

グローバルコンテナターミナル オペレータに関する研究

A Study on Global Container Terminal Operators

(財)運輸政策研究機構 運輸政策研究所 主任研究員
Senior Research Fellow,
Institute for Transport Policy Studies

藤井 敦
FUJII Atsushi

目次

1. 研究の背景と目的
2. コンテナ輸送の動向
3. グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭
4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ
5. まとめ

1. 研究の背景と目的

- わが国の港湾の国際競争力強化のために、スーパー中枢港湾施策を核とする施策を展開中
- 一方、特にアジアでのコンテナ物流の急増の中で
 - (1)コンテナ船社のM&A・アライアンスが進展
 - (2)複数の国にまたがってターミナルを運営するグローバルコンテナターミナルオペレータが台頭
- しかしながら、わが国の港湾政策は必ずしも、このようなグローバルコンテナターミナルオペレータの動きに対応したものではない。
- そこで本研究では、グローバルコンテナターミナルオペレータの動向・戦略を分析し、我が国の港湾政策、港湾運営はどうあるべきかを検討することを目的とする。

目次

1. 研究の背景と目的

2. コンテナ輸送の動向

(1) コンテナ輸送の推移

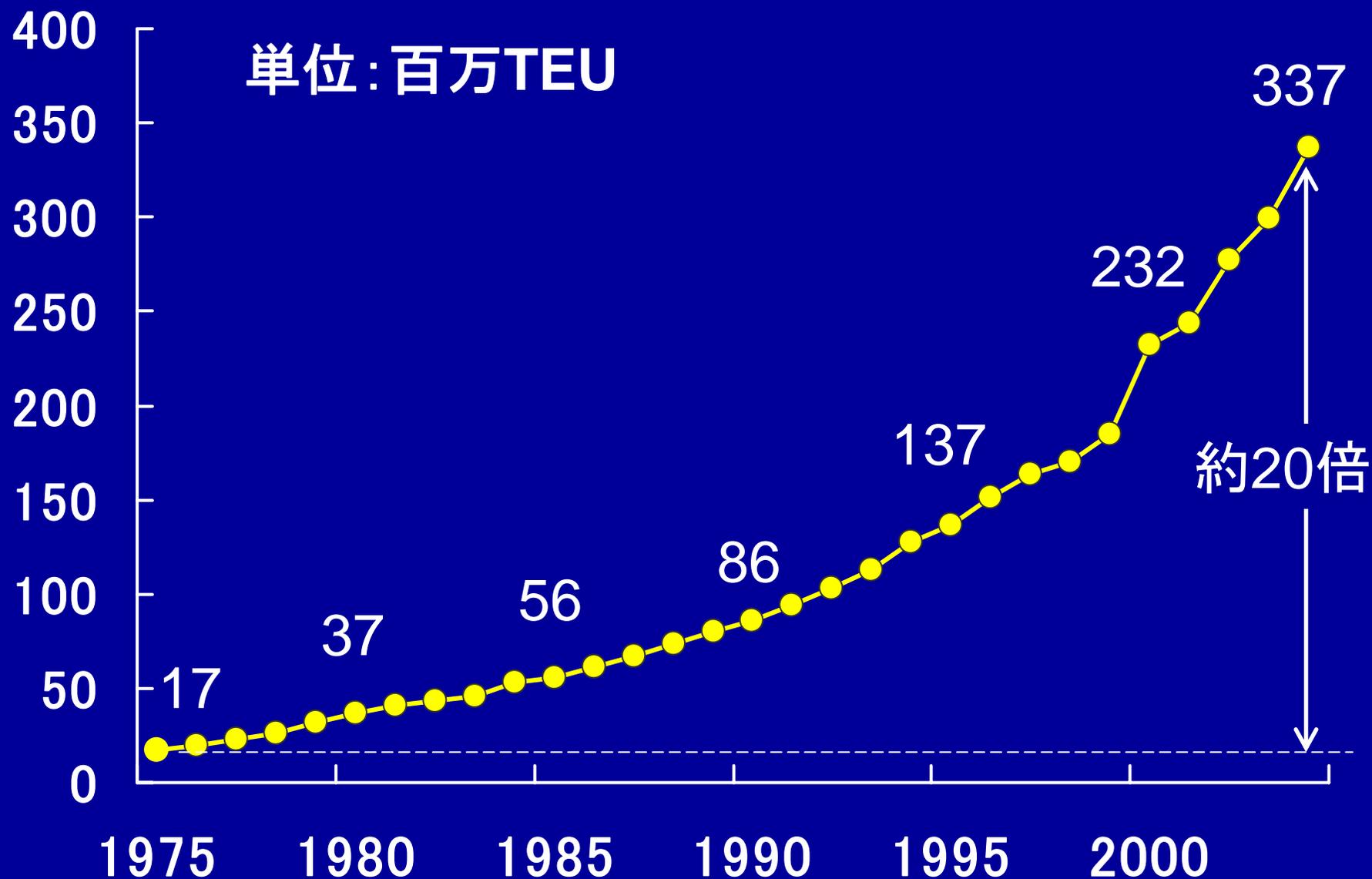
(2) 船社の動向

3. グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭

4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ

5. まとめ

世界のコンテナ取扱量の推移



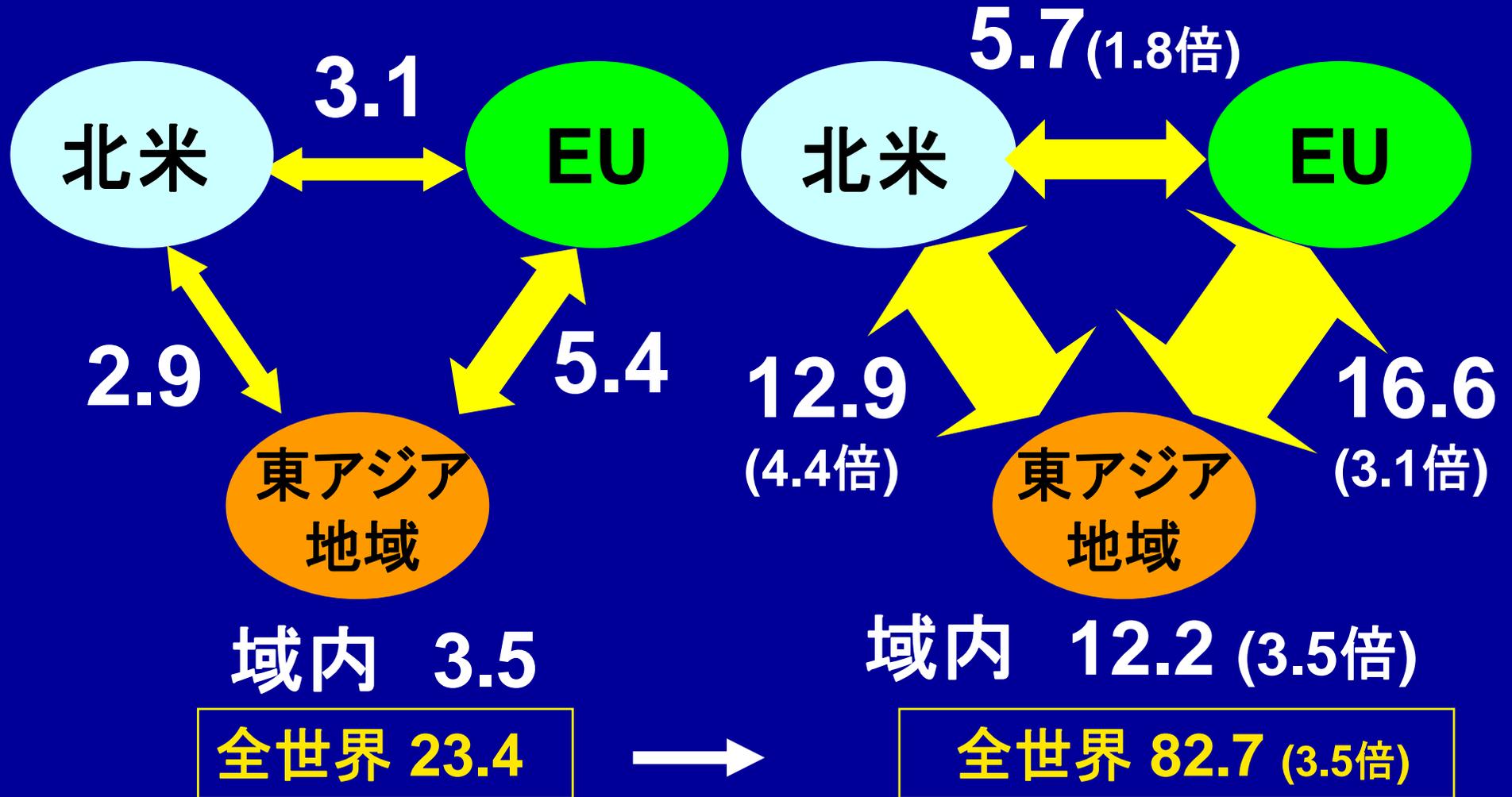
出典：Containerisation International

コンテナ純流動量の推移

単位:百万TEU

1990年

2004年

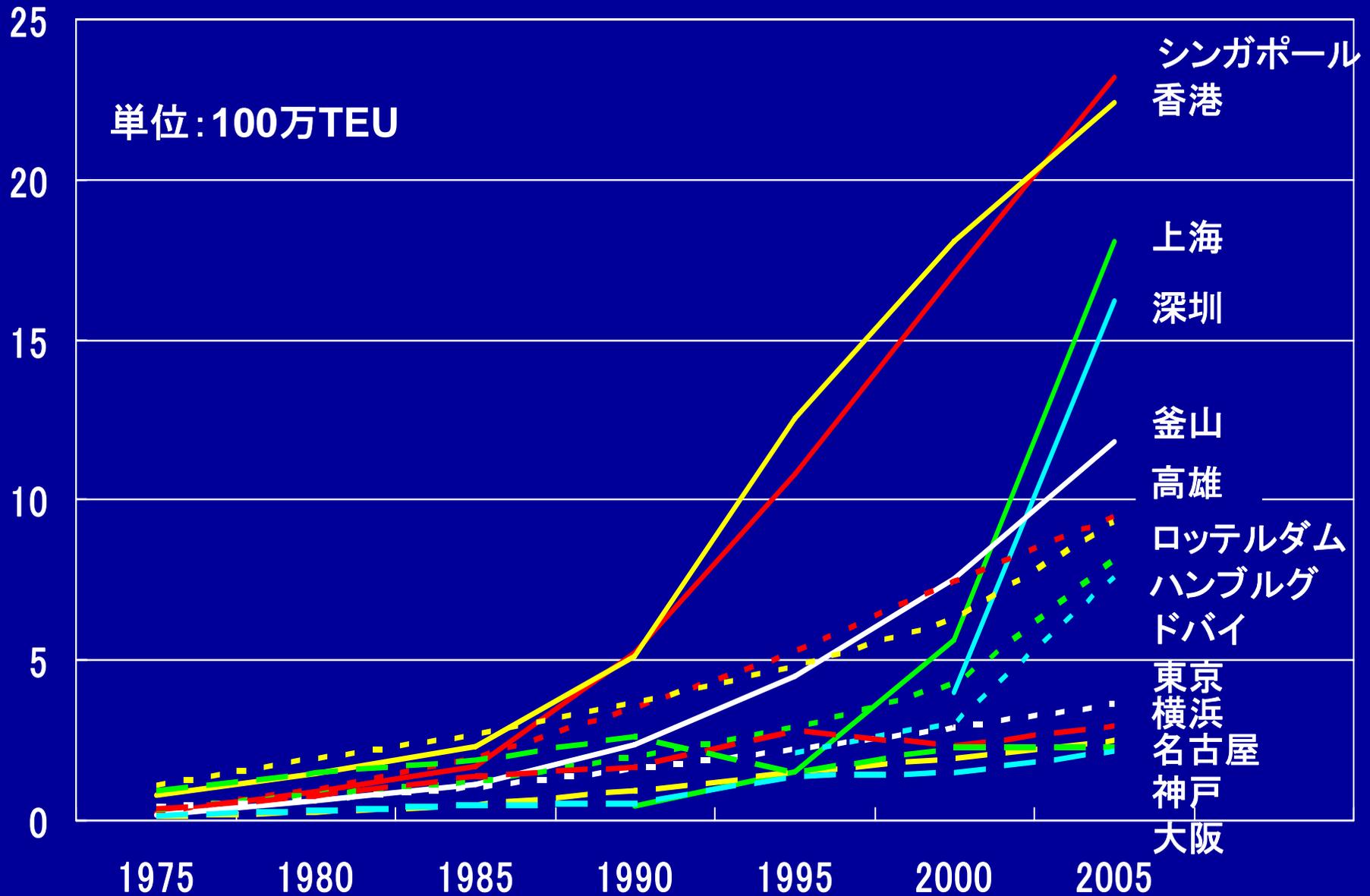


出典: 日本郵船(株)

