2017年度国際港湾経営研修 成果報告

ニューヨーク・ニュージャージー港及び サバンナ港の港湾経営

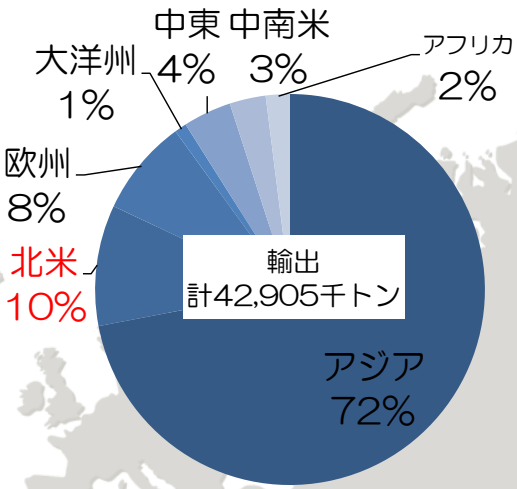
1. 北米トレードの概況
2. 両港の港湾経営の概要
3. 両港の主な取組
4. 考察（自港に対する提案）

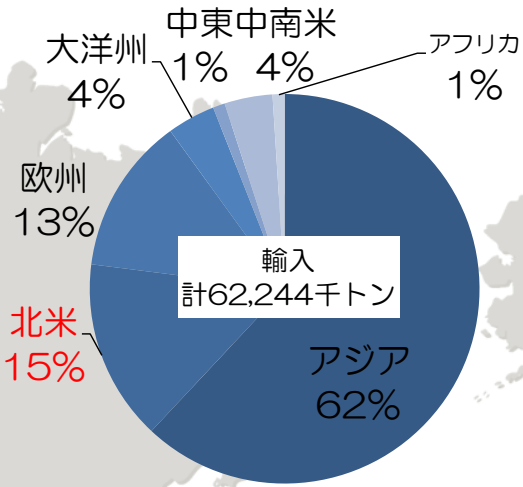
東京都港湾局　野地 朋和

Port of Savannah （Garden City Terminal）

我が国と北米間のトレード

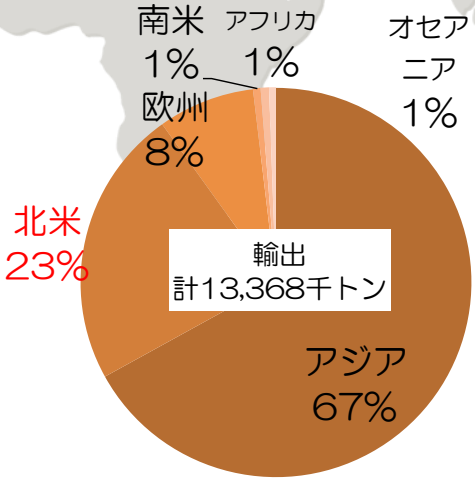
■我が国の海上コンテナ貨物量の地域別シェア【2016年】

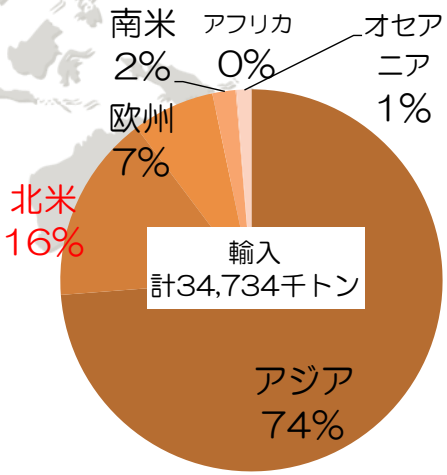




出典：「海事レポート2017」（国土交通省海事局）

■東京港の外貿貨物量の地域別シェア【2016年】





出典：「東京港港勢（2016年）」（東京都港湾局）

■米国のコンテナ貨物の取引相手国上位10か国【2015年】

（単位：ＴＥＵ）

1	China	12,524,781
2	Korea	1,385,159
3	Japan	1,377,829
4	Taiwan	1,100,102
5	Vietnam	1,041,395
6	Germany	981,854
7	India	924,972
8	Belgium	658,033
9	Hong Kong	648,324
10	Indonesia	587,306

