

## ～世界のコンテナターミナルオペレーターの動向～

森 隆行 流通科学大学

### 1. はじめに

定期船業界においては M&A やアライアンスによって、海運同盟に代わって航路寡占化が進展している。また、急拡大するコンテナ輸送の需要を見込んで、世界のコンテナターミナル業界においては中国をはじめコンテナターミナルへの投資が続く中で、M&A も活発である。世界のターミナルオペレーターの戦略と今後の動向を考察する。

世界の大手コンテナターミナルオペレーターには HPH (Hutchison Port Holdings)、PSA や近年急激に事業を拡大している DP World などの港湾事業者と APMT や NYK など定期船社系に分けられる。こうした母体企業の違いによる戦略の違いについても考察する。

### 2. 世界のコンテナターミナル業界の現状

2004 年世界のコンテナ取り扱い実績コンテナにおける 55%が上位 10 社のターミナルオペレーターによって取り扱われている。シェアトップの HPH の 2004 年コンテナ取扱量は 478,000TEU で世界全体のコンテナ取扱量の 13.3%を占める。以下、2 位が APMT のシェアは 9.5%、3 位 DP World の同 9.3%、4 位 PSA が同 9.2%、5 位 COSCO 同 3.7%となっておる<sup>(注-2)</sup>。これら 5 社のシェアは 41.3%である。上位 20 社では 65%を占める。特に、上位のターミナルオペレーターのシンガポール、香港、上海やロッテルダム港などハブ港といわれる港の比率が高い。今後、投入される 10,000TEU 型の超大型コンテナ船に対応可能なスーパーガントリークレーンを装備するターミナルの多くが一部のグローバルターミナルオペレーター（以下これら大手の世界的な規模でコンテナターミナルを運営する企業を“グローバルターミナルオペレーター”<sup>(注-1)</sup>と記述する）によって運営されている。大手ターミナルオペレーターは新規ターミナルへの投資、開発だけでなく、M&A によってもそのシェアを増加させており、グローバルターミナルオペレーターによる寡占化が進展している。

グローバルターミナルオペレーターのコンテナターミナルへの投資、拡張も積極的である。2010 年までのターミナルの拡張計画で現在明になっているものだけでも、上位 5 社で 50%の取り扱い能力の増加が見込まれている。上位 10 社で見てもほぼ同様の 1.5 倍の規模になる。

---

注-1) Drewry Shipping Consultants は、“Annual Review of Global Container Terminal Operators”のように、これらのターミナルオペレーターを“Global Terminal Operator”と呼んでいる。本稿でもこれにならって、大手の世界的な規模でコンテナターミナルを運営する企業を“グローバルターミナルオペレーター”を使用した。

注-2) APMT には、P&ONL 分を含む。また、DP World には旧 CSXWT 及び P&O Port (北米分も) 含む。

(表-1) グローバルターミナルオペレーター

rank	name operator	throughput (2004)		capacity (2004)	capacity plan (2010)
		Million TEU	Share (%)	Million TEU	Million TEU
1	HPH	47.8	13.3%	53.9	71.9
2	APMT	34.0	9.5%	43.6	68.7
3	DP World	33.3	9.3%	40.8	59.3
4	PSA	33.1	9.2%	39.4	64.6
5	COSCO	13.3	3.7%	15.7	32.9
6	EUROGATE	11.5	3.2%	14.0	19.4
7	EVERGREEN	8.1	2.3%	9.1	14.1
8	SSA Marine	6.7	1.9%	8.5	9.9
9	MSC	5.7	1.6%	7.1	16.5
10	HHLA	5.6	1.6%	6.9	9.8
11	APL	5.3	1.5%	6.0	6.7
12	HANJIN	4.4	1.2%	5.4	10.9
13	NYK	4.4	1.2%	6.6	6.6
14	OOCL	3.6	1.0%	4.1	6.7
15	MOL	3.6	1.0%	3.8	3.8
16	DRAGODOS	3.1	0.9%	4.5	7.1
17	K LINE	2.6	0.7%	3.3	4.1
18	TCB	2.4	0.7%	4.4	4.5
19	ICTSI	1.9	0.5%	2.9	4.1
20	YANG MING	1.7	0.4%	1.5	2.4
21	HYUNDAI	1.2	0.3%	1.1	5.1
22	CMA CGM	1.2	0.3%	2.1	5.1
Global Operators Total		234.5	65.1%	284.7	434.2

