

## 地方コンテナ港サービスの現状と課題

－1990年代後半以降の動向を中心に－

津 守 貴 之

### 1. 本稿の課題と問題意識

#### (1) 本稿の課題

本稿の直接的な課題は1990年代後半以降における地方コンテナ港サービスの特徴を整理することと、今後の課題を明確にすることである。筆者はこれまで日本の地方コンテナ港に関して以下の点を指摘してきた<sup>1)</sup>。本稿では以下の文章の内容を前提として、追加的な整理を行うこととする。

#### ①国内主要港との競争関係

日本港湾全体のコンテナ貨物取扱量に占める地方コンテナ港のシェアは年々上昇しており、現在は20%弱にまでなっている。地方コンテナ港の取扱い貨物は主に従来、5大港（神戸、横浜、東京、名古屋、大阪港）経由で輸出入されていた地方圏（3大都市圏以外の地方）の地元貨物である。したがって5大港等の国内主要港と地方コンテナ港は地方コンテナ港の地元である地方圏の貨物の集荷をめぐって競争関係にある。

#### ②国内主要港との分業関係

一方、地方港は国内主要港との間で競争関係のみではなく、取扱い貨物のタイプに応じた分業関係をも持つ。取り扱い貨物は概念的にはサービス重視型貨物とコスト重視型貨物に分けられる。サービス重視型貨物とは輸送スケジュールの正確性、輸送頻度の高さ、あるいは港頭地区における梱包・バンニングおよび開梱・デバンニングを必要とする貨物であるか、または港頭地区において混載・仕分けが必要なLCL貨物である。

それとは対照的に、コスト重視型貨物とは、港頭地区において上記作業を必要とせず、輸送スケジュールが比較的ルーズでもかまわないFCL貨物のことである。コスト重視型貨物は、基本的に港頭地区を通過するだけの貨物である。そのため港頭地区において港湾物流サービスの質的充実を必要としない。当該貨物を集荷する際の最大のポイントは近接性＝荷主とコンテナ港湾との間の距離の短さとそれによる国内輸送コストの低さにある。

これら2つの貨物のタイプに対応させて日本の港湾間競争・連携を整理すると、国内主要港－地方

---

1) 以下の文章は津守貴之 [2002] の一部を若干修正したものである。ただしここでの文章は内容的には津守貴之 [2001 a] を要約したものである。

港間競争・連携は5大港がその直接の後背地である3大都市圏のコンテナ貨物全般と地方圏のサービス重視型貨物を取り扱い、地方港は地元地方圏のコスト重視型貨物を集荷するという構図が浮かび上がってくる。

### ③内陸地区との連携

上記の貨物類型から見たコンテナ港湾間競争・連携の構図は、単にコンテナ港湾間の関係性にとどまるものではない。その背後には港頭地区－内陸地区間の関係の変化がある。

現在、コンテナ貨物の多くがメーカー倉庫、荷主倉庫あるいはインランド・デポでFCL貨物化されているため、港頭地区においては単なる通過貨物になる。その結果、メーカーを含めた荷主は最低限のコンテナ港湾施設と当該コンテナ貨物を円滑に輸出入できる航路を持つ港湾ならば、どこでも利用できることになる。地方港がコンテナ貨物取扱港として台頭してきた背景には、港湾物流サービスの「内陸化」という現象の進展がある。なぜならば地方コンテナ港にはもともと物流機能の集積が弱いので、それを補完する役割を内陸部が担うことによってコンテナ貨物の取扱いが可能となっているからである。

ただしコスト重視型貨物を大量に持っている荷主はほとんどの場合、大荷主である。結果として多くの地方港が直近の後背地に立地している少数の大荷主が持つ大量のFCL貨物に依存した、いわば大荷主専用港湾となっている。つまり地方コンテナ港は内陸地区にある大荷主の物流基地と連携することによって港頭地区における物流機能の未集積をカバーしているのである。

### ④地方港間競争

地方コンテナ港は地方コンテナ港同士で激しい集荷競争を行っている。現在、コンテナ航路を持つ地方コンテナ港はおよそ50港、その多くが当該地方コンテナ港が立地している（あるいは近接している）都道府県に集荷貨物のほとんどを依存しており、集荷圏が極度に狭域化している。

ところで集荷圏の狭域化は各地方港の集荷力を弱めるものである。しかも産業が集積し消費市場が大きな3大都市圏とは異なり、地方圏のコンテナ貨物発生量はきわめて小さい。実際、地方コンテナ港の年間コンテナ取扱量は平均して1港あたり2万TEUを大きく下回る。また輸出入のインバランスが激しいのが当たり前である。現在、日本国内では5大港－地方コンテナ港間のみならず地方コンテナ港間でも過当競争と言ってよい行き過ぎた集荷競争状態が定着している。

### ⑤東アジア主要港との連携

日本の地方コンテナ港は、5大港を国内トランシップ港として利用するのではなく、東アジア主要港との間で直接に貨物をやりとりするか、あるいは東アジア主要港を国際トランシップ港として利用することによって国際コンテナ貨物を取り扱うことができるようになってきている。したがって日本国内での5大港－地方コンテナ港間競争は、東アジア規模で見れば、5大港－東アジア主要港間競争あるいは日本の地方港－東アジア主要港間連携である。近年、コンテナ貨物取扱港として急激に台頭してきた日本の地方コンテナ港の多くは必要な物流機能をインランド・デポ、荷主企業の内部（工場、倉庫）および東アジア主要港に依存することによってコスト重視型貨物を取り扱いえているのである。言い換えるならば、日本の地方港は、前述したように東アジア主要港との連携によって、すなわち、東アジア主要港に集積している物流機能に依存することだけでなく、内陸部に実質上移転して

いる「港頭」地区の物流機能にも依存することによっても国際コンテナ航路を開設することが可能となっているのである。この意味では「日本の地方圏の内陸地区」－「日本の地方コンテナ港」－「東アジア主要港」の3地点間の連携が日本の地方コンテナ港の国際コンテナ貿易港化を可能としていると同時に、これら連携する3地点と日本の5大港が地方圏のコスト重視型貨物の集荷に関して競争状態にある。

## (2) 本稿の問題意識

本稿での筆者の問題意識は、①過剰コンテナ施設の有効利用の方法はどのようなものかというものと、②効果的な港湾間連携は可能かというものである。

①について若干の説明をするならば、以下のようになる。今まで日本のコンテナ港湾整備あるいはコンテナ港湾配置についていくつかの批判がなされてきた。筆者自身も以前から過剰なコンテナ施設整備とそれによるコンテナ物流機能の地方への中途半端な分散を批判してきた<sup>2)</sup>。しかし現実にはそれにもかかわらずコンテナ施設整備は進展し、現在ではコンテナ航路を開設している日本の港湾は約60港にのぼる。すでに建設されている（あるいは建設されつつある）過剰なコンテナ施設を前にして今の時点で過剰なコンテナ施設建設を批判しても、建設的ではない。現在、早急に必要とされているのは過剰なコンテナ施設を有効に利用する方法を見つけることである。このような状況の中、国土交通省港湾局が「スーパー中樞港」あるいは「メガ・ターミナル」という概念を提示して従来のコンテナ物流機能の分散政策から集約政策へと政策の方向を転換させつつあるように見える。この転換は国土交通省港湾局が日本のコンテナ物流機能の配置について明確な方向を示そうとしているという意味において評価できるものであるが、しかし今まで建設してきた（あるいは現在建設中の）コンテナ施設の存在を無視できるというわけではない。集約政策を選択するならば、既存の過剰コンテナ施設をどのように有効利用していくのかという課題がよりクローズ・アップされることになる。また港湾行政を転換させるということは、今までの政策の失敗を明確に認め、それに対して適切な措置をとることが前提となる。適切な措置とは具体的には過剰に整備されたコンテナ港をどのように有効利用するかということに対する現実的な解答と具体的な政策行動である。そこで本稿では過剰コンテナ施設の現実的な有効利用を可能とする枠組みを示すという点から、地方コンテナ港サービスの今後の課題を整理することとする。