出典：「2015 U.S. Waterborne Container Trade by Trading Partner」（ＡＡＰＡ）

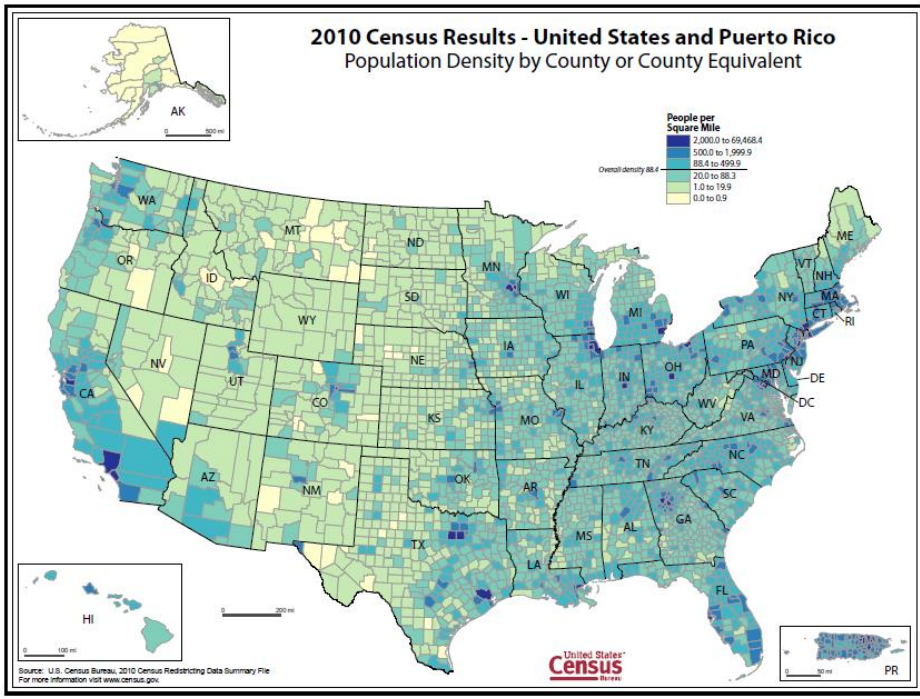
米国におけるコンテナ貨物取扱量

■全米コンテナ取扱量ランキング【2016年】

（単位：TEU）

1	ロサンゼルス（LA）	8,856,783
2	ロングビーチ（LB）	6,775,170
3	ニューヨーク・ニュージャージー（NY・NJ）	6,251,953
4	サバンナ	3,644,521
5	シアトル・タコマ（NWSA）	3,615,752
6	バージニア（ハンプトンローズ）	2,655,707
7	オークランド	2,369,641
8	ヒューストン	2,182,720
9	チャールストン	1,996,276
10	ホノルル	1,211,997

