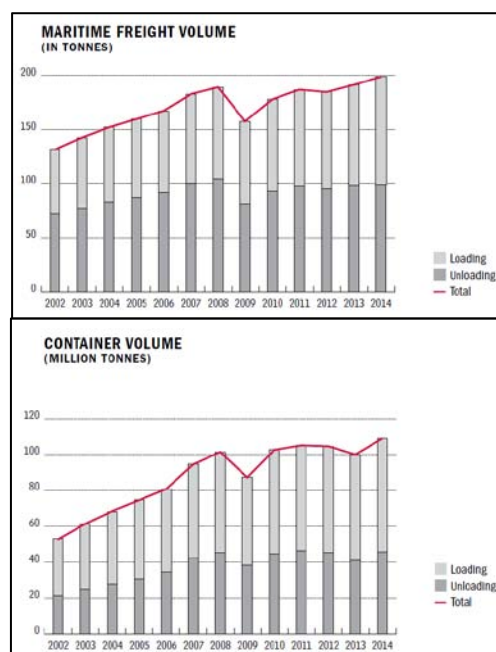
■ 表-1 世界の港湾ランキング

取扱貨物量ランキング(2013) (千トン)			コンテナ取扱個数ランキング(2014) (TEU)		
1	上海	697,000	1	上海	35,290,000
2	シンガポール	560,900	2	シンガポール	33,870,000
3	天津	477,300	3	深圳	24,040,000
4	広州	472,800	4	香港	22,280,000
5	青島	450,100	5	寧波	19,430,000
	ロッテルダム			ロッテルダム	
—	アントワープ	—		ハンブルグ	
	ハンブルグ		—	アントワープ	—

出典：国交省 HP より作成

貨物量の推移をみると、リーマンショックの影響を受けた 2009 年を除き堅調に取扱量を伸ばしており、10 年間で重量ベースで約 3 割、TEU ベースで約 4 割増加している。貨物の内訳別にみると、コンテナは輸出入それぞれ 42%増、50%増と堅調に伸びてきているが、特筆すべきはリキッドバルクの伸びである。

リキッドバルクは、2005 年の 37 百万トンから、2014 年は 63 百万トンと、この 10 年で 7 割近く伸びている。輸出入の内訳をみると輸入で 44%増を記録する一方、輸出は 130%増と倍増している。この輸出の伸びは、アントワープ港における石油化学産業の集積と、港背後に十分確保された保管・加工ヤード、また後述するがロッテルダム港とも連携した原油をはじめとする各種石油製品を輸送するパイプラインの整備等によりもたらされたと考えられ、アントワープ港の明確な経営戦略が取扱貨物量の増加につながっている。また、埠頭背後に港湾活動を行う十分な空間を確保す



出典：APA 説明資料 (2015/9/28)

■ 図-3 取扱貨物量の推移

ることの必要性を強く感じる。アントワープ港湾公社（以下「APA」）では、ドイツ・ルール地方などに近い立地の良さ、内陸部とパイプラインや鉄道で直結する接続性の高さを生かし、更に化学製品の輸出入需要を更に取り込むため、2025 年までに 80 億ユーロを投じるとも報道されている。

Ro/Ro 貨物は、輸出が 43%の伸びとなっている。先ほどの ICO car terminal でのヒアリングによると、欧州で新車で使用し、数年たった中古車をアフリカ西岸へ輸出しているとのことであり、アフリカの経済成長にともない輸出量が増加しているものと考えられる。一般貨物、Dry Bulk はともに減少し、減少貨物量は約 2 千万トンにもなる。しかし、一方でコンテナ貨物が 3 千万トン増加しており、この 10 年で一般貨物等のコンテナ化が進んだものと考えられる。

コンテナ全体の積み揚げのバランスを取り、出来るだけ空コンを減らすことにより輸送コスト全体を押し下げるため、アントワープ港では、例えばフルーツをリーファーで輸入した返り荷として、アウディやフォルクスワーゲンなどの新車をコンテナで送るなども行われている。

■ 表-2 アントワープ港の取扱貨物の内訳

貨物種別 (単位:千トン)	2005 年		2014 年			
	輸入	輸出	輸入	伸び率	輸出	伸び率
コンテナ	30,826	43,766	46,300	50%	62,016	42%
一般貨物	8,026	9,786	4,916	▲39%	4,967	▲49%
Ro/Ro	1,877	1,809	1,887	1%	2,582	43%
Luquid bulk	26,125	10,904	37,718	44%	25,114	130%
Dry bulk	20,219	6,710	7,959	▲61%	5,546	▲17%
計	87,077	72,977	98,783	13%	100,228	37%

出典：アントワープ港 HP より作成

(2) 方面別貨物量

トランシップ貨物を含むため北部欧州域内が 3 割以上を占め最大となっており、次いで北中米、中東・極東、地中海・近東と続く。アントワープ港の特徴は、それら地域とほぼ同程度の貿易がアフリカ地域と行われていることである。

■ 表-3 方面別貨物量

(千トン)	北部欧州	北中米	中東・極東	地中海・近東	アフリカ	南米
総 数	73,969	33,281	28,786	25,844	24,100	12,136
輸 入	44 %	18 %	13 %	10 %	8 %	6 %
輸 出	31 %	16 %	16 %	16 %	16 %	6 %

出典：アントワープ港 HP より作成、 欧州から見て、スエズ運河までを近東(NearEast)、ペルシャ湾、アラビア海以東を中東(MiddleEast)、アジア地域を極東(FarEast)と分類

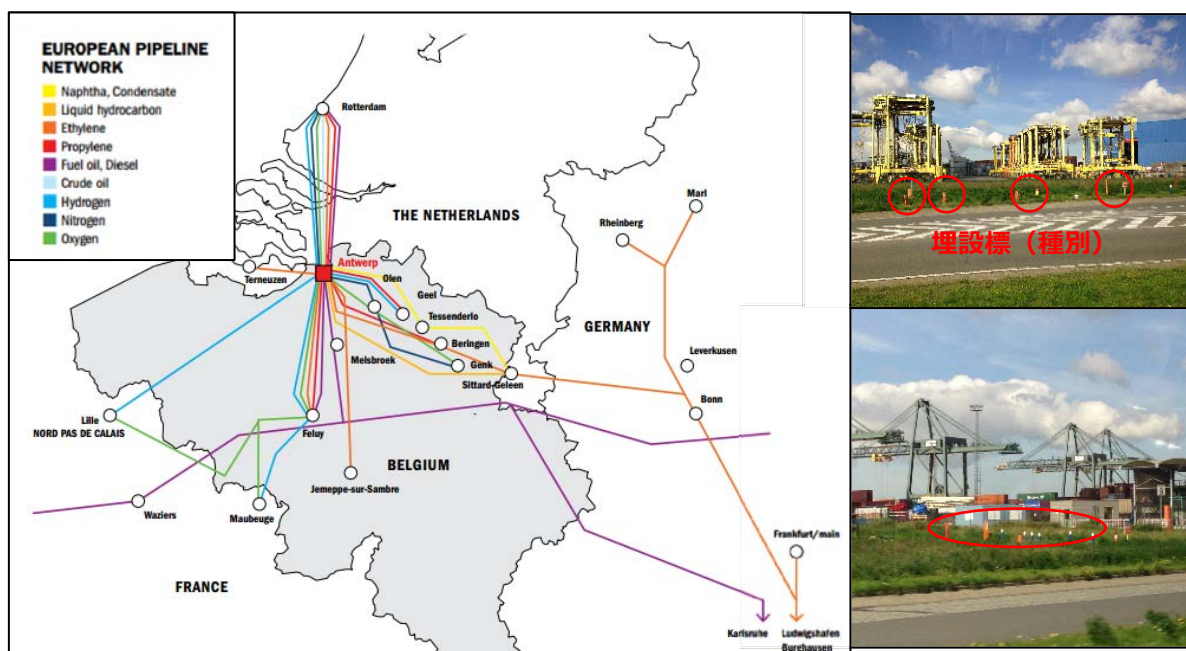
アフリカ地域との盛んな貿易は、20 世紀初頭の植民地統治が背景にあると考えられ、当時、フランスやベルギーが統治していたアフリカ西部には、現在でもフランス語が公用語もしくは第二言語とする国が多くある。ベルギーでも、首都ブリュッセルや南部地方を中心にフランス語が公用語として用いられており、この共通の言語・文化が背景となり、現在も盛んに貿易が行われているものと推測される。