②の問題意識を持つ理由は、後述するように地方コンテナ港が単独で効率的なサービスを提供できる状況にはないため、地方コンテナ港サービスの高度化＝施設の有効利用を考えるならば、必然的に港湾間連携を検討しなければならないからである。また「スーパー中樞港」等へのコンテナ物流機能の集約をはかりながら、なおかつそれ以外のコンテナ港の有効利用を図ろうとするならば、当然、「スーパー中樞港」とその他のコンテナ港との間の連携体制を作っていかなければならない。本稿では、とりあえず「スーパー中樞港」の存在を前提とはしないが、地方コンテナ港が効果的に機能

2) この点に関して筆者で活字になった最初のもは、津守貴之 [1994] である。その後、津守貴之 [1996]、津守貴之 [1997]、津守貴之 [2001a]、津守貴之 [2002] において分散政策の批判あるいは運輸省港湾局の日本規模で一貫した港湾政策の欠如に対する批判を展開してきた。

するための港湾間連携の一般的な枠組みを地方サイドからの視点で検討してみたい。

### (3) 分析の視点

上記の問題意識に則って地方コンテナ港サービスの現在の特徴と今後の課題を整理する場合、必要とされる視点は次のものである。

#### 1) 地方荷主からの視点

当然のことであるが、「誰のための地方コンテナ港か?」という問いかけを発したとしたならば、それに対する答えは、第一義的には地方コンテナ港を利用する地元荷主ということになる。その上で、地元荷主に対してより良質な港湾物流サービスを提供する港湾物流業者の立場を考慮するというのが常識的な考え方である。

そしてさらに「何のための地方コンテナ港か?」と問いかけられたならば、地元地域の産業振興という答えが当然出てくる。地方コンテナ港とは、本来、その後背地の産業振興のために存在するものである。港湾および港湾機能とはそのみで自己完結的に存在しているわけではなく、後背地の産業に対して港湾物流サービスを提供することによってのみその存在意義を示しえる。すなわち、後背地産業の振興にどれだけ役に立つのかという点にこそ港湾の重要性は求められるべきである。近年、物流活動が海運、港湾物流、陸運等の個々の物流活動としてではなく、市場（販売）－開発・計画－生産－調達全てを含んだ総合的な企業活動の中で捉え直されるようになってきている。このような一般的状況を考えるならば、港湾は荷主のサプライ・チェーンの一部を構成する物流拠点の1つとして明確に位置づけ直されなければならない。その際、問われるべきことは後背地産業の振興にとって役に立つかどうか、すなわち、後背地に立地する企業の効率的な事業展開にとって効果的な港湾物流サービスを当該港湾が提供し得るかどうかという点である。

#### 2) 地方からの視点

また本稿では、日本全体のコンテナ物流機能の最適配置という視点からの整理は行わない。そうではなく、地方圏、とりわけ地方圏に立地している荷主から見てどのような地方コンテナ港サービスが望ましいのかという視点から地方コンテナ港サービスのあり方を検討する。このような視点を採用する理由は、地方コンテナ港の有効利用を図るためにはまず地元地方圏のユーザーからの視点で検討する必要があるからである。そして地方サイドから地方コンテナ港のあり方を考えるということは、地域経営の中に地方コンテナ港経営を明確に組み込むということを意味する。

ところで地域経営の中でもとりわけ重要なポイントは、地域のコア・コンピタンス（中核となる競争力）の特定とその強化である。地域経営を積極的に検討していく場合、他の地域との横並び思考あるいは標準装備思考（たとえば近隣自治体にある施設は自分たちの自治体でも整えたいといった考え方）は排除しなければならない。他の地域にない自分たちの地域の優位性を見つけるあるいは創りだすこと、そしてそれを強化するためにその優位性に地域の経営資源を集中投入すること、すなわち、他の地域との異質性・特殊性をクローズ・アップさせることが必要となる。さらに地域のコア・コン

ピタンスへ経営資源を集中するためには、その前提として不得意分野のアウトソーシング（外注）とそれによる経営資源の効率的使用が必要である。ただしその際にアウトソーシングの仕方の工夫が必要である。コア・コンピタンスの強化につながる形でのアウトソーシングが求められる。地方コンテナ港の有効利用とはこの地域のコア・コンピタンスの創出・強化をサポートするものでなければならない。

もとより個々の地方コンテナ港サービスがそれぞれに最適化行動をとっても日本全体で見ると最適な機能集積が行われるわけではない。しばしば地域エゴがむき出しとなり、狭い地域の中での不毛な過当競争をもたらしているケースが見られる（たとえばコンテナ港湾の施設使用料の根拠のない引き下げ競争等はその典型である）。したがって当然、日本全体から見た地方コンテナ港サービスのあり方という視点も必要である。しかし大都市と地方あるいは5大港と地方港という関係の中では、通常、後者の自立性・自主性が無視されがちであり、結果として活用されるべき地方の活力が殺がれていることから、あえて本稿では地方からの視点を採用する。「スーパー中樞港」構想の評価を含めた日本全体のコンテナ物流機能の最適配置については次稿で論じる予定である。

### 3) 空間的視点

空間的視点とは、①港湾機能の空間的配置のあり方を検討するという視点と、②グローバル化あるいは日本に限定すればアジア化を地域レベルで検討するという視点を含む。本稿では荷主と地方という2つの視点をさらにこれら空間的視点によって整理する。

①については、本稿では港湾の物流機能およびそこから生じる競争力を、普通考えられているように、港頭地区に限定しない。内陸地区も含めた形で港湾機能の配置を検討し、港頭地区と内陸地区との効果的な連携を考察する。前述した荷主からの視点とは、空間的視点に投影させてみるならば、海陸を総合した視点ということになる。従来はコンテナ港湾経営は、船社サイドからの視点で「どれだけこの港には貨物が集まるか、あるいは集められるか」という問題意識で検討されてきた。いわば「海からの視点」が強く作用する形で港湾経営が考えられてきた。しかし本稿では、コンテナ物流が海陸一貫の総合物流であるという点から、荷主にとってメリットのある物流機能配置を海陸全体で考えるというスタンスをとる。

②の視点は東アジア域内全体の中に日本の地方コンテナ港を位置づけるという視点である。

日本経済は現在、急速にアジア化を進めつつある。この現象を空間的に見るならば、日本国内の地域経済間関係の相対的希薄化と東アジア規模での地域経済間関係の緊密化ということになる。東アジア経済は今、東アジア規模での経済圏の形成が進む（リージョナル化）中で、国単位ではなくそれよりも小さな空間である地域単位の相対的な自立（ローカル化）という形で再編成されようとしている。従来、国内限定的であった水平分業の空間的範囲が東アジア域内全域に広がることによって、国内各地域と日本以外の東アジア域内各地域とが代替可能なものとなっているからである。すなわち、国境を越えた東アジア規模での直接的な地域間連携＝インター・ローカル・リンケイジが部分的に現実化し、また潜在的に胎動している。

