

# 港湾施設提供事業経営計画

## Ver.3.0

令和2年3月  
大阪市港湾局

# 目次

I	はじめに	3
1	平成30年台風第21号被害からの復旧	3
2	港湾施設提供事業経営計画 Ver.3.0とは	4
3	P D C Aサイクルの実施	5
II	施設提供事業を取り巻く状況	6
1	施設提供事業の経営収支	6
2	大阪港を取り巻く状況	7
3	SWOT分析による戦略案の策定	8
4	利用者ヒアリングの結果	8
5	港湾計画における貨物量の見通し	9
III	施設提供事業の課題	10
IV	経営改善策	14
1	全般的課題への対応	14
2	個別課題への対応	22
V	経営計画 Ver.3.0による効果	42
1	大阪港の競争力強化への貢献	42
2	経営改善策を実施し、効果が発揮された場合の額（競争力強化の財源）	43
VI	経営計画 Ver.3.0のまとめ	44

# I はじめに

## 1 平成30年台風第21号被害からの復旧

- 平成30年9月4日に襲来した平成30年台風第21号は、港湾施設提供事業の経営資源である上屋及び荷役機械に多大な被害をもたらした。
- とくに上屋では、81棟のうち66棟で屋根やシャッターの破損や停電などの被害が生じた。
- 被災した上屋や荷役機械では、施設の使用が制限された状況となっていたことから、平成30年度に出来得る限り迅速に応急復旧に取り組んだ。
- 令和元年度には台風の大型化に備え引き続きこれらの施設の本格復旧に取り組んだ。
- 平成30年台風第21号による被害は、港湾施設提供事業の経営面でも大きな影響を及ぼしており、平成30年度には、応急復旧にかかる損失を計上するとともに、復旧工事期間中に使用が制限されることによる収益の減が生じ、令和元年度においても、本格復旧に伴う損失を計上した。

### 被害状況

- 上屋の被害内容は、

屋根の破損	29棟
ガラスの破損	20棟
壁の破損	15棟
シャッターの破損	12棟
雨樋の破損	28棟
海水の流入	1棟
その他（電気設備など）	12棟

（※破損数は延べ数）

荷役機械（ガントリークレーン）2基のうち1基についてアーム固定装置に不具合が発生

# I はじめに

## 2 港湾施設提供事業経営計画 Ver.3.0（以下、「経営計画 Ver.3.0」とする。）とは

- 経営計画 Ver.3.0は、平成31年3月末に策定した「港湾施設提供事業経営計画Ver.2.0（以下「経営計画Ver.2.0」とする。）」を更新したものであり、今後とも、計画取組期限の令和4年度まで毎年度の決算結果に基づいて更新していく。
- 経営計画 Ver.3.0では、経営計画Ver.2.0で定めた経営改善策の平成30年度での効果を検証し、平成30年度決算に基づき個別課題を抽出した。
- また、経営計画 Ver.3.0は、不採算施設を単に現状の認識をもって廃止、利用転換するような手法をとるものではないことを基本的な考え方としている。
- 施設提供事業の本来の目的は、大阪港の取扱貨物量を増加させることにより大阪都市圏の物流全体の効率化を図り、そのことで市民生活の安定に寄与することである。
- したがって、現状では稼働率が低い施設であっても、今後の取扱貨物量の増加が見込まれるものや大阪港にとって必要不可欠なものは、検討期限を設けることや状況変化を見極めながら経営改善策を講じて施設を存続していくものとする。

### ① 港湾施設提供事業（以下、「施設提供事業」とする。）とは

施設提供事業は、港湾の機能を効率的に発揮させるために必要な埠頭用地、上屋、荷役機械等を整備運営することを目的としている事業であり、大阪港埋立事業（以下、「埋立事業」とする。）と合わせて大阪市港営事業会計（以下「港営事業会計」とする。）として、地方公営企業法の財務規定を適用して会計処理を行っている。

