

阪神港の経営体制の再構築 —港湾民営化を中心に—

陳 曦[†]

Reconstructing the Management Structure of Hanshin Port: Considerations for the Privatization

CHEN Xi

Abstract

The main policies for the reconstruction of the Hanshin Port can be listed into three items, namely, the collection of goods produced in the regional area, the creation of clustered industries behind Hanshin Port, and the increase of its competitive force.

This paper focuses on the privatization of the operation of Hanshin Port as a way to strengthen its competitive force. What effects can we expect from the privatization of its operation? Following a theoretical discussing of privatization as it is concerned with the transport sector, the privatization of Hanshin Port is considered.

キーワード：阪神港、民営化、競争力

Key words：Hanshin Port, privatization, competitiveness

はじめに

2010年6月に「21世紀日本の復活に向けた21の国家戦略プロジェクト」が提示された。その中で、港湾については、「港湾の選択と集中を進め、民間の知恵と資金を活用した港湾経営の実現等を図る」ということが明示された。これを法制度面から措置するため、国土交通省により「選択と集中」と「港湾運営の民営化」を柱とする港湾法の改正が行われた¹。さらに、2014年1月に、国際コンテナ戦略港湾政策推進委員会は、戦略港湾への広

[†] 大阪産業大学経営学部流通学研究科博士後期課程院生
草稿提出日 8月22日
最終原稿提出日 11月16日

¹ 国土交通省（2014）「港湾法改正（港湾の種類の見直し・基本方針・港湾運営会社関係）について」。

域からの貨物集約等による「集貨」、戦略港湾背後への産業集積による「創貨」、大水深コンテナターミナルの機能強化や港湾運営会社に対する国の出資制度の創設等による「競争力強化」の3本柱からなる政策課題を提起した。本章では、そもそも港湾運営をなぜ民営化する必要があるのかという問題から論を起し、阪神港の運営を民営化することによりどのような成果が得られたのかということを明らかにしようと意図している。

2009年10月に設置された国土交通省成長戦略会議において、検討課題の一つである「海洋国家日本の復権」の一環として、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・サービスの実現を目指すため、「選択」と「集中」に基づいた国際コンテナ戦略港湾の選定を行うこととした。2010年8月、「民」の視点の港湾運営、コスト低減策、国内貨物の集荷策などの具体性、計画性、実現性などを重視する選定基準により、国際コンテナ戦略港湾として阪神港及び京浜港が選定された。選定された国際コンテナ戦略港湾においては、内航・トラック・鉄道によるフィーダー網の抜本的強化に向けた施策等を推進するとともに、その運営にあたっては、民間企業が出資する「港湾運営会社」を設立し、「民」の視点による戦略的な一体運営の実現等により公設民営化等を通じ、国際競争力の強化を図ることとしている²。

日本の港湾の民営化の歴史をふりかえると、グローバル化の世界的潮流の中での民営化及び内需拡大への方向転換を受けて、1985年5月に運輸省港湾局が策定した「21世紀への港湾」は、これからの港湾整備の方向を「総合的な港湾空間の形成」と「港湾相互のネットワークの推進」と位置づける新たな長期港湾整備政策を提示した。そのなかで、「21世紀への港湾」政策、港湾計画や事業計画などの計画システムの再構築、民活などの新たな費用負担の確立、ハード・ソフトの連携などの施策の複合化、総合的な港湾再開発制度の確立などが強調された。この政策で提唱された施策は、「港湾整備緊急措置法」に基づく第7次港湾整備5カ年計画の実施の第1段階と位置づけられ、推進が図られた。また、その時の民活事業として、主にマリーナ、旅客船ターミナル、商業・業務施設、研究開発施設、外貿コンテナターミナル及び幹線臨港道路などの施設の重点的な整備が図られた。特に、これらの諸施設を公共事業と多種多様な民活事業を組み合わせることで整備できるように、総合的な事業が創設された³。

さらに、「重厚長大型」から「軽薄短小型」への産業構造の転換に伴って港湾自体の陳腐化・遊休化が進展する中で、「21世紀への港湾」が目指した港湾の再開発とみなとまちづくり

² 国土交通省（2014）「国際コンテナ戦略港湾政策について」。

³ 神戸港では、港、海、船に関する会議、イベント等のための多目的ホール、展示、体験施設などを備えた港湾文化交流施設をはじめとする交流、賑わい施設の整備を推進している。国土交通省（1996年）『国土交通白書平成8年度版』。

を推進するために、従来からの制度的枠組みであった港湾整備事業では不十分であったため、民間活力を活用して港湾の再開発と港湾機能の高度化を図るため、様々な制度が整備された（石渡、1998、1－2）。

港の公設民営化とは、インフラ部分の建設・維持管理は公的組織が担い、港湾の運営を民間事業者が行う、いわゆる、上下分離形態である。本章は、特に阪神港の民営化の問題を取り上げ、「国際コンテナ戦略港湾」の施策内容のなかで示されている、「公設民営化」の推進やターミナル一体運営の推進によるターミナルコストの低減の問題について考察する。

まずは、港湾の運営に導入された公設民営化という運営体制、すなわち交通インフラの上下分離をめぐる諸研究のレビューを通して、「民」の知恵と資本の導入の必要性を確認しよう。つづいて、港湾の運営がどのような経緯を辿って民営化されたか、とくに阪神港の民営化について詳述する。このような港湾の民営化は改正港湾法に基づくものであるが、この法律は港湾の運営に「民」の力をどのように注入するのか明らかにしている。改正港湾法に基づき、港湾の運営に「民」の力が注入されることになったが、その効果をどのように評価すればいいのだろうか。

このような問題意識のもとで、議論を展開することにする。

I 港湾の運営をめぐる諸研究

まずは、港湾の運営体制を考察するにあたり、交通インフラの上下分離をめぐる問題を論じた研究から見ていこう。

斎藤（2000）は、20世紀終盤になって、多くの先進各国において鉄道を再評価しようとする交通政策論が活発化していることを指摘する。環境問題やエネルギー問題が問題視されるなか、21世紀の交通システム形成において、鉄道輸送の重要性が認知され、鉄道改革が進んでいる。この象徴は、ハード面では新幹線鉄道に体表される都市間高速鉄道の世界的な広がりである。高速度と長大列車・頻繁運転を組み合わせた大量高速運転は、鉄道システムが有する新しい能力を象徴している。一方、ソフト面からみた鉄道改革は、鉄道の上下分離に伴う鉄道運営の民営化、規制緩和である。つまり、上下分離は鉄道の運営方法や経営形態の変化を伴う鉄道事業改革の代表的手段を表している。

交通政策の歴史を遡ると、19世紀に形成された鉄道中心の陸上交通システムに最も適合性の高い交通政策、すなわち、自然独占型体系の確立が20世紀初頭に完成した。しかし、その後、欧米諸国を中心に自動車交通や商業航空輸送が初期成長期を迎えようとしていた。

交通市場の競争が進むなか、鉄道が交通政策の主役であった時代が去り、1980年代以降の先進諸国では、交通産業に対する規制緩和が広く実施されるようになった。このような歴史を踏まえ、独占時代から競争時代にいたる交通政策の変換過程において、鉄道の上下分離は、こうした交通政策の展開過程がもたらした一つの政策選択肢であるということを明らかにした。

また、斎藤（2002）は、上下分離政策が、自然独占型産業分野に対する公共政策の展開過程においていかなる文脈の中での確に位置づけられるべきかを明らかにした。さらに、上下分離政策の長短所について検討を行ったうえで、上下分離政策は、公共政策としての持続可能性を問題視することが少なくないが、インフラ開放政策がもたらす効率性の改善効果が大きければ、上下分離政策は公共政策の中で安定的な地歩を確保できると主張している。

