

港湾施設提供事業経営計画

Ver.2.0

平成31年3月
大阪市港湾局

目次

I	はじめに	3
1	台風21号被害からの復旧	3
2	港湾施設提供事業経営計画 Ver.2.0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	10
4	利用者ヒアリングの結果	10
5	次期港湾計画における貨物量の見通し	11
III	施設提供事業の課題	12
IV	経営改善策	16
1	全般的課題への対応	16
2	個別課題への対応	24
V	経営計画 Ver.2.0による効果	44
1	大阪港の競争力強化への貢献	44
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）	45
VI	経営計画 Ver.2.0のまとめ	46

I はじめに

1 台風21号被害からの復旧

- 平成30年9月4日に襲来した台風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、出来る限り迅速に応急復旧に取り組んだ。
- 現在は応急復旧が完了しているが、台風の大型化に備え平成31年度はこれらの施設の本格復旧に取り組んでいく。
- 台風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、平成31年度でも、本格復旧に伴う損失を計上することになる。
- しかしながら、「台風21号による被害からの復旧」は全力で取り組むべきであることから、これを全般的課題に加え、港湾施設提供事業経営計画 Ver.2.0の中でも「最優先に取り組む課題」としていく。

I はじめに

2 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。）とは

- 経営計画 Ver.2.0は、平成30年3月末に策定した「港湾施設提供事業経営計画（以下「経営計画」とする。）」を更新したものであり、今後とも、計画取組期限の2022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.2.0では、経営計画で定めた経営改善策の平成29年度での効果を検証するとともに、平成29年度決算結果に基づき新たな課題を抽出した。
- また、経営計画 Ver.2.0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 81棟



➤ 荷さばき地 9 6 6 , 3 3 0 m²



➤ 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。

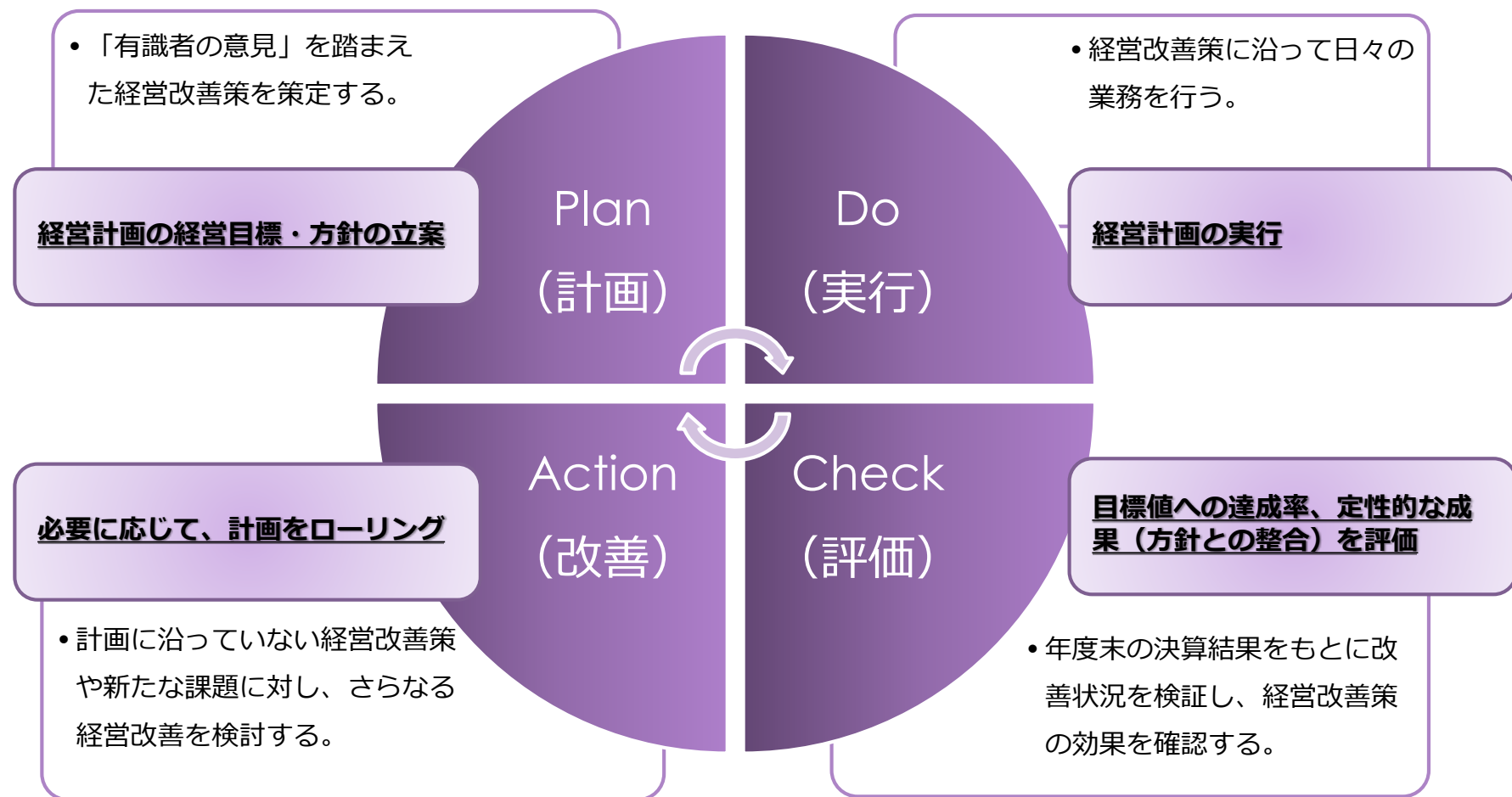
また、本市監査委員からも「同事業の営業収益から営業費用を差し引いた営業損益が8年連続の赤字となっており、会計処理の構造上、問題がある。」旨の指摘や「個別の施設に関する収支の検討がなされていない。」旨の指摘がされている。

