

平成 27 年 9 月 11 日

第 80 回 建設産業史研究会定例講演

『グローバル化時代の港湾』

－変貌する世界の港湾と日本の戦略－

政策研究大学院大学 客員教授
井上 聰史 氏

初めまして。皆さん、こんにちは。井上と申します。歴史の研究は港湾についても、興味をもっていろいろと勉強をしている方がたくさんおられます。ただ私はどちらかという
と不得手なので、最初にこのお話をいただいたときに、別の方をお願いをしてはかがか
ということも申し上げたのですが、きょうは歴史というよりも、日本の港湾の特徴を考え
つつも、世界がどのように動いているのか、その中で、翻って日本の港湾はどういう針路
をとっていけばいいのか、そのようなことを中心にお話をさせていただきたいと思ひます。

<本日の主要なポイント>

活発な活動を長く重ねておられる本研究会のこれまでの講演テーマをウェブサイトで見
せていただきました。すると見落とししているのかもしれませんが、港湾のテーマが見つかり
ませんでした。このためついつい力を入れて資料を準備しているうちに、大変に欲張っ
た盛りだくさんな内容となってしまいました。

まずは、日本の港の特徴を世界の港湾に照らしながら考えるところから始め、国際輸送
の革命と言われているコンテナリゼーションがどのように国際物流、あるいは港湾を変え
たのか。その上で、よくグローバル化と言われる経済社会の変化が港湾をどう変えつつあ
るのか。また、それに対応すべく新しい経営の戦略というものを、世界の主要港湾がどの
ように打ち出しているのか。さらに、島国ではありますが日本だけがポツンと独立してこ
の国土を経営しているわけではありませんから、そうした世界の大きな流れの中で、日本
はどんな手を打っていくべきなのか。港湾というインフラがどんな新しい役割を果たして
いくことができるのか。そのようなことを最後にお話しします。

どれ一つとってもあまり軽々しくお話しできないのですが、折角の機会ですので非常に

欲張った切り口からお話をさせていただきたいと思います。いろいろと至らぬ点があるかと思いますが、何とぞよろしく願いをいたします。

1. わが国の港湾の特徴

<東京にも港がある>

最初に、日本の港の特徴を考えていきたいと思います。きょうの会場からも100メートルか200メートル行くともう海です。この東京は銀座のど真ん中からでも1キロも歩けば東京港になるわけです。しかしながら通常、東京で働き、あるいは暮らしている方にとって、港というものはそう身近ではありません。今日いただいたエビアンも、ここ東京港に入るか横浜港に入るか分かりませんが、たぶんフランスのマルセイユ港からコンテナで輸送されてきます。あるいは、皆さんが着ているシャツ。皆さんのものは高いからメイド・イン・ジャパンかもしれませんが、私が着ているアジア諸国でつくっているようなシャツになると、これまた東京港で揚がって店頭に並びます。

また、お使いのスマートフォンなどもすべて輸入ですから、東京港で揚がり店頭に並ぶ。このように物流自体はなかなか見えないけれども、生活の舞台裏と言ったらいいのでしょうか、ないと困る。もし街でみかけるコンテナをレントゲン写真のように撮ることができると、皆さんの生活の身の回りを支えている非常に多くのものが、港を経由し職場や家庭に届いていることがよく分かると思います。

考えてみると、この東京も江戸のまちづくりにまでさかのぼれるわけですが、それはほぼイコール埋め立ての歴史でもありました。例えば、徳川家康が来たころの江戸城の絵画がいろいろ残っています。あれを見ると、いわば海辺に築かれたお城でした。いま皇居があるところは海ではありませんが、日比谷の湾は非常に大きな入り江でした。江戸時代の初期にあそこを埋め立てて町にしていっていますし、一山越えた新橋から日本橋にかけても、隅田川とは別の、ずっと江戸湊（みなと）と言われた大きな入り江でした。ここを営々と埋めて今日の東京ができています。そういう意味では、日本のまちづくり、あるいは都市計画と言ってもいいかもしれませんが、そのひな型、お手本のようなものが、この東京のまちづくりであったように思います。

明治になってからの東京港の埋め立て総面積は確か5000～6000ヘクタールであったと思います。これは都心3区にもう一つ、新宿区を加えた面積に匹敵します。そこにさまざまな機能が入り、東京港が成り立っているわけです。東京港は、例えばお隣の千葉港、横

浜港とは違い、工業的な機能は何も持っていませんので、扱う全体の物流量から言うと必ずしも日本の上位にいるわけではありません。しかし、いわゆる消費財や工業部品などコンテナの扱い量では、ずっと日本で1番のポジションを維持しています。よく言われる世界のランキングから言うと、かつては14~15位だったでしょうか。当時はまだ神戸港や横浜港などもコンテナ取扱量では上位でした。東京港はいま確か世界の28番目とか29番目ぐらいではないかと思います。

コンテナの話は後でさせていただきますが、東京港にはこのほか例えばフェリーボート、あるいはRO-RO船が入港しています。いわゆるコンテナ船とは違い、車両をそのまま船内に入れたり出したりするシステムです。例えば、皆さんが使われる紙、量が多いのは新聞紙だと思いますが、これは北海道や四国とか、東京からかなり離れたところで作られているので、ほぼ100%全部が、こうした船で東京に入ってきます。大型のクルーズ船なども、いま話題のテーマではありますね。

<港湾インフラの特徴>

さて港湾は、いったい道路などほかの交通インフラと比べ、どんなところが違うのか、少し考えていただきたいと思います。もちろん、ハードな面では港湾を構成するいろいろな施設が必要です。防波堤、航路、岸壁といったところが普通に考えたときに港湾らしい基本施設ではないかと思います。ただ道路や鉄道と違い、残念なことに、例えば東京港へ行ってもなかなか直ぐには見えない。というのは、防波堤にしても航路にしても基本施設がほとんど海面下に入っているものですから。道路のように車を運転すれば路面の傷み具合まできめ細かく分かるようなものに比べると、そういうことも施設面から見た港湾の一つの特徴ではあるかもしれません。

それから、空間としての港湾ということです。先ほども江戸の昔からの東京のことを少し見ていただきました。例えば、東京のDIDをこちらに来る前に少し調べてみましたら、約6万2000ヘクタールあるのだそうです。と言うことは、この1割ぐらいが東京港の空間的なスケールになります。もっとも東京のDIDは内陸までずっと連担しているので、臨海部に限ってみれば、港湾は空間としてはもっと非常に大きな存在です。全国の港湾所在都市のDID面積と、その前面に広がる港湾の空間としての面積を比べてみると、ほぼ等しい規模にあると言えます。

それだけ広大なエリアに、いったい何があるのかということです。当然のことながら物流を支えたり、人流を支えたり、あるいはそこで展開される臨海型の生産機能の場があっ

たり、それからマリーナがあったり、臨海公園があったりする。また、東京港の場合は、かつてごみ戦争で知られましたが、廃棄物の処分空間でもあったりします。加えて、例えば東京港の場合だと、八潮団地などは一番分かりやすいかもしれません。あるいは越中島地区にしても、最近のように土地利用自体がずいぶん変遷していきますから、かつての物流ゾーンだったところが市街地化されてくる。そういうことなどもあり、次第に住宅や商業といったものが入ってくるわけです。