黒崎（2014）は、鉄道の上下分離の長所を以下の3点にまとめている。すなわち、①「公的支出透明性の向上」、②「鉄道運営の民営化」、③「専門事業者への業務委託が可能になること」である。

そもそも上下分離の議論は、1988年に欧州の他国に先駆けて鉄道改革を行ったスウェーデンにおいて「鉄道と道路との競争基盤の統一（イコール・フッティング）の実現」のために鉄道事業に上下分離が導入された。しかし、昨今では事業運営者からインフラの整備・維持負担を解放し、インフラを使ったビジネスに専念させ、自由な事業機会を提供することを狙いとしている。

鉄道の上下分離の運営形態の下では、公的部門が鉄道施設を保有する。これに伴い、鉄道施設は道路施設と同様に社会的なインフラ施設と位置づけられる。さらに、公的資金の用途は建設、更新、維持管理などの鉄道施設に関連する支出に限定されるため、赤字を補填する補助金と比較すると公的支出についての透明性が向上する。鉄道施設の建設や維持管理に公的資金を活用することにより、輸送部門の収支が改善される。つまり、鉄道事業は全体で不採算であっても、上下分離によって輸送事業部門と施設部門の費用負担区分が分離されるため、一定程度の輸送量が確保できれば、輸送事業部門については黒字化することができる。これに伴い民営企業が輸送部門を運営することも可能になる。上下分離は、輸送事業者が線路施設を借りて鉄道事業を運営する形態であるため、必ずしも特定の鉄道会社が輸送事業を継続する必要はなくなる。

このような上下分離の考え方は港湾の運営体制にも導入されることになった。

片桐（2011）は、神戸港のコンテナターミナルの整備運営を行ってきた神戸港埠頭公社が株式会社として新たなスタートを切ることになる際、民間の人材や資本をいかに積極的

に活用をするべきかについて論じている。

それによると、公社のターミナル運営が施設や用地の整備費も含めた完全な独立採算性となっていることや、個々のターミナル単位で船会社等に長期リースしているために埠頭の一体運営や共同利用などターミナルの効率的な運用が進まないなどの理由から、港湾コストが釜山港などに比べて高く、港湾としての国際競争力の低下をもたらしていると分析している。

このような危機感の中で、2009年秋以降、日本のコンテナ港湾の選択と集中の必要性が大きく取り上げられるようになり、国土交通省は、北米・欧州などの基幹航路を取り扱う港湾を国際コンテナ戦略港湾として1港もしくは2港に限定し、国の支援を集中し、より効率的なターミナル運営を目指すべきとの方針を示した。阪神港が提出した計画においては、神戸港、大阪港の両埠頭公社を2011年4月に同時に株式会社化し、2015年を目途に両社の経営統合を目指すことにより、民の視点から阪神港のコンテナターミナル全体を一元的に経営する港湾経営主体を確立することとしている。さらに、経営トップへの民間人材の登用はもとより、ポートセールス部門の主要役職などにも民間の人材を積極的に活用するとともに、早期の民間資本の導入を進めることとしている。また、瀬戸内海の内航フィーダー網の拡充による西日本地域からの集荷機能の強化や、インランドポートの設置による北陸エリアからの集荷機能強化などを図り、従来、海外の港湾でトランシップされていたコンテナ貨物を阪神港に取り戻すことを意図した、いわゆる「国際コンテナ戦略港湾」政策が提示された。

鈴木（2008）は、民営化された各国の港湾について評価を行うなか、民営化後10数年を経た英国の港湾について、次のような評価を行っている。すなわち、プラス面として、①ポートオーソリティがビジネス展開を独自に決定できるようになった、②港湾労働がポートオーソリティから民間会社に移行して料金が低下した、③船社とその関連会社が港湾投資を行うようになったので総投資額が増加した、④港湾労働者も株を割り当てられたので利益を得た、⑤港湾会社の株価が上昇し評価が上がった、⑥港湾に対する国の支出が減少した、⑦港湾産業全体の競争力が上昇した、などである。

マイナス面は、①港湾会社の株式の売却価格が市場価格より低く公共の損失、民間の利益となった、②民間港湾会社が船舶の入出港をコントロールする権限を持ったので他のサービス会社が参入できない、③私有化によって港湾間の競争もターミナル間の競争も促進されなかった、④公共のポートオーソリティの独占はそのまま民間港湾会社による独占に移行した、⑤私有化された会社は港湾の公共的機能に注意を払わない、⑥私有化された港と従来型の管理の港で効率に差はなかった、などである。

寺田(2008)は、「特定国際コンテナ埠頭」を運営する民間合弁ターミナルオペレーター、すなわちメガターミナルオペレーターに対する無利子貸付と固定資産税等減免(事実上の補助金)を行って、本船と内航フィーダー船を一体に扱えるターミナルの整備の必要性を述べている。このことによって、直接的な国際競争に直面しているトランシップ貨物に対する競争力を高めることができると指摘する。あわせて、港湾経営・港湾整備の問題を地方分権の視点から考察している。それによると、日本の埠頭公社民営化は、税制上の都合から上下分離しただけで、会社の定款変更、利益処分など重要な側面に関する規制権限が、港湾管理者でなく国に残されたままであるという問題を指摘している。阪神港においては、統合日(2014年10月1日)以降に整備、取得するガントリークレーン等の上物資産の保有・ユーザーへの賃貸、維持管理などは上物会社(阪神国際港湾株式会社)で管理し、岸壁、埠頭用地等の下物資産と既存資産の保有、上物会社への賃貸、維持管理などは下物会社(大阪港埠頭株式会社と神戸港埠頭株式会社)で管理される。

井上(2010)は、日本のコンテナ港湾が国際海運ネットワークにおける存在感を急速に低下させている危機的な状況において、日本の国際コンテナ港湾が直面する問題は民間の港湾関連産業を含めた港湾の経営体制の改革を急ぐことによって初めて解決されるものであると述べ、一刻も早くグローバル化時代にふさわしい国土と産業のビジョンを明確に定め、その実現を日本の港湾の改革とともに推し進めることが重要であると提言する。あわせて、日本の港湾の低迷は、単に日本の港湾が内部に抱える課題だけでなく、日本国内に展開する経済活動が低迷していることも重要な要因であると指摘する。

港湾は一国の発展にとって戦略的な重要性をもっている。国の成長する力があって、はじめて港湾の発展が望めるのである。日本のコンテナ港湾は、今日において内外ともに、大きな課題を抱えている。国内にはグローバル化した港湾利用者のニーズに迅速かつ柔軟に対応できない港湾管理や整備体制を抱え、外には先進諸国に比較して、停滞する日本の経済とそれがもたらす港湾需要の低迷という状況に直面している。したがって、日本の新しい国土経営の戦略と港湾の改革を同時に進めることが重要であると指摘する。

さらに、井上(2013)は、サプライチェーンの視点から港湾経営の問題を考察している。港湾を取り巻く環境はサプライチェーン・マネジメントの本格化により構造的に変化し、本来の海陸輸送の結節点として機能してきた港湾経営は多くの限界に直面している。新時代の港湾経営はロジスティクス・システム拠点へ変貌すべきであり、その基本的な戦略を担う経営組織が満たすべき要件を明らかにしている。特に、新しい港湾経営の有力な組織形態として公企業化に着目したうえで、日本の港湾経営課題を総合的に評価している。

