

Ⅲ 施設提供事業の課題

個別課題の抽出

《経営計画（平成28年度決算）における個別課題の抽出の考え方》

- 個別課題については、平成28年度決算の計数を基に地区あるいは施設単位で「赤字」となっているもの（8地区）を抽出し、新規利用者を誘致出来るなど、赤字を解消出来る見込みがある施設については、検討の対象から除外（1地区除外：J地区荷さばき地）した。

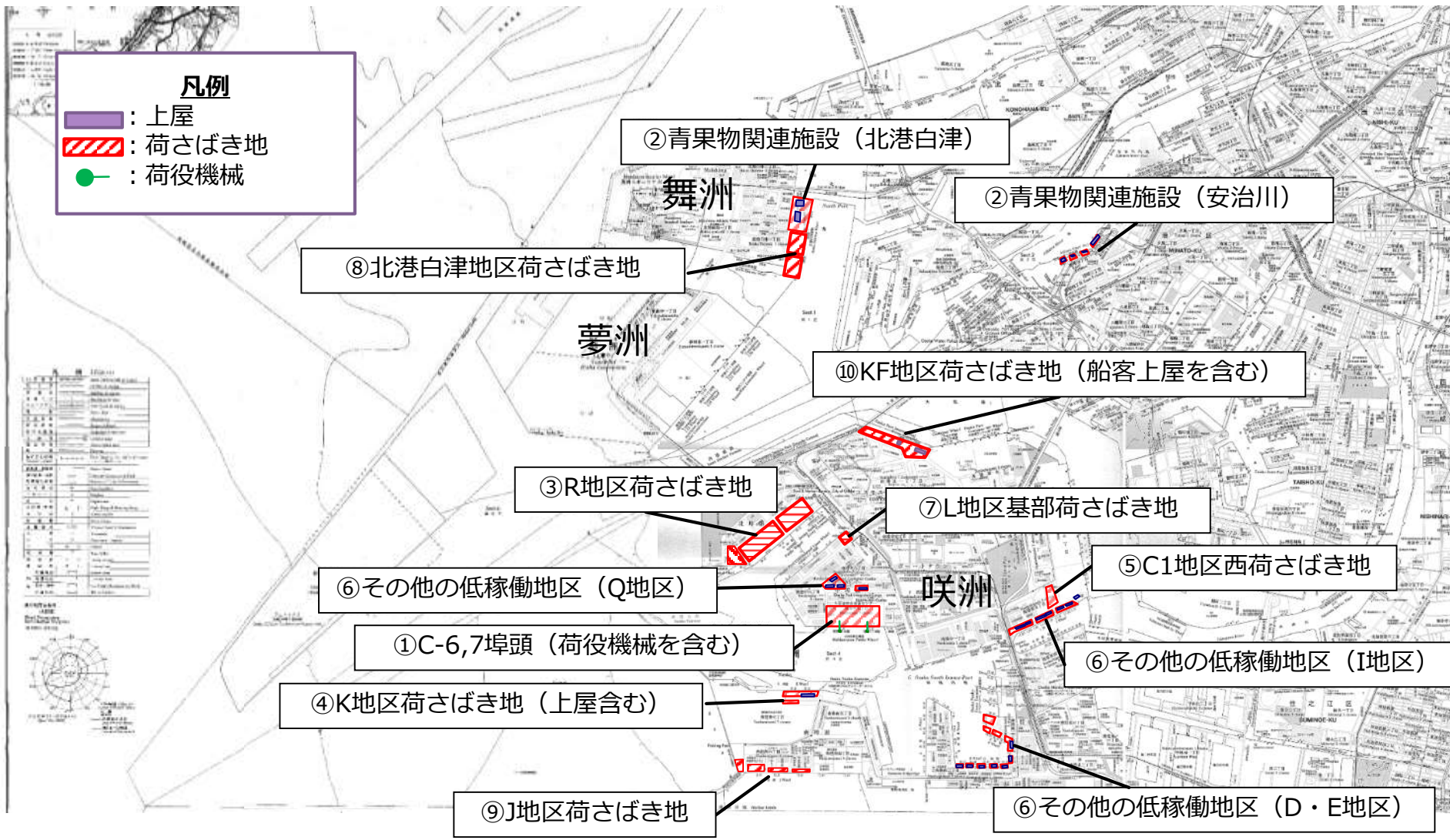
《経営計画 Ver.2.0（平成29年度決算）における「収支結果の算出方法」の変更》

