建設産業史研究会

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

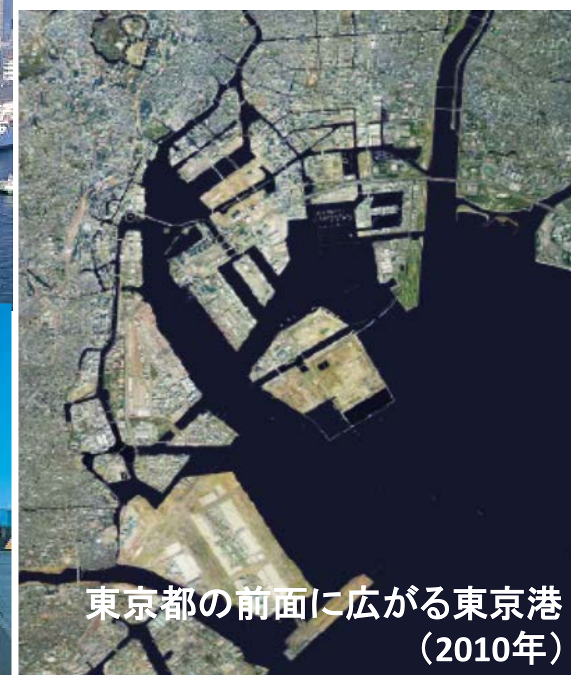
2015年9月11日

政策研究大学院大学 客員教授
国際港湾協会 名誉事務総長
井上聰史

主要なポイント

１．わが国の港湾の特徴
（１） インフラとしての港湾
（２） 日本型港湾の概念と特徴
２．コンテナリゼーション
（１） なぜ輸送革命なのか
（２） 港湾の変容、変容
３．グローバル化と世界の港湾の変貌
（１） 経営環境の変化、港湾の民営化
（２） サプライチェーン時代の到来
（３） 新しい港湾モデルと戦略
４．日本の成長と港湾の役割
（１） 岐路に立つ日本の港湾
（２） 日本の成長戦略とロジスティクス産業
（３） 港湾の針路

東京にも港がある！



東京都の前面に広がる東京港
（2010年）

写真：東京港HP

港湾とは？

- 施設群としての港湾
  - 港湾を構成する施設
    - 防波堤
    - 航路
    - 岸壁、ヤード
    - 道路、鉄道（橋梁、隧道）
    - 倉庫、上屋、サイロ
    - マリーナ

- 空間としての港湾
  - 港湾を構成する機能別空間
    - 埠頭機能
    - 流通機能
    - 生産機能
    - レクレーション機能
    - 修景厚生機能

- 港湾はハードだけでは機能しない。
  - 船舶交通・・海上交通管理
  - 国際貿易・・通関検査、出入国管理、動植物検疫
  - 本船荷役・・港湾運送、ターミナル運営
  - 貨物輸送・・倉庫、トラック輸送、鉄道輸送

日本の港湾の変遷

- 日本における「港」
  - 津々浦々
  - 港という漢字： 「港」＝「氵」+「巷」

（出典：横浜市HP)

- 港湾の歴史的な変遷
  - 中世から江戸期
    - 「津」、「泊」、「湊」
    - 平清盛「大輪田泊」、堺豪商「堺港」
    - 江戸時代の都市と港（大阪、江戸、各地の地方都市）
    - 海の流通ネットワーク「菱垣廻船（上方—江戸）」「樽廻船」
    - 河村瑞賢「東廻り航路」「西廻り航路」の開設
  - 明治の開国期
    - 安政の開国と開港五港：横浜、函館、長崎、神戸、新潟
    - 近代港湾の開発と苦難
    - お雇い外人：ファン・ドールン、ケ・ア・エッセル、デ・レーケ、パーマー

日本の港湾の変遷(続き)

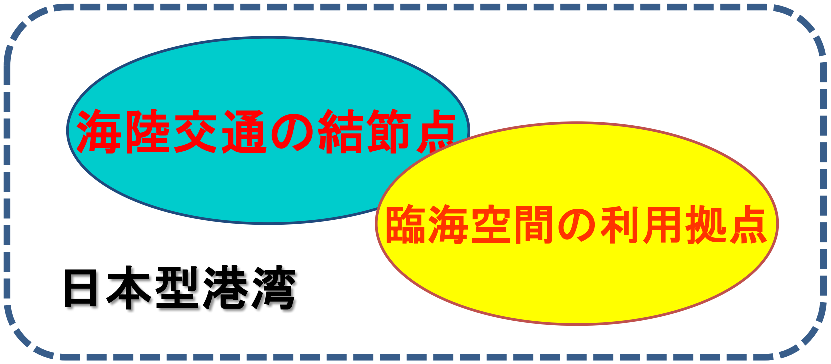
- 戦前の発展期
  - 港湾開発と日本の港湾技術者:広井勇
  - 浅野総一郎「臨海工業地帯開発」浅野セメント、日本鋼管
  - 鈴木雅次「海洋運河論」
- 戦後の復興期
  - 港湾法の制定(1955)、港湾管理者
  - 戦災復興と港湾整備:主要港の滞船
- 高度経済成長期
  - 「国民所得倍増計画」「港湾5か年計画」
  - 「全国総合開発計画」「新産・工特地域」
  - コンテナ化時代の到来
- 安定成長期
  - 公害対策、港湾環境の再生・創造
  - ウォータフロントづくりと港湾再開発
- グローバル化時代
  - アジアの経済発展と急速な港湾開発
  - 日本の港湾の低迷
  - 国際コンテナ戦略港湾政策
  - 国際バルク戦略港湾政策