土井(2004)は、コンテナ港に着目すると、港湾体系整備や運営効率を左右するのが港

湾管理・運営形態であるが、それは地域・国のそれぞれの港湾物流構造や経済発展の状況などを背景として多様化していると述べている。さらに、土井は船社利用形態、港湾管理形態、港湾管理組織、港湾運営組織などについて分類を行い、その傾向を分析している。そのなかで、公的な関与の強いアジア諸国の港湾管理形態と共通するところが日本にもあることを指摘したうえで、輸出主導型の高度経済成長を支えるために、外貿埠頭公団を設立するなどしてコンテナ港湾を戦略的に計画し資本集約的な建設を速やかに実施する重要性を認識すべきであると論じる。アジア諸国のめまぐるしい経済発展が背景としてあり、アジアではいわば経済と港湾が一体となって他国の経済と港湾が一体となったものと競争してきた。このような状況では、日本の港湾が近隣諸国と競争するには、産業・貿易構造変化に配慮した一層効率化した港湾管理が必要となる。産業構造の変化に加え、港湾の運営面で日本のコンテナ・ターミナルは船社の専用利用に相当する公社バスと公共バスがあるが、効率的な運営を前提にして、バスの事業方式や運営形態とあわせて総合的な政策が必要であると提言している。

黒田・奥田・木保（2014）は、まず国家政策とはそもそも何であろうか、いつの時代でも国の政策にはその目的があるはずで、その目的はどのように設定されるのかという疑問から出発し、国家戦略としての日本の港湾政策を総合的に評価をしている。政府はその時代に国家に要請される役割を政策として取り上げるので、港湾政策を評価する際、その政策目的は何か、なぜそのような政策目的が設定されたのか、そのために港湾に付与される機能は何か等の分析が必要となる。また、日本における「港湾政策」は、明治開国以来、先進諸国の市場経済を導入し、市場で活躍する私企業が行う生産活動を支える公共的生産財として位置づけられた。このような歴史の下で展開されてきた「港湾政策」は必ずしも経済的側面のみで整備運営されてきたわけではない。したがって、「港湾」という施設をどのような視点で捉えるかによって、「港湾政策」に対し、評価も変化すると述べている。また、港湾の管理や運営主体はだれが担うか、という管理・運営主体の制度的視点の議論が必要となる。港湾は本来的に公共財の一つと考えられているが、私的資本の活動と港湾との関係をどう捉えるかによって、港湾の管理・運営のあり方が変わってくる。

国による再分配政策によって、重要な公共インフラとして日本全国に港湾が整備されてきたが、低成長・財政再建の下、これまでのような均一的な整備を行うことはできない。すなわち、「選択と集中」が求められている。経済成長と豊かな生活を実現すべく、今後、限られた財源をいかに有効に使い、港湾をいかに整備・運営していくのが今問われている。それゆえ、スーパー中枢港湾と地域の港湾との適切な役割分担を踏まえた国の港湾整備のあり方の検証の必要性とすでに整備された港湾の広域化・（国・地方・民の）連携を

通じた港湾運営のあり方の検証が必要であると指摘した上で、港湾連携がコスト効率化に効果的であることを明らかにしている。

津守（2003）は、スーパー中樞港湾政策を論じるなかで、従来各港が単体で行ってきた港湾経営では、港湾にかかわる諸業務（荷役や保管、流通加工等だけでなく通関、動植物検疫等）がそれぞれの所管官庁ごとに縦割りで区切られ、全体で対応するということがほとんどなかったと指摘する。そのうえで、「スーパー中樞港湾」政策は、港湾間連携の道を開くものであり、また関連官庁を横断する一元管理実現（及びそれをもとにした港湾諸手続きのシングル・ウィンドウ化実現）の可能性を持つものである。さらには本格的なコンテナターミナル・オペレーターの出現を促すものでもあると評価し、港湾間連携の重要性を強調する。

先行研究レビューからも明らかであるように、港湾インフラの上下分離に基づく港湾の運営形態の導入は日本の港湾政策の大きな転換を示す。

まずは、港湾運営の民営化にいたるまでの歴史を跡づけておこう。

II 埠頭公社民営化経営にいたるまでの歴史⁴

1 公団方式

1967年交付された「外貿埠頭公団法」に基づいて設立された京浜外貿埠頭公団・阪神外貿埠頭公団は、①コンテナ埠頭及び外航貨物定期船埠頭の建設、②建設した埠頭は船社または港湾運送事業者に専用貸付、③建設された公団埠頭の維持管理などを行うことになった。建設資金は政府・地方自治体のほか埠頭利用者（船社・公団債の引き受け）が出資、港湾建設に民間資金が導入された。建設されたコンテナ埠頭は船社に専用貸しされ、借受け船社はそれぞれ系列の港運業者をターミナルオペレーターとして、コンテナの荷役と集配、公団方式の経営にあたらせた。

外貿埠頭公団の設立を受けて、当時の運輸省はコンテナ埠頭の建設に必要な資金調達にあたって、国及び港湾管理者がそれぞれ10%を出資し、残りの80%は政府債及び借受者または市中からの借り入れで賄う、いわゆる資金調達に関する「1、1、4、4」方式を採用した。外貿埠頭公団は、東京湾地区及び大阪湾地区においてコンテナ埠頭におけるクレーン、フレートステーション等並びに外貿定期船埠頭における倉庫及び事務所等に必要な土地を整備することになっている。岸壁、水域施設、外郭施設等の港湾基本施設については、公共事業により国及び港湾管理者が共同で整備し、埠頭、上屋等の港湾機能施設について

⁴ 柴田悦子（2008）、小林照夫（1999）及び寺田一薫（2008）を参照。

は、港湾管理者が起債で整備しているが、公団方式を導入することにより国の財政投融资資金及び民間資金の導入が可能になるため、国及び港湾管理者の負担が大幅に軽減される。

2 埠頭公社方式

1982年「外貿埠頭公団解散及び業務を継承するための法律施行令」に基づいて外貿埠頭公団は解散、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埠頭公社が設立され、公団の業務が移管された。公団埠頭は、港湾の経営理念に効率化と収益化を導入したことで大きな役割を果たしたが、港湾の管理・運営は当時日本の経済成長に支えられた港湾貨物の増加に続く段階では遅れると思われた。

3 コンテナバース整備方式

1990年代後半には船舶の大型化に伴い、6000TEU（20フィートコンテナ換算個数）積みの超大型船用バース整備の必要性が主張されるようになった。それらの接岸のための15m級大水深バースの整備は工費がかさむため、補助率を低めた埠頭公社方式では不可能であった。このため1998年度から「新方式」として、大水深コンテナバースの岸壁と泊地の整備を公社の責任から切り離し、手厚い助成が得られる港湾管理者（自治体）に委ねられた。新方式は公共バース制度と公社バース制度を混合したもので、下物（岸壁と泊地）は高率の補助を投入して国が建設する。そして事前包括承認によって、事実上、定期的に大量の貨物を扱うコンテナ船社が岸壁と背後ヤードを専用利用することを認めるという形がとられた。

4 スーパー中枢港湾方式

2000年頃から定期船社のアライアンス再編成、コンテナ船大型化により、船舶の寄港地選別が一層進んだ。このため、一部の特定重要港湾を指定特定重要港湾（通称、スーパー中枢港湾）として指定し、水深16m級コンテナバースを公共バースとして高率の補助を投入して建設する一方、そのバースを専用使用させる措置がとられた。2004年に3大湾がその指定を受けている。それらのコンテナターミナル（特定国際コンテナ埠頭）は、2005年中に横浜港と名古屋港で供用開始した。大阪港と神戸港がこれに続いた。そして、公社方式あるいは新方式で整備したものを含め、（本船・フィーダー船一体利用を念頭に置いた）連続3バース程度を一体化した「特定国際コンテナ埠頭」を運営する民間合弁ターミナルオペレーター、すなわちメガターミナルオペレーターに対する無利子貸付と固定資産税等減免を行って、本船と内航フィーダー船を一体で扱えるターミナルを整備しようとした。