#### 【施設提供事業における主な施設】

➤ 上屋80棟



➤ 荷さばき地987, 271㎡



➤ 荷役機械2基（ガントリークレーン）



### ② 経営計画策定に至る経過

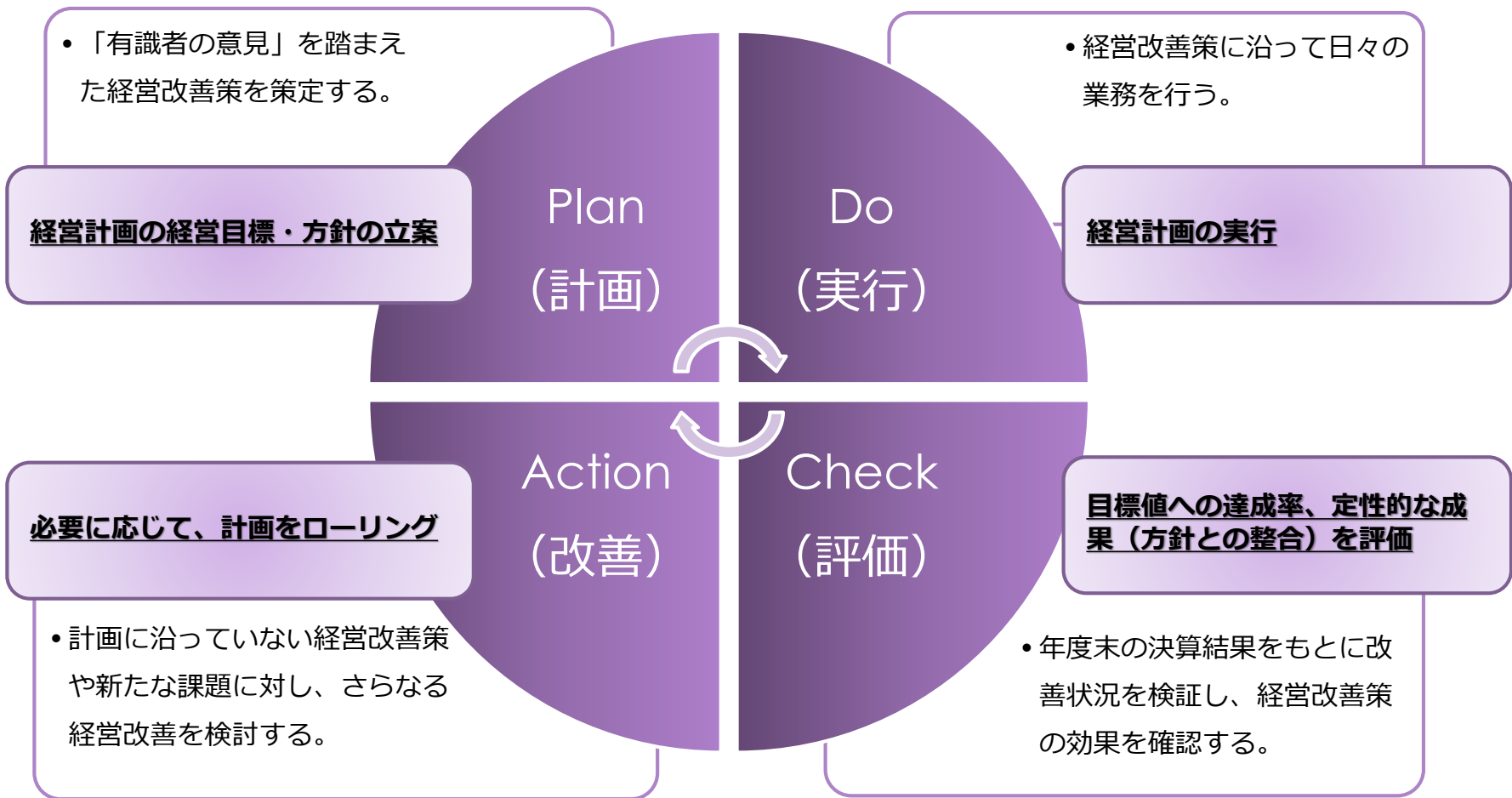
施設提供事業が所管する上屋については、ほとんどが耐用年数である31年を経過するなど、老朽化が進んでおり、今後、多額の補修費や更新投資が必要となってくる。

