

北西港湾連合（NWSA）の設立

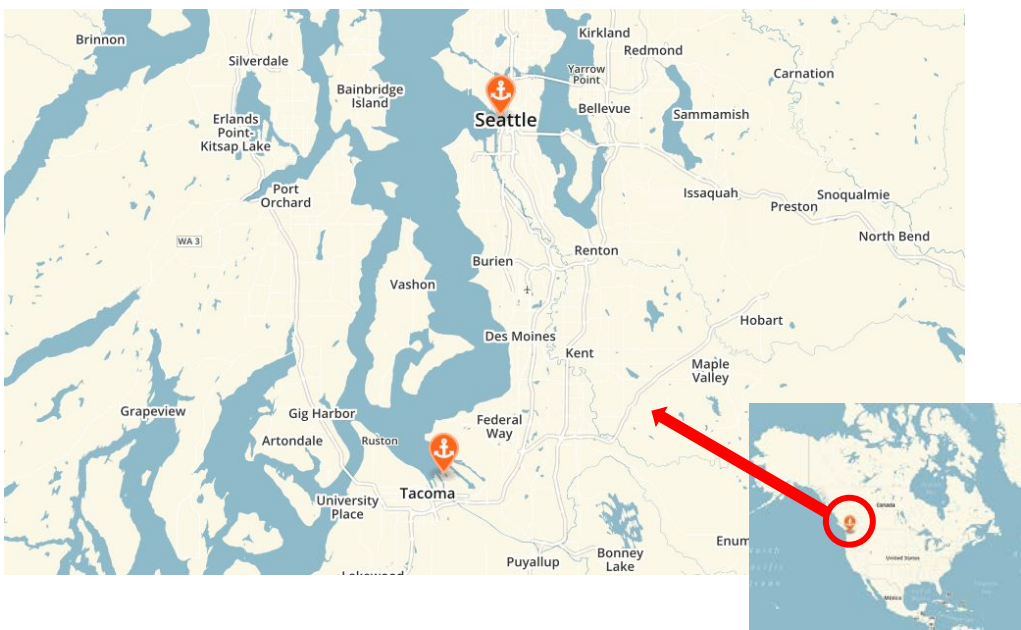
博多港ふ頭株式会社

山下 聡

1 はじめに

アメリカ合衆国の太平洋北西部ピュージット湾にあるシアトル港とタコマ港は北西港湾連合（Northwest Seaport Alliance：以下 NWSA）という組織を 2015 年 8 月 4 日から正式に発足させた。それぞれの港の管理者はそれまでの状態で存続させながら、コンテナ、ブレイクバルク、自動車、バルク等の港湾貨物の取り扱いについて協力体制をとることとした。

世界的にまだ珍しいこの港湾連合という組織が設立に至る両港の歴史、地理や両港を含めた周辺港湾の動きなど設立の動機や背景、正式な組織にするために必要であったプロセスや手続き、組織の具体的な体制や経営戦略、現時点での活動などについて調査を行った。



出典：NWSA ホームページ掲載地図より

2 連合形成の背景と契機

(1) 地域の概要

① ワシントン州

シアトル港とタコマ港が地理的に位置し、両港を港湾局という自治体として設立許可を与えたワシントン州は、アメリカ合衆国、北西部の太平洋岸沿いに位置している。北はカナダ国ブリティッシュコロンビア州、東はアイダホ州、南はオレゴン州と接している。州都はオリンピア市、面積は約 172,500k m² (日本全国面積 (38 万 K m²) の約 45%)、人口は約 670 万人 (2010 年国勢調査)、そのうち約 340 万人がシアトル市タコマ市近辺に住んでいる。人口の変化を国勢調査で確認すると 1990 年 4,866,659 人、2000 年 5,894,143 人、2010 年 6,724,540 人と急激に増加しており、2000 年から 2010 年の間に 14.1%増加し、全国の州別人口では 13 位、州別人口増加率では 11 位と

なっている。参考にアメリカ全体では 2000 年 281,421,906 人、2010 年 308,745,538 人と 9.7% の増加、また人口 1 位の州カリフォルニア州では 2000 年 33,871,648 人 2010 年 37,253,956 人と 10.0% の増加があり、アメリカの中では人口増加の多い州の一つといえる。

② キング郡、ピアース郡

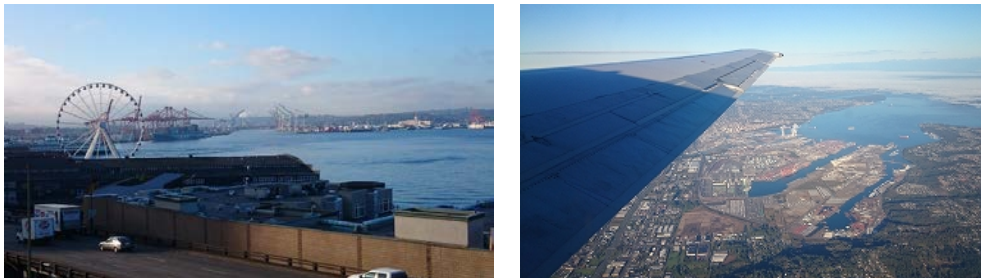
日本の郡と異なり、郡長、郡役所などが存在し、日本の都道府県に類似した実体的な地方行政組織であり、州の下位行政機関となっている。

シアトル港が位置する郡はキング郡であり、郡の人口は約 193 万人(2010 年国勢調査)でワシントン州の最大の郡となっている。

タコマ港がある郡がピアース郡であり、キング郡の南に位置する。郡の人口は約 80 万人(2010 年国勢調査)でワシントン州の郡の中で 2 番目の人口規模となっている。

③ シアトル市の概要

ワシントン州最大の都市かつキング郡の郡庁所在地。面積は約 217k m²で人口は 608,660 人(2010 年国勢調査)で 2000 年国勢調査 563,376 人から 45,284 人、8% の増加となっている。ピュージッ ト湾岸に位置し古くから貿易港として栄えてきた。第 2 次世界大戦後、航空機産業の発達する中、ボーイングの発展はシアトルへの影響も大きかった。1970 年台に起きたボーイングの不況以後、航空産業(ボーイング、アラスカ航空)以外にも IT 産業(マイクロソフト社、アマゾン)、パル プ産業、バイオテクノロジー産業、その他(スターバックス)産業などを誘致し産業の多化を 図ってきた。日本では神戸市が姉妹都市として交流を行っている。



出典：研修時撮影写真(シアトル港の様子、タコマ港の様子)

④ タコマ市の概要

ピアース郡の郡庁所在地で面積は約 129K m²、人口は約 20 万人の都市である。南方には日本から の移民の人々に「タコマ富士」として親しまれたマウントレニアを眺めることが出来る。周 辺には豊富な森林資源に恵まれており、古くから製材業や、木材関連業の製紙、合板、家具等 の生産が盛んである。その他、造船、鋳物精錬、化学、食品、衣料、漁業なども主要産業となっ ている。また、それら製品を運ぶための手段として鉄道や港湾の施設を活かした物流産業も発展し てきた。日本では北九州市が姉妹都市として交流を行っている。

(2) シアトル港、タコマ港の概要

① 両港の歴史

ワシントン州のピュージェット湾に面し、直線距離では約 50km という車で 1 時間程度の比較的 近い位置にある両港だが、所在自治体の面積や人口、産業構造など異なる部分が多いが、一方で、 フィヨルドが作り上げた水深の深い天然の良港であり、アメリカ国内にアジアからの輸入を受け 入れるためのアメリカでアジアに最も近い港であるなど、港湾物流拠点としては類似する環境に

ある港であり、歴史を振り返るとお互い激しく競い合っていることが分かる。

1873年、当時アメリカ大陸横断鉄道を建設していたノーザンパシフィック鉄道は西の終着駅をタコマ市に決定した。（その後1900年にグレートノーザン鉄道がシアトルを終着駅とした。）

日本の船社もシアトル港とタコマ港に目をつけ1893年に日本郵船初の北米航路「三池丸」が神戸-シアトル間に定期船を就航。追って1909年には大阪商船が「タコマ丸」を香港-タコマ間の北米航路に就航させた。

1911年9月3日にキング群の有権者によって、ワシントン州初の「Port District」としてシアトル港湾局が発足した。その後1918年11月3日にピアース群の有権者によってタコマ港湾局が発足した。

「Port District」とは、アメリカ特有の自治体制度である「Special District」の一つである。「Special District」は日本にあまり類似がなく、代表は選挙で選ばれ、独自の議決機関を持ち領域も市町村と重なって存在していることが多い。「School District」といえば学校の運営自治体のことで、市町村から独立した組織となっている。同様に「Special District」の例としては消防、警察、図書館、公園などがあり「Port District」は港湾局のことである。ワシントン州では1911年3月にワシントン州法（RCW53：港湾地区法「Port District Act」）を制定し、州が所有する沿岸域における港湾の開発に、沿岸の市町村が特別のDistrict（自治組織）を定め港湾経営を行うことを制度化した。



出典：研修時撮影写真（シアトル港湾局 三池丸の模型、タコマ港湾局 歴史の揭示

コンテナ輸送は、1956年にアメリカ有数の陸運業者であるマルコム・マクリーン氏（後にシーランド社を設立）が軍用タンカー「T-2 タンカー」を買ってコンテナ船「Ideal-X」に改造し、ニュージャージー州ニューアークからテキサス州ヒューストンまで58個のコンテナを運んだことが始まりとされる。両港におけるコンテナ船の就航期はそれぞれ異なり、シアトルでは1964年、ターミナル5にシーランドの船が初入港すると次々とターミナルの改良やガントリークレーンの設置等のコンテナ化対応を進めていった。タコマ港でもシアトル港に遅れながらもガントリークレーンを設置するなどのコンテナターミナルの整備を開始し、1985年にはシアトル港から（前記の）シーランドが移動してきたことを皮切りに、1987年にはKラインのコンテナ船が就航するなど、後発ながら着実にコンテナ船を取り込んでいった。

最近では、2009年4月タコマ港を利用していたMAERSK LINEがCMA-CGM共同配船としてシアトル港へ移動することを発表し、実際に同年7月シアトル港へMAERSK CMA-CGM船が寄港開始、また2012年にはシアトル港を利用していたNYKがグランドアライアンス（Hapag Lloyd, OOCL, YNK）としてタコマ港へ移動した。こうした移動の背景には新ターミナルの構築、ターミナル貸付料の交渉、付随する施設（オンドックヤード等）の建設など誘致に向け様々な材料が使われたと言われている。2012年を挟んだ2011年から2013年にかけてのコンテナ取扱量はシアトル港では約45万TEU減少したが、タコマ港は約40万TEUの増加があり、主要船社の移動が両港に大きな影響を

与えることになった。

このように、代表的な出来事だけでもシアトルとタコマ港ではターミナルリース期間終了が迫る船社に対し新ターミナルの建設やターミナル貸付料の値引きによってコンテナ船の誘致競争を行ってきた。これまでは薄利であっても船社を呼び込むことで地域経済の発展に貢献できてきたが、昨今の大型コンテナ船に対応するインフラ整備は巨額となり、投資回収に見通しが立てにくくなり、お互い体力も弱まって競争自体が行き詰まりとなっていた。

② 両港の概要

・シアトル港の概要

シアトル港湾局としての「PORT OF SEATTLE」は、大別すると「空港部 (Aviation Division) : Sea-Tac 空港の運営」、「海事部 (Maritime Division) : 港湾インフラの維持、旅客ターミナルの運営等」、「経済開発部 (Economic Development Division) : 不動産開発等」、「企業部 (Corporation Division) : 横断的組織で、予算、会計、政府対応、法律、港湾警察業務等」となっているが、ここでは「海事部」が管理する港湾関係について説明する。

シアトル港は、コンテナ貨物・バルク貨物、ブレイクバルク貨物等の物流ターミナル、クルーズ船の発着できるクルーズターミナル、ヨットやクルーザーが係留できるマリナー、ピュージェット湾やアラスカ湾沖で漁をした漁船が荷を下ろす漁港等、多種多様な施設を備えた港湾である。