このことによって、直接的な国際競争に直面しているトランシップ貨物に対する競争力を高めようとした。

5 埠頭公社民営化方式

2006年には、公共埠頭のみでなく、日本のコンテナ貨物の約半分を取り扱う公社埠頭の管理運営を効率化させるための埠頭公社の民営化法や、水先料金規制等を緩和する水先法を改正した。その目的は、世界的に高い港湾サービスを提供する必要性、さらなる「選択」と「集中」により、コンテナ貨物を取り扱う港湾の国際競争力を強化する必要があったからである。厳しい競争にさらされる国際コンテナ港湾を経営していくためには、日本の港湾の経営体制強化が求められる。コンテナ船の大型化や、アライアンスが強化されるなか、コスト低減を図るためには、埠頭単位の効率性の訴求にとどまらず、港湾全体としての効率性の訴求や、広域からの貨物の集約を実現する体制づくりが必要となる。また物流の高度化、荷主サービスの向上の観点からも、港湾内にとどまらないサービス展開が必要となる。国内外の民間企業との緊密な連携や折衝が不可欠なコンテナ港湾の経営は、行政の執行基準や手続きに対して厳しい遵守が求められる公的セクターでなく、国際的なビジネスと同じ水準の迅速性及び柔軟性を実現すべく、「民間」の知恵を有する、より専門的な組織に委ねる必要がある。

Ⅲ 阪神国際港湾株式会社の設立について

日本は、2011年度以降、国際コンテナ戦略港湾への集中的投資を年々強力に進めてきており、2013年度予算では、その22.6%が国際コンテナ戦略港湾に充当されている。供用（暫定を含む）している水深16m以上を有する大水深コンテナターミナルは阪神港で5バース、京浜港で3バースとなるものの、釜山港は21バース、上海港は16バース、シンガポール港は23バースという状況である（日本各港は2016年4月時点、海外各港は2013年4月時点）である。

また、これまでの日本の国際海上コンテナターミナルは、船社専用ターミナルとして発展し、個々の船社の市場開拓能力に応じた1～2バースがターミナル運営の1単位であり、一般的に小規模であり、非効率であった。したがって、各船社ごとに行っていたターミナル運用を、複数の船社で一括管理を要請され、人件費や荷役機械などの設備投資等を抑えることで、港湾関連コストの低減を図ろうとした。

小野（2006）は、ハチソン、PSA コーポレーション、AP モラーターミナルなどをはじめ

めとするグローバルオペレーターが、IT を活用した経営管理及び大規模ターミナル運営の規模のメリットと、世界のコンテナ基幹航路沿いに張り巡らしたターミナルネットワークのシナジー効果を生かして、世界のコンテナ物流の囲い込みを競っていると述べている。いわゆる、グローバルなコンテナターミナルの集約化と経営の大規模化によるコスト競争力の強化が求められている。しかし、大規模コンテナターミナルの整備、一体運営は、複数の船社を顧客として運営されることから、投資リスク及び需要リスクの高いプロジェクトとなることが予想される。このため、国土交通省では、港湾上の「指定特定重要港湾」を指定し、当該港湾において、バース延長1,000m以上などの国土交通省が定める規模の基準を満たす「特定国際コンテナ埠頭」を運営する事業を提案した民間事業者、すなわち、指定特定重要港湾の港湾管理者が認定した事業者に対して、事業リスクを軽減するための支援を行った。

日本の港湾の国際競争力を強化するため、2010年8月、阪神港と京浜港の2港が「国際コンテナ戦略港湾」に選定され、2011年には、コンテナターミナル等の一体運営を行う株式会社指定制度（港湾運営会社制度）の創設等を行う港湾法改正が行われた。同法では、阪神港に1社の港湾運営会社が指定され、その運営会社が各港の一体的かつ効率的な港湾運営に取り組むこととしている。阪神港が「国際コンテナ戦略港湾」の応募にあたり提出した目論見書では、基幹航路維持・強化のため、以下の戦略を掲げている。①ターミナルコスト低減策、すなわち、自主的減額、自助努力（遊休資産の売却）、集荷施策、公設民営化などの施策により、釜山港と競争できるターミナルコストを実現する。ここでの公設

表Ⅲ－１ 大水深コンテナターミナルの国際比較

国名	港湾名	水深16m以上の岸壁	水深16m以上の岸壁 (整備中)
日本	東京	0バース	2バース*1
	横浜	6バース	1バース
	大阪	0バース	1バース*2
	神戸	0バース	6バース*3
韓国	釜山	21バース	
中国	上海	16バース	
シンガポール	シンガポール	23バース*4	

*1：うち1バースを2016年度までに整備予定。

*2：航路水深14mで暫定供用中。整備完了は2017年度以降を予定。

*3：うち4バースは岸壁水深15mで暫定供用中。これを含み2016年度までに5バースを整備予定。

*4：最大水深は16mだが、16m未満のバースが含まれている可能性がある。

出所：2016年5月24日、国際コンテナ戦略港湾政策推進委員会（第7回）資料2-2 25頁より筆者作成。
日本各港は2016年4月時点、海外各港は2013年4月時点。

民営は、戦略的かつ機動的な経営を実現するため、2011年に大阪港埠頭公社と神戸港埠頭公社がそれぞれ株式会社化され、さらに、効率的かつ一元的な経営を実現するため、2015年に両埠頭株式会社の経営統合の取組みが提示された。(表Ⅲ-2)。

このような取組みは、埠頭株式会社の統合、埠頭運営効率化による経費削減効果を求めるものであり、創出される余剰財源は、阪神港の港勢拡大に資する施策へ投入できることになる。また、民の視点での自立的経営、経営責任の共有も実現できる。

表Ⅲ-2 阪神港経営統合の取組み

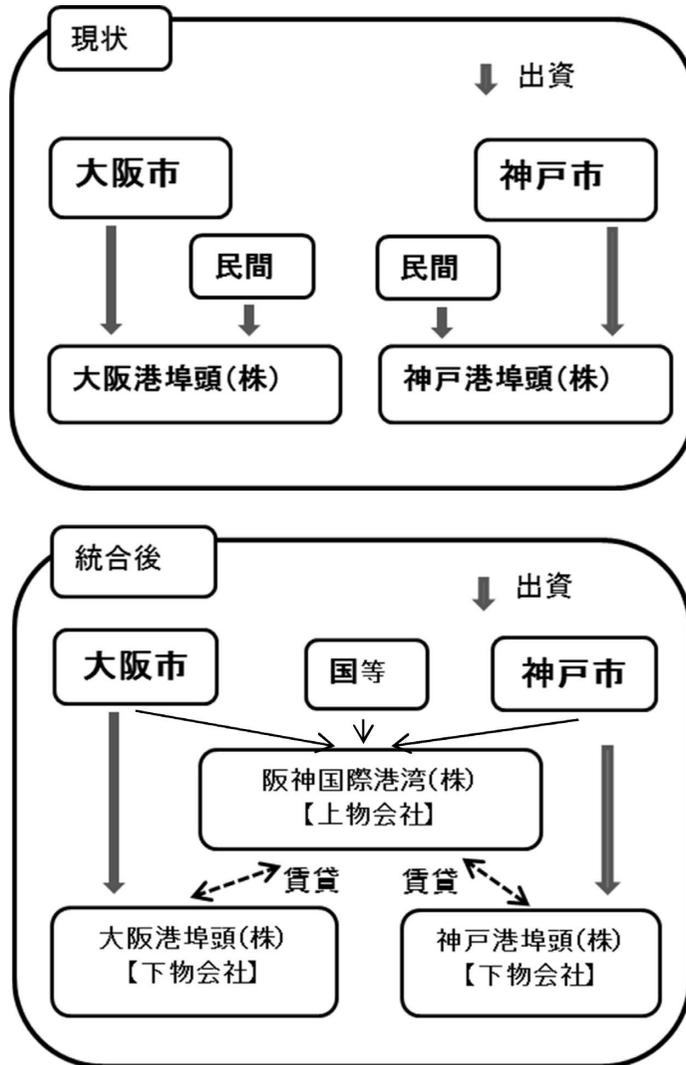


出所：国土交通省近畿地方整備局「阪神港（神戸港・大阪港）での取り組み」より作成。
www.pa.kkr.mlit.go.jp/general/kinkiport/h-port.hym1（検索日：2015年5月17日）

