

港湾運営に関する日本・台湾比較

東京港埠頭株式会社 小宮山 真

川崎市港湾局 諏佐 達哉

名古屋港管理組合 金山 大輔

<目次>

1. はじめに	1
1.1 本報告書の執筆にあたって	1
1.2 執筆分担	1
1.3 台湾の港の概要	1
1.3.1 位置と概要	1
1.3.2 港勢	3
1.3.3 港湾施設の概要	5
2. 港湾管理制度の変遷	10
2.1 日本の場合	10
2.1.1 港湾管理制度の変遷	10
2.2 台湾の場合	15
2.2.1 制度概要	15
3. 港湾運営主体と政府との関係	20
3.1 日本の場合	20
3.1.1 港湾管理者と政府との関係	20
3.1.2 港湾運営会社と政府との関係	22
3.1.3 埠頭株式会社と政府との関係	25
3.2 台湾の場合	27
3.2.1 台湾港務株式会社と政府との関係	27
3.3 港湾運営会社と台湾港務株式会社との比較	30
4. 港湾運営主体の事業内容	32
4.1 日本の場合	32
4.1.1 港湾管理者の事業内容	32
4.1.2 港湾運営会社の事業内容	32
4.1.3 埠頭株式会社の事業内容	33
4.1.4 横浜川崎国際港湾株式会社の特徴	33
4.1.5 横浜川崎国際港湾株式会社の具体的な取り組み	36
4.1.6 阪神国際港湾株式会社の特徴	37
4.1.7 阪神国際港湾株式会社の具体的な取り組み	39
4.2 台湾の場合	41
4.2.1 交通部航港局の事業内容	41
4.2.2 台湾港務株式会社の特徴	41
4.2.3 台湾港務株式会社の具体的な取り組み	41
5. 考察	45
5.1 日本と台湾の港湾運営の違い	45
5.1.1 日本と台湾の港湾運営主体の事業概要	45
5.1.2 日本と台湾の港湾運営の特徴及び課題	45
5.2 日本における港湾運営に対する政府の関与	47
5.2.1 政府の関与の現状	47

5.2.2 今後の政府の関与のあり方	48
5.2.3 国際競争力強化に向けた政府の支援	49
5.3 日本における港湾運営のあるべき姿	50

1. はじめに

1.1 本報告書の執筆にあたって

港湾運営のあり方は世界各国で異なっており、日本における港湾運営は決して普遍的なものではない。港湾情勢は目まぐるしく変化し、国際的な海上覇権をめぐる競争が激化している中で、日本の港湾が今後も発展していくためには、国際競争力の強化につながる港湾運営が必要である。

その中で、今回は、国際コンテナハブ港として発展してきた台湾の港湾運営を一手に担う「台湾港務株式会社」とのワンデーセミナー等を通じて、台湾における港湾運営について学ぶ機会を得た。それを基に、日本と台湾の港湾運営を比較した上で、今後の日本のあるべき姿について考察したい。

なお、本報告書における港湾運営とは、主にコンテナターミナルの運営等に関する「港湾経営」のことを指している。一方で、港湾運営は、公権力の行使にあたる狭義の「港湾管理」とも一体不可分とも考えられることから、本報告書では狭義の「港湾管理」も含めて記載することとする。

表 1.1 港湾管理の定義

		具体的な行為の例	行為の主体
港湾管理（広義）	港湾管理（狭義）	港湾計画の作成、 港湾区域の占用等の許可、 臨港地区の規制 など	原則として 港湾管理者による
	港湾経営	埠頭群の運営（運営の一環としての上 物施設整備を含む）、集貨のための営 業、ポートセールス、港湾施設の建 設・改良・維持・復旧 など	港湾管理者のほか、 理論的には民間企業 によることも可能

（出典）『港湾』2011年6月号 「法理論の観点からみた改正港湾法」（木村琢磨）を基に作成

1.2 執筆分担

本報告書の執筆にあたって、次のとおり執筆分担を行った、

第1章 はじめに：川崎市 諏佐 達哉

第2章 港湾管理者制度の変遷：名古屋港管理組合 金山 大輔

第3章 政府と港湾運営主体との関係：川崎市 諏佐 達哉

第4章 港湾運営主体の事業内容：東京港埠頭株式会社 小宮山 真

第5章 考察：台湾と日本の港湾運営の違い 東京港埠頭株式会社 小宮山 真

港湾運営に対する政府の関与 川崎市 諏佐 達哉

港湾運営会社のあるべき姿 名古屋港管理組合 金山 大輔

1.3 台湾の港の概要

1.3.1 位置と概要

(1) 台湾の概況

台湾は、東アジアの台湾本島を中心とした地域、および「中華民国」の通称であり、面積や人口などの基本的な情報は次のとおりである。

表 1.2 台湾の基本情報

面積	36,000 km ²
人口	約2,360万人(2020年2月)
主要都市	台北、台中、高雄
名目GDP	6,050億米ドル(2019年)
主要産業(製造業)	電子・電気、化学品、鉄鋼金属、機械
貿易総額	6,151億米ドル(2019年) (輸出額:3,293、輸入額:2,858、収支: +435)
主要貿易相手先	輸出(2018年):中国、香港、米国、日本、シンガポール 輸入(2018年):中国、日本、米国、韓国、ドイツ
主要貿易品目	輸出:電子電気機械、鉄鋼金属製品、精密機器、プラスチック製品 輸入:電子電気機械、原油・鉱産物、鉄鋼金属製品、化学品

(出典) 外務省ホームページを基に作成

なお、日本とは1972年の日中共同声明以降、非政府間の実務関係を維持しており、双方とも大使館機能を担う窓口機関をそれぞれ設置している。また、アジアの中でも随一の親日度の高さで知られており、2019年の台湾からの訪日訪問者数が訪日外国人全体の15%を占めている。また、日本企業も製造業だけでなく、卸売・小売業や飲食業等も含めて多く進出しているなど、経済的な結びつきも非常に強い。

表 1.3 対日関係に関する基礎情報

貿易	貿易額 (2019年)	輸出:440.4億ドル 輸入:232.9億ドル
	主要品目 (2019年)	輸出:電子部品、金属・金属製品、情報通信機器、一般機器、化学製品 輸入:一般機器、電子部品、化学品、金属・金属製品、プラスチック・ゴム
日本からの直接投資		12.7億米ドル
人的往来		日本からの訪台者数:約217万人(台湾交通部観光局) 台湾からの訪日者数:約489万人(JNTO)
日台関係民間団体		日本側:公益財団法人日本台湾交流協会 台湾側:台湾日本関係協会
日系企業拠点数		1,284(2020年10月1日時点)

(出典) 外務省ホームページ、海外進出日系企業拠点数調査結果(日系企業拠点数)を基に作成

(2) 各港の概要

台湾の港湾は、国際貿易港として高雄港、安平港、台中港、台北港、基隆港、蘇澳港、花蓮港の7港、国内商業港として布袋港、澎湖港の2港、合計で9港存在する。特に高雄港は、アジア・太平洋の海上交通の要衝に位置する地理的優位性を活かして、東アジア、東南アジア、北米間の

トランシップ港として発展してきている。また、エネルギー拠点としての台中港、国際クルーズ船の拠点としての基隆港など、それぞれの港の役割に応じた施設整備や運営が行われている。

各港の位置や特徴は、次のとおりである。



(出典) 台湾港務株式会社パンフレット

図 1.1 各港の位置及び役割

表 1.4 台湾各港の特徴

	高雄港	安平港	台中港	台北港	基隆港	蘇澳港	花蓮港	澎湖港	布袋港
国際港	○	○	○	○	○	○	○		
国内港								○	○
コンテナターミナル	○		○	○	○				
クルーズターミナル	○		○		○				
観光レジャー港	○	○				○	○	○	○
自由貿易区 (FTZ)	○	○	○	○	○	○			

(出典) 台湾港務株式会社パンフレットを基に作成

1.3.2 港勢

台湾の2020年の貨物取扱量は約7億3百万トンと日本の約1/4である一方で、コンテナ取扱量は1,459万TEUで日本の約2/3となっている。特に高雄港は、日本で最もコンテナ取扱量が多い東京港の2倍以上の取扱量があり、2020年の世界の港湾別コンテナ取扱個数

は第16位であった。また、クルーズ船乗客数は、2019年には150万人以上まで増加したが、2020年は新型コロナウイルス感染症拡大に影響により、70%以上減少している。

台湾における港勢は、次のとおりである。

表 1.5 各港の主な統計（2020年）

	高雄港	安平港	台中港	台北港	基隆港	蘇澳港	花蓮港	合計
貨物取扱量 (百万トン)	422	2	129	73	63	4	10	703
コンテナ取扱量 (万TEU)	962	-	182	162	153	-	-	1,459
クルーズ乗客数 (万人)	7	-	1	-	260	-	-	43※
クルーズ船舶数 (隻)	84	-	28	-	217	-	-	389※

※ 高雄港、台中港、基隆港以外も含む

（出典）台湾交通部統計資料を基に作成（表 1.4、図 1.2～1.6 まで共通）

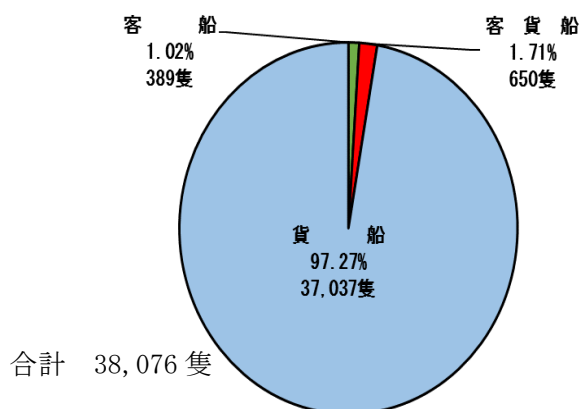
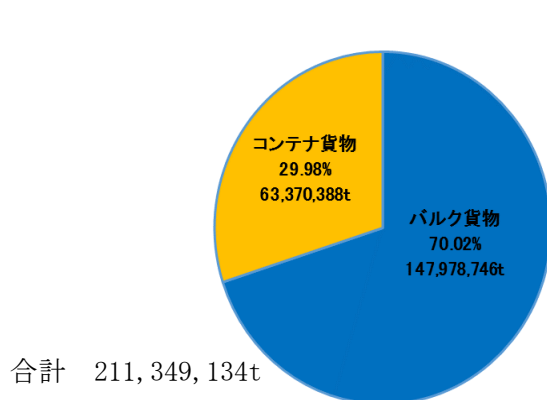


図 1.2 荷姿別貨物量の割合（2020年）

図 1.3 出入港船舶の割合（2020年）

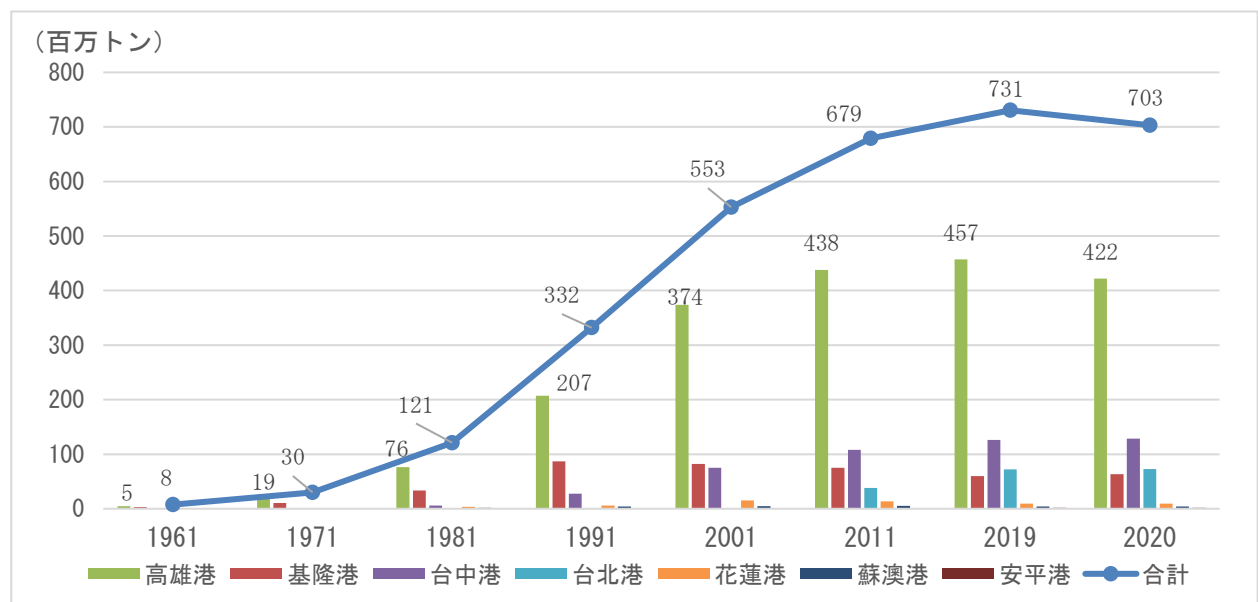


図 1.4 貨物取扱量の推移

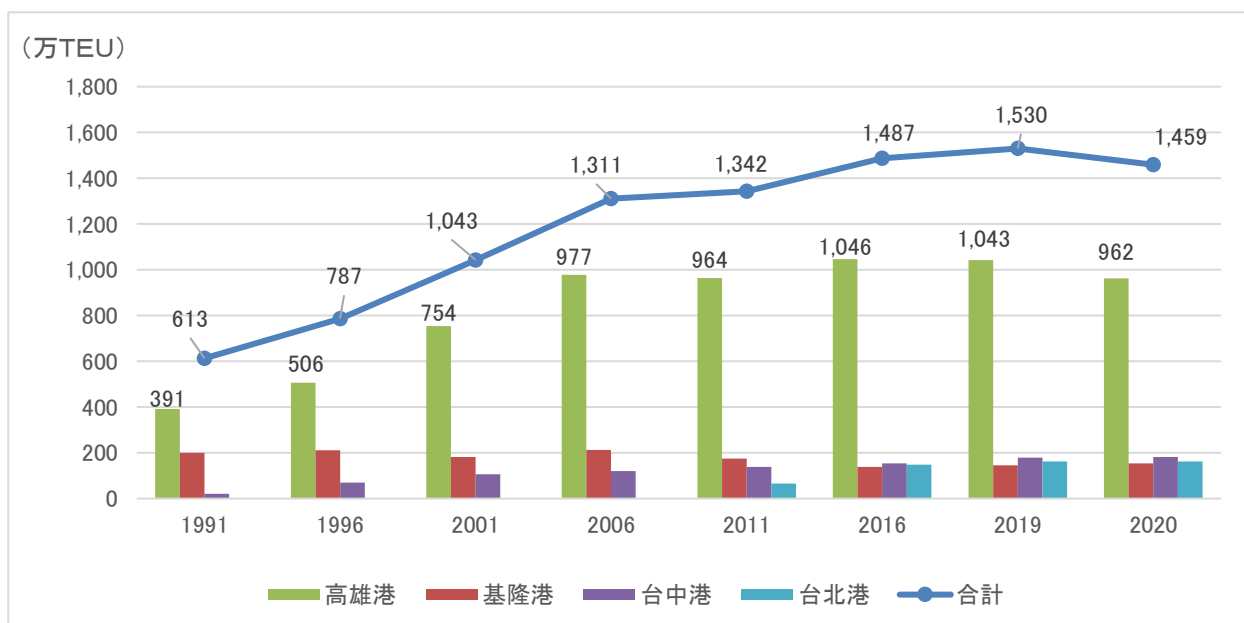


図 1.5 コンテナ貨物取扱量の推移

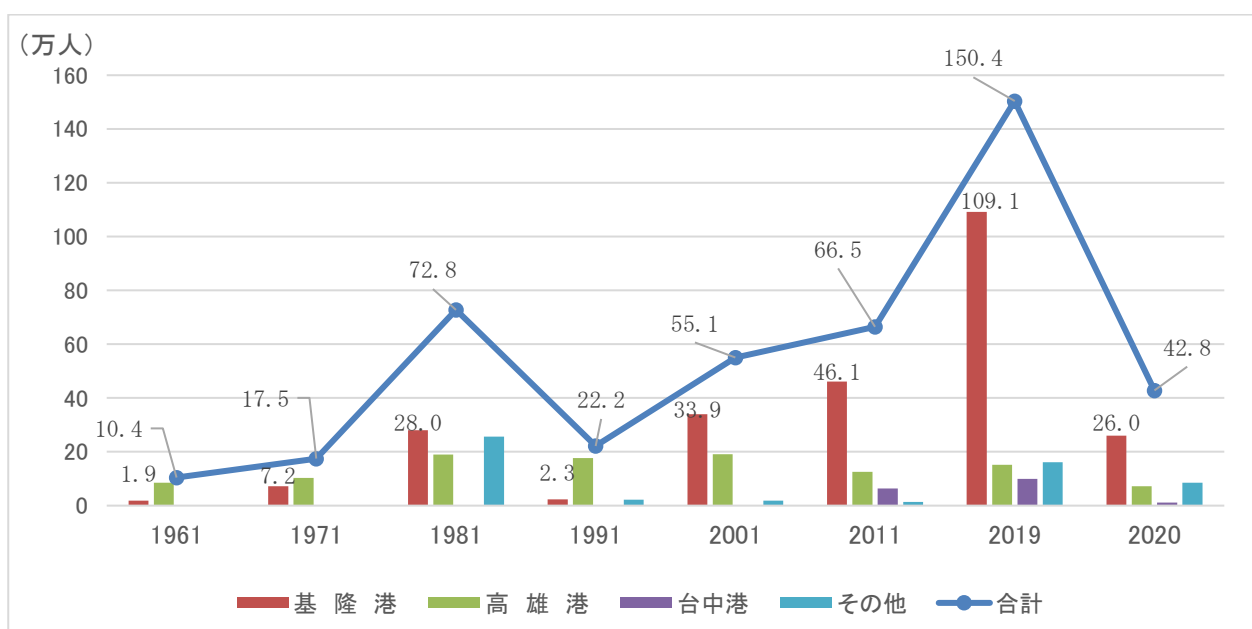


図 1.6 クルーズ船乗客数の推移

1.3.3 港湾施設の概要

台湾の港湾の中で、最も港湾面積（陸域＋水域）が大きいのは高雄港であり、東京港の3倍以上となっているほか、122箇所の埠頭を有し、コンテナ荷役能力は年間1,280万TEUとなっている。

また、次いで規模が大きい港が台中港であり、陸域面積は高雄港よりも大きく、バルク貨物の荷役能力は台湾の中で最大の能力を有しており、埠頭数は現在の58箇所から今後78箇所まで拡大予定である。