出典：「NAFTA REGION CONTAINER TRAFFIC」（**AAPA**）



～米国の人口分布～

出典：米国国勢調査局

✓ 人口の重心は東側にあるもののアジア貿易の発展に伴い、西海岸諸港の取扱量が増加⇒ＬＡ港、ＬＢ港が1、2位（世界で22位、39位）

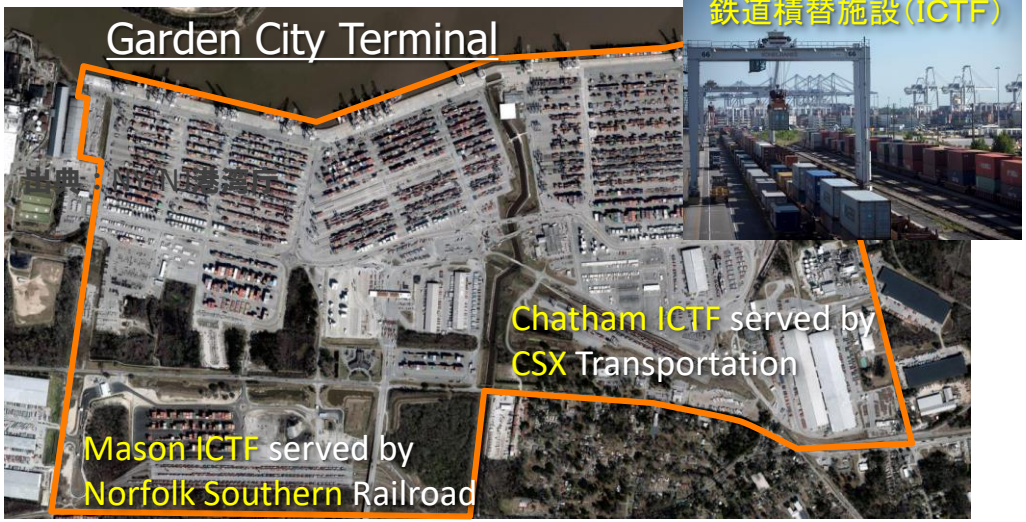
NY・NJ港の概要

出典：PANYNJ
（NY・NJ**港湾庁**）HP

- ✓ 位置：ハドソン川河口の自由の女神像を中心とした概ね半径40km内（3,900km²）
- ✓ 総取扱貨物量：1億2,139万トン
- ✓ コンテナ取扱量：625万TEU
  （北米3位、東海岸1位、世界22位）
  （内、実入）456万TEU　輸出30%、輸入70%
- ✓ 主要貨物（コンテナ）
  （輸入）家具、飲料、機械器具、合成樹脂
  （輸出）古紙、輸送機械、合成樹脂、木材・ﾊﾟﾙﾌﾟ
- ✓ 主要取引相手国（コンテナ）
  （輸入）中、印、伊、独、ベトナム、香港
  （輸出）中、印、英、独、ベルギー、UAE
  ※港勢は2016年

- ✓ 主要コンテナターミナル：6か所
  （NJ州）4か所、内3か所 OnDockRail
  最大岸壁水深15.2m
  （NY州）2か所、内1か所 OnDockRail
  最大岸壁水深13.7m
- クラス1鉄道会社3社が背後圏鉄道網を形成
- ハイウェイ網へのアクセス至便

サバンナ港の概要



出典：GPA（ジョージア州港湾局）HP

- ✓ 位置：州都アトランタから南東に約360km
  州境サバンナ川の大西洋河口から約27km上流
- ✓ 総取扱貨物量：2,806万トン
- ✓ コンテナ取扱量：361万TEU
  （北米4位、東海岸2位、世界39位）
  （内、実入）288万TEU　輸出42%、輸入58%
- ✓ 主要貨物（コンテナ）
  （輸入）日用品、機械・電子器具、家具
  （輸出）食料品、木材・ﾊﾟﾙﾌﾟ、古紙、粘土
- ✓ 主要取引相手地域（コンテナ）
  （輸入）北東ｱｼﾞｱ、東南ｱｼﾞｱ、南ｱｼﾞｱ・ｲﾝﾄﾞ
  （輸出）北東ｱｼﾞｱ、東南ｱｼﾞｱ、地中海
  ※港勢は2016年（会計年度）
- ✓ 主要コンテナターミナル：1か所
  - 全米最大の単一コンテナターミナル
    延長2,955m　ヤード面積485.6ha
    9バース　最大水深14.6m
    GC26基（内、22列対応20基）
  - OnDockRail　クラス1が2社乗り入れ
  - ハイウェイ網へのアクセス至便