鹿島港:茨城県HPより

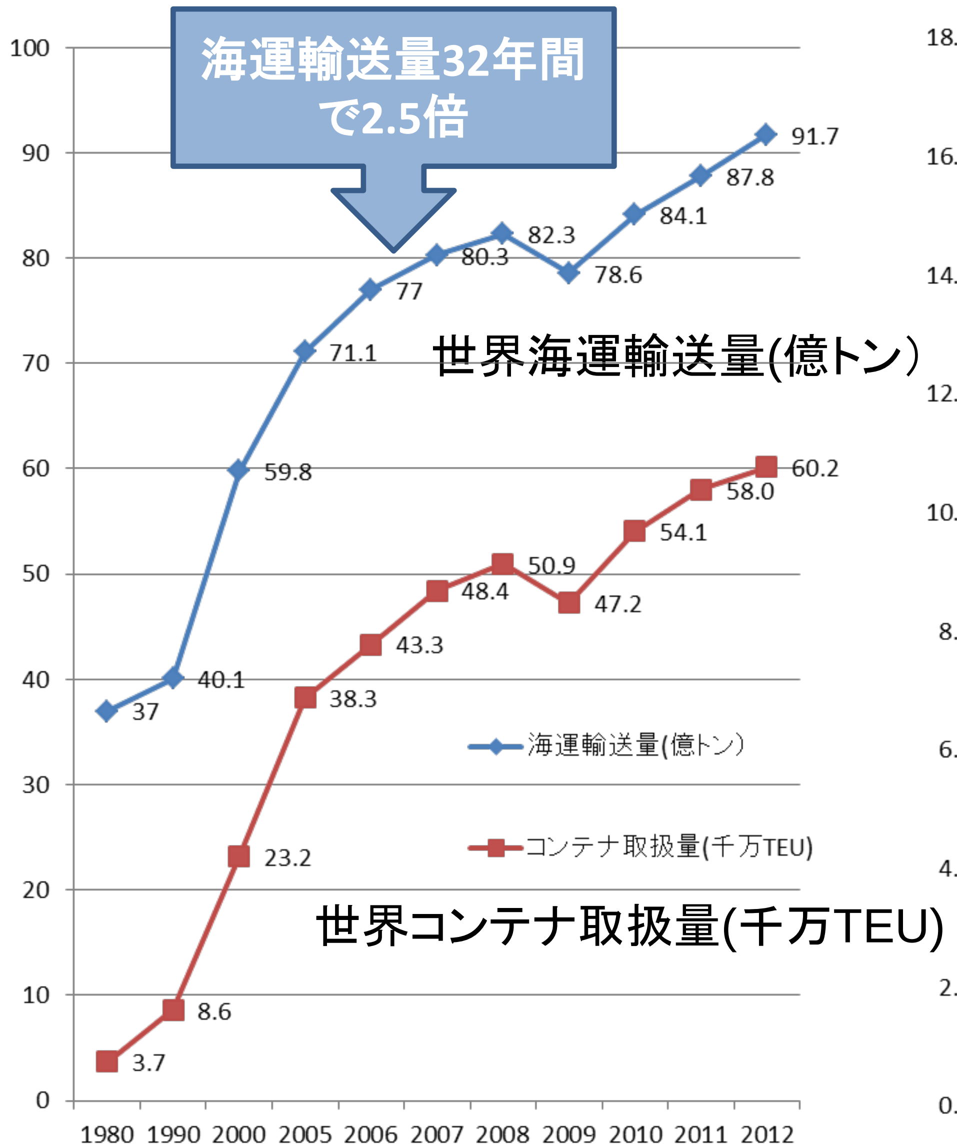

横浜みなとみらい:横浜市HPより

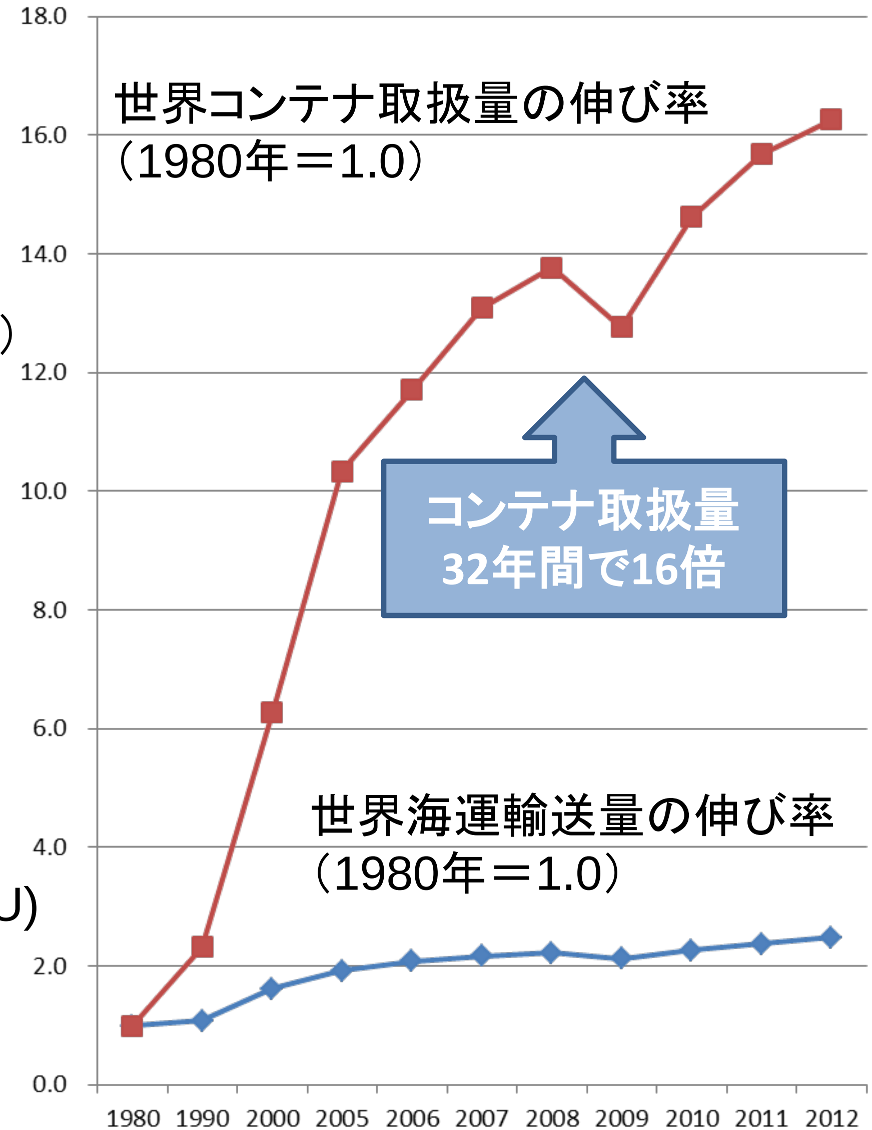
日本の港湾の役割と特徴

- ■ 日本型「港湾」開発の背景
  - ➢ 国土が地勢的に山がちで平野に乏しい　⇒　埋立による国土の拡大
  - ➢ 沿岸域に人口、経済が集積　⇒　港湾へ多様な諸機能の立地、進出
  - ➢ 国内資源が乏しい　⇒　輸出入、加工貿易の拠点としての港湾
  - ➢ 沿岸域の厳しい自然条件　⇒　人工的な港湾開発による複合利用
- ■ 日本における「港湾」開発の特徴
  - ➢ 港湾は、「交通体系の拠点」であり、「沿岸開発の拠点」である。
  - ➢ 港湾は、国と地方自治体の開発政策における戦略的拠点である。
  - ➢ 港湾は、国土行政と交通行政の一環として計画、管理される。
  - ➢ 港湾の開発は、公共事業により主要インフラが整備される。
  - ➢ 港湾は、経営の概念に乏しい。



国際コンテナ輸送の爆発的な増加





コンテナリゼーション：何が輸送革命なのか？

コンテナ輸送

- 荷姿に拘わらず同じサイズの箱(コンテナ)に詰める。
- コンテナ専用の船舶とターミナルで輸送する。

二つの革新性

- **港湾ターミナルでの飛躍的な生産性アップ**
  - 埠頭荷役の効率≪約20~30倍≫

    在来方式：1000トン/1日(20hr)

    コンテナ：1000~1500トン(約70~100個)/hr
  - 港湾労働の効率(生産性）≪約60~100倍≫

    3ギャングx30人/ギャング：0.5～0.7t/hr/人

    クレーン3基30人/チーム：30~50t/hr/人

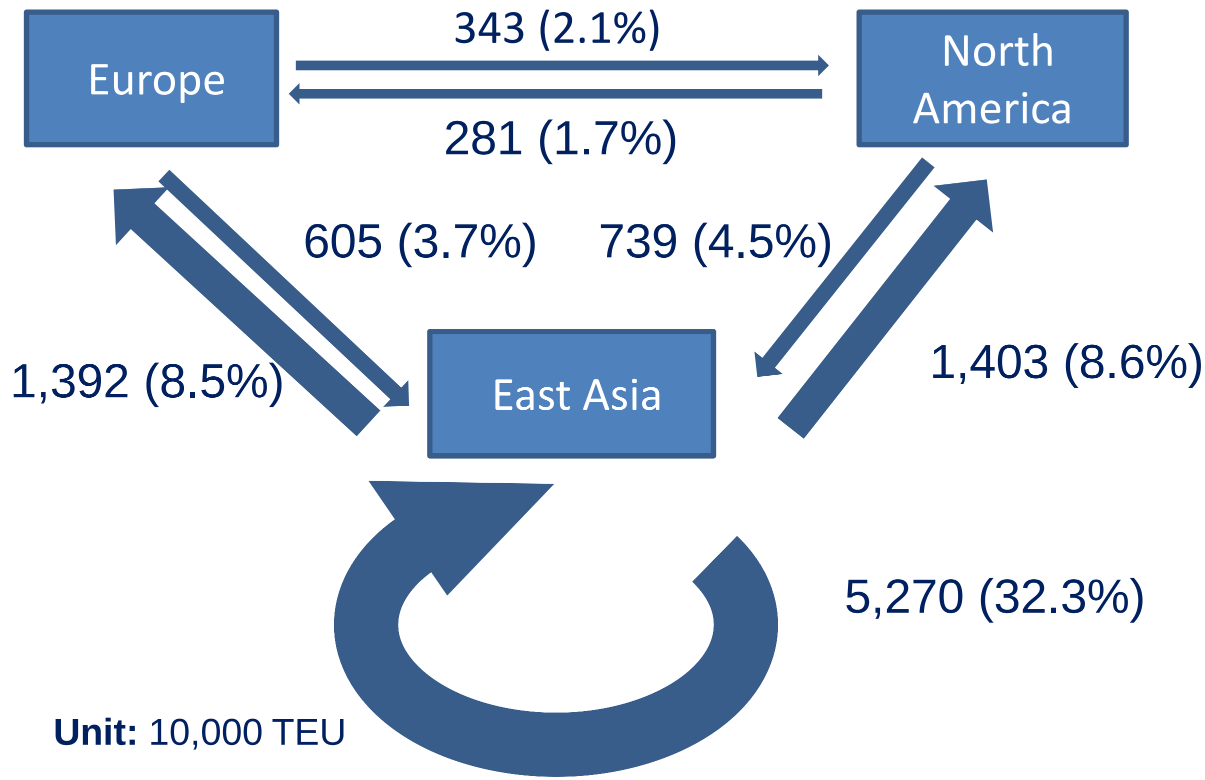
    「労働集約的港湾」➡「資本集約的港湾」
- **異なる輸送機関への積み替えの効率化**
  - 「複合一貫輸送の実現」
- その他の革新的メリット
  - 荷痛み、損傷率
  - 盗難率
  - 保管性
  - 定温性、保冷性

世界のコンテナ貨物の地域流動

- East Asia accounts for 58% of the world container traffic in 2011.
- Container traffic for Intra-East Asia is 1/3 of the world total.

Container traffic between three large economies

North America – Europe
6,240,000 teu (3.8%)
North America – East Asia
21,420,000 teu (13.1%)
Europe – East Asia
19,970,000 teu (12.2%)
Intra-East Asia
52,700,000 teu (32.3%)



Unit: 10,000 TEU

East Asia: Japan, Korea, China, Russia, Philippines, Vietnam, Cambodia,
Singapore, Malaysia, Thailand, Indonesia

Source : MLIT Maritime Report 2013

コンテナが港湾の姿を変えた

『港湾の容量の概念』『港湾の形状』を根底から変化させた。

在来船時代の港湾 → コンテナ船時代の港湾

「岸壁の延長」・・線としての港湾 → 「ヤードの面積」・・面としての港湾

Finger Piers

ニューヨーク港：New York & New Jersey Port HPより

Container Terminals

ロッテルダム港：Rotterdam Port HPより

港湾開発の「内港」地区から「外港」地区への展開

旧港地区の再開発、にぎわいのウォーターフロントづくり

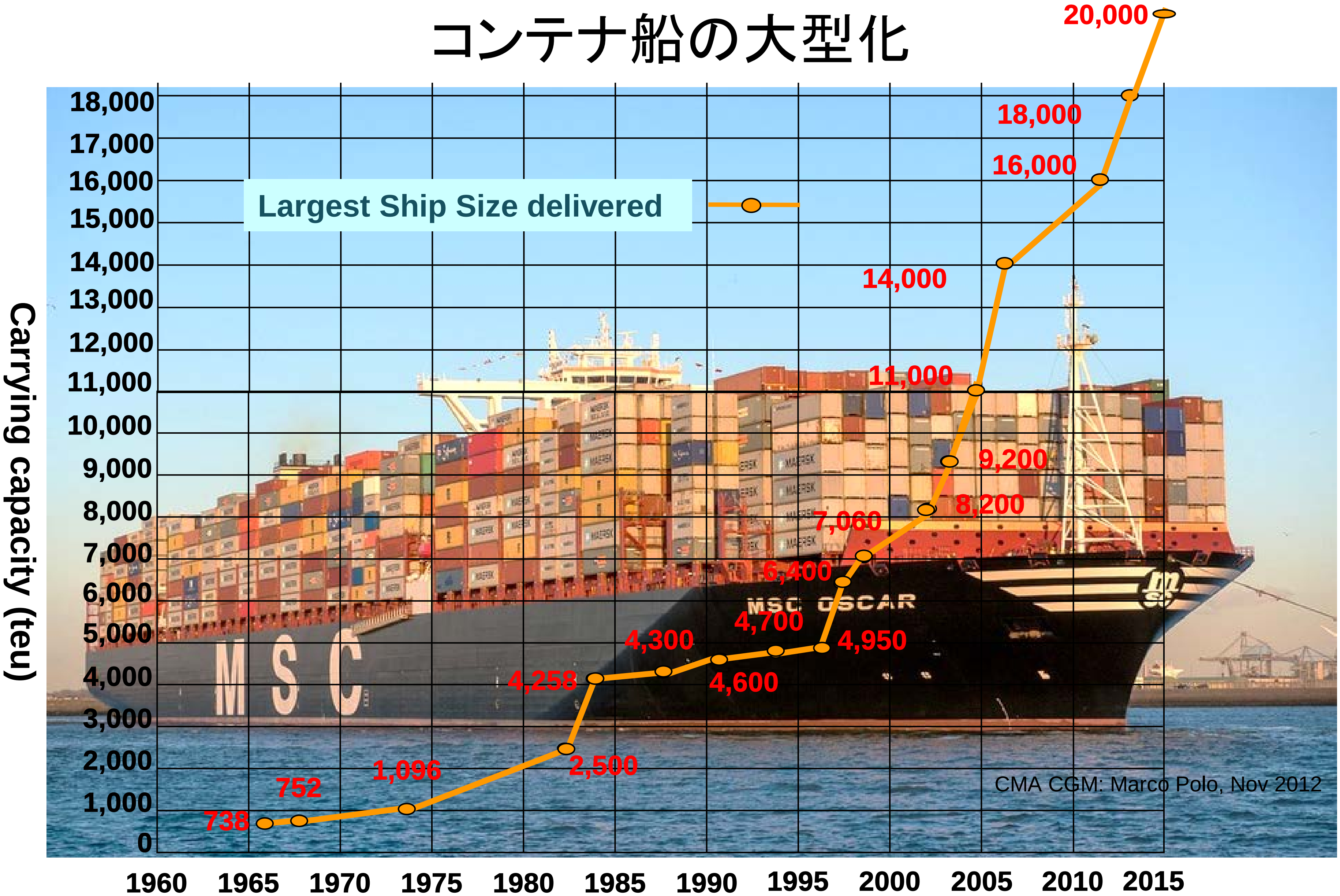
コンテナ・ターミナルの高度化

写真：各港HPより

グローバル化が港湾にもたらした変化

- 量的な拡大
  - 爆発的な海運輸送量の増大、とくにコンテナ輸送量の増加
  - コンテナ船の大型化　⇒　頻繁なM&A、アライアンス　⇒　船社の寡占化
  - ターミナル･オペレーターの台頭　⇒ オペレーターの支配力の増加
- 質的な変化
  - 「物流」から「ロジスティクス」さらに「サプライチェーン」へ変化した。
    - 大量生産から少量多品種の時代に。
    - 単なる輸送から信頼性、確実性が求められる。
    - ロジスティクス付加価値の提供が重要となる。
  - ロジスティクスの持続性が極めて重要となった。
    - 自然災害やテロなどに対するシステムの持続性が求められる。
  - 地域内ロジスティクスの重要性が高まった。
    - ハブ＆スポーク一辺倒の時代の終焉
- 港湾経営組織の変革
  - 港湾の民営化(ビジネスモデルの変革）
  - 港湾の公企業化（ガバナンスモデルの変革）