データ : Drewry Shipping Consultants

注) DP World には CSXWT & P&O(含む米国)を含む。 また、APMT には P&ONL のターミナルを含む。

### 3. グローバルターミナルオペレーターの分類

#### 3-1 母体による分類

グローバルターミナルオペレーターを、その出身母体あるいは親会社によって、港湾荷役などもともと港湾ターミナルにおけるオペレーションを本業とする企業と定期船会社を親会社に持つ企業に分類することができる。定期船会社系のオペレーターは更に2つに分けられる。第1は、親会社のコアビジネスであるコンテナ輸送をサポートすることを主な目的とする企業である。この場合、ターミナルオペレーション事業は、コストセンターと位置づけられる。第2は、親会社のコンテナビジネスをサポートしつつも第3者へのサービスを展開し、ターミナルオペレーションを独立した事業をとして、つまりプロフィットセンターとして位置づける企業である。この2つを厳密に分けることは難しいが、定期船会社系の多くのグローバルオペレーターは第1の分類、つまり親会社の支援のための事業である。明らかに第2に分類されるグローバルオペレーターとしては APMT と NYK が挙げられる<sup>(注-3)</sup>。NYK は米国の港湾会社セレスターミナルを買収しターミナルオペレーション

(注-3)DP World に買収された、CSXWT 及び P&O Ports は、第2グループに属していた。

事業をコアビジネスのひとつとして育てようとしている。

港湾会社系や定期船社系でも第2の分類に属し、ターミナルオペレーション事業をプロフィットセンターと位置づけるグローバルオペレーターの仕事活動の地域は全世界の広がっているのに対して、コンテナ輸送の支援が本来の目的というオペレーターにおいては、米国と東アジアにその事業を限定して展開しているケースが少なくない。この例として、韓国の Hanjin、Hyundai、台湾の Yang Ming や香港の OOCL、あるいは川崎汽船もここに分類できる。

ターミナル事業をプロフィットセンターと位置づけるグローバルオペレーターの仕事地域は世界的な広がりを持っているが、強いプレゼンス持つ地域とそうでない地域はある。APMT は北米に強い。HPH は香港をはじめ極東及び北欧と中米・カリブに強いプレゼンスを確立している。PSA は地元シンガポールを中心に東南アジアを中心にターミナル事業を展開している。また、P&O Ports はオーストラリアや南アジアに強い基盤を築いていたことから、傘下に納めた DP World は地元の中東とのつながりの深い南アジアにネットワークを広げること成功したことになる。APMT は、強い北米において更なる拡大、強化を図る一方、中国はもちろん、中東、アフリカや中南米にも力を注いでいる。COSCO は、中国に、MSC は北欧、地中海と足場を固めようとするグローバルオペレーターなど段階に応じた戦略をとっている。共通点は、急速に拡大する需要を見込んだ中国でのターミナル投資に積極的であることだ。また、ICTSI の那覇、PSA の北九州市響灘コンテナターミナルへの参加が目を引くが成功しているとは言いがたい。

(表-2) グローバルターミナルオペレーターの分類

分類	特徴	経営形態	主要オペレーター
港湾会社系 (Stevedores)	港湾・ターミナル運営そのものを事業としている。(Profit Center)	国家等公的機関による所有・運営	PSA、DP World (P&O Ports)、HHLA
		私企業	Hutchison Port Holdings (HPH)、Eurogate、SSA Marine、Dragados、Grup TCB、ICTSI
定期船社系 (Carriers)	本来業務は、定期船によるコンテナ輸送であり、ターミナル事業はコアビジネスであるコンテナ輸送を支援するための事業。(cost center)	国家等公的機関による所有・運営	NIL
		私企業	CMA-CMG、Evergreen、APL、Hanjin、Kline、MISC、MOL、Yang Ming、Hyundai (HMM)
	母体に定期船会社を持つが、独立したターミナル事業を運営する会社。ターミナル運営を独自に事業として展開、親会社の支援と同時に第三者へのサービス提供・事業の拡大を図る。(Profit Center)	国家等公的機関による所有・運営	COSCO Pacific
		私企業	APMT、NYK、OOCL

データ：各種資料を基に著者作成

### 3-2 経営形態による分類

グローバルターミナルオペレーターはまた、その経営形態によって分類することが出来る。国家や港湾当局など公的機関によって所有・運営されているオペレーターと私企業によるものに分けられる。国家や港湾管理者によって所有・運営されているオペレーターの代表は、シンガポールの PSA である。シンガポール政府の所有する投資会社テマセック (Temasek) を持ち株式会社として、その傘下に PSA がある。DPA (Dubai Port Authority) と DPI (Dubai Port International) を一緒にして、最近では DP World の名称で積極的にターミナル事業に乗り出した。2005 年 CSXWT の買収に続き、2006 年には P&O Ports を買収し、グローバルオペレーターとしてトップ 3 に名前を連ねるまでに急成長した。ハンブルグ市が所有する HHLA もこの分類に属する。このように、国家など公的な機関によって所有されるオペレーターの多くが港湾系の企業である。定期船社系のグローバルオペレーターとしては、中国の COSCO Pacific が挙げられる。一方、定期船社系のオペレーターの多くが私企業である。港湾会社系では香港の Hutchison Port Holdings、Eurigate、SSA Marine や ICTSI がある。

