

## 上海港の組織構造変化について

張 驥

### 一、始めに

中国改革開放政策の重要なポイントの一つは、大型国営企業の改革であり、その中心内容は企業の経営効率性と収益性を向上させるための組織改革である。改革の動きは、港湾関係企業にも及んでいる。

中国の港湾は、計画経済の時代には100%国有、国営であり、80年代の改革初期段階には、港務局のもとで港務公司、集装箱碼頭公司がターミナル業務を行っていた。つまり、一つの港に一つのターミナル会社が原則で、そこに競争原理は働かなかった。したがって貨物の増加にもなると顕在化する独占による操業効率の低下、莫大な人件費支出、資金と新技術の導入困難などの構造的な問題点が存在していた。

一般論として、企業組織は、常に周囲の環境や競争相手から、挑戦と圧力を受ける。それに対して企業は、内部から変化と革新を行わなければならない。組織と企業戦略は、企業の成功を決定する上で、技術、コスト、需要などと同じ程度に重要となりうる。更に、成功した組織に共通するもう一つの重要な特徴は、情報を持つ人たちの手に意識決定の権限を委ねる傾向である。<sup>1</sup>

上海港の場合、80年代から行われた改革策は、主に港湾企業の公的機関からの独立だった。つまり行政と企業を分離し、各港湾関係企業は、自主経営、損益自己負担の法人を構築してきた。90年代から、上海市政府の指導のもとで、上海港管理当局が、独立した港湾企業の近代化と国際競争力強化を進め、港湾運営にかんする先進技術と資本を導入するため、積極的にいくつかの構造改革策を実行し、他港と異なる港湾運営システムを築いた。これら一連の改革策により、上海港の運営組織は、港湾管理者から港湾運営者、現場操業者に至る下達の仕組みから、共存或いは競争するいくつかのターミナル経営体の集合へと変身した。

本研究は、上海港におけるターミナル経営組織の一連の構造変化を各段階の組織構造の特徴を中心に整理する。

---

<sup>1</sup> Palu Milgrom, John Roberts [1992] *Economics, Organization & management*, Prentice hall, Inc. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳[1997]『組織の経済学』NTT出版)、17頁を参照。

## 二、上海港経営組織の構造

### 1、管理機関

上海港の管理機関は、2002年以前は市に所属している上海港務局であった。上海港務局は上海市内の各港湾の行政、人事管理、インフラ整備、建設資金の配分など重要な役割を担当する役所であった。

しかし2003年1月、抜本的組織改革が行われ、旧港務局の行政管理機能とサービス機能が分離された。

この改革は、2001年末に行われた共産党第16回全国大会の重要な決議、「政府構造の調整と政府機能の転換」によるものであった。大会の決議によると、政府機能は社会管理と資産管理の二つとされている。ところが、公有制経済の発展が一方的に強調されてきたために、政府は国有資産管理に過度に力を注ぎ、社会管理機能は二次的な意味しか与えられてこなかった。今後は政府の社会管理、あるいは行政機能を強化し、一方、国有資産については専門の国有資産管理機構を設立し、各部門に分散していた資産の運用機能を集中させるとされている。政府の重要な仕事は、企業が活動する環境をつくることであり、企業の経営ではない、という考え方に変わっていった。<sup>2</sup>

改革の結果、上海港務局は、上海市港湾管理局（Shanghai Port Administration Bureau）と上海国際港務（集団）有限公司（Shanghai International Port Group Co., Ltd.）に分割された。上海市の公式見解では、改革は、高効率の管理機構及び国際的なターミナル・オペレーションモデルを導入し定着させ、上海港が東アジアのハブ港になるために不可欠なものであるとされている。<sup>3</sup>