出典: (株)商船三井

(C)Mr. Atsushi FUJII, Institute for Transport Policy Studies, 2006

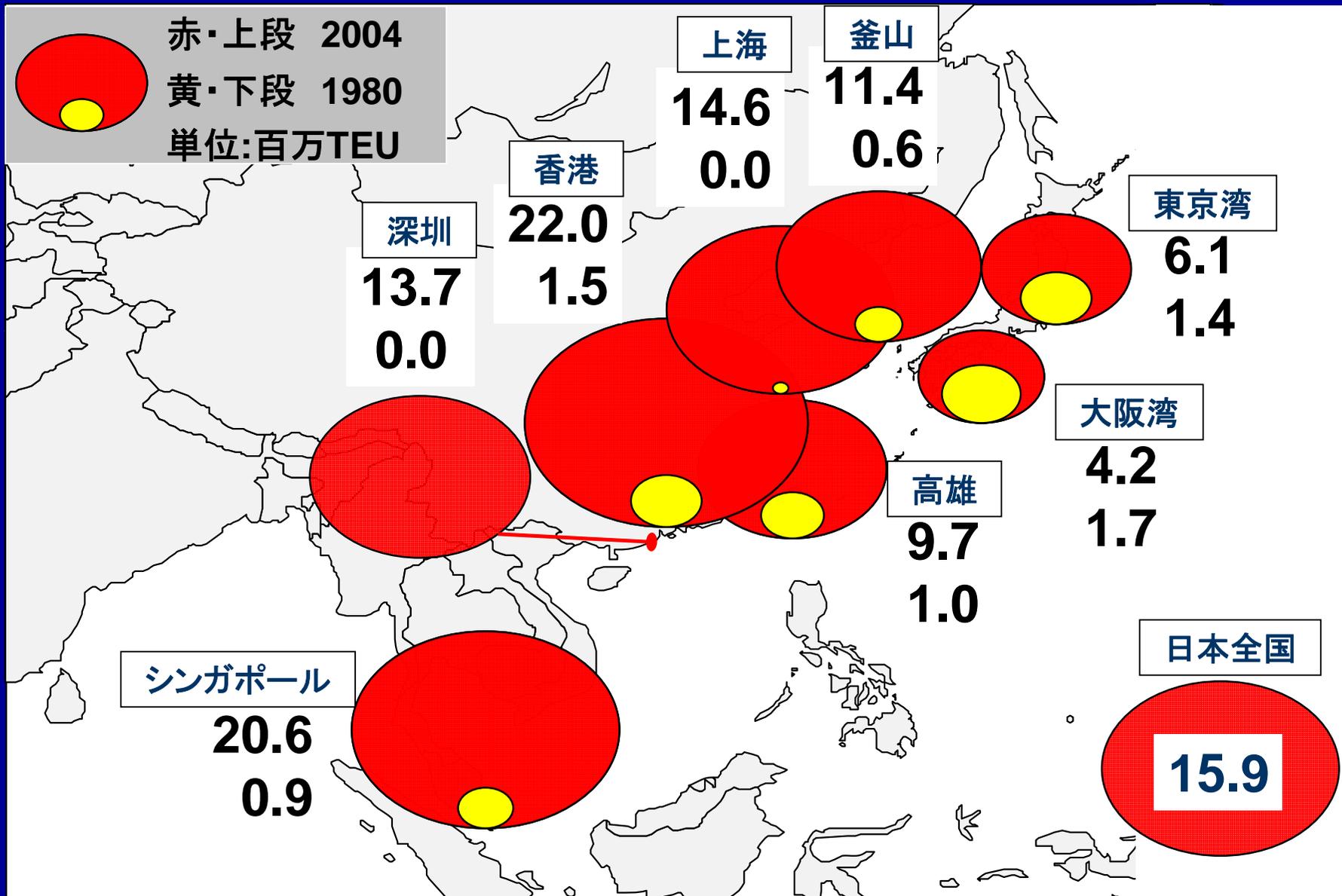
主要港のコンテナ取扱量の推移



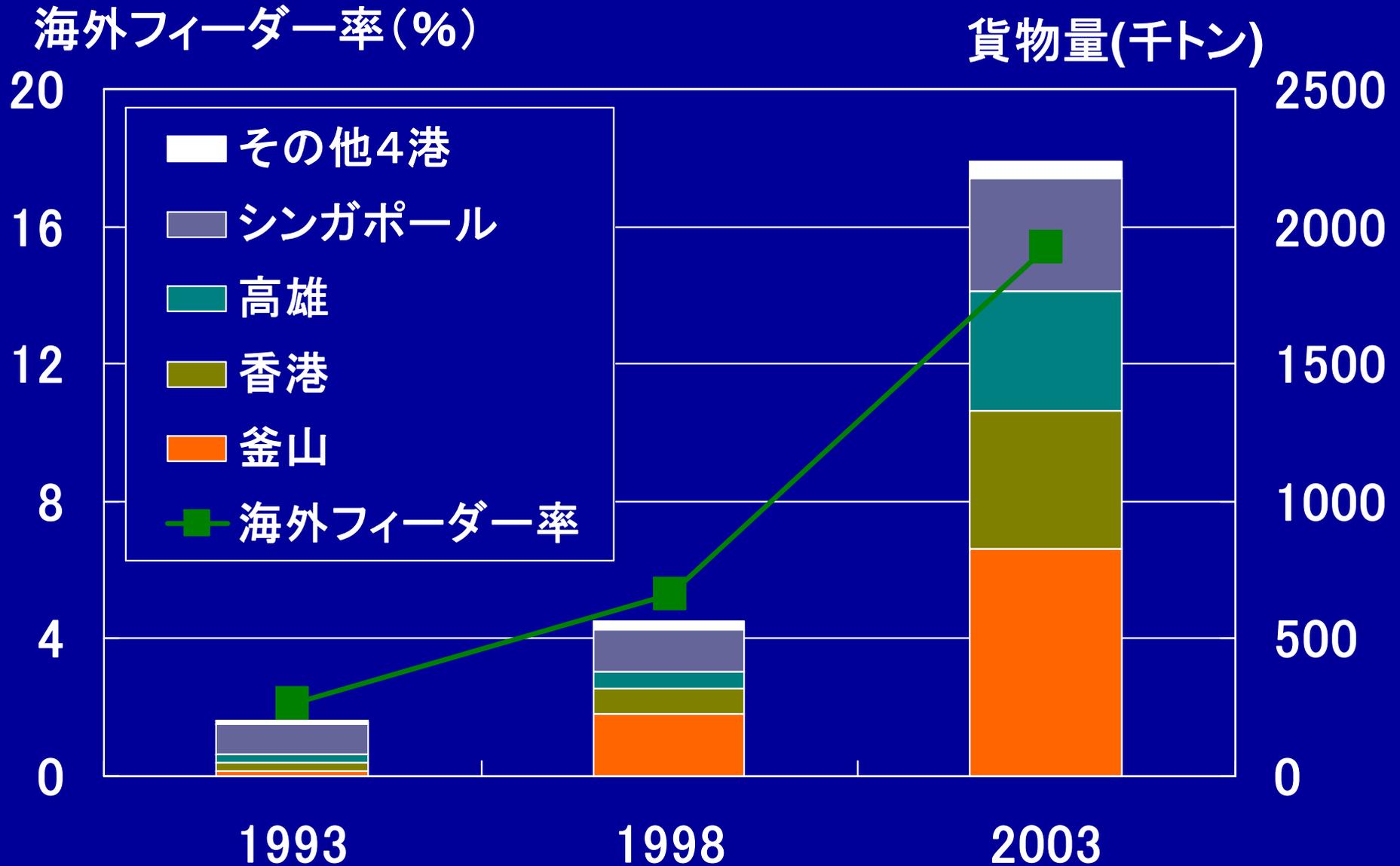
出典: Containerisation International Yearbook