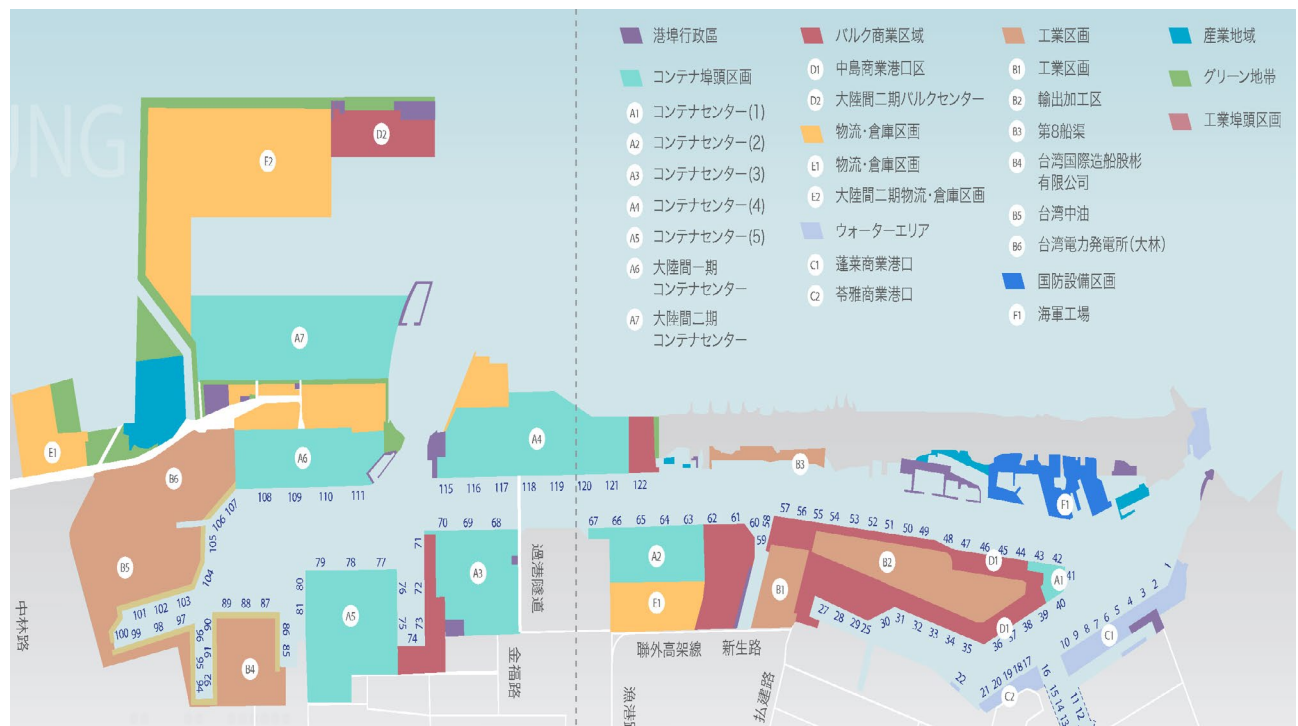
各港の施設概要や配置は次のとおりである。

表 1.6 各港の概要

	高雄港	安平港	台中港	台北港	基隆港	蘇澳港	花蓮港	布袋港	澎湖港
港湾面積 (ha)	17,736	1,821	11,285	3,091	572	405	308.82	206.16	153.6
水域 (ha)	15,865	1,610	8,382	2,632	376	278.5	136.84	100.01	144.7
陸域 (ha)	1,871	211	2,903	459	196	127	171.98	106.15	8.9
埠頭 (箇所)	122	21	58※	25	56	13	25	5	9
航路水深 (m)	-17	-12	-16	-17.5	-15.5	-25	-16.5	-3.5	-10
コンテナ荷役能力 (万 TEU/年)	1,280	-	180	180	310	-	22.5	-	-
バルク貨物荷役能力 (万トン/年)	9,560	1,170	10,541	2,720	1,460	680	10	-	-

※ 今後 7 8 箇所に拡大予定

(出典) 台湾港務株式会社パンフレットを基に作成



(出典) 台湾港務株式会社パンフレット (図 1.7~1.15 まで共通)

図 1.7 高雄港の施設配置



図 1.8 安平港の施設配置

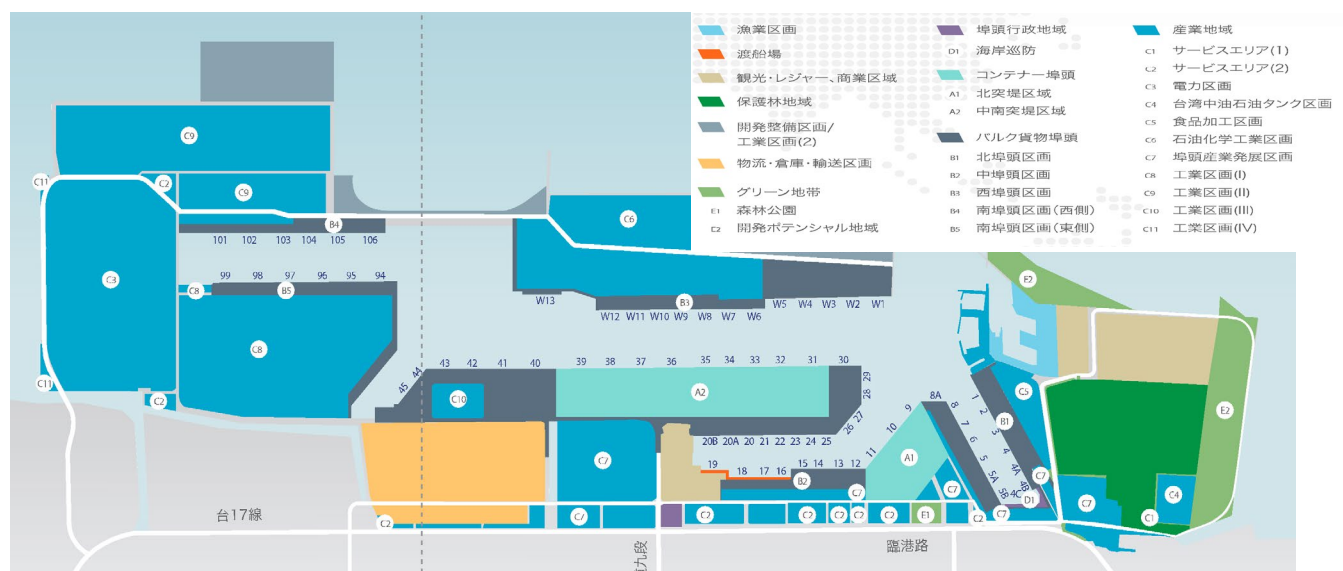


図 1.9 台中港の施設配置

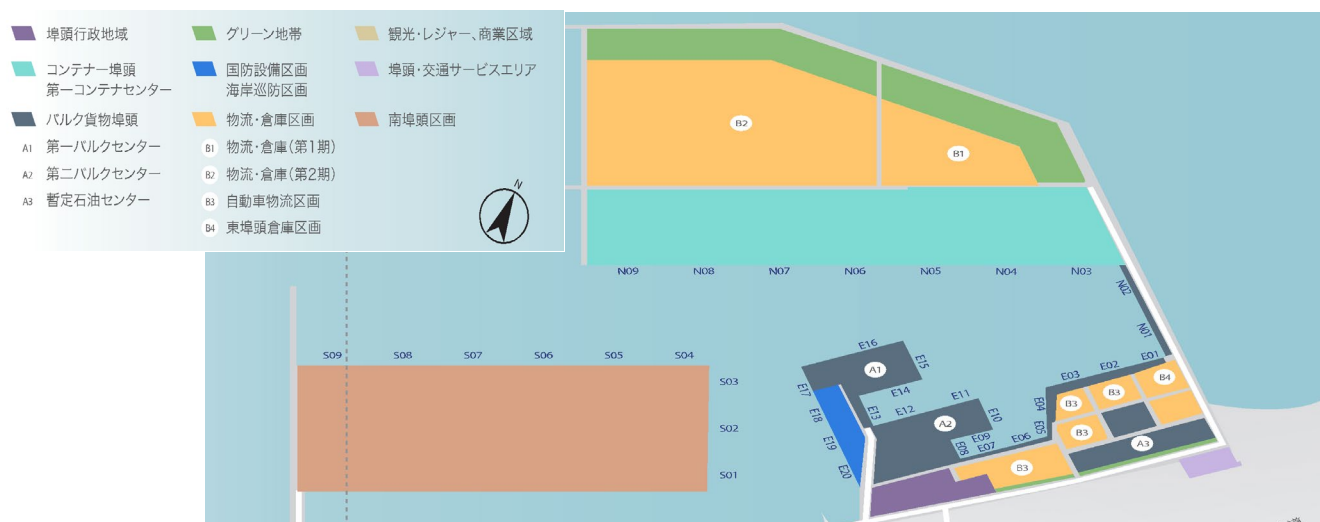


図 1.10 台北港の施設配置

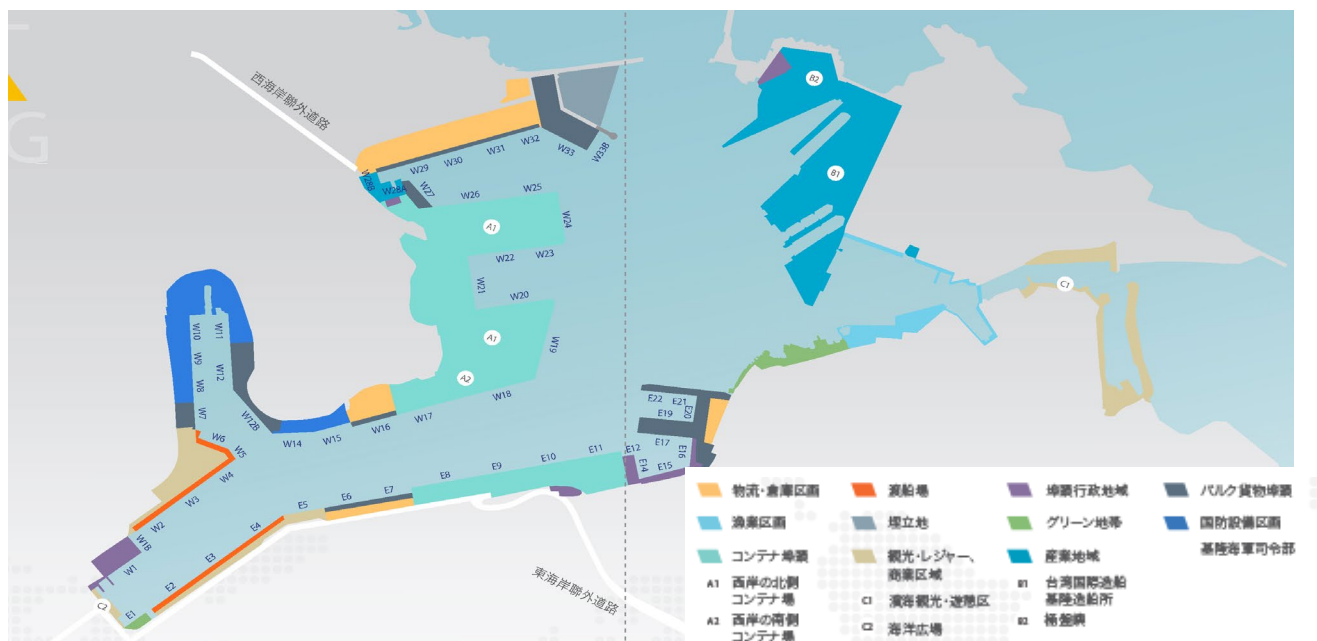


図 1.11 基隆港の施設配置

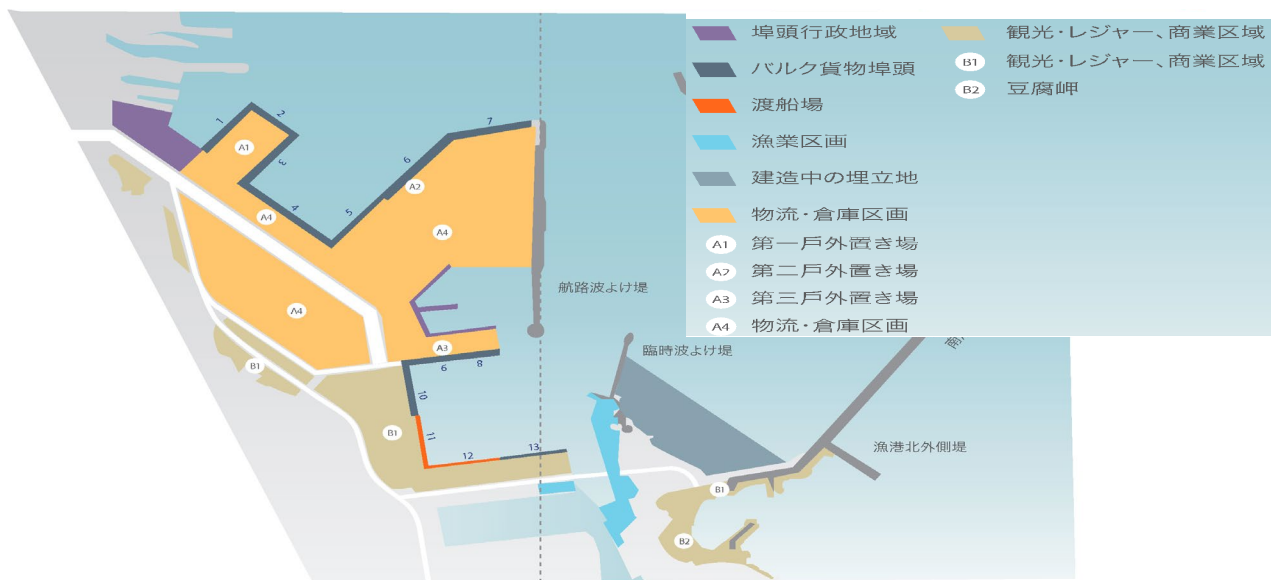


図 1.12 蘇澳港の施設配置

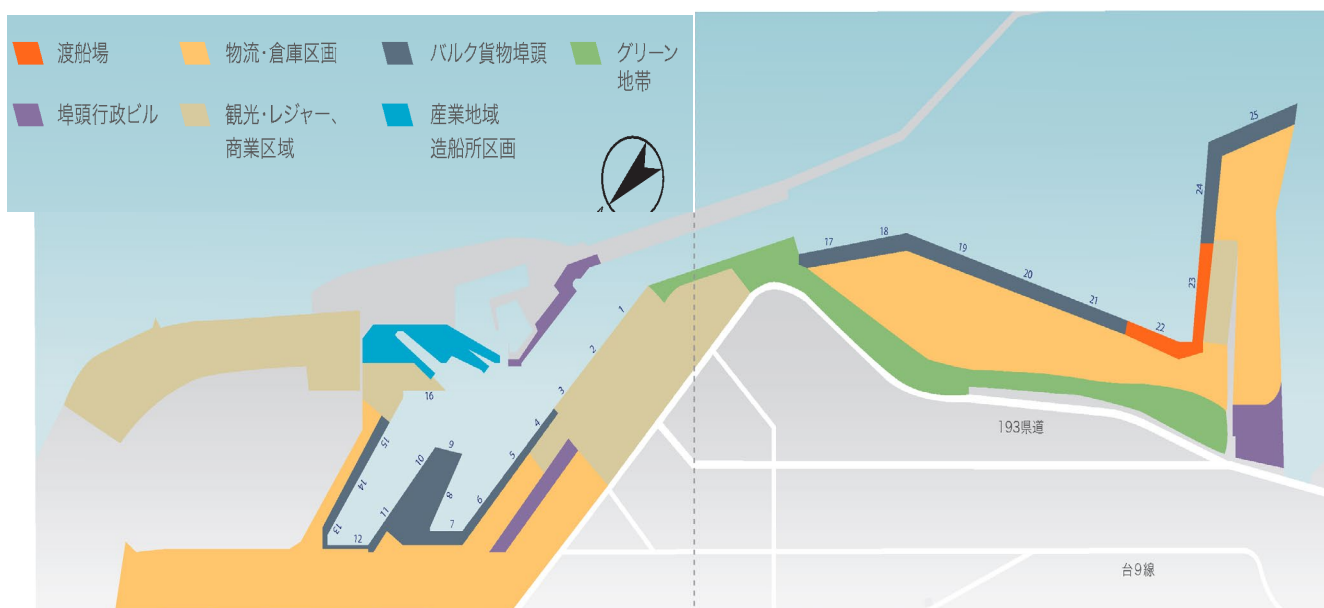


図 1.13 花蓮港の施設配置

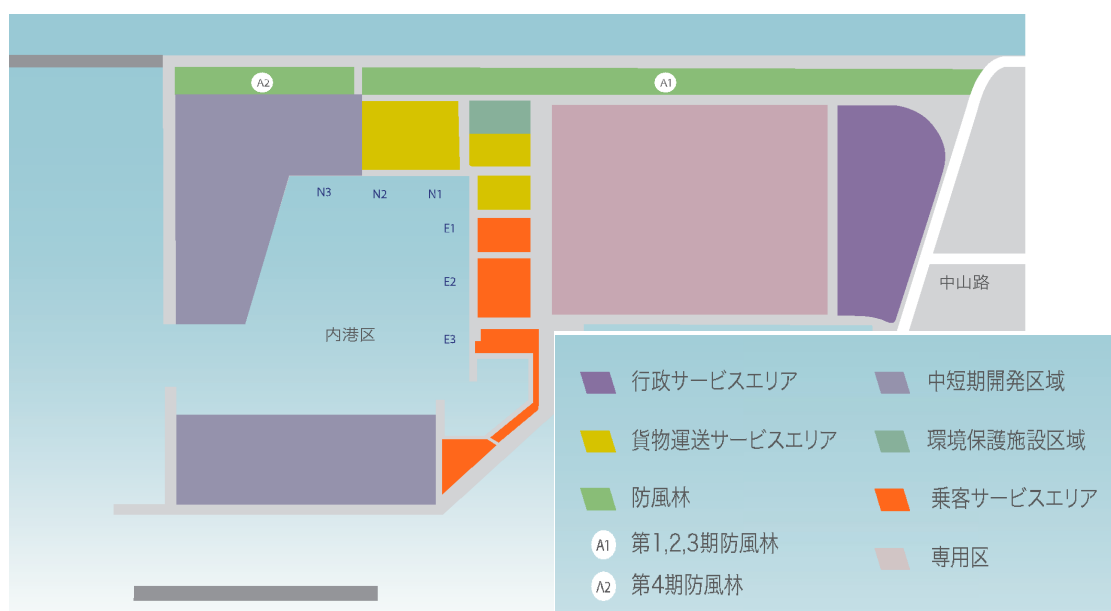


図 1.14 布袋港の施設配置

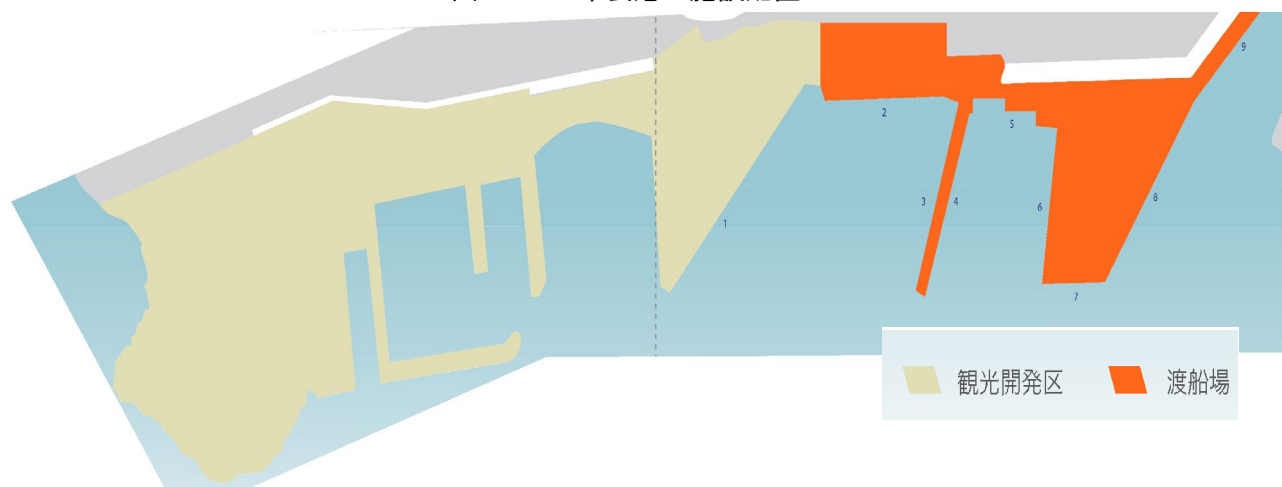


図 1.15 澎湖港の施設配置

2. 港湾管理制度の変遷

日本と台湾の港湾運営を比較するにあたり、まずそれぞれの港湾管理制度の変遷について整理する。変遷を整理することは、政府や地方自治体が港湾管理体制や港湾運営に対してどのように関連性を持つかについての理解を容易にする重要な要素になると考えている。

特に日本の港湾管理制度の変遷は非常に複雑であるが、コンテナターミナルに焦点を当てて、コンテナリゼーション時代から現制度までの流れについて、その背景や特徴を交えて整理する。

2.1 日本の場合

2.1.1 港湾管理制度の変遷

日本の港湾は、法の下にその形や体制を変えており、港湾管理制度の歴史は、実質的には1950年のGHQの指導と関与の下で制定された港湾法から始まる。制定された港湾法の中では、港湾に単一の港湾管理者を置くこととされており、その形態は各港で決定するとなっていた。それを受け、多くの港湾は各県が港湾管理者となり、一部の港湾では市町村が港湾管理者である場合や、一部事務組合（港湾管理組合）もしくは、港務局を設置した事例もある。こうして港湾の経営・管理が地方公共団体に委ねられることとなり、これが港湾管理者制度の始まりとなった。

(1) 1960年代からの公団方式

1960年代に入り、世界はコンテナリゼーション時代の到来となった。コンテナターミナル施設を持ち合わせていない当時の日本港湾において、この世界海運の輸送革新への対応は急務となった。