この改革によって行政機能を果たす部分は上海市港湾管理局であり、港湾に関する計画・調整、法規の執行を担当することになった。その役割とは、社会主義市場経済における政府機能の転換に対応し、企画、調整、執行、管理を行い、積極的に公開された公正、公平な市場環境をつくることである。すなわち、世界最高水準の港湾サービスを基準として、上海港の発展のための全体計画、貨物取扱い、船舶管理、水路輸送など港湾行政について統一的管理を行いながら、上海黄浦江、長江の河口、河川等の港湾資源を統合、船舶・鉄道・トラックなど多モードの輸送を集中して、上海を国際海運のセンターとするための政策を立案することが上海市港湾管理局の役割である。<sup>4</sup>

この組織構造は、ごく普通の中国地方政府部門とほぼ同じのものである。

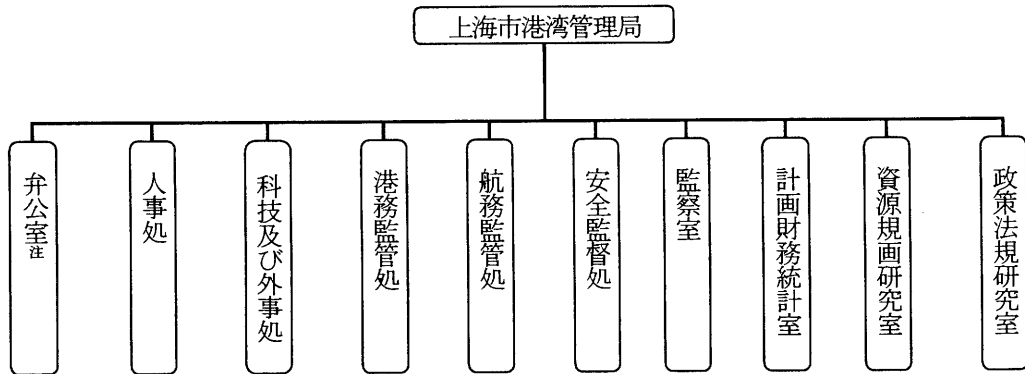
一方、上海国際港務（集団）有限会社は、港湾ターミナルとコンテナ関連のビジネスを業務化し、資本金50億元（当時約750億円）の国有会社として、ターミナル上の貨物取扱い関係のサービスの全般を統合している。港務集団は、資源統合の推進、現代的な企業グループの育成、市場拡大という

<sup>2</sup> 「中国共産党第16回全国代表大会決議」を参照。

<sup>3</sup> 当時上海市副市長韓正氏2003年1月27日の正式コメント。港湾管理局政策法規研修室資料による。

<sup>4</sup> 港湾管理局長許培星氏就任演説、2003年4月、港湾管理局内部会議記録より。演説内容は、マスコミに一般公開したそうである。

表 1：上海市港灣管理局組織図



注：弁公室は、局長事務室と共産党委員会事務室との機能を備え、いわゆる党の指導の下に行政管理者としての責任を果たすために設置されたものである。

出所：上海市港灣管理局からの聞き取り調査から筆者作成。

三つの戦略目標をかかげ、資本運用及び国有資産の有効的管理手法を吸収することでシステム・名称・意識を変え生産性をあげることを目指している。そのような目的を達成するために港務集団は、多元的な投資の導入、資産・収益に関する重大な決定、国際的視野に立った港灣資源の統合、旧港灣機能の転換、港灣市場開発等に取り組んでいる。具体的には、以前各ターミナルは、区単位で（九区、十一区などはコンテナターミナルであり、他は在来貨物、鉱石、食糧なども区単位のターミナルで取扱っている）独立し運営したが、その後、港務集団の元で統合されていった。区によって管理局や管理处など旧計画経済時代からの管理機関があったが、それは会社組織というより、役所に近い存在であった。港務局は、各ターミナルの管理機関を会社化させ、ターミナル運営を政府管理から会社経営へ転換させた。さらには、コンテナ・ターミナルのオペレータと協力し、国内、国際市場双方において国際的な港灣経営集団と競争を行う能力をもった強力な上海港を建設することを目的としている。<sup>5</sup>（国際港務（集団）有限公司の組織構造は、付表1を参照。）

