

港湾施設提供事業経営計画

平成30年3月

大阪市港湾局

目次

I	はじめに	
1	港湾施設提供事業経営計画の目的	3
2	経営計画の狙い	4
3	経営計画を策定するための手順	4
4	経営計画の取組期間	4
II	施設提供事業を取り巻く状況	
1	施設提供事業を取り巻く状況	5
2	大阪港を取り巻く状況	6
3	SWOT分析による戦略案の策定	7
4	利用者ヒアリング結果	7
5	次期港湾計画における貨物量の見通し	8
6	「先導的官民連携支援事業」の取り組み	9
III	施設提供事業の課題	10
IV	経営改善策	
1	全般的課題への対応	12
2	個別課題への対応	19
V	経営計画による効果	
1	大阪港の競争力強化への貢献	26
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）	27
VI	経営計画策定後の取り組み	28
VII	経営計画のまとめ	29

I はじめに

1 港湾施設提供事業経営計画（以下、「経営計画」とする。）の目的

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81棟



➤ 荷さばき地966, 330㎡



➤ 荷役機械2基（ガントリークレーン）



② 施設提供事業の経営改善の取り組み経過

- 港湾施設提供事業では、平成18年度末に策定した経営改善方策基本方針（大阪市港湾事業経営改善委員会 H19.3.31策定）（以下「経営改善方策」とする。）に基づき、「高コスト体質の改善」、「将来の収支悪化防止」、「競争力の強化」の3つの視点で経営改善を進めてきた。

③ 経営計画策定に至る経過

- しかしながら、「経営改善方策」の策定から約10年が経過し、施設提供事業を取り巻く状況は、大きく変化している。
- また、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。
- さらに、本市監査委員からも「同事業の営業収益から営業費用を差し引いた営業損益が7年連続の赤字となっており、会計処理の構造上、問題がある。」旨の指摘や「個別の施設に関する収支の検討がなされていない。」旨の指摘がされている。

④ 経営計画策定の目的

- 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

2 経営計画の狙い

- ・ 施設提供事業の収支改善を図ることが本経営計画を策定する目的ではあるが、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する。
- ・ 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。

3 経営計画を策定するための手順

▶ 経営計画を策定するため、以下の手順で課題を抽出する。

情勢分析

施設提供事業と大阪港を取り巻く現状、SWOT分析、利用者へのヒアリングなどをまとめる。
これを「経営計画」を提示するうえでの参考とする。

課題の抽出

事業全体にかかる「全般的課題」と、経営収支の計数面から抽出した不採算施設に関する「個別課題」を提示する。

経営改善策の提示

「全般的課題」、「個別課題」で提示した課題毎に「経営改善策」を提示する。

経営計画策定後の取り組み

経営計画を実効性あるものとするため、計画策定後の取り組みを提示する。

4 経営計画の取組期間

- ・ 経営計画の取組期間は、平成30年度より5年間とする。
- ・ 但し、施設提供事業は、社会経済情勢の変化により施設の稼働状況が短期間に大きく変化することがあるため、毎年度、既定の経営改善策の進捗を確認するとともに、決算の結果を基に「不採算地区、施設」を抽出することを続けていく。