それに加え、インフラとは言いながら、実はハードだけでは機能しないところが港湾の、もう一つの難しさという特徴です。もちろん、道路の場合でも信号を付けずに、「みんな勝手に安全運転に心掛けてくださいね」という乱暴な話はないわけです。ただ港湾の場合、一つひとつの船の操縦性能は車ほど簡単ではありませんから、細かな交通管制をかける業務が非常に重要になります。

それから、国際貿易を機能させる意味では、税関による通関業務から始まり、検疫とか、出入国の管理とか、国境を通るためのチェックがあります。いったん岸壁に着いた船も、これまた貨物は始末の悪いことに足がないものですから、降りろと言っても自分で降りない。誰かが運んでやらないといけない。そういう意味では、荷役と言いますが、カーゴハンドリングのソフトを持たない港湾はまったく役に立たない港と言えます。

また、揚げた貨物は港が最終目的地ではありません。スーパーマーケットであったり、工場であったり、そこから荷主さんのところへ届けなければいけない。だから、輸送サービスを提供するシステムも港湾の中に一体化されていないと、施設だけワンセットきれいにそろってもなかなか港湾とは呼ばれない。それが特徴と考えていいと思います。

いまお話したのは日本に限ったことではないのですが、日本の港湾の特徴に絞って考えてみると、いくつか浮かび上がってくるものがあります。

まず、海外の方にもよくお話しするのですが、日本には漢字というものがあり、港は「汙」+「巷」と書きます。いわゆる水辺にある街。船が着いて終わりということではなく、それが起爆剤になり、もろもろの経済活動が行われ、人がそこに集まる。英語ではご存じのとおり port です。port は確かラテン語で porta、「門」という意味です。この porta をもうひとつさかのぼると portare。「輸送する」「運ぶ」という意味になるのだそうです。

したがって、ポートには「運んだものが通る門」という意味合いがあるようですが、日本の漢字には、「汙」に「巷」が示しているように、もっと幅広い意味合いを持っているように思います。通過していく門というだけでなく、いわゆる港町がそこに形成される。

そういう意味合いで港が日本では使われてきたのではないか。「津々浦々」という言葉もありますが、同じようなイメージを指しているのではないかと思います。

<日本の港湾の変遷>

建設産業史の研究をされておられるというので、少し歴史的なことに触れなければいけないかと思い、2枚ほどまとめてはみましたが、なかなか一つひとつやっている時間はありませんので、ざっと触れてみたいと思います。

ご存じの方もおられると思いますが、中世から江戸時代にも海上輸送は非常に大きな役割を果たしていました。道路や鉄道はもちろんのこと、きちんとした交通インフラが陸上にはありませんでしたので、モノを輸送する、特に江戸時代に入ってから幕府が全国各地から米を上納させるときの機関輸送は、基本的に船でした。それがために河村瑞賢に代表されるいろいろな航路の開拓も、政策として取り組む意味合いがあったわけです。

これが明治になると、今の大河ドラマではありませんが、安政の開国以来、国際貿易に港が開かれてきます。当時は当然のことながら、例えば大型の土木構造物を、しかも海の中に造る築造技術は日本にはありませんでした。したがって、ほかのインフラ部門と同じように、お雇い外人をたくさん入れたわけです。港湾においては主としてオランダです。一説によると、大久保利通が欧州を視察したときにオランダの水利や港湾の技術に驚き、それだったらオランダ人を呼べというようなことだったようです。例えば、ファン・ドールン。もちろん、各地でいろいろなことをやりましたし、安積疎水などをつくったことでも有名ですが、大久保の東北開発のもう一つの目玉事業である仙台の野蒜築港では、計画のみならず実施までやっています。

エッセルやデ・レーケもオランダ人です。大阪の淀川改修などと併せて大阪港の天保山の埠頭を彼がつくっています。それから、パーマーは珍しくイギリス人ですが、横浜の最初の港づくりを指揮しています。こういう港湾技術が何もない中で、日本のエンジニア達が見よう見まねで港湾をつくるどころからだんだんと発展していきます。

戦前の日本の港湾の一つの特徴は、鈴木雅次や浅野総一郎などに代表されるように、いわゆる官民双方ともに、今風に言えば臨海工業地帯の開発を構想し、政府のみならず個人の資財やら才覚を生かして取り組み始めたことがあると思います。例えば北九州の洞海湾の開発なども民間主導ですし、石炭を使った築港、言うところの北九州工業地帯の本当に基礎をつくっていった。京浜工業地帯は川崎から横浜にかけ、浅野グループがつくっていった。これは日本の港湾のユニークな点で、すでに戦前からヨーロッパやアメリカにおけ

る海陸交通の結節の場としての港湾の発想とはずいぶん違います。

戦後に入り、世界経済の進展とともに日本の経済もちろん変わっていくわけですが、港湾についてみると、まず復興期に起こった一番大きなことは港湾制度の変化です。港湾法が制定されたのは 1955 年です。きょうお集まりの皆さんの中には道路、河川、あるいは都市計画などの分野の方もおられると思いますが、そういった分野における基本法は明治から大正にかけ、既に出来上がっていました。

しかし港湾については、いろいろ草案づくりはありましたが、当時の内務省、財務省、それから船の管制などの面では特に通信省、こういった三つの大きな省庁の間でなかなか合意がなされず、戦前は港湾の基本法がありませんでした。占領軍がいろいろ接収した港湾施設を、平和利用を前提に日本政府に返していきます。そのときに、「港湾を管理する仕組みをつくれ。法律がないじゃないか」といってこしらえるわけです。これはこれでまた一つ、なかなかおもしろい歴史のテーマであり大きな節目です。このときに日本の港湾運営の基本的な枠組みができ、今日まで続いて来ていると理解していただいていると思います。

その肝と言うべき仕組みの中心は港湾管理者にあります。道路にも道路管理者がいます。港湾でも役割は同じですが、大きく違うのは地方自治体しか港湾管理者になれない。国道にあたる国営港湾がありません。それが港湾法の骨格です。

占領軍が日本の民主化で手掛けた三つの分野があります。教育と警察と、それから港湾です。その三つとも、いわゆる地方自治権に基づく法的な枠組みをつくりました。今でこそ教育委員会制度を見直してしまおうではないかとか、警察についても、地方自治体の警察の上に国家行政としての警察庁が控えるというスタイルになっていますが、当時から港湾はすべからず地域で管理することになっています。東京港は東京都が港湾管理者ですし、お隣の川崎港、横浜港はそれぞれの市が港湾管理者。港湾の出来不出来の影響をもっとも敏感に感じる地方自治体が管理者になるのが一番よいとする米国流の考え方です。

さて 60 年代、70 年代になり、いわゆる高度経済成長期に入ってくるわけですが、ここでは二つの点を指摘すべきかと思います。一つは新産業都市、工業特別地域の開発。大都市への集中から地方への分散。ただ、分散を拠点的に展開していくことが政策として打ち出されます。このとき、確か私の記憶では、新産都市は全部、臨海部ですし、工特地域は長野・諏訪地域が唯一、内陸だったと思います。それ以外は全部、これまた臨海部であった。いわゆる港湾というものが産業開発の戦略的なインフラとして、地域開発の先兵の役