このような状況のもと、施設提供事業において、経営の抜本的な改革を実施し、施設の老朽化に伴い将来予想される事業リスクや利用者ニーズに対応出来る財務体質の向上を図ることにより、大阪港の競争力を強化することを目的に「港湾施設提供事業経営計画」を策定することとした。

# I はじめに

## 3 PDCAサイクルの実施

- 令和3年度までを取組期間とするが、毎年度の決算結果を基に「全般的課題」及び「個別課題」を確認（必要であれば新たに抽出する）し、必要な経営改善策を策定する。
- 過去に抽出した課題の改善状況を検証し、経営改善策の効果を確認する。
- 必要が生じれば、経営改善策を修正する。
- 以上の作業（PDCAサイクル）を繰り返し、その結果を毎年度公表する。（修正した経営計画の策定・公表）
- 取組期間終了後の令和4年度に、本計画の必要性や有効性などを確認し、本計画のあり方を再度検討する。



## II 施設提供事業を取り巻く状況

### 1 施設提供事業の経営収支

(単位：億円)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
収益 (A) = (B) + (C)	71.3	66.6	56.9	54.5	52.1	47.8	46.9	47.9	46.9	46.5	48.4
営業収益 (B)	66.1	58.9	48.2	44.7	43.0	38.8	38.4	39.4	38.6	38.4	46.1
営業外収益 (C)	5.2	7.7	8.7	9.7	9.1	9.0	8.5	8.5	8.3	8.2	2.3
費用 (D) = (E) + (F)	60.3	61.9	58.6	54.1	52.6	44.7	43.1	47.2	43.8	41.4	37.2
営業費用 (E)	54.5	56.7	54.2	50.4	49.5	42.2	41.0	45.5	42.5	40.1	36.1
営業外費用 (F)	5.8	5.2	4.4	3.8	3.2	2.5	2.1	1.7	1.4	1.2	1.1
営業損益 (Q) = (B) - (E)	11.6	2.3	△ 6.0	△ 5.6	△ 6.5	△ 3.3	△ 2.5	△ 6.1	△ 3.9	△ 1.8	10.0
経常損益 (G) = (A) - (D)	11.1	4.8	△ 1.7	0.3	△ 0.6	3.1	3.9	0.7	3.1	5.2	11.2
特別利益 (H)	2.6	0.9	1.0	1.3	0.0	8.4	14.0	0.0	3.9	1.1	0.0
特別損失 (I)	0.0	0.7	1.2	9.0	6.2	1.0	1.8	1.9	7.6	3.1	8.8
特別損益 (J) = (H) - (I)	2.6	0.2	△ 0.1	△ 7.7	△ 6.2	7.4	12.2	△ 1.9	△ 3.7	△ 2.0	△ 8.8
当年度純利益 (損失) (K)=(G)+(J)	13.7	5.0	△ 1.8	△ 7.4	△ 6.7	10.6	16.0	△ 1.3	△ 0.6	3.2	2.4
資本的収入 (L)	21.0	13.2	14.0	15.7	12.6	11.8	13.1	2.9	1.2	4.3	1.9
資本的支出 (O)	36.4	30.6	27.3	31.1	29.5	24.4	19.7	18.7	16.6	18.4	18.3
差引不足額 (P)=(L)-(O)	△ 15.3	△ 17.4	△ 13.4	△ 15.5	△ 17.0	△ 12.6	△ 6.7	△ 15.8	△ 15.4	△ 14.2	△ 16.4
補填財源	30.3	30.4	11.6	11.3	8.5	18.4	25.6	10.0	11.2	13.1	15.5
再差引過不足額	15.0	13.0	△ 1.8	△ 4.2	△ 8.5	5.9	18.9	△ 5.8	△ 4.3	△ 1.1	△ 0.9
累積資金残高 (a)	9.6	22.6	20.8	16.7	8.2	14.1	33.0	27.2	22.9	21.8	20.9