このことを地方の立場から解釈するならば、連携相手の選択肢の国内から国外への拡張およびそれ

による地方への新たな産業集積の可能性を意味する。つまり東アジア規模で国境を越えた地域間連携・競争が展開し、それによって国境を越えた波及効果を獲得することが可能となり、新たな産業集積の可能性を模索できるというチャンスを得ると同時に、同じく国境を越えた逆流効果による産業空洞化のリスクをも背負い込むという2つの可能性が発生している。地方コンテナ港の経営においても同様に東アジア規模でのコンテナ港間の競争・連携が目まぐるしく再編成されており、その中で日本の地方コンテナ港は競争・連携する他のコンテナ港を国内外から戦略的に選択して行かなければならなくなっている。また同時にコンテナ港間の競争・連携のあり方はそのまま東アジア規模での国境を越えた地域間競争・連携と直接関連してくる。というのも国境を越えた地域間交流を実体化するものが物流であり、人流である。前述したように経済活動のグローバル化は企業をして国境を越えた販売、生産、調達を行わしめるからであり、そしてその際に重要なポイントは国境を越えた Door to Door での海陸空複合一貫物流システムの構築である。そして港湾はまさにこの物流の結節点となる。

東アジア規模での生産・消費の連関が緊密化しているということは同時に、生産と消費を東アジア規模で結ぶ結節機能の重要性が高まっていることを意味している。グローバル化（あるいはアジア化）はこの意味でも、地域経営を考える際に、物流あるいは物流拠点の重要性をより強める傾向がある。

このように物流とは地域間の交流の重要な要素である。特に国境を越えた地域間交流が展開する現代では、物流のあり方は新たな地域間連携による地域経済のコア・コンピタンスの創出・強化の前提条件となる。

#### (4) 本稿の構成

まず第1節において現在の地方コンテナ港サービスの特徴を、①航路の開設状況、②取扱い貨物の特徴の2点から検討する。その際、特に①については日本全体のみならず、航路の特徴にあわせて日本を複数のブロックに分割して、それぞれの特徴を検討する。

次に第2節では第1節の特徴を踏まえて地方コンテナ港サービスのこれからの課題を整理して提示する。

最後に結語では今後の研究上の検討課題を提示する。

## 2. 地方コンテナ港サービスの現状

最初に1990年代後半以降の航路開設の特徴を航路別および寄港地別に見てみよう。

### (1) 1990年代後半以降の航路開設の特徴

#### 1) 地方コンテナ港全体の航路開設状況

表1の時期区分はおおまかに、①1990年代以降と比較するために1980年代までの期間、②95年の阪神・淡路大震災前まで、③阪神・淡路大震災直後の95～97年、④大震災の直接的な影響がほぼなくなった98年以降に分けている。

表1 地方港コンテナ航路開設状況（件数）

|         | ～90年    | 91～94年  | 95～97年  | 98年～    |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 合 計     | 16 (11) | 17 (17) | 62 (58) | 98 (79) |
| 韓国航路    | 6 (4)   | 14 (14) | 30 (30) | 52 (48) |
| 中国航路    | 0 (0)   | 0 (0)   | 16 (15) | 20 (11) |
| 台湾寄港航路※ | 5 (5)   | 3 (3)   | 12 (10) | 21 (18) |
| そ の 他   | 5 (3)   | 0 (0)   | 4 (3)   | 5 (2)   |

註1) 2001年12月末日までの航路開設状況である。

註2) 「件数」とはコンテナ船の寄港地の数のことである。

註3) 航路の休止・撤退分はカバーしていないものもあるため、細かいところで若干のずれがある。

註4) 台湾寄港航路とは台湾の高雄・基隆に寄港している東南アジア航路を含む

註5) ( ) 内の数字は博多港を含まない場合の件数である。

註6) 北九州港はこの中に含まれていない。

出所：各港湾管理者資料および2002年1月7日付け『日本海事新聞』より作成。

航路開設数を見ると、95年以降に急増しているが、とりわけ98年以降の増加が著しい。これは阪神・淡路大震災が地方コンテナ港におけるコンテナ航路開設の1つのきっかけにはなったが、その後のコンテナ航路開設の急増とは直接的な関連がないことを示している。そして開設されている航路は基本的にアジア域内航路である。これは地方圏には大量貨物が定期的に発生しにくいこと、港湾施設面で大型船が寄港できる港が限られていることなどによって北米・欧州航路といったいわゆる基幹航路が開設されにくいからである。また日本以外の東アジア主要港をハブ港とする外航フィーダー航路として、これらアジア航路が展開していることも背景の1つである。アジア航路の中では韓国航路の開設が最も活発である。ただし中国航路の開設も95年以降に活発化していることがわかる。

## 2) 航路開設の地域性

日本を便宜上、おおまかに次の3つの地域に分割する。すなわち、①北海道・日本海側地域、②東北太平洋側・関東・東海地域、③瀬戸内・九州地域である。それぞれの地域に属しているコンテナ港は、①苫小牧、室蘭、石狩湾新港、秋田、酒田、新潟、直江津、伏木富山、金沢、敦賀、舞鶴、境、浜田、②八戸、仙台、小名浜、日立、鹿島、常陸那珂、千葉、川崎、清水、三河、四日市、③堺泉北、和歌山下津、姫路、水島、福山、呉、広島、徳山下松、三田尻中関、岩国、宇部、徳島小松島、高松、三島川之江、松山、今治、高知、下関、長崎、熊本、八代、大分、博多、伊万里、細島、油津、志布志、那覇である。このような分け方をした理由はそれぞれのコンテナ航路がカバーする典型的な地域がおおよそ上記の地域になるからである。ただしこの地域分けはあくまでも便宜的なものであり、現実には各船社の寄港地はかなり流動的である。したがって当然、別の地域分けをすることも可能である（たとえば北海道・北部東北地域や関東・東海・近畿地域等という分け方も可能である）。しかしここでは各地方港が単独で航路開設を行っているわけではなく、同一の航路の中に位置

づけられていることを確認できればよい。本稿では厳密な地域分けを行うことを意図しているわけではないし、またそれはほぼ不可能である。

#### a) 北海道・日本海側地域

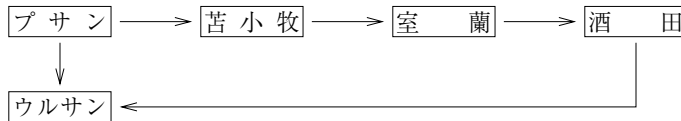
表2 北海道・日本海側の地方港のコンテナ航路開設状況（航路数）

|         | ～90年 | 91～94年 | 95～97年 | 98年～ |
|---------|------|--------|--------|------|
| 合 計     | 5    | 11     | 17     | 13   |
| 韓国航路    |      | 10     | 11     | 12   |
| 中国航路    |      |        | 6      |      |
| 台湾寄港航路※ | 2    | 1      |        |      |
| そ の 他   | 3    |        |        |      |

出所：表1に同じ。

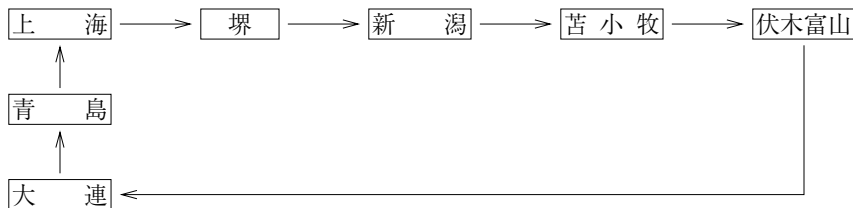
この地域ブロックの航路は韓国航路がほとんどで、90年代に入ってから開設が活発化している。中国航路はそれほど多くない。これは北海道・日本海側の地方港が基本的にプサン港を国際ハブ港として利用していることによる。すなわち、プサン港を当該地域ブロックと中国との間の接続拠点として両地域をリンクさせるサービスをも行っているのである。