を果たしていった時代でもあります。ところが時を同じくして、この後お話しするコンテナリゼーションの大きな波が到来してきます。これが高度経済成長期の日本の港湾が直面した二つの大きな出来事だったと思います。

そして、80年代の安定成長期に入ると、もちろん公害を乗り越えるというような環境面の展開もありますが、もう一つは、量から質への転換、質の高い生活あるいは国土づくりということが叫ばれ、港湾においてはウォーターフロントづくりが政策的には取り上げられる。それから、90年代のグローバル化時代に入ると、これも最後のところで少し触れようと思いますが、ご存じのアジアの急激な経済の発展に合わせ、アジアの国々の港湾そのものが猛烈なスピードで成長した。その傍らで、日本の港湾が低迷をかこつ時代が続いているところであろうかと思えます。

<日本の港湾の役割と特徴>

締めくくりとして日本の港湾の特徴を考えてみると、私は「日本型港湾開発」とも云える世界の港湾とは少し異なる発想やアプローチを展開してきたと思えます。理由はいくつかスライドに書いたようなことですが、いま歴史を振り返ってみる中で指摘できたと思えますので詳しくは繰り返しません。要は、先ほどの port と港湾にも関係するのですが、伝統的に欧米型の港湾は海陸交通の結節点としての港湾づくりに取り組んで来たわけです。日本の港湾は、交通インフラという考え方ももちろん大事な機能としてありますが、もう一つ顔を持っていて、臨海部の利用拠点、空間開発の場としても機能していた。政策もそうですし、いろいろな事業展開もプロジェクトづくりも、この二つの大きな柱の中で構築されてきていると言えます。

そう言う事情もあってと考えていいのでしょうか、非常に政策的な戦略インフラとして捉えることが多かったために、公共事業による開発をずっと続けてきました。きょうはあまりそこに立ち入る時間はありませんが、これまた欧米型の港湾とは少し趣が違います。それがために逆に「港湾を経営する」という志向に欠けている。普通、特徴はいいところを挙げるべきではありますが、こういう港湾の風土を特徴と言わざるを得ないのが、やはり日本型港湾の姿ではないかと思えます。そのことが後にお話しする多くの課題ともいろいろとつながってきます。

2. コンテナリゼーション

<世界を変えた輸送革命>

さて、コンテナリゼーションです。皆さんも街を歩いていると、たまにコンテナを運んでいる大きなトラックに出会ったりもすると思いますが、あれをシースルーにしたらおもしろいいつも思っています。残念ながら強度的に難しいのでなかなかできませんが、実はあの中には、普通、街を歩いている人がきょう買って来たようなものが詰まっているわけです。例えば、カリフォルニアからのオレンジや中国からの T シャツが入っている。そういうコンテナリゼーションが今やどんな開発途上国に行っても、いわゆる消費財、最終製品、あるいは中間部品といったものを運ぶ基幹的な輸送手段になっています。それはなぜかということですが、これを理解するには、なぜコンテナリゼーションが輸送革命と言われるのかということを考えていただく必要があります。

コンテナの箱自体は、メートル法で決める一つ前の時代の ISO 基準ですからフィートです。幅が 8 フィート、高さが 8 フィート 6 インチ、長手方向が 20 フィート。これが標準のユニットです。メートルでは長さが約 6 メートル、幅が 2 メートル 40、高さが 2 メートル 60 です。このサイズで世界中統一されていることで非常に便利な点が二つあります。それが革命と言われたゆえんです。

一つは、貨物は始末が悪いことに、いろいろなパッキングの仕方があります。きれいなボックスに入れるものもありますし、ざるのようなものに入れる場合もある。それから、衣料品の生地になるとロールにできる。荷姿と言いますが、貨物一つひとつが人間のようには格好が違う。重さも違う。それぞれごとに船に積み込む、あるいは船から降ろすことを港でやるわけですから、かつてコンテナ化が始まる前は、それぞれごとに扱い方を工夫しないと持ち上げることができませんでした。かかる人数も調整をしなければいけない。当然、効率が悪い。コンテナリゼーションになってくると、どんな貨物でも 20 フィートのボックスの中に入ってくるので、何も考える必要がない。非常に機械的に揚げ積みができるようになりました。

どれだけ荷役の生産性が上がったのかを試算してみました。大ざっぱに言えば、時間当たりのハンドリングの効率では 20~30 倍上がったとっていただいてもいいと思います。まだ私などが社会人になりたてのころ、コンテナリゼーションがちょうど始まったころですから、例えば東京港や横浜港へ出掛けていっても、まだ入ってくる船の 9 割ぐらいが一般の在来貨物船でした。だいたい当時は 5000 トンクラスの船が入ると 5 日間。ちょうど週末には出られるぐらいの感じですから、1 日でハッチを三つぐらい開き、昼夜兼行でやって 1000 トン揚げるのが精いっぱい。1 万トンになればその倍の 10 日間ぐらいかかるの

が当たり前だった。それがゆえに船乗りたちは歌謡曲にうたわれるようにずいぶんいい目にもあうわけですが、今、このコンテナリゼーションになってくると、東京港の大井のターミナルなどでも 8 時間から 9 時間かければ 1 万トンもの荷を全部、揚げ積みしてしまうことができます。

それから当然、必要となる人手も変わってきます。東京港でも横浜港でも、かつてはモッコとか、それからクレーンでも人が動かすものを使っていました。コンテナになってくると一つの箱は 15 トン前後入っていますから、本体も入れると相当な重さになります。これは人手では到底できないので、岸壁にガントリークレーンという大型のクレーンを専用に据えて揚げ積みするわけです。逆に言うと、その分だけ人手がかからないことになりますから、これまた人間当たりの生産性で言うと約 60~70 倍になります。そういう意味では、労働集約的であった港というものが極めて資本集約的になってきた。それがコンテナリゼーションの一つのインパクトです。

もう一つは、インターモーダルという言葉が聞かれたことがあると思います。モードとは鉄道、船、トラックなどの輸送機関です。それがインターモーダルなので、モードをまたいだ複合一貫輸送とかいろいろな言葉が日本語では使われますが、これを初めて可能にしたのがコンテナ化です。これはある意味では輸送関係者の夢でした。これまでは、先ほど述べたように荷姿がいろいろ違いますから、例えば船で運んできたものを今度は鉄道で運び、最後はトラックでということを考えようとしても、その間に大変な荷役作業がある。一度鉄道から降ろし、降ろしたものをトラックに積み込む。そして、目的地でトラックからまた降ろす。ハンドリングを荷姿ごとに対応しなければいけなかった。効率が極めて悪く、結果としてはそういうばかなことはせずに、長距離でもトラックで走ってしまうことになったりするわけですが、コンテナリゼーションになると積み替えの機械化が可能になるので、輸送機関の選択の自由度が極めて大きくなった。逆に言うと、最適な輸送機関の組み合わせ、あるいはルートを選択が夢ではなくなってきた。それがもう一つの非常に大きい革新性です。