海上物流の概要として、まず主な輸出入相手国（金額換算）について下記に示す。

表 1 シアトル港 輸出入(金額ベース)相手上位 10 か国

シアトル港 輸出入相手上位 10 か国 (2015/2014/2013) ※2015 年輸出入合計順 (単位 100 万ドル)										
年		2015			2014			2013		
順位	国名	合計	輸入	輸出	合計	輸入	輸出	合計	輸入	輸出
				21,315	15,227	6,088	24,187	17,278	6,909	28,514
1	中国	11,090	9,114	1,976	10,842	8,526	2,316	15,818	13,731	2,087
2	韓国	1,565	967	598	1,616	980	636	1,637	1,086	551
3	日本	1,367	801	566	2,248	1,288	960	3,438	2,040	1,398
4	台湾	696	390	306	547	260	287	676	401	275
5	ベトナム	648	545	103	390	270	120	774	621	153
6	タイ	570	441	129	290	175	115	449	281	168
7	インド	559	302	257	479	226	253	442	211	231
8	カナダ	506	298	208	574	324	250	553	229	324
9	インドネシア	434	293	141	333	215	118	449	338	111
10	マレーシア	378	217	161	387	256	131	579	405	174

取引相手国としては 8 位のカナダ以外はすべてアジアの国で日本は 3 位に入っている。そのなかでも圧倒的な取引先は中国で、2015 年データでは総輸入額の約 59%、総輸出額の約 16%、総合計金額の約 52%と重要な取引相手国であることが分かる。また、シアトル港全体の輸入金額が 15,227 百万ドルで輸出金額が 6,088 百万ドルと圧倒的に輸入が多い。輸入品は上位から「機械」、「電気」、「玩具・スポーツ用品」、「ニットアパレル」、「鉄道車両」、「繊維アパレル」、「家具・寝具」、「履物」、「プラスチック」となっており、輸入相手国の状況と照らし合わせると世界の工場

と言われるアジアで作られる様々な工業製品(加工品)の輸入が貿易の中心であることが分かる。輸出品目としては「穀物(Grain)・種子・果物」、「機械」、「穀物(cereal)」、「魚介類」、「無機化学物質」、「食用果物・ナッツ」、「紙・板紙」、「鉱物燃料・石油」、「保存食品」などがあり、農作物関係が目立っている。

港湾物流関係の代表的な施設としてコンテナターミナルがあり、シアトル港には現在「ターミナル18」、「ターミナル30」、「ターミナル46」「ターミナル115」の4つのコンテナターミナルがある。これら4つのターミナルには全部で11バース、21基のガントリークレーンが設置されている(ターミナル115はR0-R0船荷役)。コンテナターミナルにはオンドッグ、ニアドッグと呼ばれるような鉄道がターミナル内や近隣まで敷設された施設が備わっており、アジアから輸入された貨物を一度に大量にアメリカ国内に運び、またアジアへ向けて輸出される農産物を一度に大量に港に運ぶ役割を果たしている。前回のIAPHシアトル港の研修では「ターミナル5」というコンテナターミナルの説明があったが、現在再開発中で完全にコンテナターミナルの機能を停止しており、スポット的な利用となっている。



出典：研修時撮影写真（シアトル港 ターミナル5）

その他、コンテナターミナル以外の貨物用ターミナルとして「ターミナル86」には完全に自動化された穀物施設があり、トラックや鉄道貨物車両からサイロへ穀物を運び、その後、船内へ移動させる一連の作業を効率的に行っている。

港湾以外で整備されている物流関連施設としてFTZと呼ばれる自由貿易地区（シアトルはFTZ#5）がある。ここでは一定の条件の元で、免税、減税、課税タイミングの調整などが可能で、輸入品の販売、保管、組立、再包装、展示、仕分、加工などを行っている。

次にシアトル港でのクルーズの概要だが、本格的なクルーズの歴史は浅く18年前の1999年に6隻で6,600人の乗客から始まったが、2015年には192隻で89万8000人が利用する大きな産業に発展した。「ピア66」と「ピア91」という2つのターミナルをクルーズターミナルとして利用している。「ピア66」は別名「ベル・ストリート・ターミナル」と言われシアトルの観光地「パイププレイスマーケット」、「シアトル水族館」などがあるウォーターフロントに位置している。なお、このウォーターフロントについては「アラスカンウェイ」と呼ばれるシアトル中心部の湾岸を縦断している高架道路の地下化と共に大規模な再開発が行われており、2022年頃には完成予定となっている。

「ピア 91」は「スミス・コーヴ・ターミナル」とも言われるふ頭の両側に 2 隻の客船が着岸可能なターミナルである。従来タグボートや漁船の基地として使われていたが、2009 年 4 月に「ターミナル 30」をクルーズターミナルからコンテナターミナルに再開発した際に、クルーズターミナルとしても利用できるようになり、陸電供給施設も備えている。クルーズ時期(5 月～9 月)以外は現在でも漁船が着岸するなど多目的に利用されている。経済面でクルーズは地域へ 3,740 人の雇用、459 百万ドルの経済効果、17.6 百万ドルの税収があると試算されている。また、シアトル港湾局が管理する「シータック空港」は国際線が最近 5 年で 80%増加と急成長している空港で、クルーズ乗客の 70%はシータック空港を利用しているという現地ヒアリングも聞くことが出来た。



出典：研修時撮影写真（シアトル港ピア 91 より クルーズ船、陸電供給設備、ベル

マリーナ施設は「シルショールベイマリーナ」、「ベルハーバーマリーナ」、「ハーバー島マリーナ」、「エリオットベイマリーナ」と 4 つの施設で 1600 を超える停泊所を管理している。その中で「シルショールベイマリーナ」は北アメリカ太平洋北西部沿岸で最大規模のマリーナで(350 隻の居住施設を含む)1400 隻の停泊所がある。

漁業関連施設として「フィッシャーマンズターミナル」という商業施設を備えた施設があるが、施設の老朽化が進んでおり、2016 年 5 月に Strategic Plan が発表され、再開発が進もうとしている。アメリカの主な漁場としてはアラスカ沖、太平洋北西部、大西洋北東部、メキシコ湾などがあり、シアトル港は太平洋北西部沿岸に位置し、アラスカ沖にも近い有数な漁港で、漁獲高は全米の港で 50 位の 24 百万ドル(2014 年)だった。(2014 年の 1 位はニューベッドフォード港 329 百万ドル。漁獲高上位 10 港のうち 6 港はアラスカ州に位置する港。)

・タコマ港の概要

タコマ港はタコマ港湾局「Port of TACOMA」が管理を行っている。タコマ港湾局はシアトル港湾局と異なり、港湾や臨港地区、関連する倉庫や保税区域の管理、開発等を主な業務としている。港湾施設については物流施設に特化しており、コンテナターミナル・自動車専用船ターミナル・バルク、ブレイクバルク、重量物関係ターミナルなどを備えている。

シアトル港同様にタコマ港の主な輸出入相手国（金額ベース）を示す。

表 2 タコマ港 輸出入(金額ベース)相手上位 10 か国

タコマ港 輸出入相手上位 10 か国 (2015/2014/2013) ※2015 年合計順 単位 100 万ドル										
年		2015			2014			2013		
順位	国名	合計	輸入	輸出	合計	輸入	輸出	合計	輸入	輸出
				52,140	42,111	10,029	52,378	40,949	11,429	48,580
1	中国	21,121	18,495	2,626	21,505	18,337	3,168	19,803	16,726	3,077
2	日本	14,304	11,478	2,826	13,980	11,251	2,729	13,543	11,096	2,447
3	韓国	4,451	3,543	908	4,736	3,637	1,099	4,038	3,182	856
4	台湾	3,247	2,711	536	3,265	2,526	739	3,063	2,357	706
5	ベトナム	1,391	1,245	146	1,106	959	147	743	624	119
6	タイ	1,025	875	150	953	716	237	780	612	168
7	オーストラリア	970	632	338	932	580	352	636	247	389
8	マレーシア	544	434	110	518	356	162	473	303	170
9	インドネシア	457	329	128	548	321	227	498	233	265
10	カナダ	348	335	13	526	485	41	631	557	74

輸出入相手国についてはシアトルと同様にアジアの国々が大半を占めており、こちらもアジア・太平洋地域との接点になっていることがうかがえる。輸出入相手国もシアトル港同様に中国が輸出入ともに取引相手国 1 位となっており総輸入(42,111 百万ドル)の 43%(18,495 百万ドル)、総輸出(10,029 百万ドル)の 26%、輸出入合計(52,140 百万ドル)の 40%(21,121 百万ドル)となっている。主な輸入品は「車・車関連部品」、「産業機械」、「電子機器」、「玩具・スポーツ用品」、「履物」、「家具・寝具」、「鉄鋼製品」、「プラスチック」、「医療機器」、「アパレル」となっている。車については現地視察中にマツダ社やキア社の広大なモータープールを視察することが出来たが、重要な輸入品の一つになっているようだ。輸出品目は「穀物 (GRAIN)」、「穀物 (CEREAL)」、「肉・肉加工品」、「鉄鋼」、「産業機械」、「木材・木材製品」、「フルーツ・ナッツ・野菜」、「紙・紙製品」、「車両・部品」、「無機化学物質」となっている。こちらも上位には農産物が多いことがうかがえる。

物流拠点の一つであるコンテナターミナルは「ワシントンユナイテッドターミナル」「TOTE マターミナル」「ピアース郡ターミナル」「ハスキーターミナル」「オリンピックコンテナターミナル」「APM ターミナル」の 6 ヶ所、12 バース、コンテナクレーン 26 基を備えている。各ターミナルにはインターモーダルヤードと呼ばれる鉄道が敷設されており、輸入コンテナを速やかに鉄道で運べるようになっている。アラスカとの物流拠点の 1 つ「TOTE ターミナル」はコンテナの積み下ろしは RORO 船で行い船が停泊中に充電ができる設備を備えている。

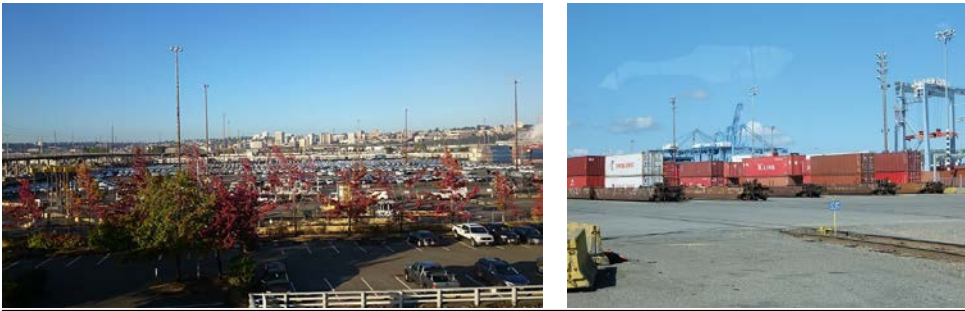
コンテナターミナル以外では輸出主品目の「穀物類 (トウモロコシ、大豆)」を含む大量の穀物の荷役や、その他に塩、スクラップ、木材、石灰、石油など様々なバルクやブレイクバルク貨物を取扱うために 2 つのバルクターミナルと 2 つのブレイクバルクターミナルを備えている。

主要輸入品目の「車」を扱う自動車運搬船用ターミナルが「ハスキーターミナル」と「ブレイクターミナル」に整備されている。タコマ港は 30 年以上にわたり自動車の輸出入に携わっており、

大手では9社（GM, フォード, スターリング、いすゞ、キア、マツダ、スズキ、三菱、三菱ふそう）が利用している。

コンテナターミナルのところでは少し触れたが、各ターミナルはその近隣地にはインターモーダルヤードを備えており、貨物を鉄道に乗せることが出来る。アメリカの代表的な鉄道会社（BNSFとユニオン・パシフィック鉄道）に直接接続されているので、スムーズにアメリカ国内の鉄道網に接続可能である。アメリカは国内規格コンテナで48ftや53ftが存在しており、またそのコンテナを上下2段積みにして鉄道で運ぶ輸送形態（ダブルスタックコンテナ）となっている。ダブルスタックコンテナだと一度に大量のコンテナを目的地に移動させることが出来るので、国際規格の20ft、40ftコンテナから48ft、53ftコンテナに積み替える作業（トランスローディング）が出来る倉庫や作業場も重要な施設として整備されている。

港湾以外の施設として、ターミナルから20分以内に40の倉庫、税関の検査局や農務省・食料医薬品局の検査施設、岸壁にあるターミナルと背後施設間での重量貨物移動を容易にできる大型回廊など、スムーズな物流サービスを可能にする特殊施設を備えている。また、シアトル港同様にFTZと呼ばれる自由貿易地区（タコマ港ではFTZ#86）を運営し、輸出入を行いやすい環境を整えている。背後地には未開発の土地が多数存在しており、今後の港湾物流情勢を伺いながら開発が行いやすい環境を備えている。