※大阪港埋立事業との会計内取引の金額を含む数値

➡ 前回の経営改善方策の策定以降（平成19年度以降）は、堅調に利益を計上していたが、平成22年度以降、将来の収支悪化防止の実現のため、施設数を減少させたことなどにより、利益が減少している。

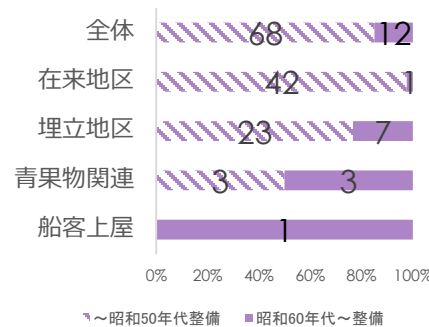
#### ② 施設提供事業の経営収支の特徴

##### 収支圧迫要因

- 埋立地に立地する多数の埠頭用地の底地を埋立事業から賃借している。
- また、安定的に収益を計上出来ない「一体使用荷さばき地の存在」も赤字要因の一つとなっている。

#### ③ 施設の老朽化

##### 上屋の整備年度（単位：棟）



#### ④ 港営事業会計を取り巻く状況

##### 事業区分の明確化

- 港営事業会計を構成するもう一方の事業である埋立事業については、夢洲における万博の開催・IR誘致などに伴い、大規模なインフラ投資が想定され、持続可能性やリスクへの対応などの検証が求められる。
- したがって、施設提供事業、埋立事業ともに、より独立性・透明性の高い事業運営が求められている。

## II 港湾施設提供事業を取り巻く状況

### 2 大阪港を取り巻く状況（1）

#### 外国貿易に関する状況

##### 我が国港湾を取り巻く状況

- ・アジア地域の急速な経済成長や人口の増加、国際分業の進展に伴い、交易が一層活発化しており、我が国の産業・貿易構造の変化に伴って、国際海上輸送ネットワークの重要性が高まっている。
- ・一方、中国を中心とした東アジア諸港の港勢の伸長により、我が国の港湾の相対的地位が低下している。
- ・また、国際分業の進展に伴ってサプライチェーンマネジメントの高度化が進む中、総合的な物流の効率化が求められている。

##### アライアンスの再編

- ・世界の主要なコンテナ船会社が東西基幹航路で組織する配船連合のアライアンスは、平成29年から3大体制に移行した。
- ・また、邦船3社においてもコンテナ船事業を統合した新会社が設立されるなど、定航業界は新たなステージに突入した。

##### 大阪港の求められる役割

- ・このような状況の中、平成22年に大阪港と神戸港は、阪神港として、国際コンテナ戦略港湾に選定され、我が国全体の経済・産業を支える上で、これまで以上に重要な役割を担うこととなった。
- ・こうした背景を踏まえつつ、中国をはじめとするアジア諸国等との交易の進展に伴う貨物量の増大や、船舶の大型化等にも今後対応していく必要があることなどから、限られた資産を最大限活用しながら、多様なユーザーニーズに対応していけるよう、より効率的な港湾経営を行っていくことが求められている。

#### 国内貿易に関する状況

##### 効率的な輸送形態の重要性の高まり

- ・環境にやさしいモーダルシフトの推進に寄与するとともに、一度に大量輸送が可能で、荷役効率の高い内航フェリーやRORO船等による効率的な輸送形態の重要性が高まっている。