その他、革新的メリットをいろいろ書いておきました。例えば、一番下に書いてある低温性、保冷性。エビアンなどもヨーロッパから運んでくると、赤道を 2 回またぐようなルートでないと日本に入ってくられません。これなども 30 度、40 度になってしまっただけでは売り物になりません。冷やせば凍ってしまうので非常に難しいわけです。その点、コンテナのあの箱は、いわば冷蔵庫が横になっているようなものですから、温度を例えば 12 度な

ら 12 度に指定すると、ずっと 12 度で来ます。カリフォルニアからのオレンジも同様です。そういうことも輸送革命と言ってもいいかもしれません。

<コンテナが港湾を変えた>

今度は港湾のほうから見ても、コンテナ化によりまずハード面で大きく変わりました。分かりやすく言えば、昔は船が着いたら、あとは大勢の人力を投入して貨物を揚げたり降ろしたりすれば仕事は済むので、船が着く水際線と言いますが、岸壁の延長が一番大事であったわけです。たくさん船が着けばいいので長いに越したことはない。それが今度はコンテナになってくると、10 日かかる荷役を 1 日、それも厳密に言うと夜中をのけて半日でこなしてしまうので、貨物が陸上にドーンと山のように積まれる。これを混乱なく捌くため、水際線の長さではなく広大な面積が要ようになってきます。

それを示したくて、在来船時代の港湾とコンテナ船時代の港湾の 2 枚の写真を対比させました。かつては **Finger Piers** といって、ちょうど人の指のようになっており、指の際に全部、船が着けた。長さで勝負した時代の埠頭の教科書にはこの設計法、計画法が書いてあります。ところが、コンテナになると、いわゆるコンテナターミナルとして面積で勝負をしなければいけなくなってきて、港の様相そのものが変わりました。

結果として何が起こったか。もちろん、いくつかの港ではピアの間を埋めて面積を確保しようとするわけですが、どの港でもそれができるわけではなかった。それをやったとしても、なお狭かったりする。そういうことがあり、古くからの埠頭がどんどん利用しづらくなっていく。このコンテナリゼーションを境に、使い勝手の悪い旧港地帯というものがいやでも発生してしまった。

先ほど、港の空間の話をしました。この空間が内港地帯と外港地帯に分化するのです。かつて分析したことがあります。日本の港でも、世界中どの港でも、この分化が起こってきます。内港地帯、あるいは古い港という意味での旧港地帯は、その港の発祥の地であります。都心にそれだけ近いこともあり、コンテナリゼーションには適さないので物流の場というよりも、クルーズ船が着くとか、さらには市民に都市のウォーターフロントとして開放することがふさわしい。この近くだと横浜港の MM21 や赤レンガ倉庫などに行かれたことがあると思います。あるいは、デ・レーケがやった大阪港の天保山埠頭。あれなども昔は貨物船がさかんに着いていたのですが、いま行っても貨物のかの字もない。クルーズ船こそ入りますが、海遊館などの入った水族館とか、市民や観光客が楽しむ場になっているわけです。

<コンテナターミナルの自動化>

一方で、コンテナターミナルの高度化。これは自動化と呼んでいいと思います。いま自動車の自動運転とかいろいろな試みがなされていますが、港湾の場合にはずいぶん早くから行われ始めています。ただ、日本は少し流れに乗り切れていなくて、唯一自動化されているのが名古屋港の飛島南埠頭というターミナルです。東京港、横浜港などはまだ自動化されていない。しかし、世界の主要港湾では、この写真では分かりにくいかもしれませんが、ほとんどが自動化されました。要はどこにも人はいません。

普通はコンテナを大型船から大きなガントリークレーンで降ろし、トランステナーとかストラドルキャリアといった荷役機械で運んでいきます。ここに必ず運転席が付いていて、後ろ側のヤードに積み上げていくわけですが、見て分かるように誰も人はいません。すべて自動運転化されています。コンピューターが割り出したプログラムで走っていく。それを今度は内陸側に向け、ヤードの中に5段とか6段とか積み上げていきます。これを専門に受け持つスタッキングクレーンにも運転手は乗っていません。これもプログラム化され、システムが解いた順番に動いていきます。

最後、街へ運ぶときには、ヤードの内陸側でスタッキングクレーンを使い、トラックに降ろさないといけません。そのときに通常は30センチか25センチだと思いますが、トラックのシャーシの直上まではプログラムどおり自動化で降りてきます。最後の合わせるのところだけ時として人が要ります。通常はセンサーを使って、100本のうち95本ぐらいは、自動でシャーシに据え付けるのですが、残り5本ぐらいは何らかの理由でうまく合わないことがある。スルッと入らない。そういうときに離れたコントロール室にいる人間がクレーンをリモートコントロールします。そして、パチッと合わせて上のクレーンを切り離します。

それから、このシステムとは全く違う完全ロボットによる自動化があります。通常、ストラドルキャリアという門型の揚式クレーンで岸壁からコンテナの箱を運んできます。日本でもたくさん使われています。これを全部、ロボット化してしまう。したがって、夜にこのターミナルへ行くと、電気がついていないところでともかく動いているわけです。気味が悪いと言えば気味が悪い。要するに、究極の姿として、ターミナルコストを圧縮していくとこういうスタイルになっていきます。

<グローバル化が港湾にもたらした変化>

こういうコンテナ化をベースとして世界の物流が大きく変わってきている。それに港湾

がどう対応しているのかをみてみます。

大きく分けると二つあります。グローバル化で国境が低くなった分だけ、ともかく物流量が増える。そのため新規の港湾インフラを開発したり大型船を投入したりして応えるという変化が起こっている。マスコミの人たちの一番分かりやすい話としては、そういう量的な拡大、変化です。しかし、きょうお話をしようと思うのは、これからの戦略を考えていく上でも重要な、むしろ質的なというか、構造的な変化です。

一つひとつはなかなか手間取る話になってしまうのですが、非常にさらっと言えば、「質的な変化」として三つあるうちの一つ目は、サプライチェーン、物流という時代はもう終わってしまっているということ。これはこの後お話しします。

二つ目は、ロジスティクスの持続性が非常に大事になってきたということ。グローバル化ですからサプライチェーン自体が国境を越え大変に長くなってきます。そのどこかで破綻を来したらどうなるか。この間、天津港で爆発がありました。あれで例えば日本に医療品が入ってこなくなった。何故か。実はヨーロッパの企業が高級医療品を天津でつくっている。これが入ってこない。病院は入ってくるものだと思うから、在庫は1カ月分も持っていないわけです。10日後に一応再開はしましたが、まだ本格化には程遠い。いま医薬関係の方は非常に困っています。全体のシステムは壊れていないのだけれど、1カ所破綻がくると全部が死んでしまう。どうやってそういう事態に強いデザインのサプライチェーンにするかということが求められています。