(3) 広域パイプラインの整備 [European pipeline network]

アントワープ港は、商港としては近接するロッテルダム港と競合関係にあるが、港湾経営の戦略として、両港の発展につながる施策については協力して実施している。安全対策等の面での協力関係もあるが、港勢拡大に繋がっている具体例として広域パイプラインの整備を紹介する。

石油化学セクターとしてグローバルレベルでは、ヒューストンやシンガポールが一大生産拠点である。それら都市に対抗し石油化学クラスタを維持・拡大するためには、アントワープだけではなく北部欧州地域全体の競争力を強化する必要がある。そのためには、アントワープ、ロッテルダムに立地する各企業の生産性を向上させる必要があることから、地域内の企業が一種の複合体として機能できるよう、両港間を含めドイツ、フランス等に繋がる発達した様々な種類のパイプライン網の構築を進めている。

アントワープ港内だけでも 1,000 km にも及ぶパイプライン網が構築され、港湾地域内の液化化学物質の 90%を輸送しており、港湾地域内の幹線道路沿いにパイプラインの埋設を明示する標識が、種類別に色分けされて設置されているのを見ることができた。



出典： <http://www.portofantwerp.com/en/pipelines>

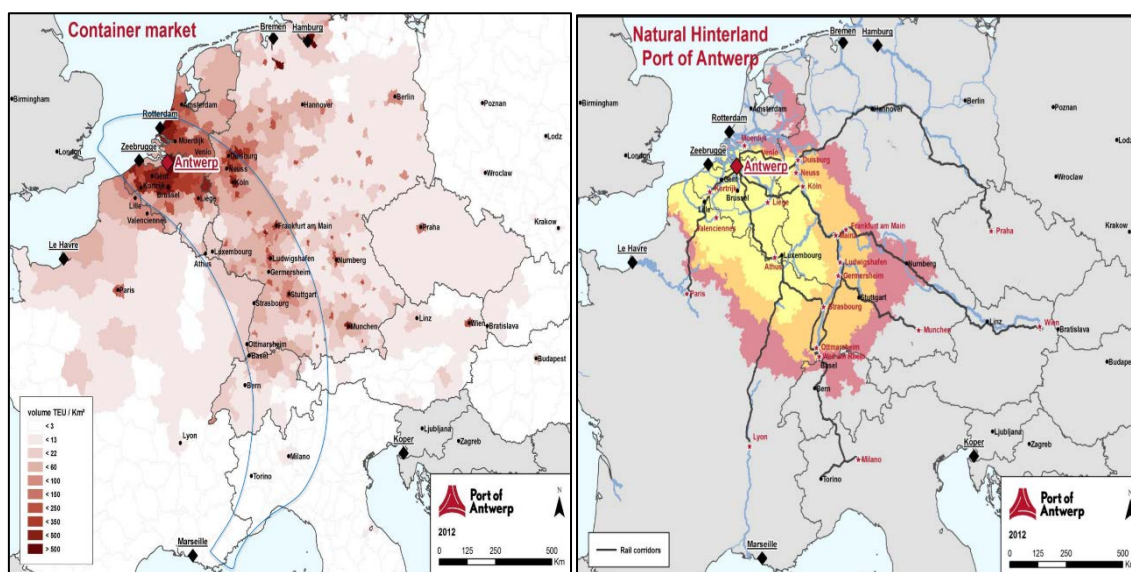
■ 図-4 広域パイプラインの敷設状況

4. 背後圏

(1) 概要

アントワープ港の背後圏は、オランダ・ベルギー・ドイツ・フランス等広範囲にわたっている。背後圏への貨物輸送は、トラックで 56%、バージで 35%、そして鉄道で 9% 輸送しており、これらのモードを組み合わせ、改善を続けることにより、背後圏を維持・拡大し、アントワープ港への集貨を図っている。

モードの割合は、環境負荷を軽減させる観点からバージ・鉄道輸送のシェアを拡大させるとしており、2030 年を目標年次とし、トラックの割合を 43%に軽減させ、一方、バージを 42%に、鉄道を 15%まで拡大する計画である。



出典：APA 説明資料（2015/9/30）

■ 図-5 コンテナ貨物マーケット

図-6 アントワープ港の背後圏

(2) バージ輸送

ドイツ・ルール地方の産業地帯であるデュイスブルグや、フランクフルト、またスイスまで通じるライン川や、フランス北部までカバーする運河網を活用するバージ輸送網が構築されており、年間8,200隻のバージ船が、9,650万トンのバージ輸送を行っている。

85バージオペレーターが平均して週925便運航しヨーロッパ内350地域と結んでおり、そのうち、コンテナについては45バージオペレーターが8か国85地域と週210便のシャトル便を運航している。輸送に要する時間は、フランス北部まで24-36時間、ライン川沿いでは、下流のデュイスブルクまで18-24時間、中流のフランクフルト近郊まで24-72時間、上流のスイス国境付近までは72-96時間である。

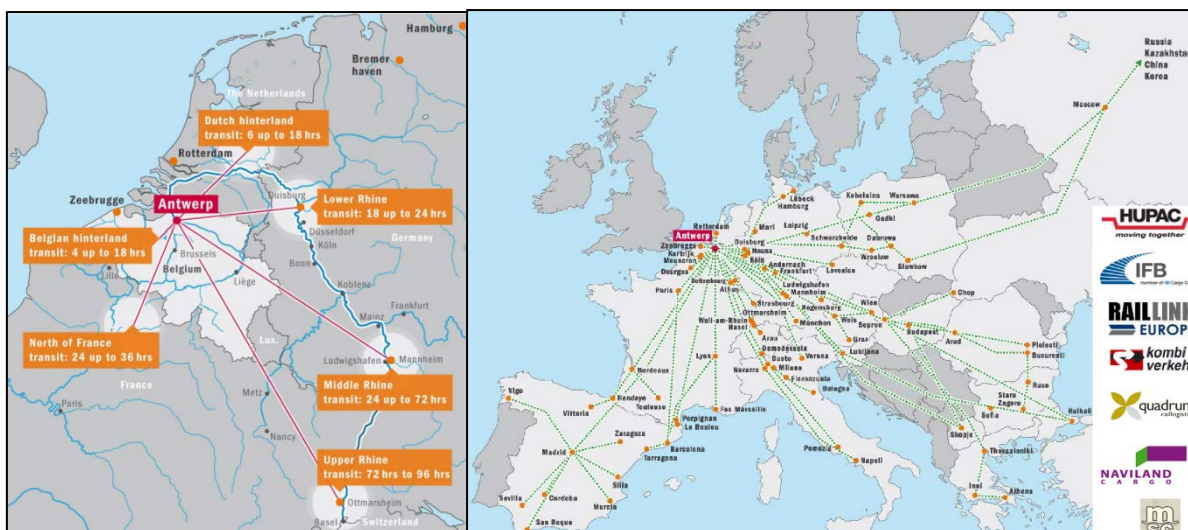
このバージ輸送は、多方面のヨーロッパ背後圏とアントワープとを多頻度で結び、またトラック輸送と比べ市街地への環境負荷を軽減するものであることから、APAでは、AIS(Automatic Identification System)を活用したシステム・BTS(Barge Traffic System)を開発

