

戦略研レポート

2014.10.30

港湾サービス産業の世界動向

CONTENTS

はじめに	2
Ⅰ. 港湾サービス産業の誕生	2
Ⅱ. 港湾サービス産業が発展している 主要国・地域の港湾概況	7
Ⅲ. 代表的な港湾オペレーター	10
Ⅳ. 世界的な潮流 —中規模船社系 GTO の勢力拡大—	14
おわりに	15

港湾サービス産業の世界動向

産業調査第二室 栗原誉志夫

はじめに—港湾サービス産業とは—

社会・経済活動に必要不可欠であるさまざまなインフラは、大きく分けると、上下水道、港湾、電力、鉄道などの施設（ハード）を主体とする分野と、防衛、司法、警察、教育、医療などの業務（ソフト）を主体とする分野に分類できる。また、施設を主体とするインフラを施設の所有・運営主体によって分類すると、世界的な傾向として、電力、ガス、通信、鉄道などのように民間企業によって所有・運営されるものが多いインフラと、上下水道、港湾、空港、道路などのように行政によって所有・運営されるものが多いインフラとに分けられる（図表 1）。そして、後者では、その整備計画、資金調達、設計、建設、運営・維持管理という一連の事業の流れのうち、民間企業が参画できるのは主に設計や建設の部分であったが、1990年代に始まったPFI等の官民連携手法の活用が世界的に広がりを見せたことにより、民間企業によるインフラの運営・維持管理サービスが大きな市場規模を有する一つの産業領域となりつつある。

本稿では、主に行政が所有する施設系インフラのうち港湾分野に着目し、港湾における民間企業等による運営・維持管理サービスを「港湾サービス産業」と定義し、その世界市場と関連企業の動向について述べる。港湾は、取り扱う貨物の種類によって大きく二分することができる。一つは、規格化されたコンテナに詰められた多様な貨物を取り扱うコンテナ港湾であり、もう一つは、鉄鉱石、石

図表 1 インフラの分類

	施設の所有・運営主体	
	行政	民間企業
施設系 (ハード)	上下水道、港湾、 空港、道路など	電力、ガス、 通信、鉄道など
業務系 (ソフト)	防衛、司法、警察、消防、 教育、文化、医療など	教育、文化、 医療など

炭、穀物、原油、LNG等のばら積貨物を取り扱うバルク港湾である。コンテナ港湾の多くは地方自治体等の行政が所有・管理者となっている公共港湾であり、港湾運営を専門とする民間企業等にさまざまな形態で運営が委託され、港湾サービス産業が展開している。一方、バルク港湾の多くは取扱貨物に関わる民間企業が所有する専用港湾であり、その運営は所有企業によって自ら行われている。そこで、本稿ではコンテナ港湾(コンテナターミナル)を対象としている。

なお、バルク港湾と同様に、漁港、軍港など、特別な用途を持ち利用者が自ら運営している港湾も港湾運営を専門とする企業等への運営委託が行われていないため、本稿では対象としていない。

I. 港湾サービス産業の誕生

1. コンテナ港湾の成長と港湾運営主体の変化

2012年における世界の国際海上輸送貨物量は94.7億トンと推計されており、その内訳は、原油、LNG等の液体貨物が32.0%を占め、続いて3大バルクと呼ばれる

鉄鉱石、石炭、穀物が26.7%、マイナーバルクと呼ばれる鋼材、セメント、肥料原料、丸太、ボーキサイト、鉄スクラップ等が16.2%である。コンテナ貨物の占める割合

図表2 世界のコンテナ取扱量上位20港の推移

	1980年		1990年		2000年		2010年		2012年	
	港湾	千TEU	港湾	千TEU	港湾	千TEU	港湾	千TEU	港湾	千TEU
1	NY/NJ	1,947	シンガポール	5,220	香港	18,100	上海	29,069	上海	32,529
2	ロッテルダム	1,901	香港	5,100	シンガポール	17,040	シンガポール	28,431	シンガポール	31,649
3	香港	1,465	ロッテルダム	3,670	釜山	7,540	香港	23,699	香港	23,117
4	神戸	1,456	高雄	3,490	高雄	7,426	深圳	22,510	深圳	22,940
5	高雄	979	神戸	2,600	ロッテルダム	6,280	釜山	14,194	釜山	17,046
6	シンガポール	917	釜山	2,350	上海	5,613	寧波	13,144	寧波	15,670
7	サンフアン	852	ロサンゼルス	2,120	ロサンゼルス	4,879	広州	12,550	広州	14,744
8	ロングビーチ	825	ハンブルク	1,970	ロングビーチ	4,601	青島	12,012	青島	14,503
9	ハンブルク	783	NY/NJ	1,900	ハンブルク	4,248	ドバイ	11,600	ドバイ	13,270
10	オークランド	782	基隆	1,810	アントワープ	4,082	ロッテルダム	11,146	天津	12,300
11	シアトル	782	横浜	1,650	深圳	3,994	天津	10,080	ロッテルダム	11,866
12	アントワープ	724	ロングビーチ	1,600	ポートケラン	3,207	高雄	9,181	ポートケラン	10,000
13	横浜	722	東京	1,560	ドバイ	3,059	ポートケラン	8,870	高雄	9,781
14	ブレーメン	703	アントワープ	1,550	NY/NJ	3,050	アントワープ	8,468	ハンブルク	8,864
15	基隆	660	フェリクストウ	1,420	東京	2,899	ハンブルク	7,900	アントワープ	8,635
16	釜山	634	サンフアン	1,380	フェリクストウ	2,853	タンジュンペラバス	6,530	ロサンゼルス	8,078
17	ロサンゼルス	633	シアトル	1,170	ブレーメン/ブレーマーハーフェン	2,712	ロングビーチ	6,263	大連	8,060
18	東京	632	ブレーメン	1,160	ジオイアタウロ	2,653	廈門	5,820	タンジュンペラバス	7,700
19	ジェッタ	563	オークランド	1,120	タンジュンプリオク	2,476	NY/NJ	5,292	廈門	7,202
20	パルチモア	523	マニラ	1,039	横浜	2,317	大連	5,242	タンジュンプリオク	6,200
20港合計		18,483		43,879		109,031		252,001		284,154

出所：(公社)日本港湾協会、Containerisation International

は、重量ベースでは15.6%にすぎないが、金額ベースではコンテナ輸送が過半を占める(2007年時点)。世界のコンテナ輸送量は過去20年以上にわたり年率10%前後の伸びを続けてきており、コンテナ港湾は、新興国を中心として建設・拡張が盛んに行われている。

世界の国際海運は、コンテナ化によって、形の異なる複数の貨物を混載する従来型の輸送に比べて輸送コスト・輸送時間を劇的に減少させることができたために急速に拡大し、コンテナ港湾における取扱規模は飛躍的に増大してきた。世界の上位20港のコンテナ取扱量は、1980年の1,800万TEU¹から10年で2倍以上というペースで増