当時の港湾法の中では、港湾管理者は「その管理する一般公衆の利用に供する港湾施設を一般公衆の利用に供せられなくする行為をしてはならない」と定められていたことから、公共による岸壁や上物整備を行い、埠頭の公共的な使用を確保する方式をとることで、多数の者が使用できるようにしていた。そのため、海外主要港湾のように船会社がコンテナターミナル（埠頭）を専用的に使用することは、港湾法の解釈とは相反するものであった。

日本政府は、このコンテナターミナルの緊急整備と運営効率化を目指し、京浜外貿埠頭公団（運輸省、東京都、横浜市の共同出資）と阪神外貿埠頭公団（運輸省、大阪市、神戸市の共同出資）を発足させた。そして、これら公団の借入金によりコンテナターミナルを整備し、利用者の使用料を以て償還することで、コンテナ施設の一体的かつ船社への専用貸付を可能とした。

二つの外貿埠頭公団を設立し、公団の借入金で施設整備したものの、実際の港湾の運営については、政府が広範囲に渡り徹底した監督権を有しており、厳しい政府の監督下において施設の管理と運営が行われていた。

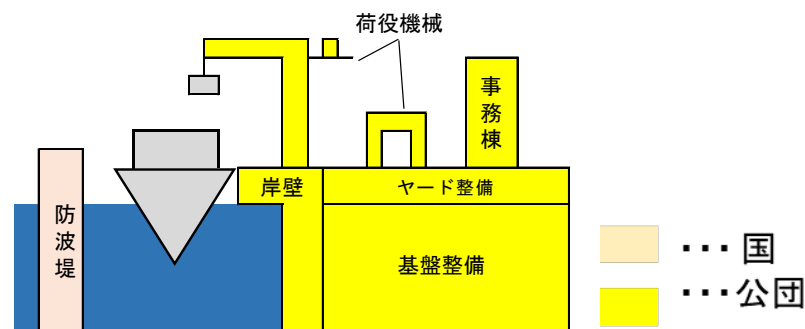


図 2.1 整備方式イメージ（公団方式）

(2) 1982年からの公社方式

その後、1982年になると外貿埠頭の緊急整備の目的はおおむね達成され、政府は「外貿埠頭公団解散および業務を継承するための法律施行令」に基づき、行政改革の一環として外貿埠頭公団を解散し、東京・横浜・大阪・神戸各港に港湾管理者の外郭組織として4埠頭公社を設立することで外貿埠頭公団の業務を継承した。これら公社は、後に各埠頭の埠頭株式会社へと業務を継承し解散することとなる。

(3) 2004年からのスーパー中枢港湾方式

1995年の阪神大震災により、神戸港の貨物量が大幅に減少し、釜山港が取扱量を増やした。そして、1997年には、それまで神戸港がランクインしていた世界のコンテナ取扱港湾トップ10から日本の港湾が消滅した。

2000年代に入り、コンテナ船の大型化が進み、シンガポールなどのアジア主要港が規模の拡大やサービス水準の向上など様々な取組を進める中で、日本では国際基幹航路が減少することによる産業競争力の低下が危惧されていた。そのため、日本政府はコンテナターミナルの国際競争力強化を計り、2010年度までにアジア主要港を凌ぐコストやサービスを展開することを目標として、2004年「スーパー中枢港湾政策」を開始した。翌年の2005年には港湾法を改正し、東京港、横浜港、名古屋港、四日市港、大阪港、神戸港をスーパー中枢港湾の法的位置づけとして、選択と集中による港湾機能の強化を目指した。

日本では、コンテナターミナルが船社専用ターミナルとして発展してきた経緯から、それ以外の伝統的な港運事業者によって運営されるコンテナターミナルは比較的小規模であったものから、海外のグローバルオペレーターの経営戦略に習い、政府による－16m級の大水深コンテナバースの整備などを合わせた大規模コンテナターミナルの運営を目指す必要があった。また、大規模ターミナルの整備は、港湾管理者や国土交通省、民間企業が官民一体となって行うこととし、政府（国土交通省）が莫大な整備費用が必要となる岸壁など海側のインフラ施設の整備について、直接的かつ積極的に手を入れ大きな役割を果たしたことは、これまでの制度と特に違う特徴であった。また、背後施設については、メガ・ターミナル・オペレーターと言われる民間の会社が整備し、コンテナターミナルの運営も任されることとなった。

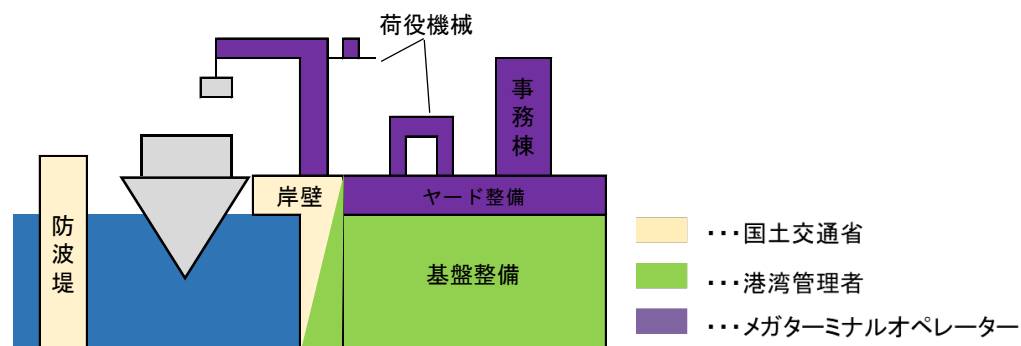


図 2.2 整備方式イメージ（スーパー中枢港湾）

しかしながら、民間によるターミナル運営という視点を取り入れた政策を講じたものの、経済のグローバル化が進展する中で、コンテナ船の大型化はさらに進み、また中国などの新興国の港湾

を含む東アジア港湾の競争の激化と併せ、基幹航路の日本への就航の減少に対する危惧は収まることは無かった。また、港湾の国際競争力の低下は、サプライチェーン全体の物流コストや安定的な輸送の確保に影響するため、結果として、国内産業の海外流出を加速させ、港湾だけではない日本国全体の産業を含む国際競争力の衰退を招くことも懸念された。

そのため、日本政府は、世界最高水準のサービスと港湾機能の提供が必要であると考え、日本港湾の更なる国際競争力の強化への施策として、現在では更なる「選択」と「集中」と共に「民の視点」を導入した新たな施策の展開を進めている。

(4) 2011年からの国際コンテナ戦略港湾政策

近年の港湾を取り巻く情勢として、コンテナ船の大型化の進展が加速し、また、船舶の大型化と併せて船社間の連携の進展・統合により、国際基幹航路における寄港地の絞り込みが進むことで、船会社は大水深バースを兼ね備えた港に寄港し、一度に大量の貨物を取り扱う大量輸送を展開する状況となっている。

このような状況下、現在、日本政府は大型化が進むコンテナ船に対応し、アジア主要国と遜色のないコストやサービスの実現を目指すため、2011年3月の港湾法改正により「選択」と「集中」に基づいた「国際コンテナ戦略港湾政策」を推進している。

この「選択」と「集中」の中では、図 2.3 のとおり国際コンテナ戦略港湾を港湾の種類として新たに「国際戦略港湾」の枠組みを設定し、京浜港（東京、川崎、横浜）、阪神港（大阪、神戸）を選定した。また、特定重要港湾の名称を「国際拠点港湾」として改め、18港をそれに位置付けた。

さらに、コンテナターミナルの一体的な運営を目指すため平成23（2011）年3月の港湾法改正により「港湾運営会社制度」を創設し、国際戦略港湾および国際拠点港湾にはこれを導入している。なお、この報告書では、本制度が適用される代表的な対象である国際戦略港湾（京浜港、阪神港）を中心として記載する。

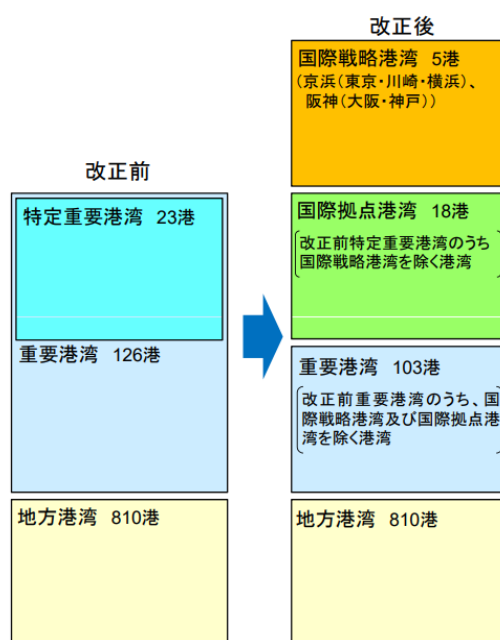


図 2.3 港湾の種類の見直し

(出典) 国土交通省ホームページ 港湾法及び特例外貿埠頭の管理運営に関する法律の一部を
改正する法律

2011年から始まった港湾運営会社制度とは、1950年の港湾法制定以来、法の趣旨から主に地方公共団体により港湾の管理と運営が行われてきた日本の港湾体制に対し、管理と運営とを分離し、港湾運営の部分を行行政と民間企業の出資により設立された「港湾運営会社」に担わせることで、「民の視点」による戦略的な運営により港湾の国際競争力強化を図るものである。この制度により、2014年10月には阪神港の港湾運営会社となる阪神国際港湾株式会社が設立され、2016年1月には京浜港の港湾運営会社となる横浜川崎国際港湾株式会社が設立された。

なお、京浜港の港湾運営会社（横浜川崎国際港湾株式会社）において、東京港の運営は含まれていない。その理由として、東京港は輸入港として実需に対応する必要があり、当面は足元の施設の充実と機能強化に取り組むためなどとしている。

港湾運営会社は、政府や港湾管理者から事業の基盤となる施設を借り受け、自らが舗装、荷役機械などの上物の整備や更新を行い、それらを一体的に船会社や港湾事業者に貸し付け、その使用料を徴収する仕組みとなっている。また、埠頭公社から業務を継承し、さらには港湾運営会社の前身である特例港湾運営会社として指定されていた埠頭株式会社は、自ら所有する岸壁等を管理する下物会社の役割を担うこととなった。

港湾運営会社に対しては、政府からの無利子貸付金制度の適用があり、荷役機械などの大規模な整備について政府の支援を受けられることで、施設整備の際の自社負担は軽減されるものと考えられる。

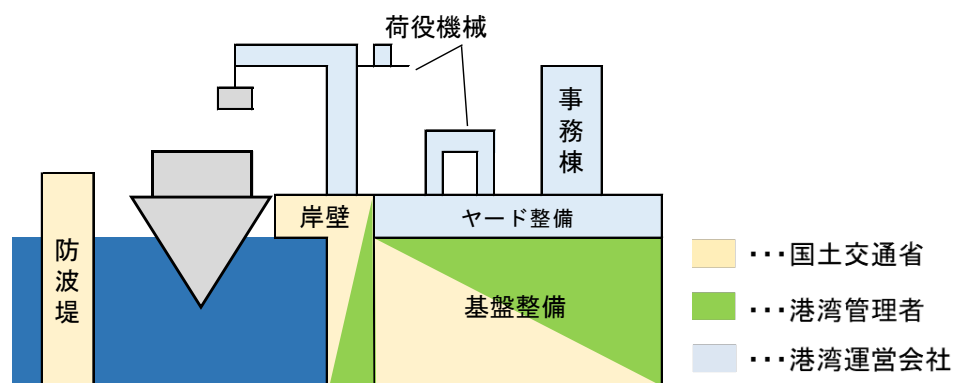


図 2.4 整備方式イメージ（港湾運営会社制度）

この港湾運営会社制度導入のメリットとして、一体的なターミナルの運営が可能となる点がある。日本の港湾は、前述のとおりこれまで様々な制度の下で港湾整備を進めてきたことにより、同じ港の中であっても、場所や施設によって整備主体が異なり、異なる所有者ごとによる契約の下で港湾運営が行われてきた。

港湾運営会社制度では、これまでの様々な整備主体により政府や港湾管理者、埠頭公社（現埠頭会社）などの所有者が異なる施設を港湾運営会社が一体的に借り受け、利用者に貸し付けることとしており、その一体運営により、バースウィンドウの調整や荷さばき施設や岸壁の相互融通が可能となることでスケールメリットを活かした効率的な港湾建設が可能となる。

また、政府により整備された国有埠頭については、政府から港湾運営会社への直接貸し付けが可能となることで、港湾管理者である地方公共団体に対する管理委託により発生する中間コストの削減にもつながる。

そして、もう一つの大きなメリットは、やはり「民の視点」による効率的なターミナル運営であろう。行政の意思決定が非常に時間を要する一方で、民間企業が運営することで、船社や荷主といったユーザーの様々なニーズへの細かな対応や、民間企業経営者による迅速な意思決定が可能となる。また、この制度では基本的には港湾運営会社が料金設定権を有しており、さらには自ら誘致活動も積極的に行うことが可能となっており、世界各国の港湾関係者や船会社等へのポートセールや新たなサービスの提供が可能となっている。

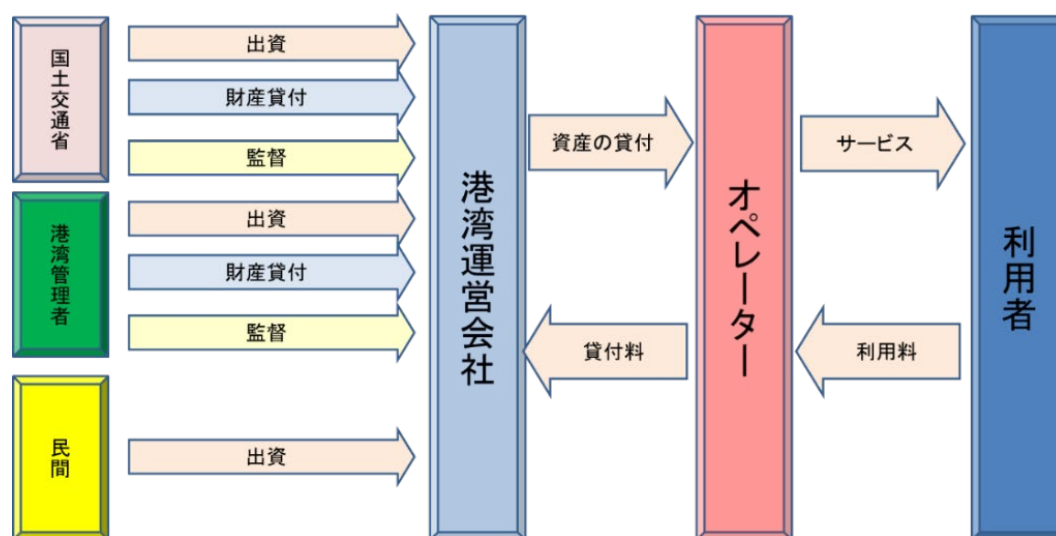


図 2.5 港湾運営会社制度関係図

ターミナル運営の一元化は効率的な港湾運営にとって必要な条件と考えるが、その実態としては、港湾運営会社から更に埠頭株式会社へコンテナターミナル施設の日常のメンテナンスや業務管理が委託されている。これについては、港によって状況は様々であると思われるが、より効率的な港湾運営を目指すという点から、最終的には港湾運営の一元化を図るべく、港湾運営会社と埠頭会社の統合、あるいは業務の承継が行われていくべきではないかと考える。

(5) 日本の港湾管理制度まとめ

下記表 2.1 は、日本のこれまでの港湾管理制度の大きな流れと制度の趣旨としての港湾整備への政府の関わりについて整理したものである。

港湾の運営と政府の関与という視点から考えると、コンテナリゼーションが始まった1960年代の日本の港湾においては、港湾法の趣旨に基づき地方公共団体による港湾管理という原則がありながらも、コンテナターミナル建設を大きな名目とした港湾整備には莫大な費用が必要であることから、政府の基盤整備への関わりは高かったと言える。また、外貿埠頭公団は独立した法人ではあったものの、運輸大臣が広範囲に渡って徹底した監督権を持っていたことから事実上は政府の監督下において管理運営が行われていた。

1982年の行政改革により外貿埠頭公団が解散され、東京港、横浜港、大阪港、神戸港に港湾管理者の外郭組として4埠頭公社が設立されてからは、港湾の整備や貸付は各埠頭公社に任されたことにより、政府の港湾整備への関わりは低くなったと言える。ただ、港湾施設基盤の更新や整備には公社だけの負担は非常に重く、結局、その後のスーパー中枢港湾政策の中では政府が基盤整備（岸壁）を行うことで、再び政府による港湾施設の整備を必要とした。

港湾運営会社制度の中では、港湾運営会社は上物会社の位置づけであり、無利子貸し付けなど利用し、荷役機械などについて自ら整備等を行っている。また、港湾法第四十三条の二十五の中で国際戦略港湾に限った政府の出資が謳われている点から、施設整備への政府の関わりは高いと言える。

表 2.1 港湾制度の変遷と港湾整備への政府の関わり

年	港湾政策	特徴	港湾整備への政府の関わり
1967年	公団方式	・コンテナリゼーション時代到来 ・外貿埠頭公団設立（京浜外貿埠頭公団、阪神外貿埠頭公団） ・コンテターミナルを緊急整備 ・ターミナルの専用貸付を可能にする	高
1982年	公社方式	・行政改革の一環 ・東京、横浜、大阪、神戸に公社を設立 ・埠頭公社による整備と貸付	低
2004年	スーパー中枢港湾政策	・船舶の大型化 ・選択と集中（東京、横浜、名古屋、四日市、大阪、神戸を指定） ・次世代高規格ターミナルの形成 ・メガターミナルオペレータによるターミナル運営	高
2011年	国際コンテナ戦略港湾政策	・更なる国際競争力強化を図る ・更なる「選択と集中」（京浜港、阪神港） ・「港湾運営会社制度」設立 ・民による一体的な港湾運営	高

2.2 台湾の場合

2.2.1 制度概要

2012年3月以前、台湾の港湾管理は、基隆港、台中港、高雄港、花蓮港の各港において、台湾政府が交通部直属の行政機関である港務局をそれぞれ設置し、政府自らが港湾管理、運営、港湾行政、企業誘致など複数の業務を一括して行う体制であった。

しかし、台湾政府（各港務局）による一括管理体制には経営効率と市場適応力に問題があるとされた他、投資範囲が限定されていることから、港湾を取り巻く環境の変化に迅速な対応が出来なくなっていた。さらに、各港務局は独立事業体であるため、独自に経営発展戦略を策定しており、台湾の港湾全体の競争力低下を招いていた。

そのような体制を改めるための施策として、政府は港湾管理体制改革を実施し、行政機能の分離および港湾運営の民営化を行った。それにより、2012年3月1日、港湾運営会社として台湾政府全額出資の国営企業である台湾港務株式会社（英文：TIPC＝Taiwan International Ports Corporation）が発足した。

これより、それまでの台湾政府（台湾交通部）による運営・行政の管理体制を改め、運営については国営企業である台湾港務株式会社へ、公権力に関する事項については政府の機関であり台湾交通部の管轄下に設置した交通部航港局（英文：MPB=Maritime and Port Bureau）へ担当させ、台湾港湾の体制を再編した。これにより、国内の各国際貿易港を統合し台湾全体としての一体的な港湾運営を目指している。

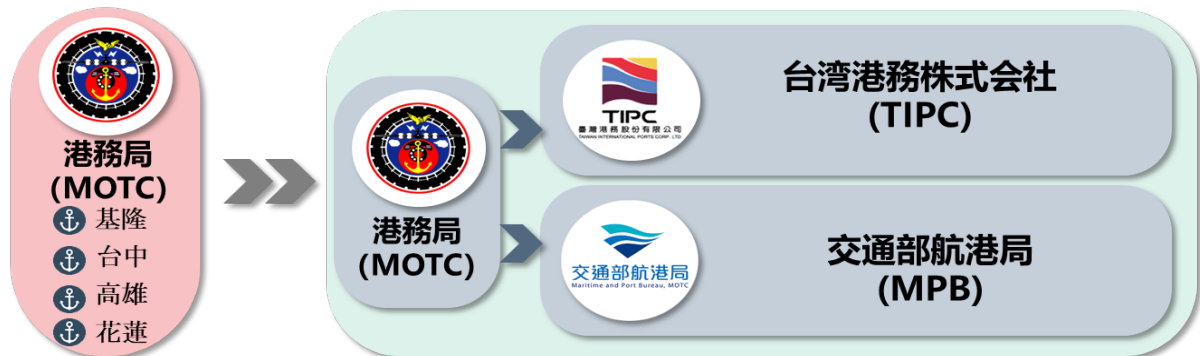


図 2.6 台湾港湾の行政改革

（出典）台湾港務株式会社ワンデーセミナー資料

(1) 台湾港務株式会社概要

台湾港務株式会社は、4つの支社（基隆、台中、高雄、花蓮）を設置し、7つの国際貿易港（基隆港、台中港、高雄港、花蓮港、台北港、蘇澳港、安平港）を運営している。さらには布袋港、澎湖港の2つの国内商業港の運営を委託されており、これらを結びつけることであらゆる機能を備えた港湾群を形成している。そして、革新的な思考によって経営の多角化を図り、港湾の運営効率と柔軟性を強化することで、国際貿易港と周辺産業の発展、および台湾の港湾の国際競争力強化を目指している。