港湾の経営形態

	NY・NJ港	サバンナ港
港湾管理者	NY/NJ港湾庁：*PANYNJ* *The Port Authority of NewYork & NewJersey*	ジョージア州港湾局：*GPA* *Georgia Ports Authority*
設立年	1921年	1945年
設立母体	ニューヨーク州、ニュージャージー州	ジョージア州
管理対象	空港(5)、トンネル(2)、橋梁(4)、バス・鉄道ターミナル(3)、鉄道、港湾、WTC等不動産(8) ※交通インフラは両州に跨るもののみ	サバンナ港ほか州内３港湾 ：コンテナ、バルク、RORO等 8ターミナル ※6つが直営、2つが民間へリース
スタッフ数	全体 約7,000人 （内、港湾部局 約170人）	約720人 （ターミナル従事者 約1,100人）
最高経営責任者	Executive Director （*Rick Cotton*港湾庁長）	Executive Director （*Griffith V. Lynch*港湾局長）
意思決定方法	港湾委員会（Board）での議決 ※知事が任命する各州6名ずつ計12名の港湾委員（任期6年）で構成	港湾委員会（Board）での議決 ※知事が任命する12名＋州職員1名の計13名の港湾委員（任期4年）で構成
財務状況	財政は健全。港湾、鉄道は赤字が多いが債券を発行して補填。償還期限の債券を空港部局等の黒字で支払い。	財政は健全。基本的には債券を発行しなくても建設投資を賄える状況。
コンテナターミナルの運営形態	地主型港湾 （Landlord Port）	運営型港湾 （Service Port）

港湾経営における意思決定

■NY・NJ港及びサバンナ港における組織体系と役割

州知事・州政府

- ✓ 各州知事は、州議会の承認のもと、港湾委員を任命
- ✓ 港湾委員会に対して影響力を持つが、直接的な介入はない

港湾委員会（Board）

- ✓ 人事、予算、港湾料金等、港湾経営に関わる意思決定機関
- ✓ 委員会（概ね月1回）の予定、議事録など、ＨＰ等で公開
  傍聴も可能
- ✓ 港湾委員は知事の支援者等で、港湾関係の経験は不問
  財務、法律といったバックグラウンドを持った実業家など
- ✓ 港湾委員は無報酬
  地域の経済発展に貢献する意思決定に加わることが名誉であるとともに、自らのビジネスにも繋がると捉えて参加

Executive Director

- ✓ 政策執行に当たっての最高経営責任者
- ✓ 港湾委員会が任命

港湾局スタッフ

- ✓ 施策の立案、実行等

コンテナターミナルの運営形態

■ターミナルのサービス提供の類型

	用地所有	下物施設 (岸壁、泊地)	上物施設 (クレーン、 ヤード舗装)	オペレーション (港湾運送)	例
運営型港湾 Service Port	公	公	公	公	サバンナ シンガポール
ツール型港湾 Tool Port	公	公	公	民	日本
地主型港湾 Landlord Port	公	公	民	民	NY・NJ、LA ﾛｯﾃﾙﾀﾞﾑ等欧州諸港
民営型港湾 Private Port	民	民	民	民	英国

～NY・NJ港　ターミナルオペレーター（GCT Bayonne LP）によるヤードの再編～

～サバンナ港　ハンドリングの担当区分～

作業項目	担当
コントロールセンター	ジョージア州港湾局 （GPA） 【非労働組合員】
ガントリークレーン	
トランスファー クレーン	
荷役機械の メンテナンス	
コンテナの場内移動	船社から依頼を受けた 港湾運送事業者 【労働組合員】
コンテナの メンテナンス	

北米港湾における労使の関係

■北米港湾における労使協約

①西海岸（現行協約5年間：2019年6月末まで）

雇用者団体（PMA）　港湾労働組合（ILWU）

✓ 2014年改定。2015年にかけて交渉のもつれにより、スローダウン（怠業）に発展
→荷役効率の低下、着岸時間の長期化によりアジア/北米間の所要日数が増加
→多額の経済損失が発生した反省から、現行協約期限を3年間延長する見込み