(C)Mr. Atsushi FUJII, Institute for Transport Policy Studies, 2006

アジア主要港のコンテナ取扱量

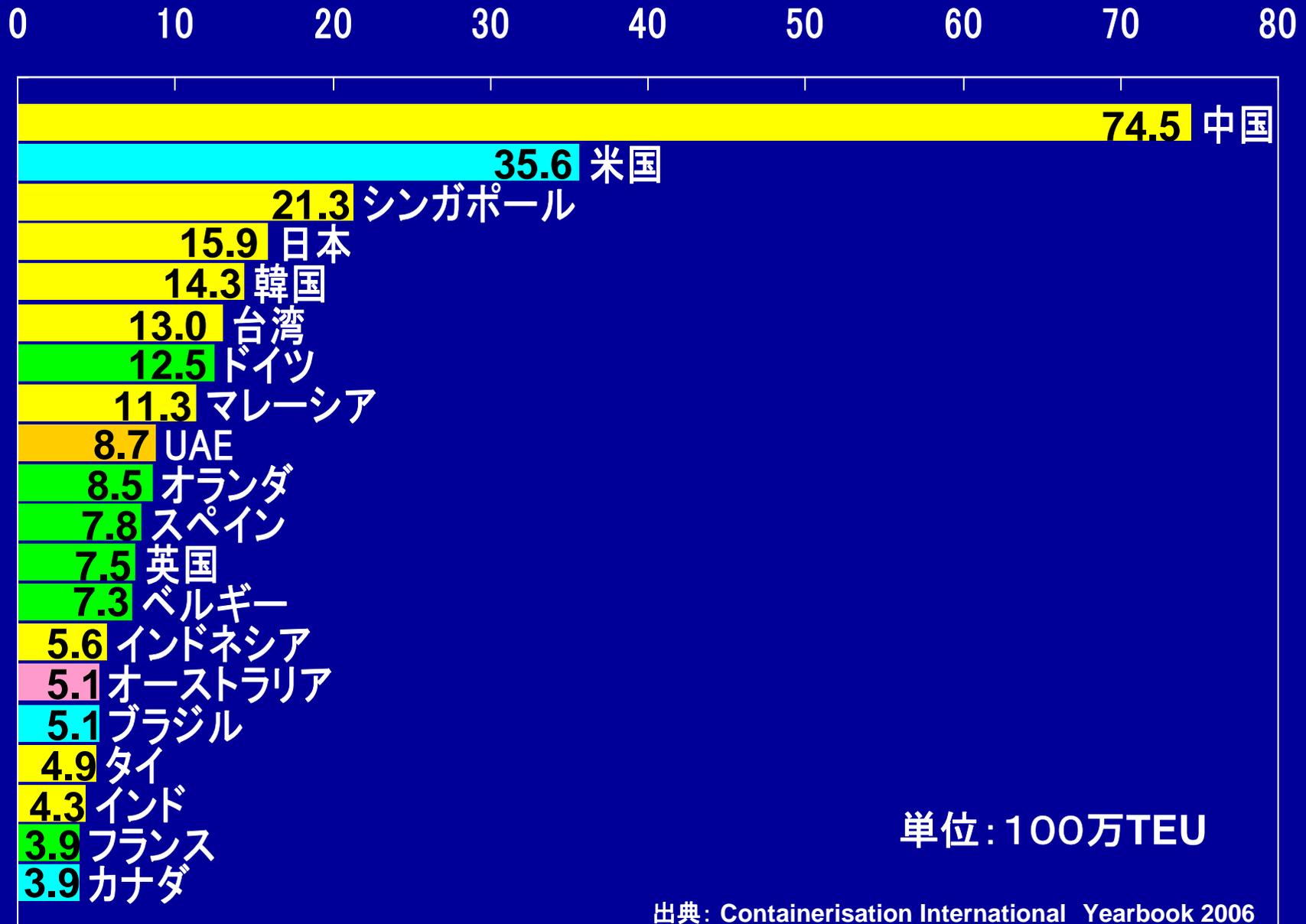


海外フィーダー化の進展

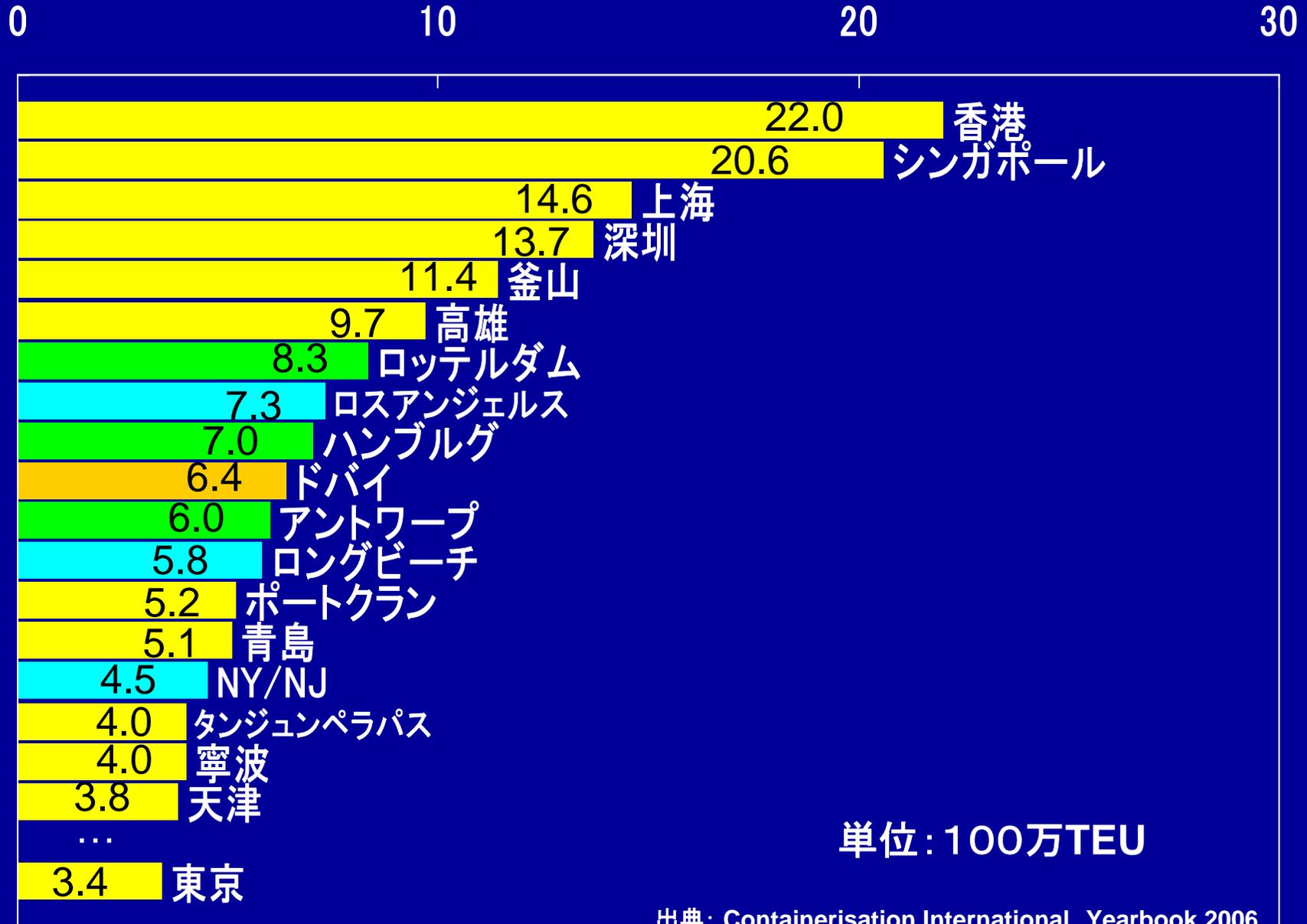


(出典: 全国輸出入コンテナ貨物流動調査)

国別コンテナ取扱量(2004)



港別コンテナ取扱量(2004)



目次

1. 研究の背景と目的
2. コンテナ物流の動向
 - (1) コンテナ物流の動向
 - (2) 船社の動向
3. グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭
4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ
5. まとめ

主要コンテナ船社

	船社名	船腹量(千TEU)	隻数	船腹量シェア(%)
1	Maersk (デンマーク)	1,541	586	18.2
2	MSC(スイス)	609	276	8.6
3	CMA CGM グループ (仏)	468	242	5.6
4	Evergreen グループ (台)	454	155	5.2
5	Hapag Lloyd (独)	387	131	4.5
6	CSCCL(中)	327	123	3.8
7	APL(シンガポール)	311	104	3.6
8	Hanjin (韓) / Senator (独)	306	84	3.6
9	Cosco (中)	297	126	3.5
10	日本郵船 (NYK)	285	118	3.3
11	商船三井 (MOL)	238	80	2.6
12	OOCL (中)	233	65	2.6
13	CSAV グループ (チリ)	226	86	2.6
14	川崎汽船 (K-Line)	210	75	2.5
	コンテナ船社 計	9,137	5,380	100

2006年1月1日現在 Source : BRS-Alphaliner

主要コンテナ船社の船腹量



船社のアライアンス・M&Aの進展

1994

(23社13グループ)

Maersk, P&OCL

NYK, Hapag-Lloyd, MOL

Nedlloyd, CGM, MISC

K-Line, NOL, OOCL

Sea-Land, Hyundai, Norasia

Yang Ming

Cosco

UASC

Hanjin

DSR-Senator, Choyang

Evergreen

MSC

CMA

2000

(18社4アライアンス)

Maersk Sea-Land

The Grand Alliance

NYK, OOCL, P&ONL,
Hapag-Lloyd, MISC

The New World Alliance

MOL, APL, Hyundai

CYK グループ

Cosco, K-Line, YangMing

United Alliance

Hanjin/DSR-Senator,
Choyang, UASC

Evergreen

MSC

CMA CGM

2006

(16社3アライアンス)

Maersk (+ P&ONL)

The Grand Alliance

NYK, OOCL, MISC
Hapag-Lloyd

The New World Alliance

MOL, APL, Hyundai

CKYH グループ

Cosco, K-Line, YangMing,
Hanjin / Senator

CSCL

Evergreen

MSC

CMA CGM

欧州航路を対象に、国際輸送ハンドブック等から筆者作成

基幹航路での主要船社・アライアンス

名称	隻数	船腹量 (千TEU)	備考
Maersk Line(デ)	148	735	含 P&O Nedlloyd(英),
Evergreen(台)	76	338	含 Lloyd Triestino(伊), Hatsu Marine(英)
The Grand Alliance	111	580	日本郵船, Hapag-Lloyd(独), OOCL(中), MISC(マレーシア)
The New World Alliance	91	458	APL(シンガポール), 商船三井, 現代商船(韓)
CKYH グループ	187	825	COSCO(中), 川崎汽船, 陽明(台), 韓進海運(韓)
MSC(スイス)	84	403	
CMA-CGM(仏)	70	281	含 ANL(オーストラリア)
CSCCL(中)	50	253	

2006年1月1日現在 日本郵船資料

目次

1. 研究の背景と目的
2. コンテナ物流の動向
3. グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭
 - (1) グローバルコンテナターミナルオペレータの概要
 - (2) 主要なグローバルコンテナターミナルオペレータ
 - (3) グローバルコンテナターミナルオペレータの事業拡大の動き
 - (4) 海外事業者の進出及び海外への進出
4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ
5. まとめ

グローバルターミナルオペレータの分類

分類	特徴	主要なオペレータ
港運会社系 (ステベ系)	<ul style="list-style-type: none"> ○ ターミナル事業が業務の中心 →プロフィットセンター ○ オペレーション、システムの共通化により 生産性向上を目指す 	HPH, PSA, P&O Ports, DPW, HHLA, Eurogate, ICTSI, SSA Marine,
船社系	<ul style="list-style-type: none"> ○ コンテナ輸送が事業の中心であり、 ターミナル事業は補完的 →コストセンター ○ より広い輸送ネットワークの構築により 生産性向上を目指す 	Evergreen, CMA CGM, Hanjin, APL, 川崎汽船, MSC, 商船三井, P&O NL, Hyundai, Yang Ming,
中間型	<ul style="list-style-type: none"> ○ 船社系から派生し、ターミナル部門を 子会社化、分社化することで第三者の貨物 も取り扱い事業拡大を目指す →プロフィットセンター 	APMT, 日本郵船, Cosco, OOCL

出典: Drewry、森隆行(2006)等をもとに筆者作成

主要グローバルターミナルオペレータ(1)

	名称	本社	起源	2005取扱貨物量 (百万TEU)	世界シェア (%)	2004取扱貨物量 (百万TEU)
1	HPH	香港	港運	51.8	13.0	47.8
2	APMT	オランダ	船社	40.4	10.1	31.9
3	PSA	シンガポール	港運	40.3	10.1	33.1
4	P&O Ports	英国→UAE*	港運	23.8	6.0	21.9
5	Cosco	中国	船社	14.7	3.7	13.3
6	DP World	UAE	港運	12.9	3.2	11.4
7	Eurogate	ドイツ	港運	12.1	3.0	11.5
8	Evergreen	台湾	船社	8.7	2.2	8.1
9	MSC	スイス	船社	7.8	2.0	5.7
10	SSA Marine	アメリカ	港運	7.3	1.8	6.7
11	HHLA	ドイツ	港運	6.0	1.5	5.6
12	APL	シンガポール	船社	5.7	1.4	5.3

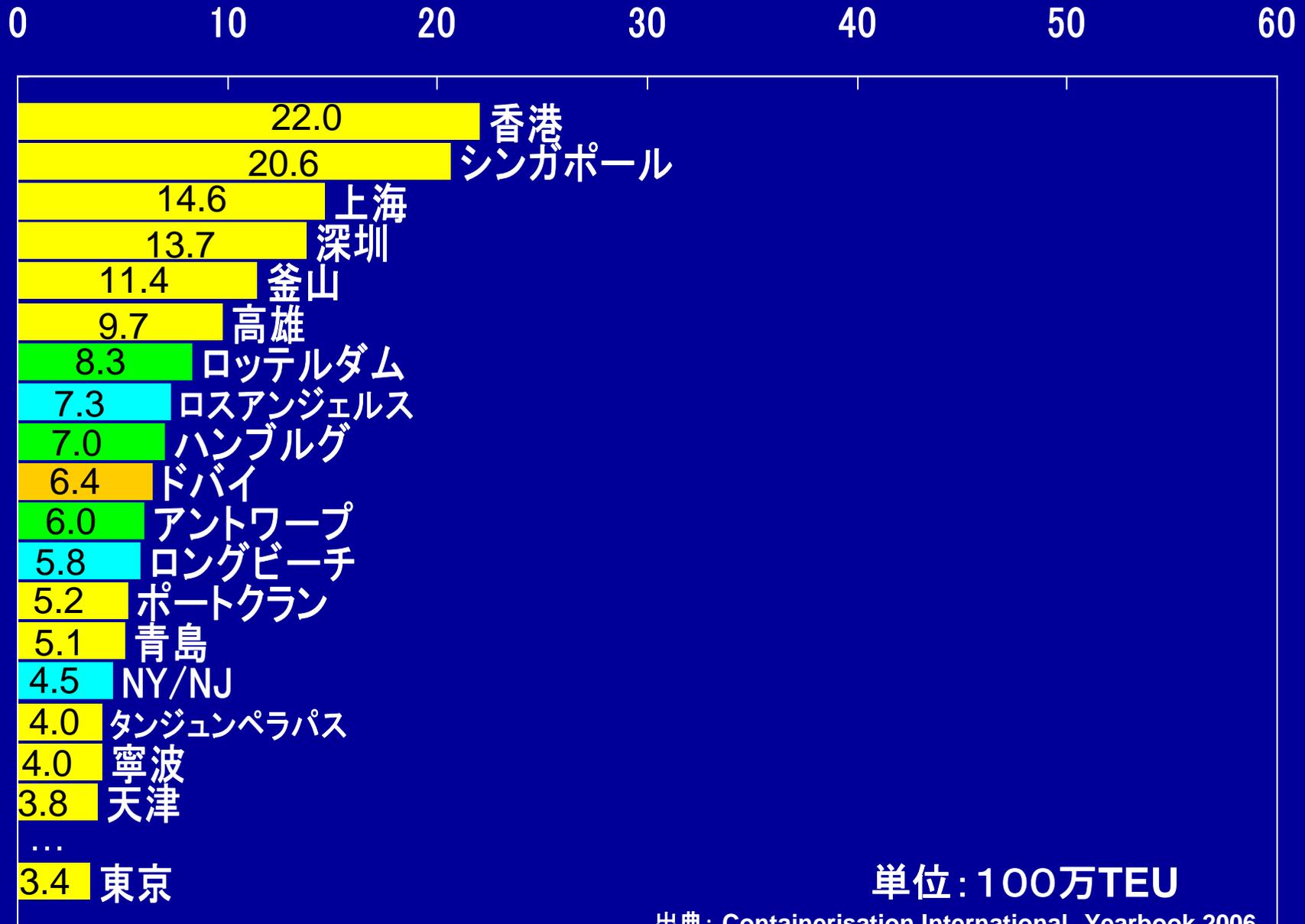
* P&O Ports は2006年にDPWに米国オペレーションを除き買収された。Source: Drewry 資料等をもとに筆者作成
(C)Mr. Atsushi FUJII, Institute for Transport Policy Studies, 2006