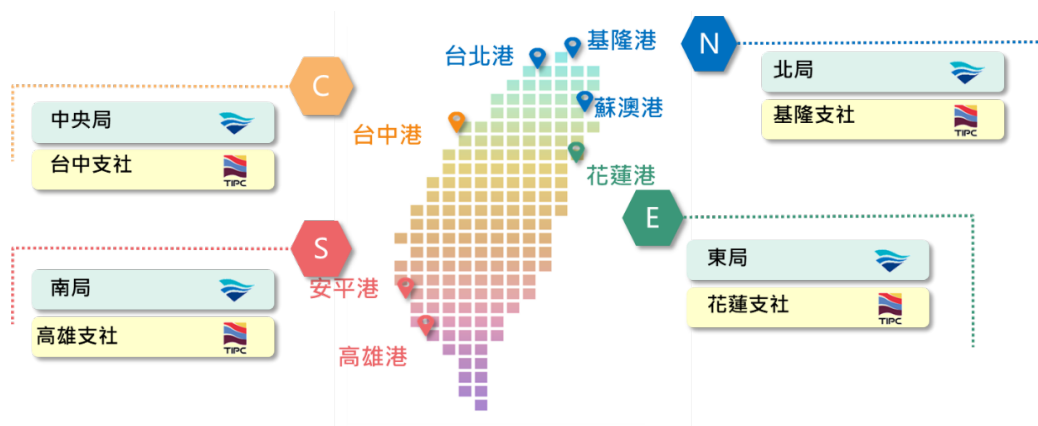


図 2.7 台湾港湾位置図

（出典）世界をつなぐアジアのハブ港（台湾港務株式会社ホームページ）

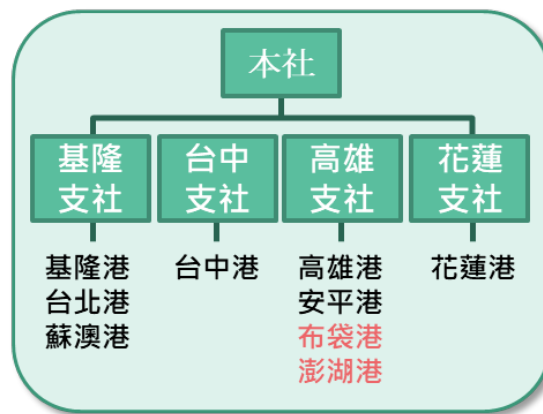


図 2.8 TIPC 概要

(出典) 世界をつなぐアジアのハブ港 (台湾港務株式会社ホームページ)

(2) 台湾港務株式会社の組織図

台湾港務株式会社の本社は高雄に設置され、現在の取締役会長は李賢義氏、代表取締役社長は陳劭良氏が就任している。なお、現会長である李氏は地方自治体の出身であり、また代表取締役社長である陳氏は、現職就任前は交通部花蓮港務局副局長及び秘書室長を経験している。

台湾港務株式会社の組織図は以下のとおりとなっており、本社には会長、社長の下に執行副社長、業務副社長、建設副社長、事業副社長の4名の副社長が配置されており、さらにその下には14の主な部署が配置されている。

また、本社以外にも4名の副社長が配置されており、その4名については基隆支社、台中支社、高雄支社、花蓮支社のそれぞれの社長として配置されているため、4副社長については、本社の副社長兼、支社長という形になっている。

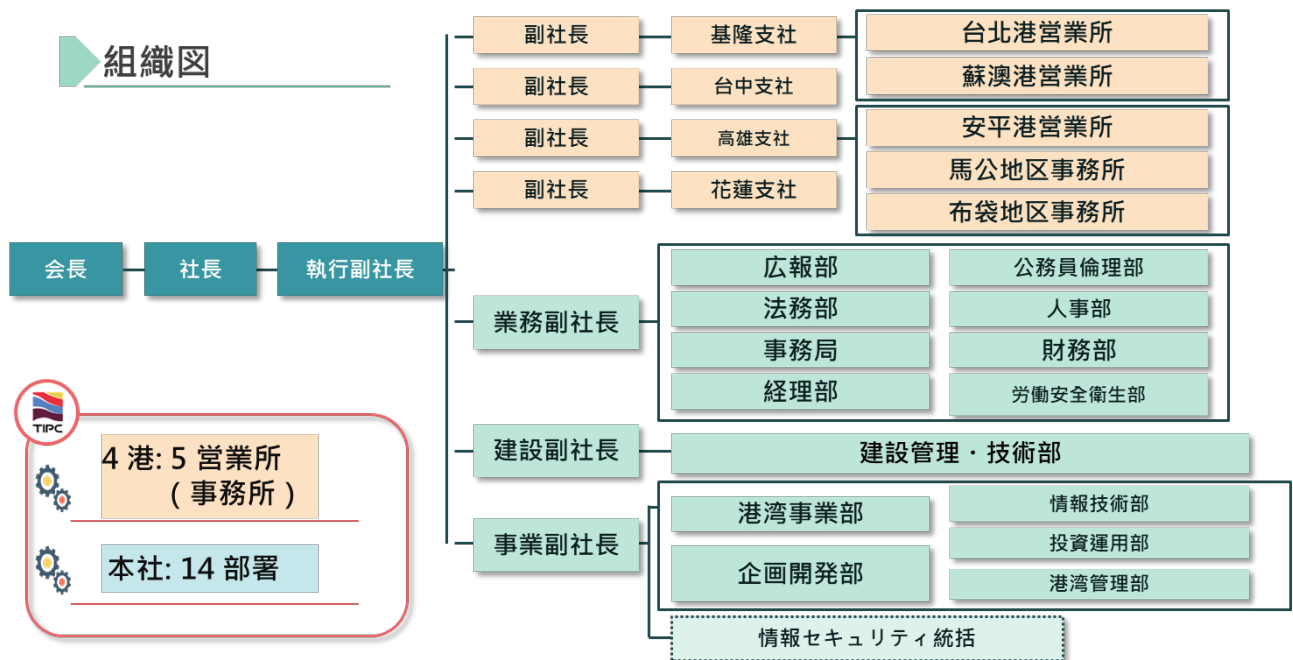


図 2.9 TIPC 組織図

(出典) 台湾港務株式会社ワンデーセミナー資料

(3) 各港湾の位置づけについて

次に、変遷後の各港湾の役割についても、台湾の港湾では港ごとに位置づけがなされており、それに基づき取組が進められている。

まず、大きな枠組みとして、7つの国際貿易港を「国際戦略拠点港」、「地方別主要港」、「ローカルサービスのための港」という3つに分けており、「国際戦略拠点港」として高雄港、「地方別主要港」として基隆港、台北港、台中港、花蓮港が、「ローカルサービスのための港」として蘇澳港、安平港が認定されている。

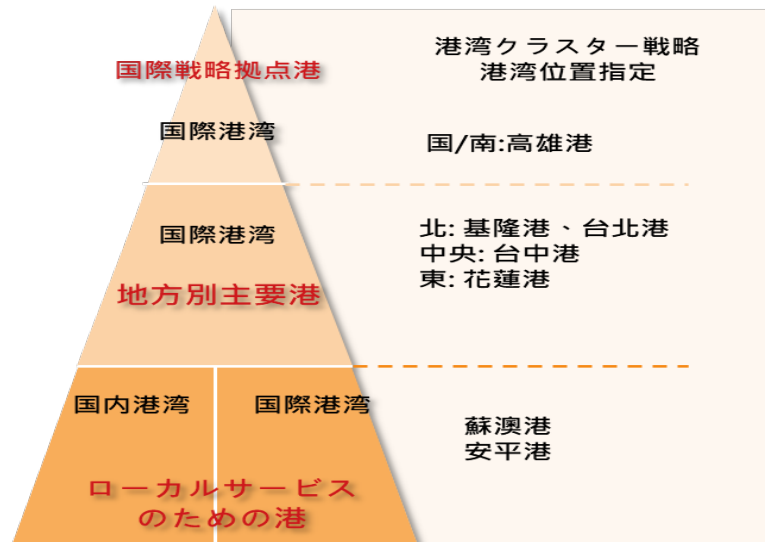


図 2.10 台湾港湾の位置づけ

(出典) 台湾港務株式会社ワンデーセミナー資料

3つの大きな枠組みの中で、各港がそれぞれの位置づけがなされている。この枠組みを基に決められている各港としての位置づけを紹介していく。

高雄港は国際コンテナハブ港とされ、アジア・欧米間の海上輸送の重要なコンテナハブ港となっている。また、第7コンテナターミナルの建設や港湾のスマート化に取り組むなど次世代物流港としての役割を担う。さらに、高雄市街地に近く、環境資源も豊富であることから、多くのクルーズ船が寄港し、台湾第二のクルーズ船の母港となっている。

基隆港は北東アジア航路が必ず通る位置にあり、台湾北部の物流の主要港となっている。港単独でなく、基隆市の関連産業と共に発展を目指している。また、基隆港は台北市や北海外の観光スポットへの良好なアクセスを兼ね備えた立地であり、台湾の中でも最もクルーズの盛んな港である。台湾港湾のインターナショナルクルーズラインの船籍港となっている。

台中港は、国家レベルのエネルギー連携施策港として、洋上風力発電産業団地及び作業基地（洋上風力発電産業拠点）が整備されている。台湾では、洋上風力発電産業をはじめグリーンエネルギー転換施策は重要な国家施策の一つとなっている。

台北港においては、洋上風力の基礎の生産と併せて、産業の発展及び需要に併せて智慧車輛産業園区（インテリジェント自動車産業団地）が整備されている。

花蓮港、蘇澳港、安平港については、主に観光レジャー港として、開発されている。

これらの港ごとの役割を明確にしたうえで、台湾港湾は、コンテナ航路の強化によるハブ港としての地位を固めようとしており、更には物流だけでなく観光面においてもクルーズ旅客の誘致促進によりビジネスチャンスを開拓している。

また、台湾港務株式会社の興味深い取組事項として、台湾港務株式会社は関係子会社を7社（100%投資の台湾会社、国際物流会社、高雄港区土地開発会社、コンテナ倉庫会社、台湾風力会社、台源国際会社、台湾港務重工会社）を経営している。さらには、それらの関係子会社、そして自治体と共同して、施策展開を進めている。例として、国策として進めている洋上風力については、台湾港務株式会社と併せて、台湾風力株式会社が中心となって取組を進めている。

このような、港湾運営を司る台湾港務株式会社が、子会社を設立し、分野ごとに専門とする子会社および自治体と連携施策を展開することは、非常に効率的であり、一貫した方針の下での事業展開を可能にすると推測される。



図 2.11 TIPC 関連会社一覧

（出典）台湾港務株式会社ワンデーセミナー資料

3. 港湾運営主体と政府との関係

本章では、港湾運営主体に対する政府の関与の強さについて整理することを通じて、日本と台湾におけるそれぞれの港湾運営主体と政府との関係を考えたい。

なお、政府の関与が強い場合とは、港湾運営主体の意思決定に対して政府が強く影響を与えていることを指している。そこで、次のような事例に該当する場合は、港湾運営主体に対する政府の関与は強いものと整理する。ただし、ベルギーのアントワープ港のように、市の100%出資の港湾公社で、理事会では市議会議員が半数以上占めながらも、市からの自由度が高い会社経営がされている事例もあり、政府との関係性を論じるにあたって、政府の関与の強さのみでは視点が不足することを十分認識した上で、本論を進めていることに御容赦いただきたい。

表 3.1 政府の関与が強い事例

事例	理由
政府の出資割合が高い	株主として強い議決権を有し、意思決定への影響が強い
政府職員が役員に就任している、又は政府職員からの出向者が社員の多くを占める	役員は意思決定において重要な役割を有するほか、社員に政府からの出向者が多い場合も意思決定過程での影響が大きくなることが想定される
計画や予算等に対して変更等を求める権限を政府が有している	港湾運営主体は政府との事前調整を行う必要が生じるほか、計画や予算等の変更要求は意思決定に強い影響を与える
政府が監督権を有している	必要な命令を行うことで、意思決定に強い影響を与える

3.1 日本の場合

日本における主たる港湾運営主体としては、港湾管理者、港湾運営会社、埠頭株式会社の3者が存在するが、それぞれとの政府との関係を整理する。

3.1.1 港湾管理者と政府との関係

まずは、港湾運営主体としても重要な役割を果たしている港湾管理者と政府との関係について整理する。

(1) 港湾管理者の役割への関与

現在の港湾管理者の役割は次のとおりである。

表 3.2 港湾管理者の役割

港湾管理者の業務		港湾管理者の法的権限	
	＜港湾施設の整備＞ 港湾施設の建設及び用地の造成 等		水域占用許可、工事許可 土地利用の規制、工事規制
	＜港湾の管理＞ 公共埠頭の運営管理、入港届・出港届の受理、 港湾の利用に関する料金の作成 等		港湾管理者の禁止事項 港湾運送業に関する私企業への干渉、競争 港湾施設の利用における不平等な取扱い
	＜港湾の振興＞ 調査研究、統計資料、利用宣伝		

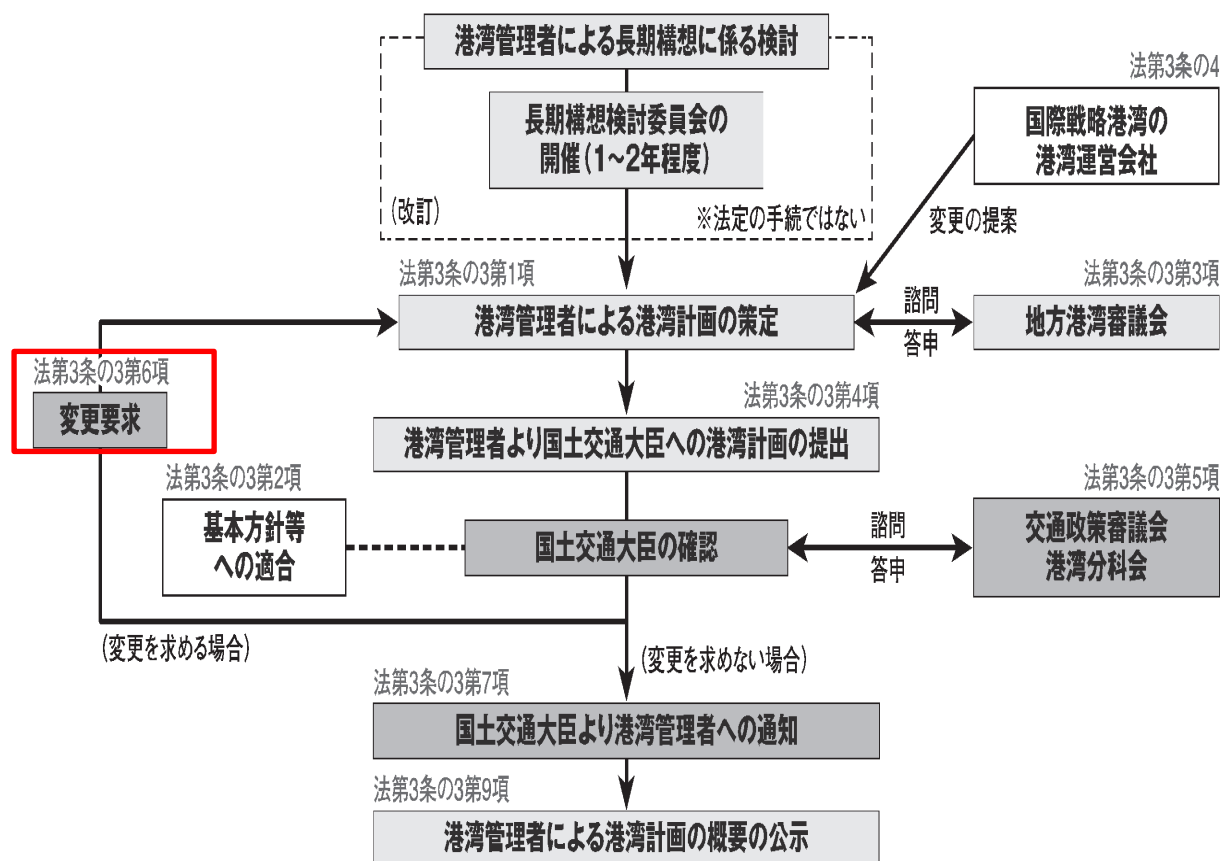
(出典) 2020年度国際港湾経営研修資料「日本の港湾管理の変遷」(井上聡史)を基に作成

1950年の港湾法成立により、港湾の経営・管理は地方自治体に委ねる「港湾管理者制度」ができあがり、これらの役割を港湾管理者が果たすにあたり、政府の関与は強くなく、港湾管理者は自らの意思決定に基づき行っている。

ただし、港湾管理者が管理・運営する施設の中には国有施設も含まれることが多く、それらの管理・運営に当たっては、政府との密接な調整が必要であることなどは注意が必要である。

(2) 港湾計画の策定・変更手続きへの関与

港湾法において、「港湾管理者は、自らの管理権限が及ぶ水域と陸域からなる港湾空間において、開発、利用及び保全を行うにあたっての指針となる基本的な計画として、港湾計画を定めなければならない」と定められており、その手続きに関するフローは次のとおりである。



(出典)『港湾』2020年10月号「港湾用語の基礎知識」(泉あかり)

図 3.1 港湾計画の策定・変更フロー

図のとおり、港湾管理者は港湾計画を国土交通大臣へ提出し、国土交通大臣は交通政策審議会へ諮問した上で、変更を求める場合は港湾管理者へ変更要求を行うことができる。

したがって、港湾管理者は、計画の検討段階から政府と十分に調整することが求められ、その調整の中で政府の意見が反映される可能性もあり、港湾管理者が策定する最も重要な計画である港湾計画を通じて、港湾管理者に対して政府は関与することができる。

(3) その他

港湾管理者が行う港湾施設の整備等に対して、政府は様々な補助を行っており、港湾管理者としても事業執行にあたり、国庫補助の活用は必要不可欠である。政府としても、港湾管理者からの補助申請があった場合、その内容が所要の規定を満たしている限り、理由なく補助金交付を却下することはないものの、多額の費用を要する港湾施設の整備等にあたり、港湾管理者は政府と事前に調整することがほとんどであることから、国庫補助という観点から政府は港湾管理者に一定程度関与することができる。

また、港湾管理者の中には、政府からの出向者が管理職を務めている事例もあるが、これらの出向者の存在によって、直ちに政府の関与が強まるとは言えないだろう。

(4) まとめ

港湾計画に関して政府が関与できる仕組みは存在するものの、策定主体である港湾管理者の意に反する港湾計画が策定されるとは考えにくい。また、それ以外の視点においても、港湾管理者に対する政府の関与は強いとは考えられず、港湾法の理念からしても、狭義の「港湾管理」については、港湾管理者である地方自治体に基本的には委ねられていると言える。

ただし、港湾施設の整備や維持管理など、狭義の「港湾管理」に含まれない部分については、政府から一定程度の関与があることは事実である。

3.1.2 港湾運営会社と政府との関係

次に、コンテナターミナルにおいて、「民の視点」による戦略的な一体運営を実現するために誕生した港湾運営会社だが、政府との関係はどのような状況なのか、国際戦略港湾の港湾運営会社である横浜川崎国際港湾株式会社及び阪神国際港湾株式会社の2社について、出資状況や役員・社員構成等の視点から整理する。

(1) 出資状況

2021年3月31日時点における2社への出資状況は、以下の通りである。

表 3.3 横浜川崎国際港湾株式会社への出資状況

株主名	持株数	割合
政府	20,000 株	50.0%
横浜市	18,900 株	47.3%
川崎市	900 株	2.3%
株式会社三井住友銀行	180 株	0.5%
株式会社横浜銀行	20 株	0.1%
合計	40,000 株	100.0%