##### 船舶の大型化への対応

- ・このような状況の中、沖縄航路を中心としたRORO船において、輸送能力向上等を図るため船舶の大型化が進められている。

##### 阪神港における集貨の取り組み

- ・国際戦略港湾施策において、西日本発着のコンテナ貨物を阪神港へ集貨する取り組みが進められる中、内航フィーダー船への対応について検討していく必要がある。

#### クルーズ客船に関する状況

##### 訪日外国人の増加

- ・平成30年に日本を訪れた外国人数は約3,119万人と過去最高を記録しており、そのうち大阪を訪れたのは約1,142万人となっている。

##### 大阪港における今後の見込み

- ・近年、国内各港へのクルーズ船の寄港が増加している。大阪港も人気の寄港地として増加傾向にあり、令和元年の寄港回数は62回となった。引き続き今後も需要が見込まれる。
- ・一方、外航定期フェリーによる貨物取扱量は堅調に推移しており、今後も同様の傾向が継続するものと見込まれる。

## II 港湾施設提供事業を取り巻く状況

### 3 SWOT分析による戦略案の策定

- 大阪港のSWOT分析を行い、その分析結果について、機会（プラス要因）を捉えた成長戦略・改善戦略、脅威（マイナス要因）を捉えた回避または対抗戦略・対応戦略に区分し、具体的な戦略案を策定した。
- なお、この戦略案は、大阪港の競争力強化のために本市として既に取り組んでいるもの、あるいは今後取り組む予定のものであり、「IV経営改善策1. 全般的課題への対応 競争力強化策」で示す戦略案のみが本市の取り組むものではない。  
「SWOT分析【別紙1】参照」「戦略案【別紙2】参照」

#### SWOT分析による戦略案

- ① 官民一体での海外ポートセールスの推進、東南アジア各港との連携・交流強化、直行便の誘致、大阪港のブランド力強化などによる東南アジアからの輸入促進。
- ② 府営港湾との連携施策として、府市共同セミナーを実施するとともに、大阪港のゲート前滞留対策、南大阪・和歌山・奈良・三重方面等からの集貨について検討を進める。
- ③ コンテナターミナルゲート前混雑緩和の取組み（滞留対策システム構築、物流・一般交通の分離等）を推進する。
- ④ 内航フィーダー貨物拡大を目指し、内航フィーダー船が定期的に着岸できるバース利用方法を検討する。
- ⑤ 豪州航路の維持拡大を目指し、大型船受入確保（航路増深、バースウィンドウ確保等）や豪州からの輸入貨物拡大に向けた需要を掘り起す。
- ⑥ 邦船3社コンテナ部門統合や、船舶の大型化、内航フィーダーサービスに対応した大阪港コンテナターミナルの再編、CT処理能力の強化等を検討する。
- ⑦ 物流倉庫の立地促進、及び見直し可能な公共上屋については取り壊して市有地を賃貸するなど、民間による物流施設の整備等について検討する。
- ⑧ 既存のインセンティブの利用促進に加え、外航フェリー貨物に対するインセンティブを検討する。
- ⑨ 戦略的な誘致活動や、PFI手法による利便性の高い天保山客船ターミナルの整備、新たな観光ツアー先の開拓などにより、クルーズ客船を誘致する。
- ⑩ 圏域の経済効果が見込まれるため、天保山客船ターミナルの運営を一般会計化する。
- ⑪ 港湾施設を強靱化する（災害に強い港湾施設の整備）

### 4 利用者ヒアリング結果

- SWOT分析による戦略案を補完するため、大阪港の利用者が、大阪港に期待するものや港湾管理者への要望などについて、これまでも情報交換を行っているが、経営計画の策定にあわせたヒアリングも実施した。「利用者ヒアリング結果【別紙3】参照」