しバージ輸送の効率化を図るなど、精力的に拡大に努めている。BTS とは、バージの港内での待ち時間を最小化するため APA が開発したシステムであり、バージオペレーターがオンラインでスロットリクエストを行うと、それを受けたターミナルオペレーターが受入時間を指示するといったものである。さらに APA では、利用者の使い勝手を高めるため、複数のバースをホッピングするバージ船について、複数のターミナル間にわたる運航スケジュールを最適化するシステム・プレミアムバージサービスの開発を進めており、既にトライアルに入っている。

(3) 鉄道輸送

アントワープ港の各ターミナルには鉄道設備が整備されており、ドイツ中部、フランス北東部等 8 か国 24 地域へ、週 150 便を超えるシャトル便が運航され、年間 1,800 万トンの貨物を輸送している。

アントワープ港では、特にロッテルダム港と競合する欧州東部への背後圏を広げるため鉄道サービスの充実に力を入れており、スヘルデ川兩岸を繋ぐ 16.2 km の新たなトンネル、リエフケンスフク(Liefkenshoek)トンネルを 2014 年 12 月に完成させている。



出典：APA 説明資料（2015/9/30）

■ 図-7 バージ輸送網

図-8 鉄道輸送網

5. 港湾経営体制

(1) アントワープ港湾公社（APA：Antwerp Port Authority）

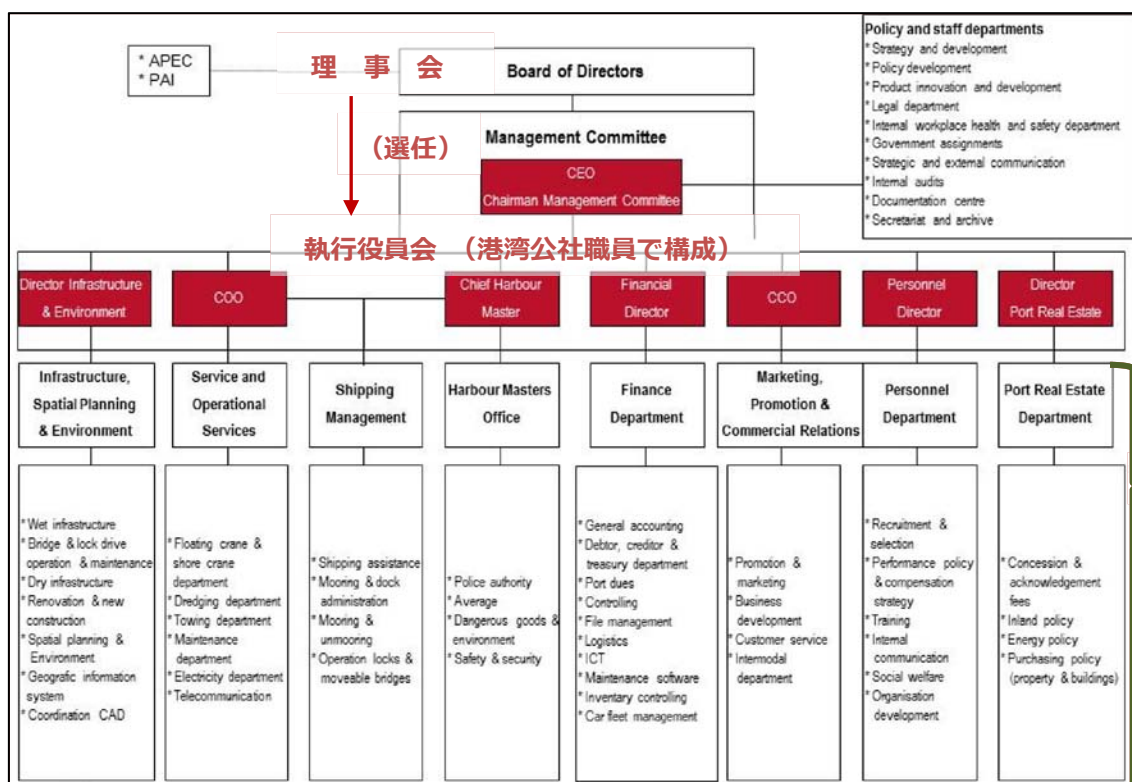
アントワープ港は、従来、市の行政内部組織が管理運営を行ってきたが、1990 年頃、取扱い貨物量の急増を受け港湾投資の拡大が急務となり、同時に独立性の高い経営組織の必要性が高まった。折しも 1995 年にフランダース地方政府が、地方自治体が独立した民営化法人を設立できる法律を制定したことから、この法律に基づきアントワープ市では、市が 100% 出資する行政法人“アントワープ港湾公社”を 1997 年に設立、以降、APA

が域内すべての港湾運営を行っている。

APA は、閘門や橋のオペレーターや、海上交通の安全管理、浚渫作業員等の現業職を含む 1650 人の職員で構成され、市から独立した意思決定権限と人事権を持ち、他の企業や政府機関との合弁事業を実施する権限も有しており、海運市場の急速な変化に速やかにかつ柔軟に対応している。

APA の理事会の会長には、政治家であるアントワープ市の副市長（与党の市会議員）が就任しており、かつ 18 人で構成する理事会の少なくとも 10 人は市会議員で構成される。理事会は、他に民間企業協会である Alfaport や、商工会議所 VOKA、スヘルデ川左岸開発公社、自然協会 Natuurpunt などの委員で構成されるが、最高意思決定機関である理事会への市議会の関与は従前と同様に強いものがある。

しかし、市議会の関与は依然強いものの、APA によるとでは、理事会の会長にアントワープ市の副市長が就任していることにより、意思決定が非常にスピーディになったと評価している。なお、1,000ha を超えるサーフティング(Seafighting)の開発など、大規模な案件については現在もフランドルス地方政府の承認が必要である。



出典： <http://www.portofantwerp.com/en/organisation-chart>

■ 図-9 APA 組織図

(2) APA の財務状況

2014 年は、売上高が 3.4 億 EUR、支出が 2.9 億 EUR であり、営業利益は 5,305 万 EUR を計上している。営業利益に、主に資産運用による営業外利益を加えた当期経常利益は、