## 4. コンテナターミナルオペレーターの寡占化の進展

### 4-1 寡占化と M&A 戦略

先述のとおり、グローバルオペレーター上位 5 社の世界のコンテナ取扱量に占めるシェアは 45%、上位 10 社では 55%、グローバルオペレーターといえる 22 社合計では 65% を占める。中でも、HPH、APMT、DP World、PSA の 4 社が事業拡大に積極的である。2005 年の M&A を見ると APMT、DP World、PSA の 3 社がその規模と件数で抜きん出ている。また、今後の投資も積極的に推し進めており、4 社のターミナル能力は 2010 年までにその規模はおよそ 1.5 倍になると見込まれている。グローバルオペレーターによる寡占化はますます進展すると見込まれる。

事業拡大戦略として M&A が主流となっている。DP World は、2005 年、2006 年に CSXWT 及び P&O Ports の買収によって一挙にグローバルオペレーターの仲間入りを果たし、いまやトップ 3 に入る勢いである。NYK もセレスの買収でターミナル事業の拡大、強化を果たそうとしている。2005 年の APMT の M&A が多いことが(表-3)から分かるが、2004 年の APMT の M&A は多い。Suez Canal Container Terminal (エジプト) や Gioia Tauro (イタリア) の持株比率を引き上げたほか、Douala (カメルーン) の 40% の株式取得など積極的な投資が続いている。

### 4-2 ターミナル事業拡大手法

DP World による 2 件の買収<sup>(注-4)</sup>を観れば明らかなように M&A は事業拡大の一番手っ取り早い手段である。しかし、国や地域によってはこれから開発しなければならないというところもあり、既存の施設を買収するという手法がいつも使えるわけではない。また、成長著しく、今後コンテナターミナル運営でもっとも期待される国においては開発、投資

---

注-4) DP World による買収。2004 年 CSX World Terminal (CSXWT) の買収額は約 1,700 億円、2005 年 P&O Ports の買収は、PSA と争ったため最終的にはおよそ 8,000 億円になったと推測されている。

に関する規制もあり国、港湾管理者との共同開発も行われている。中国は将来的にもっともコンテナ取扱量の増加が期待できる国<sup>(注-5)</sup>であり、ターミナル事業の期待も大きい。これをうけて積極的な新規ターミナルの開発が主要港で進んでいる。ここでは、港湾管理者と複数のグローバルオペレーターが共同で開発をすすめるところも見られる。このように、事業拡大には様々な手法が使われている。以下、ターミナル事業拡大の主な手法として民営化と BOT について取り上げた。

(表-4) 中国、韓国のコンテナターミナル開発計画

拡張計画対象港	現在		拡張後		
	バース数	取扱能力	バース数		取扱能力
上海	27	1,040万TEU	32	2005年	1,260万TEU
			36	2006年	-
			79	2025年	2,000万TEU
深圳 合計	18	1,055万TEU			
塩田	9	690万TEU	-	-	-
蛇口	4	200万TEU	7	2006年	320万TEU
赤湾	5	165万TEU	-	-	-
青島	10	650万TEU	-	2010年	1,000万TEU
天津	8	200万TEU	14	2006年	-
広州	6	140万TEU	-	-	600万TEU
寧波	7	250万TEU	12	2005年	450万TEU
			18	2007年	-
			-	2010年	1,000万TEU
厦門	5	130万TEU	8	2006年	-
大連	5	200万TEU	11	2006年	450万TEU
<b>中国対象港小計</b>	<b>86</b>	<b>3,665万TEU</b>	<b>137 +</b>		<b>5,820万TEU+</b>
釜山 合計	19	1,100万TEU	28	2011年	1,640万TEU
釜山	19	1,100万TEU	19	-	-
			3	2005年	170万TEU
			6	2007年	340万TEU
新港	0	0	9	2011年	540万TEU
			19	2008年	510万TEU
光陽	12	283万TEU	33	2011年	933万TEU
<b>韓国対象港小計</b>	<b>31</b>	<b>1,383万TEU</b>	<b>61</b>		<b>2,573万TEU</b>

データ：商船三井営業調査室

第1に、民営化(Privatisation)について述べる。ターミナルやその施設、あるいはその運営件を民営化の機会に、国や公共機関から買い上げるものである。2004年、Malta Freeportが民営化され、最大のユーザーであるCMA-CGMが買い取った。その後、管理はP&O Portsに委託、同施設は一般ユーザーにも引き続き利用されている。2005年の例では、ナイジェリアのApapa Container Terminalno、バーレンのPort of Mina Salmanの運営権をAPMTが取得している。ここで注目されるのは、民営化においてその資産などすべてを、

注-5)2005年の中国主要港のコンテナ取扱量は、上海1,810万TEU、深セン1,620万TEUで前年比はそれぞれ24.2%増、18.7%増であった。このデータから推測して2007年には上海の取扱量は2,650万TEUとなり世界1となると見られる。また、2005年の中国全体のコンテナ取扱量は8,950万TEUであり、世界全体30億9,800万TEUの22.5%を占めている。(Containerisation International, March 2006)