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 P D C Aサイクルの実施

- 2022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（P D C A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2023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)

		H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
収益 的 収 支	収益 (A) = (B) + (C)	73.4	71.3	66.6	56.9	54.5	52.1	47.8	46.9	47.9	46.9	46.5
	営業収益 (B)	68.3	66.1	58.9	48.2	44.7	43.0	38.8	38.4	39.4	38.6	38.4
	営業外収益 (C)	5.1	5.2	7.7	8.7	9.7	9.1	9.0	8.5	8.5	8.3	8.2
	費用 (D) = (E) + (F)	57.2	60.3	61.9	58.6	54.1	52.6	44.7	43.1	47.2	43.8	41.4
	営業費用 (E)	50.8	54.5	56.7	54.2	50.4	49.5	42.2	41.0	45.5	42.5	40.1
	営業外費用 (F)	6.4	5.8	5.2	4.4	3.8	3.2	2.5	2.1	1.7	1.4	1.2
	営業損益 (Q) = (B) - (E)	17.5	11.6	2.3	△ 6.0	△ 5.6	△ 6.5	△ 3.3	△ 2.5	△ 6.1	△ 3.9	△ 1.8
	経常損益 (G) = (A) - (D)	16.2	11.1	4.8	△ 1.7	0.3	△ 0.6	3.1	3.9	0.7	3.1	5.2
	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	1.1
	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	3.1
資本 的 収 支	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	△ 2.0
	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	3.2
	資本の収入 (L)	24.4	21.0	13.2	14.0	15.7	12.6	11.8	13.1	2.9	1.2	4.3
	資本の支出 (O)	45.3	36.4	30.6	27.3	31.1	29.5	24.4	19.7	18.7	16.6	18.4
	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	△ 14.2
	補填財源	33.3	30.3	30.4	11.6	11.3	8.5	18.4	25.6	10.0	11.2	13.1
	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	△ 1.1
	累積資金残高 (a)	△ 5.4	9.6	22.6	20.8	16.7	8.2	14.1	33.0	27.2	22.9	21.8

➡ 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

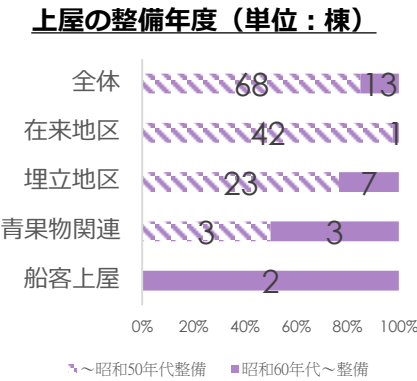
収支圧迫要因

- 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8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



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くよう、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

2 大阪港を取り巻く状況（2）

台風21号（H30.9.4）による被害の状況（主なもの）

台風21号による影響

- 過去最大潮位（標高293cm）を超え、標高329cm（OP459cm）を記録。非常に強い風（夢洲では最大瞬間風速59.7m/s）

被害の状況

岸壁

- 桜島岸壁の接続板破損、安治川突堤基部の岸壁舗装陥没、J岸壁のフェンス破損等
- 空コンテナの山崩れ・破損発生、夢洲で約1,500個、咲洲で約1,000個
- コンテナ28個が海上に流出し（すべて回収済）、一時的に航行制限発生