主要グローバルターミナルオペレータ(2)

	名称	本社	起源	2005取扱貨物量 (百万TEU)	世界シェア (%)	2004取扱貨物量 (百万TEU)
13	韓進	韓国	船社	4.9	1.2	4.4
14	OOCL	中国	船社	4.3	1.1	3.6
15	日本郵船	日本	船社	4.2	1.0	4.4
16	Dragados	スペイン	港運	3.6	0.9	3.1
17	CMA CGM	フランス	船社	3.4	0.8	1.2
18	商船三井	日本	船社	3.2	0.8	3.6
19	TCB	スペイン	港運	2.8	0.7	2.4
20	川崎汽船	日本	船社	2.7	0.7	2.6
21	P&ONL	オランダ	船社	2.5	0.6	2.1
22	ICTSI	フィリピン	港運	1.9	0.5	1.9
23	陽明	台湾	船社	1.5	0.4	1.7
24	現代商船	韓国	船社	1.2	0.3	1.2
	計			267.4	67.0	234.5

Source: Drewry 資料等をもとに筆者作成

港別コンテナ取扱量(2004)

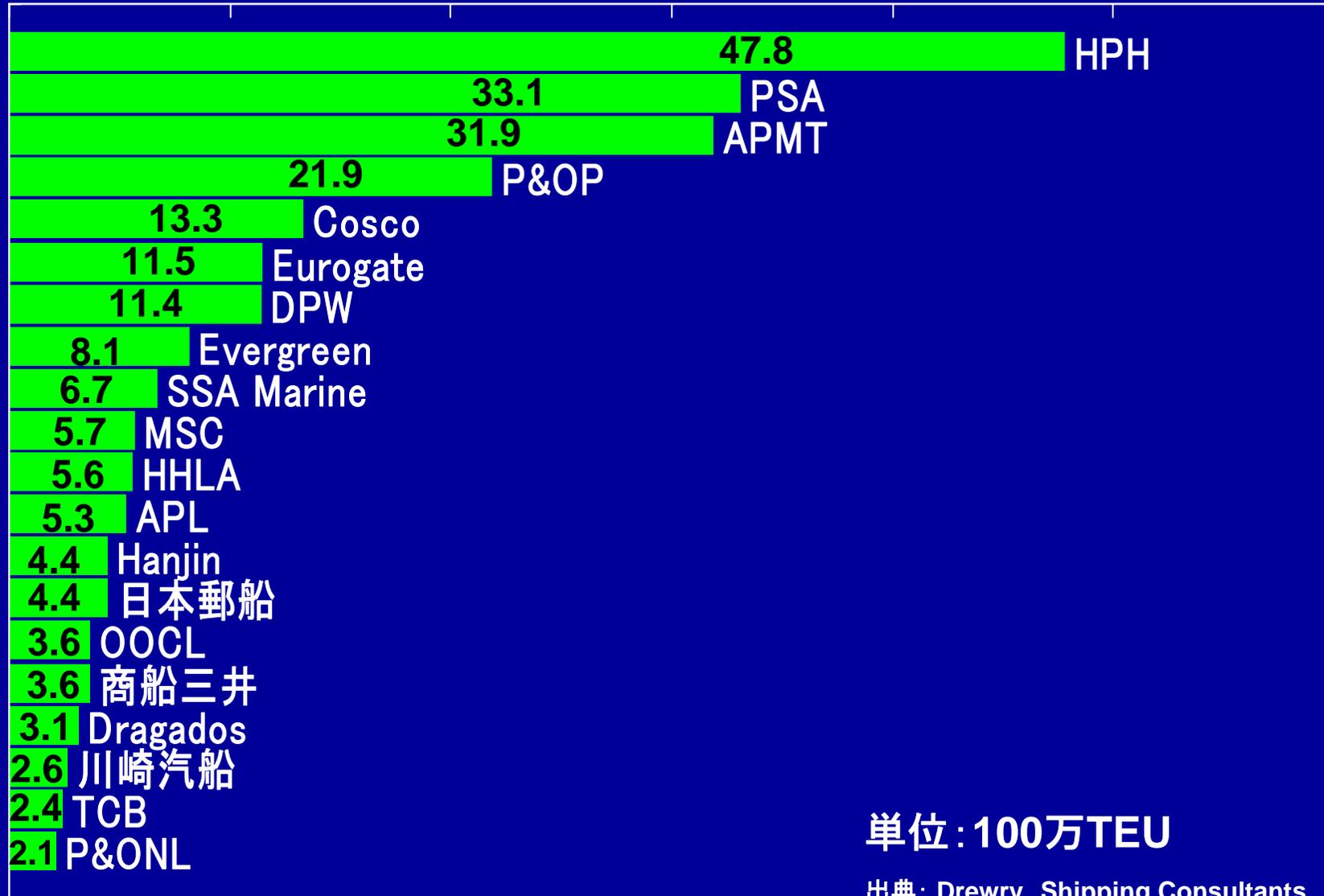


単位: 100万TEU

出典: Containerisation International Yearbook 2006

ターミナルオペレーター別取扱量(2004)

0 10 20 30 40 50 60



単位: 100万TEU

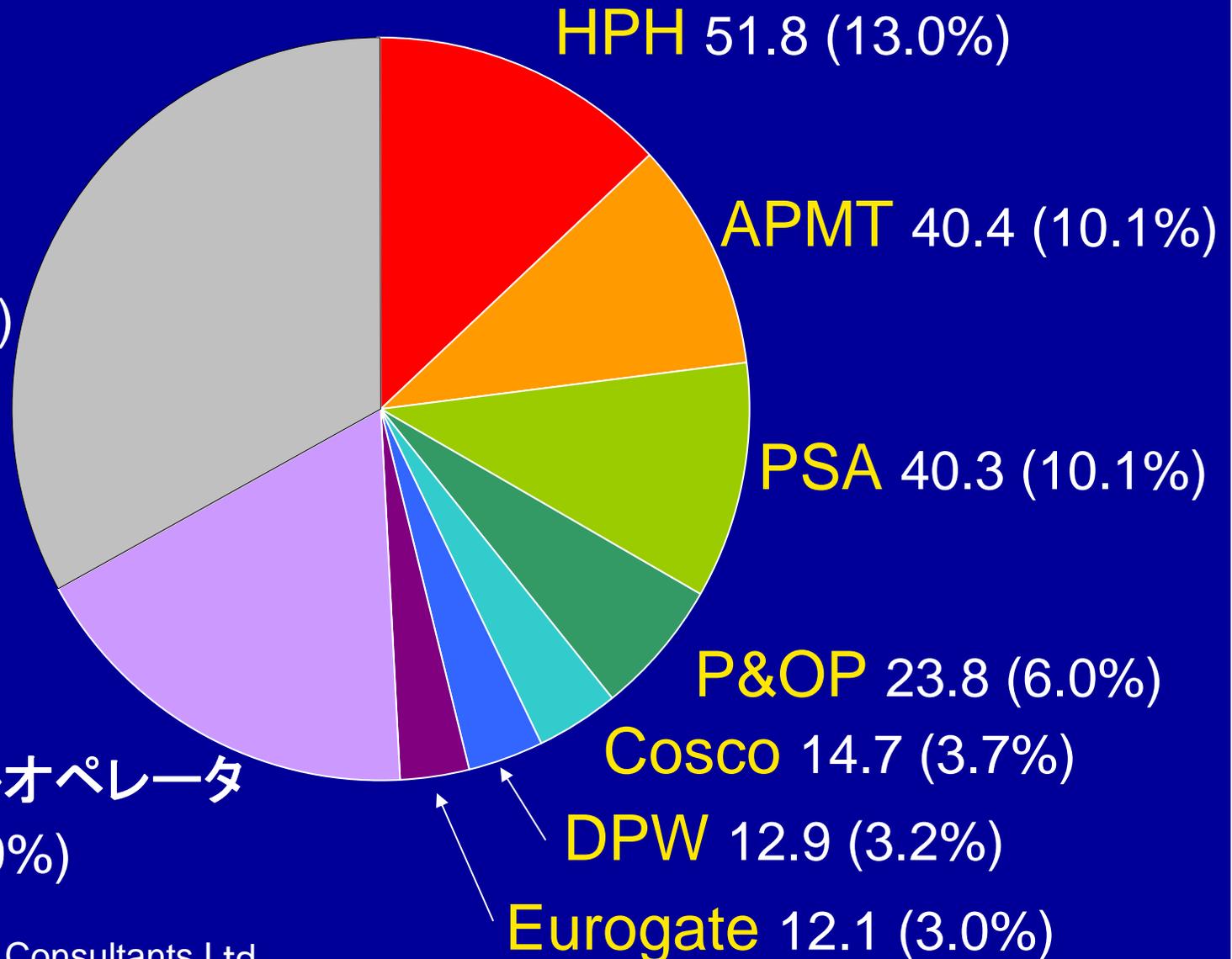
出典: Drewry Shipping Consultants

主要グローバルオペレータのシェア

2005年取扱量
単位:100万TEU
()内はシェア%

その他
131.7 (33.0%)

その他
グローバルオペレータ
71.4 (17.9%)



出典: Drewry Shipping Consultants Ltd

(C)Mr. Atsushi FUJII, Institute for Transport Policy Studies, 2006

グローバルターミナルオペレータの世界展開

単位:百万TEU

	オペレータ	アメリカ	ヨーロッパ	アジア・オセアニア	中東	アフリカ	総取扱個数 2005
1	HPH	3.3	9.0	38.3	0.9	0.3	51.8
2	APM&T	10.3	10.3	15.5	2.9	1.5	40.4
3	PSA		8.1	32.2			40.3
4	P&O Ports	3.1	4.8	15.9			23.8
5	COSCO	1.3	0.4	13.0			14.7
6	DPW	0.5	0.6	2.3	9.3	0.2	12.9
7	Eurogate		12.1				12.1
8	Evergreen	3.0	0.7	5.1			8.7

出典: Drewry等から筆者作成

主要オペレータの経営概況(2004)