(出典) 令和2年度横浜川崎国際港湾株式会社事業報告書

表 3.4 阪神国際港湾株式会社への出資状況

株主名	持株数	割合
政府	10,000 株	34.2%
神戸市	9,000 株	30.8%
大阪市	9,000 株	30.8%
株式会社三井住友銀行	800 株	2.7%
株式会社みずほ銀行	200 株	0.7%
株式会社三菱UFJ銀行	200 株	0.7%
合計	29,200 株	100.0%

(出典) 令和2年度阪神国際港湾株式会社事業報告書

上記のとおり、2社とも政府が最大株主となっており、政府は株主として強い議決権を有している。特に横浜川崎国際港湾株式会社は政府が半分を占めているが、もし持株割合が過半数となれば、株主総会の普通決議を単独で可決する権限を保有することで、「政府の子会社」というような状態となり、港湾運営会社制度の当初目的である「民の視点」の導入に逆行することになりかねないことから、制度趣旨に則る上限までに出資している状況であると考えられる。また、港湾管理者も含めると、2社ともほぼ100%に近い持株割合となり、港湾運営会社に対して行政の強い関与があることが、出資状況から言えるだろう。

なお、政府が出資できる港湾運営会社は国際戦略港湾のみであるため、上記2社以外には政府から出資されていないものの、港湾法では、政府や地方公共団体等を除いて、港湾運営会社の総株主の議決権の20%以上を取得、保有することが禁じられており、その点において、当初より「民の視点」は一定の制限のもとで導入することを企図していたと考えられる。

(2) 役員・社員構成

2社の役員構成は次のとおりである。

表 3.5 横浜川崎国際港湾株式会社の役員名簿

役職	重要な兼職の状況
代表取締役社長	エコバンカー SHIPPING 株式会社代表取締役副社長
取締役副社長	横浜港埠頭株式会社代表取締役社長
取締役	川崎臨港倉庫株式会社 コンテナターミナル運営事業部長
取締役	横浜市港湾局長
取締役	川崎市港湾局長
監査役	横浜市港湾局港湾物流部長
監査役	川崎市港湾局港湾経営部長

(出典) 令和2年度横浜川崎国際港湾株式会社事業報告書

表 3.6 阪神国際港湾株式会社の役員名簿

役職	重要な兼職の状況
代表取締役社長	
取締役副社長	
取締役副社長	
取締役副社長	
取締役（非常勤）	大阪港湾局長
取締役（非常勤）	神戸市港湾局長
取締役（非常勤）	鈴江コーポレーション株式会社 代表取締役会長
取締役	川崎汽船株式会社 執行役員
監査役	
監査役	

（出典）令和２年度阪神国際港湾株式会社事業報告書

上記のとおり、２社とも役員に政府職員はおらず、港湾運営会社の指定のガイドラインで規定されている通り、代表取締役社長はいずれも民間企業の出身者であることから、２社とも意思決定に重要な権限を有している役員構成においては、政府の関与は強くないと言える。

また、２社とも各港で重要な役割を果たしている関係企業の幹部が就任しており、関係企業とも密接に連携した上で、「民の視点」を入れた意思決定を行うように配慮されている。ただし、それぞれの港湾局長がいずれも役員に就任しており、行政からの関与という点においては、２社とも強い関与があることに注意が必要である。

社員構成について、横浜川崎国際港湾株式会社は令和２年度事業報告書で確認したところ、社員数３０名のうち出向者は１７名（全体の約５７％）、阪神国際港湾株式会社は同社へのヒアリングにより確認したところ、社員数９５名のうち１７名（全体の約１８％）が出向者という状況であった。２社とも社員数は多くないが出向者が一定割合を占めており、横浜川崎国際港湾株式会社は半分を超えている。また、政府からの出向者が管理職を務めているなど、実務において政府からの出向者が重要な役割を果たしている事例が仄聞されるものの、出向者は政府からだけでなく、港湾管理者や民間企業からの出向者も存在しているとのことである。したがって、政府からの出向者が２社の社員構成の大勢を占めているという事実は確認できず、社員構成という視点でも行政からの関与は一定程度確認できるものの、そのみで政府の関与が強くなっていると判断することは難しい。

以上、役員・社員構成という視点においては、政府の関与は強くなく、実務上は自立していると考えられる。

(3) その他

港湾法では、港湾運営会社は事業計画書や収支予算書を作成し、それらを毎事業年度開始前に政府へ提出しなければならないと定められているほか、埠頭群の運営の事業の適正な実施を確保するため必要があると認めるときは、港湾運営会社に対して、政府は監督上必要な命令をすることができると定められている。

港湾運営会社の設立以降、現在までに政府からの監督命令が出された事例は確認できていないが、政府の監督権を通じて港湾運営会社の意思決定に強い影響を与えていると言える。

(4) まとめ

役員・社員構成という視点では、政府職員の占める割合は低く政府の関与は強くないように思えるが、出資状況では2社とも政府が大株主であり、また港湾法において政府に強い監督権が認められていることからすると、港湾運営会社への政府の関与は強いと考えられる。

また、第2章で述べた通り、港湾運営会社制度自体が、政府や港湾管理者からの財産を借り受け、それらを一括してオペレーターへ貸し付けるために誕生した側面があり、それに関する業務が港湾運営会社の主要事業となっていることからすると、政府が整備した施設が港湾運営会社の事業基盤となっており、港湾運営会社が政府から独立した会社経営を行うことは、その事業性質上からも想定しがたいと考えられる。

3.1.3 埠頭株式会社と政府との関係

最後に、コンテナターミナルにおける施設整備等を担っている埠頭株式会社について、政府との関係はどのような状況なのか、横浜港埠頭株式会社を代表事例として、出資状況や役員・社員構成等の視点から整理する。

(1) 出資状況

2021年3月31日時点における出資状況は、以下の通りである。

表 3.7 横浜港埠頭株式会社への出資状況

株主名	持株数	割合
横浜市	540,400 株	100%
横浜港運協会	191 株	0%
横浜商工会議所	19 株	0%
株式会社三井住友銀行	1 株	0%
合計	540,611 株	100.0%

(出典) 令和2年度横浜港埠頭株式会社事業報告書

上記のとおり、横浜港埠頭株式会社への政府出資は行われておらず、出資状況という点から見れば、政府は一切関与していない。一方で、横浜市がほぼ100%出資しており、横浜港埠頭株式会社の意思決定に対して横浜市は強く関与することが可能である。したがって、行政からの強い関与があるという点においては、港湾運営会社と類似していると言える。

(2) 役員・社員構成

役員構成は次のとおりである。

表 3.8 横浜港埠頭株式会社の役員名簿

役職	重要な兼職の状況
代表取締役社長	
常務取締役	
取締役	横浜市港湾局長
取締役	横浜港湾協会 会長
社外取締役	株式会社商船三井 常務執行役員
社外取締役	一般社団法人日本港湾協会 常任理事 (株式会社日新 取締役常務執行役員)
監査役	横浜市港湾局港湾物流部長
社外監査役	弁護士

(出典) 令和2年度横浜港埠頭株式会社事業報告書

上記のとおり、役員に政府職員はおらず、役員にも政府は関与していない。ただし、横浜市職員が取締役及び監査役に就任しており、やはり行政からの関与という点では同じであると言える。

社員構成について、同社に確認したところ、社員の中で政府や港湾管理者も含めて、出向者はいないとのことであった。

以上、役員・社員構成という視点においても、政府の関与は見られない。

(3) その他

先述したとおり、港湾法上、政府は港湾運営会社に対して強い監督権を有しているが、埠頭株式会社に対する監督権に関する規定は存在せず、政府の監督権は及んでいない。

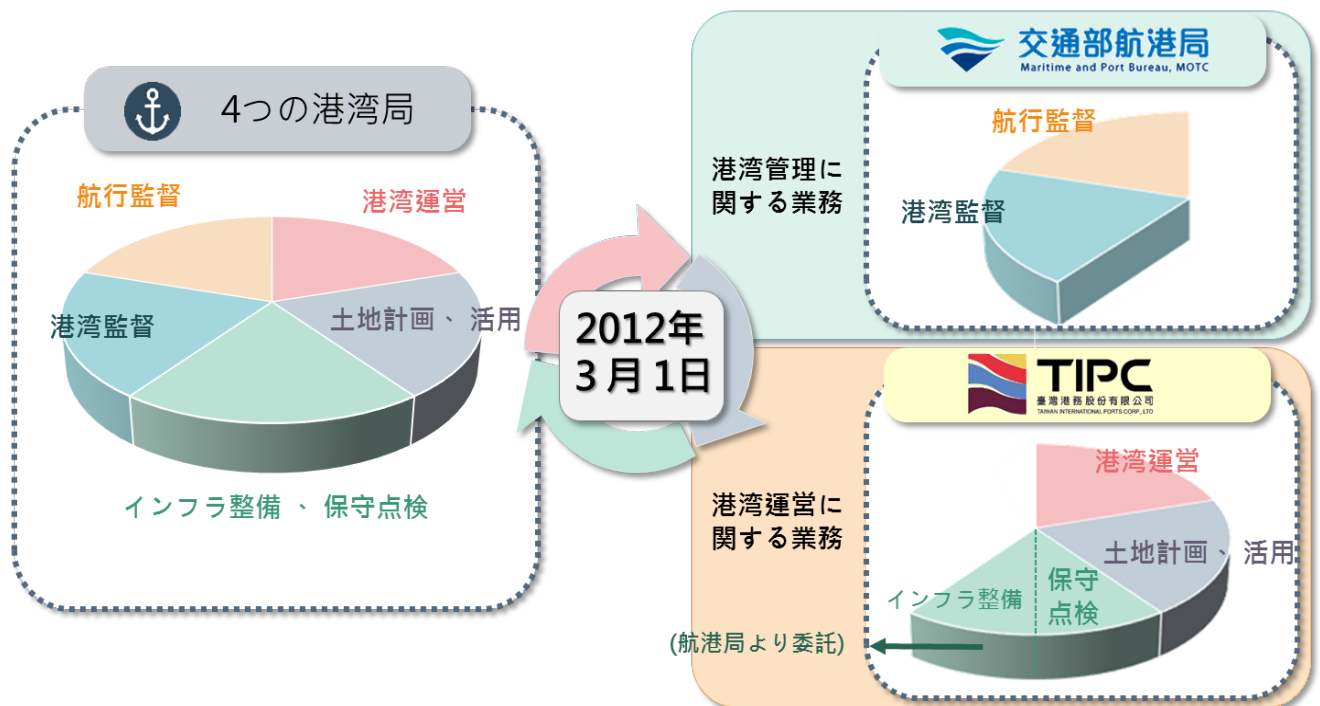
(4) まとめ

出資状況や役員・社員構成のいずれの視点でも、埠頭株式会社に対する政府の関与はないと言える。しかし、横浜港埠頭株式会社では横浜市から強い関与があるように、行政からの強い関与という点では、港湾運営会社との類似点を見ることができる。

3.2 台湾の場合

3.2.1 台湾港務株式会社と政府との関係

2012年の組織再編により、旧交通部の業務は、次の図のとおり交通部航港局と台湾港務株式会社に分割された。



(出典) 台湾港務株式会社ワンデーセミナー資料を基に作成

図 3.2 旧交通部の組織再編

現在の交通部航港局は主に公権力に関する業務を担当しており、商港法に定められた業務内容は、次のとおりとなっている。

1. 国際海事、海事法規制の法定作成、海事開発の研究・分析、その他の関連する企画事項
2. 自由貿易港区の管理と自由貿易港区に関連する法規制の見直し
3. コンテナターミナル事業の運営、海運業界の合併組織の設立の監督
4. 船舶乗組員の管理等

一方で、国営港務会社設置条例で定められた台湾港務株式会社の業務内容は、次のとおりとなっている。

1. 商業区域の計画・建設・運営
2. 商港区域における海運関連サービスの運営・提供
3. 自由貿易港区の開発と運営
4. 観光レクリエーションの開発と運営
5. 国内外の関連事業への投資と運営
6. その他、交通・建設部または所轄機関から委託され、承認された事項

台湾港務株式会社は、台湾にある全ての港湾の管理運営を行っており、その業務内容は日本の港湾運営会社よりも幅広く、港湾管理者の業務範囲までカバーしていることから、台湾における港湾運営主体は台湾港務株式会社のみと言って差し支えないだろう。そのような台湾港務株式会

社について、政府との関係はどのような状況であるのか、日本の場合と同じく出資状況や社員構成等から整理する。

(1) 出資状況

台湾港務株式会社は100%政府出資で設立された、いわゆる「国営企業」である。そのため、出資状況という視点から見れば、横浜川崎国際港湾株式会社や阪神国際港湾株式会社と比較しても、政府の関与は強い。

(2) 役員・社員構成

第2章で台湾港務株式会社の組織図を示したが、代表取締役会長及び代表取締役社長の経歴については次のとおりであり、2011年までは旧交通部又は地方自治体職員であったが、2012年以降は台湾港務株式会社の職員となっており、現交通部からの出向者ではない。

それ以外の幹部職員として、副社長の経歴については確認できなかったが、同社へのヒアリングの中で全社員の中に現交通部からの出向者はいないことを確認しており、意思決定に重要な権限を有している幹部職員の構成においては、政府の関与は強くないと推察され、この点は港湾運営会社と同様であろう。

表 3.9 台湾港務株式会社の代表取締役会長及び代表取締役社長

代表取締役会長	Lee Hsien-Yi	
	経歴	高雄郡水資源局長 高雄市水資源部長 高雄市水資源局長 台中市秘書室長 台南市水資源局長 現職
代表取締役社長	Chen, Shao-liang	
	経歴	花蓮港湾局秘書室長 花蓮港湾局副局長 台中港支社担当副社長 事業担当副社長 取締役副社長兼高雄港担当副社長 現職

(出典) 台湾港務株式会社ホームページ

一方で、取締役名簿は次のとおりであるが、全28名中、交通部以外も含めた政府職員が8名おり、全体の3割弱を占めている。また、地方自治体代表も含めると15名と5割を超えることとなり、取締役の中で行政職員が占める割合は非常に高い。

表 3.10 台湾港務株式会社の取締役名簿

役職	現職機関	役職	現職機関
代表取締役会長	台湾港務株式会社	地方自治体代表	高雄市役所
有識者代表	国立高雄科学技術大学	地方自治体代表	花蓮県庁
有識者代表	国立台湾海洋大学	地方自治体代表	宜蘭県庁
有識者代表	中国大学	労働者代表	台湾港務会社
関係機関代表	交通部	労働者代表	基隆港支社
関係機関代表	交通部	労働者代表	台中港支社
関係機関代表	行政院国家開発委員会	労働者代表	高雄港支社
関係機関代表	經濟部	労働者代表	花蓮港支社
関係機関代表	財務部税務局	行政院主計総局代表 (監査役)	行政院主計総局
関係機関代表	内務部移民局	交通部代表 (監査役)	交通部会計局
関係機関代表	台湾港務会社	交通部代表 (監査役)	行政院交通環境資源局
地方自治体代表	基隆市役所	有識者代表 (監査役)	国立成功大学
地方自治体代表	新北市役所	有識者代表 (監査役)	
地方自治体代表	台中市役所		
地方自治体代表	台南市役所		

(出典) 台湾港務株式会社ホームページ

また、台湾港務株式会社の2021年9月時点の社員数は2,182名だが、交通部からの出向者はおらず、旧交通部出身者とプロパー職員に分類される。また、旧交通部出身者とプロパー職員の割合も次のとおり変化しており、会社設立以降に独自に採用したプロパー職員が占める割合が増加してきていることが分かる。

表 3.11 台湾港務株式会社の旧交通部出身者とプロパー職員の割合

	旧交通部出身者	:	プロパー職員
2012年	8	:	2
2020年	5	:	5

(出典) 台湾港務株式会社ワンデーセミナー資料

以上のことから、役員・社員構成という視点から見ると、役員には政府職員が多く占めているものの、社員には交通部からの出向者はいないことから、政府の関与は強くないと考えられる。また、今後プロパー職員の割合が増加し、将来的にはプロパー職員が役員に就任することも十分に考えられることから、人的側面では政府の関与は今後より弱くなると推測される。

(3) その他

商港法では、台湾港務株式会社は、5年程度の計画期間を有する計画を策定し、政府の承認を得なければならないと定められており、その策定過程で交通部航港局と調整する必要があることから、日本の港湾計画に関する手続きと同様の仕組みが設けられている。また、国営港務会社設置条例では、年間予算及び決算等についても政府に承認を得なければならないと定められている点では、港湾運営会社との共通点を見出すことができ、台湾港務株式会社の会社経営に対して政府が関与できる仕組みが日本と同様に設けられていると言える。

一方で、台湾港務株式会社へのヒアリングの中では、会社設立によって得られた港湾経営上のメリットとして、雇用、投資判断、資産運用等が自由に行えることができるようになったとの回答が得られた。

以上の点から、事業計画や予算等において政府が関与できる仕組みは設けられているが、その事業運営にあたっては台湾港務株式会社が自由に意思決定できていると考えられる。

(4) まとめ

政府からの100%出資により設立された会社であるという点からすると、台湾港務株式会社への政府の関与は大きくなることや、事業計画や予算等で政府が関与する仕組みとなっていることは当然のことであると考えられる。

しかしながら、役員や社員構成という視点から見れば、政府からの出向者は1人もおらず、現在までに旧交通部の職員が占める割合が減少しており、さらに雇用や投資判断に関して高い自由度が与えられている現状からみると、会社経営自体への政府の関与は強くないと言える。

これは、第2章でも述べたとおり、台湾港務株式会社の設立目的が「港湾経営の効率化と競争力の強化」にあることに由来すると考えられ、一定程度の政府の関与の下で、台湾港務株式会社が効率的にスピード感のある会社経営を行えるようにされていることが、台湾港務株式会社と政府との関係からも見て取ることができる。

3.3 港湾運営会社と台湾港務株式会社との比較

本章では、日本と台湾における港湾運営主体と政府との関係について述べてきたが、最後に、日本の港湾運営主体で中核的な存在である港湾運営会社と台湾の台湾港務株式会社を比較すると、次のとおり整理することができる。

表 3.12 港湾運営会社と台湾港務株式会社との比較

	港湾運営会社	台湾港務株式会社
出資状況	2社とも政府が最大株主であり、 <u>政府の関与は強い</u>	100%政府出資で設立されており、 <u>政府の関与は強い</u>
役員・社員構成	役員に政府職員はおらず、社員も政府からの出向者が大勢を占めておらず、 <u>政府に関与は強くない</u>	役員や社員に政府職員はおらず、設立以降に採用したプロパー職員の割合も増加しており、 <u>政府の関与は強くない</u>
監督権	政府は監督上必要な命令をすることが可能であるため、監督権を背景に政府との調整が必要であり、 <u>事業運営における自由度は低い</u>	事業計画や予算等に関して政府の承認が必要だが、雇用・投資判断・資産運用等は自由に行うことができ、 <u>事業運営における自由度は高い</u>
まとめ	<u>強い</u> 政府が整備した施設が事業基盤である点からも、独立的な会社経営は困難	<u>強くない</u> 政府の一定関与の下で、効率的かつスピード感のある会社経営が可能

以上のとおり、出資状況等の視点で比較すると、港湾運営会社に対する政府の関与は強く、独立的な会社経営は困難であるのに対して、台湾港務株式会社への政府の関与は強くなく、効率的でスピード感のある会社経営を行うことが可能となっているとことができ、この相違点が第4章で詳述するような事業展開の多角性にもつながっていると考えられる。

4. 港湾運営主体の事業内容

4.1 日本の場合

4.1.1 港湾管理者の事業内容

日本の港湾管理者の設立形態は、港湾法は普通地方公共団体、特別地方公共団体、港務局の3つの形態を想定している。普通地方公共団体の例は、東京港の東京都、横浜港の横浜市など、特別地方公共団体の例は、名古屋港の名古屋港管理組合など、港務局は新居浜港務局である。現在、港務局として設立されているのは、新居浜港務局の一例のみとなっている。港務局は、港湾法で欧米のポートオーソリティを参考に港湾の管理を地方公共団体から独立させ、政治的中立性を持ちつつ、港湾の機能を発揮させるよう採用したものである。港務局は港湾法第5条に基づく営利を目的としない公法上の法人である。