取得するのではなくターミナル運営権のみを取得するという方法である。DP World の Fujairah Container Terminal の 30 年間の運営権取得や ICTSI によるマダガスカル の Toamasina Terminal の 20 年間の運営権取得などの例がある。また、トルコは、近年増加するコンテナの取扱量とイラクのゲートウェイとして期待し、Izmir, Mersin, Iskenderun の民営化を表明している。

第 2 の手法は、BOT (Build, Operate and Transfer) <sup>(注-6)</sup> である。新しいターミナル施設を建設し、事業を拡張する場合、BOT (Built, Operate and Transfer) スキームを採用することで外国の資本や技術を誘致できる一方で、国・港湾管理者は長期的にはその所有権を確保することができる。米国の Greenfield における APMT やタイの Laem Chabang における拡張計画における HPH などこうした例が見られる。

(表-5)2005 年グローバルオペレーターによる M&A など事業拡大

Global Operator	M&A	内 容
APM Terminals	Vridi Container terminal Abidjan, Ivory Cost	40%株式取得
APM Terminals	Port of Mina Salman, Bahrain	Mina Salman ターミナル運営権取得
APM Terminals	Gujarat Pipavav Terminal, Yemen	47%株式取得
APM Terminals	Terminal de Containeres do Vale do Itajai S/A (Teconvi), Itajai, Southern Brazil	ターミナル運営会社の 50% 株式取得
APM Terminals	Apapa Container Terminal, Lagos, Nigeria	25 年間のターミナル運営権取得
PSA	HIT Terminal, Hong Kong	20%を HIT から譲渡
PSA	COSCO-HIT Terminal Hong Kong	10% Cosco-HIT から譲渡
PSA	Terminal 3, Hong Kong	33.3%株式取得
PSA	Terminal 8 Wset, Hong Kong	54.2%株式取得
DPW	Aden Container Terminal, Yemen	開発、運営契約締結
DPW	Rajeev Gandhi Container Terminal, Cochin, India	管理運営権取得
DPW	Fujairah Container Terminal, UAE	30 年間ターミナル運営権
DPW	CSXWT Terminal Portfolio	CSX World Terminal 経営権
CMA/CGM	Zeebrugge OCHZ Terminal	35%株式取得
ICTSI	Toamasina Terminal, Madagascal	20 年間のターミナル運営権

データ : Drewry Shipping Consultants

DPW には、旧 DPA, DPI を含む

注-6) BOT は、Buitt, Operate Transfer。民間資本の活用手法であり、民間事業が自らの資金で公共施設を建設 (Built) し、運営 (Operate) して投資を回収した後に施設を公共機関に返還 (Transfer) する事業手法。

(表-6) DP World、PSA、HPH が管理運営するコンテナターミナル

地域	国	DP World(P&O Ports)	DP World	PSA	HPH
東アジア	Russia	Vostocynyn			
	China	Qingdao Shekou	Tianjin * Yantai * Hong Kong *	Dalian Tianjin Fuzhou Guangzou Hong Kong	Hong Kong Shanghai Yantian Xiamen Zhuhai Ningbo Shantou
	Korea		Pusan Newport	Pusan Inchon	Pusan Gwangyang
	Japan			Kitakyushu	
東南アジア	Philippines	Manila			
	Thailand	Laem Chabang		Laem Chabang	Laem Chabang
	Brunei			Muara	
	Singapore			Singapore	
	Indonesia	Surabaya			Tanjung Priok
	Malaysia				Port Klang
	Myanmar				Thilawa
西アジア	India	Chennai Nhava Sheva Mundra Port Qasim	Visakhapatnam Cochin	Tuticorin	
	Pakistan				Karachi
	Sri Lanka	Colombo			
中東	UAE		Jebel Ali Port Rasid		
	Saudi Arabia		Jeddah		Damman
オセアニア	Australia	Brisbane Sydney Melbourne Fremantle	Adelaide *		
欧州	Netherlands			Rotterdam	Rotterdam
	Belgium	Antwerp		Antwerp Zeebrugge	
	France	Le Havre Fos Marseille			
	Italy			Genoa Venice	
	Portugal			Sines	
	UK	Tilbury Southampton			Felixstowe Thamesport Harwick
	Rumania		Constantza		
アフリカ	Djibouti		Djibouti		
	Mozambique	Maputo			
	Tanzania				Dar es Salaam
北米	USA	New York/New Jersey Philadelphia Baltimore Miami New Orleans			
	Canada	Vancouver			
中南米	Dominica Rep		Puerto Caucedo *		
	Venezuela		Puerto Cabello *		
	Bahamas				Free Port
	Panama				Cristobal
	Mexico				Ensenada
					Veracruz
					Manzanillo
					Lazano Sardenas
Argentina	Buenos Aires			Buenos Aires	