具体的に韓国航路の事例を1つ見てみると、



となっており、北海道（苫小牧、室蘭）と日本海側の東北（酒田）が1つの航路上で結ばれていることがわかる。

1つの航路上に複数のコンテナ港が配列されていることは中国航路も同様であり、たとえば



という形で北海道（苫小牧）、北陸（新潟、伏木富山）、山陰（堺）が一括して中国と結ばれている。

#### b) 東北太平洋側・関東・東海地域

この地域ブロックはもともとはアジア航路の開設がそれほど活発ではなかった。その中で90年代中ごろまでは台湾航路が比較的開設数が多かった。しかし98年以降は韓国航路の開設が盛んとなってい



表3 東北太平洋側・関東・東海の地方港コンテナ航路開設状況（航路数）

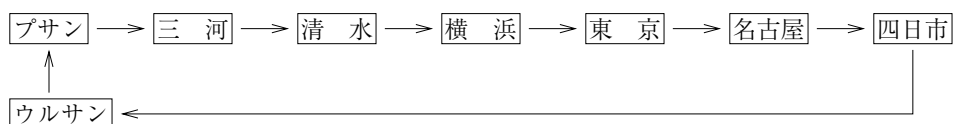
|         | ～90年 | 91～94年 | 95～97年 | 98年～ |
|---------|------|--------|--------|------|
| 合計      | 1    | 3      | 7      | 16   |
| 韓国航路    |      | 1      | 1      | 12   |
| 中国航路    |      |        | 1      | 2    |
| 台湾寄港航路※ | 1    | 2      | 4      | 1    |
| その他     |      |        | 1      | 1    |

出所：表2に同じ。

る。

これは当該地域が太平洋側であるため、台湾航路は比較的開設しやすかったが、韓国航路は距離的に遠いため開設が遅れていたことによる。近年の韓国航路開設ラッシュは韓国船社が当該地域を開拓し始めたことと、当該地域の地方コンテナ港管理者のポートセールスによるものであると考えられる。

この地域ブロックにおいてもやはり複数のコンテナ港が同一航路上に位置づけられている。たとえばある韓国航路を見てみると、



となっており、東海（三河、清水、四日市、名古屋）と関東（横浜、東京）が含まれている。

### c) 瀬戸内・九州地域

表4 瀬戸内・九州の地方港コンテナ航路開設状況（航路数）

|         | ～90年   | 91～94年 | 95～97年  | 98年～    |
|---------|--------|--------|---------|---------|
| 合計      | 10 (6) | 3 (3)  | 38 (34) | 68 (49) |
| 韓国航路    | 6 (4)  | 3 (3)  | 18 (18) | 29 (25) |
| 中国航路    |        |        | 9 (8)   | 19 (9)  |
| 台湾寄港航路※ | 2 (2)  |        | 8 (6)   | 20 (17) |
| その他     | 2 (0)  |        | 3 (2)   | 3 (0)   |

出所：表2に同じ。

コンテナ航路開設数が最も多いのが九州・瀬戸内地域である。95年以降、とりわけ98年以降は航路開設が極めて盛んになっている。特に韓国、台湾、中国航路の開設が多いのが特徴である。この地域ブロックでも瀬戸内・九州が一つの航路上に含まれるケースが多い。

上記のように、各地方コンテナ港サイドからは単独の航路開設のように見えるものが、船社サイド

からみると複数の地方港への寄港が一つのサービスになっている。このことからわかることは、船社は複数の地方コンテナ港それぞれに独自の特徴、すなわち、ビジネス・チャンス（＝一定以上の貨物量の確保等）を見いだすとともに、複数のコンテナ港をセットとすることによってサービス向上と採算性の確保の両立を達成していることである。したがって船社にとって各地方コンテナ港はそれぞれに独自の特徴を持つものであるが、コンテナ船の運航上は地域ブロックごとの複数のコンテナ港をひとまとまりにして考える傾向も強いことになる。これを地方コンテナ港サイドから見ると、それぞれの地方コンテナ港の特徴をより強める（＝差別化する）ことが必要であるとともに、近隣のコンテナ港との間の連携も必要となってくるということを示している。

## (2) 取扱い貨物の特徴

### 1) 仕向け国・原産国別貨物量の変化

表5 仕向け国・原産国別貨物量の変化（トン・ベース、％）

|        | 輸 出     |         |         | 輸 入     |         |         |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|        | 1989年調査 | 1993年調査 | 1998年調査 | 1989年調査 | 1993年調査 | 1998年調査 |
| アジア    | 37.9    | 52.5    | 47.4    | 47.1    | 55.1    | 60.7    |
| 韓国     | 4.0     | 4.3     | 3.1     | 11.2    | 7.5     | 5.7     |
| 中国     | 2.8     | 5.7     | 9.2     | 10.2    | 21.9    | 30.7    |
| 台湾     | 7.7     | 8.8     | 7.7     | 8.8     | 7.1     | 5.1     |
| 香港     | 5.9     | 9.4     | 8.5     | 1.0     | 0.6     | 0.2     |
| シンガポール | 4.2     | 4.6     | 2.7     | 1.8     | 1.4     | 1.0     |
| ヨーロッパ  | 18.7    | 13.6    | 18.4    | 14.3    | 11.3    | 10.7    |
| 北米     | 36.8    | 29.1    | 27.2    | 30.8    | 26.8    | 21.6    |
| アメリカ   | 32.2    | 25.2    | 23.7    | 27.0    | 22.8    | 17.3    |
| その他    | 6.6     | 4.8     | 7.0     | 7.8     | 6.8     | 7.0     |

出所：運輸省港湾局、大蔵省関税局等『全国コンテナ貨物流動調査』1998年版より作成

表5は仕向け国・原産国別貨物量のシェアの変化を見たものである。この表は1ヵ月間調査であるため、季節変動などにより資料的確度は低いが、概略の傾向は見られる。輸入におけるアジアのシェアの上昇、とりわけ中国の上昇が著しい。しかし韓国や台湾、香港、シンガポールといった国々は、航路開設が活発であるにもかかわらずシェアを落としている。

輸出においてはアジアのシェアは全体では89年から93年の間に上昇しているが、その後98年には低下している。しかしその中で中国はシェアを伸ばしている。その一方で韓国、台湾、香港、シンガポールはシェアを落としている。

韓国航路の開設が活発であるにもかかわらず、日韓のローカル・トレイドのシェアが落ちているのは、プサン港等をトランシップ拠点とする対中トレイドの増加という事態の反映である。韓国船社による日中トレイド分野への進出がプサン・トランシップという形で行われているケースがしばしば見られる。すなわち韓国船社は日韓航路と韓中航路をプサン港で接続することによって間接的に日中トレイドに参入しているのである。近年、中国船社の台頭により日中航路も活発化しつつあるため、韓

国船社はますます航路網を充実させて、プサン・トランシップによる日中間接トレードを強化している。上記の表で見てきた韓国船社の寄港地の増強は中国船社の台頭への対抗措置という側面もある。