事業者 / カテゴリ	貨物の見通し	料金の低減（インセンティブなど）	用地の確保	上屋の老朽化	競争力強化の取組
コンテナ船運航会社	米中貿易摩擦の影響で中国との貨物量は減少。最近では新興の東南アジア諸国に着目している。	大阪港でボリュウムを扱った既存船会社に対するインセンティブなど	複数のターミナルを使っており効率面で課題があると認識している	— (コンテナは上屋を使用しないため)	内航専用バースが整備出来れば寄港したい
外航・内航船運航会社	「バルブや新聞紙は大阪港揚げにしてほしい」との引き合いが強い	コンテナだけでなくバルク貨物に対するインセンティブが必要	船舶の大型化により、大阪港では岸壁水深が確保出来ない場合がある	上屋の更新を期待している。雨天にも荷役が出来るようなものが望ましい	岸壁水深が、確保されている夢洲を一時的にでも利用したい
港湾運送関係事業者	危険物貨物の取り扱いには伸びており、今後も伸びると思っている	港頭地区の競争力のある料金体系の導入を是非お願いしたい	荷物を集めるには大きな土地が必要。土地の確保をお願いしたい	上屋の老朽化により、施設の機能が陳腐化している	国内フィーダーの大阪港への取込みが必要



## II 港湾施設提供事業を取り巻く状況

### 5 港湾計画における貨物量の見通し

- 2019年3月に改訂した大阪港港湾計画において、概ね10年後の取扱貨物量を下記の方法により、推計した。
- 大阪港の取扱貨物量推計の結果、2020年代後半の外貿コンテナ貨物量は、271万TEUと今後堅調に増加する見込み
- また、総取扱貨物量についても、9,660万トンと堅調に増加する見込み

		実績 (2018年)	将来貨物量 (2020年代後半)
取扱貨物量	全体	8,430万トン	9,660万トン
	外貿	3,620万トン	4,470万トン
	(うちコンテナ)	(3,210万トン)	(4,000万トン)
		(210万TEU)	(271万TEU)
	内貿	4,810万トン	5,190万トン
(うちフェリー)	(3,140万トン)	(3,340万トン)	

#### ■ 取扱貨物量推計フロー

基準年：2013年 目標年次：2020年代後半

#### ミクロ推計

(品種ごとに業界の動向、荷主へのヒアリング等も踏まえて推計)

#### 外 貿

#### 内 貿

外貿 太宗貨物

経済指標等

フェリー、内貿一般 太宗貨物

経済指標等

過去10年間の取扱実績

(相手国GDP、製造品出荷額等)

過去10年間の取扱実績

(相手地域GDP、製造品出荷額等)

荷主等へのヒアリング

貨物量・業界の動向

荷主等へのヒアリング

貨物量・業界の動向

推計モデルの検討と将来貨物量推計

推計モデルの検討と将来貨物量推計

外貿一般貨物量 (トン)

外貿コンテナ貨物量 (トン)

内貿一般貨物量

内貿フェリー貨物量

原単位

空コン率

航路別に推計

外貿コンテナ貨物量 (TEU)

### Ⅲ 施設提供事業の課題

- 港湾施設提供事業の課題を、全般的課題と個別課題に分類するとともに、それらを短期間に取り組むべきものと、中期的に取り組むべきものに区分している。
- 経営計画Ver.2.0で掲げた全般的課題の一つであった「営業損益の安定的黒字体質の構築が必要」については、営業損益の安定的な黒字化が図られたため全般的課題から削除する。
- 経営計画Ver.2.0で掲げた全般的課題の一つであった「平成30年台風第21号被害からの復旧」については、令和元年度に本格復旧が完了したため全般的課題から削除する。

**課題ごとの取り組み期間の目標年次**

- 短期間に取り組むべきもの（短期的取組） 令和2年度まで
- 中期的に取り組むべきもの（中期的取組） 令和4年度まで

#### 施設提供事業全体あるいは多くの地区に共通する課題を抽出

## 1. 全般的課題

- ① 稼働率向上のための分析及び戦略策定が必要 (中期的取組)
- ② 過大な土地賃借料負担(施設提供事業から埋立事業への支払) (中期的取組)
- ③ 収益性の低い「一体使用荷さばき地」の必要性の検証 (中期的取組)
- ④ 老朽化する上屋への対応 (中期的取組)
- ⑤ 港営事業会計を構成する施設提供事業と埋立事業の区分の明確化 (中期的取組)