- 経営計画では消費税を課税した状態での収支結果に基づいて個別課題を抽出していたが、経営計画 Ver.2.0では港営事業会計の決算表示と同様の消費税での影響を除いた収支結果（以下「税抜き表示」とする。）に基づき個別課題を抽出した。

《経営計画 Ver.2.0で新たに抽出した「個別課題」》

- 上記の「収支結果の算出方法の変更」及び経営計画策定後の状況変化により以下の地区を新たに「個別課題」として抽出した。
 - ・北港白津地区荷さばき地【利用者の撤退による収支悪化】
 - ・J地区荷さばき地【新規利用者の誘致が実現しなかったため】
 - ・K F地区荷さばき地（船客上屋含む）【税抜き表示による収支結果で赤字となったため】

個別課題の箇所図



Ⅲ 施設提供事業の課題

個別課題抽出の前提条件

2. 個別課題

【経営計画からの継続課題】

- ① C-6、7埠頭（荷役機械を含む）（短期的取組、中期的取組）
- ② 青果物関連施設（中期的取組）
- ③ R地区荷さばき地（中期的取組）
- ④ K地区荷さばき地（上屋含む）（中期的取組）
- ⑤ C1地区西荷さばき地（中期的取組）
- ⑥ その他の低稼働地区（D・E地区、I地区、Q地区）（短期的取組）
- ⑦ L地区基部荷さばき地（短期的取組）

【新たな課題】

- ⑧ 北港白津地区荷さばき地（中期的取組）
- ⑨ J地区荷さばき地（中期的取組）
- ⑩ K F地区荷さばき地（船客上屋含む）（中期的取組）

IV 経営改善策

1. 全般的課題への対応

① 台風21号被害からの復旧

被害状況

- 上屋について全81棟中66棟において被害発生
- 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 平成30年9月5日時点）

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

これまでの取り組み

- 上屋の補修については、港湾局の技術部門の職員を中心としたプロジェクトチームを編成するとともに緊急工事による応急補修を実施
- ガントリークレーンについて、緊急工事を実施

課題解決のための「経営改善策」

- 平成31年度に本格復旧工事に着手
- これまで台風に特化した対策を講じていなかったことから本格復旧工事に際しては、台風21号を教訓とし、上屋の屋根・シャッター等の強度を向上させる手法を検討し実施

IV 経営改善策

1. 全般的課題への対応

② 稼働率向上のための分析及び戦略策定が必要

課題解決のための現状認識

- 上屋及び荷さばき地の施設稼働率は全体で平均67%となっており、一部の施設では稼働率を上昇させる余地がある。
- 稼働率の向上のためには、SWOT分析による戦略案と事業者ヒアリング双方の結果から導き出された大阪港の競争力強化策（取扱貨物量増加）に取り組むことが必要である。

SWOT分析による戦略案

大阪港全体の戦略案【再掲～抜粋～】

- ① 海外ポートセールスの推進、ブランド力の強化
- ② 府営港湾との連携、ゲート前滞留対策、集貨
- ③ コンテナターミナルゲート前混雑緩和
- ④ 内航フィーダーの貨物拡大
- ⑤ 豪州からの輸入貨物拡大
- ⑥ コンテナ船会社の統合などに対応したターミナルの再編
- ⑦ 民間による物流施設の整備促進
- ⑧ 外航フェリー貨物へのインセンティブ
- ⑨ PFI手法による天保山客船ターミナルの整備
- ⑩ 天保山客船ターミナルの一般会計化
- ⑪ 災害に強い港湾施設の整備