データ：営業調査室データを基に著者作成

注：DP Worldの欄の\*は旧CSX World Terminalsのターミナルがある港湾。

P&Oはこの他に、バルクやR0/R0のターミナルを数多く管理運営している。

#### 4-3 ターミナル事業寡占化の背景

寡占化の傾向は続く。海運業界もそのほかの業界でも寡占化が大きな流れである。コンテナターミナル業界においても同様である。その背景には、東西冷戦の終結後の世界市場の単一化がある。経済のグローバル化は、更なる貿易の拡大と市場の拡大を促した。13億人の人口を擁する中国、ロシアやインドなど30億人が一挙に市場に参入することになった。拡大する市場をリードするための資本節約のためにアウトソーシングとオフショアリングが進展、このことが更なるグローバル化を加速するという循環に入った。グローバル経済下では国家間の摩擦や障壁は最小化に向かう。企業は効率的且つ最低コストで生産、一番うまみのある市場で販売、最も安く優秀な人材のいるところで研究開発に取り組む。物流がこうしたグローバルな経済活動を支える。定期船が国際物流を支える。定期船は拡大する経済と貿易に対応し、荷主のニーズに応えるためにその規模の拡大とサービスの質の向上に迫られることになった。定期船業界で一般的なアライアンスは、コストを出来る限り抑え且つサービスの質の向上という矛盾するふたつを同時に満たすための手段である。アライアンスの欠点は、メンバーが多くなればなるほど意思決定に時間がかかることである。その欠点ゆえに、アライアンスではなくM&Aを選択する定期船社がある。定期船社業界においてアライアンスとM&Aが活発化している理由である。こうした動きは定期船業界だけではなく、鉄鋼、自動車、化学などあらゆる産業において起こっている。港湾においても例外ではない。ターミナルオペレーターもグローバル経済のもとにおいて競争に勝ち残り市場を支配するためには、広範なサービスとより高度なオペレーションを提供することである。そのためには企業規模を拡大することが必須である。規模の拡大により膨大な額の研究開発や投資を可能にする。その最短の手段がM&Aである。その最大のメリットは、必要なものがすぐに手に入る、つまり、ターミナルの建設の時間の節約ができることである。そのターミナルには既存の顧客がついており、供給過剰になることもない。その結果、シェアを拡大し、市場を支配する力を得る。

ターミナル事業の投資拡大のもうひとつの背景は、グローバル経済下で増加を続けるコンテナ輸送を支えることがある。その直接的契機となったのが、2004年秋のロスアンゼルス、ロングビーチ港の混乱によりコンテナ船の大幅な遅れである。混乱尾規模に差があるとはいえ欧州各港においても同様の事態が起こっていた。定期船各社は自社のコンテナ船のためのターミナル及び荷役確保の意味からターミナル整備に力を注ぐ意味がここになる。同時に、このことはターミナルの需要が今後とも続くことを意味し、ターミナル事業の将来が有望であることを証明したことでもある。

### 5. グローバルターミナルオペレーターの今後の動向

#### 5-1 コンテナ船大型化の動向

シーランドが外航用にはじめて、改造コンテナ船“Gateway City”を投入したのが40年前の1966年である。コンテナ積載能力は35フィートコンテナ226個であった。まもなく10,000TEU積載可能なコンテナ船が登場する。1988年APLのC10シリーズと呼ばれる4,300個積コンテナ船はオーバーパナマックスあるいはポストパナマックスと呼ばれ、パナマ運河通行サイズを超えるものであった。これ以後、コンテナ船はポストパナマックスサイズが主流となりコンテナ船の大型化に拍車がかかった。積載能力は40年間で20倍以上