図表3 世界のコンテナ取扱量上位10カ国・地域の推移

単位：千TEU

	2003年	2007年	2012年	増加率(倍)		
				2003→07年	2007→12年	2003→12年
1 中国	41,449	103,823	155,017	2.50	1.49	3.74
2 米国	32,689	41,646	43,664	1.27	1.05	1.34
3 シンガポール	18,441	27,936	32,421	1.51	1.16	1.76
4 香港	20,449	23,998	23,100	1.17	0.96	1.13
5 韓国	13,049	17,405	21,453	1.33	1.23	1.64
6 日本	15,056	19,028	21,232	1.26	1.12	1.41
7 マレーシア	10,210	14,829	20,866	1.45	1.41	2.04
8 ドイツ	10,943	16,644	17,579	1.52	1.06	1.61
9 UAE	6,955	11,009	17,211	1.58	1.56	2.47
10 台湾	12,087	13,720	13,977	1.14	1.02	1.16

出所：IAPH World Container Traffic Data

億8,400万TEUに達した(図表2)。国別に見ると、近年では中国の伸びが著しく、2003年から2012年の9年

1. Twenty-foot Equivalent Units (20フィートコンテナ換算単位)の略で、長さ20フィート(約6.1m)、幅8フィート(約2.4m)、高さ8.5フィート(約2.6m)を標準とする20フィートコンテナを1単位として、港湾やコンテナ船が取り扱う貨物量を表す際に一般的に用いられる単位。

間で約 3.7 倍の伸びとなっている（前ページ図表 3）。そして、2012 年の世界の港湾のコンテナ取扱量は 6 億 TEU を超えるに至った。

このようなコンテナ輸送の成長に伴い、公共港湾であるコンテナ港湾の運営・維持管理（港湾サービス）が大きな収益を生み出すようになり、1980 年代後半から始まった公共サービス民営化の流れと相まって、世界の主要なコンテナ港湾は、港湾を管理する行政機関（港湾管理者）に代わって港湾運営会社（港湾オペレーター）によって運営されるようになってきた。世界のコンテナ取扱量

のうち、行政機関が運営する港湾での取扱量の割合は、1993 年時点の約 42% から 2007 年時点では約 17.5% へと低下している（図表 4）。

図表 4 港湾運営主体別コンテナ取扱量シェアの推移

単位：%					
	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
港湾オペレーター	77.7	79.1	79.3	82.0	82.5
行政機関	22.3	20.9	20.7	18.0	17.5

出所：Drewry Maritime Research

2. グローバル港湾オペレーターの成長

港湾オペレーターの中から、複数の国において港湾サービスを行う「グローバル港湾オペレーター」（Global Terminal Operators：GTO）が誕生し、成長してきた。それらは、図表 5 に示すように大きく二つの類型に分けられる。

一つは、港湾サービス事業を専業とする「専業オペレーター」（Global Stevedores’ TO）である。香港港を本拠地とする Hutchison Port Holdings（HPH）やシンガポール港を本拠地とする PSA International（PSA）などがあり、それらの多くは、港湾を運営するローカル企業として出発し、港湾サービスの民営化の世界的な進展に合わせて海外へ進出してきた。また、専業オペレーターの多くは、競争力として港湾の運営効率を重視するため、グローバル展開はしているが、本拠地とその周辺地域における大規模な港湾を中心とした展開をしている。

もう一つは、海運事業を主業とする海運会社（船社）が自社の海運事業を有利に展開するために世界各国の港湾サービスに参入した「船社系オペレーター」（Global

Carriers’ TO）である。船社系オペレーターは、親会社の海運事業を支援するためのネットワーク構築を重視し、競争力としてもネットワーク効果を重視しており、比較的小規模な投資を主体として世界中に広範な港湾ネットワークを構築している。そして、船社系オペレーターは、収益部門として他船社のコンテナも大量に扱う企業（事業型）と、主に自社海運事業のためのコストセンターとして位置付ける企業（コストセンター型）とに分けられる。事業型の例としては、世界最大のコンテナ海運会社であるデンマークのマースクグループ（A.P. Moller-Maersk Group）に属する APM Terminals（APMT）や中国船社の中国遠洋運輸（集団）総公司（China Ocean Shipping（Group）Company：COSCO）傘下の COSCO Pacific などがある。一方、コストセンター型では、スイス船社である MSC グループ傘下の Terminal Investment Limited（TIL）や韓国船社の Hanjin Shipping などがある。船社にとっては、元来、港湾サービスは、自社航路の拠点に直営ターミナルを確保することによって本業である海運事業を支援することを

図表 5 グローバル港湾オペレーターの分類

	専業オペレーター (Global Stevedores’ TO)	船社系オペレーター (Global Carriers’ TO)	
		事業型	コストセンター型
特徴	港湾運営事業を主業とする。	グループ内に独立した港湾運営会社を設立し、収益部門と位置付ける。他船社グループのコンテナも取り扱う。	自社の海運事業を効率的に行うため、コストセンターとして港湾運営を行う。
企業例	HPH、PSA、DP World、Eurogate	APMT、COSCO Pacific	TIL、Hanjin Shipping、Evergreen、商船三井

出所：Drewry Maritime Research 等をもとに三井物産戦略研究所作成

図表6 マースクグループの事業別業績

単位：百万ドル

		2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
売上高	港湾サービス事業 (APMT)	1,504	2,065	2,519	3,119	3,021	4,251	4,682	4,780	4,332
	定期船事業	21,524	25,275	25,821	28,666	20,611	26,038	27,295	27,118	26,196
	全事業	34,843	44,518	51,218	61,211	48,522	56,090	60,230	59,036	47,386
	APMT / 全事業	4.3%	4.6%	4.9%	5.1%	6.2%	7.6%	7.8%	8.1%	9.1%
純利益	港湾サービス事業 (APMT)	75	99	106	161	442	793	649	723	770
	定期船事業	1,278	▲ 568	106	205	▲ 2,088	2,642	▲ 537	461	1,510
	全事業	3,389	2,723	3,422	3,462	▲ 1,024	5,018	3,377	4,038	3,777
	APMT / 全事業	2.2%	3.6%	3.1%	4.7%	—	15.8%	19.2%	17.9%	20.4%
純利益率	港湾サービス事業 (APMT)	5.0%	4.8%	4.2%	5.2%	14.6%	18.7%	13.9%	15.1%	17.8%
	定期船事業	5.6%	▲ 2.6%	0.4%	0.7%	▲ 10.1%	10.1%	▲ 2.0%	1.7%	5.8%
	全事業	9.7%	6.1%	6.7%	5.7%	▲ 2.1%	8.9%	5.6%	6.8%	8.0%

注：2006年までの定期船事業の売上高、純利益にはAPMT分を含む
出所：A.P. Moller-Maersk Group Annual Report をもとに三井物産戦略研究所作成