8,954 万 EUR、当期純利益は 8,872 万 EUR である。過去 5 年の財務状況を見ると、法改正に伴う年金積立金を計上した 2011 年を例外として、安定した収入を保っている。売上の内訳をみると、土地使用料(Concessions)が 42%、船舶入港料等の港費(Shipping dues)が 37%・タグボート料(Tugging dues)が 15%を占めており、こちらも各年若干のばらつきはあるものの安定しており、地方政府等からの繰り入れもなく自立した財務運営となっている。

この強固で自立した財務体質のもと、APA は次章に記載するインフラ整備やシステム開発等を進め利用者の利便性向上に努めている。この財務体質は、収入の概ね半分を占める土地使用料が安定的に得られることにより保たれており、安定した港湾経営を行うためには、コンテナバースの運営だけではなく、Ro/Ro バースなどニーズに応じた埠頭の活用や港湾地域内への産業の立地に積極的に取り組むことが重要だといえる。

なお、APA では株主であるアントワープ市に対し、毎年協議のうえ配当を支払っており、2014 年は約 2,000 万 EUR 支払ったとのことである。

■ 表-4 APA 財務状況

【単位 千 EUR】	2014 年	2013 年	2012 年	2011 年	2010 年
売 上 高	338,406	335,641	331,102	314,177	306,912
支 出	285,361	300,088	243,058	517,760*	241,876
営 業 利 益	53,045	35,553	88,045	▲203,583	65,036
当期経常利益	89,540	55,043	139,406	▲170,047	80,086
当期純利益	88,720	54,696	138,969	▲170,256	80,073
【収入内訳】	2014 年	2013 年	2012 年	2011 年	2010 年
土地使用料	42%	42%	47%	42%	43%
港 費	37%	37%	33%	34%	31%
タグボート料	15%	15%	14%	14%	13%

※) 年金法の改正にともない 299 百万 EUR の積立金を計上

出典：Annual Report 2010～2014 より作成

(3) APA の業務内容

APA の主たる業務は①インフラ整備（航路・泊地、橋梁、閘門、岸壁、用地造成）、②港内の船舶交通の管理、③円滑な貿易の支援、④マーケティングと港のブランド化である。

①インフラ整備

用地造成等の基盤整備は APA が実施する一方で、ターミナルの舗装や防舷材、クレーン等の荷役機械、上屋は全て借受ユーザーが建設・運用を受け持つ。この整備をユーザーに任せることでコンセッションフィーを下げしており、例えば、ICO-Car Terminal では、8,000 台積み的大型自動車船が防舷材の代わりに設置されているタイヤのみで接岸していた。ターミナル管理者にヒアリングしたところ「ユーザーが自身の判断で必要最低限

の整備をしており、事故等が発生した場合もユーザーの責任である」とのことであった。

航路や閘門を伴う大規模ドッグの整備は、フランダース地方政府の役割である。ただし、整備に際しては APA も応分の負担を行っており、デュールガンクドックの整備については APA が 38%負担している。この負担割合は案件ごとに地方政府と協議して決定する。



■ ICO -Car Terminal(2015/9/28 撮影)

道路や鉄道の整備は、港湾内は APA やターミナル借り受け者が整備を行うが、広域に及ぶ高速道路網や鉄道網の整備はフランダース地方政府やインフラベル（ベルギー国鉄を民営化した鉄道インフラ整備会社）等の民間会社が整備を行う。なお、2014 年 12 月に供用開始したリエフケンスフクトンネルは、PPP 事業で実施されており、ロコレール NV(PPP コンソーシアム)が事業主体となり、183 百万ユーロをインフラベルが出資し、690 百万ユーロを民間から借入れ、そしてフランダース地方政府の補助金 107 百万ユーロで整備を行った。

これら広域交通システムは、背後圏とのコネクションを改善するために非常に重要なインフラ施設であることから、APA ではアントワープ港の利便性向上につながるインフラ整備をより有利なものとするため、まず地方政府と協議を行い、そのうえでトランスヨーロッパピアンネットワーク（TEN-T）に位置付けられるような広域整備については地方政府が EU と協議を行うこととなる。これら事業の意思決定をより有利なものとするため、場合によってはアントワープ港を利用する荷主企業から地方政府等に働きかけてもらうケースもあるとのことであった。

②港内の船舶交通の管理と③円滑な貿易の支援については、6 章「経営計画（Business Plan 2014-2018）」の中に記述する。

④マーケティングと港のブランド化

EU 圏内は通関が無く、貨物 OD に関して税関のデータが得られないため、APA では、貨物がどこで発生してどこで消費されるかといったマーケティング調査を 3 年おきに、コンサルタント会社を入れながらドライバーに直接ヒアリングを行い実施している。

これらリサーチにより、重要だと判断した地域へのアクセス検討にあたっては、民間企業のノウハウを活用し、民間から提案してもらう取り組みも行っている。毎年 12 月に開催されるインターモーダルイベントの中で、ターゲットとする地域を APA が指定し、民間事業者から提案を受ける。提案を採用された事業者には 2 年間に限り初期支援を実

施しており、2015 年はパリへのアクセスを、2016 年はプラハへのアクセス提案を求めた。

また、港のブランド化をすすめるため、パンフレットの作成や、ショーの開催、4 年間で 25 万人の訪問者を集めた MAS パビリオンの運営なども行っている。Web やフェイスブックなどを活用し、多言語での情報発信を行うなど、ファシリテイトも APA の重要な役割だと考えている。

⑤ 広報活動「Social License to operate」

これら主要な業務に加えて、APA では、港の活動を社会的に持続して行うためには、港で何が行われているか、港でどんな人がどれくらい働いているか、などの情報を提供し、港での活動に理解を深めてもらうことが重要であると考えており、様々な教育プログラムを実施している。2013 年の夏に始まり、2015 年も 5 月に開催された「Handhaven」と題した演劇バスツアーを開催し、多くの家族が港にふれあう機会をつくりだし、港湾活動への理解を深めている。

これらの活動は“港湾産業へ若者の興味を引き付ける”意味合いも兼ねている。アントワープ港では現在、60,000 人もの直接雇用があり、これだけの人員を安定して確保し続けることが将来にわたって港湾経営を続ける課題だと考えており、教育プログラムなど様々な機会を通じて港の労働環境への理解、いわゆる 3K イメージの払しょくに取り組んでいる。

APA では、この広報活動による地域社会の理解に加えて、港湾活動に伴う環境負荷の軽減や、動植物と共存できる取り組みを進め、“人(people)”、“自然環境(planet)”、“繁栄(prosperity)”のバランスを取りながら港湾経営を行うことが、港湾経営を継続するための社会的責務「Social License to operate」だと考えている。



■ 市民を対象とした港の説明会

(4) 港湾の経済波及効果

アントワープ港の港湾活動に伴う経済波及効果は、アントワープ港が目指す“人”と“生態的利益”と“社会的利益”の調和の一角をなすものであり、APA も意識的にその向上に取り組んでいる。アントワープ港の生み出す付加価値は 1,880 万 EUR(2012)と推計されており、ベルギー経済全体の 5.0%、フランダース地方経済の 8.7%に該当する。

