

World Watching 154

ワールド・ウォッチング



中野 宏幸 博(工) Mphil
運輸政策研究機構



はじめに

2011年12月、ロッテルダム港は、「グローバル・ロジスティクスハブ」かつ「欧州の産業クラスター」として競争力を強化していくため、2030年までの長期戦略として、市議会の承認を得て「ポートビジョン2030」をとりまとめた。

ロッテルダム港を経営するロッテルダム港湾公社は、2004年に会社化され、現在はロッテルダム市が約70%、オランダ政府が約30%の株式を保有している。組織形態の変更から10年近くが経過しているが、同社は、国際的なアクセス面での優位性を確保しつつ、高質のサービス提供、さらなる魅力創造を目指している。このため、政府を含む関係主体の緊密なパートナーシップの下、付加価値の高いグローバル・ポートネットワークを構築していくとともに、各企業等との結びつきを強めていくこととしている。

本稿では、2012年6月に実施したロッテルダム港湾公社、物流事業者へのインタビューをもとに、地理的な優位性を活かしつつ、3つの側面でポテンシャル発揮に取り組むロッテルダム港のグローバル戦略の取り組みを報告したい。



近隣港湾等との連携戦略

長期戦略では、欧州のゲートウェイとして、取扱容量拡充とハブ機能強化、物流の効率化・高度化、低炭素型の産業クラスターの構築等が主要な目標とされている。



ロッテルダム港の 港湾経営戦略 ビジネスモデルの変化と 戦略的チャレンジ

この一環として近隣の海港や内陸港との連携強化が指向されている。アントワープ港とは、内陸のジョイントハブ開発、石油精製や化学クラスターや産業コンプレックスの形成、パイプラインの接続等の面で協力していくことを目指している。またアムステルダム港やゼーランド港^{注1)}などの海港との連携とともに、ドルトレヒト港やモエルダイク港などの内陸港とも協力してポートネットワークの強化を図っていくこととしている(写真1)。

港湾開発の面では、大水深のターミナル整備、コンテナ・化学・物流用地確保のため、河口域にマースフラクテ2の開発に着手している。第一段階のコンテナターミナルは2014年に供用開始の予定で、全体計画ではコンテナ処理容量は、1,700万TEUとなる見込みである。



写真1 ドルトレヒト港(2012年6月筆者撮影;以下の写真において同じ)



港湾背後圏との連携戦略

ヒンターランドとの接続円滑化のため、モーダルシフト施策を含め、バージターミナル設置や目標達成の担保措置など戦略的な見取り図を描きつつ進めている。まず鉄道輸送については、2035年までのレールプログラムに基づき、マースフラクテを経由するコンテナ貨物の2割を鉄道輸送へと転換するという目標の下、ベトゥベルートの貨物専用鉄道の活用とあわせ、内陸圏での鉄道シェア向上のため、フェンローやデュースブルクなどとロ



写真2 ベトゥベ貨物鉄道専用線

ロッテルダムとの接続強化に向けた協議やプロジェクト開発を進めている (写真2)。

次に内陸水運については、2035年にマースフラクテ2からのコンテナ流動の45%を内陸水運で輸送する目標を設定しており、道路渋滞に対応した大型バージへの積み替えのためのコンテナ積替基地の整備や内陸拠点ターミナルへの投資、シャトル輸送の実施等を進めている。

さらにパイプラインについては、2つのパイプライン運営会社に資本参画し、基幹輸送の最適化を図っている。また高速道路A15によるロッテルダム市とロッテルダム港へのアクセス向上のため、ロッテルダム都市圏の自治体等と共同企業体を設立している (写真3)。



写真3 港湾内のA15幹線道路



国際戦略

ロッテルダム港の海外展開の取り組みは、2004年に会社化する以前の2002年にまでさかのぼる。同年、オマーンのソハール港で、オマーン政府と50%ずつ出資してSIPCを設立し、政府が整備した約2,000haの土地、港湾施設や水域の管理につき、2043年までのコンセッション契約を締結している。

2006年には、インド港湾のマスタープラン等のコンサル契約、2010年にはブラジルのSuape港等とのコンサル契約、2011年には中国の天津港南地区の港湾と産業コンプレックスの開発協力のほか、カタールとロッテルダム間の貨物輸送増進のためのカタール石油との戦略的提携を行っている。

ところで地主型 (ランドロード) 港湾であるロッテルダム港は、なぜ海外展開しているの

うか。港湾公社では、「ランドロード」ポート運営のスキルを活かしたマスタープラン策定やマネジメント等のサポートに加え、海外活動によってロッテルダム港のブランド力を高め、欧州のファーストポートとして荷主や顧客を惹きつけるとともに、これら利用者とのつながりを強化していきたいとのことであった。顧客企業であるGEやシェル、Vopak等においては、ロッテルダムを含めたグローバルな活動拠点を戦略的に結びつけて事業価値の増進を図っている。

こうしたマーケットの先駆的開拓、付加価値の高いビジネスモデルの構築を通じて、欧州のゲートウェイとしての魅力増進と競争力強化を目指している。



港湾公社のビジネスモデルから学ぶもの

ロッテルダム港湾公社の多様な取り組みから、港湾経営のビジネスモデルは変革の途上にあるとの印象を強く受けた。港湾経営は、港湾というインフラのマネジメントから、結節ポイントと輸送機能を効果的に活用しながら貨物を目的地にまで運ぶ「付加価値あるサプライチェーンの創造」ビジネスへと変化しつつあり、港湾公社は、この本質的な変化を鋭敏にとらえて実践しているのである。そのスタイルは、意欲的な「貨物の創出」「貨物の集荷」にあり、自ら内陸までのロジスティクス・ビジネスモデルを考案し、荷主と輸送業者に提案して、意見交換を重ねながら港湾への貨物誘致を図っている。貨物流動をとらえる視点は常に広域的であり、資本参画や連携といったツールにより内陸のデポや複数の交通モードを効果的に活用しながら、「トータルとしてのネットワークの中での港湾の優位性」を確保しようとしている。

マネジメントの面でも改善努力を怠らず、さらなる進化に向けて、機会と脅威に対応できる組織的能力と速度を備えるとともに、イノベーションとテクノロジー、賢明な意思決定メカニズムを備えていくとのことであった。

2013年には、ロンドンゲートウェイが供用開始される。競争環境はますます厳しくなるが、内外に輸送リンクを主体的に創造しつつ、差別化を進める戦略は、我が国の港湾経営のあり方を考えるに当たり、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。

注1) フリシンゲンとテルヌイゼンの2つの港が統合されてゼーランド港となっている。

注2) 本稿はインタビューのほか、ロッテルダム港湾公社の2011年年次報告、ポートビジョン2030、(財)国際港湾協会協力財団の海外港湾研究報告を参考にしている。