さらに上海港管理機構には、もう一つ特別な組織構造がある、それはターミナル・オペレータの二重構造である。港務集団の港灣関係のすべての業務とは別に、現場で操業しているオペレータと港務集団の間に出資会社としての性格を持つターミナル・オペレータ：上海港集装箱股份有限公司（SPC・Shanghai Port Container Co., Ltd.）が存在し、船会社や内、外資ターミナル投資者との間の総窓口として、同時に各オペレータの管理と利益調整の機能も果たしている。

1992年、上海港務局が中央政府の指示により大規模な改革策を実施し、旧計画経済下で発生した不

<sup>5</sup> 上海国際港務（集団）有限公司ホームページの企業紹介による。

アドレス <http://www.portshanghai.com.cn/sipg/index.php>

良資産、老朽化施設、生産性が低い数万人の一般労働者などを切り捨て、資金と技術力を集中し、上海港集装箱総合発展有限公司を設立した。1993年8月、当会社と香港ハチソン・グループのターミナル運営会社であるHPH（Hutchison Port Holdings）でそれぞれ10億元を出資し、当時中国最大の合弁企業上海コンテナ・ターミナル有限公司（SCT）を創立、コンテナ・ターミナルの運営に乗り出した、これは上海港で初めての近代的なコンテナ・ターミナル・オペレータであった。さらに1998年、上海港務局は、二度目の大改革を行い、上海港集装箱総合発展有限公司を解体し、その優良資産を利用し、中国上海外輪代理公司、上海交通投資（集団）有限公司、中国外輪理貨総公司、上海起帆科技股份有限公司などとの共同出資という形で、現在のSPCを設立した。2000年7月上海証券取引所に上場、現在、上海国際港務（集団）有限公司は、国の代表として当会社75.19%の株式を所有、残り24.81%は民間所有という形態で、その業務はターミナル・ハンドリング、輸送、船舶代理、情報技術サービスなど多岐に及び、港頭のコンテナ取扱を中核として、上海港における港湾総合コンテナ・サービス・システムを構築している。

所有形態から見ると、SPCは、株式上場を実現にしたにもかかわらず、国が最大株主である。さらに、ターミナル経営面での当会社の最大の特徴は、直接経営ではなく、いくつかの子会社や資金参入などの形を通じてターミナルをコントロールすることである。

## 2、現場ターミナル・オペレータ

現在の上海港で、実際にターミナル上で操業しているオペレータは6社である。

表2：上海港コンテナ・ターミナル・オペレータ

会 社 名	ターミナル
上海集装箱碼頭有限公司	SCT ターミナル
上海浦東国際集装箱碼頭有限公司	外高橋Ⅰ期ターミナル
上海港集装箱股份有限公司外高橋碼頭分公司	外高橋Ⅱ、Ⅲ期ターミナル
上海滬東集装箱碼頭管理有限公司	外高橋Ⅳ期ターミナル
上海明東集装箱碼頭有限公司	外高橋Ⅴ期ターミナル
上海盛東国際集装箱碼頭有限公司	洋山港Ⅰ期ターミナル