港湾管理者は、港湾法第1条の「港湾の秩序ある整備と適正な運営を図る」ことを目的とし、港湾の開発、利用及び保全に関する業務を行う。港湾管理者の具体的な業務は港湾法第12条に規定されている。「港湾計画を作成すること」、「港湾施設を良好な状態に維持すること」、「港湾施設の建設及び改良に関する港湾工事をすること」などである。

横浜市港湾局を例にとってみると、港湾管理者の事業内容は下記のとおりである。

計画・方針の策定

- ①横浜港港湾計画の策定
- ②横浜港長期ビジョンの策定
- ③京浜港の総合的な計画策定等

主な取組事業

- ①港湾施設整備事業
- ②港湾施設維持修繕事業
- ③カーボンニュートラルポートへの取組
- ④海上清掃事業
- ⑤臨海部における賑わい創出事業
- ⑥LNGバンカリング（燃料供給拠点）の検討
- ⑦客船・クルーズ船の運用
- ⑧国際交流、国際協力等
- ⑨水素エネルギーの利活用、横浜港におけるグリーン物流の推進等

4.1.2 港湾運営会社の事業内容

港湾運営会社の基本的な業務は以下のとおりである。

表 4.1 港湾運営会社の業務

主要業務 1	政府・港湾管理者・資産管理会社から借り受けた港湾施設等のターミナルオペレータ、港運事業者等へ貸付。
主要業務 2	政府や港湾管理者から各種支援措置の受領
追加業務	集貨及び創荷活動

（出典）港湾運営会社制度の特徴と課題（津守 貴之）

港湾運営会社は、国際戦略港湾と国際拠点港湾にそれぞれ設立されており、阪神国際港湾株式会社、横浜川崎国際港湾株式会社、名古屋四日市国際港湾株式会社、株式会社新潟国際貿易ターミナル、水島港国際物流センター株式会社、やまぐち港湾運営会社株式会社、博多港ふ頭株式会社、堺泉北埠頭株式会社、ひろしま港湾管理センター株式会社の全9社がある。このうち、国際戦略港湾で設立された港湾運営会社である、阪神国際港湾株式会社、横浜川崎国際港湾株式会社の2社の特徴及び具体的な取り組みについて4.1.4以降で紹介する。

4.1.3 埠頭株式会社の事業内容

日本における埠頭株式会社には、東京港埠頭株式会社、横浜港埠頭株式会社、大阪港埠頭株式会社等がある。各埠頭株式会社は、「特定外貿埠頭の管理運営に関する法律」に基づき、港湾管理者等出資の基、財団法人埠頭公社から民営化された。埠頭株式会社ごとに運営形態はそれぞれであるが、横浜港埠頭株式会社の事業内容を例に下記のとおりに示す。

横浜港埠頭株式会社の主な事業内容

- ①自社所有の多目的・ライナーターミナル（自動車及びばら積み貨物等の在来貨物を扱うターミナル）管理運営
- ②指定管理者として公共物流施設（岸壁、野積場、上屋、荷さばき地等）の管理運営
- ③在来船の配船業務およびふ頭内道路の保全等
- ④車両駐車場及びシャーシ整理場の運営
- ⑤公共事業で発生する建設発生土の受け入れ事業等
- ⑥その他、2021年、総合保税地域許可施設である横浜港国際流通センターへ出資し筆頭株主となったことにより、今後運営に参画していく。

その他の埠頭株式会社においても、港湾管理者や港湾運営会社と連携し各港の発展に貢献している。

4.1.4 横浜川崎国際港湾株式会社の特徴

横浜川崎国際港湾株式会社は、京浜港における港湾運営会社として、2016年1月に設立された。国際コンテナ戦略港湾政策を推進すべく、政府・横浜市・川崎市・民間金融機関の出資を受け、世界最大級のコンテナ船に対応可能な南本牧ふ頭をはじめ、横浜港・川崎港のコンテナターミナルの整備運営を行っている。

横浜港、川崎港の港湾計画上の目標取扱貨物量、船舶乗降客数は下記のとおりである。

表 4.2 横浜港港湾計画

目標年次（2018年代後半）における取扱貨物量、船舶乗降客数を次のように定める。		
取扱貨物量	外 貿 （うちコンテナ）	11,970万トン （7,250万トン（470万TEU））
	内 貿 （うちコンテナ）	4,760万トン （530万トン（50万TEU））
	合 計 （うちコンテナ）	16,730万トン （7,780万トン（520万TEU））
船舶乗降旅客数		120万人

表 4.3 川崎港港湾計画

目標年次（２０１８年代後半）における取扱貨物量、船舶乗降客数を次のように定める。		
取扱貨物量	外 貿 (うちコンテナ)	５，７９０万トン (３９０万トン (３４万 TEU))
	内 貿 (うちコンテナ)	２，４９０万トン (６０万トン (６万 TEU))
	合 計 (うちコンテナ)	８，２９０万トン (４５０万トン (４０万 TEU))
船舶乗降旅客数		１万人

横浜川崎国際港湾株式会社の施設の位置及び所在地の概要は下記のとおりである。



図 4.1 横浜川崎港湾株式会社施設位置図

(1) 南本牧ふ頭

南本牧ふ頭は、横浜港における新たな物流拠点とするため、１９９０（平成２）年から整備が開始され、現在では計画総面積２１６．９haのうち約４割の埋め立てが完了している。

南本牧ふ頭MC－１、２号は、増大するコンテナ取扱量やコンテナ船の大型化に対応できるふ頭として２００１（平成１３）年４月に供用開始。岸壁水深１６m、２２列対応のコンテナクレーンを６基設置、岸壁総延長７００m（３５０m×２）２バース連続使用が可能など、世界最大級のコンテナ船を円滑に受け入れられるコンテナターミナルとなっている。

２０１５（平成２７）年に、MC－３ターミナルの整備が完了し、供用を開始し、２０２０（令和２年）年には、MC－４ターミナルの整備が完了し、MC－３、４合わせて日本最大となる岸壁水深１８m、２４列対応のコンテナクレーンを５基設置し、超大型船への対応が可能となっている。

また、岸壁の耐震性を強化（耐震強化岸壁）するとともに、全てのコンテナクレーンに免震装置を採用するなど、ターミナル全体で大規模地震への備えを強化している。

(2) 本牧ふ頭

本牧ふ頭は、日本の海外貿易が増大した1960年代からA、B、C、D突堤が順次建設され、櫛型（くしがた）の埠頭として整備された。1968（昭和43）年に日本における最初のフルコンテナ船が入港して以来、フルコンテナ船はもとより在来船、RO／RO船など多様な荷役に対応し、横浜港の中心的な埠頭として役割を果たしてきた。

本牧ふ頭は、コンテナターミナルのほか、在来船バース、多目的バース、内航船バースなど計25バースを有している。近年はコンテナ船の大型化とコンテナ貨物の増加に対応するため、1992（平成4）年には在来船バースであったB突堤とC突堤の間が埋め立てられ、2005（平成17）年にBCターミナルとして全面供用された。

2014（平成26）年には拡張、機能強化に向け再整備を進めていたD-4号ターミナルの工事が完了し、全面供用した。2019（令和元）年には、D-1号ターミナルも再整備も完了し、再供用を開始した。

(3) 大黒ふ頭

大黒ふ頭は、海上出入貨物の増加や貨物のコンテナ化に対応するため、1971（昭和46）年から横浜港初の島式ふ頭として整備された。

大黒ふ頭には連続する岸壁延長が約1kmとなる高規格コンテナターミナル、ライナーターミナル、自動車船等を取り扱う多目的バースなどを合わせ全部で25バースが整備されている。

近年は、乗用車・トラック等の完成自動車や大型建設用機械の取り扱いが増加してきたため、コンテナターミナルを自動車専用船やRO／RO船に対応したバースへ機能転換を図るなどユーザーニーズに対応した柔軟な取り組みを行っている。

また、東日本で最初の総合保税地域（FAZ）に認定された国内最大級の物流施設である、「横浜港国際流通センター」（YCC）をはじめとして、横浜開港以来、港の物流機能を支える民間の倉庫業者が集積し、安全・安心に貨物の保管、荷捌き、流通加工を行えるロジスティック機能を備えている。

(4) 川崎港コンテナターミナル

東京湾内の川崎市東扇島地区に立地する川崎港コンテナターミナルは、水深－14m岸壁延長350mで1996（平成8）年4月に供用を開始した。2002（平成14）年度には岸壁延長が81m延伸されて431mとなり、ガントリークレーンは3基設置されている。

ターミナルのある東扇島における冷凍冷蔵倉庫の保管能力は約90万トン。ターミナル直背後の約23haの公共用地は「東扇島総合物流拠点地区」として位置づけられ、同地区内の施設は、2013（平成25）年度中にすべての施設が竣工した。

川崎港コンテナターミナルの立地条件を踏まえて、2011年（平成23）年9月、京浜港連携協議会が策定した「京浜港の総合的な計画」によると、国際戦略コンテナ港湾における川崎港の役割は「背後に広がる冷凍冷蔵倉庫の集積を活かし、今後増大するアジアの輸入貨物の取扱拠点を担う。」とあり、川崎市においてもアジア航路の積極的な誘致を図り、2018（平成30）年度に3航路が開設された。

4.1.5 横浜川崎国際港湾株式会社の具体的な取り組み

横浜川崎国際港湾株式会社における具体的な取り組みを下記に示す。

(1) 南本牧MC4ターミナルの整備

2021年4月1日から南本牧ふ頭「MC-4」コンテナターミナルが共用開始された。隣接する「MC-3」との連続2バースで、全長900メートル・水深18メートルの高規格コンテナターミナルで、24列9段積み対応のガントリークレーン5基を備える。2万TEU級の超大型コンテナ船にも対応する。整備は国際コンテナ戦略港湾政策の下、政府直轄で進められてきた。総面積22.5ヘクタールで、コンテナ蔵置能力は約1万2,000TEUとなる。借受け者はA. Pモラー・マースクが選定された。



図 4.2 横浜港埠頭整備計画

(2) コンテナ集貨・航路誘致支援プログラム

『継続性』と『戦略性』を有し、横浜・川崎港での基幹航路の維持・拡大に資する事業に対して支援を実施する」ことを基本理念とし、外航事業支援と内航事業支援、国際トランシップ支援の3つのメニューを展開している。

外航事業支援の対象は、横浜港・川崎港に寄港する北米・欧州・中南米・豪州・アフリカ航路などの国際基幹航路を増便・開設するもの。内航事業支援の対象は、両港へ寄港する本船に接続するフィーダー航路網の新設・強化や、積み替え機能の強化により、取扱量の増加を図るもの。国際トランシップ事業支援の対象は、両港で国際基幹航路にかかる国際トランシップ貨物を取り扱うもののうち、複数の連続バースを一体利用できるターミナルでトランシップされるもの。支援の対象となるのは、荷主・フォワーダー、外航船社、内航船社などである。

(3) エコバンカー SHIPPING 社への出資

国際海事機関（IMO）がパリ協定に基づいて採択した温室効果ガス（GHG）削減戦略における「2050年までに国際海運全体のGHG排出総量を2008年比で少なくとも50%削減」という目標の達成に向け、環境に配慮した次世代船用燃料として位置づけられているLNGの普及を目指してエコバンカー SHIPPING 株式会社が2018年11月に設立された。参画企業は、横浜川崎国際港湾株式会社、上野トランステック株式会社、住友商事株式会社、日本政策投資銀行の4社である。

また、2021年5月28日に横浜市港湾局、郵船クルーズ株式会社、日本郵船株式会社、エコバンカー SHIPPING 株式会社、2021年10月5日に横浜市港湾局、商船三井、エコバンカー SHIPPING 株式会社の間で、LNG燃料船などクリーン代替燃料船の就航促進と横浜港での円滑な受け入れに関する覚書を締結した。エコバンカー SHIPPING 株式会社が整備しているLNGバンカリング船は、現時点では、大黒ふ頭に寄港するLNG燃料自動車船などでバンカリング需要が見込まれている。

4.1.6 阪神国際港湾株式会社の特徴

阪神国際港湾株式会社は、阪神港における港湾運営会社として、2014年10月に神戸・大阪両埠頭会社を経営統合し設立された。国際コンテナ戦略港湾政策を推進すべく、政府・神戸市・大阪市・民間金融機関の出資を受け、船舶の大型化に対応した高規格ガントリークレーンやヤード整備を進めており、神戸地区においては、荷役の効率化やターミナルの蔵置能力の増加を図るため、PC18 コンテナターミナルにおいて令和2年度よりガントリークレーン2基の整備及びヤードの拡張を進めている。

大阪港、神戸港の港湾計画上の目標取扱貨物量、船舶乗降客数は下記のとおりである。

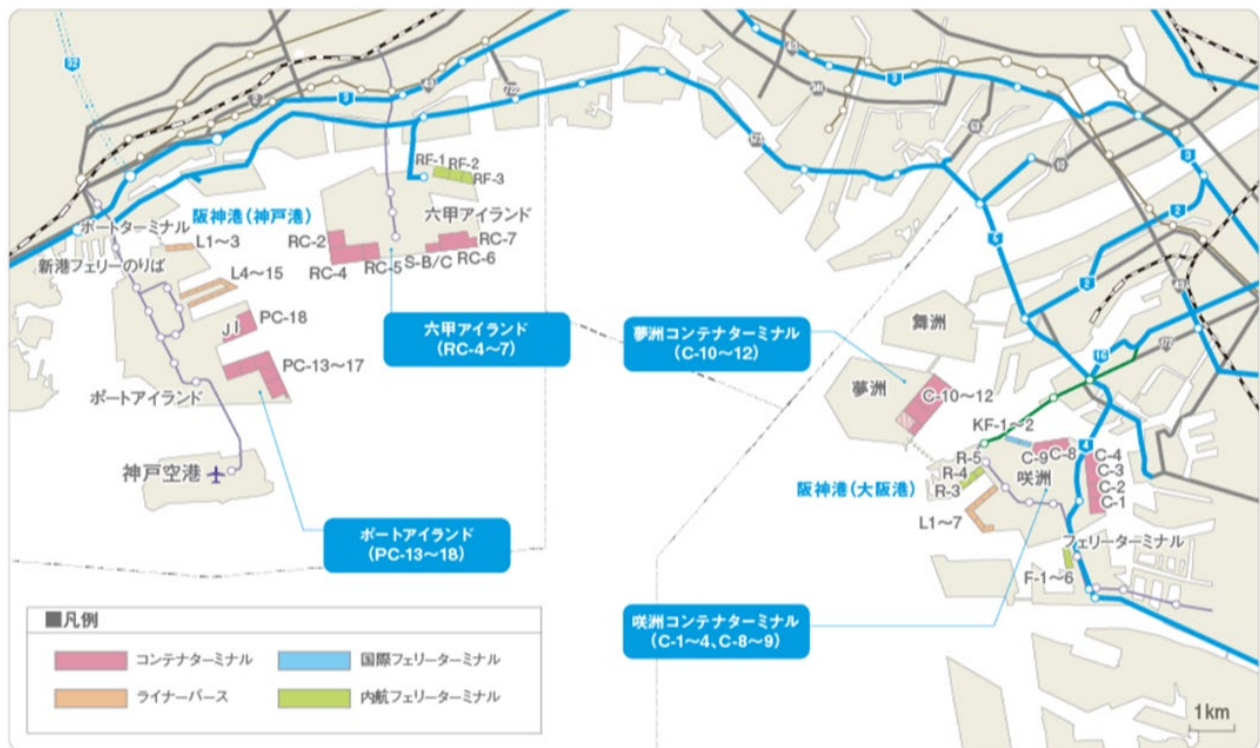
表 4.4 大阪港港湾計画

目標年次（2020年代後半）における取扱貨物量、船舶乗降客数を次のように定める。		
取扱貨物量	外 貿 (うちコンテナ)	4,470万トン (4,000万トン(271万TEU))
	内 貿 (うちフェリー) (うちコンテナ)	5,190万トン (3,340万トン) (472万トン(52万TEU))
	合 計 (うちコンテナ)	9,660万トン (323万TEU)
船舶乗降旅客数		164万人

表 4.5 神戸港港湾計画

目標年次（２００８年代後半）における取扱貨物量、船舶乗降客数を次のように定める。		
取扱貨物量	外 貨 (うちコンテナ)	6, 220万トン (4, 750万トン (320万 TEU))
	内 貨 (うちフェリー)	4, 210万トン (2, 280万トン)
	合 計	10, 430万トン
船舶乗降旅客数		315万人

阪神国際港湾株式会社の施設の位置及び所在地の概要は下記のとおりである。



(出典) 阪神国際港湾株式会社ホームページ

(1) 六甲アイランド

六甲アイランドは、1972（昭和47）年に着工し、1992（平成4）年9月に埋立が完了した総面積595ヘクタールの人工島である。周囲には、国際コンテナ戦略港湾としての主要施設である水深14～15メートルの大水深コンテナターミナル4バースや、内航フェリーバース3バース、関西国際空港への航空貨物のアクセス基地としてK-ACT（神戸航空貨物ターミナル）が整備されており、その背後には冷蔵倉庫団地等の物流関連施設が立地し、海空陸の総合物流拠点として機能している。中央部では、高度情報化・国際化に対応した住宅、業務・商業、文化・教育・レクリエーションなどの都市機能施設が立地している。また、南側中央部にはウォーターフロント緑地として、六甲マリンパークが整備されている。

(2) ポートアイランド

1980（昭和55）年度に埋立が完了した総面積443ヘクタールの人工島。

島の外周部に各種バース、公共上屋などの港湾施設を整備し、その背後に港湾機能用地を配している。コンテナ化の急速な進展に伴い、ポートアイランドでは、昭和45年に水深12メートルのコンテナターミナルPC1が供用開始し、その後11バースが整備された。

コンテナ船の大型化が急速に進展していることから、コンテナ船が水深の深い六甲アイランド、ポートアイランド第2期に移転した。ポートアイランド第2期は、2009（平成21）年度に埋立てが完了した総面積390ヘクタールの人工島である。国際化・情報化など新たな時代のニーズに対応した港湾施設及び都市施設を整備し、ポートアイランドや神戸空港と連携する一体的な都市空間の形成を目指している。特に、国際コンテナ戦略港湾としての主要施設である水深15～16mの大水深高規格コンテナターミナル6バースをはじめ、181ヘクタールに及ぶ広大な埠頭用地と港湾物流機能用地を備えるなど最新鋭の総合物流基地として整備を進めている。

(3) 夢洲

夢洲の南部に水深15～16m、岸壁総延長1,350mの高規格コンテナターミナルが3バースある。夢洲は、舞洲の南西に位置し大阪市の最西端となっており、大阪北港の一面を占める。大阪市が新都心の開発を目指して、1988年に策定された「テクノポート大阪」計画の対象となった人工島3地区の一つ。

(4) 咲洲

咲洲は、木津川－大和川間のかつて住吉津・住吉浦と呼ばれた沿岸部から造成が始まった埋立地である。かつての築港南突堤に沿うかたちで、尻無川ないし安治川の左岸沖合に位置しており、大正区や港区に近接する。水深13～14m、岸壁総延長2,450mのコンテナターミナルが6バース、ライナーバースが7バース、内航フェリーバースが9バース、国際フェリーターミナルが2バースあり、主に東南アジア・中国・豪州航路のコンテナ船が利用し、大阪港のコンテナ物流の拠点として機能している。

4.1.7 阪神国際港湾株式会社の具体的な取り組み

阪神国際港湾株式会社における具体的な取り組みを下記に示す。

(1) CONPAS導入に向けた試験運用

阪神国際港湾株式会社、国土交通省近畿地方整備局、神戸市港湾局と協力し、新港湾情報システム「CONPAS」の阪神港への導入に向けた試験運用を行っている。第1回は2021年3月23日神戸港ポートアイランドPC-18上組コンテナターミナルで実施し、この時は空コンテナとダミーデータを用いて、輸入コンテナのシステムフローについて一連の動作確認と効果を検証した。

第2回は、同年8月23日から9月3日、実際の実入り営業用コンテナを使い、海貨業者、海コン業者も加わり、事前予約制度の運用、ゲート前処理効率化の効果を検証した。第1回に加えて、GPS位置情報表示機能とゲート前渋滞情報表示についても実施した。結果、CONPASを利用したトレーラー（CONPAS車）については、利用しないトレーラー（非CONPAS車）に比べて、1台あたりのゲート処理時間が約6～8割削減された。

(2) シアヌークビル港湾公社への出資

2018年12月、「海外社会資本事業への我が国事業者の参入の促進に関する法律」に基づき、カンボジア・シアヌークビル港の管理・運営を行うシアヌークビル港湾公社（PAS）の株式の2.5%を国際協力機構（JICA）から取得した。