	取扱貨物 量 (百万TEU)	売上高 (百万USD)	収益 (百万 USD)	備考	利益率 (%)	収益/ TEU (USD)
HPH	47.8	3,470	1,140	税引前 利益	32.9	23.9
PSA	33.1	2,193	729	税引前 利益	33.2	22.0
P&OP	21.9	1,956	303	営業 収入	15.5	13.8

Source: Drewry Shipping Consultants Ltd & Various

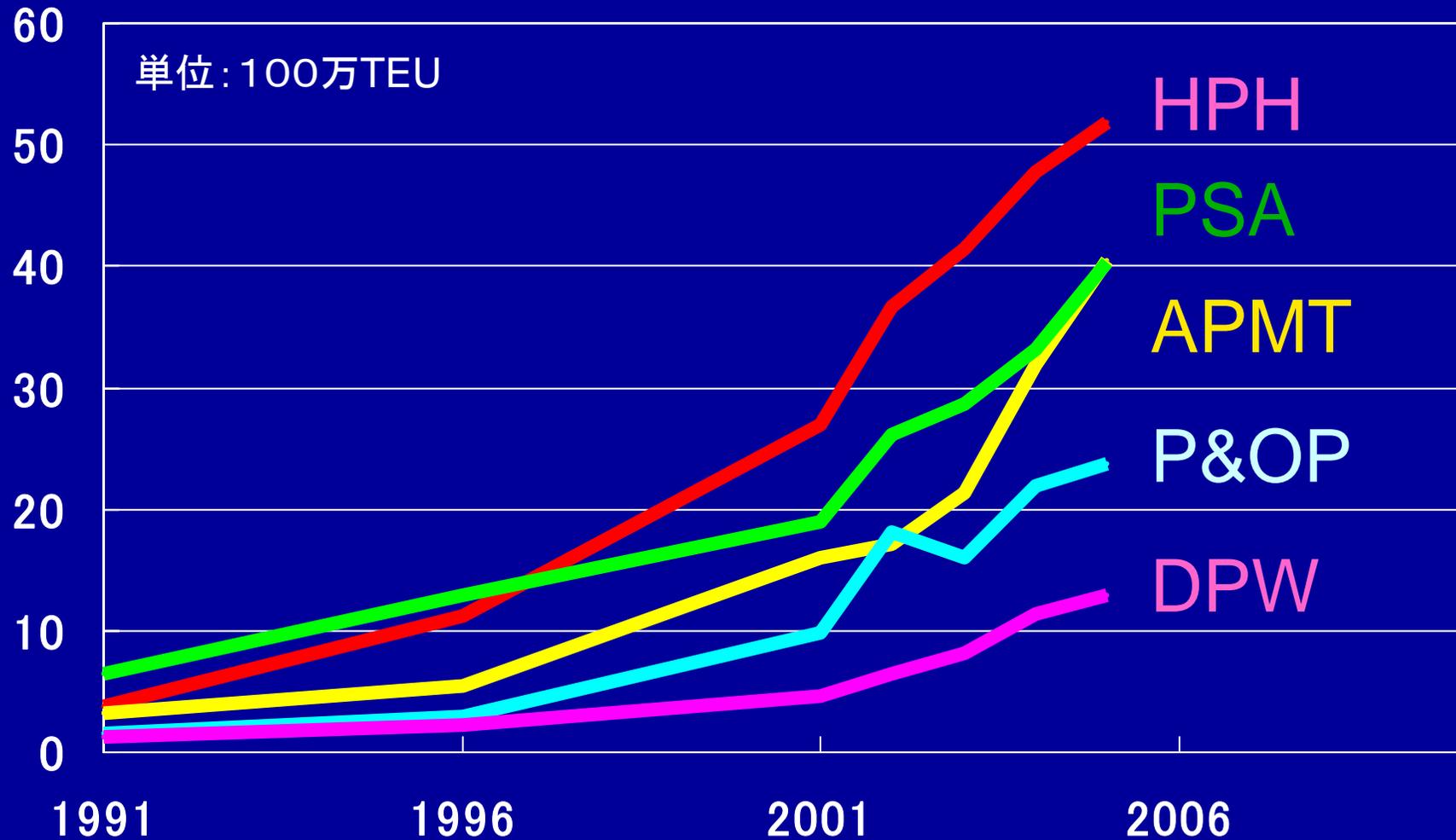
グローバルオペレータターミナルの効率

	港名	2005取扱量 (千 TEU)	バース長 (m)	利用効率 (TEU/m)
HPH	香港	5,969	5,080	1,175
APMT	アルヘシラス	2,937	1,941	1,513
PSA	大連	2,255	1,856	1,215
P&OP	ナベシェバ	1,311	600	2,185
DPW	ジャベルアリ	6,390	4,700	1,360
参考	東京(大井)	2,091	2,354	888
参考	横浜(MC-1,2)	580	700	829

出典: Drewry, Containerisation International, 各港Web等から筆者作成

(C)Mr. Atsushi FUJII, Institute for Transport Policy Studies, 2006

グローバルターミナルオペレータ取扱量の推移



Source: Drewry Shipping Consultants Ltd

目次

1. 研究の背景と目的
2. コンテナ物流の動向
3. **グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭**
 - (1) グローバルコンテナターミナルオペレータの概要
 - (2) **主要なグローバルコンテナターミナルオペレータ**
 - (3) グローバルコンテナターミナルオペレータの事業拡大の動き
 - (4) 海外事業者の進出及び海外への進出
4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ
5. まとめ

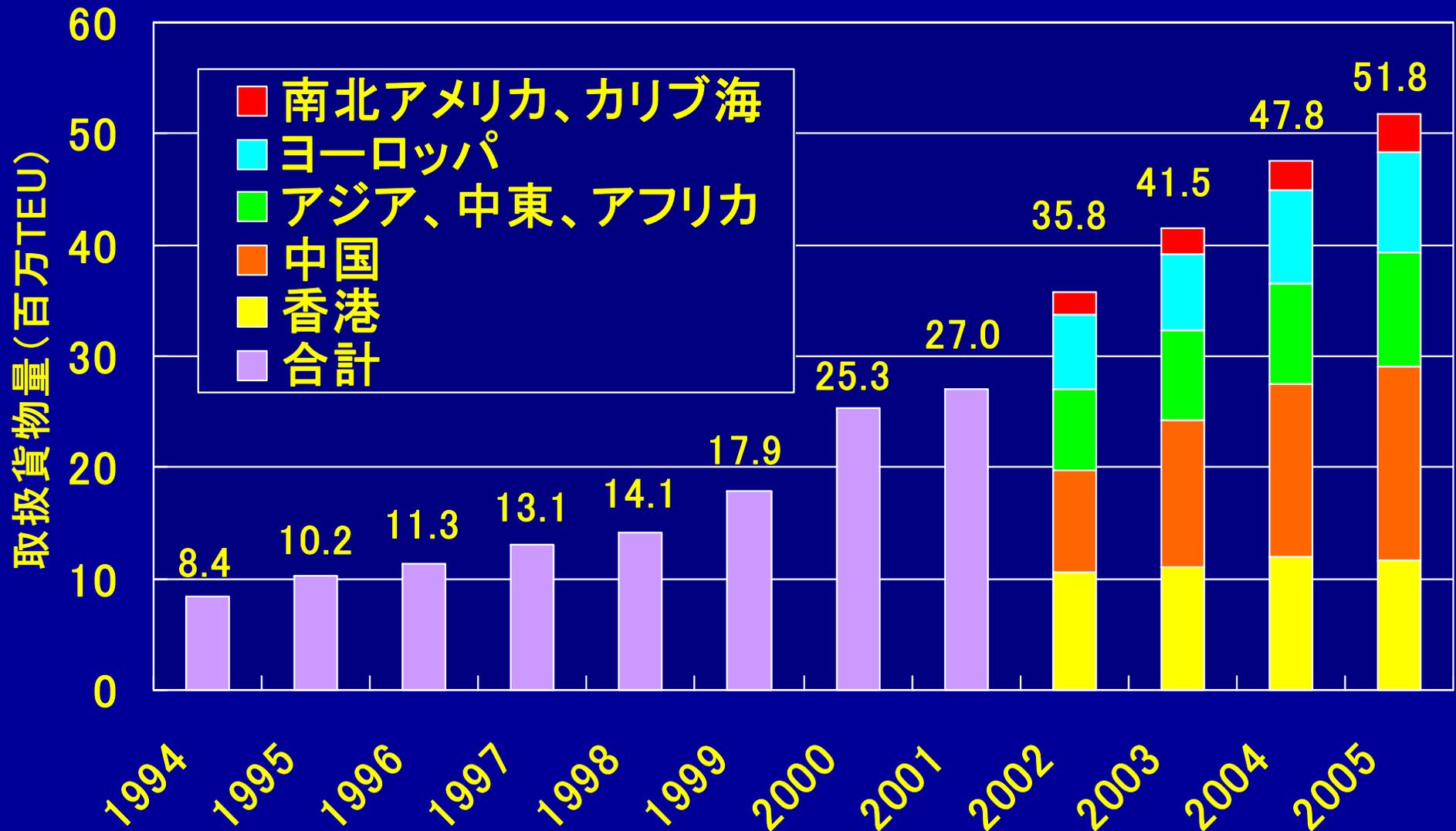
HPH: Hutchison Port Holdings

所有	香港最大の財閥ハチソンワンポアリミテッド の完全子会社
歴史	1886年 Hong Kong & Whampoa Dock Company 創業(当初は造船、船舶修理)が起源 1974年 Hong Kong International Terminal 創業 1994年 HPH創業
事業規模(2005)	20カ国、42港で事業、年間取扱個数51.8百万TEU
経営戦略	世界のハブ港にむけての生き残り ターミナル投資の早期回収(上物中心) 船社の囲い込み 買収もしくは、随契に近いJV
主な拠点港	◎香港、上海、塩田、廈門、寧波、釜山・光陽、ポートクラン、 ジャカルタ、バハマ、ロッテルダム、 英国(フェリクストウ、テムズポート)

Source: 舘野、各社Web Site、Drewry

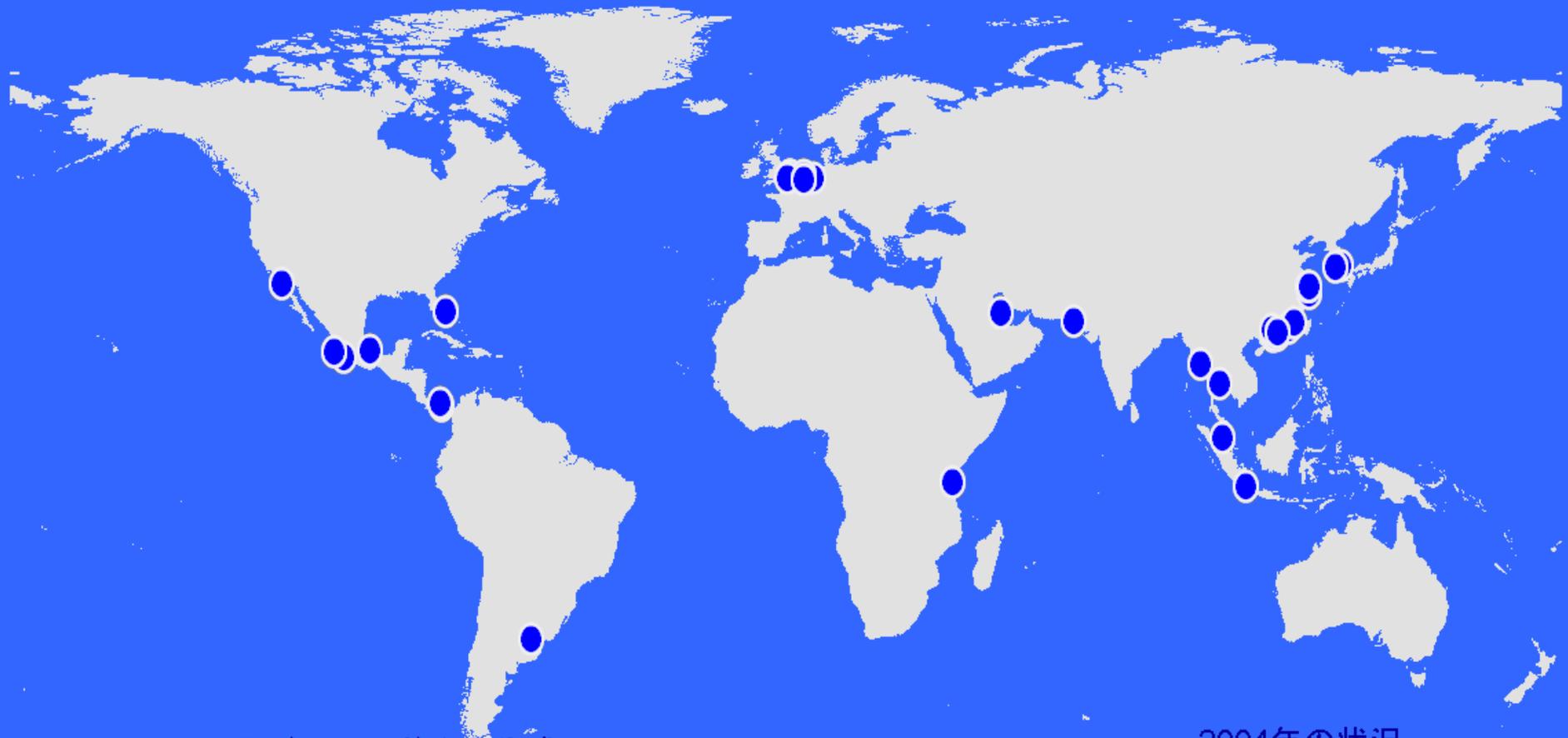
(C)Mr. Atsushi FUJII, Institute for Transport Policy Studies, 2006