出典：研修時撮影写真（タコマ港 自動車ヤード、インターモーダルヤード（ダブルス

・両港の特徴

両港の概要から、特徴的な類似、相違点がいくつか伺える。

類似点

- ・物流の中心はアジアであり、最重要相手国は中国
- ・輸出入のバランスは輸入が大幅に多く輸入超過の港となっている
- ・コンテナターミナルを複数カ所所有しており20基以上のガントリークレーンがある
- ・大規模な再開発を予定しているコンテナターミナルがそれぞれある
- ・物流拠点として背後地に「自由貿易地区（FTZ）」を設けている

相違点

- ・シアトル港は物流施設以外にもクルーズ、マリーナ等がある総合港湾、タコマ港は市街地が離れており倉庫や交通網など物流施設に特化した港湾
- ・シアトル港は背後地に街が近く、再開発が計画のメインとなり、タコマ港は背後地に未開発の土地が多く存在し、新規開発が計画のメインとなる

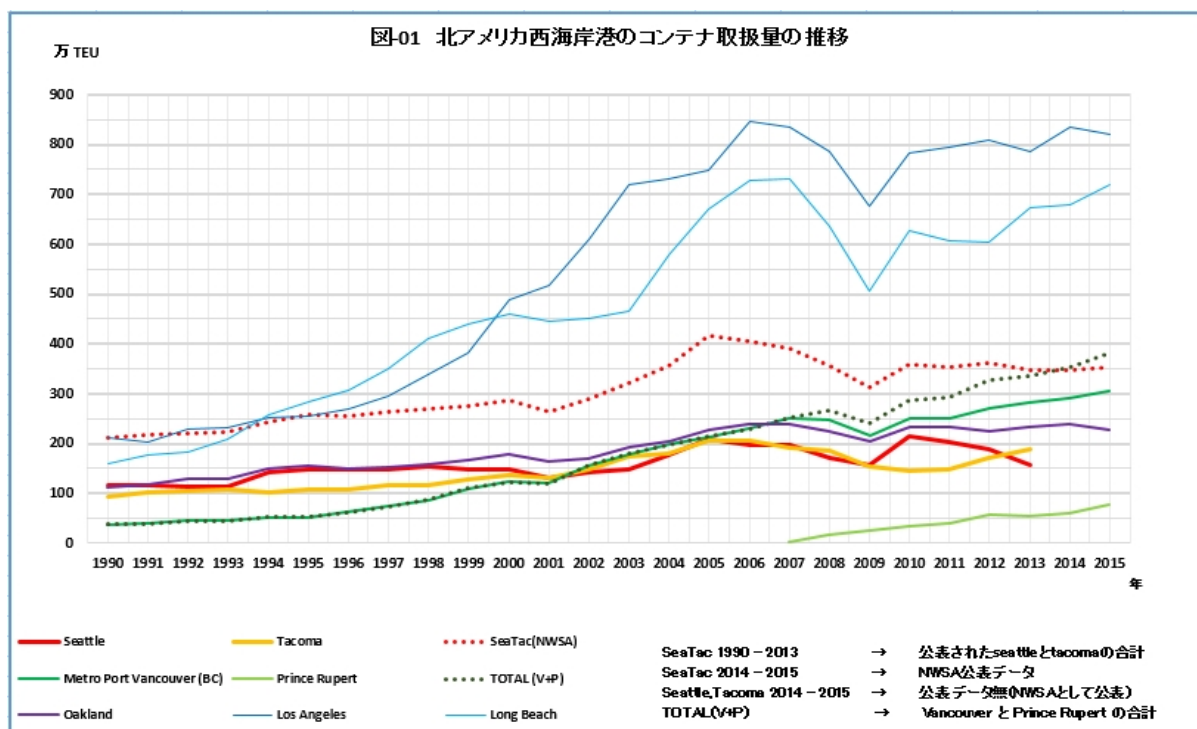
(3) 連合設立の契機

① 北アメリカ太平洋北西部沿岸港の中でのシアトル港及びタコマ港のシェア一凋落

前項でシアトル港、タコマ港の間で展開される激しいコンテナ誘致の様子を述べたが、より広域的な視点から両港周辺の北アメリカ太平洋沿岸北西部 (PNW) でアジアとの貿易を主に扱う港との比較を図 (グラフ) を見ながら分析したい。

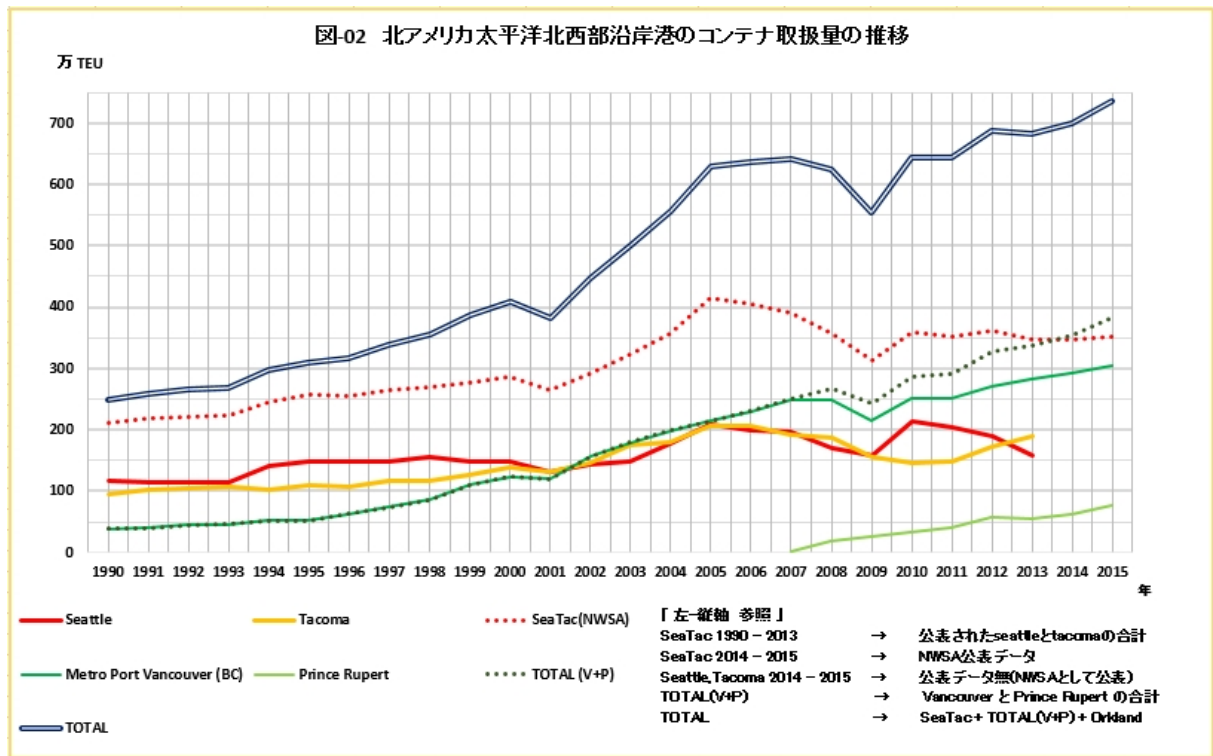
下記に 1990 年から 2015 年までの北アメリカ太平洋沿岸北西部地域のコンテナ取扱量について 3 点の図を用いて示す。

図-01 北アメリカ西海岸諸港のコンテナ取扱量の推移



初めに図-01 より、北アメリカ西海岸諸港のコンテナ取扱量を見ると過去 25 年の間、伸び率の違いはあるが各港とも取扱量が増えていることが分かる。特にロサンゼルス港とロングビーチ港は他港とは別次元のコンテナ取扱量の増加を示している。ここ数年の動きでは 2008 年から 2009 年にかけて、世界的に不況を引き起こしたサブプライムローン問題やリーマンショックの影響を受け、各港のコンテナ取扱量は大幅な減少が見られたが、その後、各港とも緩やかな取扱量の増加が見られる。

図-02 北アメリカ太平洋北西部沿岸港のコンテナ取扱量の推移

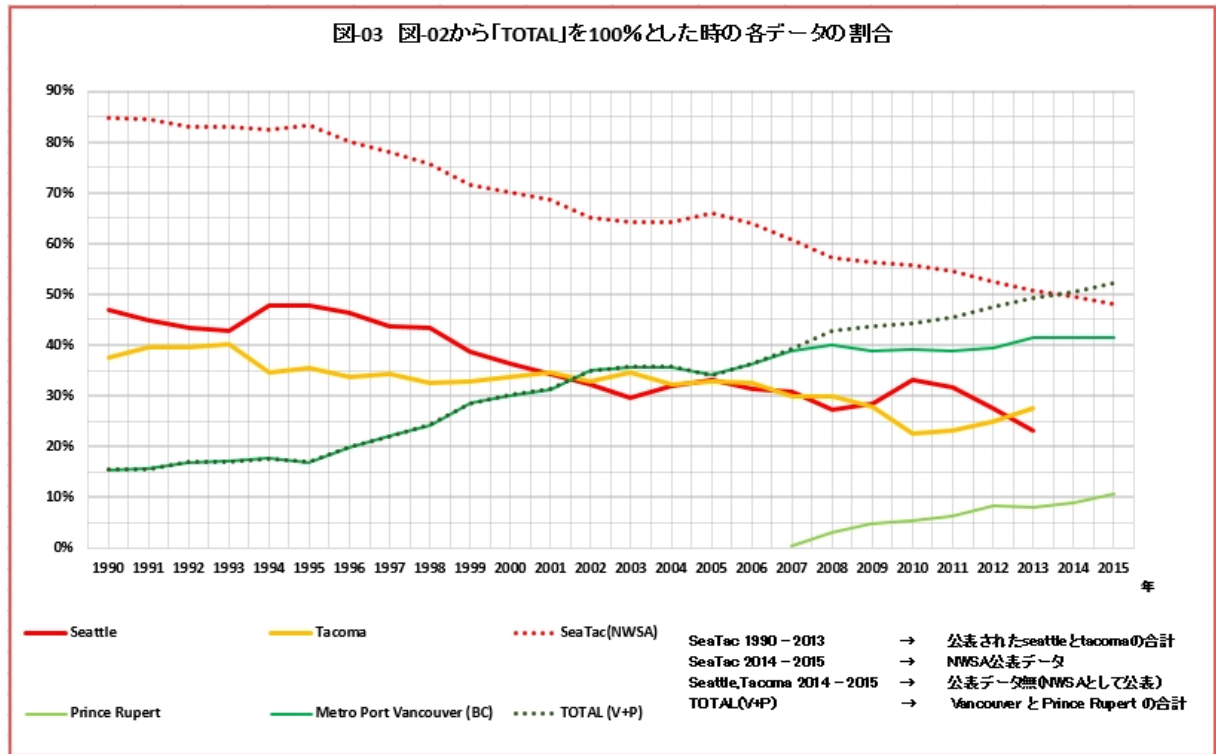


次に図-01 からロサンゼルス港、ロングビーチ港、オークランド港を除いた北アメリカ太平洋北西部沿岸港のコンテナ取扱量の推移について着目してみた。過去25年間の各港の合計取扱量は約250万TEUから約740万TEUへと大幅に取扱量が増加している。全体的には1990年から2007年までのリーマンショック以前のコンテナ取扱量の推移は各港とも類似する増加を示しているが、リーマンショック以降の2010年から2015年にかけては各港で取扱量の推移が異なっている。

カナダ・ブリティッシュコロンビア州のバンクーバー港（NWSAの北約200km）は2010年から2015年の間に約50万TEUの増加となっている。また、同じくカナダ・ブリティッシュコロンビア州のプリンスルーパー港（NWSAの北約950km）は2007年からコンテナの取扱いを始め、10年弱の間に77万TEUを取り扱う港に成長している。

そしてNWSAにあたるシアトル港、タコマ港については前記した、船社の移動がコンテナ取扱量の推移にも見られ、シアトル港が増加するとタコマ港が減少し、タコマ港が増加するとシアトル港が減少する様子が伺え、NWSA全体では2010年から2015年で微減（▼4万TEU）となっている。その結果、2014年にカナダ・ブリティッシュコロンビア州（バンクーバー港、プリンスルーパー港）のコンテナ取扱量がNWSA（シアトル港、タコマ港）のコンテナ取扱量より多くなり、2015年の結果ではNWSAは350万TEU、カナダ・ブリティッシュコロンビア州合計は380万TEUと約30万TEU多くなっている。