目的としたコストセンターとしての位置付けであった。しかし、海運事業が運賃や燃料費などの市況変化によって利益の変動幅が大きいのに対し、港湾サービス事業は、港湾の将来需要予測や適切な投資規模の見積もりができれば安定的に利益を生むことが可能な事業であると認識されたことから、多くの船社が成長を見込める収益部門の一つと位置付け、直営ターミナルにおいて他船社のコンテナも取り扱う事業型に移行してきている。図表6はマースクグループの事業別業績の推移であるが、これを見ると、APMTがマースクグループの全事業に占める売上高およ

び純利益の割合は年々増加し、2013年では売上高の約9%、純利益の約20%を占めるに至っている。また、定期船事業の純利益の変動が大きいのに対し、APMTの純利益は安定して推移している。さらに、APMTの純利益率は増加傾向で推移し、近年では定期船事業の利益率を大きく上回っている。

なお、GTOには民間企業のほか、行政機関が支配的な株主となっている公企業もある。特に、専門オペレーターに多い。

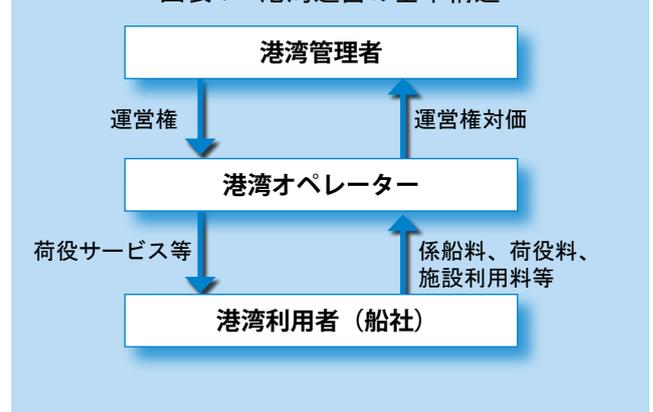
3. 港湾サービス事業のビジネスモデル

港湾の整備は、1件当たりの投資規模が数億ドルから数十億ドルと極めて大きく、それに伴うリスクも大きくなるを得ないため、特に、航路、泊地等の水域施設や防波堤等の外郭施設（非収益的施設）の整備は国によって実施または補助されることが多い。港湾管理者は、港湾が地域経済に与える影響の大きさから地方自治体であることが多く、また、個別の設立根拠法に準拠する特殊法人、活動の枠組みが法定される公社、港湾管理者が出資する民法上の企業などが設けられている場合もある。

効率的な運営等により港湾の競争力の確保を図るため、港湾サービスは、運営権を付与するなどの形態で港湾管理者から港湾オペレーターへ委託することが大勢となっている。そして、港湾オペレーターは、港湾の利用者である船社から徴収する係船料、岸壁に設置した大型

クレーンによるコンテナの陸揚げ・船積み等を行う荷役料、倉庫等の施設の利用率などを収入源とする（図表7）。

図表7 港湾運営の基本構造



世界の港湾は、建設・所有・運営を港湾管理者と港湾オペレーターとでどのように役割分担するかという管理・運営形態の違いによって、「政府直営」、「借家型」、「定期借地型」、「持家型」に分類できる。また、「借家型」は、次の二つに細分できる。一つは「設備付き」タイプであり、港湾管理者が港湾のインフラストラクチャー（航路、泊地等の水域施設、防波堤等の外郭施設、臨港交通施設、岸壁等の係留施設）やスーパーストラクチャー（クレーン、上屋等の荷捌き施設、倉庫等の保管施設）を整備し、運営のみを港湾オペレーターに委ねるものである。もう一つは「設備無し」タイプであり、港湾管理者がインフラストラクチャーまでを整備して、スーパーストラクチャーの整備と運営を港湾オペレーターに委ねるものである（図表8）。

大陸欧州など、世界の主要港湾の管理・運営形態は、「借家型（設備無し）」が多い。これに対し、香港は、非収益的施設を除く港湾施設の建設と運営を民間企業に

委ねる「定期借地型」である。香港では、新たなコンテナターミナルの建設に当たっては、港湾オペレーターとなるべく入札に応募して選定された民間企業は、開発権利金を港湾管理者（香港政府）に支払い、用地の埋め立て・造成から施設建設、機器調達までを行うが、建設した造成地は香港政府に帰属し、港湾オペレーターはそれを借り受けて運営を行うというシステムとなっている。シンガポールは、港湾管理者（シンガポール政府）が建設・所有・運営する「政府直営」であったが、1997年に民営化した港湾オペレーター（PSA社）に港湾施設の所有と運営を全て移管して「持家型」として現在に至っている。英国は、1980年代後半の民営化によって民間企業の港湾オペレーターが所有・管理・運営を行う「持家型」となった。

図表8 港湾の管理・運営形態による分類

		政府直営	借家型		定期借地型		持家型	
			設備付き	設備無し	管理者	管理者		
開発計画・開発権利許可		管理者	管理者	管理者	管理者	管理者	オペレーター	
建設	インフラストラクチャー	非収益的施設 ・水域施設（航路、泊地等） ・外郭施設（防波堤等） ・臨港交通施設	管理者	管理者	管理者	管理者	管理者	オペレーター
		収益的施設 ・係留施設（岸壁等）	管理者	管理者	管理者	オペレーター	オペレーター	
	スーパーストラクチャー	管理者	管理者	オペレーター	オペレーター	オペレーター		
所有	インフラストラクチャー（非収益的施設）、土地	管理者	管理者	管理者	管理者	管理者	オペレーター	
	インフラストラクチャー（収益的施設）	管理者	管理者	管理者	管理者	オペレーター※3		
	スーパーストラクチャー	管理者	管理者	オペレーター	オペレーター※2	オペレーター※3		
運営		管理者※1	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	オペレーター	
官民連携の形態		政府直営 ※1 荷役業務の民間委託を含む	長期リース	長期土地リース	BTO (Build Transfer Operate) ※2 契約期間終了後、港湾管理者へ移転	BOT (Build Operate Transfer) ※3 契約期間終了後、港湾管理者へ移転	民営化 (民有化)	
港湾事例		タンジュンプリオク(インドネシア)、 レムチャパン(タイ)、 ダーバン(南ア)、 ハイファ(イスラエル)	日本の主要港、 高雄(台)、 釜山(韓)、 シアトル(米)、 中国本土、 ドバイ	大陸欧州の主要港 (ロッテルダム、 ハンブルク等)、 ロサンゼルス(米)、 ロングビーチ(米)、 NY/NJ(米)	香港	高雄(台)、 釜山(韓)、 レムチャパン(タイ)、 JNPT(印)	シンガポール、 英国、 ニュージーランド	

注：「管理者」は港湾管理者（行政機関）の役割、「オペレーター」は港湾オペレーターの役割を示す
 出所：（財）国際臨海開発研究センター「開発途上国の港湾管理に関する調査報告書」等をもとに三井物産戦略研究所作成

II. 港湾サービス産業が発展している主要国・地域の港湾概況

本章では、港湾サービス産業が発展している、あるいは、GTO が誕生・成長している主要な国や地域における港湾サービスの経緯と現状、関連する法制度などの概況を述べる。具体的には、大陸欧州、英国、米国、香港、シンガポール、ドバイ (UAE)、中国を取り上げている。なお、日本、韓国は、港湾整備は進んでいるものの港湾サービスの民営化が進展していないため取り上げない。