特に、神戸港、大阪港の埠頭会社の経営統合に関して、統合スキームで上下分離方式（図Ⅲ-1）となっている。すなわち、上物会社が新しくできる阪神国際港湾株式会社になり、そして、下物会社については従来の神戸港埠頭会社と大阪港埠頭会社を存続させるという形になる。西日本の産業と国際物流を支えるゲートポート「阪神港」の機能強化に向け、「阪神国際港湾」株式会社の設立は、国際コンテナ戦略港湾のめざす「北米・ヨーロッパを結ぶ基幹航路の維持・拡大」を図り、「利用者にとってのコスト低減やサービス向上」など「阪神港」の国際競争力を向上させる目的となっている。

図Ⅲ－１ 大阪港、神戸港埠頭株式会社の経営統合について

（上下分離方式の考え方）



出所：大阪市「大阪港、神戸港の両埠頭株式会社の経営統合について」の資料を参考し、筆者作成。

<http://www.city.osaka.lg.jp/port/page/0000268197.html>
(検索日：2015年11月5日)

注：上物会社（阪神国際港湾株式会社）

統合日以降に整備、取得するガントリークレーン等の上物資産の保有・ユーザーへの賃貸、維持管理など

下物会社（大阪港埠頭株式会社、神戸港埠頭株式会社）

岸壁、埠頭用地等の下物資産と既存資産の保有、上物会社への賃貸、維持管理など

IV 改正港湾法による民の視点の展開

経済のグローバル化や東アジア地域の経済発展、製造業のアジア諸国での水平分業の進展等により、アジア主要港との国際港湾間競争はますます激化しており、日本の港湾を取り巻く経済社会情勢が大きく変化している。その中で、港湾の整備・運営のあり方について見直すべき大きな転換期を迎えている。

こうした状況を踏まえ、2005年5月公布された港湾の活性化のための港湾法等の一部を改正する法律の内容によれば、港湾の運営の効率化による国際競争力の強化及び規制の見直しによる利便性の向上を通じて港湾の活性化を促進するため、特定国際コンテナ埠頭の機能の高度化、入出港届の様式の統一、港湾運送事業の規制緩和、夜間入港規制の廃止等の措置を講ずることとしている。特定国際コンテナ埠頭の機能の高度化（港湾法の一部改正）については、特定重要港湾であって特定国際コンテナ埠頭を有するもののうち、当該特定国際コンテナ埠頭の機能の高度化により国際競争力の強化を図ることが特に重要なものを指定特定重要港湾として指定し、特定国際コンテナ埠頭の運営者に対し、特定国際コンテナ埠頭を構成する行政財産等の貸付制度及び無利子資金の貸付制度が創設された。同年7月、スーパー中核港湾施策に係る港湾法の改正により、指定特定重要港湾の指定（法第22条の2）において、指定特定重要港湾として指定予定として、京浜港、名古屋港及び四日市港、大阪港及び神戸港が選ばれた。

さらに、2010年6月に「21世紀日本の復活に向けた21の国家戦略プロジェクト」において、「港湾の「選択と集中」を進め、民間の知恵と資金を活用した港湾経営の実現等を図る」と述べられている。これを法制度面から措置するため、国土交通省により「選択と集中」と「港湾運営の民営化」を柱とする港湾法の改正が行われた。

改正法案は、2011年2月4日に閣議決定された。同年3月31日に「港湾法及び特定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年法律第9号。以下「改正法」と略す）が成立し、即日公布された。改正法において、①港湾の種類の見直し関係、②基本方針関係、③港湾運営会社関係の規定は、それぞれ、2011年4月1日、同年9月15日、同年12月15日に分けて施行されている。

改正法の概要は以下の通りである（米川、2014：3）。

- ① 港格を見直す。京浜港（東京港、川崎港、横浜港の3港）と阪神港（大阪港、神戸港の2港）の5港を新たに港湾法上の港格として「国際戦略港湾」として位置づける。
- ② 上記の国際戦略港湾の直轄港湾工事の国費負担率を従来の3分の2から10分の7に引き上げるとともに、従来は地方自治体などの港湾管理者が起債事業などで行っていた

コンテナヤードの整備を国の直轄事業の対象とした。これによって、港湾利用者の費用負担が大きく軽減することが期待される。

- ③ 港湾運営会社制度を創設する。この制度の実施により、地方自治体や埠頭会社などが行っていた港湾の運営を一元的に担う「港湾運営会社」を一つの港に1社に限って指定することになった。具体的には、岸壁などの下物は国や港湾管理者が整備し、港湾運営会社に対して貸し付ける。一方、港湾運営会社はその施設の料金決定権を取得し、利用者から料金を徴収する。こうして港湾運営会社が荷主・船社などへ戦略的な営業活動ができるようになった。
- ④ ガントリークレーンなどの上物の整備は港湾運営会社が行う。それを支援するための無利子資金の貸付制度及び税制上の特例措置が創設された。
- ⑤ 港湾運営会社による港湾計画の変更を提案する権限が与えられる。こうして、計画段階から積極的に関わられるようになった。また、2011年4月の再改正により、国際戦略港湾の港湾運営会社に政府出資ができるようになったほか、無利子貸付制度の対象に埠頭近くの倉庫が追加され、流通機能を誘導することなどが可能になった。

ここで、上記③の港湾運営会社制度について、詳しくその仕組みを説明しておこう。

2011年3月の「港湾法及び特定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」では、日本の港湾の国際競争力の強化等港湾法の改正により、国際戦略港湾等のコンテナ埠頭等を一体的に運営する港湾運営会社制度が創設された。港湾運営会社（特例港湾運営会社を含む）の指定を受けることにより、荷さばき施設等の整備の際に国や港湾管理者から最大8割の無利子貸付を利用できるとともに税制優遇措置が適用される。港湾管理者が100%出資する財団法人である外貿埠頭公社を株式会社化し、民間資金を導入することにより、必要な港湾施設整備を行うとともに、公設民営の徹底により、創意工夫あふれる「港湾経営」への早期転換を図る。

こうして、次の23港（国際戦略港湾（東京港・横浜港・川崎港＝京浜港、神戸港・大阪港＝阪神港）と国際拠点港湾（苫小牧港、室蘭港、仙台塩釜港、千葉港、新潟港、伏木富山港、清水港、名古屋港、四日市港、堺泉北港、和歌山下津港、姫路港、水島港、広島港、徳山下松港、下関港、北九州港、博多港）において、1港あたり1社の港湾運営会社が2016年3月までに設置されることとなった。港湾運営会社制度の設立によって、①公社等に限定されている無利子貸付金の貸付対象を国際戦略港湾及び国際拠点港湾における港湾運営会社への拡大、②高規格コンテナターミナル等国有財産の低価格での貸付、会社所有コンテナターミナルとの一体運営によるコスト低減と運営の効率化、③民間企業経営者の登用、民間出資による迅速かつ柔軟な港湾運営、④港湾運営会社の荷役機械整備等への支

援（無利子貸付、税制）が期待される。

例えば、大阪港において、府営港湾では、充実した内航ネットワークを活用した貨物集荷の一環として、以下のようなインセンティブを付与されている。「内航定期航路に係る大阪府港湾施設条例（大阪府条例第6号）別表2の適用基準」によれば、RORO方式で荷役を行う内航船舶に対して、堺泉北港を航路の寄港地とし、かつ寄港地のすべてが国内港である定期航路事業のうち、貨物定期航路を対象航路とし、係留6時間まで、大阪府港湾施設条例に基づく使用料の額を1/2免除する⁵。