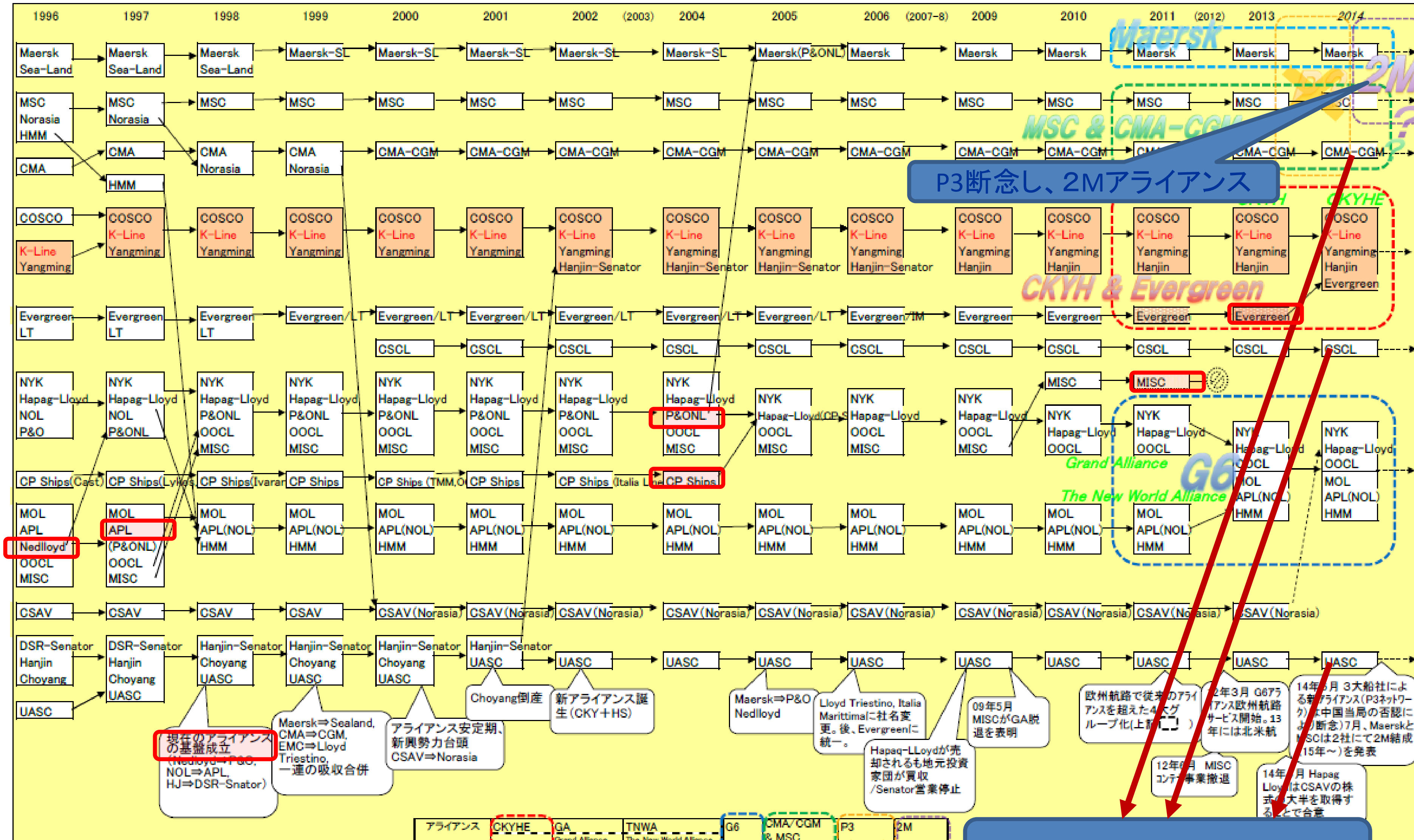
コンテナ船の大型化



写真：MSC HPより

Data: Ministry of Land, Infrastructure and Transport, Japan

コンテナ船社の合併とアライアンス



出典：川崎汽船資料

港湾のサービス提供の類型

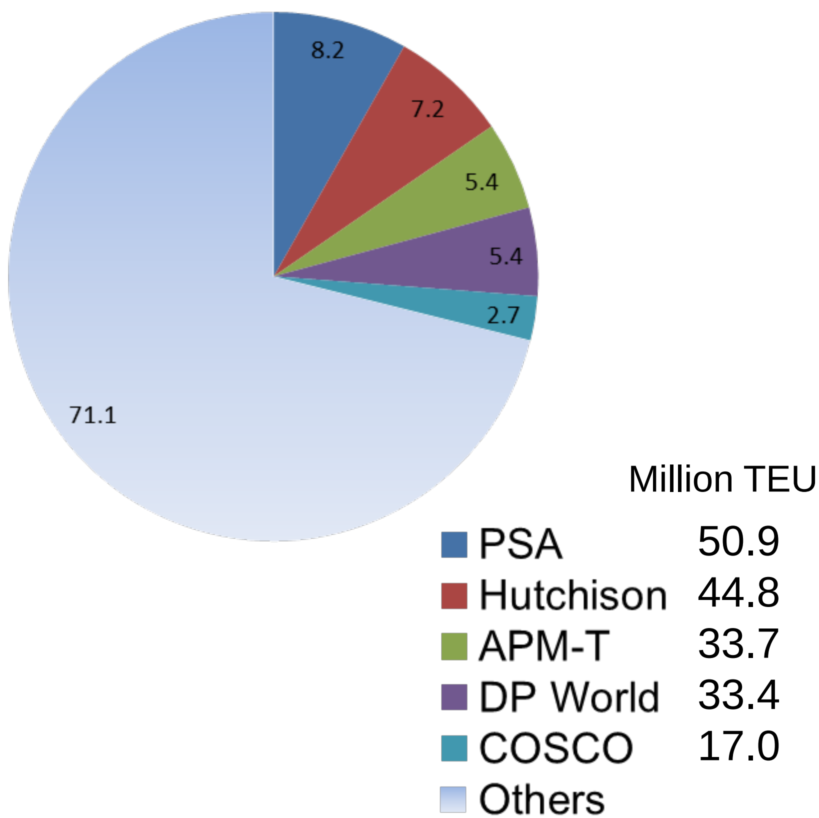
	Regulation	Infra-Structure	Super-Structure	Cargo-handling	港湾
Service Port	○	○	○	○	サバンナ チャールストン 中国（－2003）
Tool Port	○	○	○	■	日本 シアトル（－2000代初頭）
Landlord Port	○	○	■	■	ロサンゼルス ロッテルダム ハンブルグ
Private Port	■	■	■	■	フェリクストー サザンプトン

○：public　■：private

ターミナル･オペレーターの台頭

- **Global Terminal Operator:**
  2つ以上の国や地域で活動するオペレーターをグローバル･ターミナル･オペレーターと云う。
- 世界には22のグローバルオペレーターが存在している。世界のコンテナの53%を取り扱っている。
- トップ5のオペレーターが2012年実績で18億TEU以上を取り扱っており、これは世界のコンテナの30%がこれらオペレーターによって取り扱われている。
- 世界的なコンテナの動向を理解する上で、これらオペレーターの戦略を無視することはできない。

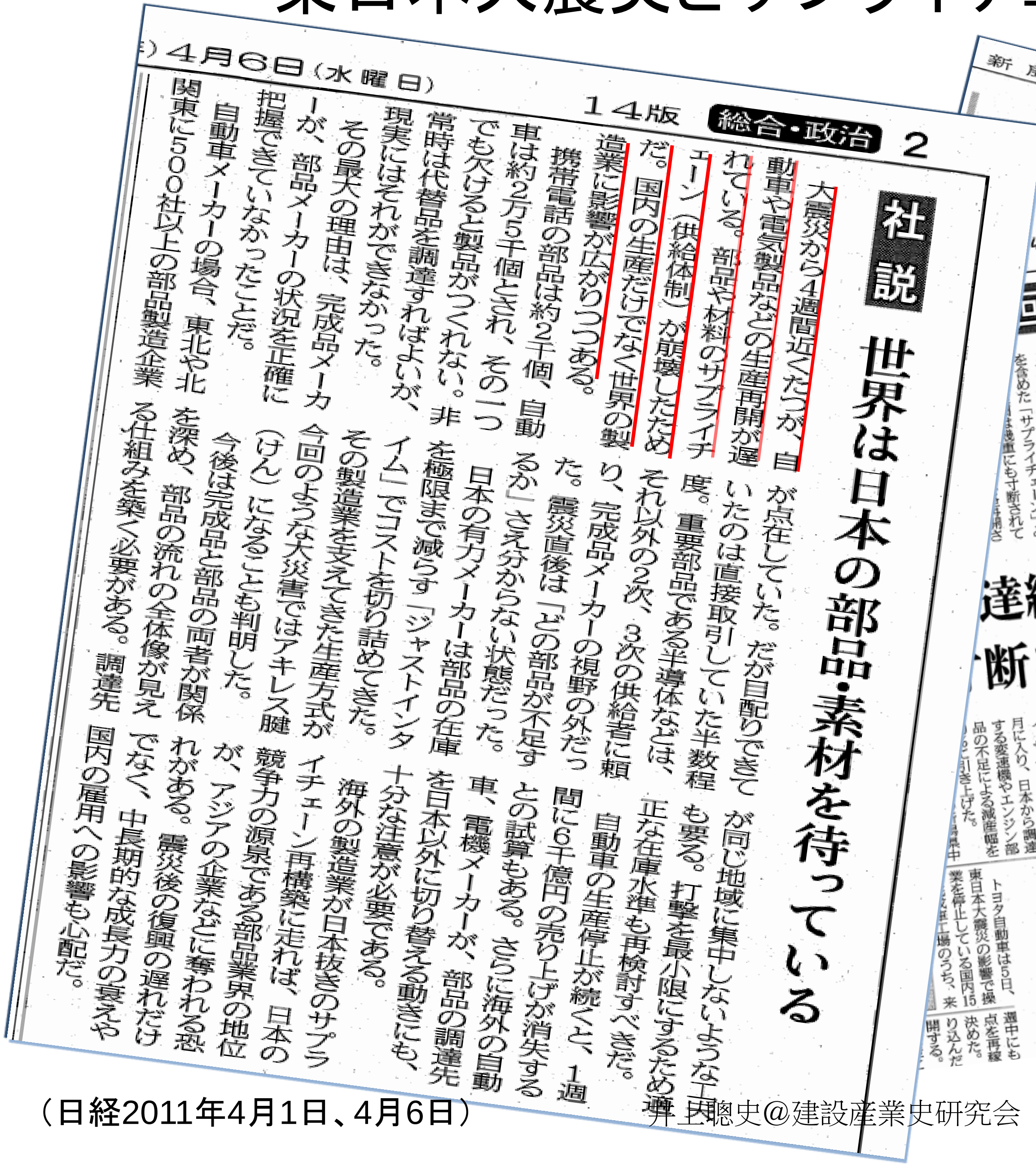
主要ターミナルオペレーターの取扱い量シェアー（2012）



『港湾の民営化』の実相

- 背景: 80年代～90年代、需要に供給が追い付かない
  - 既存ターミナルが非効率
  - 新規拡張の開発資金が不足
- New Public Managementの世界的な取り組みの中
- 狙い: 民間資金、運営Know–how、集荷力を活用
- 実態は「港湾の民営化」でなかった！
  - “Service Port”から“Landlord Port” へ経営体制の変革
  - 直営サービスのOut-sourcingである。
- 1983年に先陣を切った英国だけが、完全な民営化
  - 実態は「港湾の民営化」でなく「港湾の私営化」と呼ぶべき
  - ニュージーランドが追うも、株式を公的機関が買い取り上場を廃止した。