大陸欧州

大陸欧州の主要港の港湾管理者は、地方政府または地方政府が設けた公企業となっている。ロッテルダム港(オランダ)、ハンブルク港、ブレーメン/ブレーマーハーフェン港(ドイツ)、アントワープ港(ベルギー)などが市による直接管理である。大陸欧州の港湾整備の歴史は古く、ハンザ同盟都市の管理などを経て、19世紀のうちに公営化が進められた。

港湾の管理・運営形態としては「借家型(設備無し)」が多く、一つの港湾において複数の港湾オペレーターを参画させ、同じ港のオペレーター同士の競争によってサービスの向上が図られている。また、近隣の港湾同士での競争も激しい。その背景として、大陸欧州の最終仕向地が陸続きであり、自国の輸出入貨物が限られていても他国向け貨物の中継地点となることが可能であるが、そのためには激しいゲートウェイ競争をしなければならないという港湾物流構造がある。

英国

第二次大戦中に多くの港湾労働者が必要とされたことから、従来の日雇い労働者に対して登録措置がとられた。その後、1946年に港湾労働法が制定され、同法の適用を受けることとなった大規模港では登録港湾労働者のみが貨物を取り扱うことを許可され、免許を持った事業者だけがそれら労働者の雇用を許された。その後、1960年代からのコンテナ化の進展に伴い、港湾荷役の機械化で港湾労働者を削減できる時代を迎えたが、政府が労働者の雇用を保護したことから人員削減が進まず、高コストな港湾運営が温存された。一方で、フェリクストウ港などの港湾労働法の適用を受けなかった小規模な港湾は、機械化による効率的な運営によってコンテナ取扱実績を伸

ばしていった。

このような状況下、港運事業者協会からの要請に応じて1989年に港湾労働法が廃止され、同時に、当時の保守党政権による民営化政策によって英国政府は一切の港湾計画・補助・規制を放棄し、港湾事業の完全な民営化がなされた。これらの民営化政策によって英国の港湾運営の効率性は劇的に向上した。一方、港湾計画を含む完全な民営化の結果として、港湾整備が他国のような国や地方自治体の主導によるものではなく、民間主導であるために事業認可取得の難しさなどから進まない、また、道路等の関連インフラ整備が行われないなどの問題も抱えることとなった。

米国

米国の港湾は、19世紀末までは鉄道会社などの民間資本による開発・運営が一般的であり、公共部門はほとんど関与していなかった。しかし、経済成長のためには海上輸送費を低減させることが必要であるとの認識が高まり、民営港湾で生じていた独占による高料金・低サービス、需要に応じた設備投資に対する資金不足などの弊害を取り除くための政策がとられるようになり、公共的に港湾を管理する「ポートオーソリティ」が各地で設立されて地方政府(州、郡あるいは市)の管理へと移行していった。ポートオーソリティには、港湾管理者が州の場合は公企業を設立し、郡や市の場合は内部部局あるいは公企業を設立する。公企業の場合は、州によって性格や法的根拠が異なる。NY/NJ Port Authority や Virginia Port Authorityなどは特殊法人であるが、州知事は、意思決定機関である評議会委員の指名権や評議会決定への拒否権を持つなど強い影響力を有する。それに対して、シアトル港、タコマ港、ポートランド港などは公社が管理するが、州政府からの独立性が強い。また、連邦政府は、整備計画や港湾間の調整を含め、港湾の管理・運営には関与しない。航路浚渫や関連道路などのインフラ整備に補助を行うのみである。

米国の港湾は、内陸部へのゲートウェイ機能を取り合っ

て地方政府の関与を伴った地域間競争を展開しており、一国内ではあるが、大陸欧州と共通する構造がある。

香港

香港は、伝統的に民間活力を尊重する傾向にあり、コンテナ港湾の整備・運営は民間企業に任されている。ただし、計画と開発権利許可は港湾管理者（香港政府）の役割であり、港湾の管理・運営形態としては「定期借地型」である。1966年に香港政府がコンテナ委員会を設置し、1970年に最初の建設許可を与えたのが本格的な港湾整備の始まりであるが、このとき、Hongkong International Terminals (HIT) という港湾運営子会社を設立して香港のコンテナ港湾運営に乗り出したのが現在のハチソン・ワンポア社であり、Hutchison Port Holdings (HPH) 設立の基礎となった。香港港における港湾整備計画は、地元企業、港湾サービス企業、香港政府が参加する港湾開発委員会（Port Development Board）が必要予測に基づいて諮問し、香港政府が決定する。香港政府から競争入札（もしくは随意契約）で選ばれた港湾オペレーターは、プレミアムと呼ばれる開発権利金と引き換えに開発権利許可を与えられ、自己資金でインフラストラクチャーとスーパーストラクチャーの建設を行う。完成したインフラストラクチャーの所有権は香港政府に移転されるが、長期の使用権は港湾オペレーターに与えられて港湾サービスを行う。

香港港は、コンテナ取扱量で1999年から2004年にかけて世界第1位であったが、2005年にシンガポールにトップの座を奪われた後、2007年に上海港に抜かれ世界3位に後退し、2013年には地理的に近い深圳港にも抜かれて世界4位となった。世界の上位10港の中で2012年と2013年に取扱量が減少したのは香港港だけである。これらの背景としては、中国本土の港湾が施設整備と運営の近代化を進め、直航便が増加したことによって中継港としての香港港の役割が低下しているという構造的な要因がある。

シンガポール

民間会社の棧橋施設を1905年に政府が接収し、1912年に港湾管理者としてSingapore Harbor Boardを設けた。1963年に英国から独立すると同時にシンガポール港湾庁（Port of Singapore Authority）を設立し、産業基盤としてのシンガポール港に莫大な投資を実行してきた。シンガポール港は、太平洋とインド洋を結ぶマラッカ海峡の入り口に位置するという地理的優位性から香港と世界1、2位を争う港湾として成長したが、経済成長とともに急ピッチで追い上げる周辺諸国の港湾との競争を意識せざるを得ない状況となり、組織改革、民営化を進めていった。1996年の組織改革により、それまで行政機関であったシンガポール港湾庁の官公庁的業務（航行安全対策、許認可事務等）を新しく設立した別組織のMPA（Maritime & Port Authority of Singapore）に移管した。1997年にはシンガポール港湾庁は国際展開のために民営化され、荷役オペレーションを含む港湾サービスを主体とした100%政府出資の「PSA コーポレーション」となった。また、2003年の組織再編によって持ち株会社のPSA International (PSA) が設置され、PSA コーポレーションはその子会社となった。