図-03 図-02 から「TOTAL」を100%とした時の各データの割合



最後に図-03 では図-02 で示したコンテナ取扱量を割合（シェア）で示した。1990年代では北アメリカ太平洋北西部沿岸諸港のコンテナ貨物量総計の85%を取り扱っていたNWSA（シアトル港、タコマ港）が2015年には50%を下回り、また1990年代には15%だったカナダ・ブリティッシュコロンビア州（バンクーバー港、プリンスルーパー港）が2015年には50%を超えて、コンテナ取扱量同様NWSAをカナダが上回る結果を示した。

上記に示した各グラフが示すようにカナダ・ブリティッシュコロンビア州の港の成長は著しく、また、現地研修中のヒアリングの中で、NWSAのライバルポートとして第一に挙げられる港として、カナダ・ブリティッシュコロンビア州という声を聴くことができた。このようにシアトル港とタコマ港は、北アメリカ太平洋北西部沿岸諸港全体ではコンテナ取扱量が増加していく中で、両港のコンテナ取扱量シェアが著しく低下している現実に直面し、両港首脳部や地域関係者が共通の危機感を持ったことがNWSAという今回の連合設立に舵を切った最大の要因だったと云える。

② カナダ・ブリティッシュコロンビア州の躍進

前記のコンテナ取扱量の推移データから確認できたカナダ・ブリティッシュコロンビア州のコンテナ取扱量の躍進には、カナダ国内で政府が中心となり州や関係機関を含めた国策レベルでの港湾政策の遂行があり、そこに利用者がメリットを感じたこと、またアメリカ国内でカナダには存在しない「Haber Maintenance Tax (HMF: 港湾維持税)」といわれる利用者負担がシアトル港・タコマ港利用のデメリットとなり、その結果として現在のコンテナ取扱量につながっていったと思われる。

1) カナダ「アジア太平洋ゲートウェイ・輸送ルート整備計画」

カナダ政府は2006年10月にアジアとの貿易拡大戦略の柱として、総額10億カナダドルの連邦

政府予算を充当する「アジア太平洋ゲートウェイ・輸送ルート整備計画」（以後 APGCI）を発表した。

カナダは世界第2位の広大な国土面積から産出される「エネルギー・天然資源」・「農水産物」やオンタリオ州で生産される「自動車・関連部品」が主要な輸出品目となっている。輸出相手国（関税ベース）はアメリカが70%以上のシェアを占めており、アメリカ貿易を中心に成長してきた。アメリカは輸出相手として高いレベルでの横ばいが続いているが、カナダ政府は将来に向けた新たな成長戦略を「アジアとの貿易拡大」に見出した。アジア向け輸出は2007年時点で輸出シェアは4.3%だったが、伸び率は前年（2006年）比で12.9%となっており、成長の余地が大きい相手となっていた。そこで不足していたアジアへの海上・航空輸送インフラの拡充、国内輸送ネットワーク（大陸横断鉄道、道路、流通基地）の整備を推進し、効率的な流通システムの構築によってアジア市場での競争力を確保する狙いがあった。

上記のようなカナダ国内からの輸出相手としてアジアとの貿易拡大を図ると同時に、その流通網を最主要貿易相手であるアメリカの産業集積地域へと接続することで、北アメリカ市場全体とアジア太平洋地域との国際貿易拠点港になることも目指している。

アジアからカナダを経由してアメリカに輸送するメリットの例として、アメリカ西海岸の諸港と比較しアジアからの航海時間が短縮され（最高3日）燃料費を含めた輸送コスト削減効果が期待できること、バンクーバー港やプリンスルーパー港ではオンドック鉄道施設が整備され、鉄道への積み替えに要するハンドリング数、荷物破損の危険性、コストなどの削減や輸送時間短縮につながるなどが挙げられる。

2) バンクーバー港



出典：バンクーバー港ホームページより デルタポートの様子

現在のバンクーバー港は2008年1月に近隣2港（フレーザーリバー港、ノースフレーザー港）と統合し、一時「Port Metro Vancouver：メトロ・バンクーバー港」という名称になったが、2016年4月に「Port of Vancouver：バンクーバー港」に名称変更をしている。統合計画は2006年6月に連邦政府運輸インフラ通信大臣が各港に要請したことに始まり、APGCI 推進のために即時実施すべき措置の1つとして短期間での統合が行われた。

バンクーバー港は、多目的の港湾として「自動車、ブレイクバルク、バルク、コンテナ、クルーズ」で事業を行っており、27の主要な海上貨物ターミナルがある。170か所以上の経済圏と貿易を行い、2015年には北アメリカで第3位、1億3,800万トンの貨物取扱量で2000億ドルの貨物を取扱った。

コンテナ部門を見ると2015年は20を超える船社で約300万TEUのコンテナ取扱量があった。施設の規模として4つのコンテナターミナル、12バース、26基のガントリークレーンがある。喫

水制限がなくスーパーポストパナマックス船対応で、大規模なオンドック鉄道施設を完備している。その中で特徴的なコンテナターミナルとして「デルタポート」がある。

「デルタポート」はフレーザー川の河口南の太平洋、ジョージア海峡に面したロバートバンクという大陸棚の上に建設され、1970年に完成し北アメリカで最大級の石炭ターミナルとコンテナターミナルが開設された。既存の陸地から約4km離れた場所にあり、アクセス用の道路（ロバートバンクウェイ）と鉄道で結ばれている。APGCIの事業として2010年1月にメトロ・バンクーバー港とターミナルオペレーターのグローバル・コンテナ・ターミナル社は、南北アメリカ大陸で初のクワッド・リフト・コンテナ・ガントリークレーンを装備したデルタポート第3バースを開設した。これによりターミナルの容量が50%増え、年間取扱量が180万TEUに達し、コンテナ収容面積も20ヘクタール増加した。現在のデルタポートターミナルの規模は85ヘクタールのターミナル施設に、3バースで1100mの連続岸壁、10台のスーパーポストパナマックスクレーン、8トラックのオンドックレールヤードを備えている。また関連するAPGCI事業としてデルタポートへのアクセス既存道路・鉄道の立体交差化や道路網の再編を行い渋滞緩和やアクセス強化も行っている。

3) プリンスルーパート港

もともと漁業が盛んで缶詰工場が点在した地域が形成されていたが、グランドトランク太平洋鉄道のカナダ西海岸の鉄道ターミナルとして人口が増え、1910年にプリンスルーパート市が誕生した。その後も漁業を中心に街が発展し、第2次世界大戦時には北アメリカの最北の鉄道ターミナルを利用するアメリカ軍の物資補給基地となった。戦後、経済は停滞したが1950年代に入りパルプ製造所が建設され経済に貢献した。

2005年にコンテナふ頭が建設され、製材、鉱物や農産物の輸出港として認知された。「フェアビューコンテナターミナル」が開設された2007年には30万TEUのコンテナを取扱い、2015年には77万TEUまで増加している。現在の施設としては26ヘクタールのコンテナターミナル、1バースで360m岸壁、4台のスーパーポストパナマックスクレーン、12,000フィートの鉄道貨物に対応するオンドックレールがある。APGCI事業によりターミナルの拡張が進められており2017年には130万TEUの取扱いが可能となり、将来的には200万TEUの取扱い能力を予定している。また計画段階ではあるが第2ターミナルの建設も予定され、港全体として最大400万TEUの取扱能力への拡大を目指している。



出典：プリンスルーパート港ホームページより

プリンスルーパート港が重要視される背景には、鉄道ターミナルやアメリカ軍の補給基地に選ばれたようにアジア太平洋への位置的優位性がある。海上輸送で横浜港出発の場合、ロサンゼルス港までは10.08日、バンクーバー港で8.92日、プリンスルーパート港では7.92日の海上輸送日数がかかり、鉄道輸送を含めたアメリカ中西部への総輸送時間はロサンゼルス港とほとんど変わらない。APGCI事業では距離や時間的優位性にさらなる価値を加えるために、海上コンテナ通

関プログラム整備・強化などソフト面での整備を行うことにより、時間や労力の低減化を目指している。

4) Haber Maintenance Tax (HMT: 港湾維持税) の存在

アメリカ合衆国の港湾を利用する輸入業者には HMT と呼ばれる税金が課せられる。一方カナダの港湾を利用しても同様の料金は発生しない。また、アジア諸国からカナダを經由して陸送や空輸でアメリカ合衆国に輸入される場合にも同様の料金は発生しない。

米国連邦海事委員会 (FMC: 後述) は、その研究結果として HMT がアメリカで取り扱う予定だった貨物をカナダで取り扱うことになった数多くある原因の一つであることを認めた。

○HMT とは

「1986 年水資源開発法」で、HMT が規定され、1987 年から発効している。

HMT は、米港湾を利用する輸入業者が、輸入品の市場価格の 0.125% を課金される。港湾の利用に応じて港湾の航路メンテナンス費用を負担する趣旨による。輸出品については、以前は必要だったが、憲法により課税禁止が掲げられており、HMT が課税同様の解釈が裁判により判断されたため、現在は課せられていない。税関が全国の航路浚渫を担当する米陸軍工兵司令部 (Army Corps of Engineers: ACE) の代わりに HMT を徴収し、港湾メンテナンス信用基金に入金している。

HMT の対象事業は、港湾の海底を掘る浚渫とされてきた。NWSA としては、天然の良港であるため水深が深く、HMT は徴収されるものの、還元されるメリットがないことを訴え改革を求めた。2014 年には議会により水資源開発法 (WRRDA) が 30 年ぶりに部分的に NWSA の訴えを考慮し、港の浚渫作業のなかで従来認められなかった岸壁前面の泊地浚渫や港内の水中の環境改善のために HMT を使うことができるよう改正された。それにより 5000 万ドルまでは工事の補助金として利用することができるので NWSA では削減された経費を利用者への割引や港の整備、環境改善のために使用することになっている。

3 連合設立の手順と主要課題

(1) 連合設立の手続き

シアトル港とタコマ港が連合を設立する際には、ワシントン州法上で必要な手続きとアメリカ国内の港湾に係る連邦海事委員会の手続きが必要であった。

① ILA (InterLocal Agreement : 地域間協定)

今回の連合設立にはシアトル港、タコマ港がワシントン州にあるため、ワシントン州の地域間協力法 (RCW 39.34) と港湾間協定 (53.08.240) の下、地域間協定 (ILA: InterLocal Agreement) を締結して活動することになる。

・地域間協定法 (RCW 39.34)

地方自治体は、互いの利益のために協力的に資源を共有することを目的として、他の自治体と地域間協定を締結することができる。

・港湾間協定 (RCW 53.08.240)

二つ以上の港湾は、共同で付与されたすべての権限を行使することができる。その目的のために共同に必要なすべての土地&資産を取得することができる。港湾は、それぞれに認められた権限を行使するために、米国、またはいずれかの州、郡、または自治体、またはそれらの組織のい

ずれかの部門とのいかなる契約にも入ることができる。

② ワシントン州法の改正（追加）（RCW53. 57 : PORT DEVELOPMENT AUTHORITY）

RCW39. 34 と RCW53. 08. 240 にもとづいてシアトル港とタコマ港は ILA 協定を結ぶことが出来るが、母体となる両港湾局から独立した組織（Port Development Authority）を設立することは不可能だった。そこで、母体の港湾局から海事部門に限った法人組織を設立出来るようにワシントン州法の改正（追加）が行われた（これは今回のような複数の港湾局だけでなく単独の港湾局でも可能となっている）。この改正によって NWSA という独立組織が法的に設立出来るようになった。（※港湾局「PORT DISTRICT」と港湾開発公社「PORT DEVELOPMENT AUTHORITY」は類似しているので注意が必要）

③ FMC(Federal Maritime Commission : FMC : 米国連邦海事委員会)による承認

ワシントン州内の通常の自治体や公共団体であれば上記のワシントン州法の元で活動が出来るが、アメリカ国内で港湾に係る企業や団体については FMC(Federal Maritime Commission : 米国連邦海事委員会)の承認も必要となり、連合設立に向けて、3 回承認を受ける手続きを行った。1 回目は 2014 年 1 月「Discussion Agreement : 協議協定」の承認。この承認を得ることで、両港がターミナル経営に関する協議を事前に行うことが可能になり、承認を得ていないと不当な談合とみなされる。2 回目は 2014 年 12 月「連合設立に向けた ILA : 地域間協定」の承認。具体的には連合設立に必要な Due diligence を行う許可申請を提出した両港の ILA の承認となる。この ILA は 10 月に許可申請が提出された後 45 日の間に、ビジネス目標、戦略的海上ターミナル投資、財務リターン、業績指標、組織構造、コミュニケーション、および公的関与を調査するための Framework を提供していた。この承認後に、Due diligence（協議・審査・決定）を進めて最終案を提出することになる。3 回目は 2015 年 7 月の「Alliance Agreement」の承認。連合に関する協定書・憲章・事業計画などの具体的な組織の案を FMC に提出し、アライアンスが正式に地域間協定を結んだ組織の上に成り立つ港湾開発公社(PDA)として活動をする事が出来るようになるための最終的な承認を FMC から得た。