PASは、カンボジア証券取引所に上場しており、JICAと上組が株式を取得していた。シアヌークビル港は、カンボジア唯一の大水深港で日本がODA等により長年支援を実施するとともに、日本企業によるPASへの出資、同社が運営するSEZ（経済特区）への進出等が行われており、日本企業のさらなる海外展開の促進に繋がると考えられている。

(3) 国際フィーダー航路運航トライアル

神戸市港湾局と連携し、内航コンテナ船による日本海側港湾と神戸港を結ぶ国際フィーダー航路を運航するトライアルを実施する。同事業を通じて、日本海側港湾から海外トランシップされている貨物や、神戸港まで陸上輸送されている貨物を国際フィーダー航路利用に転換し、神戸港経由で輸出入される可能性を検証する。実施事業者には、井本商運が選定され、同社が神戸港と敦賀港、境港を結ぶ航路を運航することとなり2021年12月から開始している。フィーダー船には、200TEU型コンテナ船「だいこく」（749総トン）が使用される。

参考に阪神国際港湾株式会社と横浜川崎国際港湾株式会社の財務状況を下記に示す。

表 4.6 港湾運営会社の財務状況（2019年度） 単位：億円

項目	阪神国際港湾株式会社	横浜川崎国際港湾株式会社
営業収益	-	-
その他営業収益	-	-
総営業収益	141.96	78.68
人件費	※	※
営業経費	120.03	66.25
その他の営業経費	12.72	3.49
総営業費用	132.75	69.74
総営業利益	9.21	8.94
営業外利益	0.85	△0.95
税引前利益	10.06	7.99
税金	3.07	2.43
税引後利益	6.99	5.56

※ 人件費は営業経費に含まれる。

（出典）阪神国際港湾株式会社及び横浜川崎国際港湾株式会社令和元年度事業報告書

4.2 台湾の場合

4.2.1 交通部航港局の事業内容

交通部は、中華民国（台湾）の行政院（日本の内閣に相当）に属する郵政、電信、運輸、気象及び観光に関する業務全般を担当する省庁である。交通部は各局に分かれており、港湾に関する業務については、航港局が担当しており、第2章で述べたとおり、公権力執行に関する業務を行っている。

4.2.2 台湾港務株式会社の特徴

(1) 台湾港務株式会社の財務状況

表 4.7 台湾港務株式会社の財務状況（2019年度） 単位：億円

項目	台湾港務株式会社
営業収益	427.05
その他営業収益	364.26
総営業収益	791.31
人件費	245.7
営業経費	104.52
その他の営業経費	140.01
総営業費用	490.23
総営業利益	301.08
営業外利益	△1.56
税引前利益	299.52
税金	61.62
税引後利益	237.9

（出典）台湾港務株式会社年報

こちらは台湾港務株式会社の2019年度の財政状況である。

上記で示した日本の港湾運営会社の財政上の特徴としては、入港料や曳船料などのサービス料は港湾運営会社の収益に含まれておらず、入港料は港湾管理者、曳船料は曳船会社の収益になっている。

港湾運営会社は政府や港湾管理者等から財産貸付を受けた上で、それをオペレーターにまとめて貸付を行い、貸付料収入を得ている。そのため、営業収益は財産貸付収入が大部分を占めている一方で、営業経費は財産借受け料が大部分を占めており、収入・支出の大部分を不動産に関する部分が占めているという特徴がある。これと比較して、台湾港務株式会社は、同じく港湾施設や土地の財産貸付収入が大部分で約45%、係船料、曳船料が約15%、自営の倉庫収入が約40%となっている。また、港湾施設については、台湾港務株式会社が設立時に政府から譲渡されているため、政府に施設使用料を支払う必要は無い。

4.2.3 台湾港務株式会社の具体的な取り組み

台湾港務株式会社における具体的な取り組みを下記に示す。

(1) 東南アジア発着の貨物拡大に伴う貨物誘致

台湾はこれまで、アセアン諸国や南アジアとの関係強化を目指し、新南向政策を推進してきた。新南向政策とは、ASEAN、南アジアなどの国々に工場を設立して、受託生産の基地とする従来の単方向的な政策方法を改めたものであり、ASEAN10カ国、南アジア6カ国、オーストラリアおよびニュージーランドなど18の目標国と人材、資金、技術、文化、教育など双方向の交流を拡大して、目標国との戦略的パートナーシップを構築し、次第に「経済共同体意識」を確立していく政策である。

台湾港務株式会社は2018年から、この新南向政策に基づいて海外投資を積極的に実施してきた。その中で、最初の投資先としてインドネシアを選んだ。その理由としては、インドネシアの経済成長や約2億7,000万人の人口に支えられた市場規模、台湾との関係性などが挙げられる。このため、同じ台湾の大手船社の1社であるヤンミンと提携する形で、2018年5月にインドネシアのスラバヤに物流会社「PT. Formosa Sejati Logistics」を設立した。現在、同社はスラバヤの港湾付近でコンテナデポや倉庫・物流サービス、その他の港湾関連サービスを提供している。

さらに、台湾港務株式会社は、ヤンミンやマレーシア企業との合併により、マレーシアのポートクラン港でデポ運営会社「Jabatan Merah Formosa Depot Sdn. Bhd」を設立した。内陸向けの空コンテナデポとしての機能に加え、コンテナのメンテナンス・リペア業務を行う。

(2) 高雄港第7ターミナルの建設

高雄港は、台湾の南西端にあり、アジア・欧米間の海上輸送の重要な中継港となっている。高雄港の海運ネットワークは5大陸を網羅しており、300以上の航路を有している。高雄港では、台湾の入出貨物の約62%の荷役が行われ、コンテナの荷役量は台湾の約70%を占め、年間コンテナ量は1,000万TEUを上回る。主な取扱貨物は、鉄鉱石、石油、鉄、原油、石炭となっている。

高雄港では、さらなる国際競争力を上げるため、「インターコンチネンタルコンテナターミナル二期建設」計画を実施している。第一期工事では全長1,500メートル、水深16.5メートルのエコ・コンテナターミナル4カ所、計75ヘクタールのコンテナ基地を建設し運営を行っている。第二期工事では、全長2,415メートル、水深18メートルの5カ所のコンテナターミナル（第7コンテナターミナル）、全長2,710メートル、水深16－18メートルの10カ所の石油化学ターミナルを建設予定で、2.4万TEUの大型船に対応することが可能となる。

2023年完成予定の第7コンテナターミナルには、台湾政府が203億台湾ドル、またコンテナターミナルを借り受けるエバーグリーンが206億5,000万台湾ドルをそれぞれ投資している。

(3) Trans-SMART 計画

この計画は、ビッグデータ、IoT、AIなどの新興技術の発展に伴い、スマート技術を用いて革新的で先進的、持続可能な近代港湾を実現するというビジョンのもと取り組みが進められている。革新的なIT技術の導入によって港湾運営における安全性と効率性の双方を強化することを狙っており、その範囲は海運、貨物輸送、港湾管理などさまざまな分野をカバーし、具体的なアクションプランも検討・実施されている。

海上輸送分野では、「船舶航行支援システム」などが既に導入されている。船舶航行支援システム（Ship Navigation Aid System）は、過去のビッグデータを分析して最適な航路と必要なパラメータを算出し、船の航行に異常が見られた場合、システムが警報を発し、衝突可能性を回避することができる。

陸上輸送分野では、「ポートセキュリティシステム」が導入されている。高度な監視装置を利用して港全体の情勢をモニタリングし、港内で発生したさまざまな状況に対してスタッフが迅速に対応できるような体制がとられている。

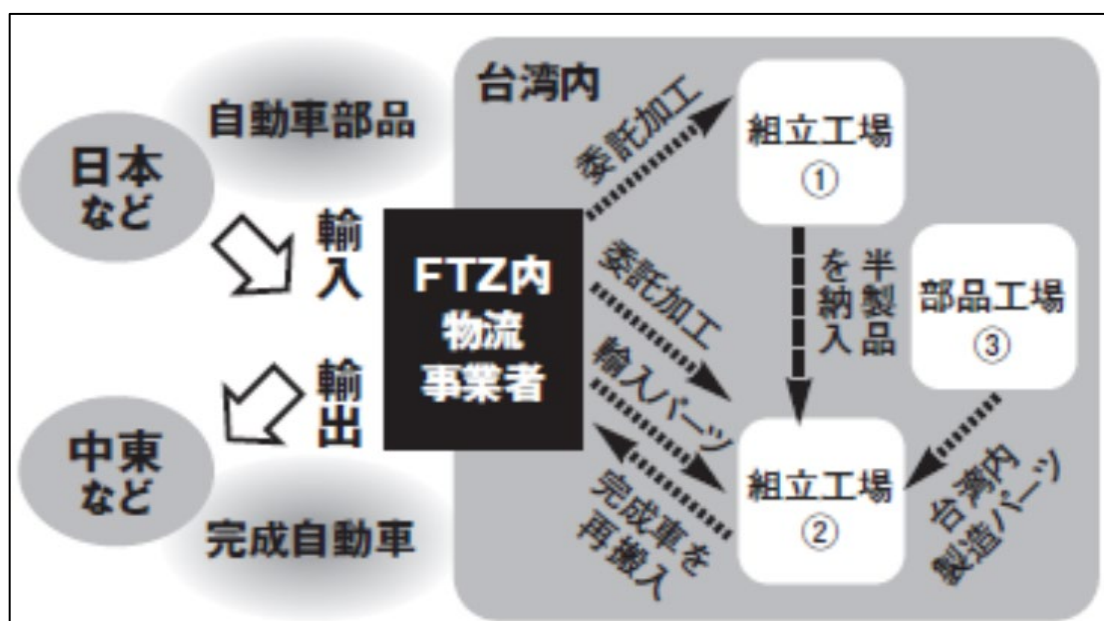
(4) 自由貿易区（FTZ=Free Trade Zone）

台湾の中継貿易港としての発展を目的として創設されたもので、台湾国内であっても関税上は国外と同じ扱いとなることで、貿易の自由化と国際化が促進され、貨物、人員、金融、技術の流れを迅速化させるものである。

自由貿易区の対象港湾は、基隆港、台北港、蘇澳港、台中港、高雄港、安平港の6港湾である。自由貿易区の特徴としては、関税優遇等（関税、貨物税、営業税、貿易推進サービス料及び港湾サービス料の免除）を受けられること。関税や手続きを免除することでリードタイムやコストの削減も可能となる。また、輸入品を別品目に加工し輸出が可能。さらに自由貿易区の域内での加工に加えて、「委託加工」と呼ばれる域外に貨物を運び出しての加工も認められている。

なお、輸出入の不正を防ぐ為にFTZ内の倉庫と委託先の加工工場は事前に政府からの認証を受ける必要があり、かつCCTV等による内部の常時監視と在庫の管理、政府機関への報告義務がある。台湾港務株式会社は、物流事業強化のため、同社出資によって2014年に物流子会社T I P Lを設立した。

T I P Lは台北や台中、高雄に計5万平方メートルの面積の倉庫を保有している。倉庫の使用率は95%を超えており、FTZ利用や冷蔵・冷凍設備の拡充などを通じた倉庫サービスの多様化、高度化を進める。



(出典) : World Watching205 (「港湾」 2017年6月号)

自由貿易区の貿易量などの統計資料を下記に示す。

表 4.8 自由貿易区統計

年	取扱貨物量		自由貿易区統計											
			貿 易 量						貿 易 額					
	10,000 M.T.	10,000 R/T	(単位：1,000M.T.)						(単位：億円)					
			総計	基隆港	高雄港	台中港	台北港	桃園空港	総計	基隆港	高雄港	台中港	台北港	桃園空港
2013	24,347	70,575	9,894	64	523	8,411	868	28	22,736	577	1,170	11,088	3,063	6,838
2014	25,548	74,861	8,094	65	615	6,234	1,151	29	23,984	630	1,681	8,867	3,841	8,965
2015	24,068	72,139	8,837	27	745	6,960	1,082	23	25,616	266	2,450	6,843	3,665	12,393
2016	24,602	73,356	13,882	11	770	11,805	1,276	20	27,571	106	2,843	8,442	2,855	13,325
2017	24,648	72,550	9,538	14	1,183	7,808	511	22	27,657	205	3,325	6,896	2,258	14,973
2018	24,262	74,085	7,493	16	1,116	5,718	612	31	30,536	188	3,309	6,286	2,556	18,196
2019	23,085	73,056	6,166	7	972	4,946	202	39	39,121	123	3,714	6,282	2,687	26,315
2020	22,842	70,299	6,496	4	996	5,302	160	34	37,252	49	2,916	5,354	2,896	26,037

※1元=4.09円で換算

(出典) 台湾交通部統計資料

各港の自由貿易区の面積は、基隆港71ha、台北港79ha、高雄港415ha、台中港536haとなっており、台中港の面積が一番大きい。

台中港は台湾南北交通の中心地にあり、快速道路で清泉崗国際空港と連結しているため、複合運送が便利で、更に上海から香港までの航路中心点に位置しているため、兩岸の直航にベストな港となっている。このため取扱貿易量も多いと考えられる。

(5) クルーズ船事業

台湾は観光資源に恵まれ、近年では全世界からクルーズ客が集まり、アジアで有数のクルーズ船の寄港地となっている。台湾港務株式会社の管轄下にある4つの支社では、クルーズ船を受け入れるための港湾施設の充実を積極的に推進している。台湾港務株式会社では国際クルーズ業務を港湾の多角化運営のための重要な戦略に挙げており、地域の産業・経済の繁栄促進に取り組み、高雄港と基隆港の南北クルーズ客船母港化計画を積極的に推進している。

基隆港は台湾のクルーズ船の母港でもある。市街地の便利な立地にあり、公共交通機関へのアクセスに優れ、台北市や北海岸の観光スポットからも近く、海外からの人気を集めている。現在、基隆港では東岸の2-4号および西岸の2-4号ターミナルにクルーズ船のバースがあり2018年からは22.5万トンのクルーズ船の停泊が可能である。

基隆港は地理的に優れた位置にあるため、台湾国内や東南アジア諸国の人々が基隆港クルーズ観光の顧客層となっており、スタークルーズ、プリンセスクルーズ、コスタクルーズなどのクルーズ会社が事業展開を行っている。

高雄港は、市街地に近く、観光資源も豊富で、多くの国際クルーズ船が寄港する港であり、台湾第二のクルーズ船母港でもある。現在、2-3号および8-10号ターミナルにクルーズ船のバースがあり、18-21号ターミナルに新たな旅客ターミナルが建設されると、22.5万トンのクルーズ船が停泊できるようになり、旅行者に快適で便利な通関施設とサービスを提供することができる。

日本と台湾においての関係では、神戸市港湾局、台湾港務株式会社、阪急交通社の3者で、クルーズ商品の共同企画を実施している。使用客船は、「セレブリティ・ミレニウム」(9万940総トン、乗客定員2,218人)。

また、大阪港湾局は、台湾港務株式会社とパートナーシップ港に関する覚書を締結している。

5. 考察

5.1 日本と台湾の港湾運営の違い

日本と台湾の港湾運営については、以下のとおり違いがあると考ええる。

5.1.1 日本と台湾の港湾運営主体の事業概要

表 5.1 日本と台湾における港湾運営主体別の主な事業内容

台湾		日本		
交通部航港局	台湾港務株式会社	港湾管理者	港湾運営会社	埠頭株式会社
公的権力の行使	全国の港湾管理	公的権力の行使	港湾施設の貸付け	港湾施設維持管理
	貨物誘致事業	港湾計画の策定	港湾施設整備	港湾関連事業の実施 (シャーン置き場の運営等)
	港湾施設建設	港湾施設維持管理	貨物誘致事業	指定管理者事業 (公共施設の維持管理等)
	クルーズ船の運営等	港湾施設整備	港湾施設の借受け	
	洋上風力発電関連	港湾施設維持管理		
	港湾運営効率化	クルーズ船の運営等		
	商港区域サービス運営等	貨物誘致事業		
	観光関連事業	CNP 関連事業		

台湾は政府（交通部航港局）が公権力に関する業務を担っており、港湾についての海事行政や監理を行っている。また、政府が100%出資者である国営企業の台湾港務株式会社が台湾全土の港湾の管理、貨物誘致、環境関連、観光関連等多岐に渡って事業を行っている。

一方、日本は、港湾管理者が港湾計画の策定、公共港湾施設の整備、維持管理等を行い、港湾運営会社は政府、港湾管理者等から港湾施設を借受け、それをターミナルオペレータ等に貸し出すことを主な事業とし、その他、政府や港湾管理者の支援を受けながら、港湾施設の整備、貨物の集荷促進事業等を行っている。また、埠頭株式会社においては、港湾管理者の所有港湾施設を指定管理者として管理運営を実施、自社所有の施設の港湾運営会社への貸出し、その他港湾関連駐車場運営等各港の特徴により様々な事業を行っている。

5.1.2 日本と台湾の港湾運営の特徴及び課題

(1) 日本と台湾の特徴

日本の港湾運営については、上記で述べたように、事業を行う運営主体が複数あり、各地方によってもその体制は様々である。港湾運営会社についても、国際戦略港湾、国際拠点港湾に対しての政府からの支援等の違い、同じ国際戦略港湾間、国際拠点港湾間においても港湾運営会社制度が導入される以前からの管理体制の違いや各港の独自の判断から異質性が生じている。

このように、一つの港湾の中に様々な運営主体があることで、各運営主体がそれぞれの立場と役割をもって事業を実施することとなる。結果、日本の各港湾の運営方法は様々な形となり、港湾管理者、港湾運営会社等の管理する限られた範囲内における事業展開、運営に留まっている部分がある。

また、事業を実施する際に、港湾運営会社においては政府との、埠頭株式会社においても港湾管理者との調整が必要であるなど、一定の制限がかかる時があるが、港湾運営会社においては、税の優遇措置など政府の支援により、財務体質が強化され、効率的な経営を実現することが可能となる等、政府の一定の関与により事業展開を促進させる基盤を作ることができる一面がある。

一方台湾は、台湾港務株式会社が事業計画を作成し、交通部航港局が承認するという体制であり、政府が関与している側面もある。運営主体が台湾港務株式会社のみなので台湾港務株式会社を通して、全国の各支社へ統一された方針で、台湾全土の港湾の管理、建設や事業を実施することができる。これは、日本のように各港湾様々な運営を行っている場合と比べ、政府として国全体の事業を進める上では効率的な仕組みであると言える。

また、台湾港務株式会社は、政府の関与があるとはいえ、子会社の設立や海外の企業への出資など、自由に投資等を行うことが可能であるとのことである。これは政府の統一された方針の中においても自由な判断を任されている部分があり、結果、多角的に事業を展開することが可能となり、各港湾の特徴を活かした事業展開を行っている。

(2) 日本の港湾運営の課題等

表 5.1 のとおり、台湾港務株式会社の事業内容は多岐に渡っている。元々政府自らが港湾管理、運営、港湾行政、企業誘致など複数の業務を一括して行う体制から港湾管理体制改革により、現在のような体制になった結果でもある。国土の規模や、これまでの港湾の歴史においての港湾管理体制の変遷の違いなどによって、日本は、台湾と同じような港湾運営体制を構築することは困難と考えられる。しかし、国際競争力強化という点を考えると、日本の港湾運営会社等も「民の視点」を十分に発揮して、海外への子会社設立など、幅広く自由に事業展開をすることも重要だと考える。例えば、台湾の自由貿易区のように海外からの貨物呼び込みやすい体制作りについて、台湾においては、政府の発展計画に基づくものだが、倉庫や物流関連施設、加工工場、グリーンエネルギー産業関連など、様々な企業を積極的に誘致している。日本においては総合保税地域の指定地域をさらに拡張し、民間企業の誘致を行い、海外貨物の集荷をさらに促進させることも有効である。海外進出については、台湾は、政府主導の新南向政策に基づき海外企業への出資を積極的に行っているが、日本においても、台湾を参考に、今まで以上に海外への進出等進めても良いのではないかと感じた。それは港湾運営会社に限らず、港湾管理者、埠頭株式会社も含め、外国貨物集荷のために意欲的に実施することが重要と考える。