②東海岸（現行協約6年間：2018年9月末まで）

雇用者団体（USMX）　港湾労働組合（ILA）

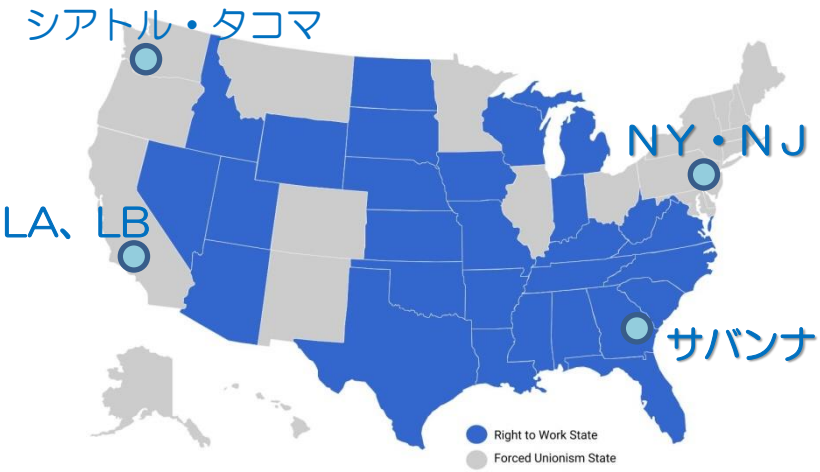
✓ 改定交渉中
→自働化の定義を巡り、交渉難航との報道
（組合側は職域確保の面から自働化を警戒）

■組合組織率の地域間格差

✓ 東岸南部の港湾は、非組合員の割合が多い。
＜労働権法（RTW法）の存在＞

- 雇用者や労働組合員が組合加入を強制してはならない。
- 組合の組織されている企業の従業員でも、組合への加入は本人の意思で決めることができる。
- 労働者にストライキ参加を強制してはならない。
- 集団ピケ等により雇用者の業務を妨害してはならない。

✓ 雇用者側にとって安定した投資環境の支え
→企業誘致のため制定する州もある（現在28州）。



～労働権法を制定している州～

出典：NATIONAL RIGHT TO WORK LEGAL DEFENSE FUNDATION　HP

注目すべき取組－NY・NJ港

■港湾生産性協議会（*Council on Port Performance*：CPP）

【経緯・取組】

✓ 2013年夏、深刻な渋滞が発生

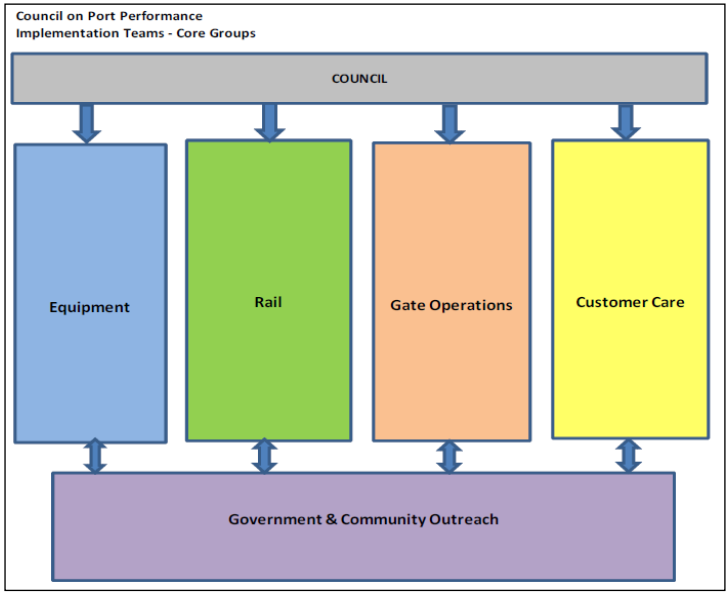
✓ NY・NJ港湾庁は、港湾管理者、海運協会、船社、ターミナルオペレーター、運送会社、鉄道会社、荷主等の代表25名（**無報酬**）からなるCPPを結成