HPH取扱量の推移



Source: HPH web

HPHの世界展開



Web及びDrewry等から作成

2004年の状況

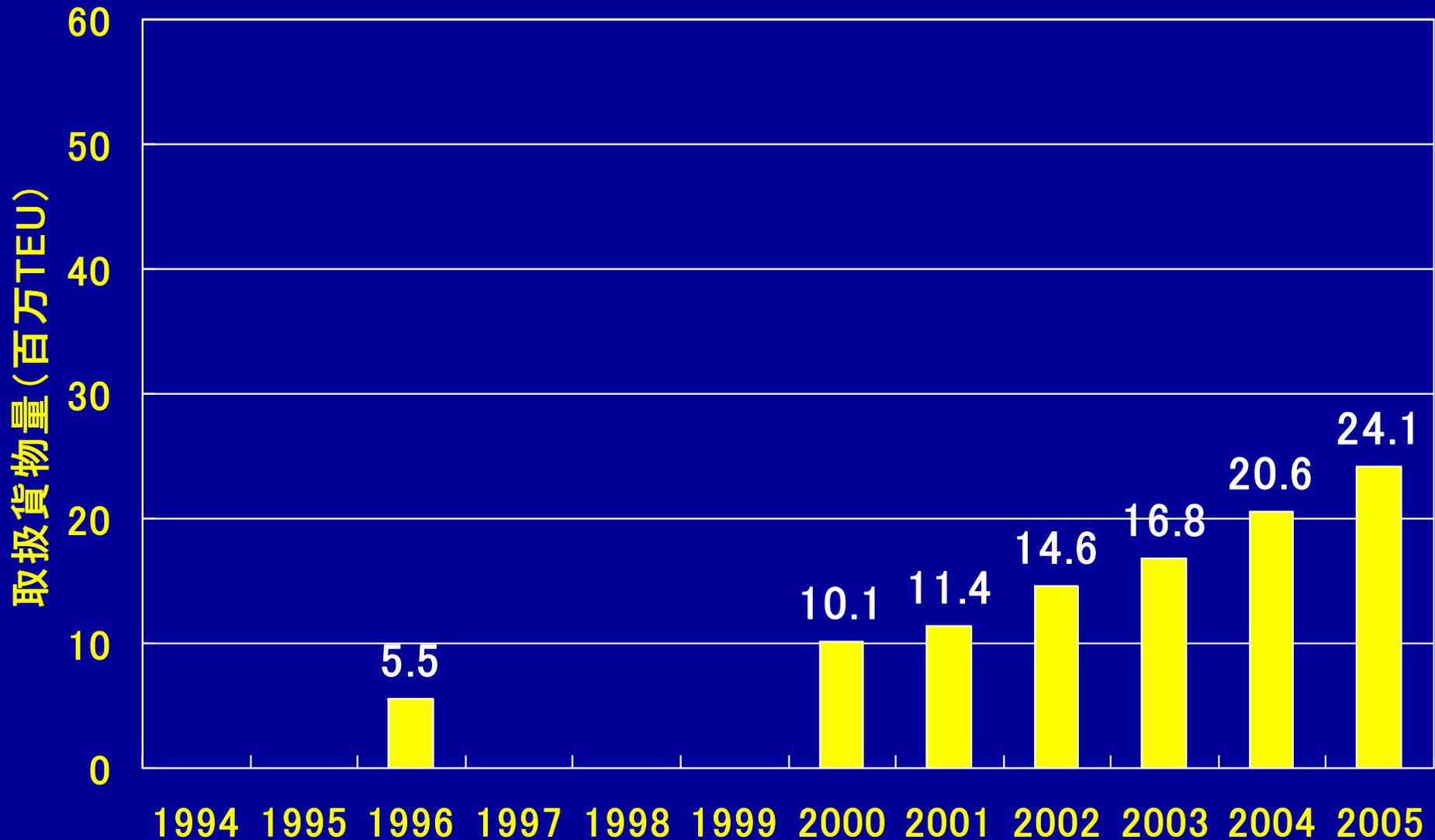
APM Terminals

拠点	コペンハーゲン
所有	マースクラインを保有するA.P.Mollerグループの100%子会社
歴史	2001年設立 マースクシーランドラインの自社ターミナルから第三者ターミナルに転換することでターミナル業に参入
事業規模(2005)	24カ国、42拠点、40.4百万TEU
経営戦略	<ul style="list-style-type: none">・親会社MSLの貨物以外に、他船社の取り扱いに力を入れている。・ターミナルオペレーションを超えて国際物流業を目指している。
主な拠点港	高雄、青島、上海、大連、塩田、タンジュンペラパス、サララ、ブレーマーハーベン、ロッテルダム、ジオイアタウロ、アルヘシラス、ロスアンジェルス、キングストン(ジャマイカ)、

Source: 舘野、各社Web Site、Drewry

(C)Mr. Atsushi FUJII, Institute for Transport Policy Studies, 2006

APMT取扱量の推移



出典: APMT Annual Report

APMTの世界展開



Web及びDrewry等から作成

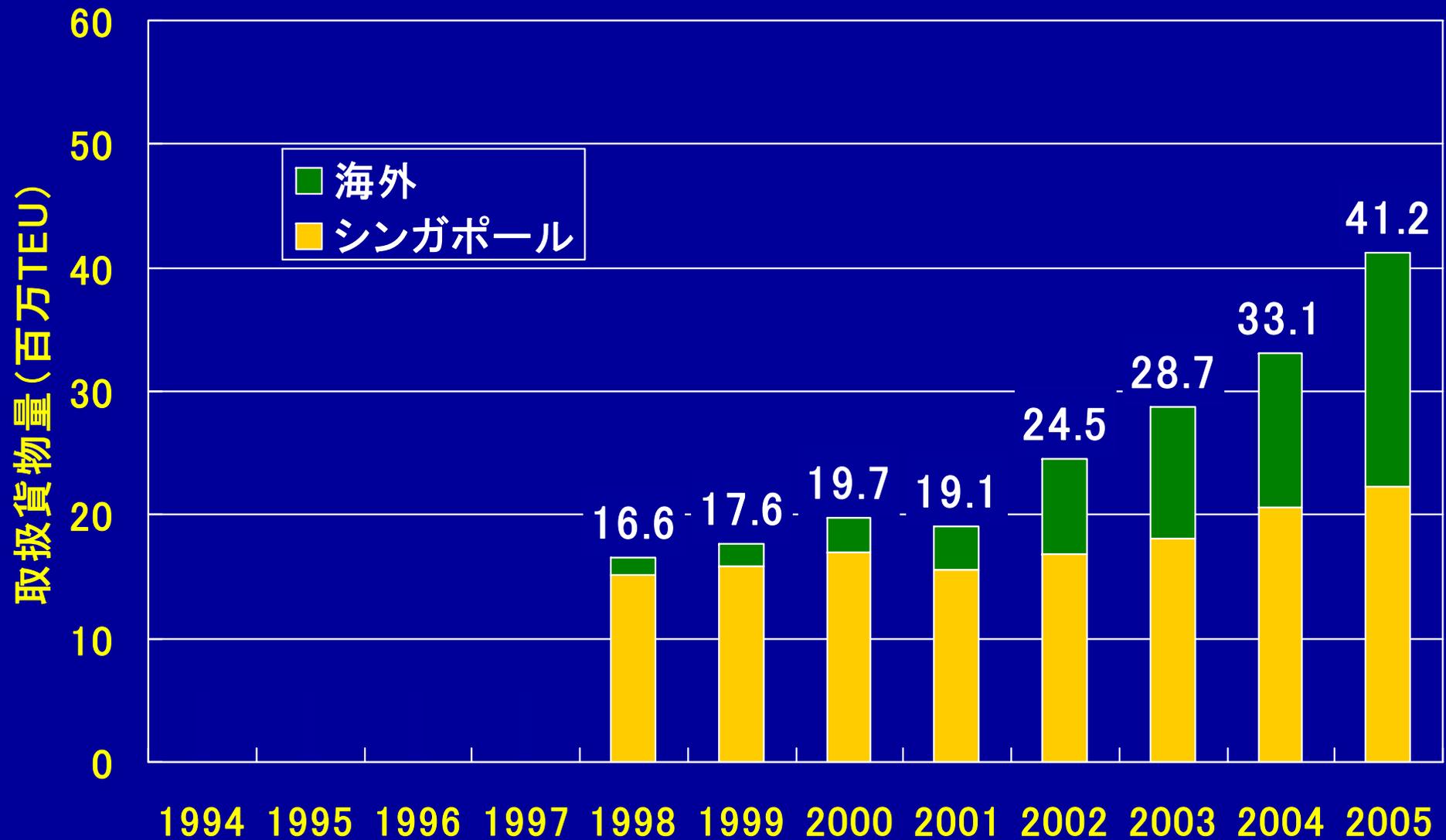
2004年の状況

PSA Corporation

拠点	シンガポール
所有	シンガポール政府の国策投資会社テマセクホールディングスの100%子会社
歴史	1997年にシンガポールの港湾管理者PSAが形式上民営化され、設立された
事業規模(2005)	10カ国、20拠点で事業、年間取扱個数40.3百万TEU
経営戦略	シンガポール国内は港湾分野のあらゆる業務。 国外はコンサルテーションを足がかりに、自社の得意とする範囲で進出。 テマセクホールディングス各社とのシナジー
主な拠点港	◎シンガポール、香港、広州、大連、アントワープ、ゼーブルッヘ