台湾港務株式会社による統一された港湾運営に比べ、日本の各港湾における運営の特徴における利点もある。それぞれの港湾の立地に合わせた各港湾独自の事業を実施することは、各港湾が自港の特徴を活かし、より自由な発想で事業を行うことが可能な状態である。それには、政府や港湾管理者との調整や支援も必要となってくるが、各運営主体の明確な目的意識があれば実現は可能ではないだろうか。現在はまだ、各港湾において、台湾程の意欲的な活動を行っていないのではないだろうか。世界の様々な港湾の取り組みを研究し、各港湾において参考になるところは取り込み、国内外の船会社、荷主等のニーズを汲み取り主体的に事業を実施していくことも重要だと感じた。最終的には日本の国際競争力を高めることを目的とし、運営主体の独立性の妨げとならない程度の政府や港湾管理者の支援を有効に活用し、時には近隣港湾とも協力し港湾運営を行っていくことが今後の日本の国際競争力強化に繋がるのではないかと考える。

5.2 日本における港湾運営に対する政府の関与

港湾運営には、次の図のとおり、港湾サービスや財産管理における官民の役割分担から見ると大きく4つのタイプに分類でき、各国の状況に合わせ、様々な手法が採用されている。

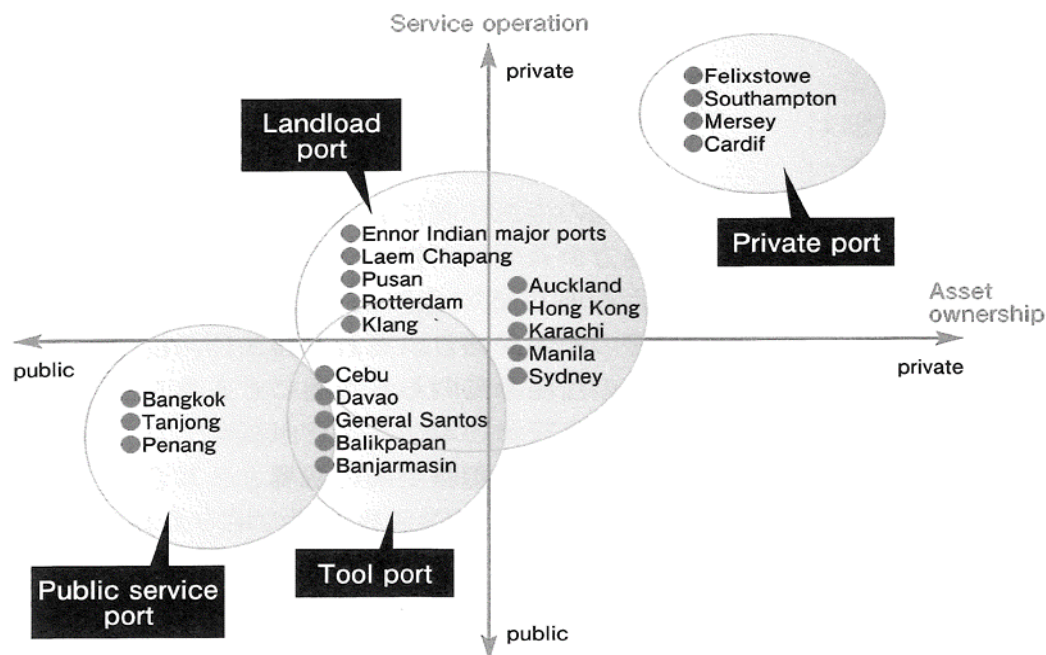


図 5.1 世界各港における港湾運営の分類

（出典）『港湾』2011年6月号 「港湾法の改正を受けて」（黒田勝彦）

その上で、公権力の行使にあたる狭義の「港湾管理」とコンテナターミナルの運営等に関する「港湾経営」のそれぞれの視点から、日本の港湾運営に対する政府の関与について評価した上で、今後どうあるべきかを考察する。

5.2.1 政府の関与の現状

(1) 「港湾管理」の視点

第2章で詳述したとおり、公権力の行使としての狭義の「港湾管理」は港湾管理者である地方自治体に委ねることが港湾法の理念であることから、政府は港湾計画に関する手続きなどで一定の関与は可能であるものの、政府からの関与の程度としては弱い。港湾法成立前、すなわち第2次世界大戦までの日本では、政府主導で港湾開発及び管理が行われていたが、終戦後、「港湾の管理運営に最大限の地方自治権を与え、かつ国家的及び地方的利益に最も適合する港湾管理主体を創設する機能」を「地方公共団体に与える」法律の制定をGHQより指示されたことを受けて成立したのが、現在の港湾法であるという歴史的経過が、現在の政府関与のあり様を生み出していると考えられる。

「港湾管理」が地方自治体主導となったことで、それぞれの地域の特性に応じた柔軟な管理を行うことが可能である。一方で、公権力の行使という点では、政府又は地方自治体のどちらでも行政が行うものである点では変わらない。台湾港務株式会社へのヒアリングの中で、会社設立によるデメリットとして、公権力の行使という点では力不足になるという回答があったが、その点では、日本における「港湾管理」は十分に公権力の行使を行える体制となっていると言える。

(2) 「港湾経営」の視点

コンテナターミナルにおける港湾経営は港湾運営会社が行っているが、政府が最大株主となっており、また監督権が与えられていることや、政府が整備した施設が港湾運営会社の事業基盤となっていることから、政府の関与は強いと言える。このようなあり方を評価するにあたり、台湾に加え、日本とは異なる港湾経営が行われているロサンゼルス港も交えながら比較したい。

まず、台湾についてだが、第3章で詳述したとおり、台湾港務株式会社には、政府からの一定の関与はありながらも、雇用や投資判断に関して高い自由度が与えられており、会社経営自体への政府の関与は強くない。

さらに、ロサンゼルス港では次の表のような港湾経営が行われており、政府からの財政支援を受けない独立採算のもとで、政府との関係ではより自由度が高い。

表 5.2 ロサンゼルス港の事例

港湾管理組織	市の港湾局だが、独立した経営権を有する	事業手法	幅広い自由度をもつが、州法、市憲章の制約あり
意思決定機関	理事会（ただし、市議会に拒否権あり）	地理的活動範囲	市域
財務運営	独立採算 起債権を持つ 利益は港湾にのみ充当する	政府、市との関係	政府の関与なし 市の限定関与

（出典）2020年度国際港湾経営研修資料「日本の港湾管理の変遷」（井上聰史）を基に作成

以上の点からみると、コンテナターミナルにおける港湾運営に対して「民の視点」を導入するために設立された港湾運営会社だが、海外事例と比較しても政府の関与は強い状況となっており、その運営に高い自由度が与えられているとは言えないと考える。

5.2.2 今後の政府の関与のあり方

(1) 「港湾管理」の視点

公権力の行使としての「港湾管理」には、その行使を十分に行える体制となっていることが求められる。この点では、政府の関与のあり方を変更する必要はなく、現制度で十分な体制がとられていると考える。

(2) 「港湾経営」の視点

「港湾経営」に求められることは、競争力の強化に向けて、スピード感があり、効率的な経営を行える体制となっていることであると考え。その点において、「民の視点」を導入することを企図した港湾運営会社制度は評価できる一方で、現状を鑑みると十分に「民の視点」が導入されているとは言えず、相対的な政府からの関与はより弱くても良いのではないかと考える。

そのために必要なこととして、横浜川崎国際港湾株式会社及び阪神国際港湾株式会社への出資状況は表 3.3、表 3.4 のとおり民間からの出資比率が非常に低い、その割合を増加させることや、阪神国際港湾株式会社では既に導入されているが、取締役役に船社等の民間企業から人材を

受け入れるなどにより、「民の視点」をより多く取り入れた運営が行える体制を整え、現状よりも政府からの自由度が高い運営を行えるようにする必要があると考える。

したがって、「港湾経営」に対する政府の関与のあり方として、競争力強化に向けては、「民の視点」の更なる導入により、より政府からの自由度が高い経営が行えるよう、港湾運営会社の意思決定に対して影響を与えるという視点での関与は弱めていく必要があると考える。

5.2.3 国際競争力強化に向けた政府の支援

ここまで、政府の関与を意思決定に対する影響度合い、すなわち政府が港湾運営主体の意思決定に対してどの程度強制力を有しているかについて整理した上で、「民の視点」の更なる導入により、港湾運営会社に対する政府の関与は弱め、港湾運営会社が政府からより自由な事業運営を行えるようにすべきであると述べてきた。

一方で、「港湾経営」において、完全に政府から自由な経営が理想的であると言えるだろうか。日本にとっての港湾は輸出入の99.6%を扱っているなど、最も重要な基礎インフラの1つである。その港湾整備には多額の費用を要するほか、カーボンニュートラル化のような社会的要請に対応していくことが「港湾経営」にも求められる。しかし、民間資本だけで巨額のコスト負担に対応することは不可能であるほか、カーボンニュートラル化等への対応には多岐にわたる関係企業・団体を調整することが必要であることから、この点では政府の役割は必要不可欠である。

港湾運営会社の自由度を高めることの目的は、効率的かつスピード感のある港湾経営を実現し、最終的には国際競争力を強化していくことにある。「港湾経営」を通じた国際競争力の強化は、港湾運営会社に対する政府の関与を弱めただけでは達成できず、そのために必要な支援を講ずるべきという点では、むしろ政府の「関与」が必要な側面も存在する。そこで、港湾運営会社への関与の強弱に加え、港湾運営会社への支援という側面からも、政府の関与はどうあるべきか考えたい。

現在、港湾運営会社に対する政府の支援は、主に次のものがある。

表 5.3 港湾運営会社に対する政府の主な支援

	国際戦略港湾	国際拠点港湾	
		名古屋港・四日市港	その他
無利子貸付	最大8割	最大8割	最大6割
港湾運営会社が取得した荷さばき施設等に係る課税標準の特例	固定資産税 1/2 都市計画税 1/2	固定資産税 2/3 都市計画税 2/3	固定資産税 2/3 都市計画税 2/3 (対象港は限定)
集貨支援※	補助率 1/2	—	

※国内及び東南アジア等からの集荷のためのフィーダー航路網の充実及び国際コンテナ戦略港湾の積替機能強化を図ることを目的とするもの。

(出典) 港湾運営会社制度の特徴と課題（津守貴之）及び令和4年度国土交通省港湾局関係予算概要資料を基に作成

港湾運営会社の競争力強化に向けた施策としては、例えば海外港湾への進出により国際貨物集荷能力を向上させることや、港湾運営会社が整備する施設の自動化や脱炭素化等を通じて港湾機能を高度化させることなどが考えられる。一方で、これらの実現に向けた課題の1つとして、これらの施策は事業採算性等の財政リスクが伴うことから、民間から全ての資金を調達することは困難となる可能性もあるが、政府からの支援のみに依存するのでは「民の視点」の導入に逆行し、港湾経営の効率化が阻害されかねず、また政府の負担も増大するばかりである。

そこで、港湾運営会社が実施しようとする海外進出等の事業に対し、政府及び金融機関等が国際競争力の強化に資すると認める事業については、政府が信用保証を行うことで、金融機関等からの融資を促進し、「民の視点」の更なる導入に向けて政府が支援することも1つの方策ではないだろうか。

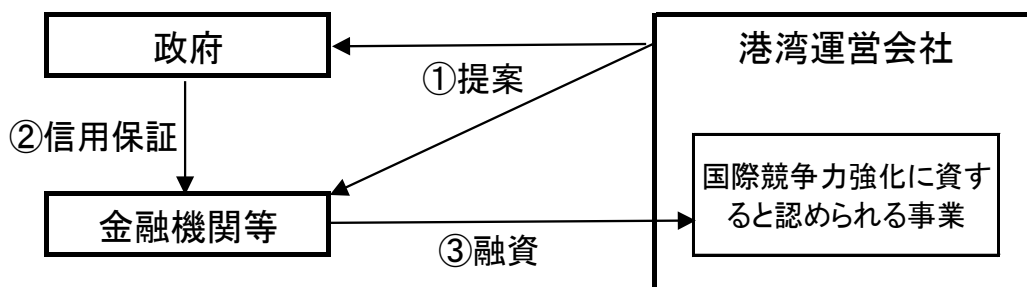


図 5.2 国際競争力強化に向けた政府の支援アイデア

勿論これは、港湾運営会社の国際競争力の強化に向けた政府の支援の1つのアイデアにすぎず、政府が港湾運営会社の返済を肩代わりする事態になれば、結果的に政府の関与が強まることにつながる可能性もある。

ここで重要なことは、国際的な海上覇権をめぐる競争が激化している中で、日本の港湾が今後も発展していくためには、港湾経営の国際競争力強化が不可欠であるということである。そして、そのためには、港湾運営会社への強制力としての関与ではなく、港湾運営会社の事業展開を下支えする政府の支援が必要であると考えられる。

5.3 日本における港湾運営のあるべき姿

最後に、これまでの台湾の港湾運営と比較したうえで、日本の港湾運営のあるべき姿について考える。ここでは、実状としてはそれぞれの会社の状況や他団体との関係性もあるかと察するが、それらについての状況は検討の材料とはせず、長期での将来的な理想形について論じることをご承知いただきたい。

まず、これまで述べた台湾の港湾管理制度に基づく体制と日本の港湾運営会社制度に基づく体制の対比から見ると、日本の港湾運営会社と同等の役割を持つのは台湾港務株式会社であり、日本の港湾管理者にあたるのが交通部航港局となるであろう。両国とも表面的には民間企業による港湾運営形態となっており、誘致活動や料金決定権が民間運営会社に与えられている前提は同じであるが、第3章で述べたとおり、民間企業と表現しても、台湾港務株式会社は100%政府出資の国営企業である一方で、日本の港湾運営会社の政府からの出資は50%であり、その性質や政府との関連性は違うものであることは注意したい。

台湾港務株式会社との意見交換の中で、港湾の将来的なビジョンや計画・戦略については、台湾港務株式会社が主導的に行うものの、その過程では台湾政府とそのビジョンや方針について調整していることが分かった。つまり、民間企業により港湾の運営を行いつつ、新たな施策展開や海外進出などの方針については、台湾の国策として掲げ、運営する民間企業と政府やその関連企業とが共に方針決定したうえで、台湾港務株式会社、もしくはその関連企業が実施している。極めて一貫した国家プロジェクトの下で、民間企業が効率よく大胆に事業展開することを可能にする体制になっているように感じた。これは、台湾の港湾の歴史が国有港湾から始まり、現在運営する台湾港務株式会社が100%政府出資の国有会社であることが大きな要因であろう。

一方、日本の港湾においては、第2章で述べたとおりに、コンテナリゼーション時代から港湾法上の港湾管理者である地方自治体と、莫大な費用の要する港湾整備を財政的に賄うためなどで関わりを持つ政府という2者が存在しており、さらに現在の国際コンテナ戦略港湾政策では港湾運営会社が港湾の運営を担っている。そして、港湾施設についても、時代によって政府や港湾管理者など、整備主体及び所有者が異なる。港湾計画など、今後の方針について検討する役割は港湾管理者にあるものの、実際は港湾管理者だけで策定できる計画は存在せず、そして似た性格の港湾が多数存在する日本港湾の中で、政府としての方針と、地域の港湾として生き抜いていく必要がある地方自治体としての方針、さらには港湾運営会社としての方針が混在している。実際に政府が「選択」と「集中」という形で方針を立てたとしても、選択されなかった港湾としても生き抜いていく必要があり、政府と地方の思惑がすべて全く同じ方向性で進んでいくことは容易なことではないように感じている。日本は島国であり港の数が多く差別化された役割分担がないなど、様々な要因が介在しているのは承知しているが、国策としての展開と各港湾との一貫性という点では、シンガポールや上海などアジア各国の港湾が国家プロジェクトとして港湾運営を展開し、世界のトップへと成長している姿とは対照的であるように思う。理想として、政府と地方の方針の更なる一貫性、そして行政と港湾運営会社の一貫性と協力体制の強化が国際競争力強化の課題の一つなのではと感じている。

併せて、国際競争力強化の中でも、現代社会においては、カーボンニュートラルを代表の例として、世界基準で取り組んでいかなければいけない課題もある。これらは、全てが港湾運営を行う民間企業に直接的な利益をもたらすものではないため、民の力だけでは困難であり、官の強力な後ろ盾がプロジェクトの進展に大きくかかわるものと考えている。新たな取組の導入には莫大な初期投資や連携、馬力が必要となるため、新プロジェクト導入や財政面においては、政府をはじめとする公共による更なる支援と、政府と背後圏を取り巻く地方自治体や港湾運営会社との一貫した強い連携が必要であると感じている。

次に、運営会社としての取組について、第4章に記述のとおり、台湾港務株式会社は台湾大手船社のヤンミンと提携して、インドネシアのスラバヤに物流会社を設立し、さらにスラバヤ港湾付近で物流までを手掛けることで安定した貨物を現地で集めることに成功している。さらには現地において、倉庫や物流会社等を展開することで、排他的に貨物を集約し、台湾港湾の利用発展へと繋げている。

一方で、日本の港湾運営会社はどうだろうか。阪神国際港湾株式会社がシアヌークビル港湾公社の株式を取得した例はあるが、基本的には、日本国内の港湾は、国内間で貨物を取り合っているのが現実ではないだろうか。その要因として、日本の港湾には、台湾の港湾ほどの明確な各港湾の役割のすみ分けがなく、日本国内ではどの港湾も同じような施設を整え、同じようにコンテ

ナ貨物を扱っている現状があると考えているが、この小さな島国の中で貨物を取り合うことには限界があるように感じる。今回の研修を通して、台湾港務株式会社が海外進出をしている実状を学び、日本の港湾運営会社もようやく誘致活動そして料金の決定権などを有した今となっては、集荷の視点を国内ではなく、今後の高いポテンシャルを持つ東南アジアなどの海外に向けていく必要があるのではないだろうか考える。

謝辞

本報告書の執筆にあたっては、台湾港務株式会社の皆様をはじめとして、多くの方から多大なる御協力をいただきました。この場をお借りして、厚く御礼を申し上げます。

さらに、2021年度国際港湾経営研修の研修リーダーを務めていただき、本報告書の執筆にあたって熱心かつ丁寧な御指導を頂いた一般社団法人寒地港湾空港技術研究センターの眞田理事長、そして本研修の事務局である公益財団法人国際港湾協会協力財団の皆様にも、心から感謝申し上げます。

(参考文献)

- 1) 外務省ホームページ
- 2) 外務省、2020年海外進出日系企業拠点数調査結果、2020
- 3) 令和元年度横浜川崎国際港湾株式会社事業報告書
- 4) 令和2年度横浜川崎国際港湾株式会社事業報告書
- 5) 令和元年度阪神国際港湾株式会社事業報告書
- 6) 令和2年度阪神国際港湾株式会社事業報告書
- 7) 令和2年度横浜港埠頭株式会社事業報告書
- 8) 井上聰史、2021年度国際港湾経営研修資料「日本の港湾管理の変遷」、2020
- 9) 国土交通省港湾計画課 泉あかり、「港湾用語の基礎知識」(「港湾」2020年10月号)、2020
- 10) 黒田勝彦、「港湾法の改正を受けて」(「港湾」2011年6月号)、2011
- 11) 港湾法
- 12) 台湾港務株式会社ホームページ
- 13) 台湾港務株式会社パンフレット
- 14) 台湾港務株式会社ワンデーセミナー資料、2021
- 15) 商港法
- 16) 国営港務会社設置条例
- 17) 津守貴之、港湾運営会社制度の特徴と課題、2016
- 18) 横浜市港湾局ホームページ
- 19) 川崎市港湾局ホームページ
- 20) 大阪市港湾局ホームページ
- 21) 神戸市港湾局ホームページ
- 22) 国土交通省海洋・環境課 嶋崎 賢太、World Watching205 (「港湾」2017年6月号)、2017
- 23) Daily Cargo 電子版

- 2 4) 清野馨、紅村文雄、堂柿栄輔、五十嵐日出夫、外貿コンテナ埠頭の管理運営体制に関する一考察、2 0 0 1
- 2 5) 大阪市立大学名誉教授 柴田悦子、戦後経済の流れと港湾政策の検討（前編・1 9 8 2 年まで）、2 0 0 8
- 2 6) CHEN Xi、日本の港湾政策の変遷について、2 0 1 3
- 2 7) 国土交通委員会調査室 近藤智哉、港湾政策の経緯と今後の課題、2 0 1 0
- 2 8) 国土交通省ホームページ 国際コンテナ戦略港湾施策について
- 2 9) 国土交通省ホームページ 港湾運営会社制度について
- 3 0) 国土交通省港湾局港湾経済課 国土交通官 内波聖弥、港湾運営の民営化について、2 0 1 4
- 3 1) 国土交通省港湾局、令和 4 年度国土交通省港湾局関係予算概要資料、2 0 2 1