事業者ヒアリングの結果

事業者ヒアリングの結果

※大阪港に望むもの

- ① 使用料の低減
- ② インセンティブの導入
- ③ 用地の確保
- ④ 上屋の老朽化対策
- ⑤ 競争力強化の取組

施設提供事業で取り組むべき方策を選定

競争力強化策
※次ページ以降

IV 経営改善策

1. 全般的課題への対応

② 稼働率向上のための分析及び戦略策定が必要

「競争力強化策の考え方」（中期的取組）

- 我が国においては、人口減少の問題や、船会社の統合・船舶大型化等による寄港地の絞り込み、といった厳しい経営環境が今後も見込まれるが、大阪港は、背後の広大なマーケットや、充実した物流ネットワークといった強み、ポテンシャルを有していると考ええる。
- このため、今後、事業拡大や新たな事業展開を企図する民間事業者の動向に注視しながら、ニーズの変化を的確に捉え、こうした事業者がビジネスチャンスを逸することのないよう、事業者を後押しする施策を実施していく必要がある。
- 本市においては、これまで実施してきた施策に加え、SWOT分析を基に策定した戦略案に取り組みつつ、また戦略案も適宜見直ししながら、大阪港の取扱貨物量をさらに増加させていくことが重要である。
- 施設提供事業の経営改善に向けては、この戦略案及び事業者ヒアリングに基づき、施設の稼働率向上のための「競争力強化策」を策定、実施していくことが必要となる。
- 具体的な「競争力強化策」は次ページに示すとおりである。

IV 経営改善策

1. 全般的課題への対応

② 稼働率向上のための分析及び戦略策定が必要

- 本経営計画での「経営改善策」を実現することによって生じる「財源」をもって以下の「競争力強化策」を実行する。

«競争力強化策»

I. 上屋をはじめとした所管施設の補修強化

- 限りある財源を予防保全型の補修に可能な限り充当していくことで、所管施設の延命化及び機能維持に努めていく。

II. 高度な物流機能を持った所管施設の更新

- 所管施設の更新投資の際には、仕様やレイアウトに一定の汎用性を持たせることに留意しつつ、物流の高度化などに対応したものとする。

III. 所管施設の更新にあたっての積極的な民間活力の導入

- 更新投資においては、国制度の「先導的官民連携支援事業」を活用するなど、民間活力の導入に積極的に取り組む。

IV. 競争力のある使用料体系への見直し（使用料全体の見直し、新たな等級の設置）

- 現行の使用料を全体的に軽減すること、あるいは現行の使用料の等級に下限の等級を追加するなどにより、「ユーザー視点での競争力のある使用料」とする。

V. 取扱貨物量が増加し所管施設の稼働率向上につながるインセンティブの実施

- 所管施設の利用促進（使用開始）につながるような「新たな使用料制度」や「取扱貨物量増加に対するインセンティブ（集貨に関する支援）」などを検討する。

VI. 大阪港内での物流の効率化につながるインセンティブの実施

- 大阪港内における渋滞の緩和など、物流の効率化に資するユーザーの取り組みに対して、使用料の軽減や事業への支援などを検討する。

IV 経営改善策

1. 全般的課題への対応

- ③ 営業損益の安定的黒字体質の構築が必要
- 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）

課題解決のための現状認識

② 営業損益の安定的黒字体質の構築が必要

- ・ 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。」旨の指摘を受けている。
- ・ 港湾施設提供事業において、赤字となっている施設があることから、個別課題を検証した上で、経営改善をすすめる必要がある。

③ 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)

- ・ 施設提供事業では、埋立地の埠頭用地の底地を埋立事業から賃借しており、その賃借料22億円（平成31年度見込額）は、総費用39億円（平成31年度見込額）の半分以上を占めるなど、大きな負担となっている。
- ・ 従来からも賃借料の軽減は大きな課題であったため、これまで、累積資金を財源とすることができる範囲において、埠頭用地を埋立事業から取得することを進めてきた。
- ・ しかし、これ以上の埠頭用地の取得を進めるには、企業債の発行による資金調達に頼らざるを得なくなるが、同一会計内の施設（埠頭用地）の取得に企業債を発行すると、「不透明な会計処理」との指摘を免れない可能性がある。

課題解決のための「経営改善策」

（中期的取組）

- ・ 赤字となっている施設について個別に課題を分析し、適切な対策により経営改善を図るとともに、経営改善により生み出された資金をもって、埋立事業が所有する埠頭用地の底地を取得し、営業損益の安定的な黒字体質を構築する。
- ・ なお、購入にあたっては、事業全体の収支状況や個別の収支状況などを見定めて、タイミングや箇所を決定することとする。