出所：上海国際港務集団、各会社の公表を参考にして筆者作成。

この節では、ターミナル構成の特徴、持ち株会社の構成、国の政策や外資の進出など外部要因によってどのように影響を受けたことを各時期ごとに整理する。

### (1) 第1期：1970－1980年代。

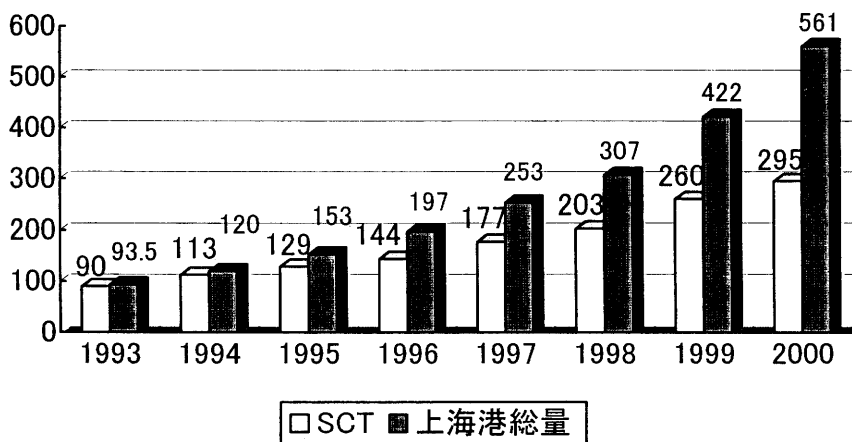
1970年代以降、海上輸送のコンテナ化に伴い、港湾利用者から上海港港湾設備の機能を転換すべきであるとする強い要請が相次いであった。そこで、1976年から上海港務局は、自らの技術で

黄浦江沿いの張華浜、軍工路埠頭でコンテナ・ターミナルの建設を開始、1978年に本格的なコンテナの取扱が始まった。ただしその能力はわずか年間1万TEUであった。1980年代に入ると、長江沿いの宝山区に大規模な鉄鋼総合企業グループである上海鋼鉄集団会社が設立された。それに伴うコンテナ貨物流動の変化に応じて、宝山コンテナ・ターミナルが建設され。これによって上海港のコンテナ・ターミナルは三ヶ所となった。

(2) 第2期：1990年代初期

1993年、上海港務局と香港最大のコンテナ・ターミナル企業、香港ハチソン・グループのターミナル運営会社PHH (Hutchison Port Holdings) の共同出資で (出資比率それぞれ50%)、上海集装箱碼頭有限公司 (SCT) が設立された。

図1：SCTコンテナ取扱量と上海港総量の比較



出所：SCT 自社のホームページ公表により筆者作成。

この会社の二つの大きな特徴とは、第一に外資の割合が50%であったこと、第二に当時は、上海港コンテナ・ターミナルの全てを、SCTが一括経営していたことである。当会社のコンテナ取扱量が上海港総量に占めるシェアは、図1で示したように、2000年まで上海港の半分以上であった。

SCTが誕生した背景には、中央の国有大企業改革実行力、外資導入政策、対香港政策、などを、世界にアピールするための政治的要請があった。中国最大の工業都市である上海の国際化と共に、玄関口としての上海港の改造は、中国最初の外資による大規模港湾改造プロジェクトという形をとり、さらに3年後の香港回帰を見据えたものであった。

当時の中国では、国際輸送に関する領域は、「外資制限業種」として外国企業の進出に対して規制が多く、外資企業の出資比率は中国企業の出資比率より低いのが原則であった。上海港は、国の安全保障、経済発展などに大きな戦略的意味を持つ場所であり、すべてのコンテナ・ターミナルを資金面でいわゆる“半資本主義”会社に任せるのは、1993年当時では、大きな決断であった。これは、当時中国の指導者であった鄧小平、上海市長である朱鎔基、香港のハチソン総裁である李嘉誠の三氏が協力した結果であると考えられる。