港湾の管理・運営形態は、PSAが開発計画から建設、所有、運営までを行う「持家型」である。PSAは財政的に政府から独立しており、新規ターミナルの建設等は内部留保を使って行われている。シンガポール港は自国を最終仕向地とする貨物が少なく、差別料金を採用するなどの工夫をして中継輸送を誘致してきており、“世界一のハブ港”となっている。1990年代から世界1、2位の座を守っており、PSAという一つの公企業が管理・運営を独占しているにもかかわらず効率的な運営が維持されている特異なケースである。

ドバイ

アラブ首長国連邦（UAE）では、港湾開発に関する統一的な開発計画は存在せず、各首長国が独自に計画を立案、資金調達し、建設する。ドバイ港はドバイ市街地の西側に隣接するラシッド港区と市の中心から南西に約 35km 離れたジュベル・アリ港区の二つの地域の総称である。中でも、ラシッド港区は中継貿易でドバイの経済を支えてきた歴史をもっている。ドバイ港を一元的に管理していたのは 1991 年に設立されたドバイ港湾公団（Dubai Port Authority : DPA）であった。同公団は、もともとラシッド港区とジュベル・アリ港区の管理者を合併して設立した組織で、政府の一部門である。1990 年代にジュベル・アリ港が成長を遂げると、DPA の港湾運営ノウハウを海外に展開するため、1999 年に Dubai Ports International（DPI）が創設された。その後、2005 年に DPA と DPI が統合し、ドバイ政府所有の投資会社である Dubai World を親会社とする港湾オペレーター「DP World」が誕生した。

ドバイ港の運用時間は 24 時間、365 日体勢となっている。コンテナターミナルの利用形態は利用船社を特定しない公共ターミナル方式が採用されており、DP World によって一元的に管理されている。ドバイは中継貿易立国であり、中継輸送を主体とする港湾事業を一つの重要な産業と見なす国家戦略に支えられているという点は、シンガポールと同様である。

中国

1978 年から始まった「改革・開放政策」以降、多方面に及ぶ経済の自由化は、中国に多大な成長をもたらした。それに伴って、地方政府による港湾建設・管理への積極的参加、港湾やその他物流関係についての法整備など、港湾の管理・運営改革も推進された。従来は、中央政府（交通部）の直属という中央集権的な管理・運営方式が取られていたが、1980 年代中頃に、一部の例外を除いた主要港で交通部が地方政府と共管する「二重指導、地方主導」の管理体制に移行し、所在都市に管理権限を移譲した。1984 年に天津港、1986 年に上海港と大連港、1987 年には青島、煙台、南通、連雲の各港で港湾管理権の地方委譲が行われた。その後、コンテナ港湾の運営に GTO を参入させる動きは世界でも最も早く、1992 年に上海港に香港の HPH 社が 50% の資本参加をしている。1993 年には上海港が世界のコンテナ取

扱量で 27 位（90 万 TEU）となり、上位 30 港に中国の港湾が初めて登場した。その後、1999 年に上海港は 7 位となるとともに深圳港（11 位）と青島港（30 位）が加わり、さらに 2001 年には天津港が 27 位に加わった。

21 世紀に入り、交通部は「全国沿海港湾発展戦略」を提示し、経済のグローバル化に対応するため、約 18,000 km の海岸線を有する中国沿海部の港湾発展の総目標を提起した。そして、国家発展改革委員会と共同で、一連の港湾発展計画を次々と打ち出した。また、2001 年 12 月 11 日の WTO 加盟にあたっての約束履行のため、2002 年に公布した「外商投資産業指導目録」の中で、港湾投資における中国側比率のマジョリティ規定を廃止した。2002 年から 2004 年にかけて、交通部が直轄または地方政府と二重指導していた 38 港湾が地方政府に移譲されるとともに、一体であった港湾行政と港湾企業経営が分離され、各港務局が公司化された。上海国際港務（集団）股份有限公司（Shanghai International Port (Group) Co., Ltd. : SIPG）は、上海港務局（Shanghai Port Authority）が 2005 年に公司化されて誕生した国有企業である。2004 年 1 月には「中国港湾法」が施行された。草案の起草から 20 年間をかけてようやく制定したものであり、同法により、外資による港湾建設プロジェクトへの 100% 出資が認められることとなり、これ以降、外資参加型の港湾整備・増強が加速された。その中心となったのが、GTO の上位 4 社であり、中でも、香港の HPH 社とシンガポールの PSA 社が中国港湾における建設投資や港湾運営の主力であった。2012 年には世界上位 10 港のうち中国本土の港湾が 6 港を占めており、上海港は 2010 年から連続して世界 1 位となっている。近年では、港湾投資が進んだ結果、同じ地域内の港湾同士や、同じ港湾内のターミナル同士での競争が激しくなっている。

Ⅲ. 代表的な港湾オペレーター

本章では、主要な港湾オペレーターおよび近年の動向を捉える上で特徴的な港湾オペレーターについてその概要を述べる。まず、コンテナ取扱量において上位4社のGTOについて述べ、続いてコンテナ港湾の成長著し

い中国における新興GTOと、ローカル企業でありながらGTOに匹敵するコンテナ取扱量を有する“ローカルメジャー”について述べる。

1. GTO 上位4社

PSA

PSA International (PSA) は、シンガポール港を本拠地とする専門オペレーターである。PSAの前身はシンガポール港湾庁 (Port of Singapore Authority) であり、1996年の組織改革および2003年の組織再編によって港湾サービスを主体とする100%政府出資の持ち株会社となった (シンガポール政府系の投資会社である Temasek Holdings が100%出資)。PSAは、シンガポール港における建設・運営・維持管理、荷役サービス、タグ、パイロット等のあらゆる港湾サービスを一手に引き受けている。また、アジアではシンガポール港のほかに中国、インド、韓国、日本、タイ、ベトナムに計15カ所、欧州ではベルギーのアントワープ港をはじめイタリア、ポルトガル、トルコに計6カ所、そのほか、中南米3カ所、中東1カ所の世界25カ所でコンテナ港湾を運営している。

PSAはシンガポール港で培った豊富な港湾運営ノウハウを活用して海外展開し、経営基盤の拡大と安定化を図ってきた。1996年7月に初の海外プロジェクトとして中国において大連港務局との合弁事業を開始し、PSAの子会社SPDIが49%、大連港務局傘下企業が51%出資した

「大連コンテナターミナル会社」を設立した。2006年には、世界第4位の港湾オペレーターであった英国のP&O Portsの買収でDP Worldに競り負けた後、HPHの港湾運営事業の持ち分の20%を取得しており、同社の中国をはじめとするアジア地域の強力な港湾ネットワークを通じて海外展開の加速を図ろうとしている。一方、シンガポール港の“世界一のハブ港”の座を揺るぎないものとするため、コンテナ船の大型化に対応するターミナル施設の大型化や近代化への投資を積極的に進めている。現状では、2013年におけるコンテナ取扱量6,181万TEUのうち、シンガポール港における取扱量が3,224万TEUと過半を占めている。

HPH

Hutchison Port Holdings (HPH) は、香港港を本拠地とする専門オペレーターであり、世界26カ国で52港に319ターミナルを運営している (2013年時点)。香港の国際的コングロマリットであるハチソン・ワンポア社 (Hutchison Whampoa Limited : HWL) の子会社である。HPHの起源は、1866年創立の造船会社である Hongkong and