三つ目は、今の話とも関係しますが、したがってむやみに安ければいいだろうという時代、それをつなぐ長いサプライチェーンをつくる時代は終わったと思っています。もう少しまとまった、地球儀上で考えたときの小さなサブエリア、サブゾーンというか、地域ごとにロジスティクスのネットワークを短く、シンプルにしていく。輸送経済の原理に戻ると言ったらいいのでしょうか、たぶんそれが正解だろうと思います。いくつかの大手の企業は既にそういう見直しを始めました。そうなってくると、ハブ&スポークという、ロジスティクスのデザインの戦略があるのですが、これ一辺倒だった時代はもう終わりかかっているのではないか。そのことが日本の国づくりにも大いに利いてくるという話をしたかったのですが、先へ行きます。

<国際コンテナ輸送の爆発的な増加>

スライドは、コンテナ化が量的にいったいどのくらい増加したかを示したものです。1980年を100とし、この30年間で15~16倍増えました。サービス経済化が進むので、

モノの輸送の GDP に対する弾性値はだんだん減ってくるであろう。だから、途上国も先進国も含め GDP が世界で例えば 2%成長であれば、物流の伸び率は 2%を割り込んで当たり前だというような議論が経済学者も含めてされ続けていますが、これを見てみると、現実にはそうならない。

<世界のコンテナ貨物の地域流動>

しかも、これまた非常に見逃されることではありますが、一言で言うと、それだけ増えている量の 6 割が東アジアのまわりで起こっているのです。もちろん、世界にはアフリカも南アジアもあるので、ここで見ているヨーロッパ、北米、東アジアを足しても世界のトータルにはなりません。ただ、世界のコンテナ流動の大方はこの 3 大陸です。そのうちのアジア絡み、とくに東アジアを起終点にする北米との流動、それからヨーロッパとの流動、域内の数量を足すと全体の 60%になります。ヨーロッパ-北米間は 4%ないわけです。だから、莫大に伸びている世界のコンテナ輸送量は東アジアが動かしている。さらに大事な点は、世界の中で 6 割を占めている東アジア関係のコンテナ流動のうち、域内流動が 3 分の 1 を占めていることです。これは最後にお話することと関係しますが、日本にとってアジア域内、特に東アジア域内での使い勝手のいい、効率的なコンテナのロジスティクス・システムをつくることの重要性がここにあるわけです。先ほど述べた第三の変化とも密接に関連します。しかし、なかなか理解されません。

<コンテナ船の大型化>

コンテナ船の大型化ということが新聞でも最近によく取り沙汰されます。現に、もう目をむくぐらいの勢いで大型化してきています。これは先ほど少ないと言ったアジアと北米、あるいはアジアと欧州という、距離の長い、1 万 5000 キロとか、下手をすると 2 万キロぐらい走らなければいけない長丁場をこの超大型船で運び、少しでも安くしようということです。規模の経済のロジックで大型化が進んでいる。

去年の 11 月ですか、中国船社が「俺のところが世界一をつくったよ」。一つの船に何とコンテナ 1 万 9000 個を積むというので、確かにそのときは世界一でした。「中国船社はいにつくってしまったか」と、ある意味でみんな感慨をもってニュースを聞いたわけですが、実はその 2 カ月もしないうちに、スイスに本社を置き、世界で 2 番目に大きい船腹量を持つ MSC という超大手の船会社が、さらにそれを上回る 1 万 9224 個積みのコンテナ船を投入します。これは公称ですから、本当はもう少し積んでいると思います。

さらに、ことしの 4 月か 5 月だったと思いますが、世界一大きいマースクというデンマ

ークのコンテナ船会社が、2万個積みの船の発注を韓国の造船会社にしました。日本の名誉のために言うと、商船三井も同じ2万個積みの超大型船の発注を出しました。数日か数週間か忘れましたが、確かこちらのほうが早かったと思います。ともあれ、大型化の勢いは止まりません。

3. グローバル化と世界の港湾の変貌

<東日本大震災とサプライチェーンの崩壊>

さてサプライチェーン・マネジメントの話です。東日本大震災では文字通りグローバル化された世界各国の生産活動が大きな影響をうけました。先ほどの持続性がクリティカルになっていることを皆さん実感した訳です。東北で生産していた部品の生産が止まり、日本の自動車メーカーは東北のみならず全国で生産ストップしました。タイの自動車生産も離れている分だけ日本で生産する部品のストックをもっていました。結局、3~4か月遅れで生産が止まりました。中国や米国の自動車メーカーも減産に追い込まれました。

ところで物流という言葉は *physical distribution* の和訳、物的流通の略語です。日本人が1950年代に発明し60年代に普及しました。いまでは中国に輸出され物流学会までできています。しかしロジスティクスやサプライチェーンについては、なかなかよい日本語がまだにできません。今回の震災でマスコミは供給網と言ったり供給連鎖と言ったり千差万別でした。

<サプライチェーン時代の到来と物流の構造変化>

もちろんコンテナ船の大型化への対応も港としては大事ですが、先ほど言った構造的変化ということでは、物流の時代が終わったという認識が大事です。これまでは、ともかくつくる人は一生懸命つくる人。おまえは運ぶ人。「船で運んでくるから荷役の人は一生懸命、船から降ろしてね」「ハッチのほうでは一生懸命、船に積み込みなさいよね」という、それぞれの効率化を一生懸命することが優等生であったわけです。各自がそれぞれの持ち場で最善を尽くすと、全体として効率が一番良くなる。これが物流の時代です。

ところが、サプライチェーンの時代は何が違うかという、そうやってつくれるだけつくって売る時代は終わってしまったのです。つくっても売れないものは当然、売れない。来年のワイシャツはストライプではなく格子が売れるはずだといって、見込み生産で大量に安くつくりさえすれば確実に売れるかどうか。世界はそういう単純な時代ではなくなりました。売れるものだけしかつからない時代が変わってきたわけです。

よく間違えるのは、サプライチェーンの時代に入ったという、あたかもサプライチェーンがいま出来上がったかのように見えますが、そんなことはありません。原料があり、例えば鍛冶屋さんが鍬や鋤をつくり、どこかで売り、農家の人が使う。中世の時代からそういう一連のサプライのチェーンはありました。しかし、チェーン全体をマネジメントすることは必要なかった。

例の黒い箱型の T 型フォード。あれを 1908 年につくり、ベルトコンベヤーに載せて車をつくるという画期的な大量生産の方式を実に 20 年続けたというのです。モデルチェンジなしです。色は黒。ハンドルはあの形。ボディーも変えない。それで飛ぶように売れたのは結局、車というものが大衆の手に届く値段でマーケットになかったからです。だから、選択するよりも、まず車が欲しい。あれば便利。家族を連れていける。大喜びであったわけですから。

私が言うまでもありませんが、日本に限らず、いま車メーカーの生産の仕方はそうではありません。同じベルコンに載っている車のボディーであっても、国内で考えてもそうですが、A さん、B さん、東京のお客さん、大阪のお客さん、北海道のお客さん、それぞれ色はこれにしてほしいとか、ハンドルはもう少し大きいものにしてほしいとか、オプションがいろいろあります。あるいは、クーラーはこのサイズとか、ナビゲーションのシステムはこれだとか、いろいろなことを全部、流れ作業の中に組み込んで売れるものだけをつくっている。だから、サプライチェーンの個々のプレーヤーが自分のところだけを一生懸命頑張れば、トータルとして効率が上がるとならなくなってきたのです。