東日本大震災とサプライチェーンの崩壊



（日経）4月6日（水曜日）　14版　総合・政治　2

社説

世界は日本の部品・素材を待っている

大震災から4週間近くたつが、自動車や電気製品などの生産再開が遅れている。部品や材料のサプライチェーン（供給体制）が崩壊したためだ。国内の生産だけでなく世界の製造業に影響が広がりつつある。

携帯電話の部品は約2千個、自動車は約2万5千個とされ、その一つでも欠けると製品がつくれない。非常時は代替品を調達すればよいが、現実にはそれができなかった。

その最大の理由は、完成品メーカーが、部品メーカーの状況を正確に把握できていなかったことだ。

自動車メーカーの場合、東北や北関東に500社以上の部品製造企業が点在していた。だが目配りできていたのは直接取引していた半数程度。重要部品である半導体などは、それ以外の2次、3次の供給者に頼り、完成品メーカーの視野の外だった。

震災直後は「どの部品が不足するか」さえ分からない状態だった。

日本の有力メーカーは部品の在庫を極限まで減らす「ジャストインタイム」でコストを切り詰めてきた。その製造業を支えてきた生産方式が今回のような大災害ではアキレス腱（けん）になることも判明した。

今後は完成品と部品の両者が関係を深め、部品の流れの全体像が見える仕組みを築く必要がある。調達先が同じ地域に集中しないような工夫も要る。打撃を最小限にするため適正な在庫水準も再検討すべきだ。

自動車の生産停止が続くと、1週間に6千億円の売り上げが消失するとの試算もある。さらに海外の自動車、電機メーカーが、部品の調達先を日本以外に切り替える動きにも、十分な注意が必要である。

海外の製造業が日本抜きのサプライチェーン再構築に走れば、日本の競争力の源泉である部品業界の地位が、アジアの企業などに奪われる恐れがある。震災後の復興の遅れだけでなく、中長期的な成長力の衰えや国内の雇用への影響も心配だ。

新聞　2011年（平成23年）4月1日（金曜日）

素材の供給 大幅減

亜鉛 生産能力65%減

紙の漂白剤 月内在庫切れも

東日本大震災の影響で金属や化学品など基礎素材の供給が大幅に落ち込んでいる。計画停電が原因で、自動車などに使う亜鉛の生産能力は震災前から約65%減少。製紙工程に必要な過酸化水素は深刻な供給不足に陥る懸念が強まっている。工場の被災や印刷用インキや、の生産に影響が広がるため、素材各社は緊急輸入や代替素材の検討を急いでいる。長期化すれば最終

工場被災や停電が影響 輸入・代替材も

日本鉱業協会のまとめによると、住宅や自動車用鋼板のさび止めに使う亜鉛は国内生産の65%が、

手、三井金属グル　八戸製錬

石油化学製品も三菱化学の主力拠点である鹿島事業所（茨城県神栖市）が全面停止しており、各種の原料生産に影響が広がっている。

特に深刻なのは紙の漂白や半導体の洗浄

「在庫は4月中に切れる見通し」

4.6　日本経済

回復手探り

部品不足 世界に影響

達網の　断なお

東日本大震災による部品調達の停滞が世界の自動車メーカーの足元を揺るがしている。1台当たり2万～3万点にのぼる部品や素材を含めた「サプライチェーン」と

米国ではトヨタ自動車や米ゼネラル・モーターズ（GM）など日米の主要5社が減産している。ルノーとサムスングループの合弁である韓国のルノーサムスン自動車は4月に入り、日本から調達する変速機やエンジン部品の不足による減産幅を引き上げた。

00億円のエンジン部品メーカー、リケンが被災し、トヨタなど国内12社の完成車工場が1週間程度止まった。この教訓を生かし、震災などによる部品調達の寸断を避ける

トヨタ、来

トヨタ自動車は5日、東日本大震災の影響で操業を停止している国内15工場のうち、来週中にも点を再稼　決めた。

（日経2011年4月1日、4月6日）

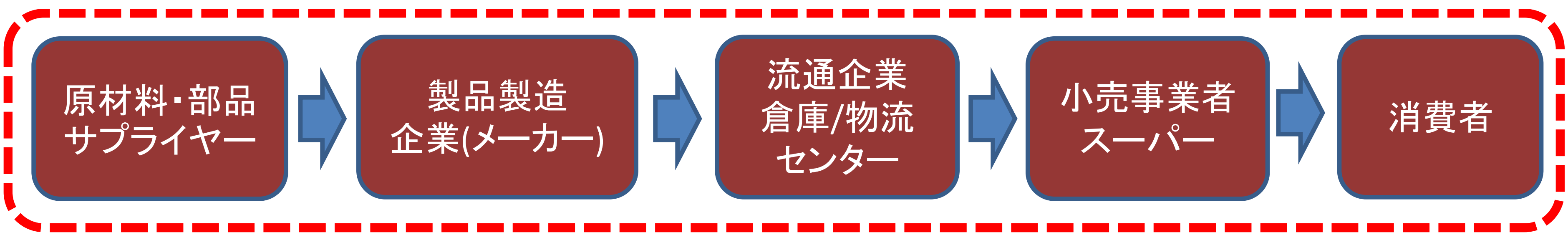
サプライチェーン時代の到来と物流の構造変化

- サプライチェーン・マネジメント（SCM）の進展の背景
  - 大量生産から多品種少量生産へ移行
  - 製品ライフサイクルの短縮
  - 調達・生産・販売のグローバル化
  - 情報技術の進化、高度化、普及

「作れるだけ作る」から
「売れるだけ作る」へ

リードタイムの短縮
在庫量の適正管理

- 企業のロジスティクス戦略がどう変わったか？
  - SCM設計概念の革新：　Push方式からPull方式へ
  - 新たなロジスティクス価値の創出＝　新時代の加工産業
  - Delayed differentiation, Cross-docking, Buyers consolidationなど新しいロジスティクス戦略



HP：パソコン生産を日本へ移管

- 日本HP 2011年8月ノートパソコン生産を中国から日本へ逆移管。
- HP全体のPC事業は営業利益率5%に対し、日本HPは10数%。
- アジア諸国から引き合い、輸出も。

中国に勝つパソコン生産

電子版セレクション

日本HP、東京へ「逆移管」

米ヒューレット・パッカード（HP）は今年8月、低収益状態が続くパソコン事業部門を切り離す方針を発表した。この突然の決断に対して冷静なのが日本法人のパソコン部隊だ。発表直前に、国内向けのパソコン生産を中国の工場から奪取したほど、コスト競争力に優れ、売上高利益率は2ケタ台とみられる。その強さには空洞化の危機に直面する日本企業が学ぶべき教訓がありそうだ。

常識覆す現場力

所長らは不安に駆られていた。企業向けデスクトップパソコンの国内生産再開が決まったものの、与えられたスペースは従来の4分の3しかなかったからだ。意外にもこの劣悪な条件が奏功した。

約3割も狭いスペースで生産するにはラインを短縮したうえ、整理整頓を徹底して空間を確保するしかない。窮屈になりそうだったが、作業効率はむしろ向上。ラインが短くなったので従業員の無駄な動きが減り、作業ミスも減ってきた。「カイゼンの可能性は無限にあることがわかった」と清水所長は振り返る。

「東京生産」のデスクトップパソコンの納期は5営業日と中国生産に比べて3分の1。この強みを生かして、納期に厳しい顧客を取り込んでいった。企業向けデスクトップ分野で国内生産開始当初は10%だったシェアは20%と首位を争うまでに上昇。この実績をもとにノートパソコンの生産移管を本社に要請した。

パソコン事業の低収益に悩んでいた親会社がノート型の東京生産を認めたのは、「その方がパソコン事業の収益を伸ばせることを本社が理解してくれたから」（岡副社長）。

カイゼンを継続する現場力に世界最大のパソコンメーカーの部品調達力を背景にした割安な部品コスト、値崩れの少ない企業向けに特化した販売戦略などを組み合わせることで高い収益力を実現。親会社も認めるほかなかった。昭島事業所の11年度の従業員数、生産台数はそれぞれ1.5倍の450人、140万台に増える。

ノート型の生産を単に中国から日本に移しただけでは1台あたりの利幅は下がる。国内生産の小回りの良さを生かし、ソフトの導入やラベル張りなど手間のかかる「カスタマイズ」を外注から内製に切り替えて実質的な単価を高める。販売台数増が重なれば、収益は拡大できる。

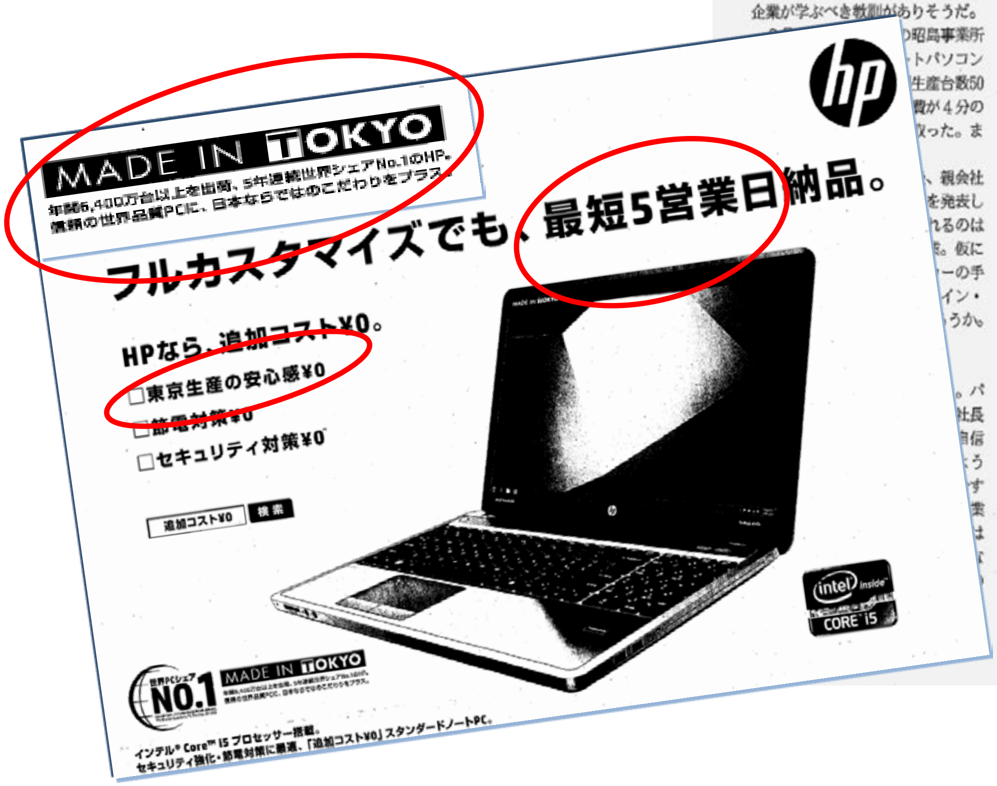
自国生産は日本だけ

岡副社長は「ノート型は中国のODM（相手先ブランドによる設計・生産）メーカーで集中生産した方が量産効果が出るというのが常識だった。だが納期と仕様変更への対応力という観点では国内生産の方が競争力がある」という。