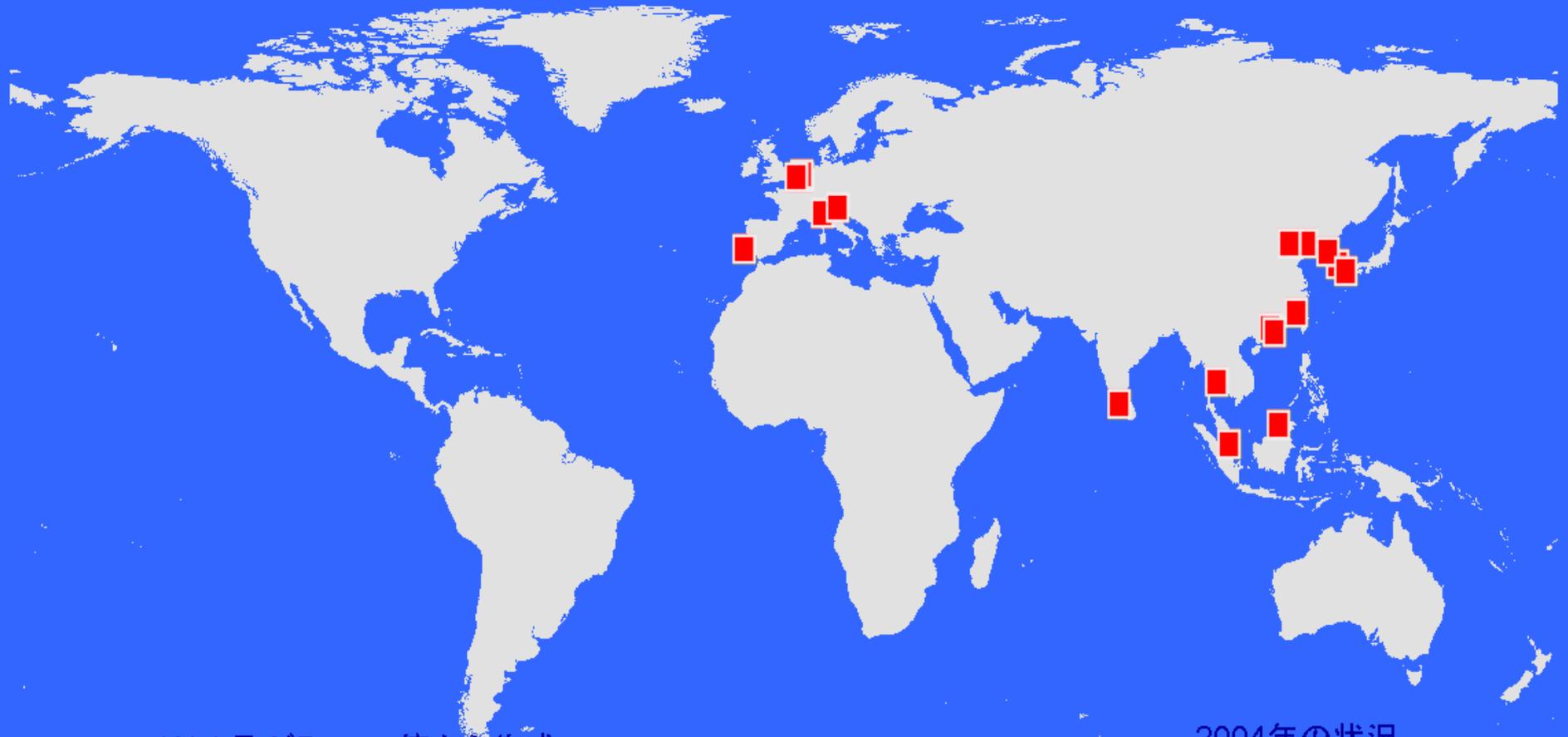
Source: 舘野、各社Web Site、Drewry

PSA取扱量の推移



Source: PSA web

PSAの世界展開



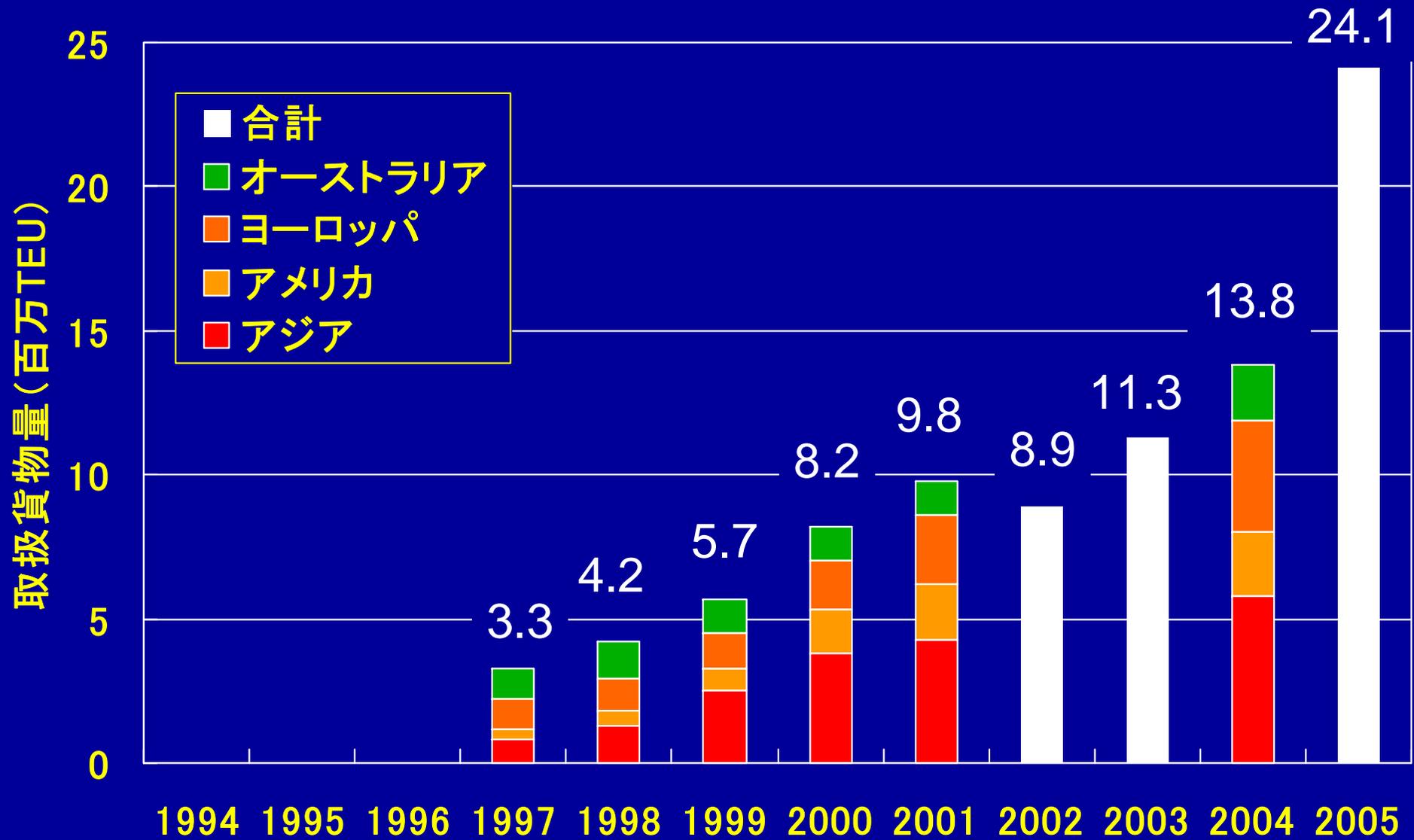
Web及びDrewry等から作成

2004年の状況

P&O Ports

拠点	ロンドン
所有	船社P&Oグループ100%子会社
歴史	起源は19世紀にさかのぼる船社系のオペレータであるが、 港運事業者としての歴史も長い。コンテナ以外のオペレー ションも多い。
事業規模(2005)	コンテナは16カ国、30拠点、21.9百万TEU
主な拠点港	青島、蛇口、タンジュールペラク、ラムチャバン、ナバシェバ、 アントワープ、サザンプトン
備考	ドバイDPWが、買収するも、米国港湾問題発生。

P&OP取扱量の推移



出典: P & OP Annual Report

P&OPの世界展開



Web及びDrewry等から作成

2004年の状況

DPW: Dubai Ports World

拠点	ドバイ アラブ首長国連邦
所有	100%政府保有
歴史	DPA(Dubai Ports Authority) とDPI (Dubai Ports International) が合併して創設された政府系オペレータ
事業規模(2005)	コンテナは9カ国、14拠点、12.9百万TEU
主な拠点港	◎ドバイ、ジェッダ、天津、
備考	2005 CSXWT, 2006 P&OP 買収に見られるような積極的な拡大政策を取っている

Source: 舘野、各社Web Site、Drewry

DPWの世界展開



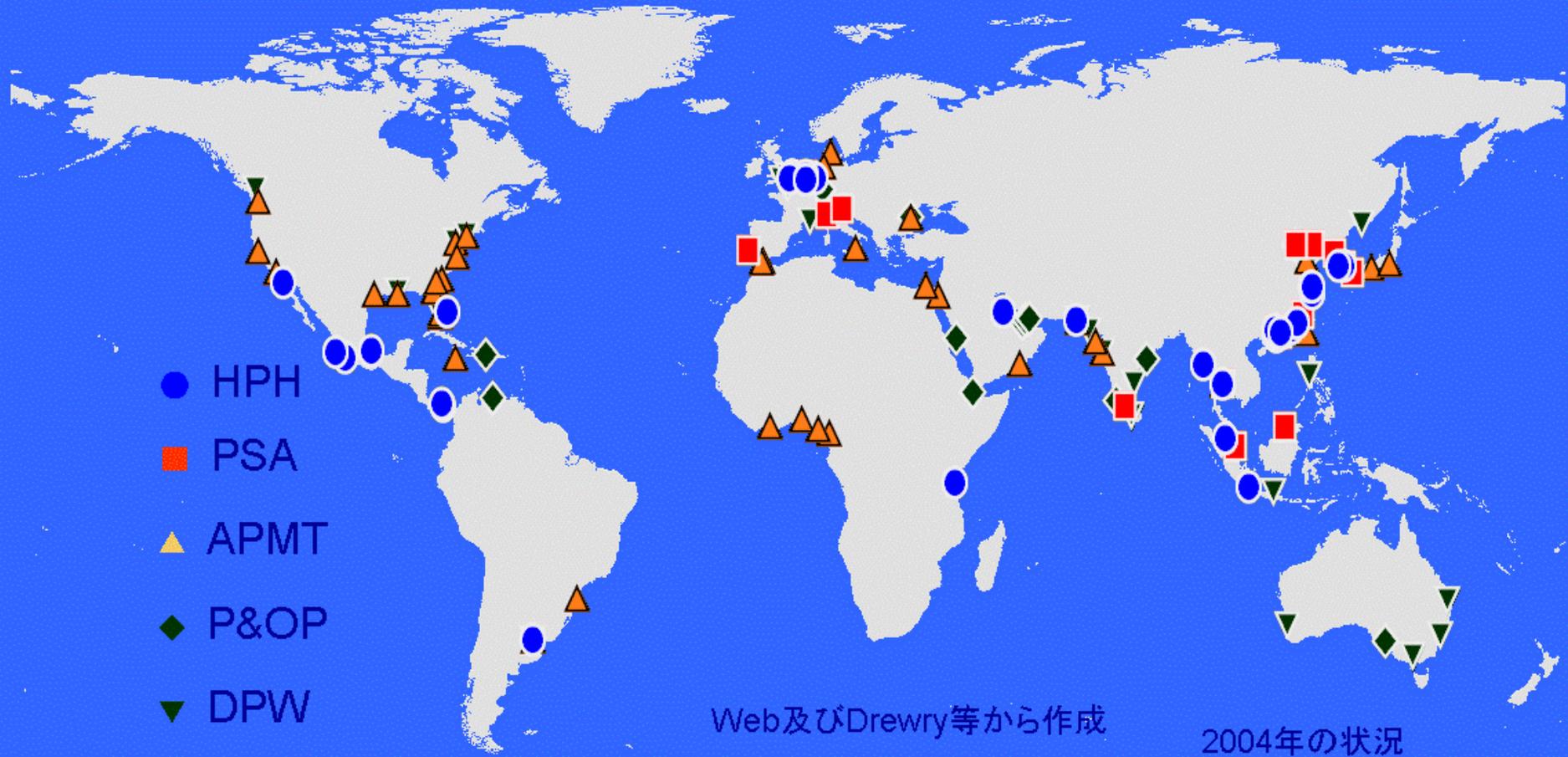
Web及びDrewry等から作成

2004年の状況

DPW+P&OPの世界展開



主要オペレータの世界展開



目次

1. 研究の背景と目的
2. コンテナ物流の動向
3. **グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭**
 - (1) グローバルコンテナターミナルオペレータの概要
 - (2) 主要なグローバルコンテナターミナルオペレータ
 - (3) **グローバルコンテナターミナルオペレータの事業拡大の動き**
 - (4) 海外事業者の進出及び海外への進出
4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ
5. まとめ