✓ 事前に提言された23の勧告事項について、4つの検討チーム（右図）にて具体策を検討し、実行

✓ 具体的な目標値（KPI：評価指標）を設定し、達成状況を評価。未達事項について更なる改善

【成果の一例】

✓ ターミナル情報ポータルシステム（*TIPS*）の構築
6か所のCTにおいて個別に提供されていた情報を一元化（無料で利用可）⇒ 待機時間等の改善



～CPP体系図～

出典：PANYNJ　CPP**ファクトシート**

➡ 産官協働による取組の有効性が認められ、西海岸でも同様の取組がスタート

【参考にすべきポイント】

● 港湾管理者が強力なリーダーシップを発揮 ⇒ 目標の明確化、産官で問題意識の共有
⇒サプライチェーンにおける横ぐしの役割を精力的に果たすことが必要

注目すべき取組－サバンナ港

■サバンナ・モデル（港湾背後への荷主の集積）

【経緯・取組】

- ✓ 「船が寄港するのは、そこに貨物があるから」という発想の下、港湾背後に大手輸入企業を積極的に誘致
  →1996年、ホームデポ進出
- ✓ 州や地元政府と協働で、広大なロジスティクス・パークを開発
- ✓ 州政府による税制支援や、GPA幹部による積極的なトップセールスの展開等により、大型DCが集積

➡ 一大ロジスティクス拠点に発展
貨物量が爆発的に増加

SAVANNAH NEAR PORT MAJOR CUSTOMERS

- Near Port Total Warehouse Space = 4.7 million m^2
- Near Port Total Bulk Warehouse Space = 3.1 million m^2

～ターミナル周辺のロジスティクスパークと企業立地状況～

出典：GPAプレゼン資料

【参考にすべきポイント】

- 自港の強み（地方港湾であり開発用地が豊富、アジア/北米東岸航路におけるパナマ運河ーNY・NJ港の中間に位置）を活かした取組
  ⇒自港の強み・弱みを分析し、それを踏まえた戦略を打ち出すことが必要

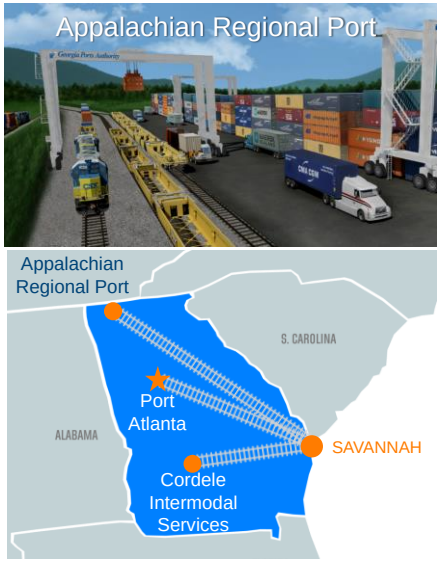
考察-1　両港の経営戦略について

■NY・NJ港 ー 地主型港湾（*Landlord Port*）

✓ 強み：直背後に大消費地
✓ 弱み：開発用地が少、慢性的な交通渋滞
✓ 経営上の課題：ＣＴの生産性向上、背後圏アクセスの強化など
➡ ターミナルオペレーター（TO）任せでは不十分
✓ 取組：港湾管理者が主導して、船社、TO、ロジスティクス企業、荷主などと連携強化。CPPの活動等を通じてサプライチェーンを効率化

■サバンナ港 ー 運営型港湾（*Service Port*）

✓ 強み：開発用地が豊富
✓ 弱み：地方港湾であり、背後消費人口が少
✓ 経営上の課題：貨物の創出（荷主誘致、背後圏域拡大）
➡ 港湾主導で開発的なアプローチが必要
✓ 取組：CT施設容量の拡充、ロジスティクス用地の開発、インランドポートの開発等による広域的な集貨