HPグループでパソコンの自国生産が認められたのは日本だけだ。「中国の人件費は今後も上昇するだろう。国内生産の優位性はむしろ増すのではないか」（同）。品質に優れた「メード・イン・トーキョー」ブランドにはアジア諸国からも引き合いが来ている。東京からの輸出も視野に入ってきた。　（江村亮一）

▶テクノロジー→技術×企業→ものづくり進化論

もっと読む
- 「まだまだ強い日本、これだけの証拠」
  ▶ビジネスリーダー→ニュースこう読む（西條郁夫）
- 「マイクロソフト・オラクルに無名の日本製が勝てる」
  ▶テクノロジー→ビジネスIT→日本製ソフトを選ぶ中国企業



（日経2011年10月23日）

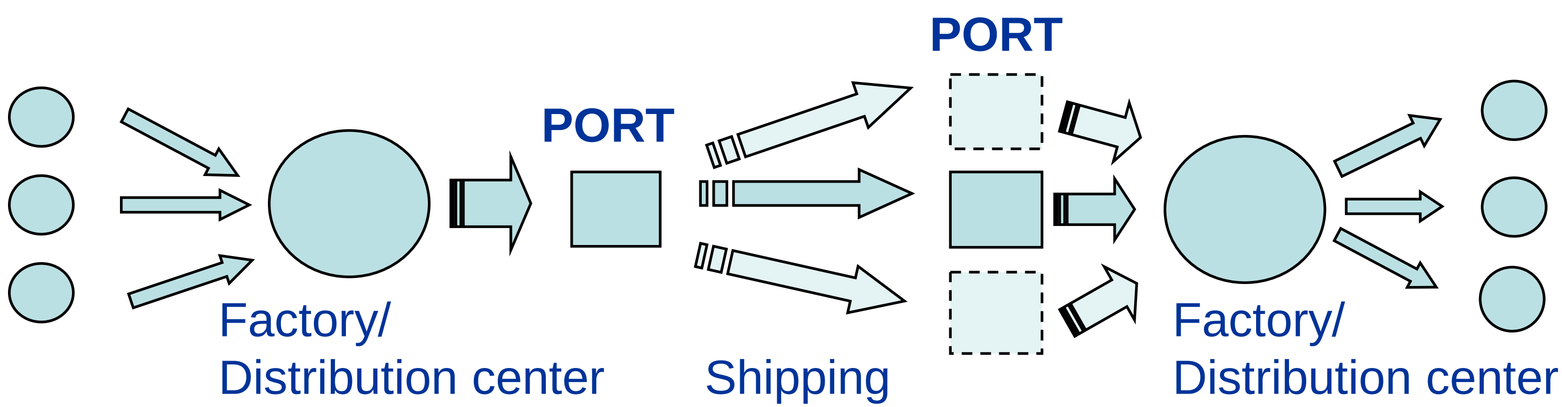
伝統的な港湾経営モデルの破綻

1．港湾を海陸輸送の結節点とだけみる経営の限界、破綻

- ターミナルは「早く安く」という先に？”⇒港湾は存在しないのが理想か!?
- 自動化、高速化⇒雇用の減少、貨物の素通り、地域への貢献がない。
- 寡占化する船社、巨大化する荷主⇒港湾はどう対抗するのか？

2．港湾はサプライチェーンの一つの要素

- 港湾(ターミナル)だけを効率化しても、市場は評価しない。利用しない。
- 荷主にとってサプライチェーン設計における港湾の代替性は高い。



ロジスティクス・ハブ港湾への脱皮

- SCMの進展と港湾の新たな開発ポテンシャル
  - Push/Pull Systemの統合拠点（postponementなど）
  - 新しい配送戦略の活動拠点（cross-dockingなど）
  - Design for Logistics戦略の展開拠点

- 新たな港湾モデルの構築と**「ロジスティクス・ハブ港湾」への脱皮**

  荷主にとって、港湾を経由することが、ロジスティクス戦略的に価値がある港湾づくり

  - **「ロジスティクス付加価値を創出」**する港湾
    - 多くの企業がロジスティクス戦略を展開する拠点
    - 集積のメリットによるシナジー効果の提供
  - **「効率的なサプライチェーンを提供」**する港湾
    - 港湾を核に効率的で信頼度の高いロジスティクスの回廊
    - サプライチェーン全体のリードタイムの短縮

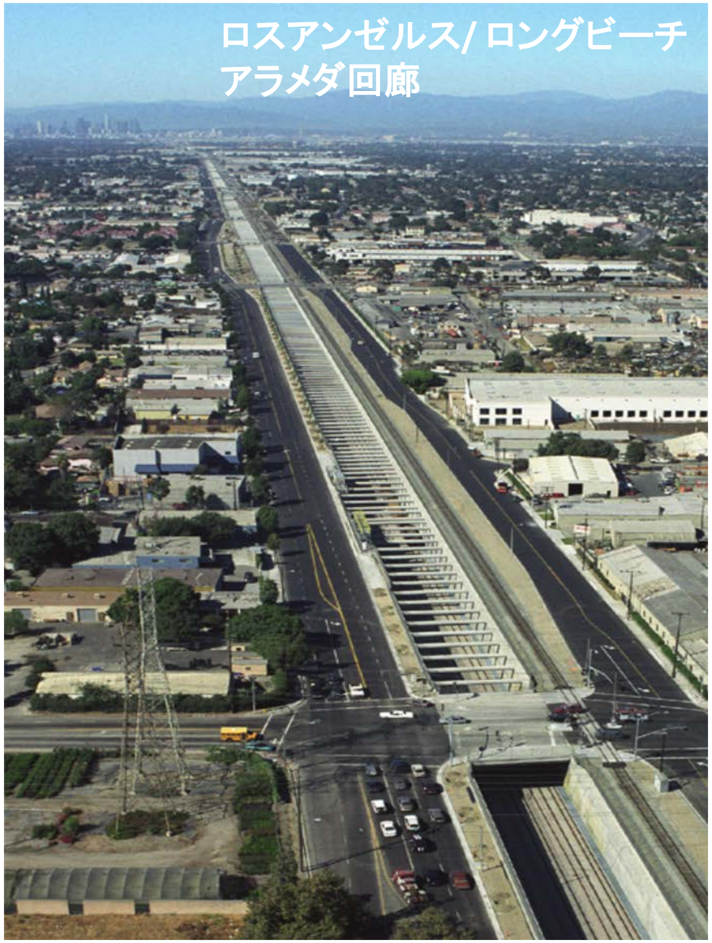
ロジスティクス・パークの開発

- 多様かつ多頻度の輸送ネットワーク
- ロジスティクス企業の集積
- 複合的なロジスティクス・サービス
  流通加工、クロスドック、部品ストック、
  修理etc.　＜Push・Pull接続＞
- 港湾・ロジスティクス情報インフラの提供
- 国際ロジスティクス人材の育成、提供

写真：Bremen Port提供

背後圏アクセスの強化

- 背後圏ターミナルの開発
  - ドライ・ポート/インランド・デポ
- 貨物輸送インフラの開発
  - 回廊鉄道プロジェクト
  - 回廊河川プロジェクト
- サービスの多頻度、直行化
  - シャトルサービス