II 施設提供事業を取り巻く状況

1 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)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
収益的収支										
収益	73.4	71.3	66.6	56.9	54.5	52.1	47.8	46.9	47.9	46.9
営業収益(A)	68.3	66.1	58.9	48.2	44.7	43.0	38.8	38.4	39.4	38.6
営業外収益(B)	5.1	5.2	7.7	8.7	9.7	9.1	9.0	8.5	8.5	8.3
収入計(C)=(A)+(B)	73.4	71.3	66.6	56.9	54.5	52.1	47.8	46.9	47.9	46.9
費用	57.2	60.3	61.9	58.6	54.1	52.6	44.7	43.1	47.2	43.8
営業費用(D)	50.8	54.5	56.7	54.2	50.4	49.5	42.2	41.0	45.5	42.5
営業外費用(E)	6.4	5.8	5.2	4.4	3.8	3.2	2.5	2.1	1.7	1.4
支出計(F)=(D)+(E)	57.2	60.3	61.9	58.6	54.1	52.6	44.7	43.1	47.2	43.8
営業損益Q=(A)-(D)	17.5	11.6	2.3	△ 6.0	△ 5.6	△ 6.5	△ 3.3	△ 2.5	△ 6.1	△ 3.9
経常損益(G)=(C)-(F)	16.2	11.1	4.8	△ 1.7	0.3	△ 0.6	3.1	3.9	0.7	3.1
特別利益(H)	0.7	2.6	0.9	1.0	1.3	0.0	8.4	14.0	0.0	3.9
特別損失(I)	0.0	0.0	0.7	1.2	9.0	6.2	1.0	1.8	1.9	7.6
特別損益(J)=(H)+(I)	0.7	2.6	0.2	△ 0.1	△ 7.7	△ 6.2	7.4	12.2	△ 1.9	△ 3.7
当年度純利益(損失)(K)=(G)+(J)	16.9	13.7	5.0	△ 1.8	△ 7.4	△ 6.7	10.6	16.0	△ 1.3	△ 0.6
資本的収支										
資本的収入	24.4	21.0	13.2	14.0	15.7	12.6	11.8	13.1	2.9	1.2
資本的支出	45.3	36.4	30.6	27.3	31.1	29.5	24.4	19.7	18.7	16.6
差引不足額(P)=(L)-(O)	△ 20.9	△ 15.3	△ 17.4	△ 13.4	△ 15.5	△ 17.0	△ 12.6	△ 6.7	△ 15.8	△ 15.4
補填財源	33.3	30.3	30.4	11.6	11.3	8.5	18.4	25.6	10.0	11.2
再差引過不足額	12.3	15.0	13.0	△ 1.8	△ 4.2	△ 8.5	5.9	18.9	△ 5.8	△ 4.3
累積資金過不足額(a)	△ 5.4	9.6	22.6	20.8	16.7	8.2	14.1	33.0	27.2	22.9

➡ 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

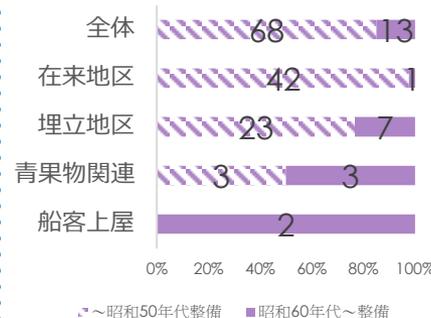
- 埋立地に立地する多数の埠頭用地の底地を埋立事業から賃借している。
- また、安定的に収益を計上出来ない「一体使用荷さばき地の存在」も赤字要因の一つとなっている。

営業損益の特徴

- 監査委員から「営業損益が7年連続の赤字となっており、会計処理の構造上、問題がある。」旨の指摘がある。
- これは、個別収支を見ると赤字となっている施設があることが要因となっている。

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・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

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27年に日本を訪れた外国人数は約1,974万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716万人となっている。

大阪港における今後の見込み

- ・上海発着の1週間クルーズの定期寄港等により、大阪港へのクルーズ客船の寄港が急増し、平成29年の寄港回数は、上海発着の1週間クルーズの定期寄港等により、50回程度となった。引き続き今後も旺盛な需要が見込まれる。
- ・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。