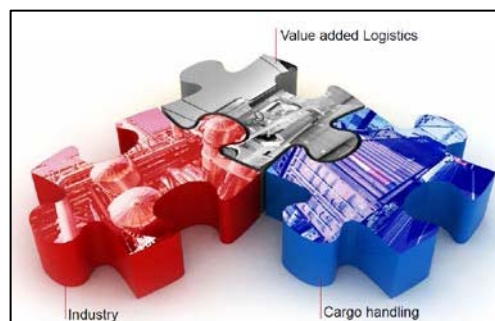
また、港が生み出す雇用は、直接雇用 61,496 人、間接雇用 88,218 人、あわせて 146,265 人と推計されている。フランダース地方は、失業率が 14%と高く、地方政府は港に対し雇用の創出を求めている中で、アントワープ港が生み出す雇用はベルギー全体の 3.7%、フランダース地方の 6.5%を占める。この生み出された雇用の 45%はブレイクバルクの

取扱いに関するものであり、今後も安定した港湾経営のためには、コンテナ貨物だけではなく重量貨物やバラ貨物などの取り扱いが引き続き重要であり、港を単なる海運ターミナルとしてとらえるのではなく、さまざまロジスティクス活動がもたらす経済効果や雇用を生み出す産業装置と捉え港湾経営を考えていく必要がある。

6. 経営計画〔Business Plan 2014-2018〕

(1) Business Plan の位置づけ

Business Plan はアントワープ港が、引き続き、ハンブルグからフランス・ルアーブルまでの間のロジスティックハブ港としてリーダーの地位を維持するために必要な施策の方向性を定めたものである。アントワープ港が産業・ロジスティック・海貨取扱が相互に作用しあうユニークなプラットフォームであることをふまえたうえで、サプライチェーンの中での港の位置づけを考えながら策定されている。なお、定款による計画のタイムスパンは5年であるが、昨年以降のコンテナ取扱量の急増を受け、2018年を待たずに改定するという話も現地ではあった。



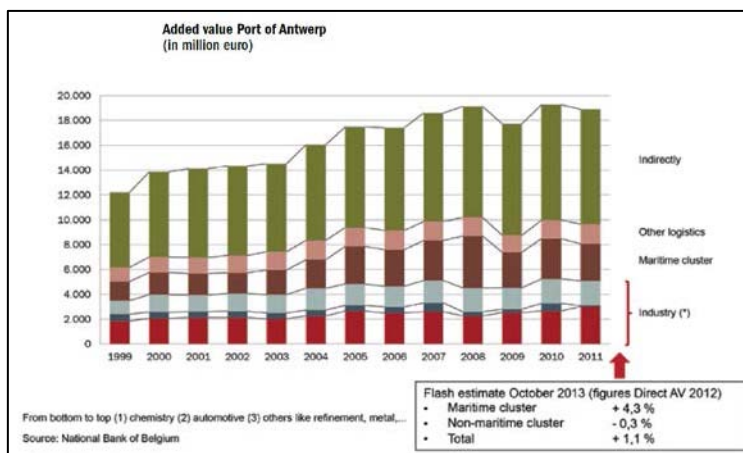
出典：APA 説明資料（2015/9/28）

(2) A P Aの目指すべき役割

Business Plan において、港湾管理者のミッションは、“港で生み出す付加価値を持続的に最大化すること”である。

アントワープ港が生み出す付加価値や雇用については前述の通りで、港はフランデース地方そしてベルギーにとって重要な都市施設であり、その経済波及効果を維持・高めるために港湾の効率化に取り組み、欧州におけるサプライチェーンの一部となるよう発展させていく必要がある。

この中で港湾管理者が果たすべき役割は、単に土地を貸す“受動的な地主”から、積極的な“ファシリテーターでありプロモーター”へと既に変化しており、港湾管理者は顧客やすべての利害関係者と協力しながら、事業者間を橋渡しする役割を担う。

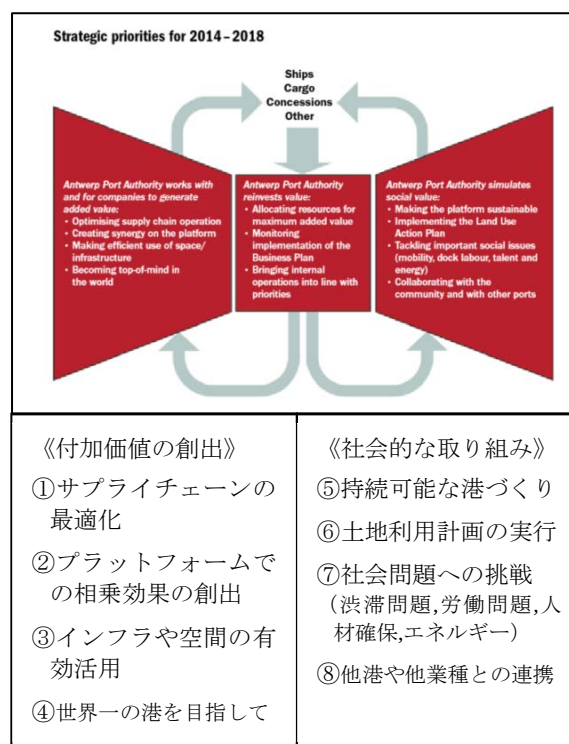


出典：Business Plan 2014-2018 / Antwerp Port Authority

■ 図-10 アントワープ港が生み出している付加価値

(3) 戦略的な取り組み

APA は、港の競争力を向上させ、付加価値を生み出す戦略的なプレイヤーとして、サプライチェーンの中心的な役割を担い『付加価値の創出』と『社会的価値の創出』に戦略的に取り組むこととしている。取り組みのイメージは右図の通りであり、「付加価値の創出」と「社会価値の創出」を両輪とする取り組みを進めることにより港の競争力を高め、港湾活動により得られた利益を原資としてビジネスプランに沿った優先施策を進め、さらに付加価値を最大化する好循環を生み出すとしており、APA はこの循環の中心的な位置を自らの果たすべき役割としている。



出典：Business Plan 2014-2018

■ 図-11 戦略的優先事項

(4) 具体的な施策展開

戦略的な個々の取り組みについて主なポイントを記述する。

《付加価値の創出》

① サプライチェーンの最適化

効率的で安全な船舶航行

アントワープ港は、河口の航路浚渫を終え、既に 19,000TEU を超える大型コンテナ船(MSC)が入港している。また、スヘルデ川のナビゲーション向上により石油化学産業にかかる大型バルカーが入港しており、更なる大型化に対応するためデュールガンクドッグの整備を進めている。

これら大型船にバージ船などを加えると年間 34,000 隻もの船舶が航行するスヘルデ川の下流は、ベルギーとオランダの国境にまたがっており、スムーズな航行を確保するためには一貫性のある航行管制が必要であることから、オランダ・ベルギー両国の海事担当局は協働体制“Scheldt Managers Meeting”を構築し、効率的で安全な船舶航行の確保に努めている。