○ FMC (Federal Maritime Commission : 米国連邦海事委員会) の概要

FMC は米国の輸出業者、輸入業者、および米国の消費者の利益のために、米国の国際海上輸送システムを規制する独立した連邦機関。

・ ミッションステートメント

公正かつ効率的で信頼できる国際海上輸送システムを育成し、国民を不公平かつ詐欺的な行為から守ること。

・ ビジョンステートメント

米国海事商業における公平性と効率性。

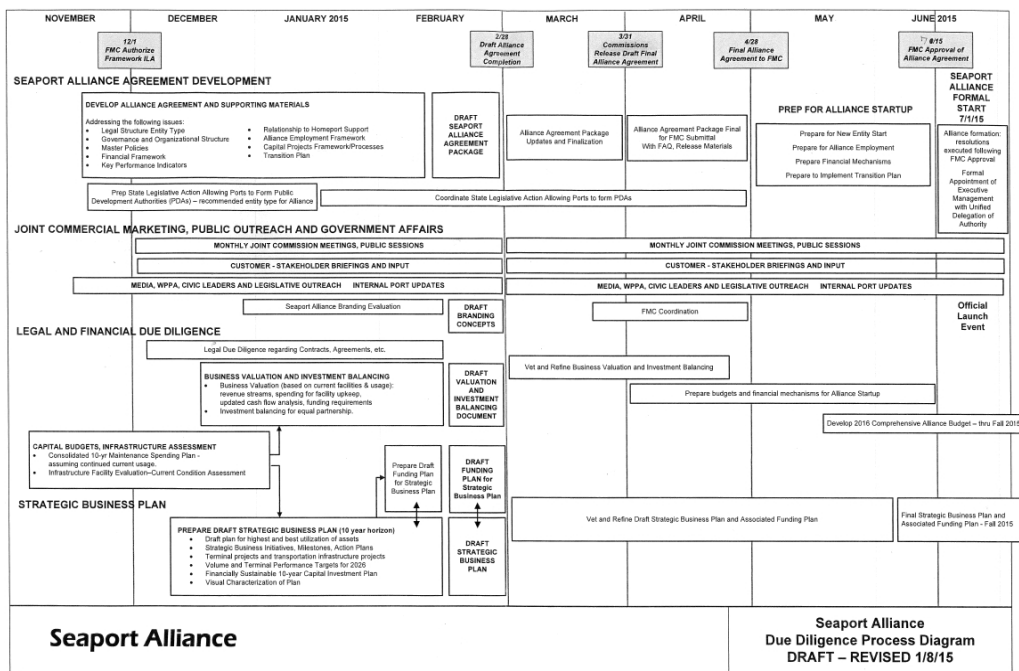
今回のような港湾局間での契約の調整や監視の他にも、船社とターミナル間での契約、ターミナルオペレーターと港湾局間での契約等、港湾利用に関わるあらゆる契約について監視を行い、また個人利用での海上貨物損傷、紛失等のトラブル、クルーズ船での乗客と船側でのトラブル、貨物運送料や施設利用料でのトラブル、クルーズ中の人身傷害や死亡事故、中止による保証問題等、様々な港湾関連で発生する出来事について財務上の被害から利用者を守る役割を行っている。

(2) 時系列でみた連合設立の手続き

連合設立までに発行された文章や議会の記録から、時系列的な手続きについて下記に示す。

- 2014年1月17日 「Discussion Agreement：協議協定」をFMCへ提出
(※FMCの承認を得た日は不明だが承認を得たことで協議を進めることになる。)
- 2014年10月7日 連合構想を正式に発表
- 2014年10月14日 共同公開会議開催(ILA採用)及び「ILA」をFMCへ提出
- 2014年12月1日 FMCが「ILA」を承認及び「Due diligence」を開始
- 2015年4月22日 ワシントン州知事がNWSAをシアトル港, タコマ港のPDAとして承認
- 2015年5月7日 NWSAのDRAFT PROPOSALを発表
- 2015年6月5日 「最終合意書」をFMCへ提出
- 2015年7月21日 FMCが「最終合意書」を承認
- 2015年8月4日 「NWSA：NORTHWEST SEAPORT ALLIANCE」開設

(3) 連合設立の主要課題、その他



出典：現地視察時提出資料

現地ヒアリングでは連合設立までの主要課題として大きく4つの作業を進めていったことを聞くことできた。その他連合設立の準備期間や移行期間中の諸問題について示す。

① SEAPORT ALLIANCE AGREEMENT DEVELOPMENT (協定の策定)

2014年12月1日にFMCから連合の基本方向について認可を得た後、具体的な協定の内容が検討された。

- ・ 具体的な連合協定の内容
- ・ 統治と組織構造
- ・ 基本的な経営政策
- ・ 財務構造
- ・ 母体港湾との関係
- ・ 連合結成後の雇用体制
- ・ 連合移行中の組織体制
- ・ 移行計画

- ・主要評価指標 (KPI) など

これらを協定草案や体制の詳細を完成させたあと、一般公聴会や委員会へ提出し審議が行われながら見直しがなされ、組織としての最終的な協定書が作成された。この協定書を元に FMC との質疑応答を行い、最終版として FMC へ提出。また、その間に連合開始の具体的な準備作業として、組織体制の準備、連合同盟での雇用の準備、財務関係の準備、実際の移行準備が進められた。FMC の承認を得て公式に連合同盟が始まってすぐに経営幹部の任命がされ、具体的な組織として動き出した。

また、この作業の中ではワシントン州法の改正も重要な作業の一つであるが、州法の改正は港湾局では不可能な作業であり、州政府や州議会に改正理由や改正法案の作成などを積極的に働きかけた。上記にも記した通りワシントン州の法律では PORT DISTRICT として港の開発の権限を与えており、シアトル港、タコマ港はそれぞれ PORT DISTRICT の許可を受けた組織（港湾局）となっており、またワシントン州法では PORT DISTRICT は別の民間企業を設立し港の開発・経営を行ってはいけないことになっていたため、州法を変更し特別な許可を得る必要があったため、州法の改正直後に州議会及び州知事より連合を港湾開発公社 (PDA) として設立する承認を得ることが出来た。

② JOINT COMMERCIAL MARKETING, PUBLIC OUTREACH AND GOVERNMENT AFFAIRS

(共同でのマーケティング、一般市民や政府・議会に対する働きかけ)

こちらでも FMC の認可を受けた 2014 年 12 月以降に具体的な動きが始まった。

1 つ目の作業として実際の顧客と接する営業チームがシアトル港、タコマ港を一つのゲートウェイとして両港の委員会の元で活動することができるようになり、設備投資等の具体的な計画も統合して行うようになった。2 つ目の作業として一般市民や議員に対しての広報チームを結成し、アライアンスを組む理由や必要性、具体的な活動内容を説明することで支持や理解を得られるような活動を行っており、正式な公開会議だけでも 10 回以上行っている。その他に具体的な作業としてロゴやブランドの作成も行った。

③ LEGAL AND FINANCIAL DUE DILIGENCE (法律関係および財務関係の調査)

一つ目は法律的な調査を行うチームを設置し、両港の環境分野や法律との関連性などについてどのような責務や義務があるのか調査を行った。

二つ目は財務関係の調査を行うチームを設置した。連合の大きな方針として両港の平等な関係性を保つという決定があり、どのような形が平等な評価であり、両港が合意できるか、資本予算とインフラに関する評価のもと、連合組織に移行する部門、そうでない部門の整理を行った。連合の業務範囲を決定するため、港湾貨物に直接または間接的にかかわる部門について、10 年間のキャッシュフローや定義から最終判断を行ったが、詳細な部分など完全な整理が出来たとは言えないということだった。またこれらの評価を行う中で現状のインフラ施設の資産価値を整理し、(次に説明するチームの担当になるが) 今後の 10 年間の整備計画作成に繋げていった。

以上のような調査を協定草案の提出までに整理し、他チームと同様に委員会などで見直しや調整を行いながら、連合結成のために予算、資本の枠組みの準備を行った。このチームでは連合結成後は引き続き次年度の予算作成等を行っている。

④ STRATEGIC BUSINESS PLAN (戦略的事業計画)

財務関係チームが行ったキャッシュフローやインフラ施設の評価結果、通常の運営費用、今後の活動において営業チームや環境アセスメントなど必要になると考えられる費用の調査を行い、今後 10 年間の戦略的事業計画の草案作成を行った。内容としては

- ・資産を長期かつ有効に活用するための草案作成
- ・戦略的な実行項目や段階的目標の行動計画
- ・ターミナルと交通インフラの整備計画
- ・2026 年までのコンテナ取扱量やターミナル処理能力の目標値の設定
- ・財務的に持続可能な今後 10 年間のインフラ投資計画
- ・視覚的に分かりやすい計画 等

上記計画をもとに戦略的事業計画の草案を作成し、法律関係及び資産関係の調査チームと共同で戦略的事業計画の資金計画草案作成も行っている。これらの草案を委員会で見直しや調整を行い、最終的な戦略的事業計画とそれらに必要な資金計画を作成した。

⑤ その他連合開始に向けての財政・財産・資金調達などについて

○財政問題

2015 年 8 月 4 日-12 月 31 日までの期間は、連合の経費について両方の港湾局に責任があり、また両港が収入を直接得ることが出来る。2016 年 1 月 1 日以降はアライアンスが経費の責任があり、収入を得て、母体港湾に利益を支払う。

○財産の所有権

現在ある財産のどの所有権もこの協定の結果として移動しない。

○始動時の資金調達（運転資金）

連合設立時の運転資金を両港が下記の通り捻出している。資金の金額や条件なども詳細が決められていた。また、初期出資として、それぞれの港が費用の 50% (25,500million ドル 合計 51,000million ドル) ずつ捻出し、利益も 50% ずつ受け取るようになっている。

CAPITAL CONTRIBUTIONS AND MEMBERSHIP INTERESTS			
Name	Amount of Initial Cash Capital Contributions ¹	Amount of Additional Capital Contributions	Membership Interests
Port of Tacoma	\$ 25,500 million	0	[50]%
Port of Seattle	\$ 25,500 million.	0	[50]%
Total	\$ 51,000 million	0	100%

出典：NWSA CHARTER より

⑥ 聞き取り調査による連合設立に発生した諸問題

連合設立の中で難しかった点を現地研修中に伺うことが出来た。今回の具体的な連合設立が行われる前、2007 年には前シアトル港湾局長「YOSHITANI 氏」が統合に関する発言を公式に行った時にはタコマ港の港湾委員会からは反発の声が上がるようなこともあった。

今回の連合設立で正式なプロセスに入る前、非公式なディスカッションが行われる過程では、両港が港としてのプライドや誇りを持っており、それを手放すということが困難ということだった。シアトル港、タコマ港の両方にそういった感情的な部分があった。シアトルの場合は経済面では港湾以外の産業も沢山あり港湾が前面に出ていないが、タコマは港湾産業が経済の中心とな

っておりそれを手放す気分になるのが感情的に難しかった。連合設立に関する公式なディスカッションが始まった後も港湾委員会では一部反発の声もあがったが、世界的マーケット状況の変化を把握し、それに対応するために、アライアンスを組むことのメリットである長期的な投資が可能になるという理解を得ること等で協力的に連合設立を行うことが出来た。

4 連合の経営体制と戦略

(1) 連合の意思決定：管理メンバー (MANAGING MEMBER)

すでに述べた通り、ワシントン州の州法によりシアトル港とタコマ港の港湾局は地域住民の選挙によって選ばれる港湾委員会のメンバーが組織（港湾局）の意思決定権を有する。しかし、NSWAの意思決定権は連合の委員会に出席する管理メンバー (MANAGING MEMBER) に与えられている。




管理メンバーとは母体港湾となるシアトル港とタコマ港の意思決定権を持つ港湾委員会だけであり、港湾委員は母港の港湾委員会と兼任する形で従事している。管理メンバーの数は「2」で、それぞれの港湾委員各5名を合わせた合計10名で構成されているが、それぞれの母体港の意思が独立して反映する体制をとっている。経営会議開催には各母体港の港湾委員のうち3名以上の参加を定足数とし、案件を決議するには定足数に拘わらず各母体港の港湾委員から3名～5名の賛成を得ないと決定することが出来ない。議会の開催日時も正式に決められており、シアトル港、タコマ港の委員会と重複しない日程となっている。