<HP:パソコン生産を日本へ移管>

ヒューレット・パッカー日本はパソコンはいま、中国でつくらずに東京でつくっています。Made in TOKYO にした理由は何か。パーツは相変わらず中国でつくっている。そうだったら、アSEMBルする人件費も安いのだし、輸送だって部品をたくさん梱包して持ってくるよりも、出来上がったものをボンと運んできたほうが安いのではないかと。確かに安いのです。しかし、こういうサプライチェーンに切り替えた理由は国内回帰でも何でもありません。まさに値下げ競争から脱するサプライチェーンとしてはこれしか成り立たないのです。

つまり、ヒューレット・パッカー日本は必ずしも市場のシェアは大きくないのですが、法人市場に限ってみると 2 割を超えたと言われています。なぜか。納品の期日を約束して受注できる唯一の企業だからです。要するに、5 日営業日。だから 6 日目でもないし、7

日目でもない。5日の朝と言われれば5日の朝に持ち込む。

例えば、ある企業が1000台、社員のためのパソコンを入れ替えるとします。考えたら運び込むだけでも大変ですが、その後、社員が朝来たときに間に合うようにセットアップもしないとだめです。例えば、日曜日の午前中に運び込み、午後には別に外注したシステム屋さんがセットアップし、月曜日の朝来たときに全部使えるようにスタンバイさせる。そのためには、納品は日曜日の午後ではだめです。いわんや月曜日ではもっと困る。日曜の午前と確約してくれないと困るわけです。「午後ではなく、日曜日の朝9時に1000台まとめて届けてください」。

これは中国でつくって運び込んでいたらできません。まあ、できなくはないです。例えば1000台要るなら、東京に1万台ぐらいあらかじめ在庫として積んでおきましょう。しかし、これがビールか何かだったらいいのかもしれませんが、パソコンのように一つひとつが高い商品の場合にこれだけ在庫を持つことは、売れ残ったら丸々損。最後はたたき売るしかない。そういうリスクを負うことを経営者はしません。

そうすると、売れるだけつくるためには消費地の前面でやるしかないので。それに合わせるようにつくっていく。そういうサプライチェーンに切り替えないといけない。つまり、同じパソコンですが、市場での値段が違うことが既に起こってきている。それは届け入れるときのタイミングや正確さが同じ製品でも価値を変えるということです。性能ではありません。提供するタイミングや正確さが変えていく。これは一つの分かりやすい例です。サプライチェーンの時代とはそういうことです。

<ロジスティクス・ハブ港湾への脱皮>

これをコンテナ港湾について考えてみると、これまではターミナルの効率化です。値段を安くする、あるいは1時間当たりの扱い効率を上げていくことが利用者から「よくできましたね」と言われるコツでした。しかし、サプライチェーンの時代になると、いくら港湾が頑張っても、その前後がサプライチェーンのシステムとしてきちんとしていないと、その港湾は使ってくれない。お客さんは港湾だけ見て、評価しているわけではありません。サプライチェーン全体で見るわけです。90年代の後半からこの20年ぐらい、世の中がそういう時代になってきました。そうなってくると港湾の経営者としては、今までの経営のスタイルではなかなか答えが書けない。切るカードが非常に少なくなってきた。そういう難しい時代に入ったわけです。

私はよく言うのですが、そういう意味では港湾経営を駅伝方式からサッカー方式に切り

替えないといけない。駅伝だと、区間走者としてベストを尽すことがすべてです。たすきを渡したら、その選手が倒れてしまっても全体がうまく動けば優勝できるわけです。しかしサプライチェーンの時代はまず走る区間というものがきちんと決まらない。あるいはゴールですら、「毎年正月には箱根の芦ノ湖」とはなっていない。去年はそうだったかもしれない。しかし、マーケットが変わると山中湖かもしれないし、ひょっとしたら沼津かもしれない。そうすると、山登りがある第5区間走者として最初からトレーニングをしてしまった選手はもう使い物にならないわけです。

一方サッカーは、もちろん選手にポジションはあるのだけれど、チャンスだと思えば誰かが蹴り出し、全員が殺到してでもゴールへボールを入れ込んだら勝つ。そのようにゲームはもう変わってしまっているのです。グローバル化と港湾というときに一番の構造変化はそこだと思います。

それでは、世界の主要港湾はどう考えているのか。自分だけが頑張ってもお客が評価しない。船は寄らない。投資したものは回収できない。日本と違い、公共事業で岸壁をつくる港は先進国では非常に少ないので、投資したカネは回収しないとはいけません。これを言うと、日本もそうやったらいいのではないかという話に行ってしまう、これまた別の話をしなければなりません。一つだけ指摘しますと、その分だけ逆に欧州やアメリカの場合には防波堤や航路といった、いわゆる非収益型のインフラは100%税金でこしらえます。日本はそうではない。そういうものも岸壁もターミナルも全部、地方と国が税金でつくってしまう。先ほど欧米が税金でと言ったのは、国の一般会計でつくるといことです。

このように切り分け方が違うので、なかなか難しいところがあるのですが、欧米の港湾経営者にしてみると、いまお話したような背景があるので、やはり船にたくさん寄ってもらうことがその地域の経済を支えることになるし、港湾自体も経営が可能になるということで、この15年ぐらい必死に突破口を探して続けてきたわけです。その戦略をいくつかにまとめることができます。

<ロジスティクス・パークの開発>

そのうち中心となるのが、一つはロジスティクス・パークの開発です。先ほどのヒューレット・パッカートのパソコンではありませんが、例えばアジアでつくったものを3週間から4週間かけヨーロッパへ持ってくる。1カ月たてば当然、ヨーロッパ各国の売れ行きも変わります。ご承知のように、ヨーロッパでは電気のコンセントの形も国によって違います。もちろん、取扱説明書で使っている言葉もヨーロッパ語という便利な1カ国語があ

るわけではありません。それを全部、人手が安いからといって中国やらベトナムで完成品にしてしまうと、例えばイギリスが思いのほか売れなかったけれども、ドイツでは予想以上に売れたからといっても、見込みでつくり運んできて1カ月後に到着したものを、その変化に対応させることができないわけです。ドイツ向けのパソコンが不足したからといって、イギリス向けのものを持っていくわけにはいかないじゃないですか。

そこでロジスティクス・パークでは、要するに未完成のままアジアから運んできて、市場に近いところで直近の需要をみながら、はじめて完成品にすることをやっています。ここだけで1万人近く働いています。ブレーメンのロジスティクス・パークは30年ぐらい前にヨーロッパで最初にできるのですが、今やヨーロッパの主要港湾には、これをひな型にしたものが一つの港に三つ、四つ、五つと出来上がってきています。

<背後圏アクセスの強化>

それから、これまで人任せであった背後圏へのいろいろなアクセスの強化。これを市場任せにしない。ここではハードの写真しか説明に使えるものがなかなかないのですが、基本はいわゆる輸送サービスのソフトを港湾が自分たちで企画を立て、関係する企業と手を組んで強化をしていく。そこが大事なところです。