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」

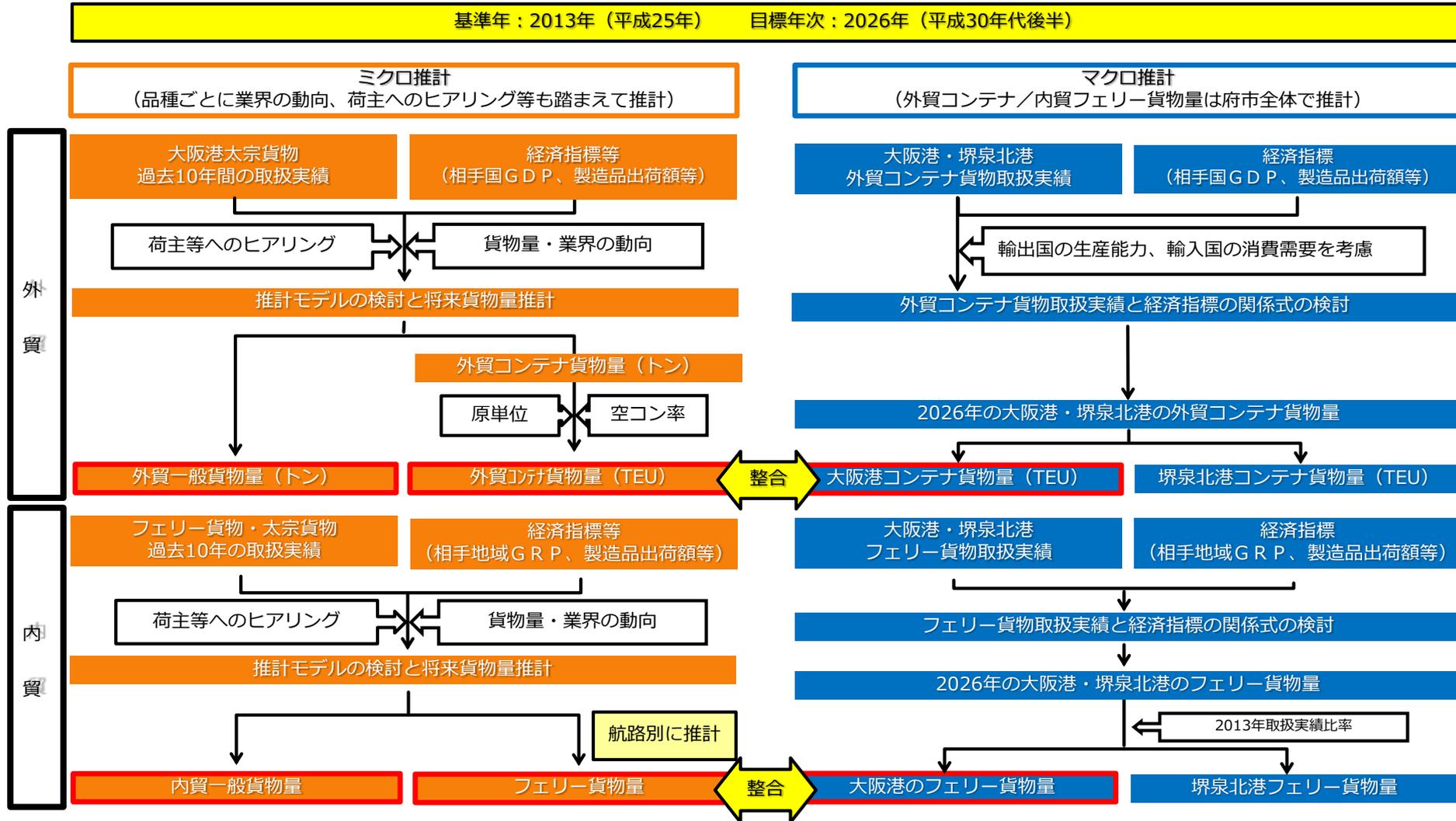
事業者 /カテゴリ	貨物の見通し	料金の低減（インセンティブなど）	用地の確保	上屋の老朽化	競争力強化の取組
コンテナ船運航会社	中国との物量は頭打ち。これからは、東南アジア航路が重要	大阪港でボリュームを扱った既存船会社に対するインセンティブなど	複数のターミナルを使っており効率面で課題があると認識している	— (コンテナは上屋を使用しないため)	内航専用バースが整備出来れば寄港したい
外航・内航船運航会社	「パルプや新聞紙は大阪港揚げにしてほしい」との引き合いが強い	コンテナだけでなくパルク貨物に対するインセンティブが必要	船舶の大型化により、大阪港では岸壁水深が確保出来ない場合がある	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が伸びており、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 次期港湾計画における貨物量の見通し