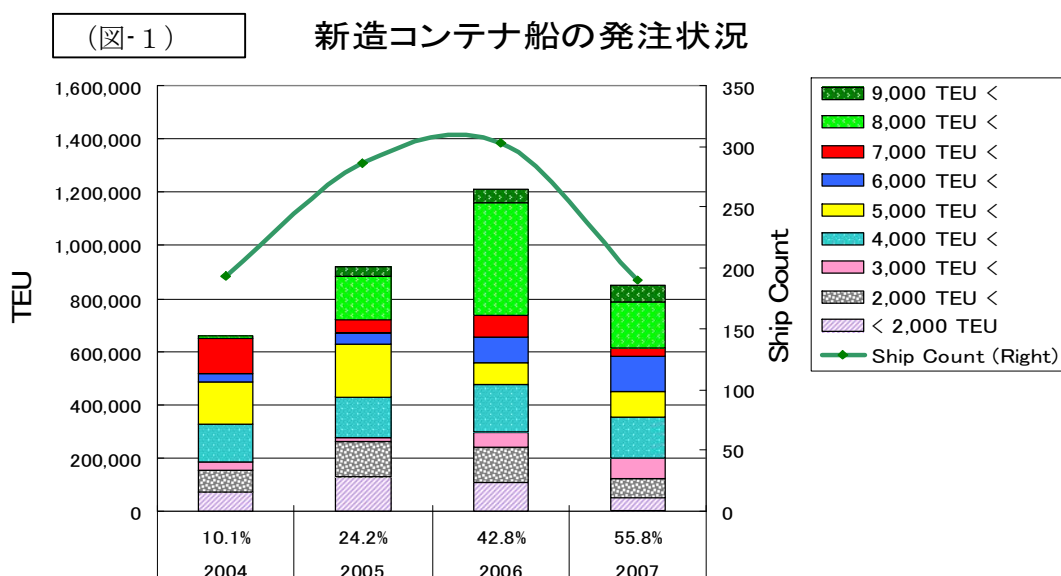
と大きく伸びた。

2003年、コンテナ荷動きの好調とコンテナ船社の業績好調を背景に大量のコンテナ船が発注された。特に大型コンテナ船の発注が目を引く。2003年発注コンテナ船の40%以上が8,000TEUサイズである。2006年これらの大型コンテナ船が相次ぎ竣工する。2008年までの船台はほぼ一杯であり、2006年から2008年まで船腹量は年平均13%の増加が見込まれる。

(表-7)コンテナ船大型化推移

Asia / Europe		Year	Trans Pacific	
Sea Land (Gateway City '57)	35'x226	1966		
		1967	Matson	24'x465
		1968	NYK(Hakone Maru)	752TEU
			MOL(America Maru)	716TEU
TRIO GROUP	2,100-3,000TEU	1971		
		1973	Verazano Bridge	2,068TEU
		1980/84	Maersk	2,100-3,000TEU
		1981	APL	2,284TEU
		1982	APL	2,750TEU
		1984/85	USL ECON Ship	4,148TEU
TRIO GROUP and Others	3,500-3,700TEU	1988	APL *Over Panamax(C10)	4,300TEU
Nedlloyd *Hutch coverless	3,568TEU	1991		
CGM/MISC *Over Panamax	4,427TEU	1991-92		
Nedlloyd *Hutch coverless	4,112TEU	1994-95		
*Over Panamax				
NYK	4,800TEU	1995	OOCL	4,950TEU
MOL	4,750TEU			
Maersk	6,000TEU	1996	COSCO	5,250TEU
HYUNDAI	5,550TEU		EMC	5,364TEU
Maersk	6,600TEU*	1997		
P&O Nedlloyd	6,674TEU	1998		
		1999	NYK	6,208TEU
Hapag-Lloyd	7,179TEU	2001	Maersk Sealand	6,600TEU*
OOCL	8,063TEU	2003	P&O Nedlloyd	6,674TEU

データ：商船三井営業調査室



%は、2003年の6,530,000TEUを基準にした増加率。

出所：Source: Clarkson 他

2004年9月現在

5-2 コンテナ船大型化に伴うコンテナターミナルの対応

2006年以降、8,000TEU型以上の大型コンテナ船の大量竣工が見込まれることから、また増え続けるコンテナの取り扱いを見込んで、主要この多くがコンテナターミナルの整備・拡張を急いでいる。世界の工場だけでなく市場としての魅力を増す中国や東南アジア諸国をはじめ、2004年に、コンテナ需給を見誤り、コンテナターミナルや鉄道・トラックなど内陸輸送の能力不足から大きな混乱を引き起こした米国西岸港や欧州でもコンテナターミナルの整備が進められている。米国西岸では限界があるとして東岸のターミナル建設に乗り出すものもある。例えば、商船三井はジャクソンビルにコンテナターミナルの建設に着手した。ターミナル整備において、主要港においては8,000TEU型から10,000TEU型のコンテナ船に対応すべく、水深15メートルの確保、18列対応のガントリークレーンの設置などが注目される。