上屋、荷役機械

- 上屋の損傷（66棟/81棟、特にQ1、Z、中央1号、梅町2号、I10の5棟が屋根に穴開き）のほか、浸水やシャッター破損等
- 夢洲コンテナ埠頭 トランスファークレーン2基倒壊、トップリフター2台損傷、ガントリークレーン1基不稼働（2基稼働中）
- 咲洲コンテナ埠頭（C8）ガントリークレーン1基不稼働（2基稼働中）
- 咲洲多目的埠頭（C6/7）ガントリークレーン1基不稼働（1基稼働中）

防潮堤

- 港区や大正区における防潮堤前面の台船及び小型船舶の乗揚げ、港区防潮堤の階段部破損等

臨港道路、臨港緑地、集客施設

- コンテナの飛散や荷崩れによる照明灯の破損や一時的な通行止め等
- 街路樹のほか、緑地・緑道等・倒木多数（約1,900本）、魚釣護岸、舞洲シーサイドプロムナードのボードウォーク破損、中央突堤臨港緑地の階段損傷、コスモスクエア海浜緑地のブロック舗装や階段部の破損等
- 舞洲アリーナ（建物賃貸）、舞洲ヘリポート（指定管理）、開港150年記念碑破損、ポートタウン（駐車場・域内道路） 屋根の破損、設備不良、倒木など

その他

- 港湾局所有給水タンクの流出
- SOLAS施設 対象24か所のうち15か所で被害（フェンス2,144mのうち1,200m、カメラ17個中2個（HS3、C7））
- 南港北防波堤の破損、夢洲H護岸の上部ブロック破損、夢洲G護岸背後の盛土法面の洗掘、南港フェリーターミナルの歩廊橋の破損
- 民間事業者所有の車両の水没、事務所の浸水や破損、テント倉庫の破損等

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（3）

台風21号（H30.9.4）による被害の状況（主なもの）

大阪港 平成30年台風21号被害状況（主なもの）

平成30年9月10日時点



① 青洲緑地



⑥ 青洲岸壁



⑦ 中央突留臨港線地



⑦ 中央突留臨港線地



⑧ 中央1号上屋



⑨ 安造川突留基部



② 夢洲H岸壁



④ 夢洲コンテナターミナル



③ 夢洲G岸壁



⑤ 夢洲道路



⑫ 南港北防波堤



⑫ 南港北防波堤



⑪ コスモスクエア海浜緑地



⑭ 臨港道路（南港東）



⑬ 臨港道路（南港中）



⑮ C-6岸壁



⑯ Q-1上屋



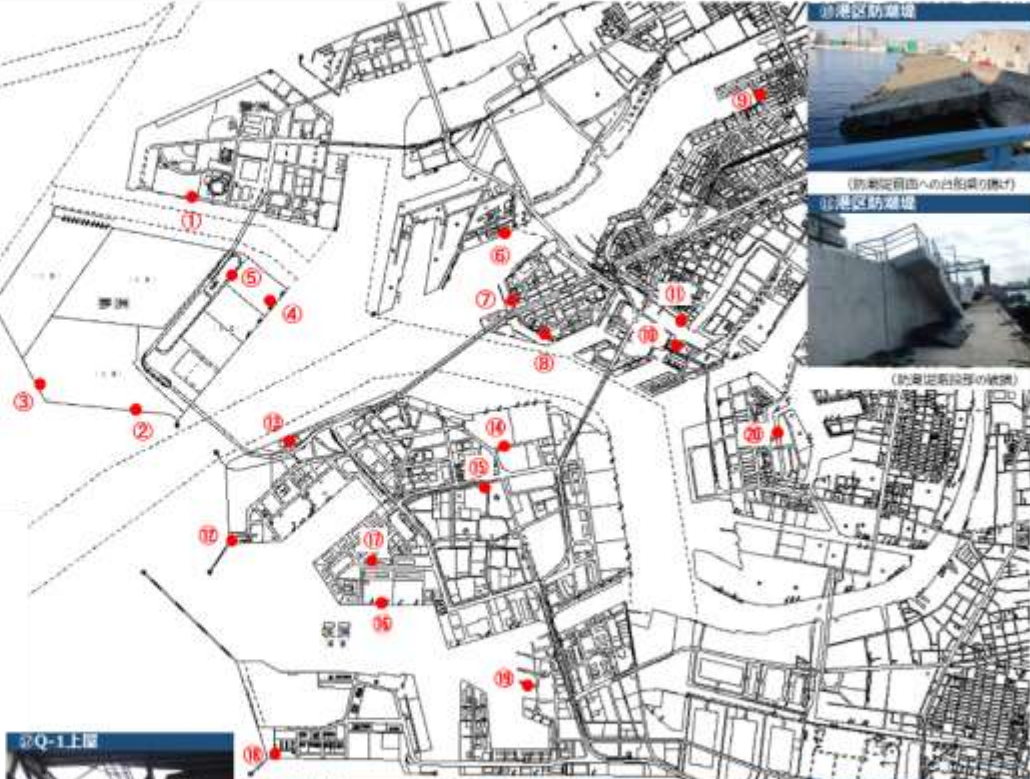
⑰ 岸壁



⑱ 大阪臨港フェリーターミナル



⑳ 大正区防波堤



⑱ 港防波堤



⑱ 港防波堤



⑱ 港防波堤



⑱ 港防波堤

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。
- 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	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 次期港湾計画における貨物量の見通し