## 2) 取扱い貨物の特徴

表6 地方コンテナ港の取扱い輸出貨物の偏り（トン・ベース）

|       |   |
|-------|---|
| 70%以上 | 秋田港 (75.1%), 鹿島港 (98.4%), 千葉港 (74.1%), 岩国港 (87.5%), 宇部港 (70.5%), 高知港 (88.3%), 伊万里港 (87.5%)    |
| 60%以上 | 小名浜港 (69.5%), 四日市港 (65.9%), 境港 (65.9%), 博多港 (68.1%), 志布志港 (61.4%)                             |
| 50%以上 | 八戸港 (58.4%), 清水港 (53.9%), 舞鶴港 (50.2%), 水島港 (53.7%), 広島港 (54.5%), 松山港 (54.4%), 大分港 (52.0%)     |
| 40%以上 | 今治港 (44.4%), 川之江港 (48.9%), 細島港 (41.3%)  |
| 30%以上 | 仙台港 (38.7%), 日立港 (39.3%), 川崎港 (36.0%), 直江津港 (38.2%), 敦賀港 (31.8%), 堺泉北港 (25.7%), 福山港 (36.1%)   |
| 20%以上 | 苫小牧港 (27.2%), 新潟港 (20.8%), 金沢港 (20.6%), 下関港 (25.3%), 徳山下松港 (28.1%), 中関港 (28.0%), 小松島港 (22.0%) |
| 10%以上 | 酒田港 (18.4%), 伏木富山港 (17.3%), 和歌山港 (14.9%), 高松港 (19.1%)   |

註) 表中のパーセントはそれぞれのコンテナ港が取り扱っている貨物のうち最も多い貨物のシェアを示している。最も多い貨物の範囲は統計上の第2分類以下である。

出所：表5に同じ。

表6 地方コンテナ港の取扱い輸入貨物の偏り（トン・ベース）

|       |   |
|-------|---|
| 70%以上 | 秋田港 (73.4%), 鹿島港 (91.3%), 敦賀港 (70.6%), 長崎港 (77.1%), 宇部港 (70.5%)   |
| 60%以上 | 小名浜港 (64.6%)  |
| 50%以上 | 仙台港 (52.8%), 福山港 (51.2%), 徳山下松港 (59.3%)   |
| 40%以上 | 石狩湾新港 (49.8%), 直江津港 (47.2%), 金沢港 (44.9%), 堺泉北港 (40.7%), 和歌山港 (41.8%), 岩国港 (41.7%), 中関港 (42.4%), 伊万里港 (44.7%)  |
| 30%以上 | 千葉港 (35.5%), 高松港 (33.7%), 川之江港 (33.8%), 細島港 (34.3%), 那覇港 (31.7%)  |
| 20%以上 | 八戸港 (25.9%), 酒田港 (20.8%), 日立港 (24.3%), 川崎港 (20.3%), 伏木富山港 (26.3%), 四日市港 (22.5%), 舞鶴港 (20.7%), 境港 (20.3%), 水島港 (21.6%), 下関港 (27.8%), 小松島港 (29.0%), 松山港 (21.9%), 今治港 (21.2%), 高知港 (22.6%), 博多港 (21.2%), 大分港 (24.2%), 志布志港 (26.0%) |
| 10%以上 | 新潟港 (15.6%), 清水港 (11.8%), 北九州港 (11.4%)  |

出所：表5に同じ。

表5、6からもわかるように、地方コンテナ港の取扱い貨物は特定貨物に偏重しているケースがほとんどである（ちなみにいわゆる5大港の取扱い貨物はその品目が広範囲に分散しており、特定の貨物のシェアが10%以上になることはほとんどない）。これはもともと地方コンテナ港が地元の特荷主が持つ大量貨物をベース・カーゴとして航路の開設をしてきたことによるものである。これらの特定荷主は大きく分けて、既存の大企業あるいは大企業の地方工場と地元の成長企業の2つに分類される。傾向的には前者は従来の5大港経由での輸出入が地元地方コンテナ港へと移転する形で当該地方コンテナ港の利用度を上げているケースが多いため、5大港から当該地方コンテナ港へと地元大荷主

が輸出入貨物の取扱いを全て移転させたならば、当該地方コンテナ港の国際コンテナ貨物取扱量は伸び悩む可能性が高い。またこのタイプは日本以外の東アジア主要港をハブ港として利用しているケースが多い。それに対して後者は東アジア規模での新しい分業関係の中で成長してきた企業であるため、成長余力はまだある可能性がある。そしてこのタイプは他の東アジア諸港とダイレクトで輸出入を行っているケースが比較的多い。

地域のコア・コンピタンスの創出・確保を考えるならば、前者の場合は、当該大荷主の物流ニーズに対応した航路編成を利用して、いかにして新たな荷主を開拓するかが重要になる。また後者の場合は、当該成長企業の成長余力を引きだせる物流面でのサポートを行えるかがポイントとなる。

### 3. 地方コンテナ港経営の課題

地方コンテナ港サービスの特徴は、①取扱い貨物のほとんどがコスト重視型貨物であることと、②港湾間の過当競争に直面していること、③それと同時に複数の地方コンテナ港が同一の航路上に取り込まれていること、④利用する荷主がほぼ特定されていることである。地方コンテナ港は今後、地元のサービス重視型貨物の取り込みとともに地元貨物の積極的な創出（＝創荷）、すなわち、新規荷主の開拓及び地方コンテナ港間連携を進めなければ、早晚、その成長が頭打ちになるのは目に見えている。

これらの課題への対応を考える前に、まず地方コンテナ港の競争力のあり方を整理しておこう。

#### (1) 地方コンテナ港の競争力

地方コンテナ港の競争力は大きく別すると、サービス重視型貨物とコスト重視型貨物という2つの貨物類型に対応してサービス競争力とコスト競争力とに分類される。

##### 1) サービス競争力とコスト競争力<sup>3)</sup>

###### a) サービス競争力

サービス競争力の類型を整理すると以下のようなになる。

- ①スピード（送り荷主から受け荷主までの時間の短縮化）－これはさらにハードに依存したスピード・アップとソフト（仕組み、たとえばコンテナ船の寄港頻度や通関手続きの速度等）に依存したスピード・アップに分けられる。
- ②多様性（取扱い貨物の豊富さ）
- ③トータル（ワンストップ・サービスあるいはシームレス・サービス）－たとえ複数の輸送手段や複数の航路を必要としたりするなど、さまざまな物流業務が輻輳していたとしても荷主は1つの物流企業に物流業務を委託すれば必要とする物流サービスを一括して受け取れる仕組みが必要である。

---

3) 以下の文章は津守貴之 [2001 b] を一部修正したものである。

サービス競争力の特徴とは需要の価格弾力性が低いこと、すなわち、物流業務の料金の高低ではなく物流サービスの質に顧客が敏感に反応することである。たとえばある港湾における物流関連の手数料などが多少高くても顧客である荷主が当該港湾の利用をやめない理由の1つは、当該港湾において必要とされる物流サービスが提供されている、あるいは提供されている物流サービスの質が高いなどの理由があるからである。したがって他の港湾との競争に生き残るためには「他にはない品質の良い物流サービス」の創出とその提供が必要となる。

#### b) コスト競争力

コスト競争力の類型は大きく分けると以下のものになる。

- ①薄利多売型＝規模のメリットの利用－貨物の大量取扱いによって貨物1単位当たりコストが低減する。それによってさらに低料金で貨物を集荷することができる。
- ②荷主近接型＝近接性のメリットの利用－荷主にしてみれば近接港湾を利用すると、一般的に言って、遠隔地の港湾と比べると輸送コストが安くてすむし輸送時間も少なくてすむ可能性が高い。この距離と時間の短縮化による物流コストの低減がもう一つのコスト競争力の源泉である。ただしこの場合、この貨物はあくまでもコスト重視型貨物である。