～インランドポートの開発～

自港の立ち位置を把握し、目指すべき方向性（戦略）を明確にしている

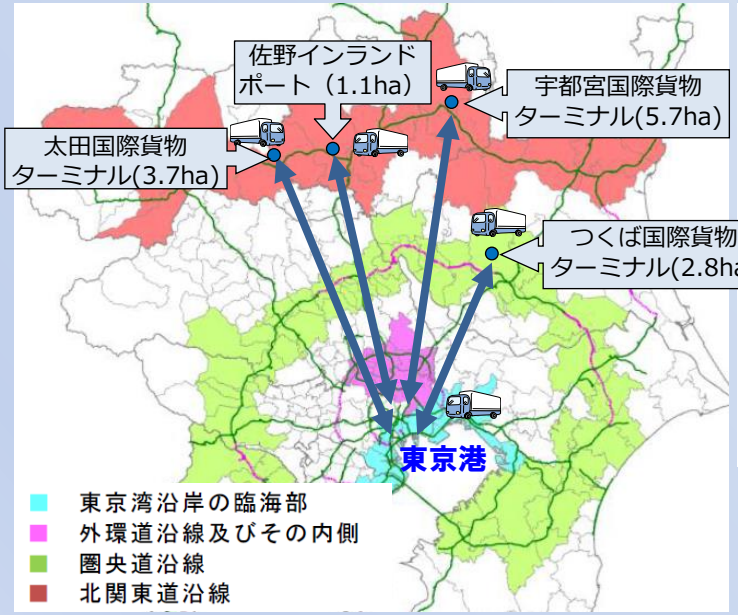
考察-2　海外視察を踏まえた提案

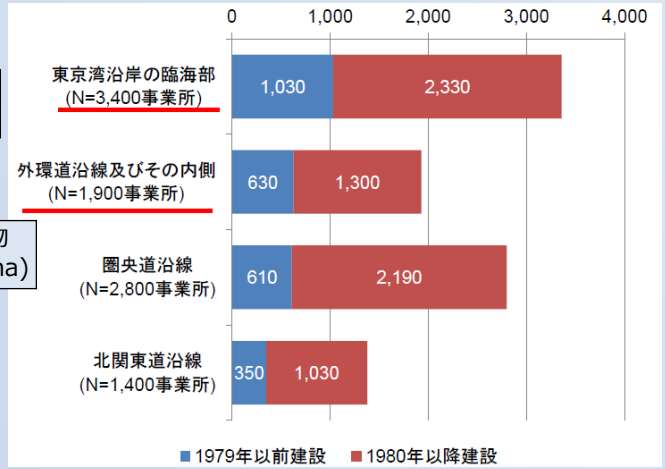
■港湾を越えたサプライチェーンへの関与

- ✓ 北米港湾では、ロジスティクス・パークやインランドポート（IP）の開発など、港湾エリアを越えて積極的な投資 ＋ 精力的な企業誘致活動を展開
- ✓ 我が国においても港湾に留まらないサプライチェーン全体を見据えた取組が必要