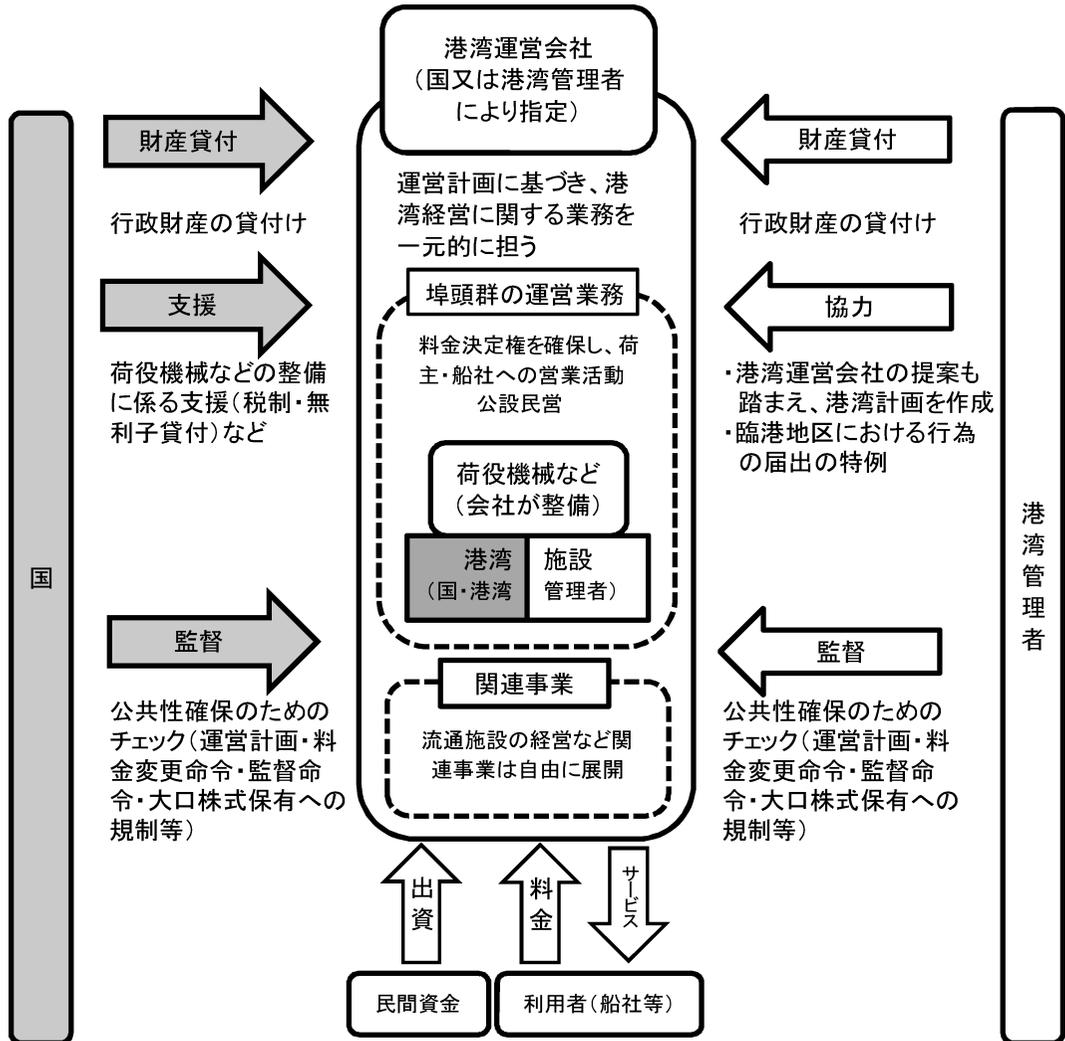
港湾運営会社制度が目指す埠頭群の運営の効率化とは次のような内容である⁶。①バースウィンドウ調整、荷役機械等の相互融通、荷役作業の協力体制の構築等に係る環境整備を行い、効率的なターミナルの一体運営を促進するものであること。②手続きのIT化等により、サービス向上・コスト低減を図るとともに、荷主ニーズを踏まえた24時間ゲートオープンや利用時間の拡大等を図るものであること。③広域からの集荷を推進するため、外内貿一体運営や内航フィーダーをはじめとするフィーダー網の構築等、広域集荷体制の抜本的強化に港湾管理者や地元経済界と連携して取り組むものであること。④港湾運営の効率化を進める観点から、ガントリークレーン等の会社が行う上物整備に関する投資計画が適切であること。⑤会社としてコンテナ貨物取扱量等の明確な目標（コンテナ貨物取扱量については内航フィーダー貨物取扱量等の構成内訳を含む）を設定するとともに、港湾運営の効率性の向上に係る指標（サービスの提供時間、外内貿の結節機能に係るもの等）を定め、それらの着実なフォローアップを行うこと。また、会社の経営状況のみならず広く国民に対し港湾の運営の状況に関する情報開示を推進すること。⑥会社の業務執行を適切に監督するため、社外取締役の選任や経営諮問委員会の設置等を行うとともに、PDCAプロセスにより業務改善に努める体制が構築されていること。⑦物流事業者等からの新たな物流ニーズ等を踏まえた、物流効率化のための迅速な対応を行える体制が確保できること。⑧特例港湾運営会社の合併にあたっては、各会社の事業区域を越えて、将来のコンテナ船の大型化に対応しうる大水深コンテナターミナル等の施設整備計画及び港湾施設の取扱能力と取扱貨物量の動向を踏まえた効率的な港湾機能の配置、再編の方向が示されているなど、一元的港湾運営のメリットが明示されていること（特例港湾運営会社以外の者が港湾運営会社の指定の申請を行う場合も同様とする）。

従来はコンテナを取り扱う埠頭には、国や地方公共団体が整備し、地方公共団体が管理している「公共埠頭」と、外貿埠頭会社が整備し、管理する「会社埠頭」の2種類が並立

⁵ ただし、期間は平成22年8月1日からの3年間、社会実験として実施された。

⁶ 日本港湾協会 港湾政策研究所（2014）。

図IV-1 港湾運営会社の仕組み



出所：www.phaj.or.jp/distribution/report/data/kowanreport_07.pdf（検索日：2015年11月20日）

していた。しかし、上記のような仕組みを導入することにより、港湾運営会社に指定された外貿埠頭会社が、「公共埠頭」と「会社埠頭」の両方を一体的に運営することになり、パースウィンドウ調整や荷さばき施設の相互融通など、スケールメリットを活かした効率的な港湾運営が可能となる。また、国が整備した国有埠頭については、港湾運営会社に直接貸し付けることができるため、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した中間コストの削減にもつながるといったメリットがある。

さらに、地方公共団体による港湾運営では、港湾施設の使用料等は条例で規定する必要

があるため、意思決定に時間がかかってしまう。そこで、港湾運営会社制度の導入により、原則として民間事業者が自由に料金を設定できるようにし、迅速な意思決定、そして弾力的かつ機動的な港湾運営を図ることが可能になる。また、世界各国の港湾関係者・船社等へのポートセールスや、荷主や船会社等のユーザーニーズに的確に対応したサービスの提供、現場状況に応じた柔軟な集貨活動など、国内外の民間企業と緊密な連携や折衝を行うことができるようになる。(内波、2014：3)

港湾運営会社制度では、港湾の効率性の追求と公共性の確保の調和を図り、港湾運営会社は上記の図IV-1で示すように、運営計画に基づき、港湾運営に関する業務を一元的に担い、これまで港湾局が行ってきた施設の利用料金の設定や、施設の利用調整、荷役機械等の整備が可能になる。これまで主に地方公共団体が行っていた港湾の管理運営のうち、港湾の運営の部分を株式会社である港湾運営会社に担わせるものである。こうして、港湾運営会社が、国または港湾管理者より事業基盤となる埠頭群を長期で借り受けて、自らガントリークレーンなどの荷役機械を整備しながら、船社等から料金を収受して港湾を運営することとなる。