コスト競争力の特徴は需要の価格弾力性が高い＝物流価格に顧客が敏感に反応するという点にある。したがって利用港湾は物流価格の変動によって頻繁に変更されるケースがしばしばみられる。

これら2つのタイプの貨物タイプの集荷のポイントをコンテナ港湾側から表現し直すならば、コスト重視型貨物の集荷には近接性のメリットがなければならないのに対して、サービス重視型 FCL 貨物および LCL 貨物を集荷するためには近接性のメリットではなく、小口、多品種、多頻度といった高度な物流サービスを提供できる広汎な物流機能の集積を必要とすることになる。換言するならば、これらの広汎な物流機能の集積がある港湾があれば、それは近接性のメリットを凌駕するため、当該港湾における遠隔地のサービス重視型貨物の集荷を可能とするのである。さらに逆に言うならば、近接性のメリットしか持たず、高度な物流機能の集積が見られない港湾は、地元荷主のサービス重視型貨物の取扱いが不可能なため、これら貨物は高度な物流機能の集積を持つ他港にその取扱いを委ねなければならない。

コスト競争力が影響する地元貨物＝地元のコスト重視型貨物は物流機能が集積していない地元港湾を利用して輸出入されている。その一方でコスト競争力が影響しない地元貨物＝サービス重視型貨物は物流機能が集積している神戸港などの5大港へ流出している。

したがって、コスト競争力の強化による集荷力向上は限界がある。もとよりコスト競争力を弱める措置は極力回避すべきであるが、今後はコスト競争力のみには依存するのではなく、サービス競争力の創出・強化がより重要になってきている。

#### c) ハードに依存する競争力とソフトに依存する競争力

コンテナ物流の技術面での特徴はハード（施設）面での競争力格差の縮小である。荷役作業の機械

化・単純化によって港頭地区での施設面での競争力格差は縮小している。したがってハードに依存した競争力強化は限界がある。

それに対してソフトに依存する競争力は、日本の港湾の競争力の低下の1つの原因が海陸（空）一貫物流システムの欠如にあることからわかるように、逆にこのシステムを作り、さまざまな荷主に対応してそのシステムを進化・高度化させていけば競争力の向上が進められることになる。

したがって、ハードではなくソフト機能の優劣（＝サービス競争力の有無・強さ）によって今後の集荷力は左右される。

## 2) 動的競争力

ところでサービス競争力とコスト競争力は互いに排除し合うものではない。動的に見るならば、サービス競争力はコスト競争力へ拡大的転化しうるし、またコスト競争力はサービス競争力に進化する可能性がある。そして動的競争力を生み出すものはハードの施設ではなく、ソフトの仕組みである。

### a) サービス競争力のコスト競争力への拡大的転化

サービス競争力のコスト競争力への拡大的転化は次の2つのパターンを持つ。すなわち、

- ①当初におけるサービス重視型貨物の取扱いは、当然、サービス重視型貨物を持つ荷主のビジネス・チャンスの拡大をもたらす。当該荷主はこのビジネス・チャンスを獲得できれば、企業成長を実現することができ、通常、取扱い貨物量が増加する。それによってサービス重視型貨物が大量化することによって規模のメリットが生じコスト競争力も合わせ持つことができる。
- ②当初におけるサービス重視型貨物の取扱いがサービス競争力の強化もたらし、このサービス競争力がある一定の強さに達すると遠隔地のサービス重視型貨物の集荷が可能となる。そうするとサービス重視型貨物の取扱量の増加によってコスト競争力の強化をもはかれる。

### b) コスト競争力のサービス競争力への拡大的転化

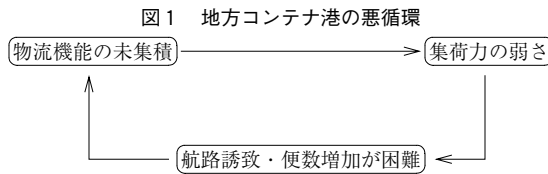
コスト競争力のサービス競争力への拡大的転化も2つのパターンを持つ。

- ①コスト重視型貨物の取扱い量の増加が、たとえば航路の新設や既存航路の増便などのサービス競争力の強化をもたらし、従来集荷が困難であったサービス重視型貨物の集荷を可能にする。
- ②特定のコスト重視型貨物の取扱い量の増加によって当該貨物の取扱い拠点としての性格をその物流拠点にもたせることができれば、遠隔地の当該貨物の集荷力の強化につながる。

しかしサービス競争力の創出・強化が必要であることはわかっても、それを実現することはそれほど簡単なことではない。5大港と比較して地方コンテナ港の集荷力が弱い原因はまさにサービス競争力の弱さあるいは欠如にある。したがって地方コンテナ港は現在でも地元地方圏のサービス重視型貨物の集荷が不十分なままである。

さらに地方コンテナ港は一般に集荷力が弱い場合複数航路の誘致や特定航路の便数増加が困難である。そしてこのことがまた集荷力の弱さにつながるという悪循環が見られる。また集荷力が弱いとい

うことは物流マーケットが小さいということであるため、多数の物流企業が併存することができない。つまり多種多様な貨物を取り扱うことのできる高度なサービス提供能力を保持した物流企業の集積が弱いということである。



次にサービス競争力の創出・強化をどのように進めるのかという点について検討する必要がある。

基本的に地方コンテナ港は短期間で多様な貨物取扱いができるサービス競争力を獲得することが困難である。したがって、まず港湾物流サービスの供給サイドから見て、当該地方コンテナ港の集荷強化および創荷強化のための現実的対応として段階的な物流機能の集積戦略が必要となってくる。

## (2) 地方コンテナ港の成長戦略

それでは地方コンテナ港が今後、サービス競争力を創出・強化するためのポイントとは何か。以下、この点を①地域経済のコア・コンピタンス、②顧客の限定、③タイムリーな対応の3つのポイントから説明する。

### 1) 地域経済のコア・コンピタンスと地方コンテナ港<sup>4)</sup>

日本全国どこもこの地域経済も同じ産業構造を持ち、類似した企業組織・戦略を持つ荷主によって構成されているわけではない。必ず独自の産業構造と特殊な荷主を持つものである。特に地方圏は産業集積が比較的弱く、市場規模も小さいため、産業構造の偏りが見られることがその特徴である。それは表5、6に見られる地方コンテナ港の取扱い貨物の偏重からも見て取れる。地域のコア・コンピタンスとはこのような産業構造の偏りを前提にして生み出されるものであり、また生み出さざるを得ないものでもある。したがって直近の後背地の産業特性に対応した特徴ある港湾物流サービスの提供が必要不可欠となる。

とりわけ前述したように、東アジア規模での産業配置の流動化は日本の各地域に対して、今まで見られなかった他の東アジア諸地域との間での直接的な地域間競争による産業空洞化のリスクと、国境を越えた地域連携による新たな産業集積の可能性というチャンスを突きつけている。日本の各地域がリスクを回避してチャンスを確保するためには、地域のコア・コンピタンス（中核となる競争力）の特定とその強化が必要である。他の地域にない自分たちの地域の優位性を見つけるあるいは創り出す

