港湾施設提供事業経営計画Ver.4.0概要

1.大阪港の競争力強化の取り組みと港湾施設提供事業経営計画 Ver.4.0の関わりについて

阪神港

阪神港の目指すべき姿

① 西日本の産業と国際物流を支えるゲートポートとして、機能拡大（基幹航路の維持・拡大）
② 釜山港等東アジア主要港湾と対峙できる港湾サービスを確保し、国内ハブ港湾機能再構築
③ 基幹航路の拡大に向けた取扱貨物量を確保、東アジアの国際ハブポートとして機能

阪神港の主な戦略

- 内航フィーダーネットワークの充実など「集貨」機能の強化
- 産業の立地促進による「創貨」
- 港湾施設の機能強化など「競争力強化」

阪神港においては、阪神国際港湾㈱によるコンテナターミナルの一体的な運営など両港が連携すべき取り組みと、各港の特性に応じて実施すべき取り組みがあり、大阪港は輸入中心に、神戸港は輸出中心に発展してきた歴史的な経過など、各港の強みや弱みを踏まえた施策を展開していく。

大阪港

SWOT分析（主なもの）

大阪港の強み

- 2,100万人のマーケットがあり、インフラが充実
- アジア航路（特に中国）が充実している。
- 内航フェリーの航路網が充実している。
- 官民によるポートセールス体制が整っている。

大阪港の弱み

- 内航フィーダーは地理的・輸出航路体系的に神戸港が有利
- コンテナ車両によるターミナル前での車列が発生している。
- 岸壁・埠頭・上屋の老朽化による機能の陳腐化
- 基幹航路（欧州・北米航路）が少ない。

大阪港の機会、プラス要因

- ODAにより、アジアのコンテナターミナルの整備が進む。
- アライアンスの再編などに伴い、ターミナルも再編される。
- 内航RORO船の需要が高まっている。
- 夢洲地区におけるテクノポート線や道路などのインフラ整備の実施
- 阪神高速大和川線全面開通により大阪港へのアクセスが向上
- 港湾におけるデジタルトランスフォーメーションを通じた生産性の向上
- カーボンニュートラルポートの形成

大阪港の脅威、マイナス要因

- 新型コロナウイルスの感染拡大により、大幅な景気後退局面に入っている。
- 背後圏の人口が減少する見込み。
- 新名神開通により、神戸港へのアクセスが向上
- 今後、大規模な台風など自然災害が起こる可能性がある。

大阪港の戦略案

① 海外ポートセールスの推進、ブランド力の強化
② 大阪港・府営港湾との連携、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 ターミナルの再編、ターミナル作業の効率化
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 クルーズ客船に係る安全・安心な受入体制の構築、利便性の高い天保山客船ターミナルの整備
⑩ 災害に強い港湾施設の整備
⑪ 環境にも配慮した港湾機能の高度化

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

施設提供事業

《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。

港湾施設提供事業で達成すべきこと

- 取扱貨物量の増加
- 市民生活安定のために必要な機能の維持
- 収支改善

【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、PFI手法を活用するなど、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

- 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。
  ※うち、「新たな等級の設置」については、令和2年度から実施

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。

財源の確保

経営改善策
※次ページ

2. 経営計画Ver.4.0について

①　PDCAサイクルの実施について

- 令和4年度までを取組期間とするが、毎年度の決算結果を基に施設提供事業全体あるいは多くの地区に共通する課題（以下、「全般的課題」とする。）及び地区あるいは施設単位の課題（以下、「個別課題」とする。）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5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。

②　経営計画策定から実施3年目の評価について

- 本経営計画Ver.4.0では、令和元年度決算結果に基づき「個別課題」を抽出するとともに、経営計画Ver.3.0で定めた「経営改善策」の進捗を確認した。
- 港湾施設提供事業の令和元年度決算における経常損益は10億4,800万円と、平成30年度決算の11億1,800万円から7,000万円悪化している。
- 前回の経営計画Ver.3.0における経営改善対象額として、令和4年度までに赤字額の合計である約７億円の経営改善を目指しており、今回の経営計画Ver.4.0では、個別課題の解決によりＤ・Ｅ地区の赤字額が45百万円解消したものの、北港白津地区の収入減などにより、赤字額の合計は、約6.8億円である。
- Ｃ-6、７埠頭について、「本埠頭における機能」は、国際基幹航路の受入体制や地方港湾からの集貨機能の確保を図るために必要不可欠であることから本埠頭内で維持していくこととし、ガントリークレーンを2基新設することとした。また、Ｌ地区基部荷さばき地については、現在使用している使用者が令和4年度から使用面積の増加により、赤字額が解消する見込みとなった。
- 新型コロナウイルス感染症の対応として、大阪港においては企業活動の持続化を企図し、令和2年4月に港湾施設使用料及び入港料などの支払期限の延長の取扱いを定め、令和2年4月から令和2年9月までの支払い期限を最大6か月延長する支払期限猶予措置を実施。その後さらに、令和2年10月から令和3年3月までの港湾施設使用料等及び既に猶予している港湾施設使用料等の支払い期限を令和3年3月末までに再延長する措置を実施してきた。
- このことから、経営計画Ver.4.0では、今後令和4年度までに約6.8億円の経営改善を目指すこととなった。施設提供事業は、社会経済情勢の変化などの影響を大きく受ける事業であり、経営改善策の成否にも多大な影響を及ぼすことになる。
- 上記のような経営環境にあるものの、ＰＤＣＡサイクルの実施により、経営環境の変化を把握し経営改善策を策定・実行する仕組みを構築したことにより、即応性は非常に高まったものと認識している。