(3) 第3期。1990年代後期、国際大手資本への依存体質から資金導入の多様化への転換。

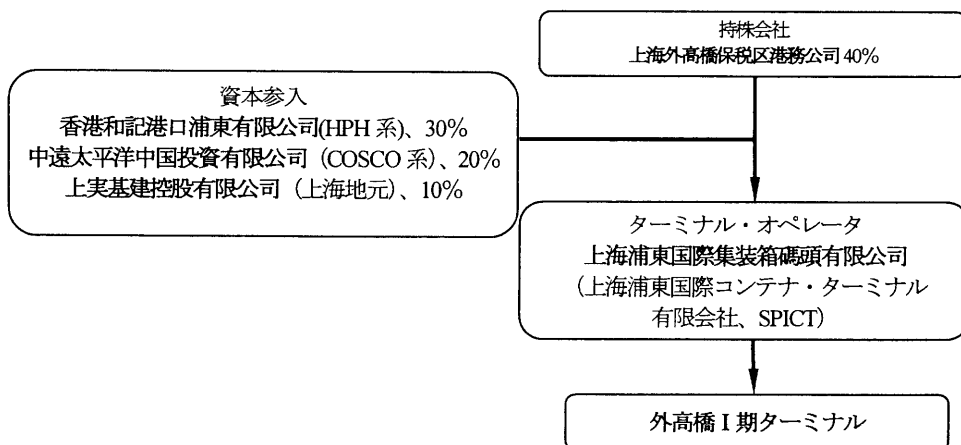
1990年代後期、SCTに代わって上海港の主力コンテナ・ターミナルは、外高橋新港区に移った。

外高橋Ⅰ期ターミナルは、上海外高橋保税区港務会社が、香港のハチソン社等との合弁会社、上海浦東国際集装箱碼頭有限公司を通じて運営にあたっている。

このオペレータの設立によって、各出資者間の組織構造関係は、さらに複雑になった。外高橋港区の建設は、1987年から実施されて国家開発プロジェクトとしての上海浦東開発の重要なインフラ整備として発足した。外高橋Ⅰ期ターミナルは、1994年に在来船対応の多目的四バースとして供用開始、1998年、コンテナ船専用三バースの改造工事を終了した。当時のオペレータは、上海港務局（現上海国際港務集団）に所属する上海外高橋保税区港務会社であった。

上海市全体の経済成長や開放政策によって、港務局の資金調達元は、以前より選択肢が広がっていた。しかし当時の上海港の運営に圧倒的影響力を持つ香港ハチソン社は、当ターミナルの経営参加を強く希望していた。ターミナルへの経営権は棚上げされ、正式供用開始から五年間にわたる交渉の結果、2003年によりやく国有資本を中心に、香港ハチソン、中国大手船会社のCOSCO、

図2：外高橋Ⅰ期ターミナル組織図



出所：上海国際港務集団の公表を参考、2005年2月外高橋保税区港務公司現地調査により筆者作成。

さらに上海現地の民間資本の共同出資という形で、オペレータの経営組織は決定した。

(4) 2000年以降、①国際大手資本への依存からの脱却と自力でのターミナル運営の開始

外高橋Ⅱ、Ⅲ期ターミナルは、2000年から2001年の間段階的供用を開始し、それを運営する上海港集装箱股份有限公司外高橋碼頭分公司（外高橋ターミナル支社・SPC-WT）は、外資合弁の形を取らなかった、2001年この会社を設立した当時、親会社のSPCの、ターミナル管理における技術面の成熟度は高くなっており、また上海市の資本調達環境も、以前より大きく変わり、当ターミナルの買収、開発資金は、主に企業の株公開により株式市場を通じて国内、国際資本を利用することになった。

当時SPCが経営していた3つのコンテナ・ターミナルの出資関係は、表3のとおりである。実際に各ターミナルの経営の主導権を持つのは、上海港務局、あるいは上海市の利益を代表するSPCと、外資系の香港ハチソン系の二社であった。以下、各出資者の持株比例関係が一旦定着した2001年を選んで、上場企業としてのSPCの2001、2002年度の有価証券報告書などの資料を参考として、各ターミナルの出資者間の関係を整理する。

表3：2001年上海港各ターミナル資本構成内訳。

SCT	外高橋Ⅰ期	外高橋Ⅱ期
1、SPC、50%	1、SPC、40%	1、SPC、100%
2、香港ハチソン系、50%	2、香港ハチソン系、30%	
	3、COSCO系、20%	
	4、上海実業系、10%	