現在の経営委員会メンバーは下記の通り。

シアトル港コミッションメンバー				
				
Tom Albro	Stephanie Bowman	John Creighton	Fred Felleman	Courtney Gregoire

出典：シアトル港ホームページ

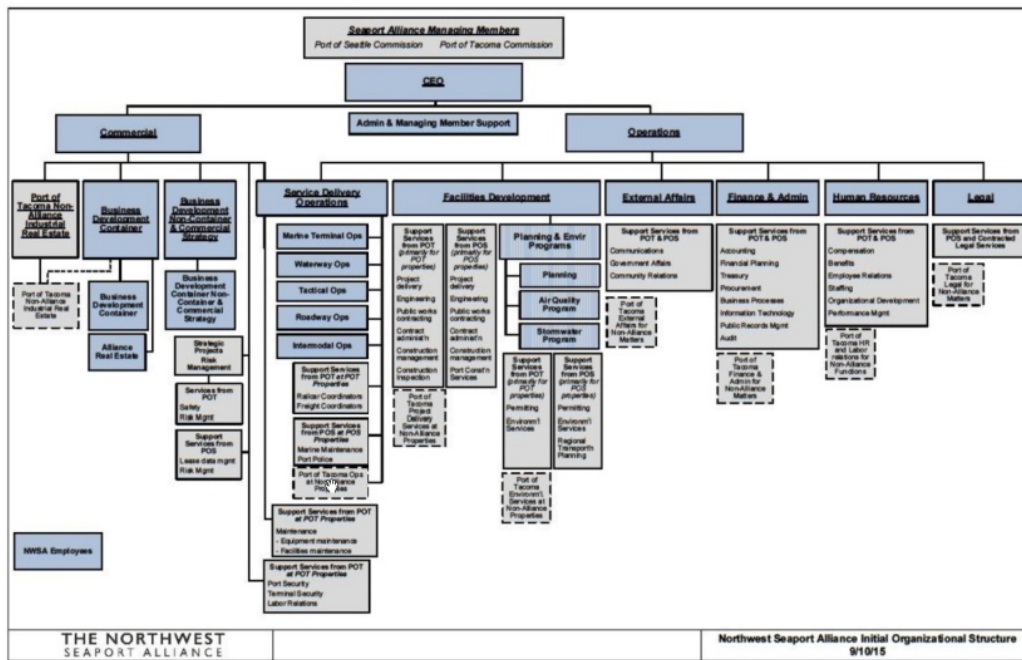
タコマ港コミッションメンバー

				
Connie Bacon	Don Johnson	Richard Marzano	Don Meyer	Clare Petrich

出典：タコマ港ホームページ

(2) 組織体制

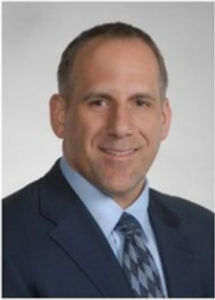
NWSA の組織体制図は下記に示す通り



出典：NWSA 2016 予算書より



組織体制図の「水色」の部分 NWSA に属している組織となっている。それ以外の「灰色」の部分はシアトル港、タコマ港の組織からの協力やサポート部門となっており、母体港を通じた協力体制を向うことが出来る。組織の代表である最高経営責任者（CEO）及び副 CEO を下記に紹介する。

① 最高経営責任者 (Chief Executive Officer : CEO) の紹介

	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年からタコマ港のCEO（2005年からタコマ港の次長） ・オリンピック港の港湾局長を2年間 ・その前はオリンピック港で港営部長とターミナル課長を務めた ・タコマ港のMaersk Sealand/APMターミナルのオペレーションマネージャーを10年間務めた。 ・基本給は年間30万ドル ・タコマ港のCEOとの兼任が認められている
John Wolfe	<ul style="list-style-type: none"> ・契約は5年間（2015.08.04-2020.08.03） ・契約終了後2年間は太平洋北西沿岸のライバル港の雇用を受け入れない

出典：NWSA ホームページより

② 副CEOの紹介（二人には今回海外研修の現地対応をしていただいた）

	<ul style="list-style-type: none"> ・ Commercial and Operations groups Leader ・ OOCL など海運業界で30年間の経験（そのうち15年はシニアリーダー） ・2010年に不動産や資産の管理のチーフコマmercialオフィサーとしてタコマ港に入社 ・過去3年間はタコマ港の運用、保守、セキュリティ、労働関係、資産管理を監督し最高執行責任者（COO）と副最高経営責任者（CEO）を兼任
Don Esterbrook	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ Operations groups Leader ・ 港湾業務の効率化、インフラ開発、渉外、財務及び管理、人事、法務など、組織の内部業務全般を監督 ・2007年からシアトル港湾局に入社し2010年にチーフスタッフに昇進 ・直近2年間は資本開発、警察、広報、管理業務などを含むシアトル港の副最高責任者
Kurt Beckett	

出典：NWSA ホームページより

(3) 管理地一覧 (Facilities Guide より)

- NWSA 管理の土地 1,754 acers (710 ha)
- コンテナターミナル 1,012 acers (410 ha) : 10 ターミナル、23 バース、47 クレーン
- ノンコンテナターミナル 476 acers (197.5 ha) : 7 ターミナル
- Intermodal rail facilities (複合方式のレール設備) 270 acers (107 ha)
 - ※シアトル港、タコマ港の概要と重複するが、詳細下記参照 (NWSA ホームページ より)
 - (T-5 は再開発中なのでコンテナターミナルに含まれず、ノンコンテナターミナルに含まれている)

シアトル港側コンテナターミナル

NORTH HARBOR CONTAINER TERMINALS

	T-5*	T-18	T-30	T-46	T-115
LAND AREA	185 acres 75 ha	196 acres 79 ha	70 acres 28 ha	82 acres 33 ha	70 acres 28 ha
SHIP BERTHS	2 2,900 ft 884 m	3 4,440 ft 1,353 m	2 2,700 ft 823 m	2 2,300 ft 701 m	4 1,600 ft 487 m
BERTH DEPTH	50 ft 15.2 m	50 ft 15.2 m	50 ft 15.2 m	50 ft 15.2 m	30 ft 9.2 m
CRANES	Terminal undergoing modernization	10 6 x 24-wide 1 x 23-wide 3 x 19-wide	6 3 x 24-wide 3 x 13-wide	5 3 x 22-wide 2 x 16-wide	Barge Operation
TRUCK LANES	6/2/4 Inbound / outbound / reversible	16/8 Inbound / outbound	13	9/8 Inbound / outbound	8/6/4 to gate / to warehouse / to outlanes
SCALES	8	18 10 at gate one, 8 at gate four	11	7	5
REEFER PLUGS	600	1,227	451	538	400
SHIPPING LINES	Terminal undergoing modernization	ANL-US Lines, APL, CMA-CGM, COSCO, CSCL, Hamburg Süd, Hapag-Lloyd, Hyundai, Matson, MOL, NYK Line, OOCL, PIL, UASC, ZIM	ANL-US Lines, CMA-CGM, CSCL, Hamburg Süd, PIL, UASC	COSCO, Hanjin, "K" Line, Maersk, MSC, Safmarine, Yang Ming	Alaska Marine Lines, Aloha Marine Lines
RAIL RAMPS	On-dock / Near-dock	On-dock / Near-dock	Near-dock	Near-dock	Near-dock

*Terminal 5 is being modernized for container-handling, in the interim period it is being used as a non-container terminal.

タコマ港側コンテナターミナル

SOUTH HARBOR CONTAINER TERMINALS

	APMT	HUSKY	OCT	PCT	WUT	TOTE
LAND AREA	135 acres 54.6 ha	93 acres 37.6 ha	54 acres 21.9 ha	141 acres 57.1 ha	123 acres 49.8 ha	48 acres 19.4 ha
SHIP BERTHS	2 2,200 ft 671 m	2 2,700 ft 823 m	1 1,100 ft 335 m	2 2,087 ft 636 m	2 2,600 ft 793 m	3 RO / RO ramps
BERTH DEPTH	51 ft 15.5 m	51 ft 15.5 m	51 ft 15.5 m	51 ft 15.5 m	51 ft 15.5 m	51 ft 15.5 m
CRANES	5 4 x 18-wide 1 x 14-wide	4 1 x 18-wide 1 x 17-wide 2 x 16-wide	4 3 x 15.5-wide 1 x 14-wide	7 7 x 23-wide	6 4 x 18-wide 2 x 24-wide (100-ton lift capacity)	RO / RO operation
TRUCK LANES	8/6 Inbound / outbound	7/4 Inbound / outbound	5/2 Inbound / outbound	10/6 Inbound / outbound	9/4/2 Inbound / outbound / reversible	5/4 Inbound / outbound
SCALES	6	6/1 Inbound / outbound	2	6	9	4
REEFER PLUGS	875	600	300	764	750 + auxiliary	140
SHIPPING LINES	Matson	COSCO, Hanjin, "K" Line, MOL, Westwood, Yang Ming	COSCO, Hanjin, "K" Line, Yang Ming	ANL-US Lines, Evergreen, Hamburg Süd, Hapag-Lloyd	APL, Hapag-Lloyd, Hyundai, MOL, NYK Line, OOCL, ZIM	Totem Ocean Trailer Express
RAIL RAMPS	Near-dock	On-dock	On-dock	On-dock	On-dock	Off-dock

出典：NWSA ホームページより

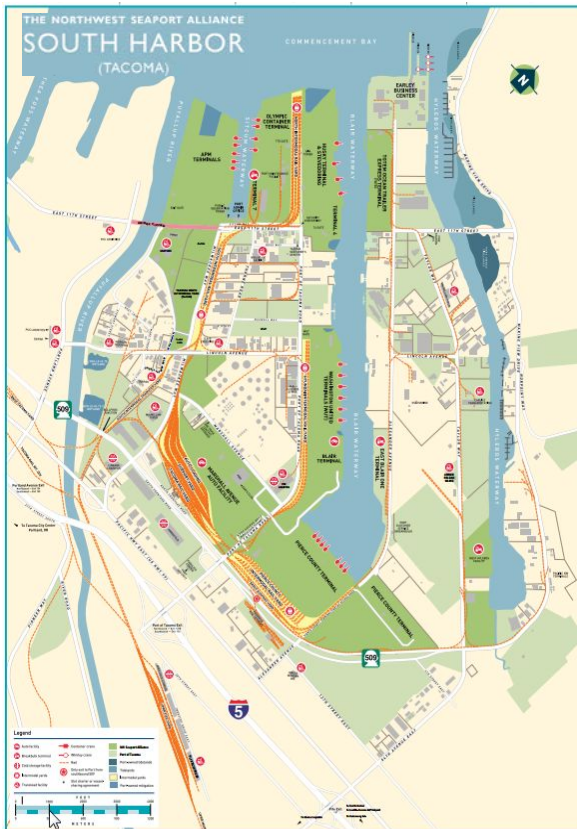
シアトル港タコマ港のコンテナ以外のターミナル

NORTH & SOUTH HARBOR NON-CONTAINER TERMINALS

	NORTH HARBOR		SOUTH HARBOR				
	TERMINAL 5*	TERMINAL 30	T-7 A/B/C	EAST BLAIR 1	BLAIR	W HYLEBOS FACILITY	MARSHALL AVE AUTO FACILITY
LAND AREA	185 acres 75 ha	70 acres 33 ha	12 acres 4.9 ha	20 acres 8.1 ha	8 acres 3.2 ha	16 acres 6.5 ha	165 acres 66.8 ha
SHIP BERTHS	2 2900 ft 884 m	2 2700 ft 823 m	3 1,800 ft 549 m	1 1,200 ft 366m	1 600 ft 183m	1 800 ft 244m	Service from Blair Terminal
BERTH DEPTH	50 ft 15.2 m	50 ft 15.2 m	51 ft 15.5 m	51 ft 15.5 m	51 ft 15.5 m	35 ft 11 m	Off-water
WHARF HEIGHT	19 ft 5.8 m	18.5 ft 5.6 m	18 ft 5.5 m	21.5 ft 6.5m	22 ft 6.7m	21 ft 6.4m	N/A
CARGO	Breakbulk, moorage	Container, Breakbulk	Breakbulk, Autos	Breakbulk	Autos	Bulk, Breakbulk	Autos
SHIPPING LINES	N/A	N/A	EUKOR, Hyundai-Glovis, "K" Line (Auto), NYK Line (Auto) MOL (Auto), WWL, WLS	EUKOR, Hyundai-Glovis, "K" Line (Auto), MOL (Auto), WWL, WLS	EUKOR, Hyundai-GLOVIS, "K" Line (Auto), MOL (Auto), NYK (Auto)	Various	N/A
RAIL RAMP	On-dock	Near-dock	On-dock	On-dock	None	Off-dock	Off-dock

*Terminal 5 is being modernized for containers, in the interim period it is being used as a non-container terminal.