グローバルコンテナターミナルオペレータの事業拡大

事業者	年	内 容
HPH	2005	スペイン バルセロナのターミナル会社の株式70%取得
APMT	2005	象牙海岸、インド、ブラジルのターミナル会社の株式の一部を取得 バーレーン、ナイジェリアの港湾運営権取得
PSA	2006 2005	HPHのターミナルの20%のシェアを44億米ドルで購入 香港HIT、Cosco-HIT、3、8Wの各ターミナル株式の一部を取得
DPW	2006 2005	英P&O Portsを68億米ドルで買収 →米国港湾問題 米CSXWTを11億米ドルで買収 イエメンアデン港の開発運営権取得、インドコチン港運営権取得
Cosco	2006 2005	上海、エジプトのターミナル会社の株式取得 南京の各港ターミナル会社の株式取得
ICTSI	2006 2005	インドネシア マカッサル港のターミナル会社の株式95%取得 マダガスカルの港湾の運営権取得
CMA CGM	2005	アントワープ、ゼーブルッヘの運営会社の株式一部取得
MSC	2006	カナダ モントリオールのターミナル会社の株式33%取得

目次

1. 研究の背景と目的
2. コンテナ物流の動向
3. **グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭**
 - (1) グローバルコンテナターミナルオペレータの概要
 - (2) 主要なグローバルコンテナターミナルオペレータ
 - (3) グローバルコンテナターミナルオペレータの事業拡大の動き
 - (4) **海外事業者の進出及び海外への進出**
4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ
5. まとめ

わが国への海外事業者の進出事例(1)

北九州港ひびきCT

- 2005年 供用開始
- ターミナル運営会社にPSA社が参画(出資比率34%)
- 日本初の本格的PFI事業
- 港湾管理者は海外事業者導入による競争力強化を期待
- PSAは日本・中国への進出拠点となることを期待
- 門司地区に施設・航路が集中していることが問題

ヒアリング等により筆者作成



出典:北九州市Web

わが国への海外事業者の進出事例(2)

那覇港国際コンテナターミナル

- 2006年 供用開始
- ターミナル運営会社にICTSI社(フィリピン)が参画
(出資比率60%)
- 構造改革特区の活用(港湾施設の民間への長期貸付)
- 港湾管理者は海外事業者によるノウハウ、営業力強化を期待
- ICTSI社は東アジアへの展開を図っており、
日本進出はその一環
- 航路誘致が課題



出典: 那覇港管理組合Web

ヒアリング等により筆者作成

国内事業者の海外進出事例

日本郵船株式会社

- ターミナルは自社定期航路の拠点で運営してきた
- 2002年にターミナル事業の積極的な展開を図ることとし、米国Ceres社を買収
- 2005年現在、世界25箇所のターミナルで、800万TEUの取扱
- 第三者のコンテナも扱う
コモンターミナルを目指す
- 2006年 大連港のターミナル
事業に資本参加

ヒアリング等により筆者作成

アムステルダム港 パラゴンターミナル



出典：Ceres社Website

目次

1. 研究の背景と目的

2. コンテナ輸送の動向

3. グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭

4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ

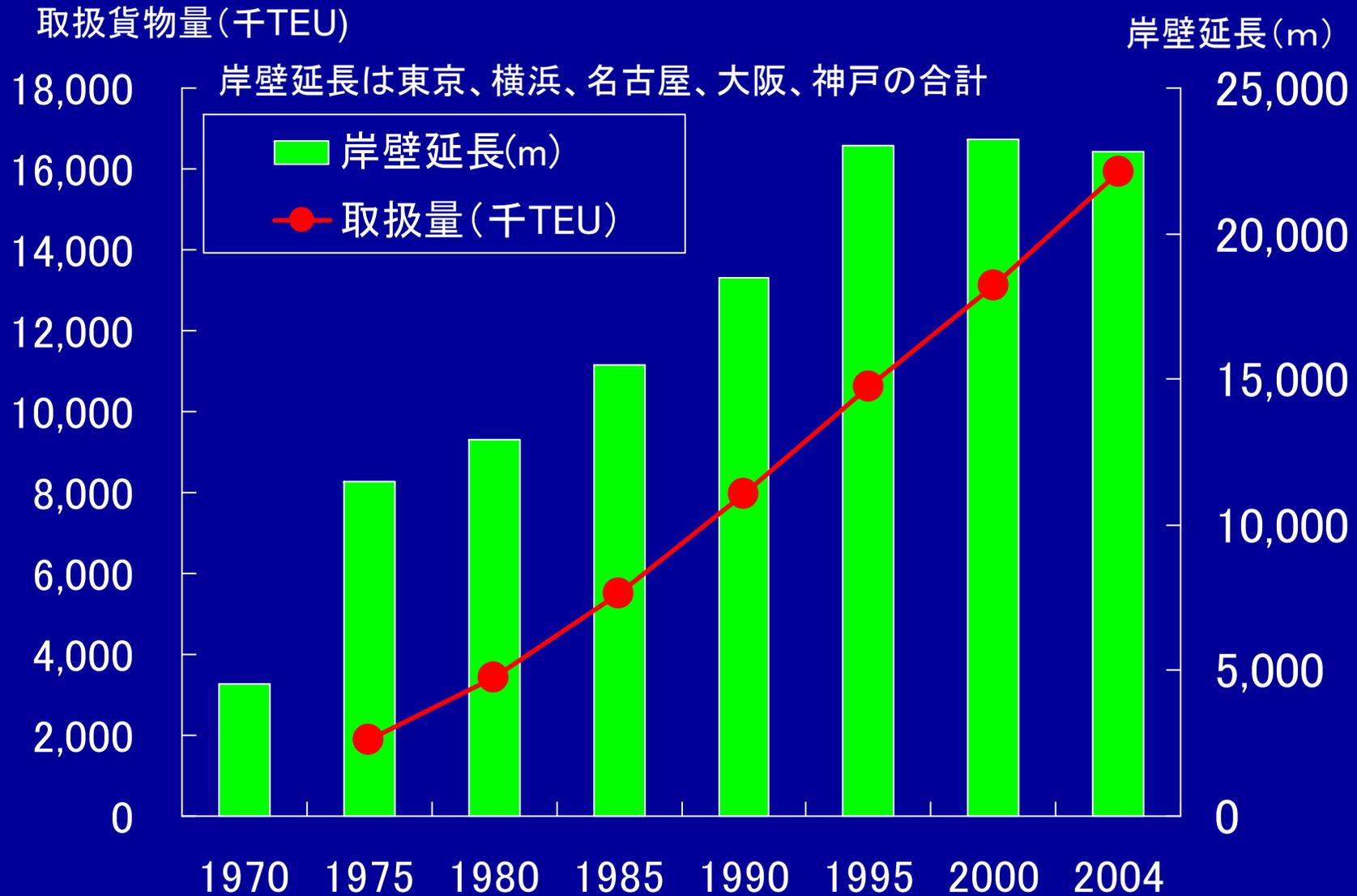
5. まとめ

コンテナターミナルの整備・運営方式

	公共方式	公社方式	新方式	PFI方式	特区方式	スーパー 中枢港湾
	1967～	1967～	1998～	1999～	2003～	2004～
岸壁 整備	国又は港 湾管理者	公社	国又は港 湾管理者	国又は港 湾管理者	国又は港 湾管理者	国
上物 整備	港湾管理 者	公社	公社	PFI事業者	港湾管理 者	メガオペレータ
埠頭 使用者	港運会社	船社又は 港運会社	船社又は 港運会社	PFI事業者	特区事業 者	メガオペレータ
特徴	公設公営 低効率	一体整備 高効率 貸付料大	一体運営 高効率 貸付料小	長期貸付 民間資金 ノウハウ 活用	公設民営 一体的長期 貸付 民間ノウ ハウ活用	公設民営 一体的長期 貸付
適用港		東京横浜 名古屋 大阪神戸	横浜 神戸 大阪 名古屋	北九州	博多水島 那覇	京浜伊勢湾 阪神

出典：国土交通省資料より筆者作成

取扱貨物量と岸壁延長の推移



出典: 岸壁延長は小野(2006)、取扱量はContainerisation International

スーパー中樞港湾プロジェクトの進展

目標: 概ね3~5年で、

港湾コストの3割低減とリードタイムを1日に短縮
岸壁延長1000m以上、水深-15m以上、奥行き500m
施設だけでなく、運営面の施策も実施

スケジュール:

- 2004 スーパー中樞港湾の指定(京浜、伊勢湾、阪神)
- 2005 メガオペレータの認定、支援制度の創設
- 2006 埠頭公社の民営化
- 2007 コンテナターミナルにおけるゲートの高規格化
スーパー中樞港湾との内航ネットワークの強化

スーパー中枢港湾の位置

阪神港(大阪港・神戸港)

京浜港(東京港・横浜港)

伊勢湾(名古屋港・四日市港)

メガオペレータの設立状況

港名	名称、設立日、資本金	出資者
東京	未設置	
横浜	横浜港メガターミナル(株) 04.6.24設立,資本金1億円	港運事業者等18社
名古屋	飛島コンテナ埠頭(株) 03.7.1設立,資本金5億円	港運6社、邦船3社及び飛島物流サービス(株)(トヨタ子会社)
四日市	四日市コンテナターミナル(株) 04.7.23設立,資本金1.15億円	港運事業者9社
大阪	夢洲コンテナターミナル(株) 04.7.20設立,資本金1.4億円	港運事業者14社
神戸	神戸メガコンテナターミナル(株) 04.6.30設立,資本金1億円	港運事業者5社

出典:各社Webより作成

(C)Mr. Atsushi FUJII, Institute for Transport Policy Studies, 2006

目次

1. 研究の背景と目的

2. コンテナ輸送の動向

3. グローバルコンテナターミナルオペレータの台頭

4. わが国のコンテナターミナル政策の流れ

5. まとめ

グローバルコンテナターミナルオペレータとスーパー中枢港湾のメガオペレータの比較(1)

項目	グローバルオペレータ	スーパー中枢港湾のメガオペレータ
事業範囲	国をまたがって展開	一つの港のターミナル
事業規模	大規模ターミナルを複数港に所有	岸壁延長で1km程度のターミナルを一つ
経営判断	スピード感のある経営判断が可能	メガオペレータは、寄り合い所帯であり積極的でスピーディな経営がしにくい
効率性追求	世界物流のネットワークの観点から効率性を追求	基本的には港のターミナル単位での効率性追求
事業展開	ビジネスチャンスのある国、港には積極的に進出しネットワーク効果を狙う	基本的にはその港の中だけ

グローバルコンテナターミナルオペレータとスーパー中枢港湾のメガオペレータの比較(2)

項目	グローバルオペレータ	スーパー中枢港湾のメガオペレータ
営業	取扱量及び複数港のネットワークを踏まえた営業が可能	背後圏貨物を踏まえた営業
IT	世界各港を共通したIT基盤で接続	オペレータ単位で構築
商慣習への対応	複数の国で運営しているために、不合理な商慣習には気がつき、対応可能仮に対応できなければ進出しない	旧来の商慣習からはなかなか逃れることは難しい

まとめ (1)

- 日本のスーパ中樞港湾施策は施設の整備だけではなく、運営などのソフト面にも踏み込んでいる点は評価できる
- しかし、グローバルオペレータに対抗し競争力を有するためにはより一層の施策が必要、例えば
 - (1)三大湾の港湾をそれぞれ一つにまとめる
→大港湾化
 - (2)公共・公社バースを一元管理し、それを少数のオペレータに運営させる
→コンテナバースの一元管理、大規模化

まとめ (2)

3) 競争相手は湾内ではなく、国内他港及び
海外港

→ターゲットの明確化

4) 海外港湾(特に中国)への積極的な投資

→メガオペレータへの海外進出を支援

5) 海外メガオペレータの導入の検討

6) 港湾整備への民間資金の投入を検討

(例えば: 釜山新港整備にはDPW, PSAが出資)

■ グローバルオペレータの戦略・優位点・弱点を分析し港湾政策に反映させる必要あり

ご静聴ありがとうございました