- 大阪港港湾計画の改訂に向けて、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 (2017年)	将来貨物量 (2020年代後半)
取扱貨物量	全体	8,460万トン	9,660万トン
	外貿	3,480万トン	4,470万トン
	(うちコンテナ)	(3,110万トン)	(4,000万トン)
		(205万TEU)	(271万TEU)
	内貿	4,980万トン	5,190万トン
	(うちフェリー)	(3,240万トン)	(3,340万トン)

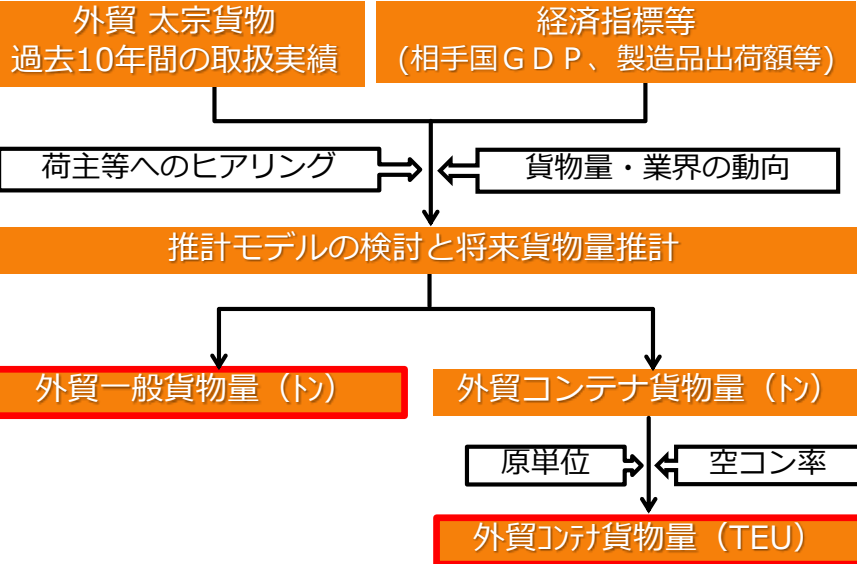
取扱貨物量推計フロー

基準年：2013年（平成25年） 目標年次：2026年（平成30年代後半）

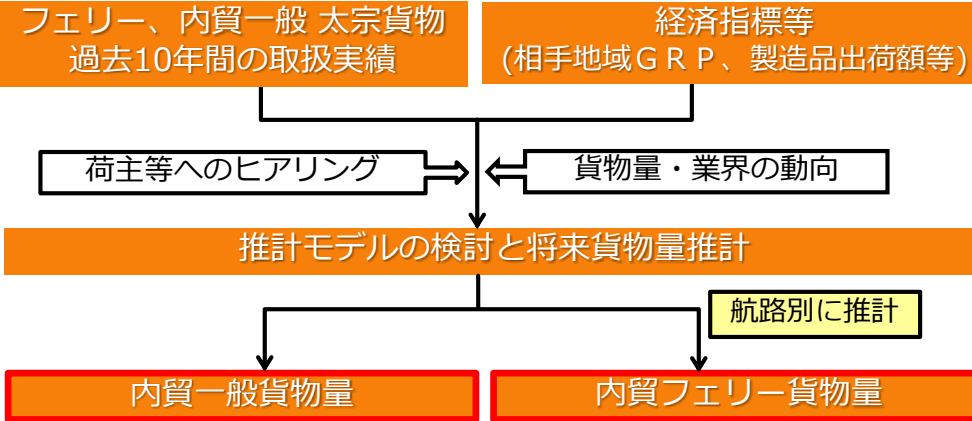
ミクロ推計

（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



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。

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） 2020年度まで
- 中期的に取り組むべきもの（中期的取組） 2022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 台風21号被害からの復旧
- ② 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)
- ③ 営業損益の安定的黒字体質の構築が必要 (中期的取組)
- ④ 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)
- ⑤ 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)
- ⑥ 老朽化する上屋への対応 (中期的取組)
- ⑦ 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)