ここに書いてあるドライ・ポートは乾いた港。内陸の海のないところにつくります。要するに、海の港の出城と考えてもらってもいいと思いますが、お客さまのところへ迎えに行く拠点をづくり、それと海の港の間を鉄道やバージのシャトルサービスでつないでいく。こういうのは黙って放っておいても市場がつくることにはなかなかならないわけで、港湾のロジスティクス戦略の重要な柱になってきています。

<港湾の民営化の実態と展開>

「港湾の民営化」という言葉は日本でも大学の先生、経営学の方、それから行政の方たちもマスコミも使ってきたわけですが、実態から離れた、頭の中で組み立てた話をされているということだけをお伝えしたいと思います。

ここに書きましたように、要は港湾全体の経営を民営化している国はイギリスを除いてありません。日本語で「港湾の民営化」と書いてしまうと、今ずっとお話ししてきたような戦略を含め、あるいは開発行為も含め、これをどこか私企業がやっていくと理解しがちです。「それが効率化のためにはいいのだろうね。はやりの民営化じゃないか」と思われがちですが、港湾はそれほど簡単ではないし、いまお話ししたようなロジスティクス戦略をやっていくことが企業経営に乗るかということ、必ずしもそうではない。

そういう意味では、イギリスでサッチャー政権の下 1983 年に法律ができますが、イギリスの港湾の場合は「民営化」ではなく「私営化」です。本当に民間企業にしてしまった。これは私企業ですから、どうなろうと国も地方公共団体も一切関与はできません。つぶれる港も出てきます。個人的には非常に失敗した例ではないかと思えます。

多くの国で取り組んだ港湾の民営化の実態は、それまで直営でコンテナターミナルの荷役作業や運営をおこなってきたのを、民間企業にすべて任せようとするものです。親方日の丸では現場の作業はやはり効率があがらない。さらに必要な荷役機械の購入も予算が十分ないのでままならない。岸壁はこれまで通り港湾が整備して、運営に必要なクレーンなどの投資や荷役作業は民間に任せる方式です。

そして現在は港湾経営体制の変革の第 2 期に入っています。つまりサプライチェーン時代にさまざまなロジスティクス戦略を、しかも国境を越えて広域的に展開するため、港湾の公企業化が進んでいます。これは、先ほどの民営化が港湾のビジネスモデルの変革であったのに対して、港湾のガバナンスモデルの変革です。つまり港湾の経営そのものを行政や政治から少し距離をおいた専門的な組織に任せると云うことです。

4. 日本の成長と港湾の役割

<岐路に立つ日本の港湾>

実は、最後に日本のことを 30 分ぐらいお話するつもりだったのですが、もう時間がなくなってきましたので、かなり端折って急ぎます。

まず日本の港湾が非常に低迷しているのは「日本の港湾に国際競争力がないからだ」というのが役所を含め定説になっているわけですが、本当にそうなのかということです。右側は日本の港湾に寄港するコンテナ基幹航路数が激減しているグラフです。新聞でもよく取り上げるので、ご覧になるでしょうから説明する必要もないと思います。また日本の経済は成熟してきたので、中国のようにコンテナ貨物量の目立った伸びは期待できないのだと指摘する向きもすくなくなりません。しかし、左側に示すのは先進国 G7 の 1995 年に対するコンテナ取扱量の伸び率です。ドイツの 4 倍近い伸びは別格としても、各国 2.5 倍前後の着実な伸びを示しています。日本だけが 2 倍を切っています。先進国でもコンテナ取扱量はちゃんと伸びているのです。

<先進諸国の国内経済活動の推移>

これら G7 各国の GDP の伸び率を見て下さい。95 年を 100 として、世銀のデータをも

とに G7 各国の直近までの GDP を並べてみました。中にはイタリアのように問題がない国もなくはないのですが、各国のトレンドを並べてみると、日本だけが低迷を続けている。それどころか減っている。実は、この GDP を実質ではなく名目で載せているので、本当はインフレーター、デフレーターを使うというような悪さもできなくはないのですが、それはしてありません。要は、ノミナルな数字で増えていないわけです。日本列島の中で経済の付加価値が増えていない以上、そうそう物量が増えるわけがない。日本の港湾の元気のなさは、列島に展開する経済の低迷を正直に反映しているだけなのです。

一方で、大型船を投入することもあり、海上輸送の効率が非常に高まってきますから、当然のことながら、コネクティビティと言いますが、海をまたいで日本の港とよその国の港がつながるリンクというものは細くて済むようになってきます。同じものを運ぶのでも頻度が減ってきてしまう。そうすると使い勝手がますます悪くなり、日本列島の持つ経済活動の立地条件が劣化していきます。列島全体がグローバルな視点から見ると、停滞のスパイラルに入っているとさえ言うことができると思います。

<低調な外資企業の日本への進出>

また外資企業の立地は、私が言うまでもありませんが、皆さんもよくよくいろいろなもので見られるように、低いと言われているアメリカなどに比べてもケタが一つ低い。ヨーロッパは国境がなくなっていることもありますから、こういうところの国々はもう比べることもない程に高い。そうすると日本は国内企業も元気がないし、外資企業も入ってこないこの列島の中で、いったいどうやってみんなが食べていくのか。私は港湾に元気を持ってほしいと思うのですが、そこに議論を終始するのではなく、この列島をどうやって元気にするか、どうやって経営するかということが、まず先に来べきではないのかと考えています。

<今、日本列島の経営力が問われる>

これだけ 20 年以上の長きにわたり日本列島の GDP が増えないのは、国土政策や産業政策として由々しいことだと思うのです。これまでの国土政策、産業政策それぞれに、国際化ということに対する基本的な誤解があるのではないかと。ゆっくりとお話をしないとなかなか意が伝わりませんが、国土政策については、文字どおり国土をどのように切り盛りしていくかという政策論であります。例えば何次の国土計画をとっても「国際化」という概念や言葉がたくさん登場します。しかし、それに国内のインフラや体制がどのように整備されればいいのかという、非常に内向きの話しか焦点が当たっていません。国際化と言った

ときに日本の列島と世界とをどのように結ぶのかというところは、誰かがやってくれると手をつけません。放っておいても自然に、列島のコネクティビティは高まるのだと決め込んでいます。しかし、列島にとって望ましいコネクティビティをどのように実現し、高めていくかを国土政策、国土計画の重要な柱としないといけない時代に入っています。自ら政策の対象を国土の中だけに絞りタガをはめていると思います。これをはめ続ける以上は、グローバル化時代においては国土の経営戦略に出口がないというのが私の結論です。

産業政策についても同様です。国際化はずいぶん昔から言われてきているわけです。最近ではむしろ、日本企業のグローバル化を総理を先頭に支援している。また貿易保険などはこの10年間でどれだけ改善というか、行き過ぎていくくらいに強化されてきています。「日本企業が海外で商売をしたときにリスクをなるべく少なくすれば、それだけ海外進出が進むのではないか。それが産業政策の国際化に対する答えだ」と言うわけです。