出所：各会社の公表、有価証券報告書を参考、現地調査などにより筆者作成。

SPCの公表によると、2002年の第一四半期、コンテナ取扱量は116.61万TEU、前年比29.34%増、営業収入52,911.62万人民元、前年比8.67%増、純利益14,829.42万人民元、前年比3.57%増であった。純利益の増加率は、作業量の増加率よりはるかに低かった。コンテナ港湾は、装備への投資と運営費用が一定であり、取扱量の増加により収益性が増加する傾向が一般的に見られるのに、この時期の上海港の場合は逆である。

SPCが株を所有している三つのターミナルのうち、香港ハチソンと合弁経営しているSCTの2001年のコンテナ取扱量は、前年度の295万TEUから261万TEUへと、11.52%減少した。しかしSPCが100%出資している外高橋Ⅱ期ターミナルの取扱量は、前年度の63万TEUから145万TEUへと、130.16%の急増を示した。それと同時に、2001年、SPCのコンテナ取扱業務収入が16.49億元、前年比13.96%増、取扱量の13.3%増とほぼ同じ伸び率であったが、コンテナ取扱業務で得た純利益は、90.341万元、前年比4.68%の増加しかなかった。純利益の伸び悩みは、コンテナ積み卸し料金の格差により、各ターミナルの収益性格差に原因がある。SPCの内部統計によると、外高

橋Ⅱ期の2001年度平均コンテナ積み卸し総合費用は、311人民元/TEU、それに比べSCTは、459人民元/TEU。TEU当たりの純利益は、外高橋Ⅱ期は130元/TEU、SCTは274元/TEUとなった。

当年度、収益性の一番高いSCTターミナルは、コンテナ取扱量を減少させつつあり、企業全体がマイナス影響を受けたが、実は、この問題の背景には、当時港湾最高管理者であった上海港務局と香港ハチソンの利益対立があった。

香港ハチソンは、上海港だけではなく、シンセン、寧波、大連など中国の大型コンテナ港湾に幅広く資金と技術を投入している。一時的、中国の港湾から出入するコンテナの半分は、ハチソンが積み卸しあるいは輸送に関わっていたといわれる。上海港当局は、ハチソン社に深く依存した時期があったが、その後ハチソンの独占的な状態を解消する戦略を選んだ。

当時の上海港全体から見ると、内部のこのような変化は、組織全体の運営効率、収益性にマイナスの影響を与えた。しかしそれ以後、港湾全体のコンテナ取扱量と収益は、順調に伸びている。その意味で上海港当局の戦略は結果的には成功であった。

表3で示したように、外高橋Ⅱ期ターミナルは、SPCが100%出資しており、SCTと外高橋Ⅰ期は、外資が参入している。当時、コンテナ船が入港できるのは、上述した三つのターミナルだけであったが、実はどのターミナルが利用されるかは、上海港務局が持つ「指定停泊権」によって決められた。港務局は、以前SCTターミナルに100%依存したが、2002年からコンテナ船の着岸を、外高橋Ⅱ期に優先させるようになった。外高橋Ⅱ期の使用料を低く設定したのも、外資参入しているSCTへの対抗策であった。

#### (5) 2000年以降、②過去の外資利用後遺症の整理と外資利用の新しい形

外高橋Ⅳ期ターミナルの外資参入者APモーラー（AP Moller Terminals、APMT）は、デンマーク国籍の会社であるAPモーラー・グループの有力会社である。APMTの対中国経営戦略の第一歩は、外高橋プロジェクト第Ⅳ期への参入である。2002年9月上海港務局との間で同社の参入協議が調印され、持株会社の上海国際港務集团有限公司51%、APML49%で、合併会社の上海滬東集装箱碼頭管理有限公司を設立した。