シアトル港タコマ港の管理地 一覧地図（黄緑色の部分が管理地）



出典：NWSA ホームページより

(4) 戦略的事業計画 (STRATEGIC BUSINESS PLAN)

連合設立を進めていく中で 2015 年 3 月に NWSA(当時のシアトル港とタコマ港)は戦略的事業計画 (STRATEGIC BUSINESS PLAN) を発表した。内容の一部を下記に示す。



上記資料では、戦略的調査結果から得られた問題が 3 点あげられている。

1 つ目は複数の大型船を処理する能力が不足している点。シアトル港もタコマ港もコンテナ取扱いの増加に伴って段階的にコンテナターミナルの整備を行ってきた。その結果複数のコンテナターミナルが点在しているが、他の施設との調整もあり、現在必要とする大型ターミナルの整備が難しくなっていた。また、両港でコンテナ取扱量の獲得競争を行ってきたので長期計画が立てにくい状況にあり大胆な計画整備が進まなかったことも、小さなターミナルが数多くある現状になっている。

2 つ目はメガアライアンスの形成に関する点。船社がメガアライアンスを形成することにより、利用する港やターミナルが集約されていく可能性があり、またアライアンス内で共同利用するターミナルが出てくれば、港によっては大きな船社であっても専用ターミナルが必ずしも必要でなくなってくると推測される。

3 つ目は過剰にコンテナターミナルの容量がある点。1 つ目の問題点とも絡むが小さなターミナルが存在し、設備・施設・荷役方法などが更新されず、コンテナヤードに対してのコンテナの蔵置能力が低いヤードが多い状態となっている。

現地の聞き取りで、現在使用されていないシアトル港の「ターミナル 5」では、稼働時にはコンテナがオンシャーシでヤードに配置され、ヤード内でトラクターヘッドとシャーシの連結や切り離していたという話を聞き、荷役機械を必要とせず、広大な敷地面積があるアメリカならではの荷役方法だと感じる一方で、ヤード利用の面、作業性など効率の悪さも感じる場面があった。また、タコマ港では「General Central Peninsula」と呼ばれる半島にインターモーダルヤードを中心に「ハスキーターミナル」と「オリンピックコンテナターミナル」というコンテナターミナルが配置されているが、ヤード内はストラドルキャリア、トラクターヘッド、トップリフターなど様々な荷役機器が作業を行い混雑している様子は、コンテナヤードの管理・運営面では労を要するだろうと感じた。

また計画の中では、これら問題点を解決し成功へ導く要因を 5 点あげている。

- ・ターミナル利用率の向上
- ・生産性の向上
- ・鉄道の競争力
- ・インフラ投資
- ・環境規制

それぞれ単独で実行できる案件ではなく総合的、複合的に計画を進めていく必要がある。NWSA が現状を分析し具体的な目標を立てて計画されているターミナル整備について下記に示す。

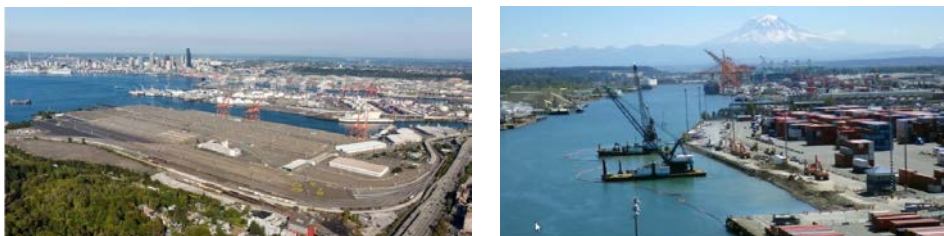
① ターミナルの整備



世界のコンテナ船社は、より大きなコンテナ船の導入を競って進め、過去5年間でコンテナ海運業界の劇的な変化の引き金となってきている。10,000TEU以上の能力を持つコンテナ船は現在、アメリカ西海岸の港に寄港しており、関係者は18,000TEUの能力を持つコンテナ船が近い将来に寄港すると予想している。競争力を維持するために、NWSAは、より深いバースと大きなクレーンが設置され、効率よく大量のコンテナを処理が可能となる能力を有するターミナルの準備が必要となる。

NWSAが示した現状と2026年の目標値を示す。まずはヤード利用率について現在は43%程度で運用されているが、2026年には70%にする計画を立てている。次にコンテナ取扱量について現在340万TEU(国際コンテナは300万TEU)の取扱いを2026年には600万TEU(国際コンテナ500万TEU)にすることを目標としている。最後にコンテナ蔵置エリアについて、現在1080エーカーあるコンテナヤードを2026年には800~850エーカーに減らす計画を立てている。利用率や荷役効率の高いコンテナターミナルを整備することで、コンテナ取扱数が大幅に増加してもコンテナターミナルを減らすことが可能と考えているようだ。削減された用地についてはコンテナ以外の用途に転用することで、他の物流についての強化を図る計画となっている。

現在NWSAではシアトル港に該当するノースハーバー、タコマ港に該当するサウスハーバーそれぞれに18,000TEUクラスのコンテナ船が2隻同時に着岸し荷役が出来るターミナルをかなり近い時期に稼働させるべく開発中である。これらターミナルの開発は連合設立後に計画されたものではなく、それぞれの港湾局で事前に計画されていたものであったため、純粋に連合設立後の大きな計画とはとらえにくいものの、連合設立後にもスムーズな開発が進められており、その点では両港にとってバランスのとれた計画整備としてとらえることが出来る。



出典：NWSA ホームページより
「左・シアトル港 ターミナル5の様子」 「右・タコマ港 ハスキーターミナル」

② Striving for Operational Excellence



(優れたターミナルオペレーションに向けた取り組み)

現地調査でオペレーション部門担当者から説明を受けた取り組みについて紹介する。

NWSA オペレーション部門の役割はサプライチェーンが円滑に動くことで、北米の港の中でも最も効率的にビジネスが行える環境を作ることである。そのような環境整備の手段として3つのことに取り組んでいる。

1) OPERATIONS SERVICE CENTER

北米北西部で一番効率的なゲートウェイ港を実現するため、短中期の戦略的な取り組みを行う部門を設置した。北西太平洋沿岸地域の鉄道戦略の開発、各輸送手段のアクセス向上、貨物の出荷状況を把握の向上、顧客やステークホルダーの合意の元でゲートウェイ・パフォーマンスの管理などを行っている。

2) Executive Advisory Council (有識者委員会)

この委員会ではサプライチェーンに関するステークホルダーのあらゆる分野から40名が参加しており、2つの役割を持っている。1つ目はKPIs 指標の作成を手伝い、最良なサービスを導く。2つ目はKPI 指標に定めた一定レベルのサービスに到達するために、どのような手法が必要かアドバイスを行う。

さらに分野が①船、②ターミナル、③トラック運送、④鉄道運送と4つに分かれており、それぞれの分野でどのようなKPI 指標が必要か議論を行う。全体での委員会開催は1年に2回。各分野での委員会は1カ月に1回行っている。

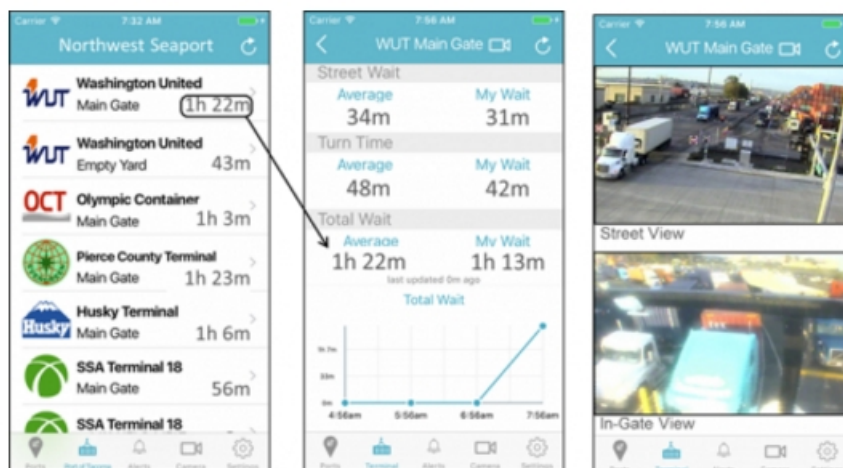
3) Key Performance Indicators (KPIs : KPI 業績評価指標)

前記に示したように有識者委員会で目標に向け手段を実行していく部門。KPI 指標は随時レビューし変化している。委員会そのものは1年前に設立した。

現在取り組んでいるKPI 指標の例は次の通り

- ・船舶の定時入港時刻と出港時刻
- ・トラックがヤードに入る時間と出る時間
- ・鉄道輸送時間 等

4) 物流 IT システム「DrayQ」と「DrayLink」について



出典：NWSA ホームページ より

9 月末の現地ヒアリングでは計画中だった物流 IT システム「DrayQ」と「DrayLink」が 2016 年 10 月 26 日付で NWSA ホームページ上にアナウンスされていたので紹介したい。

「DrayQ」とはトラックドライバーにコンテナターミナルやその周辺での待機時間についてのリアルタイムな情報を提供することを目的としている。NWSA から時間帯別のターミナルの空き情報やターミナルの混雑状況をカメラの映像で発信し、それをトラックドライバーはスマートフォンで確認することが出来る。NWSA 調査ではトラックドライバーの 97%がスマートフォンを所持しているので、その端末にアプリ（ソフト）をインストールして利用する。スムーズなコンテナの引取りが渋滞緩和だけでなくアイドリングによる二酸化炭素の排出量の削減や、燃費向上へとつながることも期待している。

「DrayLink」では搬出から配送までのコンテナ移動の様子をよりの確に発信、追跡、記録するために貨物輸送業者間を相互接続することを目的としている。そのために、トラックドライバー、発送管理者、ターミナルオペレーター、荷送人のための共通の操作ツール（DrayLink）を提供しスマートなコンテナの移動の支援をすることで貨物運送業者間の円滑なコミュニティが図れるよう設計されている。「DrayLink」は「DrayQ」同様の情報提供を行うが、より高度な機能として GPS 情報やその他位置情報等を利用し、コンテナ情報の追跡や記録をすることで、待機時間の予測や傾向の提供も行う。またすでに利用されている各会社がつ通信システムや GPS 機能などを利用することが可能で、それらのデータを集約することでデータの品質と正確性を向上させることができる。各データを得るために街中のポイントになる箇所に専用の端末（約 3000 ドル/個）を設置している。

これらのアプリは 2016 年 11 月初旬から利用可能となっている。

5 考察

(1) NWSA 設立についての各考察

① 連合設立経緯の整理

太平洋横断航路が確立されてからの長い間、シアトル港とタコマ港はアジアから太平洋を渡ったアメリカの玄関口として成長し、また景気に支えられながらお互いをライバル港、競争相手として成長してきた。しかし、2008年頃に世界を襲ったサブプライムローン問題、リーマンショックの影響を受け世界的に貨物の動きが停滞したあと、景気が上向きかけているとき、カナダでは国家プロジェクト的な港湾や内部交通網のインフラ整備が進められ、確実にコンテナ取扱量を増やしていったが、シアトル港とタコマ港では、さらに大きなコンテナの奪い合いが進み、お互いの成長を妨げる状態が続いていた。

その結果、レポート内で示したように北米北西太平洋沿岸(PNW)でのシアトル港、タコマ港のコンテナ取扱量及びコンテナシェア率はカナダ・ブリティッシュコロンビア州の港から追い抜かれた。この現実には大きな危機を感じたシアトル・タコマ両港湾局の局長、理事、幹部達の決断の元、競争の歴史を終わらせ、手を組むことで、危機の打開と今後の両港の発展のために連合を設立することになった。

② 連合設立のキーマン

ヒアリングの中で、アライアンス設立の具体的な節目は特にないということであり、公式的には、お互いの港湾委員会の承認を得ることで設立へ進むことになった NWSA だが、調査する中で前シアトル港湾局長の「Tay Yoshitani 氏」(以下 Yoshitani 氏)の存在は重要な役割を果たしたと推測される。