確かに、日本企業が国境の外へ出ていくという政策ではあるのだけど、では列島の中で誰がどうやって経済を産業として担っていくのかということの答えは、必ずしも以前ほどウエートがかけられていない。バイオもアニメも大事です。しかし産業として国民全員がそれだけで食って行けるのか。そういう意味では、もはや国土政策と産業政策が手を取り合って国土のビジョンをつくっていた古き良き時代は終わってしまい、両者の間に大きな乖離が生じている。本当の意味でのグローバル化時代の国土づくりを考えて議論していこうとすると、このギャップを解決する必要がある。とくに列島にとっての産業政策が需要です。それが2点目です。

国内の国際化、アジア市場の内需化ということはありませんが、一つは加工貿易が日本列島の経営上、これからも欠かせないものではないかと考えています。そのときに付加価値を付けるのは何かというと、今日お話ししてきた通り、かつての製造業と違い、グローバル化の中でロジスティクスというものが製品の価値を非常に大きく決める時代に入ってきている。そういう意味では、新しい時代の加工貿易の姿を描く必要があるのではないかと思います。この辺はいくつか個別のおもしろい動きが起こってきています。

<新たな動き：ロレアルの新戦略>

たとえば高級化粧品の最大手、フランスのロレアルは、現在、御殿場の工場を2倍に拡張中です。なぜか。日本の市場に加えて中国などアジアの高所得者層の市場に、ここから輸出するためです。どうして中国に工場をつくり販売しないのか。彼らの見解は、自身のブランド力に加えメイド・イン・ジャパンの力がアジア市場で大きく効くというのです。

こうした列島内の動きをもっと政策的に活発化したいものです。調べると似たような動きは他にもあります。オランダのユニリーバは相模原の工場をやはり同じ判断で拡張しています。米国の P&G も滋賀県野洲の工場を拡張しています。こうした戦略を加速するためにも、日本とアジア各地を結ぶ効率的なロジスティクス・システムがますます重要になっているのです。

<日産：部品を韓国から輸入>

日産は、国内で自動車生産を存続させるため、部品をアジアから安く調達し、国内で完成車に仕上げ、米国に輸出しています。韓国や中国の部品生産も質が向上し十分に使えると判断した訳です。この写真にあるように、部品を載せたトラックが日本と韓国のナンバープレートを両方付けて、日韓の間を往復しています。同じトラックが日韓をそのまま互いに走行することは現在禁止されていますから、通常であれば韓国の部品を集めた後、釜山港で船舶用のシャーシに積替え、下関港に着いたら今度は日本のトラックに積み替え、福岡県苅田にある九州日産の工場に運びます。こうしたサプライチェーンは2度の積み替えでコストや時間が掛かり、実用に耐えません。これを日韓のパイロットプロジェクトとして特別に認めてもらい動き出したものです。地理的に近いアジアとの間のロジスティクスを本当に使い勝手のよいものにするための課題はまだたくさんあるのです。

<日本の成長戦略とロジスティクス>

このようにロジスティクスが日本列島の成長を実現するために果たす役割は大きなものがあります。一つは日本各地とアジアや世界とのコネクティビティを高めることです。日本の成長戦略というものを考えたときに、貧弱な国際ロジスティクス・システム、あるいは世界との貧しいコネクティビティ（接続性）、そこは誰かが手当てをしてくれるという前提に立った国土づくりはもうやめましょう。そういう国際的なシステムをつくっていくことこそ、新しい国土インフラとして考える必要があるのではないかと。

二つ目は、グローバル化時代がこれだけ深化をしていくと、先ほど触れましたように、加工貿易の真の担い手は製造業だけなのか。ロジスティクス産業が非常に大きな担い手になっていくと思います。とりわけ日本は、大きな成熟した国内市場を持ち、またその近隣にアジア諸国の伸び盛りの市場をもち、両方のロジスティクスを睨めるという立地的には非常に優れたものがあります。

<アジアの活力を取り込む日本の成長戦略>

そういうことから、日本の成長戦略という意味では、現在すでに取り組みされている戦略

群に新しく一つ加えたいと思います。つまりアジアの人や企業をダイレクトに列島に迎え入れる戦略群。国際観光客の受け入れ、医療ツーリズムの振興もそうですね。もっと欧米やアジアの企業を列島に引き込むべきです。二つ目のアジアへの輸出や水平分業を振興する戦略群。これも農水産品の輸出や先ほどロレアルや日産の例などのように、もっとアジアへ列島でつくる高級製品を輸出する、あるいはアジアから部品を調達し日本で完成品にまとめ国内やアジア、世界に出していく取り組みを支援すべきです。

これに加えて三つ目に「日本と近隣諸国に向けたロジスティクス産業拠点を形成する戦略群」のような新しい視点が非常に重要になってくると考えています。新しい付加価値を産み出すロジスティクス産業を列島の立地条件を活かして各地に集積させ、しかも大きな雇用を創り出す。列島に既に立地している農水産業から製造業、流通業まで多くの産業のアジア市場への進出や連携を強化できる。さらに外資企業の立地を促すことに繋がります。このためには、列島各地の国際的なコネクティビティを格段に改善、強化する必要があります。

<日本とアジアを結ぶ Marine Express Shuttle>

アジアと日本の各地を結ぶロジスティクス・ネットワークを強化する要として、そこに個別プロジェクトとして挙げていますが、マリン・シャトルを動かしていくことが重要になってきています。実は皆さんが考える程、日本各地はアジア各国と近くないのです。現在、例えば東京港から上海港は海上距離にしてほしい 2000 キロ。普通、立派な船ではなくても、コンテナ船で走れば 2 日で行き着きます。ところが、皆さんが製造業に携わっていて輸出をすると、2 日で着く船はいま、上海航路だと東京港に入っていないのですが、これは直行便でまだまだ少ないです。平均からいうと 4~5 日ぐらい。「お客さん、下手をすると 1 週間かかりますよ。まあ、来週着くのだから我慢してくださいね」ということです。2 日で行くところを 1 週間で行くのだから、これは長過ぎると言うべきです。ロジスティクスの世界で言えば、アメリカに向かって太平洋側に 1 週間走らせるとハワイ近くまで行きます。それくらい、日本と上海が遠いということです。

今の日本列島と東アジアの国々の距離は、社会科の教科書で習ったあの近さではないのです。例えば、新潟と釜山。地元の方々が二言目には挨拶で言われます。「まさに指呼の間にある韓国の釜山港。この距離の近さを生かすことが、この地域の経済を活性化する大きな財産である」。確かに、地理的に近いから財産だけど、その財産を生かせるようになっていないところが、この日本列島の致命傷です。この状態を市場に任せてはなかなか改

善できません。そういうところを突破するのがマリン・シャトルです。いくつかそこに処方箋を書いておきましたが、いま地域主導で取り組んでおられるところもあります。政府が進める地方創生にはそういうことが非常に大事です。

<活力ある国土の再生を>

まとめとして、日本は新しい時代の加工貿易立国というものを、もう一度目指すべきではないか。そのためには列島の国際的なコネクティビティを飛躍的に強化する必要がある。国際化時代の国土のインフラとして積極的に取り組むべきです。そうやって活力のある国土を再生していくことが求められており、そのために港湾というものの果たす新しい役回りがいろいろあると考えています。

大分と時間を超過しましたが、これで終わりにさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。