図表9 PSAの業績

	2012年	2013年	前年比
コンテナ取扱量 (百万TEU)	60.1	61.8	2.8%
売上高 (百万ドル)	3,602	3,716	3.2%
営業利益 (百万ドル)	1,472	1,642	11.5%
営業利益率	40.9%	44.2%	—
純利益 (百万ドル)	1,030	1,178	14.3%
純利益率	28.6%	31.7%	—
地域別売上高比率 (2012年)	アジア : 69% 欧州、地中海 : 25% その他 : 6%		

注 : 営業利益は Profit from operations、純利益は Net Profit for the year (after tax)
出所 : PSA Annual Report 2013

図表10 HPHの業績

	2012年	2013年	前年比
コンテナ取扱量 (百万TEU)	76.8	78.3	2.0%
売上高 (百万ドル)	4,247	4,399	3.6%
営業利益 (百万ドル)	990	949	▲4.2%
営業利益率	23.3%	21.6%	—
純利益 (百万ドル)	N/A	N/A	—
純利益率	—	—	—
地域別コンテナ取扱量比率 (2013年)	中国本土、香港 : 46% 欧州 : 19% アジア、豪州 : 35%		

注 : 営業利益は EBIT
出所 : HWL Annual Report 2013

Whampoa Dock Company (HWD) であり、同社が 1969 年に Hongkong International Terminals (HIT) という港湾サービス子会社を設立して香港のコンテナ港湾の運営に乗り出したことに端を発する。HIT の経営は順調に推移したが、しばらくは香港以外の地で港湾サービス事業を運営する考えはなく、香港内でのターミナル拡張に専念していた。その後、世界のコンテナ化は 80 年代に入り急速に進展、HIT 自体も成熟度を増し、ターミナル経営に自信を持つようになってきた。一方、親会社の HWD は、1977 年に Hutchison International と合併し、現在のハチソン・ワンポア社が誕生した。同社は、1991 年に英国の主要コンテナ港湾であるフェリクストウ港を傘下に収めたことを契機に、港湾サービス事業の国際展開を図ることを目的として 1994 年に港湾サービス事業を統括する HPH を設立した。

現在は、出資比率で換算したコンテナ取扱量で第 2 位の GTO として世界展開しているが、その事業基盤は香港と中国本土の諸港湾（特に深圳港）であり、香港、深圳の両港湾において半分近い市場シェアを握っている。中国の港湾運営に最初に参画した外資系港湾オペレーターでもあり、1993 年に上海港に合弁出資し、実質的な経営権も握った。その後、2001 年までに上海港以南に集中して大規模な投資を行い、一気に港湾ネットワークを構築した。2001 年の中国の WTO 加盟以降は、進出した港湾の拡張と新規港湾の開発を同時に行い、中国港湾市場における優位性の維持を図ろうとしている。一方、2006 年には、親会社の HWL が通信事業で被った多額の損失を補てんするため、港湾サービス事業の持ち分の 20% をおよそ 44 億ドルで PSA に売却している。2011 年 3 月には、香港港、深圳港、マカオ港における一部優良資産を本体から分離し、HPH Trust としてシンガポール証券取引所に IPO による上場を果たしたが、これによって得た 58 億ドルの資金調達によって、既存港湾の拡張や新規港湾の開発を進めている。

APMT

APM Terminals (APMT) は、2014 年 4 月時点において世界 39 カ国で 64 港に展開する GTO であり、世界最大のコンテナ海運会社であるデンマークのマースクグループ (A.P. Moller-Maersk Group) に属する事業型の船社系オペレーターである。マースクグループの有力会社であるマースク・シーランド・ライン (Maersk-Sealand Line : MSL) から 2001 年 10 月に分離独立して設立され、オランダのハーグに本社を置いている。設立の目的は、それまで MSL のコンテナのみを扱ってきた自社ターミナルを他船社コンテナも扱うターミナルへ変換することにより、利益率が海運業よりはるかに高い港湾サービス事業に本格参入することであったとみられ、2013 年における他船社コンテナの取扱比率は 50% に上る。

港湾オペレーターは、港湾の所有者である港湾管理者によって選定されるが、北米では、自ら港湾貨物を創出できる船社系オペレーターに対する港湾管理者の評価が高く、同社が強い地域であり、9 港を運営している。北米地域においてさらなる勢力拡大、強化を図る一方、1970 年代から熱心に投資をしてきた中国をはじめ、中東、アフリカや南米への展開にも力を注いでいる。メキシコの太平洋岸に位置する同国第 2 位のコンテナ港湾であるラサロカルデナス港の第 2 コンテナターミナル (TEC2) の開発・運営権を取得し、2012 年 11 月に建設を着工した。年間取扱能力は 410 万 TEU、投資総額は 9 億ドルの計画であり、第 1 フェーズとして、2015 年第 1 四半期までに年間 120 万 TEU 規模で運用を開始する予定である。また、ロシアの港湾オペレーターである Global Ports Investments へも出資しており、APMT の同社に対する株

図表 11 APMT の業績

	2012 年	2013 年	前年比
コンテナ取扱量 (百万 TEU)	35.4	36.3	2.5%
売上高 (百万ドル)	4,206	4,332	3.0%
営業利益 (百万ドル)	826	864	4.6%
営業利益率	19.6%	19.9%	—
純利益 (百万ドル)	701	770	9.8%
純利益率	16.7%	17.8%	—

地域別コンテナ取扱量比率 (2013 年)
 欧州 : 30%、米州 : 19%
 アジア : 30%
 中東、アフリカ : 21%

注 : コンテナ取扱量は持ち分比率調整後の数値 (Equity weighted crane lifts)、営業利益は EBIT、純利益は NOPAT
 出所 : A.P.Moller-Maersk Group Annual Report 2013

式の保有率は30.75%である(2014年3月時点)。同社は、2013年にロシアの競合する港湾オペレーターであるNCC Groupを買収した。その結果、Global Ports Investmentsは、ロシアで5つのターミナルを所有し、ロシアのコンテナ取扱量の約40%に当たる3,600万TEUの年間取扱能力を有するロシア最大の港湾オペレーターとなっている。

DP World

DP Worldは、アラブ首長国連邦(UAE)のドバイを本拠地とする専門オペレーターである。ドバイ政府所有の投資会社であるDubai Worldを親会社とするドバイ政府系企業であり、ドバイ港の港湾管理者でもある。1979年に開港した世界最大の人工港湾であるジュベル・アリ港の管理・運営から始まり、現在は、世界6大陸、30数カ国で60余りの港湾運営を行うグローバル企業へと成長した(2013年時点)。