今後数年間での最優先の課題は、順次就航している大型船をいつでも受け入れられるようアクセスを確保することであり、さらなる連携強化が求められている。



■ 大型コンテナ船とバージ船

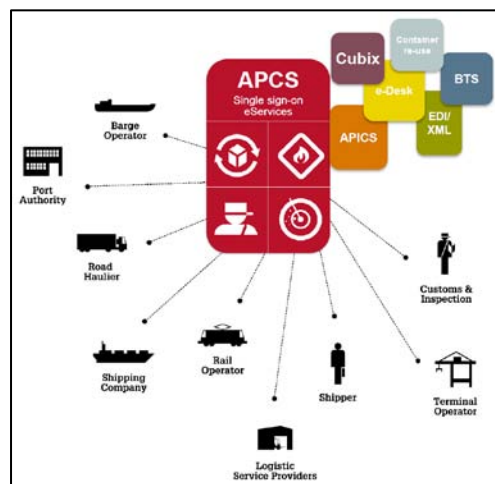
背後圏との連携

近年、全体の輸送コストに占める背後圏との輸送コストが増加しており、深い内陸部に位置するアントワープは、近隣の他港に比べて背後圏とのアクセスについてアドバンテージがあると考えている。背後圏への信頼性の高い、スムーズなロジスティックチェーンを構築するため、港内の物流改善に加えて、新たな背後圏となりうる東部地域への鉄道などに着目し、その中でファシリテーターとして積極的に取り組んでいく。

情報化による貿易の円滑化

経営計画は情報化を貨物の流れを合理化し高い効率と信頼性を与える重要な役割を果たすものと位置付けている。このため港湾の情報化を推進することにより、サプライチェーンを高速化させ、アントワープ港における貨物管理や関連する経費の削減を図ることとしている。2014年に投入されたアントワープ港コミュニティシステム（APCS）は無料で提供されており、24時間365日、リアルタイムで電子通関サービス等を自動的に行うことができ、貿易決済や通関が迅速に行えるようになっている。APCSは、税関や、海上保安庁、保健省等への申請も含むシングルウィンドウとして機能しており、電子的に多様なシステムとつながることにより、情報入力が一度で済み、申請業務の大きな合理化につながっている。

4章でふれたバージ最適化システム（BTS）やブレイクバルクについて荷主やフォワーダーが貨物の状態をいつでも確認できるシステム（Cubix）など、その他の情報化システムとも連動して港湾利用の効率化を図っている。さらに港湾管理者自身が開発した、“アントワープ港情報制御システム（APICS2）”により、危険物の申告も自動化され管理コストや作業負担の軽減につながっている。



出典：APA 説明資料（2015/9/28）

■図-12 アントワープ港コミュニティシステム

②プラットフォームでの相乗効果の創出

特に石油化学産業について、規模やサービス面で世界トップクラスの効率的なプラットフォームとして発展するため、既存企業へのマーケティング活動を強化し、企業間の相乗効果を可能な限り追求するとしている。アントワープ港は単なる内陸部への海陸輸送の接続点にとどまらず、基幹的な石油化学産業に加えてカトゥーン・ナーシー（Katon Natie）など石油化学品を扱う事業者が港内に多く立地しており、廃プラスチックをペレットに加工するなど付加価値を生み出し続けて

いる。その相乗効果を更に高めるため、APA はロッテルダム港と連携したパイプラインの整備などインフラの更新を積極的に促進しており、共有サービスを構築していくことにより、アントワープの石油化学部門を更に強化し、新たな貨物創出に取り組んでいる。

③港湾のインフラや空間の有効活用

港湾活動に必要な空間を確保するため、消極的で保守的な地主 Landlord から、空間を生み出す積極的な開発者 Developer へと転身し、空間を有効活用することによりプラットフォーム内での相乗効果を生み出す。

基本的にアントワープ港では、土地売却は行っていないが、1960 年代例外的に GM に対し用地売却を行った。2010 年に GM が撤退を表明したことを受けて、APA は同用地を買い戻し、チャーチル工業区として企業誘致を進めている。96ha あるチャーチル工業区は、他の北西ヨーロッパの港ではまず提供できない優れた立地条件であり、産業活動を行うには最高のロケーションである。

また、2016 年までにデュールガンクドック西岸に移転することが決まっている MPET MSC ヨーロッパターミナルの跡地についても、APA はコンテナターミナルではなく産業用地に土地利用を変更する予定であり、APA ではこれらの空間を活用し、港の付加価値の創造と、地方政府の希む何千人もの雇用創出を目指している。

④世界一の港を目指して

アントワープ港は、石油・化学産業や、世界規模で活動するフォワーダーに選ばれる“世界一の港”を目標に掲げプラットフォームの効率化に取り組んでいる。

ここ数年、港のプロモーションにより専門的に取り組んでおり、「アントワープ港ですべてのことが可能」をキーワードとしキャンペーンを行い、アントワープ港ブランドの認知度を高める活動を行っている。

《社会的な取り組み》

アントワープ港をさらに発展させるため、APA では 1,000ha を超えるサーフティング開発区のプロジェクトに参加している。このプロジェクトは、健康的な環境の中で繁栄する持続可能な開発に焦点を当てている。

APA では港の経済的な重要性の認識を高めることはもちろんのこと、加えて若い世代に前向きな港の姿勢を感じてもらい、また幅広い人々に対しても港のイメージを高める努力を続けることにより、港湾活動を拡大しながら行う社会的な貢献や環境づくり「Social License to operate」を進めている。

⑤持続可能なプラットフォームの構築

従来より“人(people)”、“自然環境(planet)”、“利益(profit)”のバランスを取ることを社会的

責任として掲げてきたが、近年では、社会的配慮を強めるため“利益(profit)”の代わりに、“繁栄(prosperity)”を掲げ、直接的・間接的な経済効果だけではなく、広範な分野での持続性の高い繁栄を追求している

具体的な取り組みとしては、ディーゼル燃料から LNG 燃料への切り替えを奨励しており、これにより窒素酸化物は 85～90%低減、硫黄酸化物はほぼ 100%低減でき、更に二酸化炭素についても大幅な削減が実現するなど、アントワープ港は LNG への切り替えで先駆的な役割を果たしている。また、はしけへの陸上電源供給に取り組むなど環境負荷軽減に努めるとともに、更には港湾地域において 90 種にも及ぶ種の保護計画を策定し、固有の植物や動物の繁栄と、港の開発が共存できる取り組みも行っている

⑥環境に配慮した土地利用計画

1,000ha にも及ぶサーフティング開発区は、将来の発展を考慮して、特に重要な開発区であり、新世代の大型船に対応するためにも、遅くとも 2021 年までに第一段階の開発が必要だと考えられている。オランダとの国境に伸びる開発区は、貴重な自然が残された区域であり、自然環境と調和した開発が求められており、APA では開発プロジェクトに参加し、さまざまなシナリオの検討に参加し、経済と自然環境が調和した開発を目指している。



■ 写真 サーフティング開発区

⑦社会問題への挑戦

主な社会問題として大きく下の 4 つの課題があるが、いずれも APA が独自で解決できるものではなく、港全体でサポートする姿勢である。関係する政策決定機関と利害関係者との協議を促進するため、可能な範囲で側面的な支援を行う。

渋滞問題 : 最大の課題は道路アクセス、時間的な交通分散を検討

労働問題 : ドック労働は伝統的な体質があり作業組織間の協議は進んでいないが、作業組織の近代化・合理化が課題

人材確保 : 現在 60,000 人もの直接雇用があるが、これだけの人員を安定して確保し続けることが今後の課題

エネルギー : 石油・化学クラスタにとって、エネルギーが適正な価格で安定供給されることは特に重要である。供給元を分散するため、再生可能エネルギーにも取り組む必要がある (風力発電等)