4) 以下の文章は津守貴之 [2002] を一部修正したものである。

こと、そしてそれを強化するためにその優位性に地域の経営資源を集中投入すること、すなわち、他の地域との異質性・特殊性を引きだし強化することが求められている。

ところで東アジア規模での国境を越えた地域間関係を支えているものがコンテナ物流である。そして港湾の本来的な存在意義は利用者である地元荷主のビジネス・サポートである。つまり地方コンテナ港は国境を越えた地域連携を物流面から支え、新たな産業集積を進めるためのインフラとして機能し、地域のコア・コンピタンスの強化の一翼を担わなければならない。またそのことによってサービス競争力の創出と強化が可能となり、サービス重視型貨物の取扱いおよび創荷が可能となる。その際、地元産業の偏りに対応したサポート体制を作ることが現実的である。

## 2) ピンポイント型対応<sup>5)</sup>

### a) 顧客の限定

直近の後背地に立地している荷主に対応した物流サービスの充実といっても、八方美人的にそれを追求するのではなく、顧客を限定してピンポイントで行うことが必要である。地方コンテナ港の整備が進んだとしても神戸港並みの港湾施設を持ちえるわけではないし、物流業務を現実に担う物流企業の集積も神戸港と同様の水準になるわけではない。つまり施設面でもソフト面でも他の地方コンテナ港、ましてや5大港を全面的に圧倒する競争力を持ちえるわけではない。したがって後背地の荷主全てに対応する多種多様な物流サービス全ての充実を想定することは非現実的である。またそれとは逆に「港湾は公共性が高いので全ての荷主に対して中立的であるべきである」という考え方もあるが、この考え方はどの荷主に対しても積極的にサービスを提供しないということと同義であり、無責任である。現実的かつ責任ある対応とはターゲットとなる顧客を限定して、その顧客への物流サービスを集中的に充実させ、それをもってその港を中心とした物流機能の集積の核にするというものでなければならない。その際、ターゲットとすべき顧客とは後背地の中で（潜在的な）成長性を持ち、新しい港湾物流の仕組みを必要とし、かつ比較的大量な定期性貨物を持つ荷主ということになる。少なくとも当初においてはそれらの荷主への物流サービスの集中的な充実が不可欠である。このことによって他の港湾にはないその港独自の港湾機能の集積を行い、当該特定貨物については遠隔地の荷主もその港を利用するという状況を作り出す。

### b) 段階的な物流機能の集積<sup>6)</sup>

段階的な物流機能集積戦略とは上記のピンポイント型対応の物流サービスの高度化を追加的に連続して行なう戦略のことである。すなわち、多くの貨物あるいは荷主に同時に対応できる物流サービスの提供を一挙に目指そうとするのではなく、最初に限られた貨物・荷主へのピンポイントでの物流サービスの提供を集中的に行い、それを核として地方コンテナ港のサービス競争力のコア・コンピタンスを形成・強化していく。そして当該貨物・荷主対応の物流システムの高度化を達成した

5) 以下の文章は津守貴之 [2002] を一部修正したものである。

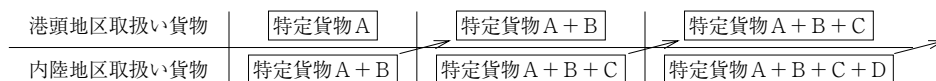
6) 以下の文章は津守貴之 [2001 b] を一部修正したものである。



うえで、徐々に関連する貨物・荷主へ対応範囲を徐々に広げていく戦略である。

したがって段階的集積戦略をとるためには、まず最初に優先的に集荷を進めるターゲット貨物の選定を行わなければならない。その際の選定基準は、①後背地の産業配置の状況、すなわち、後背地の産業振興にとって戦略的な産業あるいは企業は何なのかという点（＝「陸からの視点」）と、②近隣物流拠点との競合状況、すなわち、近隣他港の集荷状況を考慮して当該地方コンテナ港にとって相対的に集荷しやすい貨物は何なのかという点（＝「海からの視点」）の2点である。

図2 港頭地区と内陸地区における取扱い貨物の跛行的拡大戦略



その上で図2のように、当該地方コンテナ港と当該地方コンテナ港の直接の内陸地区の間で跛行的に集荷力を強めることによって徐々に集荷範囲の拡大と集荷力の向上を図っていく。具体的には、まず内陸地区において集荷の仕組みを作ったうえで、その貨物を当該地方コンテナ港で取り扱える工夫をしていくという段取りである。

#### c) 前提としての物流機能の戦略的アウトソーシング<sup>7)</sup>

ターゲット貨物を選定し、当該貨物の取り扱いに関して強力なサービス競争力を創出する場合、ターゲット貨物に選定されなかったその他の地元貨物についてはどうするのか、この点についての考慮が必要となってくる。それが物流機能の戦略的なアウトソーシングである。逆に言うならば段階的な機能集積を可能にする前提条件として主体的かつ積極的な戦略的アウトソーシングがある。戦略的アウトソーシングの事例を説明する前に、この手法のもとになっている考え方＝ノン・アセット思考について述べておこう。

ノン・アセット思考とは、ここでは自前のアセットを必要最小限に抑え、システム構築とシステム運営の主導権を把握しつつ、他者のアセットを有効利用するという考え方のことを意味している。つまりアセットを増やすことによって競争力を強化するのではなく、現在あるアセットをぎりぎりまで有効利用するとともに、それで不十分な点は他者（他の企業あるいは他の地域）のアセットを利用すること、それによっておよび自らと他者のアセットを融合して利用するシステム構築とシステム運営のノウハウ・技術の蓄積を重視するという考えである。

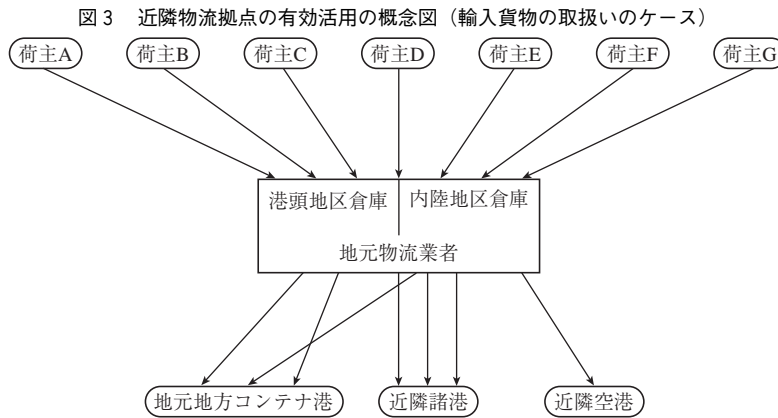
ノン・アセット思考はある組織や地域における機能集積が遅れている場合、機能集積の遅れを取り戻すという後ろ向きの発想を逆転させるものである。機能集積の遅れを逆手にとり自らのコア・コンピタンスの所在を明確にし、それに経営資源を集中させることによって特定分野における競争力の強化をスムーズに進めるのである。

#### ①第一段階－内陸地区全体での物流機能の集積

前述したように、港湾における現実の集荷は跛行的に進められるケースが多い。まず地元物流企業

7) 以下の文章は津守貴之 [2001 b] を一部修正したものである。

による取扱い国際貨物の増加から始める。ただしこの場合、前述したように、当該地方コンテナ港を利用する貨物のみを集めるわけではない。たとえば従来からのベース・カーゴについては当該地方コンテナ港で輸入する仕組みを整えていくとともに、それ以外の今まで当該地方コンテナ港で取り扱われていなかった貨物についてはすぐさま当該地方コンテナ港で取り扱うのではなく、地元物流企業がこの貨物を取り扱い（たとえば保管、梱包、バンニング・デバンニング、輸送等）、他の港（空港）経由で輸出入する。それによって当該貨物を持つ荷主に対して当該地方コンテナ港の直接の内陸地区で当該貨物を取り扱える体制をまず構築しておく。ポイントは地元物流企業が多種多様な貨物を取り扱える能力を確保し、地元中小荷主のビジネス・チャンスの拡大に寄与できるかどうかである。荷主の立場に立つならば、当該コンテナ港を利用するしないは重要な問題ではない。重要なことは自社にとって効率的な物流サービスを受用することができるかどうか、そしてそれによって物流コストの削減とともに新たなサプライ・チェーンの構築が可能かどうかである。