DP World(2004年まではDPI)は、ドバイを中心に近隣諸国へ段階的に展開してきたが、2005年に香港の港湾オペレーターCSX World Terminalsを買収し、2006年には世界第4位の港湾オペレーターであった英国のP&O Portsを買収したことで、両社が有する世界各地の港湾施設や運営権を傘下に収め、世界4大GTOの一つに位置付けられるまでに成長した。2011年7月に南米スリナムの2つの港湾の運営権を獲得する一方、2012年にオーストラリアのアデレード港、英国のティルブリー港、ロシアのボストチヌイ港、イエメンのアデン港の運営から

は撤退している。これは、非中核的な港湾や収益性の低い港湾の権益は売却し、その売却益を成長性の高い港湾の権益取得に振り向けるポートフォリオ管理戦略の一環である。地域としてはインドを重視しており、ジャワハルル・ネルー港に新ターミナル(80万TEU)を建設・運営するプロジェクトを2012年11月に受注した。2億ドルを投資し、2015年に完成の予定である。こうした港湾施設の新設、拡張への投資によって2012年のコンテナ取扱能力6,970万TEUを2015年までに8,490万TEUに、2020年までに1億260万TEUに引き上げるとともに、世界シェア10%を獲得するという長期目標の実現を目指している。

図表12 DP Worldの業績

	2012年	2013年	前年比
コンテナ取扱量(百万TEU)	27.1	26.1	▲3.8%
売上高(百万ドル)	3,121	3,073	▲1.5%
営業利益(百万ドル)	994	1,019	2.5%
営業利益率	31.8%	33.2%	—
純利益(百万ドル)	625	674	7.8%
純利益率	20.0%	21.9%	—
地域別コンテナ取扱量比率(2012年)	UAE: 24%、UAEを除く EMEA: 17% アジア、インド: 47% 米州、豪州: 12%		

注: コンテナ取扱量は持ち分比率調整後の数値(Cosolidated throughput)、営業利益はResults from operating activities、純利益はProfit for the period
出所: DP World Annual Report and Accounts 2013

2. 新興 GTO とローカルメジャー

COSCO Pacific

COSCO Pacific は、中国資本を背景とする GTO である。中国最大かつ世界第 5 位のコンテナ海運会社である中国遠洋運輸（集団）総公司（China Ocean Shipping (Group) Company：COSCO）の傘下にある船社系オペレーターであり、親会社が大手海運会社であることによる高い集貨能力を生かして急速に勢力を拡大している。

2002 年以前は中国の 5 カ所の港湾運営会社に一部出資していたにすぎなかったが、2013 年末時点では、アジア地域で中国本土 15 港（上海港、大連港、青島港、天津港など）と、香港、台湾、シンガポールに展開するほか、欧州でもアントワープ港（ベルギー）など 3 カ国の 3 港を加え、合計 21 港に 104 ターミナルを展開している。親会社 COSCO の海運事業と連携し、世界中に地域的なバランスの取れた港湾ネットワークの構築を目指し、既存港湾の拡張や新規港湾の権益取得に積極的な投資を行っている。近年、中国の港湾オペレーターが株式会社化されて株式上場するようになったことを好機として、その株を買い付けて支配権を獲得しようとする動きを加速させている。香港港、深圳港においては専業オペレーターである HPH と提携し、香港港で合弁会社の COSCO-HIT Terminals（持ち株比率 50%）を設立するなどの展開を図っている。

図表 13 COSCO Pacific の業績

	2012 年	2013 年	前年比
コンテナ取扱量（百万 TEU）	15.6	17.2	10.0%
売上高（百万ドル）	736	799	8.6%
営業利益（百万ドル）	315	318	0.9%
営業利益率	42.9%	39.8%	—
純利益（百万ドル）	280	286	2.1%
純利益率	38.1%	35.8%	—

地域別コンテナ取扱量比率（2013 年） 中国本土、香港、台湾：77%
シンガポール、欧州：23%

注：コンテナ取扱量は持ち分比率調整後の数値（Equity throughput）、営業利益は Gross Profit、純利益は Profit attributable to equity holders of the Company

出所：COSCO Pacific Annual Report 2013

SIPG

上海国際港務（集団）株式会社有限公司（Shanghai International Port (Group) Co., Ltd.：SIPG）は、上海港務局が 2005 年に会社化されて誕生した国有企業の専業オペレーターである。世界最大のコンテナ港湾である上海港を運営し、年間取扱量が 3,000 万 TEU を超える“ローカルメジャー”で、2006 年に上海株式市場へ上場している。上海港の発展を促進すると同時に世界進出を図ることを基本戦略としている。

2001 年に中国が WTO に加盟して以降、上海港のコンテナ取扱量は毎年 2 桁の成長を遂げ、それとともに SIPG も急速に成長してきた。しかし、近年では中国の輸出減速や近隣港湾との競争によって上海港の成長に陰りが見えており、SIPG は成長を持続するために近隣港湾や海外港湾の権益の取得を進めてきている。2005 年には既に COSCO とともに南京港の運営に資本参加しているが、2010 年にベルギーで APMT が運営する Zeebrugge 港に出資して欧州の港湾に進出し、ローカル企業から GTO へと移行しつつある。

図表 14 SIPG の業績

	2012 年	2013 年	前年比
コンテナ取扱量（百万 TEU）	32.5	33.8	3.8%
売上高（百万ドル）	4,499	4,581	1.8%
営業利益（百万ドル）	N/A	N/A	—
営業利益率	—	—	—
純利益（百万ドル）	788	855	8.5%
純利益率	17.5%	18.7%	—

注：純利益は Net profits that belong to the shareholders
出所：SIPG Annual Report 2013

IV. 世界的な潮流—中規模船社系 GTO の勢力拡大—

図表 15 は、2012 年の世界のコンテナ港湾における GTO 各社の取扱量と世界シェアを集計した上位 10 社について 2005 年の順位等と比較したものである。この表で専門オペレーターと船社系オペレーターの世界シェアを 2005 年と 2012 年とで比較すると、企業ごとの違いはあるものの、専門オペレーターが全体として世界シェアを低下させているのに対し、船社系オペレーターは COSCO Group、Terminal Investment Limited (TIL)、China Shipping Terminal Development (CSTD) といった中規模 GTO を中心としてシェアを上昇させており、全体的に見ると船社系オペレーターが勢力を拡大しつつある。COSCO Group の港湾オペレーターである COSCO Pacific のコンテナ取扱量は、2006 年以降、2009 年を除き前年比 2 桁の伸びで推移してきており、2012 年は 13.8% 増であった。TIL は、世界第 2 位のコンテナ海運会社 Mediterranean Shipping Company (MSC) のグループ会社であり、MSC が利用する主要コンテナ港湾における港湾サービスを確保する目的で 2000 年に創設され、現在は、世界 18 カ国の 25 港において 24 カ所のターミナルを運営し、3 カ所を開発中である。CSTD は、上海に本社を置く中国の

国有海運会社である China Shipping (Group) Company の傘下であり、上海、大連など中国本土をはじめ、シアトル港、ロサンゼルス港における合弁でのコンテナターミナル運営やエジプトの Damietta 港を含め、14 カ所のターミナルを運営している。