写真：Rotterdam Port HPより、Alameda Corridor Transport Authority提供

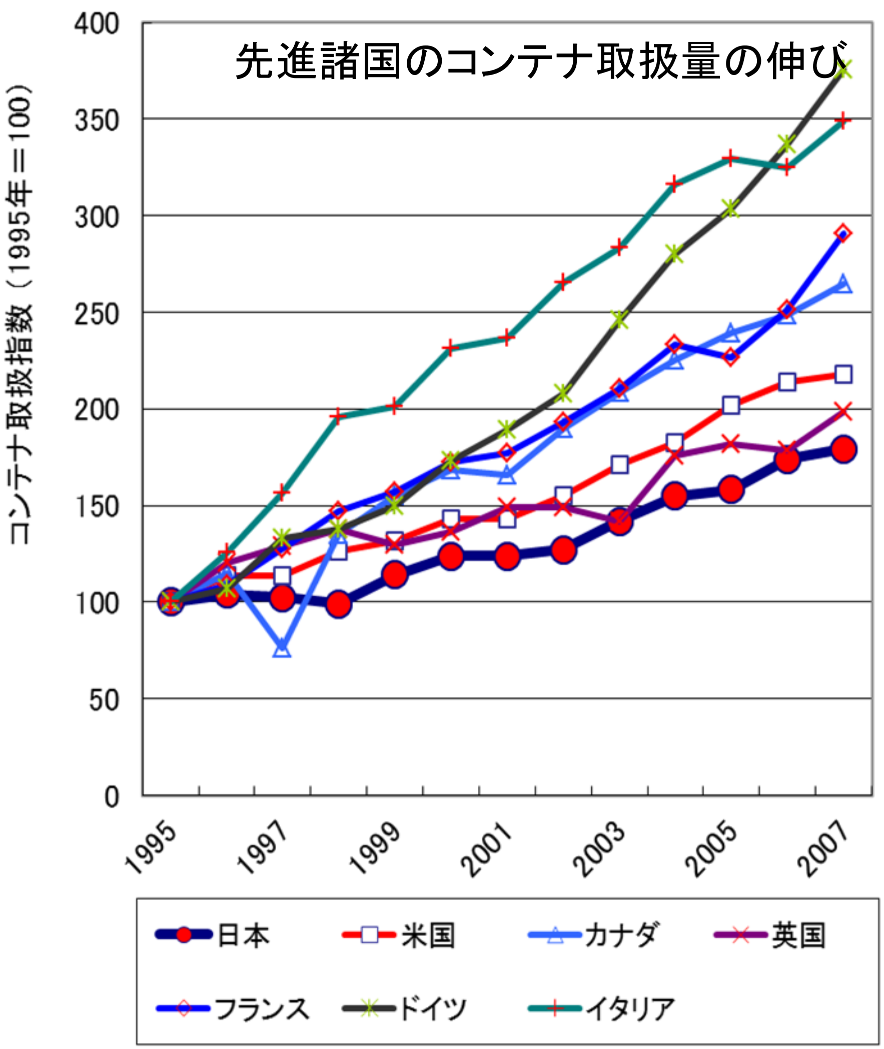
さらなる港湾経営体制の変革

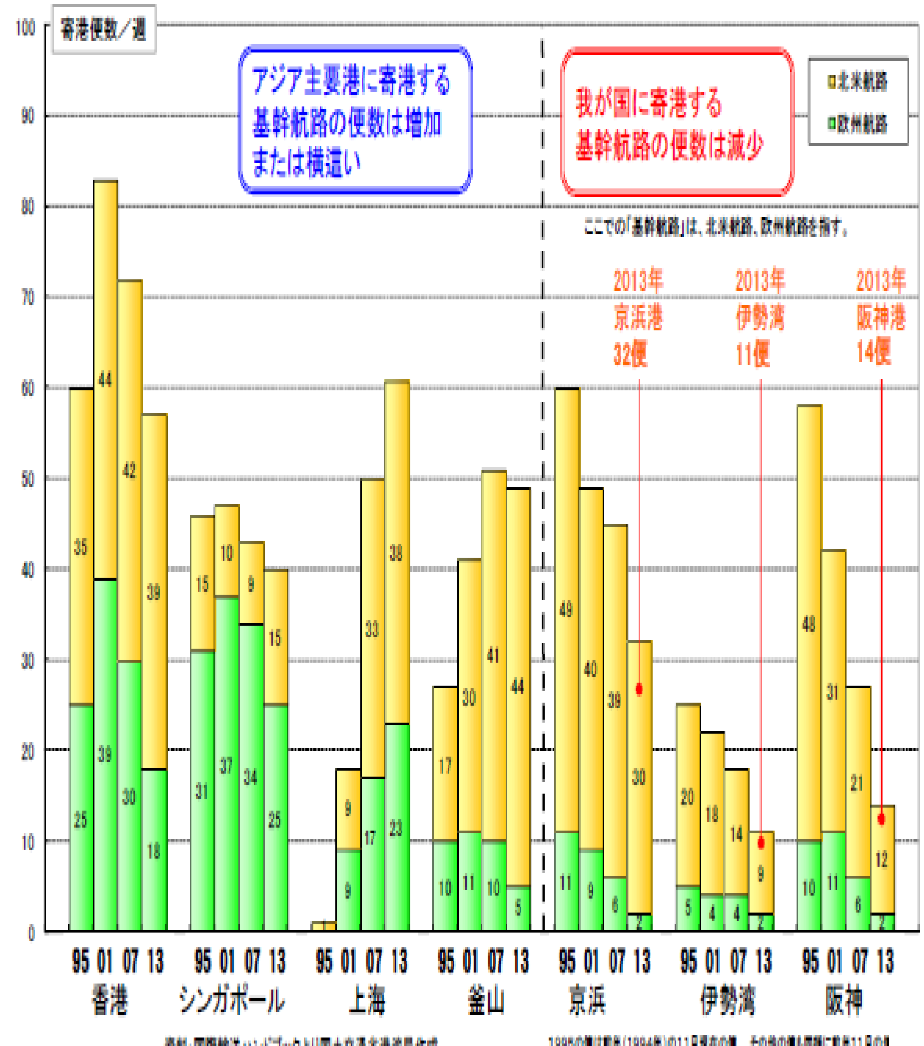
- Port Reform第1期
  - 1980年代～1990年代、「港湾の民営化***Privatization***」と称する＜港湾経営形態　ビジネス･モデル＞の改革
  - 港湾とくにターミナルの生産性を向上させることが主目的。
  - “Service Port”から“Landlord Port”へ移行
  - イタリア(1994年)、マレーシア（1986年、1992年）、シンガポール（1997年）

- Port Reform第2期
  - 2000年前後より、「港湾の民営化***Corporatization***」と称すべき＜港湾統治形態　ガバナンス･モデル＞の改革
  - ロジスティクス拠点としての港湾を形成することが主目的。
  - “Landlord Port”の港湾組織を、政治と行政から距離を置き、より民間の企業経営に近いシステムに移行
  - アントワープ港(1997年）、ロッテルダム港(2004年）、ハンブルグ港(2005年)など