≪提案≫ＩＰの活用よるターミナル周辺の交通混雑の緩和

- コンテナラウンドユースによる港頭地区へのコンテナ回送車両の進入抑制
- ドライバー不足対策や環境対策にも寄与





～北関東におけるIPの立地状況と地域別・建設年代別の物流施設立地件数～

出典：第５回東京都市圏物資流動調査（H25）

≪港湾管理者としての施策展開≫

- 港頭地区ーIP間のシャトル便ネットワークの構築、シャトル便利用貨物への補助
- IP適地の地元自治体等への働き掛け

⇒リードタイム及び輸送コストを削減、荷主にとって利便性の高いサービスを提供

考察-3　国際港湾経営研修全体を踏まえた提案

■土地の制約を受ける都市型港湾におけるロジスティクス拠点づくり

≪課題≫

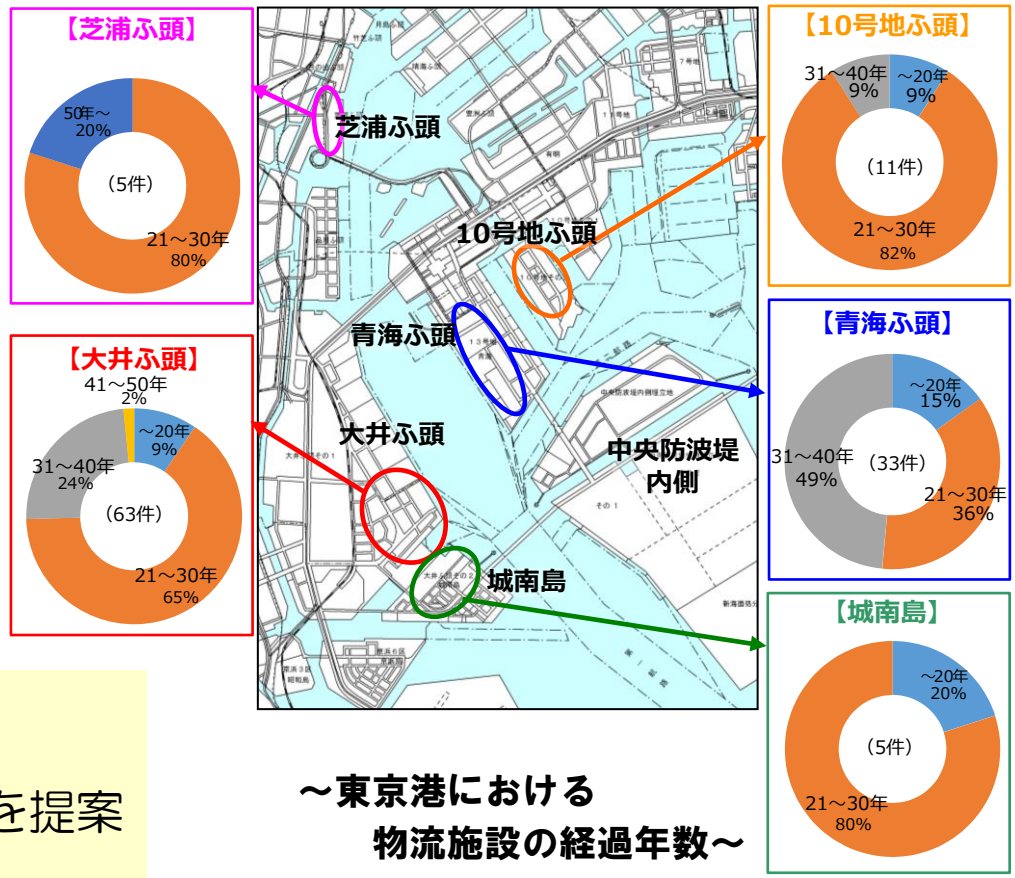
- ✓ 東京港内に残された利用可能な土地は少なく、大規模なロジスティクス用地を新たに開発することは困難
- ✓ 埠頭周辺に立地する物流施設の多くは、開設後20年以上

≪提案≫複数の施設を纏めて共同更新

- 高度化・多層階化により、新たなロジスティクス用地を創出

≪港湾管理者としての施策展開≫

- 国の民間物流施設への支援制度の活用を提案
- 移転用種地の確保



～東京港における物流施設の経過年数～

出典：ハンドブック2017

⇒保税地域を活用した高機能物流施設の開設など土地利用の高度化により、付加価値の高い貨物を創出

サプライチェーン全体のコーディネーターとして、我々港湾管理者が労力を惜しまず、港湾を越えた港づくりに取り組んでいくことが必要

ご清聴ありがとうございました。

Port of NY&NJ Elizabeth PA Marine Terminal（APM Terminal）& BAYONNE Bridge