⑧フランダース地方の他の港や他業種との連携

フランダース地方政府は、アントワープ、ゼーブルージュ、ゲント、オステンド 4 港

を「フランダース・ポートエリア(FPA)」と総称し、4港の連携強化を2012年発表した。これまで4港連携が十分ではなくビジネスチャンスをドイツやフランスに奪われてきた、との危機感から、これまでの各港単独で進めてきた港湾経営を連携させ各ポートの強みや特性を活かし一体化した物流地域として港湾活動の活性化をはかる考えである。

FPAは、フランダース地方の経営者団体や、労働組合、フランダース地方の港の市会議員等で構成されているフランダースポート委員会(Flemish Port Commission)が運営しており、フランダース4港湾の情報発信や、港湾活動による付加価値や雇用の研究など、4港湾の競争力強化につながる活動を行っている。

APAも、この取り組みに参加し、協力すべき面は協力する関係の構築に努めている。

(5) 計画の実行に向けて

APAの役割は、単に土地を貸す“受動的な地主”から、積極的な“ファシリテーターかつプロモーター”へと既に変化しており、人員と資源を集中し組織全体で効率性・生産性を高める必要がある。

港の活動により創出した付加価値は使用料等の形でAPAに支払われるが、このリソースを競争力強化のみに充当するのではなく、社会的な取り組みにも充当し「港を運営し続けることのできるライセンス」を獲得する。

APAの使命は、引き続き、付加価値の創出であり、この目的のためAPAは港域内外を問わず積極的に役割を果たす。

7. 海外事業展開

(1) Antwerp / Flanders Port Training Center(APEC)の活動

APECは1977年に開設されて以降、長年にわたり港湾運営に関するセミナーや研修を行ってきており、これまで150か国、14,000人以上が受講している。標準的な研修は、2週間で15のセミナーが設けられており、対話と討議を中心とする実用的なものであり、近年はインドや中国の研修生を多く受け入れている。

さらにAPECは、2015年6月には中国商社と人材トレーニングの協力に関する覚書を締結し、また、8月にはムンバイでターミナルオペレーション経験を5年以上有するものを対象にオペレーションや物流最適化、顧客サービスについてのセミナーを実施、更に11月にはブラジルを訪問しセミナーの準備を始めるなど、活動の幅を広げている。

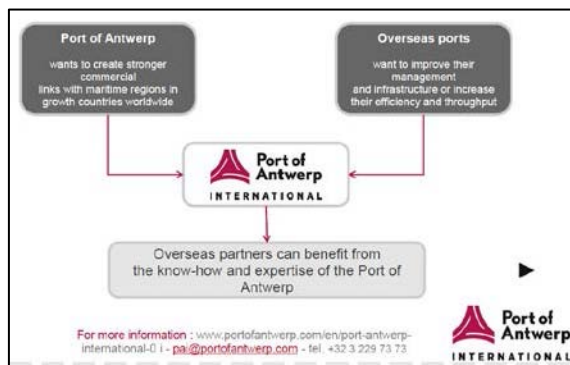
(2) アントワープ港インターナショナル社(Port of Antwerp International(PII))

APAでは、APEC(Antwerp / Flanders Port Training Center)による海外研修や途上国への技術協力に加えて、海外の港湾の開発や運営まで一歩踏み込むことにより、海外の港湾とのパートナーシップ関係を強化している。この取り組みが同港の競争力を高め、取扱貨物量の増大を図ることにつながると考えており、これらを推進する組織として

APA100%出資の PAI を 2010 年に設立した。

PAI はこれまで、アントワープ港への貨物増につながる可能性の高い、インド、ブラジル、サブサハラ、中近東、及び ASEAN 諸国等を戦略地域と設定し、これらの地域の港湾や物流インフラの開発を支援するための業務を行っている。今後は、現在でも盛んに貿易が行われているアフリカを有望なマーケットだと考えている。

この APEC と PAI の取り組みは、ODA に例えるとそれぞれ技術協力と資金協力を相当する取り組みであり、長期的な視点でアントワープ港利用を促すための APA の戦略的な取り組みである。



出典：APA 説明資料（2015/9/28）

■ 図-13 PAI の役割

（３）PAI の活動実績

①インド

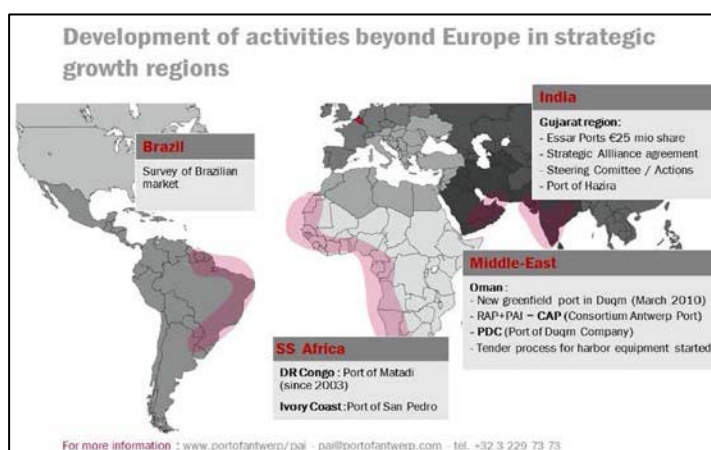
インドで２番目に大きい民間港湾オペレーターである Essar Ports 社の４％の株式を取得し、同社と戦略的提携協定を締結。経済発展が期待されるインド西部グジャラート州と海上物流ハブの形成に向け、ハジラ港の開発に参加

②中近東（オマーン）

首都マスカットから南へ 550 km に位置するデクムにおいて港湾の開発、運営を行うための港湾運営会社の設立に参加。地元アントワープ企業とコンソーシアムを組み、計 50％の出資比率を確保

③アフリカおよび中南米

旧宗主国であるコンゴ民主共和国のマタディ港・ボマ港への支援や、コートジボワールのサンペドロ港への技術協力等についてパートナーシップ協定を締結。さらにブラジルをターゲットに市場調査を実施



出典：APA 説明資料（2015/9/28）

■ 図-14 PAI の活動状況

8. まとめと考察

(1) 港湾経営戦略

コンテナ貨物の取り扱いに関して、船社は買収やアライアンスが進み上位 5 社で船腹量全体の 4 割を占め、またターミナルオペレーターも上位 5 社で全取扱量の 3 割をしめるなどそれぞれ寡占化が進み、船社、オペレーターが発言力を高めている。

また、欧州ではコンテナターミナルの荷役機械等の上物整備をターミナルオペレーターが実施するのが一般的で、各ターミナルは自動化や情報化などによりオペレーションの効率化を競っているが、港湾管理者としてはターミナルだけで差別化を図ることは難しい時代になっている。このような状況のなかコンテナ船の寄港地として選定されるためには、船舶の大型化に対応した施設整備を行ったうえで、港がサプライチェーン・システムの中核となり港の区域内だけではなくロジスティック全体の効率化に貢献する取り組みが求められている。