したがって総物流の視点から、当該地方コンテナ港も他の港湾あるいは空港も等距離においてそれらの組み合わせの中で、どれが最適であるかというメニューを荷主ごとに提示することができる地元物流企業の育成がまず求められる。その中で地元物流企業によるワン・ストップ・サービスあるいはシームレス・サービスの提供能力を強化することが進められなければならない。

たとえば図3にあるように、地元地方コンテナ港に限らず、近隣諸港あるいは近隣空港でおろされた輸入貨物をいったん地元物流業者の内陸地区倉庫＝インランド・デポあるいは当該地方コンテナ港の港頭地区倉庫に持ち込み、そこでデバンニングや開梱、流通加工をした上で、地元内陸地区の荷主（あるいはそれらの荷主指定の場所）に配送されるという仕組みをまず作ることが第一歩である。重要なことはこの物流ルート的主导権を地元中小荷主と地元物流企業が掌握していることである。

## ②第二段階－内陸地区全体での集荷システムと当該地方コンテナ港との連結

第二段階では、第1にすでに当該地方コンテナ港で輸出入されている貨物については強いサービス競争力があるため、当該貨物の遠隔地での集荷を強化する、第2に当該地方コンテナ港では今まで輸出入されていなかったがすでに地元物流企業が取り扱っている貨物の中で当該地方コンテナ港での

取扱いによって荷主にメリットが出る貨物について当該地方コンテナ港で輸出入する仕組みを作るとともに、第3に次のターゲット貨物を選定し、その集荷のための仕組みを構築する。

### 3) タイムリーな対応<sup>8)</sup>

東アジア規模での産業配置の流動化は上記2つのポイントへの対応をタイムリーに行うことを要請している。現在、東アジア域内では競争力を持つ地域が目まぐるしく変化している。たとえば中国の沿海部は低賃金で比較的良質な労働力に恵まれているため、現在、急速に生産拠点として台頭しつつあるが、5年後に、少なくとも低賃金という条件は現在とはかなり異なったものとなる可能性は十分ある。したがってたとえ物流サービスの充実の方向が適切であっても時期が遅れば全く意味のないものになりかねない。とりわけ港湾施設は通常、行政サイドが整備することが圧倒的に多いため、計画から建設・供用開始までの期間の短縮をはからなければ産業配置の流動化のスピードに対応できない。これからの港湾経営は民間企業のビジネス・チャンスを逃さない迅速性を要求される。

## 4) 地方コンテナ港の成長サポート体制

### 1) 地方コンテナ港のソフト機能の担い手としての物流企業

今まで見てきたように、地方コンテナ港の競争力を規定するものはハードの施設ではなく、ソフトであり、それを担うのはまず民間の物流企業である。したがって地方コンテナ港サービスの高度化をはかるためには現実的には物流企業の能力向上を進めなければならない。上記3つの戦略は直接的には物流企業が行うものである。地方コンテナ港サービスの向上とは一義的には地元で立地している物流企業のサービス提供能力を強化・育成することが前提となる。

### 2) 官民連携と地方自治体間連携

ただし地方コンテナ港の整備・管理・運営は民間企業が全てを請け負うことができるほどの市場性はない。そこで行政サイド＝地方自治体は民間物流企業を施設面と法制度面でサポートする必要がある。言い換えるならば、地方自治体は民間物流企業のサービス提供能力を向上させるために、当該企業の育成政策を意図的に展開する必要がある。地方コンテナ港という小規模な港湾を運営するためには官民連携が欠かせないのである。この官民連携の枠組み（もとより第3セクターといった官民相互無責任体制でもなく、また最近はやりのPFIという形に限定されるものでもない）の中で、船社・荷主双方に対する効果的なポート・セールスの実行や新規荷主の発掘、あるいは国内近隣自治体との連携による効果的な集荷・創荷の実施等が可能となる。さらにアジア航路が複数の地方コンテナ港をカバーしていること、それぞれの地方コンテナ港のコア・コンピタンスの創出・強化が地方コンテナ港相互の役割分担の前提条件となることから、実効性のある自治体間連携は今後、各地域のコア・コンピタンスを、したがって各地域の自主性を認めた上での広域行政のあり方として有効なものとなる可能性がある。

---

8) 以下の文章は津守貴之 [2002] を敷衍したものである。

## 結 語

最後に今後の研究上の課題を整理しておこう。それは下記の点になる。

- ①地方コンテナ港の取扱い貨物の変化－既存の特定大荷主からの脱却が行われているかどうかという点と、新規貨物の取扱いが進んでいるのかという点を調べる必要がある。それによって当該地方コンテナ港の今後の成長傾向を見ることができる。またそれと同時に新規貨物の取扱いが進んでいるとしたら、その理由は何なのか、たとえば地元物流企業の営業努力によるものなのか、それとも新規貨物を持つ荷主が主導権を握る形で貨物が増えているのかを検討する必要がある。このことによって当該地方コンテナ港にサービス競争力が一般的に定着しつつあるのか、すなわち、地元物流企業がサービス競争力の担い手になりつつあるのか、それとも荷主主導で比較的閉鎖的にサービス競争力が定着しつつあるのかがわかる。
- ②自治体間連携の試みと可能性－それぞれの地方コンテナ港が近隣のコンテナ港と連携の試みを持っているのか、持っているとしたならばそれは実質的にどのようなものなのか、またどのようなことができるのかを調べる必要がある。日本海側では地方コンテナ港間連携が試みられているが、実質的な効果はまだ目に見える形では出ていない。地方自治体間での効果的かつ現実的な連携がどうすれば可能なのか、どこまで可能なのかあるいはどのような形ならば可能なのかを検討する必要がある。
- ③中央からの広域物流政策と地方からの連携の仕組み作りの整合性－国土交通省港湾局の「スーパー中枢港」構想にみられるように、今後、中央からのコンテナ港間連携要求は強まる可能性がある。その際、重要なことは、本稿で述べてきた各地方コンテナ港が独自に持つ競争力をいかにして活用するかである。自治体間連携による港湾間役割分担はまさに中央からの連携要求に対する地方サイドからの回答・対案となろう。

## 引 用 文 献

- 津守貴之 [1994] 「東アジア地域における物流活動の空間的再編成－80年代以降の日本の国際コンテナ物流を事例として－」『経済学会雑誌』（岡山大学）25巻4号
- 津守貴之 [1996] 「地方港の『国際化』」『経済学会雑誌』（岡山大学）27巻4号
- 津守貴之 [1997] 『東アジア物流体制と日本経済』御茶の水書房
- 津守貴之 [2001 a] 「日本のコンテナ港湾経営の本質的問題点」『経済学会雑誌』（岡山大学）32巻4号
- 津守貴之 [2001 b] 『福山港整備促進懇話会報告書』福山商工会議所
- 津守貴之 [2002] 「地方港の今後の役割」『日本海事新聞』1月7日付新春特集号（港湾・ロジスティクス編）