Yoshitani 氏の任期は 2007 年から 2014 年だが、就任前の 2006 年にカナダのプロジェクトが発表され、任期中には「Maersk、CMA-CGM」がシアトル港に移動した直後の 2010 年に限りシアトル港のコンテナ取扱量は増加したが、任期中その他の年ではすべて減少しており、その中には 2011 年に「HANJIN」がカナダ・プリンスルーパー港、2012 年にはグランドアライアンスがタコマ港へ移動している事実がある。過去のデータを分析すれば、カナダのプロジェクトが始まる 2006 年以前からバンクーバー港のコンテナ取扱量の増加はシアトル港、タコマ港と比較にならないほど勢いがあり、そのデータを正確に判断し、現実には起きているコンテナ物流の状況から、Yoshitani 氏は連合を訴え続け関係者を説得していったのではないだろうか。元部下だった現 NWSA の副 CEO Kurt Beckett 氏の話では 2007 年に Yoshitani 氏が連合に関するコメントを発言したことがあると伺ったが、その発言に対して当時はタコマ港関係者からは強い反発も出たようである。最終的には任期終盤の 2014 年 1 月に FMC へ協議協定を提出(書類のサインはシアトル港:Yoshitani 氏、タコマ港:当時及び現局長 John Wolfe 氏)するまで地道に活動を続け連合への道を作ったと考える。

③ 連合設立で発生する両港のメリット

NWSA が設立したことで港湾物流に関する一体管理以外に発生する、両港のメリットについて考察を行った。

まず、シアトル港だが、概要に示したとおり港湾物流施設は港湾局の限られた一部である。詳細は省略するがシアトル港湾局全体の利益の70%以上を生み出している空港部門や、空港が関連するクルーズ部門は成長の余地があり、注力したい部門である。物流部門はNWSAに任せ（NWSAにはシアトル港から入っている幹部や、管理メンバーもシアトル港湾委員会であることから監視・精査は行っていき）ながら、港湾物流以外の部門に力を注ぎやすい状況になったことはシアトル港湾局にとってのメリットではないだろうか。

次に、タコマ港だが、こちらの特徴は概要で述べたとおり、港湾物流に特化した港湾になっており、シアトル港と比較した場合、輸出入を金額ベースに換算した場合に2倍以上多いことが分かる。設立時の諸問題で挙げたように、タコマ港側では港湾が地域経済の中心であることから設立に難色を示したようだが、現在の初代NWSA CEOがタコマ港湾局長の兼任であること、本部がタコマ港湾局内にあること、幹部にタコマ港出身者が多いことなどから、NWSAの主導権を握っているのはタコマ港ではないだろうか。それは港湾物流に力を注いできたタコマ港湾局にとってのメリットであり、またタコマ地域住民に好印象を与えるうえでもメリットになっている。同時にシアトル港にとっても港湾物流の専門集団で、かつてはライバルだった相手の手腕を借りて、弱った物流部門を立て直せるきっかけになるメリットにもなっていると感じた。

④両港の組織体系「PORT DISTRICT」

両港湾局がワシントン州の「PORT DISTRICT」だったことは短期間で連合設立に至らせることが出来た要因ではないかと考える。自治体とはいえ、国、州、郡、市など行政から経営的、資金的影響を受けず独立した組織であったことが、お互いの知恵を絞り専門性のある共同出資会社的な存在のNWSAという形を発想・実現させたことは、複数の州にまたがって同じ計画がなされる場合に比べ、州へのアピール・貢献度へ繋がり、政治家への理解や法律改正への道が得られやすかったと思われる。

規模や、組織形態の違いがあるが、他事例として、ニューヨーク・ニュージャージー州が州境を越えて共同で港湾経営を行っている。これは1900年代から両港が争いを行い、1910年代後半には訴訟問題に発展した時に州間通商委員会という当時アメリカ合衆国内の規制を司っていた組織が、協同組織になるよう裁定を下したことがきっかけになり、州境を越えた港湾局が発足した。また、NWSAの競争相手であるバンクーバー港はカナダのプロジェクト(2006年10月発表)に先だって、カナダ連邦政府の大臣からバンクーバー港を含む近隣3港に合併の要請があり合併している。また、日本国内の横浜川崎国際港湾株式会社の設立を含め、紹介した事例は国の主導のもと行われた事業であり、NWSAは自主的に共存の形をとったことも注目すべき点である。

⑤ NWSAの今後

設立から1年が経過し、「DrayQ」など、計画が実行されていく中、シアトル港の「ターミナル5」とタコマ港の「ハスキーターミナル」の再開発地区の運用が始まる2020年から2021年頃はシアトル港、タコマ港、NWSAにとってターニングポイントとなるだろう。しかし、5年という時間はここ最近のコンテナ物流にとっては何が起きてもおかしくない時間であり、常時注目していきたい。

(2) 博多港の役割

本レポートのテーマとしては「NWSA の設立」について調査したが、研修を通して様々な角度から港湾経営について学んだことを踏まえ、博多港について考えた。

まず、博多港で港湾連合というキーワードからは、2002年から2004年にかけて話が進んだスーパー中枢港湾が紐づく。この時は直線距離にして約50kmに位置する北九州港と連合を組む可能性を探っていた。選考条件として示された「国家経済・社会に対する効果」では、広域連携が不十分であったこと、また別の選考条件「コンテナ港湾としての規模」では100万TEU規模が示されていたが、当時はコンテナ取扱量(2004年)が博多港57万TEU、北九州港40万TEU、合計で100万TEUを満たしていないということも含めスーパー中枢港湾の指定を受けることは出来なかった。コンテナ取扱量については現在では条件を満たすレベルにあるが、広域連携が不十分という点をしっかりと整理する必要がある。

広域連携、すなわち他港との連携を考える際に「考察(1)④」の中でニューヨーク・ニュージャージー港やバンクーバー港に少し触れたがNWSA以外にも世界の港湾には、形の違いはあるが連携をとって戦略的経営を行っている港湾が複数存在する。デンマーク・コペンハーゲン港とスウェーデン・マルメ港は約20kmのオレスン海峡を渡る道路開通をきっかけに国境を越えた港湾管理会社を作り、一体的な運営を行っている。ロサンゼルス港、ロングビーチ港は隣り合ったライバル港として争っているが、背後地アクセス強化や大気環境問題については共同で取り組んでいる。フランスのルアーブル港・ルーアン港・パリ港はセーヌ川流域200kmを「ハロパ港」としてセーヌ川の玄関口、ロジスティック拠点、都市近郊港湾とそれぞれの特徴を活かしながら手を組んでいる。例に挙げた港湾は、それぞれの戦略が一致し成長している。NWSAについては今回調査を行い連携へのプロセスについて知ることが出来た。同じように連携をしている港湾は港湾情勢の変化、特にコンテナ物流の変化・巨大化によって単独港湾での対応に限界が見え始め、それぞれの地域・環境に適した形・方法で手を組み、連携していく必要性が生まれたのではないか。今後の港湾管理の方法、特に運営・戦略については連携・連合という形を現実問題としてとらえる必要がある時代になったと考える。

そこで、改めて博多港と他港の連携を考察する。

日本、特に九州や日本海岸側にある港のセールスポイントとは、必ず「アジアに近い」という言葉で表現され、博多港も例外ではない。そこで、博多港は日本国内の他港と比較して、アジアに近い位置にあり、福岡都市圏を背後地として多くの貨物を取扱っていることは、よりアジアに強いというインパクトを与えている。しかし位置的に近いことが、物流の距離に活かされていない部分がある。例として、コンテナ取扱量世界一位の上海港に「ダイレクト輸送」便数と「リードタイム」平均日数は、距離的には博多港より遠くに位置する国内コンテナ取扱量トップ5の港に劣っている。2016年1月のデータではトランシップを含めて上海港に繋がる便数と平均日数が東京港は24便/3.8日、博多港は18便/6.3日となっている。そのうち「本船輸送」が東京港は20便/3.4日、博多港は8便/4.1日になっている。単純に直線距離で換算すると東京港は1187km/3.0日、博多港は576km/1.5日となる。その他、横浜港、名古屋港、大阪港、神戸港なども博多港より良い数字を見ることが出来る。これらのデータから分かるように博多港は直線距離の優位性が発揮できていない事実がある。

現在、博多港では物流 IT システム「HITS」を上海港とも連携がとれるよう準備をしている。すでに中国では「赤湾・黄埔・青島・厦門・蛇口・南沙・天津」各港と、その他の国では「台北・バンコク・ホーチミン」と繋がっている。航路についても「HITS」で連携している港に、より早いリードタイムで繋がることが出来れば、多くの利用者に価値のある港として認識してもらえるのではないだろうか。

国内の各地方港が国際物流をアピールするなかで、現状は韓国・プサン港が主要相手港となっているのは明らかで、また、プサン港の利用はトランシップが主な理由であることも周知の事実である。博多港として「本船輸送」を強化することは、国際物流を通じた地域活性化を目的とする各地方港の役割を奪わずに、必要に応じて博多港という選択肢を提供する役割を担うことにならないだろうか。そのために国内物流の充実も必要となり、それは港湾と港湾を繋ぐツールにもなり、港湾と利用者を繋ぐツールにもなるだろう。航路・道路・鉄道などの交通網の強化であったり、コンテナヤード、バンプール、倉庫、CFSなどの物流施設の強化であったり、また海外物流の一端を担う空港との関係強化など、行政や民間を問わず、様々なステークホルダーと連携を図りながら価値ある、利用しやすい地域間の物流構造が構築できれば、それは広域連携として成立しないだろうか。そのなかでアジア各港との本船輸送の寄港地という役割は、インフラや環境がある程度整理されており、アジアに向かって開かれ、そして距離が近い港湾として位置づけられる博多港だからできる役割ではないかと考える。

研修中、港湾の役割は物流全体では一つの通過点になりつつあるが、周辺地域にとってはこれからも経済活性化の役割を担っていく存在であることを学んだ。また世界的には、港湾、特にコンテナターミナルの管理は行政の手から離れつつあり、私はその管理する組織で働いている。管理会社は公共性が高い役割を果たしつつ、企業としての利益も求めなければならない。海外研修で訪問したアメリカの港湾ではそういった部分を強く実感した。環境や制度の違いはあるが、今後も世界の港湾情勢を学びながら利用価値のある港、利用される港、利用したい港として博多港が選ばれるように、私の立場で出来ることを、日々の業務の中で行っていきたい。

参考資料

- ・ 2016 年度 IAPH 国際港湾経営研修資料
- ・ IAPH ホームページ
- ・ NWSA ホームページ
- ・ シアトル港湾局ホームページ
- ・ タコマ港湾局ホームページ
- ・ ワシントン州ホームページ
- ・ アメリカ海事委員会ホームページ
- ・ JETRO 世界貿易投資報告
- ・ 大和投資信託 Market eyes No.61 (2012/10/17)
- ・ 冊子「港湾 : 2010-01 World watching 116 バンクーバーにおける港湾の統合」
- ・ カナダにおける戦略的ゲートウェー・コリドー政策による港湾と輸送整備 (2013 林 上)
- ・ アメリカの州・地方政府の概要 ((一財) 自治体国際化協会ニューヨーク事務所)
- ・ バンクーバー港湾局ホームページ

- ・プリンスルーパート市ホームページ
- ・アジア太平洋ゲートウェイ・輸送ルート ホームページ
- ・Government of Canada japan.gc.ca
- ・Port of Tacoma Annual Report 2014
- ・アメリカ国勢調査(United States Census) ホームページ
- ・アメリカの自治体 岡部一明 「東宝学誌」第30巻第1号 2001年6月
- ・アメリカにおける連邦・州・地方の役割分担 橋都由加子
- ・シアトルタイムス (過去記事) ホームページ
- ・ザニューストリビューン (過去記事) ホームページ
- ・CROSSCUT (電子ジャーナル) ホームページ
- ・NOAA(アメリカ海洋大気庁、アメリカ商務省) ホームページ
- ・WORLD PORT SOURCE(シアトル港、タコマ港の概要、輸出入データ等) ホームページ
- ・冊子 荷主と輸送 2016.8 (No.8)
- ・国土交通省 ホームページ
- ・関門港の連携形態としての「スーパー中枢港湾」 尹 明憲
- ・空港と港湾をめぐるメガコンペティションと日本 原田 昌彦
- ・博多港ホームページ
- ・アジアゲートウェイとしての FUKUOKA
- ・図説 九州経済 2017
- ・日本におけるコンテナクレーン一覧表