

World Watching 152

ワールド・ウォッチング



欧州内陸港 デュースブルク港の 経営戦略 「トライモード・ポートモデル」 へのチャレンジ



中野 宏幸 博(工) Mphil
運輸政策研究機構



はじめに

デュースブルク港は、ライン川にある世界最大の内陸のコンテナ港である。同港を運営し、また傘下企業の持株会社でもあるデュースブルク港運営会社 (Duisburger Hafen AG) は、「デュースポート」のブランドで広く知られている。

2000年にブランド名が設定され、総合的なグループ戦略が進められて10年が経過したが、この間、顧客重視の戦略は着実に成果をあげてきている。

同港は、World Watching 12 (2001年) にとりあげられているが、本稿では2012年6月に実施したデュースポートへのインタビューをもとに、港湾運営と経営戦略の現況を報告したい。

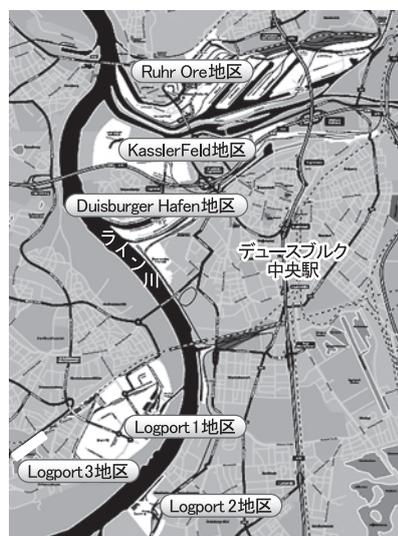


港湾運営の概要

デュースブルク港のコンテナ取扱量は、2011年は250万TEU (対前年比11.1%増) で、世界第51位であった^{注1)}。同港では、専用ターミナルで石炭・石油や化学製品などのバルク貨物も取り扱われている。デュースポートの2011年の収入は、1.48億ユーロ (対2007年比+17.0%)、EBITDAは2,780万ユーロ (対2007年比+21.4%) で、2008年の金融危機以前よりも増加基調にある。

港湾の面積は、約260haの物流基地の面積を含めて約1,350haである。港湾は中核地域である Ruhr Ore、Kassler Feld、Duisburger Hafenに加え、Logport 1、Logport 2の5地区から構成される。現在は第6地区になるLogport 3を建設中である。

デュースポートにはノルトライン州、デュース



デュースブルク港エリア

ブルク市、国がそれぞれ1/3ずつ出資している。政府からの関連施設関係の補助金はなく、自ら施設整備や再整備を行っている。

傘下企業の Duisport Logportは、かつては Logport地区のインフラを担当していたが、今は港の全エリアのインフラを担当し、倉庫や土地、オフィスの販売など不動産のマーケティングも行っている。また2001年に設立された Duisport Railは、約300kmの鉄道線路や10の機関車を持つ鉄道会社である。貨物鉄道のシャトル運行を行っており、デュースブルクから約150km圏をカバーしている。

Logport Ruhrは周囲に新しい土地が少ない中、ライン・ルール工業地帯を接続し、デュースブルクと同じレベルのサービスを提供すべく、ルール地方などでの未利用地の調査等をしている。

デュースポートは、水運・鉄道・道路輸送のトライモーダルターミナルであるD1T (24%) やD3Tターミナル (20%)、アントワープにあるGatewayターミナル (7.5%) に資本参画しているが、オペレーションは行っていない^{注2)}。

他港との関係では、アントワープ港やロッテルダム港との連携、ドルトムント港とのパートナーシップ協定のほか、ルアーブル港、バルセロナ港、ドナー港とも協調関係を構築している。



マルチモーダルの結節機能と輸送円滑化

国際運河が発達しており、ライン川から運河を経て海港につながっているため、ロッテルダムやアムステルダム（オランダ）、アントワープやゼーブリュージュ（ベルギー）との間の水運のほか、鉄道間あるいは鉄道とバージとの結節機能を担っている。同港には、週に300～350便の貨物列車やバージ・小型輸送船が発着し、同港を経由してドイツの港や都市、スカンジナビアから南ヨーロッパまで輸送されており、Logport1からはシベリア鉄道経由で中国への便もでている。

2006年5月からはデュースブルクとアントワープやゼーブリュージュを結ぶ貨物鉄道のシャトル便を運行している。



コンテナヤードと鉄道基地（Logport 2地区）

デュースポートは現在、貨物の25%を鉄道、25%を水運、50%をトラックで取り扱っているが、同社としては、「鉄道のシェアをより伸ばしていきたい」としている。

ライン川の水深は、デュースブルク港までは水深4mぐらいで、小型輸送船が航行可能である。時期と季節により、水深は2.7mから7mと変化し、2003年には11mにもなったことがあった。現在は400TEU積みのバージが出入りしているが、技術的にはより大きいバージも可能で、例えば石炭用



Tan Quid社の石油化学基地

バージをコンテナ用に活用すれば800TEUの積載可能とのことであった。



グローバル戦略の展開

デュースポートは、海外への物流ネットワーク拡充のみならず、BRICS諸国やUAEなどで新規ビジネス開拓のためのグローバル戦略を進めている。

上海には、2011年に保管やパッケージングサービス等を行う企業を設立し、輸出やインランド向けのサービスを提供している。また同年には、ブラジルで、サントス港とサンパウロを結ぶ回廊のロジスティックス・インフラ整備のコンセプト等策定支援を行っている。2012年3月にブラジル政府に提出されたレポートでは、効果的なロジスティックスと交通インフラ整備に関する提言を行うとともに、①デュースポートの専門的知見が施策実現に寄与すること、②同社がブラジルとドイツの産業間の結びつき強化の役割を果たしうる、とコメントしている。

デュースポートではさらなる新規ビジネス開拓・国際展開に向けて、ドイツを本拠地としてグローバルに開発・コンセッション事業を展開するホフティフコンセッションズと、2010年にジョイントベンチャーを設立しており、港湾やターミナルのオペレーション等のほか、港湾の計画・開発等の面でも提携していくこととしている。



今後の取り組みへの示唆

デュースポートは、トライモードを活用し、広域的な結びつき強化をコンセプトとするビジネスモデルを構築している。内陸部の施設・モード活用をはじめ、意欲的な戦略が展開されており、物流効率化にも寄与している。

またロッテルダムやアントワープ港のように海外マーケット開拓を積極的に進めているほか、港湾に関心を有するコンセッション企業体とも組み、新たなビジネスチャンスを狙っている。

グローバルレベルで「競争と連携」を模索する物流戦略は、我が国のインフラ経営にとって参考になる面が多いと思われる。

なお本稿中の見解は、全て個人的なものである。本文中の地図と写真は、デュースポート提供によるもので、ご協力に感謝申し上げたい。

注1) 港湾のコンテナ取扱量は、Containerisation International による。デュースポート全体（民間港含むベース）での貨物取扱量は、2011年で125.6百万メトリックトンで、2004年に比し、33%増加している。

注2) ()内は、それぞれのターミナルに対する出資比率である。

注3) “転換図のデュイスブルグ港”、WW12 (2001) のほか、デュースポート・ホームページ (2012年11月現在)、デュースポートグループ年次報告 (2001年～2011年) を参考にしている。