(表-8)大型コンテナ船(8,000TEU)受け入れ可能主要港

	Port	Terminal	G/C	MAX Draft (m)	備考	可否		
						G/C	Depth	
2003上位20港	1 Hong Kong	HIT (Terminal9)	22 × 9	15.5		○	○	
	2 Singapore	Tnajong Pagar	18 × 9	14.6		○	×	
		Keppel	18 × 24	14.6		○	×	
		Pasir Panjang	18 × 24	15.0		○	○	
	3 Shanghai	WGQ	18 × 9	14.2		○	×	
	4 Shenzhen	Yantian(YICT[Phase III])	23 × 18	16.0	2005末Phase III 全体完成(現在2/4)	○	○	
		Shekou(SCT[Phase II])	20 × 8	17.0	Crane DataはOutReachから換算	○	○	
		Chiwan(GCT[Phase II])	22 × 17	16.0		○	○	
	5 Busan	PECT	18 × 9	15.0		○	○	
		HBCT	SP × 3	× 10	15.0	○	○	
		GANMAN(HGCT)	SP × 4		15.0	○	○	
	6 Kaosiung	APL(68/69)	18 × 2	16 × 4	13 × 1	14.0	○	×
		HMM(75)	17 × 3		14.0	×	×	
	7 Los Angels	TraPac	18 × 1	15 × 4	13.7	○	×	
	8 Rotterdam	ECT Delta Terminal	× 23		16.6	12,000TEU船まで対応可能	○	○
	9 Hamburg	Burchardkai Terminal	SP × 3		16.5		○	○
	10 Antwerp	Delwaide Dock Terminal			16.1		○	○
	11 Dubai	Jebel Ali	SP × 6		14.0	G/Cは2004までに2基、2005までに4基	○	×
	12 Port Klang	KCT North	SP	PP	15.0	G/C計24基	○	○
		KMT West	SP × 20		15.0		○	○
13 Long Beach	CUT(HMM)	18 × 3	16 × 2	14.6		○	×	
14 Qingdao	QQCT	SP × 24		15.0		○	○	
15 NY/NJ	H.HOOK	15 × 4	13 × 2	12 × 1	12.2	Crane DataはOutReachから換算	×	×
16 Tanjung Pelepas	Phase I + Phase II	22 × 10	18 × 14	16.0		○	○	
17 Tokyo	TICT	18 × 3	17 × 3	15.0		○	○	
18 Bremen/Bremerhaven	Eurogate Container Terminal	PP × 7	× 12	14.5		×	×	
19 Laem Chabang	Tips	13 × 3		14.0		×	×	
	ESCO	15 × 1	13 × 2	14.0	Crane DataはOutReachから換算	×	×	
	A2	PP × 3		14.0		×	×	
20 Gioia Tauro	Medcenter	20 × 4	18 × 6	17 × 18	15.5	○	○	
その他	Yokohama	YICT	16 × 2	15 × 1	15.0	×	○	
	Nagoya	NCB	17 × 2	16 × 2	13 × 2	12.0	×	×
	Kobe	KICT	16 × 5		15.0	×	○	
	Hakata	アイランドシティ	17 × 2	16 × 2	14.0	×	×	
	Kwanyang	HMM	18 × 10		16.0		○	○
	Seattle	Terminal5	17 × 5		15.0		○	○
	Oakland	TraPac	18 × 1	16 × 2	12.8	×	×	
	Tacoma	WUT	18 × 4		15.5		○	○
	Portland	T6	PP × 2		12.2	×	×	
	Vancouver	Delta Port	20 × 2	18 × 4	15.9		○	○
	Norfolk	NIT	22		12.5		○	×
	Charlston	Wando	SP × 4	PP × 4	P × 2	13.7	22列対応可	○

8000TEU 船寄港可否の条件【G/C：18列以上、またはSuper Post Panamax】、

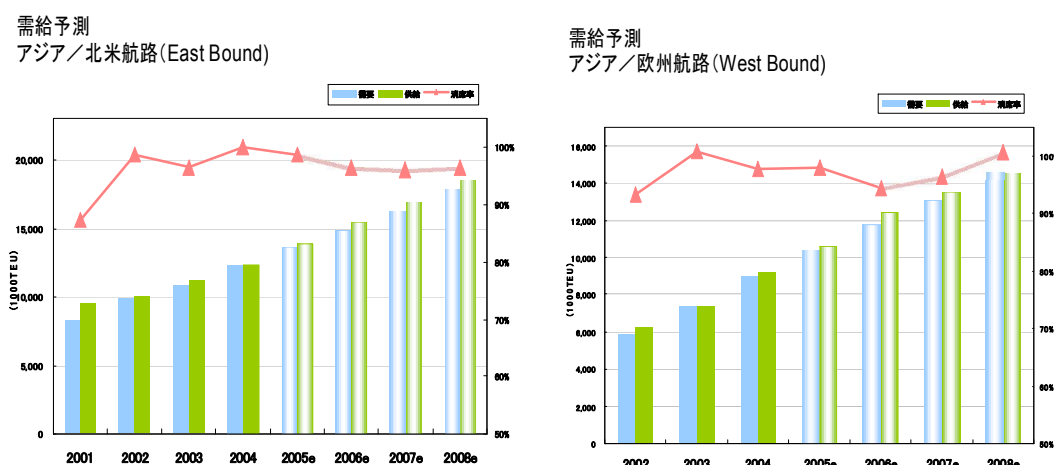
【MAX Draft (岸壁部分)：15m以上】、SP Super Post Panamax、PP Post Panamax、Panamax

データ：商船三井営業調査室

### 5-3 コンテナ需給見通し

先述のとおり、2006年以降8,000TEU以上の大型コンテナ船の竣工が相次ぐ。この結果、アジア・欧州航路、北米航路など主要航路において、船腹の供給量は年平均10%以上の大幅な増加が見込まれる。同時に、主要航路の需要面、つまりコンテナに荷動きについても、日本の主要定期船会社を始めPiers、Drewryといった調査機関も2桁あるいはそれに近い荷動き増加を見込んでいる。当面、コンテナ荷動き、コンテナ船腹量共に増加の勢いは衰えそうにない。このことは、コンテナターミナルの需要はますます増えるということの意味する。