岐路に立つ日本の港湾

ー日本のコンテナ港の低迷は競争力が原因なのか？ー

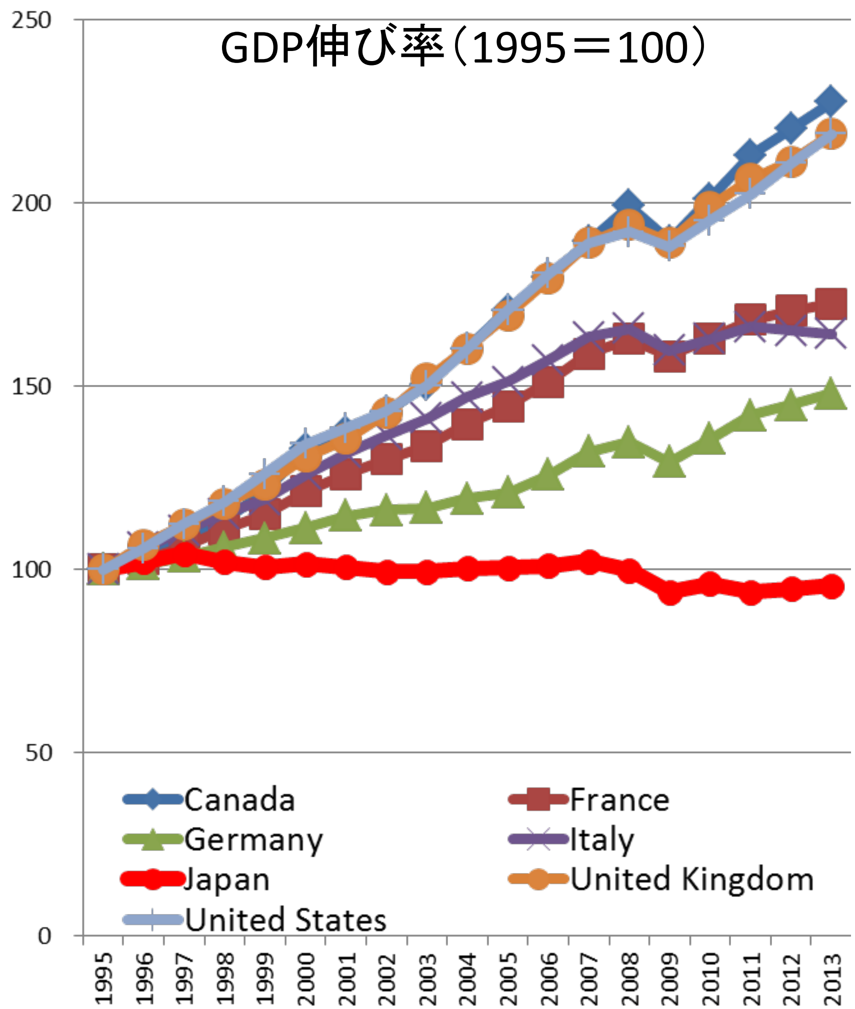


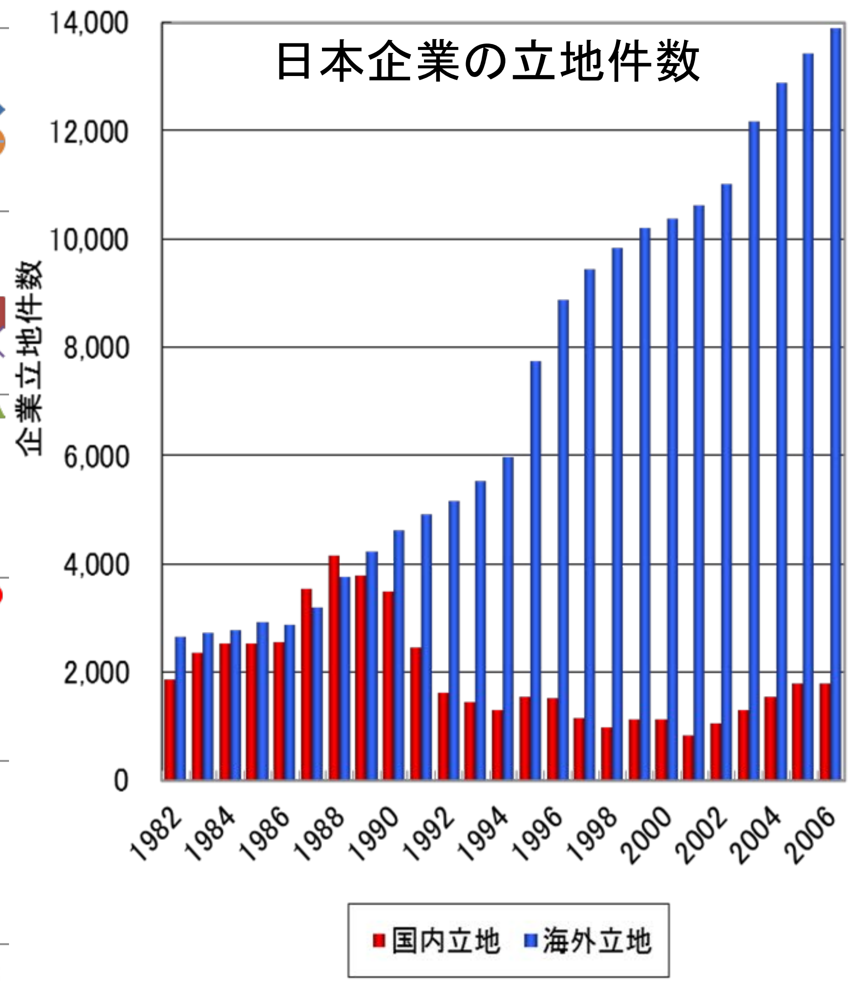


出典：日本港湾協会　政策提言（2010年4月）

先進諸国の国内経済活動の推移

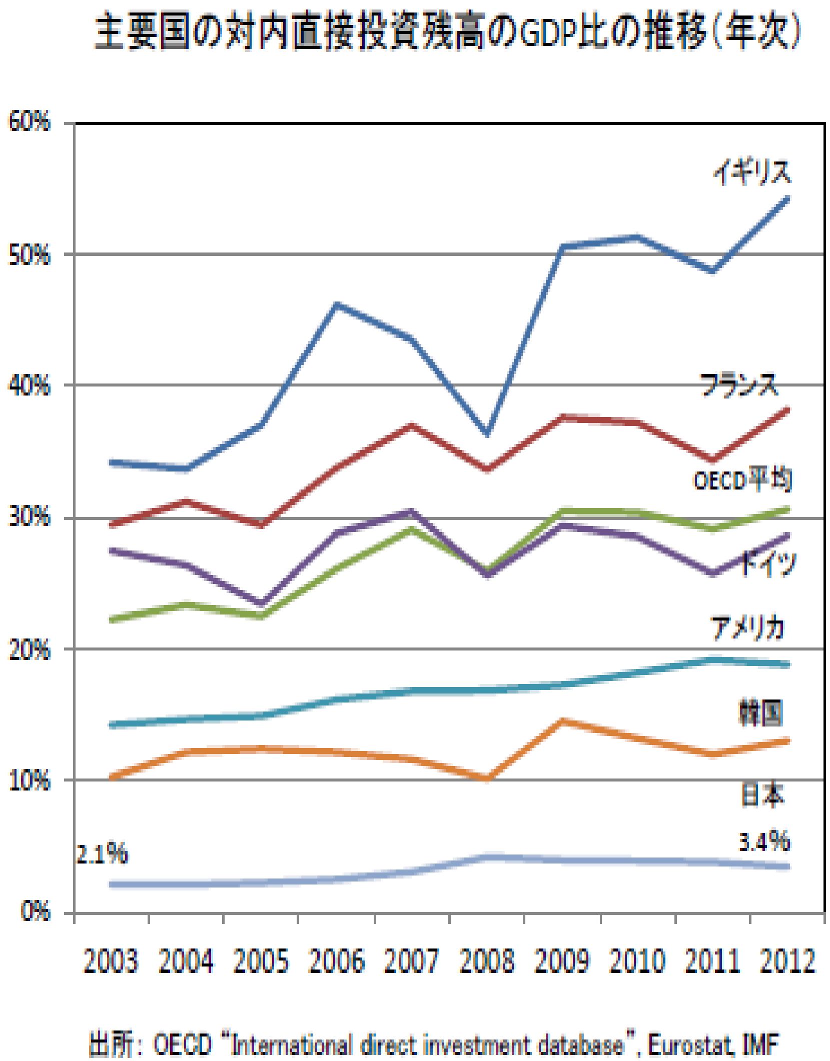
＜先進国の中で日本だけが国内経済を縮小させ続けている＞

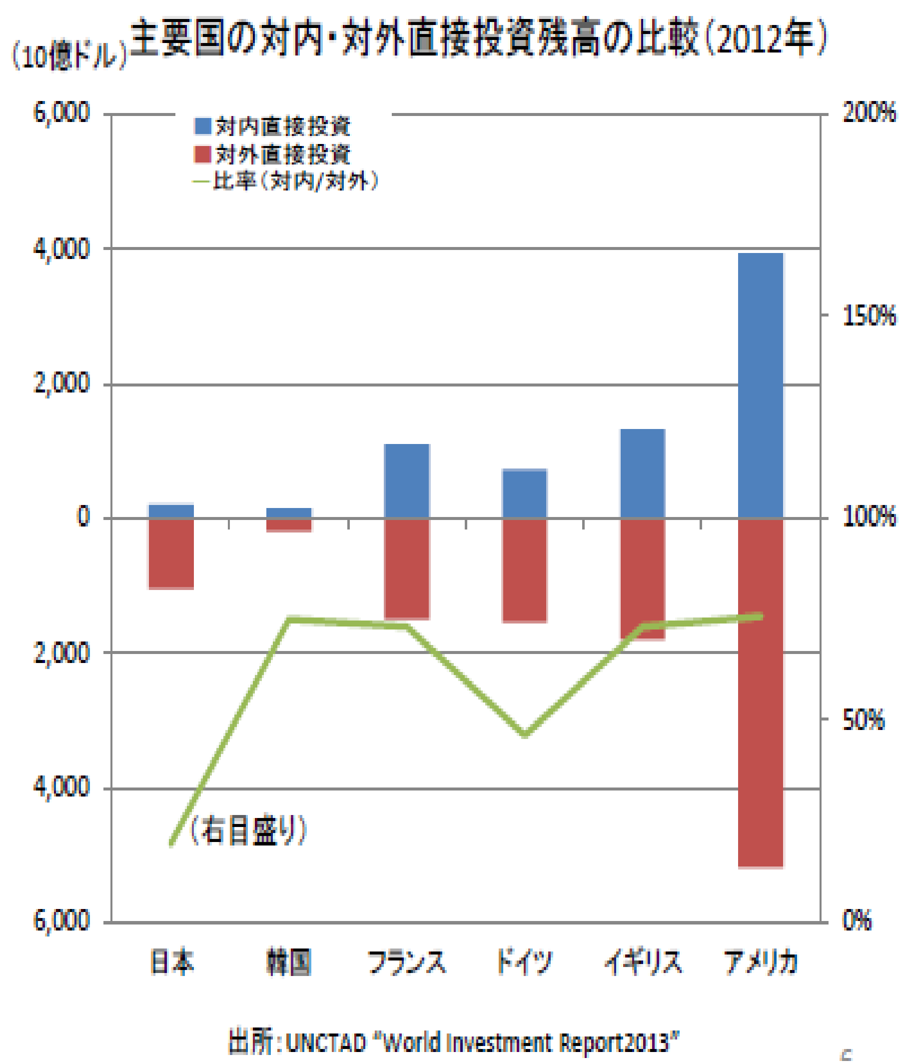




出典：日本港湾協会　政策提言（2010年4月）

低調な外資企業の日本への進出





出典：内閣府資料H26

今、日本列島の経営力が問われる

- これまでの国土政策における「国際化」
  - 日本列島の生活や生産活動に必要な資源や製品を、世界から輸入し、国内各地に円滑に輸送する。
  - 日本で生産物を世界に輸出するため円滑に港湾・空港まで輸送する。
  - インフラ整備、通関手続き、車両・交通規制の改善など

  ⇒ **日本列島をアジア、世界とどう結びつけるのか？**

- これまでの産業政策における「国際化」
  - 日本企業の海外進出を支援、振興する。
  - 黒字減らしとして外資企業の対内投資を支援、促進する。
  - 貿易保険充実、関税互恵協定、アジアのインフラ支援など

  ⇒ **日本列島の経済をどんな産業が支えるのか？**

- 「国土政策」「産業政策」と＜日本列島の活性化＞の乖離
  - グローバル化時代の「国土」ビジョンと戦略の欠如
  - 政策転換：外資系企業の内資化、**国内の国際化**
  - 政策転換：**アジア市場の内需化**
  - 政策転換：**ロジスティクス産業**こそ新時代の加工貿易の柱

新たな動き:ロレアルの新戦略

- 化粧品の世界最大手ロレアル
  - 静岡県御殿場市に工場立地
  - 「ランコム」「シュウウエムラ」など高級化粧品10ブランドを生産。
- アジア市場向けに新工場の建設
  - 隣接する1ha用地を新工場用に取得
  - 生産能力を1億個に倍増。
  - 投資額20億円。2016年中の稼働。
- 成長するアジア市場への戦略
  - 日本メーカーは海外拠点の拡充。
  - ロレアルは「日本製」を武器にアジア開拓。
  - ユニリーバは相模原市で、アジア向けに高級ヘアケア商品の工場能力を強化。
  - P&Gはアジアへ高級化粧品の輸出を増やすため、滋賀県野洲市(やす)の工場拡充。

ロレアル、アジアの輸出拠点として日本に新工場拡張。2016年稼働。

日産：部品を韓国からの輸入

- 九州日産：北米輸出車の部品の輸入比率を15%から50%強へ引き上げ。
- シャシーを日韓両政府が認証し、両国間を相互通行。港湾で積み替え不要となりコスト・時間の大幅な削減。(パイロット・プロジェクト)
- 発注リードタイムを40日から6日に短縮。在庫を25日から3日へ。
- RORO船のためコンテナ輸出用の梱包不要、工場前倉庫の作業不要、コスト・時間の大幅節約。
- 日韓政府のAEO相互承認により通関の簡素化、迅速化。

写真：日本海事新聞社提供

地元連携による中国へのサプライチェーン

境港

韓国(東海港)、ロシア(ウラジオストック港)を結ぶ週1便の国際フェリーの活用

- 島根県の機械メーカー:

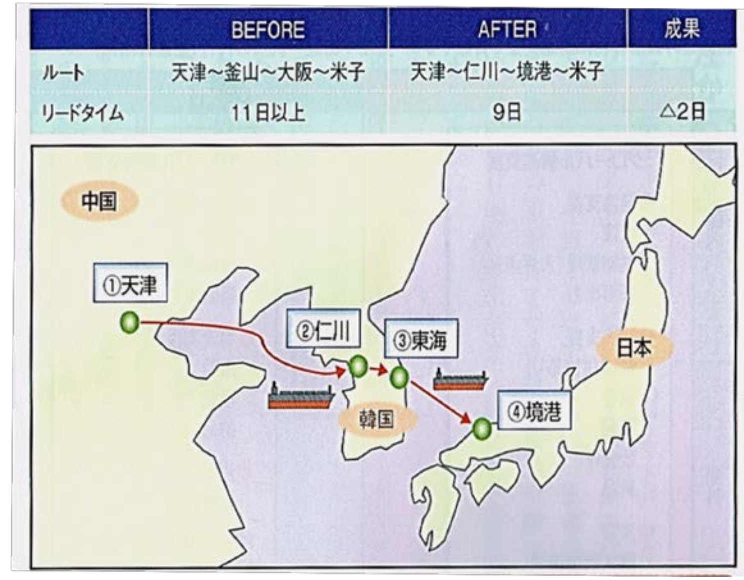
(従来) 天津港から大阪港経由で部品調達。

(改善) 天津港～フェリー～仁川港～陸送～東海(トンヘ)港～フェリー～境港に陸揚げするルートに切り替えた。

リードタイムを11日から9日に短縮し、梱包コストを含め輸送費を削減。

- 鳥取県・島根県の電子部品メーカー:

両県の約580社ある電子部品メーカーは、大多数が中国の日系企業工場に製品を輸出している。



(従来) 地元境港を使わず、利便性の高い神戸港から船積みしていた。

(改善) 境港にはコンテナ天津航路がないため、フェリーを使い地元から中国輸出に転換。

ロジスティクス産業の役割

- 日本列島とアジア・世界を結ぶロジスティクス
  - 新たな国際インフラとしてアジア・世界とのConnectivityを高める。
  - **貧しい国際ロジスティクス・システムでは国土を拓くことができない。**
  - 列島に立地する産業の国際展開にとって不可欠。

- 新しい時代の成長産業としてのロジスティクス
  - **製品の価値は製造活動のみならずロジスティクス活動が生み出す。**
  - **グローバル化時代の「加工貿易」の姿。**
  - 消費市場に近い立地を不可欠とする。Postponement, Push-Pull
  - 機械化、自動化が進むも大量の雇用を生み出す。