アントワープ港では、“付加価値の創出”を戦略の 2 本柱の 1 つに位置付け、背後圏との連携強化や情報化による貿易の円滑化に取り組んでいる。内陸に広がる背後圏を取り込むため、インランドデポの整備・運営や、広域鉄道ネットワーク整備への積極的な働きかけ、APA がターゲットと定める背後都市への新たなアクセスに対する立ち上げ補助などを行っている。また、情報化についても、荷出地から最終仕向け地へのルート検索システムを WEB で提供し運搬日数と運送事業者の連絡先が容易に検索できる取り組みに加えて、バージ輸送を最適化する BTS システムの運用、更にはターミナルを超えて港内全体を最適化するプレミアム BTS システムの試験運用を行っている。また、これら情報アプリのプラットフォームとなる APCS を立ち上げ、情報の橋渡しを行っている。

これらの取り組みには、港湾管理者の業務ではなくターミナルオペレーターや広域行政の業務であるものも含まれるが、アントワープ港では“利用しやすい港”を目指し、職域を問わず、また港湾空間の内外を問わず付加価値の創出と効率的なサプライチェーンの提供に積極的に取り組んでおり、経営計画 Business Plan にも定めている。

日本の港湾計画や港湾運営会社の経営計画は港域に中心をおいたものであり、今後は港をサプライチェーンの一部としてとらえ港湾空間の内外を問わず役割を広げていくことが必要だと感じている。現在、戦略港湾施策としてハード整備とともに船社等に対する集貨インセンティブを実施している。東アジア諸港、例えば釜山港では中央政府 100%出資の釜山港湾公社(BPA)が同様の施策を行う中、これに対峙し流出する貨物の流れを引き戻すためには、まずは必要な施策だと考えているが、今後、利用しやすい港となるよう港の役割を広げる施策へと展開していく必要がある。

これまで港の運営は地方自治体が港湾管理者となり、港湾区域内の開発、利用及び保全の指針となる港湾計画を定め、港湾運営を行ってきたが、地方自治体が主体となるためその活動範囲はおのずと限られていた。しかし、平成 23 年の港湾法改正により、港湾運営会社制度が設立され、民の視点で機動的な港湾経営ができる枠組みができた。こ

の機会を単なる制度変更にとどめず、具体的に動き出すチャンスととらえるべきではないか。示唆に富むアントワープ港の“情報化による貿易の円滑化”などは大きなヒントになると感じている。税関や海上保安庁をなどの機関とも連携を深めながら、港の役割を広げ、より利用しやすい港となるよう、新たな取り組みを模索していく必要がある。

（２）港湾経営にかかる意思決定

APA では、アントワープ市の副市長がチェアマンを務めており、**Business Plan** の策定から、予算・決算まで一貫して APA で意思決定ができ、非常に政策決定が速くなったという話であった。日本では、港湾空間全体は港湾管理者が港湾計画を定め管理し、港湾運営会社は主にターミナル部分の経営計画を定め運用している。互いの計画は整合性をとって策定されているものの、これまで述べてきたように世界の港湾経営はターミナル内にとどまらず、また港湾空間の中にもとどまらず、更に広がっている。今後、日本でもそういった全体を俯瞰した計画を経営計画として作りこみ、一元的に意思決定・運用できる仕組みづくりを考えていく必要性を感じた。

前節でも述べた通り、港湾計画は、地方自治体が自ら管理する港湾区域内について定めるもので、港湾全体の経営を俯瞰する計画とは言えない一方、港湾運営会社の運営方針は経営計画であるが、コンテナバースを主眼に置いたもので背後の港湾関連用地などは対象となっていない。港湾経営の範囲を港湾空間の内外を問わず広げる必要があることを考えると、今後、港湾運営会社が中心的な役割を担い、港湾管理者とともに、そして港湾業界とも対話しながら一元的に経営方針を定める仕組みづくりが必要がある。

（３）港湾の経営類型とターミナルオペレーター

アントワープ港は、用地造成等の基盤整備は APA が実施し、ターミナルの舗装や防舷材、クレーン等の荷役機械、上屋は全てオペレーターが受け持つ **Landlord Port** といわれる経営タイプである。日本は、ターミナルの舗装や防舷材、ガントリークレーンまでを港湾管理者が整備をする **Tool Port** といわれる経営タイプをとっているが、**Tool Port** であっても、整備に際しては、ユーザーの意向を聞き調整し、その整備費はリース料としてターミナルオペレーターが負担する仕組みとなっている。

近年、ターミナルオペレーターのコスト意識は高まっており、また、求める機能もオペレーターによって異なっており、その意思決定にはスピード感が求められている。このような状況の中、長期的には日本の港も **Landlord Port** へ変革し、民間の投資を引き出し、それを回収するために管理者、オペレーターが共に港勢拡大に取り組む環境を構築すべきだと考えている。しかし現時点では、アライアンス再編などで船社の発言力が大きくなり、特にコスト面が厳しく評価されるなか、ターミナルオペレーターは近年の急速なコンテナ船の大型化や自動化への対応が大きな負担となっている。このような状況の中、民間に設備投資を求める港湾の類型の変更を急激に進めることはリスクが大きい

が、状況を見極めながら、Landlord Port への転身を見据えた港湾経営を行っていく必要がある。

(4) ロジスティック産業用地の確保

日本をはじめ、東アジアの国々はコンテナ取扱貨物量(TEU)を港の評価指標として港湾経営を行うことが多いが、アントワープ港は「付加価値の創出」を重視して港湾経営を行っており、特に原油を輸入し区域内で精製したオイルからプラスチック製品の製造までを行う石油化学産業の集積や、港域の45%の雇用を生み出すバルク貨物に重点をおいている。これらの産業を埠頭直背に立地させ輸送コストを低減するとともに、保税区域制度を活用するなど立地企業の国際競争力を高め、それが新たな企業進出を生み出す好循環につながっている。これらの企業集積は財政の面からも港湾経営を支えており、コンテナバースも含めた用地使用料はAPAの収入の42%を占める重要な収入である。

日本においても、アントワープ港のように安定した港湾経営を続けるためには、コンテナ貨物をターミナル運営だけで集めるのではなく、背後地にロジスティック産業を張り付け、またバルク貨物を一体ととらえ、港が産業基盤として経済波及効果や雇用を創出するための政策を推進する必要があると考える。そのためには、ターミナル背後地に十分な用地確保が必要となるが、日本では未利用となったふ頭用地等をマンションなど都市機能用地に変えてしまう傾向がある。この傾向は、港湾運営の主体がターミナル部は港湾運営会社、背後地は港湾管理者と分かれていることから今後も続く懸念がある。今後、例えば定期的に港全体の雇用創出を含めた経済効果を評価するなど、背後地の必要性、重要性についても議論を進めていく必要がある。

- 参考文献 -

- ・ 国際輸送ハンドブック 2015 年版
- ・ Antwerp Port Authority: ウェブサイト
- ・ Antwerp Port Authority: Annual Report 2014
- ・ Antwerp Port Authority: Business Plan 2014-2018
- ・ Antwerp Port Authority: プレゼンテーション資料
- ・ 2015 年度 IAPH 国際港湾経営研修: 主要港湾の経営体制と戦略、政策研究大学院大学 井上聰史
- ・ World Watching 170: アントワープ港の活発な海外戦略、名古屋港埠頭㈱ 山田孝嗣
- ・ ロッテルダム港講演資料 Port of Rotterdam Authority,2015.4.17
- ・ 日刊工業新聞 2015.11.11
- ・ 日刊 CARGO 2015.11.18/2015.11.24