- 港湾計画の改訂に向けて、概ね10年後の取扱貨物量をミクロ推計とマクロ推計（外貿コンテナ・内貿フェリー貨物量）の2つの方法により、推計する。
- 総取扱貨物量、外貿コンテナ貨物量ともに、今後増加する見込み。

■取扱貨物量推計フロー



II 港湾施設提供事業を取り巻く状況

6 「先導的官民連携支援事業」の取り組み

- 老朽化が進み、近く建替え時期を迎えようとする本市所有上屋の今後の管理運営形態を、民間事業者の資本や能力の活用も視野に入れたモデルケースを検討すべく、国土交通省が実施している先導的官民連携支援事業を活用して検討を行っている。
- 対象施設の選定にあたっては、民間事業者へのヒアリング結果を踏まえ、上屋をグループ化したうえで、再整備に適する区域の絞り込みを行い、優先的に同事業の導入を検討する地区を選定することとした。
- また、開発事業者や倉庫事業者等複数者へのヒアリングを実施し、事業の実現性を確認する。

検討の経過

ヒアリング結果（概要）

- ・ 立地：倉庫を整備する場合、大阪港内の上屋では立地条件に大差なし
- ・ 附帯施設：上屋の余剰地への分築が望ましい。
- ・ 附帯規模：上屋用地に加え一定規模の敷地が必要

上屋施設のグループ化

- ・ PPP/PFI事業の導入にあたっては、事業者ヒアリングの結果、分築が望ましいとされているなか、上屋1棟分の敷地面積では分築の施設整備は困難であるため、近接した上屋数棟をグループ化することにより検討することにした。

グループ化した上屋の中から絞り込み

次の視点から絞り込みを実施した。

- ① 一定規模以上の余剰地を生み出せる可能性のある区域を抽出
- ② 相対的に新しい上屋は対象から除外
- ③ その他現地の状況を考慮（隣接地を一体的に利用できる見込み等）

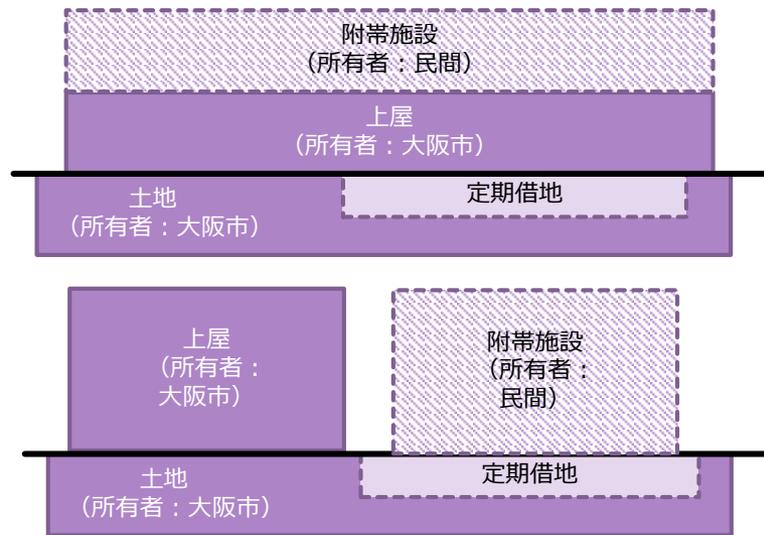
検討対象の選定

大阪港内で2地区程度を選定して具体的に検討

開発事業者や倉庫事業者等へのヒアリング結果

- ◆ 高度物流施設と上屋との分築が望ましい。
- ◆ 1階部分を上屋、2階以上を倉庫とする合築とする案であれば「事業として成立する可能性がある。」など

官民連携のスキーム例



官民連携により、公共単独での整備と比して、イニシャルコストやランニングコストの削減を目指す。