V 港湾民営化政策の効果

国際コンテナ戦略港湾の「競争力強化」の一環として、「港湾民営化」が推進されている。外航船舶がトランシップ港湾を選択する際には、港湾コストが重要な要素であり、荷主が船社を選定する際に考慮するリードタイムもコストに関わる重要な要素となっている。このため、その効果を最終利用者が受益できるように工夫し、公設民営をはじめ、港湾コストの低減に向けた総合的施策を講じることが必要である。大水深コンテナターミナルを国が出資・整備し、港湾運営会社に直接貸し付けることにより、港湾コストを大幅に削減することができる。

日本のコンテナターミナルの運営が大規模化し、投資に見合う物流コストの低減効果が高まることを検証するために、次のような効果評価が行われた(小野、2006：3)。その際、国民経済的な観点から見た政策の経済効果を評価する必要がある。また、国及び港湾管理者の財政制約に鑑みると、公共施設の長期貸付け、ターミナル施設整備資金の無利子貸付及び税制などの認定運営者に対する支援策の効率性の検証が求められる。したがって、異なる観点から特定国際コンテナ埠頭の認定運営者に対する税・財政支援策の評価が行われた。

表V-1に示した現行の国際海上コンテナターミナルとメガターミナルの施設規模及び

表V-1 現行の国際海上コンテナターミナルとメガターミナルの施設規模及び整備費の比較

現行の国際海上コンテナターミナル (百万円)		
施設名	規模・内容	整備費
岸壁、前面泊地等	水深-15m、延長350m	5,268
カントリークレーン	ポストバナマックス3基	2,057
埠頭用地造成	16ヘクタール	5,480
ヤード舗装	16ヘクタール	1,002
ヤード荷役施設	RTG10基、トレーラー14台など	1,308
管理棟	1棟	782
ゲート	15レーン	270
CFS	1棟 (1,000m ²)	365
その他ヤード施設	メンテナンスショップ、電源、照明、保安施設など	1,785
整備費総額		18,316

メガターミナル (百万円)		
施設名	規模・内容	整備費
岸壁、前面泊地等	水深-15m、延長1,000m	15,050
カントリークレーン	ポストバナマックス7基	4,800
埠頭用地造成	46ヘクタール	15,780
ヤード舗装	46ヘクタール	2,863
ヤード荷役施設	RTG23基、トレーラー33台など	3,051
管理棟	1棟	788
ゲート	20レーン	360
CFS	1棟 (1,500m ²)	551
その他ヤード施設	メンテナンスショップ、電源、照明、保安施設など	2,172
整備費総額		45,414

出所：小野（2001）、p.4.

整備費を比較すると、メガターミナルの整備費は現行の国際海上コンテナターミナル3バース分より少ない。すなわち、施設の大規模化によって可能となる初期投資軽減は、ターミナルコストの削減効果に反映される⁷。

国際コンテナ戦略港湾の利便性の向上について、日本のコンテナターミナルでは、ター

⁷ ①3バースが一体的に運営されることによって管理棟のような共通の施設の整備費が省略されること、②カントリークレーンやトランスターナーなどのヤード荷役機械のバース間での共有化が可能な施設は整備費を削減できる、③コンテナの搬出入のピークにもずれが生じることから、コンテナ蔵置スロットや搬出入ゲート数、コンテナフレートステーションの床面積なども減らすことができる、④コンテナターミナルの保安対策施設であるフェンス延長や監視カメラの台数も削減できる、などの理由が挙げられる。

ミナルオペレーションシステムをターミナル借受者それぞれが開発しており、相互の互換性が十分でないため、バースウィンドウ、荷役機械等の効率的、機動的な運用がしにくい状態で、コンテナ管理にあたりシステム間での情報共有ができないことなど、利便性の観点での課題も見られる。さらに、製造業の生産・出荷の柔軟化・効率化の観点から、ゲート前渋滞を緩和するなど、コンテナターミナルゲートのオープン時間の拡大に対する要請が強い。

国際コンテナ戦略港湾におけるターミナルの一体運営に向けた環境整備を図るため、各ターミナルのオペレーションシステムを相互連携しコンテナ情報を共有する「ターミナルオペレーション連携システム」の構築に向け、外内貿連続バースの一体的運営のための情報共有に関する調査検討が行われ、システム運営の効率化及び利用者の利便性の向上を図るため、貿易に係るあらゆる手続き処理機能（NACCS）とコンテナ物流情報提供機能（COLINS）を統合した「総合的物流情報プラットフォーム」を構築する。海外とのコンテナ物流情報の可視化を推進するため、日中韓による北東アジア物流情報サービスネットワーク（NEAL-NET）について、対象港湾及び共有情報（コンテナのゲートイン・ゲートアウト、船積み・船卸し日時）の拡大を図るとともに、ユーザーへのサービス提供を開始する。また、EU、ASEAN 諸国等との物流情報システムの相互連携が検討されている。

戦略的港湾経営に向け、基幹航路の維持・拡大という国際コンテナ戦略港湾政策の目的を達成するためには、さらに港湾コストを低減し、リードタイムの短縮化を図りながら、より広域から大量に貨物を集約する必要がある、これを迅速な意思決定の下に実行していかなければならない。また、国際コンテナ戦略港湾が極めて広い背後圏を有する広域・国際インフラであることから、基幹航路のコンテナ船寄港維持に必要な広域からの貨物集約など、全国的見地から取り組むべき課題の解決に向けて強力に取り組む体制を整備するとともに、コンテナ船の寄港コストの低減に資するような設備投資を行うことも必要であろう。

統合した港湾運営会社への国の出資制度の創設により、国、港湾管理者、民間事業者による協働体制を構築しうる出資構成を実現するとともに、会社の財務基盤の強化を通じて設備投資を促進する。また、それと同時に港湾の公益性・公共性を確保することも重要である。

結論

本論では、阪神港における港湾民営化に着目し、経営体制の改革と阪神港再生との関係

について議論を展開した。かつて、コンテナを扱う埠頭には、国や地方公共団体が整備し、地方公共団体が管理する公共埠頭と埠頭会社が整備し、管理する会社埠頭の2種類が並立していたが、港湾運営会社に指定された埠頭会社が港湾を一体的に運営することが可能になり、スケールメリットを活かした効率的な港湾運営が展開されることになった。さらに、かつての地方公共団体を管理者とする港湾運営では、港湾施設の使用料金の設定は条例で規定する必要がある、柔軟な意思決定に基づく料金設定は不可能であった。しかし、港湾運営を民間事業者に委ねることにより、受難かつ機動的な意思決定に基づく対応が可能になった。このように、阪神港の国際競争力を向上させるため、民間の知恵と資金を活用した港湾経営の実現が図られ、政府は法制度面から港湾法の改正を行った。

阪神港で経営の民営化を推進することによっていかなる効果が期待されるのか、まとめておこう。

- ① 公的組織が港湾インフラ整備、施設の建設、維持管理を担い、コンテナ船の寄港コストの低減に資するような設備投資（高規格大水深の港湾）が可能になる。
- ② 港湾の運営は株式会社化された埠頭公社が担うことにより、早期の民間資本の導入が可能になり、政府の財政負担の軽減に寄与する。
- ③ 北米・欧州などの基幹航路を取り扱う港湾を、国際コンテナ戦略港湾として1港もしくは2港に限定し、国の支援を集中し、より効率的なターミナル運営を実現できる。
- ④ 港湾管理や整備体制の改革によりグローバル化した港湾利用者のニーズに対して迅速かつ柔軟な対応が行われ、付加価値の高いサービスを提供することが可能になる。