これら、船社系オペレーターは、親会社である船社の海運事業を支援するため、コンテナ輸送の伸びが予測される地域での港湾サービス権益の確保を重要課題としている。経済のグローバル化の進展と新興国の経済発展に伴い、コンテナ輸送需要は新興国を中心にますます増大すると見込まれており、コンテナ港湾の新規建設や拡張工事が盛んに行われているが、これらに対し、ネットワーク構築を重視する船社系オペレーターは積極的に進出を図っている。このとき、親会社を通じた高い集貨能力は、現地の港湾管理者や合弁相手企業等に評価されて事業参画へ有利に働くとともに、埠頭の増設を含む港湾の新規建設（グリーンフィールド案件）へリスクを取って参画することを可能とする。また、親会社の寄港権益の確保を目的としたマイノリティ出資を行う場合もある。

一方、専門オペレーターは、営利企業としての事業

図表 15 GTO のコンテナ取扱量ランキング

単位：百万 TEU

順位	港湾オペレーター		2005 年				2012 年	
			取扱量	世界シェア	取扱量	世界シェア		
2005	2012		本拠地	分類				
2	1	PSA International (PSA)	シンガポール	専門	32.4	8.1%	50.9	8.2%
1	2	Hutchison Port Holdings (HPH)	香港	専門	33.2	8.3%	44.8	7.2%
3	3	APM Terminals (APMT)	デンマーク	船社系	24.1	6.0%	33.7	5.4%
4	4	DP World	UAE	専門	22.7	5.7%	33.4	5.4%
7	5	COSCO Group	中国	船社系	5.9	1.5%	17.0	2.7%
13	6	Terminal Investment Limited (TIL)	スイス	船社系	3.5	0.9%	13.5	2.2%
-	7	China Shipping Terminal Development (CSTD)	中国	船社系	N/A	N/A	8.6	1.4%
12	8	Hanjin Shipping	韓国	船社系	3.7	0.9%	7.8	1.3%
5	9	Evergreen	台湾	船社系	6.6	1.7%	7.5	1.2%
6	10	Eurogate	ドイツ	専門	6.3	1.6%	6.5	1.0%
上位 10 社の合計					146.5	36.8%	223.7	36.0%
上位 4 社の合計					112.4	28.1%	162.8	26.2%
上位 10 社のうち、専門オペレーターの合計					105.3	26.4%	135.6	21.8%
上位 10 社のうち、船社系オペレーターの合計					41.2	10.4%	88.1	14.2%

注：各社の取扱量は、港湾ごとの出資比率に応じて調整した取扱量 (equity based throughput)

出所：Drewry Maritime Research

図表 16 GTO 上位 4 社のコンテナ取扱量と世界シェアの推移

単位：百万 TEU

港湾オペレーター	2005 年		2007 年		2009 年		2011 年		2012 年	
	取扱量	世界シェア								
PSA International (PSA)	32.4	8.1%	47.5	9.6%	45.0	9.5%	47.6	8.1%	50.9	8.2%
Hutchison Port Holdings (HPH)	33.2	8.3%	33.6	6.8%	32.2	6.8%	43.4	7.4%	44.8	7.2%
APM Terminals (APMT)	24.1	6.0%	31.6	6.4%	31.1	6.6%	32.0	5.4%	33.7	5.4%
DP World	22.7	5.7%	28.9	5.8%	31.5	6.7%	33.1	5.6%	33.4	5.4%
合計	112.4	28.1%	141.6	28.6%	139.8	29.6%	156.1	26.5%	162.8	26.2%

注：各社の取扱量は、港湾ごとの出資比率に応じて調整した取扱量 (equity based throughput)

出所：Drewry Maritime Research

拡大を目的として、本拠地の港湾で培った運営ノウハウを活用して海外展開している。海外展開にあたっては、専業オペレーターは、自らは集貨能力を持たないため、既存港湾における民営化案件への参画や買収といった比較的投資リスクが小さい案件を指向する。しかし、そのような案件は 1980 年代後半から始まった民営化の普及とともに次第に限られてきている。また、グリーンフィールド案件への参画にあたっては、集貨能力が期待できる船社系オペレーターと合弁を組むことが多い。さらに、専業 GTO 大手の PSA、HPH は、それぞれシンガポール港、香港港を拠点港としており、PSA はコンテナ取扱量の過半をシンガポール港が占め、HPH は香港港が 17% 余りを占めるが、世界的に港湾整備が進むなかで両拠点港のコンテナ取扱量が世界市場に占めるシェアが低下してきていることも専業オペレーターが全体とし

て世界シェアを低下させている要因になっているものと考えられる。

船社系の躍進は、港湾サービスにおける大手企業への集約度にも影響を及ぼしている。図表 16 は、PSA、HPH、APMT、DP World の GTO 上位 4 社（いわゆる「Big4」）の取扱量と世界シェアの推移を示したものである（各社の取扱量は港湾ごとの出資比率に応じて調整されている）。データが入手できる 2005 年以降、Big4 が上位を独占し続けているが、世界市場におけるシェアは 2009 年頃をピークに低下傾向にあり、2012 年のシェア (26.2%) は 2005 年時点のシェア (28.1%) を下回っている。この間、Big4 各社とも追加的な投資もしつつ取扱量を増加してきてはいるものの、PSA 以外の 3 社は市場全体の成長スピードにやや遅れ気味であるといえよう。

おわりに—勢力地図の変化の可能性—

経済のグローバル化の進展とともに世界のコンテナ港湾は発展を続けており、今日、主要なコンテナ港湾は、GTO をはじめとする港湾オペレーターによってサービスを競い合い、港湾間の国際的な顧客獲得競争が繰り広げられている。そのようななかで、近年、船社系オペレーターの親会社である船社において船腹量の過剰感などから業務提携によるサービスの集約等の動きが活発となっている。船社間のアライアンスは、船社が運営に関与する港湾にグループ船社の貨物を集めることができるなど、傘下の港湾運営事業にも大きな影響を及ぼすため、船社同士の合従連衡の動きが船社系オペレーターの業績等

に波及する可能性がある。また、船社同士の提携・再編による集貨能力の向上は、港湾オペレーターに対する交渉力の強化をもたらす。これに対し、専業オペレーターは、特定地域における投資の拡大で対抗しようとしている。あるいはまた、HPH と CSTD による香港港での合弁、DP World と商船三井によるロッテルダム港での合弁など、専業オペレーターと船社系オペレーターとの提携による共存共栄関係の構築も見られている。さらに、COSCO Pacific などの新興 GTO や SIPG などのローカルメジャーのグローバル展開の動きもあり、世界の港湾サービス産業における勢力地図には大きな変化が生じることも考えられよう。

【参考文献】

- ・UNCTAD 「Review of Maritime Transport 2013」
- ・日本郵船調査グループ 「世界のコンテナ輸送と就航状況 2013 年版」 (日本海運集会所)
- ・Drewry Shipping Consultants 「Annual Review of Global Container Terminal Operators 2008」
- ・土井正幸 「港湾と地域の経済学」 (多賀出版、2003 年)