(図・2)主要航路需給予想



データ：商船三井営業調査室

## 6. まとめ

旺盛なコンテナ荷動きは今後も続くと見込まれる。また、8,000TEU型以上の大型コンテナ船も次々に竣工する。多少の波はあるにせよ、当面、需給両面からコンテナ輸送は活況が続くと見込まれる。つまり、今後ともコンテナターミナルのニーズには底堅いものがあることを意味する。

港湾会社系、あるいは船会社系の中で港湾を独立した事業体と考える企業にとっては、高い利益を見込める事業であり、積極的な投資が見込まれる。実際、コンテナターミナルの利益率は高い。HPH、PSAやICTSIなどの利益率は、30%を超えている。P&O Ports、Eurogateは少し落ちて、それぞれ15.5%、11.3%（2004年）である。NYKのターミナル事業の利益は極端に悪いが、これはむしろ例外であろう。こうした港湾会社系のグローバルオペレーターにとっての魅力ある投資先は、現在すでに大量の荷動きがある、あるいは近い将来荷動きの増加が見込める港である。特に、急増するコンテナ荷動きが見込まれる中国、あるいは今後コンテナ荷動きの増加が見込まれるが、現状のコンテナターミナルの十分な設備がない港、例えば南アジアや中南米などへの投資が活発化すると予想する。

一方、本業である定期船のサポートを主な役割とする船会社系のターミナル会社におい

ても、2004年秋に発生したような混雑の結果、10日間もコンテナ船を沖待ちさせるような事態を絶対起こさないためにもターミナルの整備・拡張は必要だと考えている。したがって、船会社系のターミナル事業は、自社船のためのターミナル確保のために基幹航路の主要港、つまりアジア、北米及び欧州のコンテナターミナルへの投資が中心になる。

グローバルオペレーターとして今後動向が注目されるのは、HPH、APMT、PSA、DP World の上位5社はもちろんであるが、現在第5位に付けている COSCO である。第5位といっても第4位までのグループとその規模において大きな差がある。第3位、4位が9%以上のシェアを持つのに比べ第5位の COSCO のシェアは3.7%である。現在中国国内を中心の新規ターミナルへの参画など2010年までにその取り扱い能力を一挙に2倍に引き上げる計画である。現在まだグローバルオペレーターとして名前が出ていない China Shipping も、中国の旺盛な荷動きを背景に、近い将来にはグローバルオペレーターの仲間入りを果たすものと考えられる。MSC の動向も興味深い。急速にコンテナ船隊を拡充し、あっという間に Maersk Sealand に次ぐ、世界第2位の定期船会社になった。現在は、北欧州や地中海を中心にターミナル事業を拡張しているが、そのペースはコンテナ船の拡大速度に比べて緩やかだ。コンテナターミナルをいかに位置づけるかに注目する。方針転換し、ターミナルを独立事業体と位置づけた場合、拡大のスピードは速い。ただし、米国や欧州など主要先進国においては土地や環境問題など新しくコンテナターミナル建設は容易ではない。むしろ、中国、トルコ、中南米などの新興地域に投資が向かうと見込む。

HPH、PSA、APMT、DPWorld の4強体制は変わらず。その寡占化は進展すると見込まれる。4社のシェアが50%を超えるのも近い。注目すべきは、これら4強に次ぐ2グループのシェア、順位争いである。シェア争いは激化する。一方では、むしろ緩やかな相互協調が重要になってくる。2005年12月コンテナ取り扱いを開始した Antwerp International Terminal (AIT) が例として挙げられる。今ターミナルは、CKYH グループの COSCO を除いた、川崎汽船・Yang Ming・Hanjin の3社と PSA-HNN によって共同運営されている。PSA-HNN<sup>(注7)</sup> にとっては顧客の確保、定期船会社にとっては、影響力のあるターミナルの確保というようにそれぞれの思惑はあるが、結果として利害が一致したということである。今後とも、ターミナル事業は、港湾事業系グローバルオペレーターと定期船会社や国・政府など様々な組み合わせの共同事業が戦略として選択される機会が多くなると見込む。競争と協調の共存する世界である。

#### 参考文献

“Annual Review of Global Container Terminal Operators-2005”

Drewry Shipping Consultants Ltd., September 2005

“Containerisation International Regional Review, March 2006”

「情報」No.1533、No.1535 商船三井営業調査室

「港湾の競争戦略」古市正彦著 運輸政策研究機構発行

「定航海運の現状(2004/2005)」商船三井営業調査室

---

注7)PSA-HNN PSA傘下の Hesse-Noord Natie NV。ベルギーのアントワープ港でターミナルを運営。スケルト川両岸に5億ユーロを投資、5年間でコンテナ取扱能力1,000万TEUを目指す。