- 国際ロジスティクス産業の発展要件
  - ロケーションとconnectivity
  - 資本と人材

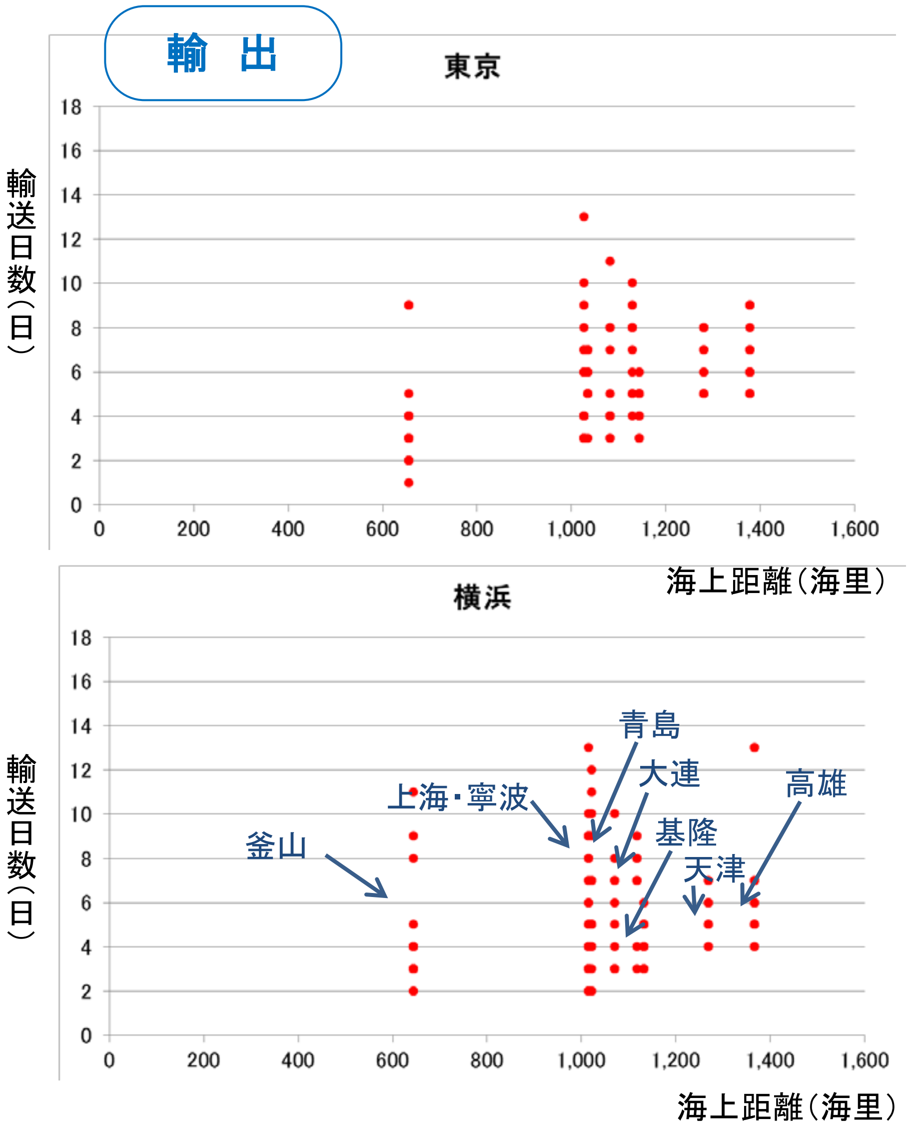
アジアの活力を取り込む日本の成長戦略
アベノミクスに欠ける視点と戦略

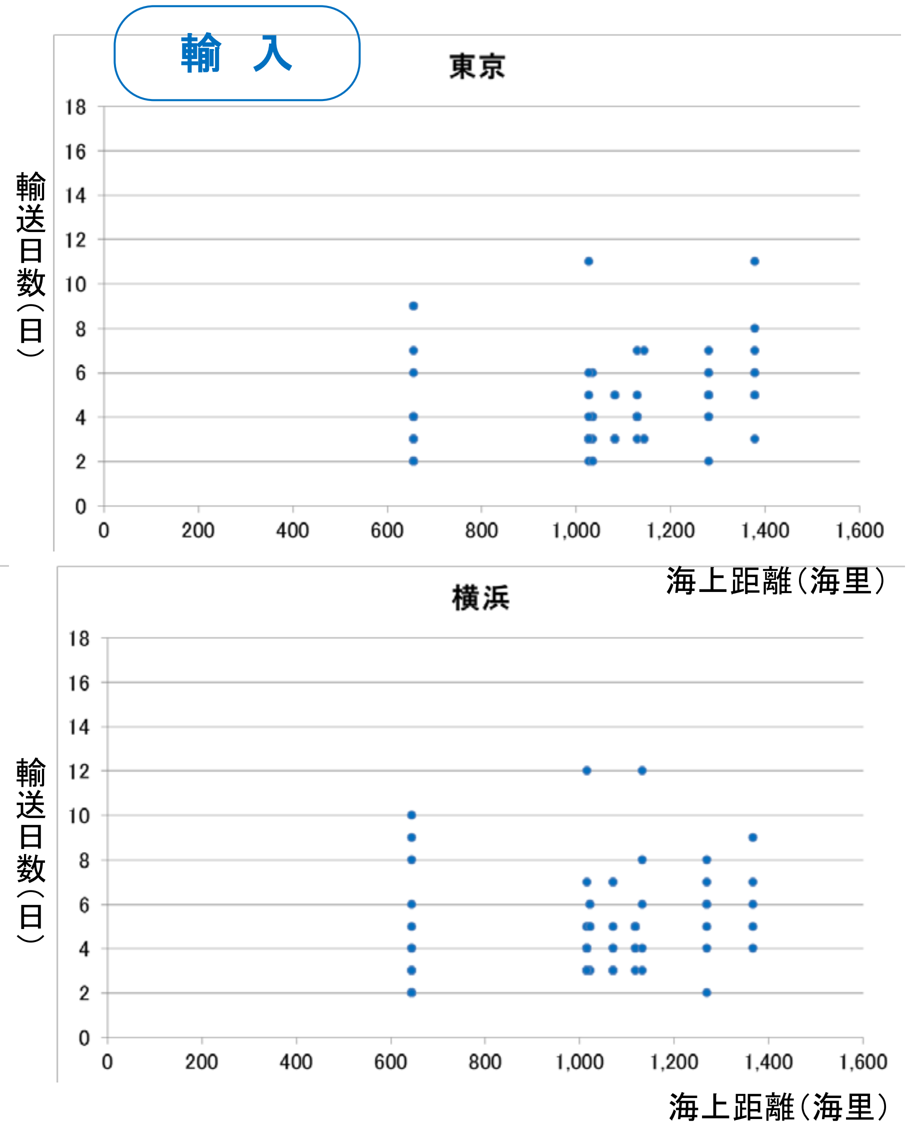
- アジアの人や企業を列島に迎え入れる戦略群。
  - アジアからの日本の国内観光、クルーズ
  - 高度医療ツーリズム、etc.
- アジアへの輸出や水平分業を振興する戦略群。
  - アジアへ日本の高質な製品や農水産品の輸出
  - アジアから部品調達し世界に輸出する製造業、etc.
- 日本と近隣諸国に向けたロジ産業拠点を形成する戦略群。
  - 高級消費財や精密機材のロジスティクス拠点
  - 港湾の再開発、国際ロジ・パーク開発、etc.

⇒

日本とアジア各地を結ぶ
海上ロジスティクス・ネットワークの形成
Asia Marine Express Shuttles

近くて遠い中国･韓国の主要港





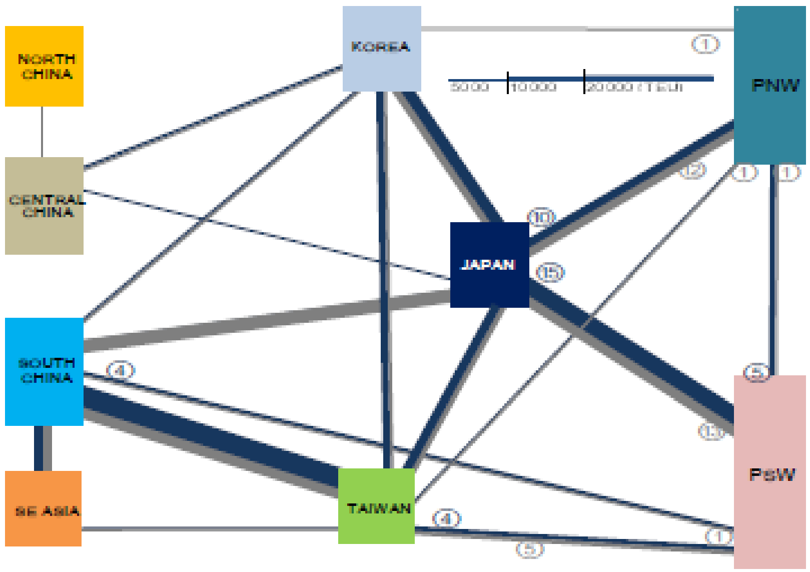
出所：物流講座資料(2013)

日本とアジアを結ぶMarine Shuttle

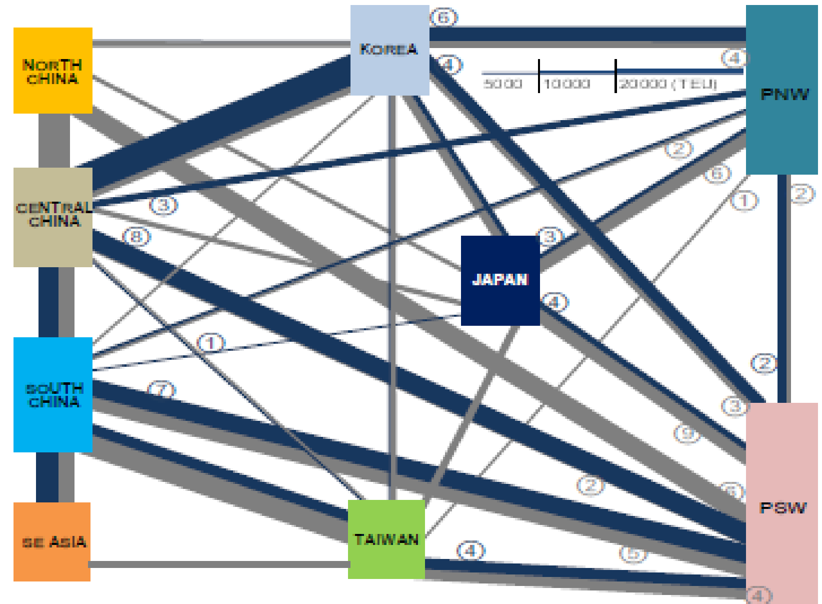
- 新しい港湾のサービス商品の開発
  - アジアのゲートウェーであることを商品として提示。
  - 売り込む対象は国内外の荷主や基幹航路キャリアー。
- 基本コンセプト
  - 多頻度、定期、直行の「アジア海上シャトル便」の開発。
  - 大口荷主のCLカーゴを地域で集約(Regional Consolidation)。
  - LCLカーゴも厭わずに集約。
  - サービス提供する船社を公募、年間契約。
- Marine Shuttleの展開
  - Marine Express Shanghai
  - Marine Express Busan
  - Marine Express Bangkok

北米コンテナ航路と日本の新たな戦略

- 北米航路の構造変化



1993年のループ寄港パターン



2014年のループ寄港パターン

- 日本の活路は？
  - 中国～北米西岸　8000TEU　35日ループ（往航85%復航36%）⇒　$387/TEU
  - 日本～北米西岸　5000TEU　28日ループ（往航85%復航85%）⇒　$332/TEU
  - 日本～北米西岸　2500TEU　35日ループ（往航85%復航85%）⇒　$415/TEU

国土インフラとしての港湾の経営

- インフラの開発から経営へ。
  - 計画から建設そして維持で終わるのが、経営ではない。
  - インフラ開発が目指す国土・地域の姿は何であったのか？
- 変貌する世界の港湾経営からの教訓
  - 「港湾＝海陸交通の結節点」と云う伝統的なモデルの破綻
  - グローバル化は、物流の構造を質的に変えた。SCMの時代。
  - 「ロジスティクス・ハブ」としての港湾づくりへの転換。
  - インフラの枠を越えたロジスティクス・システムの企画、実現。
  - 意識の変革が重要。「駅伝方式からサッカー方式へ」
- アジアのロジスティクス・ゲートウェイとしての港湾戦略
  - アジア主要港と結ぶマリン・シャトル便のネットワーク化
  - 国際標準のターミナル・オペレーターの育成、導入
  - 大規模な港湾空間の再編、再開発によるロジスティクス・パーク開発

むすび：新しい時代の港湾づくり

- 港湾の経営＜港湾を越えた港湾づくり＞
  - 「駅伝方式」から「サッカー方式」へ
  - 正しい危機感の共有
  - 恵まれた日本の条件の認識・活用
- 地域の港湾社会の総合力
  - 地域の港湾社会の結束とロジスティクス・システムの開発
  - 政府は規制緩和、国家間の協定など土俵の整備
- 国際ロジスティクス・ハブへの脱皮
  - 高度なアジア・ロジスティクス・システムの提供
  - 国際ロジスティクス・パークの形成
- 一大変革の好機
  - 国際戦略特区
  - 日アセアンEPA、日中韓FTA、東アジアRCEP、TPP、など
  - AEO相互承認（日本とEU、米、加、NZ、シンガポール、韓国など）

ご静聴ありがとうございました

井上聰史
政策研究大学院大学
phone: 03-6439-6127
email：s–inoue@grips.ac.jp