香港ハチソンのターミナル経営が本業であるのと違って、APモーラー・グループは、世界有数の海運会社である。同社はグループの中核企業、マースク・シーランド・ライン（Maersk-Sealand Line: MSL）から2001年10月に分離独立したコンテナ・ターミナル・オペレータである。同社設立の目的は、これまでMSLのコンテナのみを扱ってきた自社ターミナルを第三者ターミナルへ変換することによって、利益率が海運業より遥かに高いターミナル・オペレータ業に本格参入すること、すなわち船社のコスト・センターから、独自のプロフィット・センターへ転換することである。因みに、国際定期航路を営む海運大手船社の平均ROAは近年僅か2～3%であり、一方、国際ターミナル・オペレータ業は、ROAが15%以上、最高30%を超える年



もある。ここ数年、世界のメジャー船社が、ターミナル・オペレータ業へ参入している。

国際港務（集団）にとって、APMTは世界一のコンテナ運行会社であるMSLから派生したものであり、大量のコンテナを既に手中にしている。したがって同社と提携すると膨大なコンテナ貨物を上海港で取扱うことができる。その上、資金、技術など経営資源が持ち込まれることにより、外高橋Ⅳ期のコンテナ流動を確保する可能性が高くなる。今までのハチソン依存のような不利な立場からの脱却も狙いのひとつである。

2005年に設立された外高橋Ⅴ期ターミナルを運営する上海明東集装箱碼頭有限公司は、最初のSCTターミナルのオペレータと同一の組織構造を持っている。中国政府側出資会社は、SPCであり、外資出資者は和記港口外高橋有限公司（HPH系）であり、それぞれ50%の資金を投入していた。設立されたターミナル・オペレータは、上海明東集装箱碼頭有限公司と呼ばれている。

1993年に設立されたSCTは、旧上海港務局と香港ハチソンの合併企業であり、総投資額は56億元、合資経営期限は50年であったが、しかしSCTターミナルは喫水が浅く、施設も古い。そこで2000年代に入ると上海市全体の都市開発計画及び2010年万博開催の要求により、2007年までの黄浦江沿いのすべてのバースを移転、改修する必要が生じた。外資誘致の奨励を一つのセールス・ポイントとしてきた港湾開発政策を考えると、香港ハチソンの利益をどう保護するかが一時話題となった。香港ハチソン自身は、洋山港開発プロジェクト第一期の建設とそこでの経営参加の強い意思を表明したが、このプロジェクトには、APモラー、P&Oなど大手ターミナル経営会社も経営に参入できるように働きかけていた。しかし合併した場合、ターミナル建設と使用をめぐる意識決定が複雑となり、今後外高橋港とのコンテナ資源割振りを配慮しなければならなくなる。合併相手の主張がその展開を阻害することになれば、上海港全体のバランスに悪影響を及ぼす恐れがある。結局上海国際港務（集団）は、今後各利益集団間の衝突を避けるため、洋山港第一期を自力で経営することとなった。将来的に必要となれば、外資を導入すればよい、それより、一旦誘致した外資を、利益衝突が起きた場合に追い出すのは困難であろうという判断であった。香港ハチソンのケースは、現在保有するSCTの50%の株が、外高橋第五期の株と交換され上海港コンテナと共同で第五期ターミナル開発を行うことに2005年8月に決着がついた。さらに2005年12月供用開始の洋山港第一期ターミナルは、上海港集装箱股份有限公司（51%出資）と自らの持株親会社、上海国際港務（集団）有限公司（49%出資）共同で上海盛東国際集装箱碼頭有限公司を設立し、自力経営することになった。

#### (6) ターミナル・オペレータの所有と運営の現状

表2で示したように、上海港には現在6つのターミナルが存在している。各出資会社の所有形態と所管ターミナルは、表4のとおりである。

各ターミナル・オペレータは、一連の構造改革によって、民間資本、国際資本の経営参入を認

表4：上海港各ターミナル持株会社所有制形態

出資会社	所有形態	所管ターミナル
SPC	国家株75.19%の国有 上場企業	SCTターミナル 外高橋Ⅱ、Ⅲ、Ⅴ期 ターミナル 洋山港Ⅰ期ターミナル
上海外高橋保税區港務公司	国有企業	外高橋Ⅰ期ターミナル
上海國際港務集團有限公司	国有企業	外高橋Ⅳ期ターミナル