IV 経営改善策

1. 全般的課題への対応

⑤ 収益性の低い「一体使用荷さばき地」の必要性の検証

課題解決のための現状認識

- 施設別収支を分析した結果、一体使用荷さばき地が存在する地区は安定した収益を計上出来ず赤字傾向となっており、一体使用荷さばき地のあり方を検討する必要がある。

一体使用荷さばき地とは
船舶の寄港に合わせて、一時的な荷さばきのためのスペースを確保し、利用者の効率的な荷役の機会を提供しているもの。

一体使用荷さばき地の特徴
定常的に使用許可することが出来ないため、岸壁の稼働率（船舶の寄港頻度）に大きく左右され、収益性は低調となる。

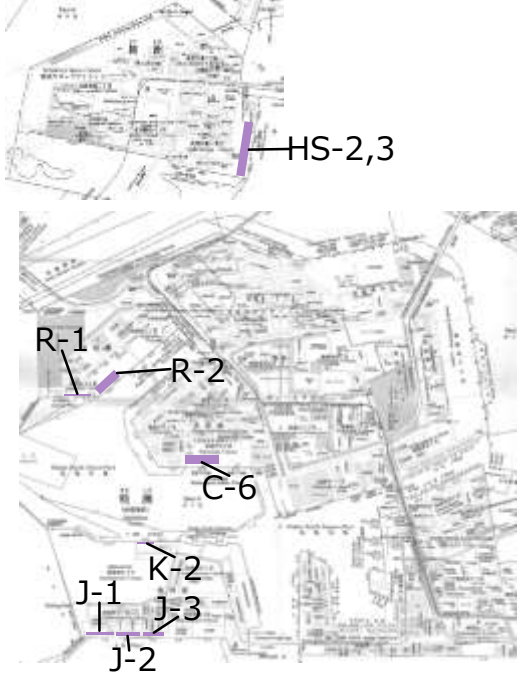
他港の状況
近年のコンテナ船、RORO船に対応するため、制度上「一体使用荷さばき地」としていないものの、運用面で大阪港と同様の取扱いをしている。

大阪港における必要性
利用者にヒアリングをしたところ、大半の利用者は効率的な荷役のため必要と回答した。

【一体使用荷さばき地のイメージ】



【一体使用荷さばき地位置図】



課題解決のための「経営改善策」
(中期的取組)

- 他港においても、効率的な荷役が可能な公共岸壁を提供する役割を重視し、背後を専用的に使用させない荷さばき地になっている岸壁があり、大阪港の利用者からも必要性が訴えられたことから、現状の利用実態から支障が生じないR地区のR-1岸壁背後の一体使用荷さばき地を廃止することとし、通常の荷さばき地に転換する。
- なお、今後も利用実態の把握に努め、廃止や縮小が可能となったものについては、通常の荷さばき地への転換を図る。

IV 経営改善策

1. 全般的課題への対応

⑥ 老朽化する上屋への対応

課題解決のための現状認識

- ほとんどの上屋が、耐用年数である31年を超えるなど老朽化が進行している。
- また、利用者へのヒアリングの結果、建設年度が古い施設では、現在の物流形態に対応していない、との指摘を受けている。
- 上屋の建替えにあたっては企業債を財源とするため、イニシャルコストと、ランニングコストを使用料収益で賄えなければならず、更新投資に着手する際には、将来にわたっての需要を見極めることが重要である。
- 戦後数多くの上屋が新設されてから相当な築年数が経過しているが、これまで建替えを行っておらず、更新投資に取り組むための明確なルールを定めていなかった。

課題解決のための「経営改善策」
(中期的取組)

- 今後、上屋を更新投資するにあたっては、次のルールを基本とする。
- 「上屋とその周辺の用地が一定規模あり、一体的な開発が可能であるもの」は民間活力の導入を積極的に検討する。(例：「先導的官民連携支援事業」の活用)
- 「上記以外のもの」は「更新計画」を策定し、公共での更新投資を行う。ただし、「大阪市PPP/PFI手法導入優先的検討規程」による手続きに留意する。

公共での更新投資は次の条件を満たすこととする。

- ✓ 建替後の上屋について、建替後の使用料（住之江区以外であれば1級の使用料）を徴収しても、これまでどおり継続した施設使用を見込むことができること
- ✓ 工事に支障が生じないこと（既存の利用者が工事期間に移転等が可能であること）
- ✓ 収支が合償うこと（稼働率を現実的なものとして設定すること）

上記の条件を満たさないものは、可能な限り上屋の延命措置を実施するが、その期限を過ぎた際は更地化による「荷さばき地」としての運用、あるいは廃止、そして、ニーズがあることが前提となるが、ユーザーへの賃貸などを実施する。

上屋の整備年度（単位：棟）（再掲）