日本経済新聞（2015年10月06日付け）によれば、2015年神戸港の2015年上期（1～6月）のコンテナ取扱個数は135万 TEU と、阪神大震災が発生した1995年以降の最高を記録した。神戸港の貨物取扱量が順調に伸びていると報道された。また、神戸港で貨物の取扱量を押し上げている要因として、同港と国内の地方港を結んで輸出入貨物を運ぶ「フィーダー輸送」の回帰が指摘されている。今後、瀬戸内や九州の地方港から釜山に流れている貨物をどれだけ取り戻せるか注視していく必要がある。2015年度政府予算案では、国際コンテナ戦略港湾である阪神、京浜両港の機能強化に687億円（前年度比12%増）が計上された。民間事業者の支援及び船舶の大型化に対応したコンテナターミナル整備や、貨物の集荷支援に引き続き取り組む動きが見られる。

ところで、日本の港湾政策を振り返ると、1985年の「21世紀への港湾」、1990年の「豊かなウォーターフロントをめざして」に基づき、物流・産業・生活の機能がバランスよく調和した総合的な港湾空間の創造を促進する政策がある。親水空間は地域住民の生活を豊かにし、都市機能と住民の生活向上にとって不可欠である。文化、経済、ウォーターフロ

ント、観光の相互融合が物流・産業・生活という港湾都市の三つの事業領域の融合をもたらし、そこから新たな国際都市形成の基盤が形成されている。とくに、神戸市では、国際港湾物流都市、観光・アメニティ都市、医療産業都市の先進国型成熟港湾都市の形成が進められていることを忘れてはならない（宮下、2011：2）。

参考文献

- 石渡友夫（1989）「港湾におけるウォーターフロント開発」『水工学に関する研修会』pp.B.2.1-19。
- 井上聰史（2002）「港湾の国際競争力と経営戦略」『港湾』第79巻第6号、pp.17-21。
- 井上聰史（2007）「グローバル化時代の世界の港湾の経営戦略」『土木施工』第48巻第7号、pp.16-20。
- 井上聰史（2012）「サプライチェーン時代における港湾の経営」『運輸経済研究』2013 vol.15 No.4、pp.19-30。
- 井上岳・赤倉康寛（2011）「英国港湾の計画・管理運営法制」『国土技術政策総合研究所資料』
<http://www.nilim.go.jp/lab/bcg/siryou/tnn/tnn0629pdf/ks0629.pdf>
- 家田仁（2014）「『輝く鉄道』～挑戦のないところに「輝き」はない～」『運輸と経済』第74巻第1号、pp.1-5。
- 内波聖弥（2014）「港湾運営の民営化について」『建設マネジメント技術』pp.30-33。
- 小澤茂樹（2008）「新たな国際物流インフラ整備の一考察—欧米基幹航路の寄港を目的とした政策をめぐって—」『交通学研究2007年研究年報』（通巻51号）、pp.11-20。
- 小野憲司（2006）「近年の国際海上コンテナターミナル競争力強化策とその評価」『運輸政策研究』第9巻第2号、pp.15-24。
- 角谷広樹・山谷武（2010）「大阪港におけるスーパー中枢港湾に関する取り組みと産業・物流機能の強化」『都市問題研究』第62巻第2号、pp.85-104。
- 来生新（2001）「公共性と岸壁の専用使用」OPRF 海洋政策研究財団 ニュースレター32号。
- 黒崎文雄（2014）「鉄道事業の上下分離」『運輸と経済』第74巻第2号、pp.129-131。
- 黒田勝彦編著 奥田剛章・木俣順共著（2014）『日本の港湾政策—歴史と背景—』成山堂書店
- 小林昭夫（1999）『日本の港の歴史：その現実と課題』交通研究協会発行。
- 斉藤峻彦（2000）「鉄道の上下分離に関わる諸問題」『三田商学研究』第43巻第3号、pp.39-51。
- 斉藤峻彦（2002）「上下分離政策の市場的背景と政策的意義」『成城大学経済研究』第158号、pp.45-72。
- 塩崎正孝（1996）「長期港湾政策『大交流時代を支える港湾』—世界に開かれ、活力を支える港づくりビジョン」『日本造船学会誌』（809）、pp.781-783。
- 柴田悦子（2008）「戦後経済の流れと港湾政策の検討」『海事交通研究』第57巻、山縣記念財団、pp.81-92。

- 高橋宏直（2004）『コンテナ輸送とコンテナ港湾』技報堂出版株式会社。
- 津守貴之（2006）「日本の港湾の「国際競争力」とは何か」『海事交通研究』第55号、pp.83-94。
- 津守貴之（2010）「スーパー中核港湾プロジェクトの「総括」と今後の課題」『運輸と経済』第70巻第3号、pp.50-58。
- 津守貴之（2011）「日本のコンテナ港湾の競争力再考」『岡山大学経済学会雑誌』第42巻第4号、pp.243-264。
- 津守貴之（2011）「国際コンテナ戦略港湾政策の問題点」『港湾経済研究：日本港湾経済学会年報』（50）、pp.17-30。
- 徳田欣次・柴田悦子（1987）『現代の港湾』総務経理協会。
- 寺田一薫（2008）「港湾整備における地方分権と公民役割分担」『国際交通安全学会誌』第33巻第1号、pp.58-64。
- 二村真理子（2013）「国際コンテナ港湾の需要分析—戦略的な国際コンテナ港湾戦略に関する考察—」『海運経済研究』第47号、pp.75-84。
- マイケル・E・ポーター著；竹内弘高訳（1999）『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社。
- 宮下國生（2002）『日本物流業のグローバル競争』千倉書房。
- 宮下國生（2011）『日本経済のロジスティクス革新力』千倉書房。
- 米川誠（2014）「改正港湾法による港湾民営化の動きと今後の課題」大和総研レポート。

資料

国土交通省・国際コンテナ戦略港湾政策推進委員会（第7回）資料

WEB 資料：

- 運輸省港湾局編（1990）『豊かなウォーターフロントをめざして—21世紀への港湾フォローアップ』
<http://www.mlit.go.jp/kowan/SinVsn/index.htm>（検索日：2012年1月6日）
- 港湾運営の民営化について
http://kenmane.kensetsu-plaza.com/bookpdf/188/fa_05.pdf（検索日：2013年9月3日）
- 国土交通省（1996年）『国土交通白書平成8年度版』
<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/transport/heisei08/8index.html>（検索日：2014年11月3日）
- 国土交通省用語解説「拠点開発方式」
<http://www.mlit.go.jp/yougo/j-k2.html>（検索日：2012年2月15日）
- 国土交通省港湾局 『Ports and Harbours in Japan』
<http://www.mlit.go.jp/kowan/english/index.html>（検索日：2012年5月23日）
- 国土交通省港湾局「阪神港の埠頭株式会社の経営統合について」
www.mlit.go.jp/common/001056574.pdf（検索日：2015年11月20日）

国土交通省港湾局 国際コンテナ戦略政策について（委員会議事録など）

http://www.mlit.go.jp/kowan/kowan_tk2_000002.html（検索日：2012年10月30日）

Inform Cargo Information (2011) 『CONTAINERISATION INTERNATIONAL YEARBOOK 2011』

国土交通省近畿地方整備局「阪神港（神戸港・大阪港）での取り組み」

www.pa.kkr.mlit.go.jp/general/kinkiport/h-port.html（検索日：2015年5月17日）

大阪市「大阪港、神戸港の両埠頭株式会社の経営統合について」

<http://www.city.osaka.lg.jp/port/page/0000268197.html>

港湾運営会社の設立

www.phaj.or.jp/distribution/report/data/kowanreport_07.pdf