出所：上海國際港務集團、各会社の公表を参考、現地調査などにより筆者作成。

められたが、しかしながら、所有制形態から見ると、国有企業の本質は変わっていなかった。

もともと社会主義国の国有、国営企業は、一体誰が所有しているのかほとんど不明である。それによって官僚主義、経営効率低下、無駄使いなどの企業病が生じる。しかし港湾企業の場合、グローバル競争に参入する際、先進国から資金、技術、経営資源などを導入するため、企業構造も国際的なルールに従って改造せざるを得なかった。上海港の場合、改革の初期段階に、まず老朽化した設備や技術的レベルの低い労働者などを大量に切り捨て、収益性と発展の可能性の高い部分を基礎として、一連の株式企業、合併企業などを設立した。計画経済の時代、上海港は、100%国有、中央政府の交通部により支配され、上海市は港湾の国有資産を管理代行した。現在、上海市に所属する国有資産管理局は、国の代表として企業所有権の一部を持ち、銀行、民間投資ファンド、国際投資ファンド、国際大手海運関係企業などの資金を導入し、国際社会で通用できる株式会社に近い、まったく斬新なタイプの所有と経営の企業共同体を創設した。さらに株式会社として、企業の経営主導権は、最大出資者の国有資本に握られ、基本的な企業の所有形態は、国有を中心としながらも多様なものとなった。

### 三、ま と め

港湾は経済発展段階の初期において世界の多くの国で公的インフラとして整備されてきた。しかし経済成長が進み、市場の開放と社会資本の充実につれて民営化の動きが出てくるようになる。その場合、港湾の管理は公的組織が担当し、特定の施設を契約に従って民間企業に貸出しすることが一般である。しかし世界的な大港湾にはいくつかの特例がある。香港は、旧英連邦時代から全ての港湾開発、経営が民間企業により行われてきた。現在の特別行政区政府は港湾開発計画を諮問し、承認するのみで、実質的な開発投資の主体は民間企業である。一方、シンガポールの場合、1997年港湾局からポート・オブ・シンガポール・オーソリティーという株式会社（PSA）として独立し、港湾運営の全般を担当することになったが、当会社の全ての株は政府また政府系企業が保有している。

現在コンテナ取扱量世界三番目の上海港は、20年前から民営化が課題として取上げられてきた。各

ターミナルの組織構造は、計画経済時代の一元的な政府経営から株式会社に変身した、あるいは行政組織から経営組織へ転換した。またターミナル・オペレータも複数設立され、上海港内で相互に競争関係をもつようになった。さらに先進国の資金と技術力を導入するため、大手多国籍企業の参入を認めた。その後、港湾当局自らの経営能力の成長と共に、国内資本市場をもう一つの資金調達ルートとして利用した。現在上海港の主力コンテナ・ターミナルの外高橋港区には、外国資本との対抗策として、株式上場による資本市場から調達した資金のみで運営しているターミナルもある。港湾当局は、一旦複数のターミナル・オペレータを創出、分権化とターミナルの経営を活発化させた経営戦略を実施し、コンテナ流動の急増に応じて、港湾全体の高度成長を実現した。国有会社の独占経営から、多元化して外国資本、国内資本など幅広く導入、さらに株式上場、最後に再び国有資本によって独占経営、このようないわゆる上昇的な螺旋型の変化パターンは、上海の港湾経営組織進化の最大の特徴であった。しかもあらゆる時代における各ターミナル・オペレータの共通点は、国家資本が占める割合は圧倒的に多かった。二十年間に渡って行われた改革の結果の一つは、組織内部構造が大きく変わったが、企業の所有権は基本的には変わらなかった。それは他の国で見られぬ、中国の社会主義市場経済という環境の中、港湾民営化の二番目の特徴とも考えられる。

付表-1：上海国際港務（集団）有限公司組織図