③　経営改善策について

新型コロナウイルス感染症への対応

- 新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の流行は、その中心地を中国から米国・欧州、中南米・アフリカへと移しながら世界規模に拡大し、令和3年1月までの累計感染者数は1億人、死亡者数は200万人を上回り、各国で移動制限や外出制限等を伴う都市封鎖が実施されるなど、感染症はパンデミック（世界的な大流行）の状態に至った。
- 国内においても、令和2年3月下旬から急速に感染が拡大し、4月7日には政府により新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言が発せられ、大阪府を含む７都府県（4月16日からは全国に拡大）が緊急事態措置区域に指定、不要不急の移動や外出の自粛などが要請される事態となった。
- 感染症は国内外経済に甚大な影響を及ぼし、需要の大幅な落ち込みと供給の制約が生じる中、人流・物流は急速に収縮している状況にあり、これらの長期化により国内企業活動、とりわけ資金力の弱い事業者においては、厳しい経営環境に陥る懸念がある。
- こうした状況に鑑み、大阪港においては企業活動の持続化を企図し、令和2年4月に港湾施設使用料及び入港料などの支払期限の延長の取扱いを定め、令和2年4月から令和2年9月までの支払い期限を最大6か月延長する支払期限猶予措置を実施。その後さらに、令和2年10月から令和3年3月までの港湾施設使用料等及び既に猶予している港湾施設使用料等の支払い期限を令和3年3月末までに再延長する措置を実施してきた。

①　個別課題の抽出

《経営計画 Ver.4.0 （令和元年度決算）における個別課題の抽出の考え方》

- 個別課題については、令和元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（10地区）を抽出した。
- 経営計画Ver.3.0で、平成30年台風第21号の影響により一時的に稼働率が下がったものの、令和元年度には赤字を解消出来る見込みであったため、検討の対象から除外した施設（A・B地区）について、令和元年度に赤字を解消することが出来なかったため、検討の対象にした。
- 経営計画Ver.3.0で掲げた個別課題の一つであった（D・E地区）については、営業損益の安定的な黒字化が図られたため、個別課題から削除した。
- 経営計画Ver.3.0で掲げた個別課題の一つであった（L地区基部荷さばき地）については、令和4年度に営業損益の安定的な黒字化が見込めるため、個別課題から削除した。
- 経営計画Ver.3.0で掲げた個別課題の一つであった（C-6、7埠頭（荷役機械を含む））の短期的取組及び中期的取組については、「本埠頭における機能」は本埠頭内で維持していくこととし、ガントリークレーンを2基新設することとした。しかし、収支改善までには至っていないことから、新たな課題として、中期的取組終了年度である令和4年度までに夢洲物流車両の交通円滑化対策及び、万博終了後の活用を見据えて、「埠頭用地の面積の精査」を行う。また、ガントリークレーンについては、稼働率を向上させるなど収益増加につながるよう取り組むべきであるが、夢洲物流車両の交通円滑化に向けた対策のひとつとして活用を検討していることから、万博終了後を見据えた取組みとして進める。

港湾施設提供事業経営計画Ver.4.0概要

取組期間の目標年次

- 短期間で取り組むべきもの（短期的取組）　平成30年度から令和2年度まで（3年間）
- 中期的に取り組むべきもの（中期的取組）　平成30年度から令和4年度まで（5年間）

②　全般的課題解決のための経営改善策

①新型コロナウイルス感染症への対応

②稼働率向上のための分析及び戦略策定が必要

（中期的取組）SWOT分析・事業者ヒアリングなどを踏まえた競争力強化策【1ページに詳細】

③過大な土地賃借料負担(埋立事業への支払)

（中期的取組）赤字施設の個別課題を改善した上で生じた留保資金を活用した、埠頭用地の購入の促進

④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）現状の利用実態に支障が生じない範囲で一体使用荷さばき地を通常の「荷さばき地」へ転換する。

⑤老朽化する上屋への対応

（中期的取組）上屋を更新投資するにあたってのルールを策定する。

⑥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）港営事業会計を分離するなど様々な手法及びその実施の是非について研究・検討を行う。

③　個別課題解決のための経営改善策

【経営計画からの継続課題】

①青果物関連施設

（中期的取組）　安治川は設備の廃止を検討し、雑貨上屋の需要の掘り起こしを行う。

（中期的取組）　北港白津は施設の改良を検討し、取扱貨物量の増加による稼働率の向上を図る。

②*R*地区荷さばき地

（中期的取組）　荷さばき地の使用箇所を集約した上で一部を廃止

③*K*地区荷さばき地（上屋含む）

（中期的取組）　荷さばき地の使用箇所を集約した上で一部を廃止

④*C1*地区西荷さばき地

（中期的取組）　隣接地と合わせた一体的利用も検討

⑤その他の低稼働地区（*A*・*B*地区、*I*地区、*Q*地区）

（短期的取組・中期的取組）　新たな需要の掘り起こしを行うことにより、収支の改善を図る。

⑥北港白津地区荷さばき地

（中期的取組）　新たな需要の掘り起こしを行う。

⑦*J*地区荷さばき地

（中期的取組）　新たな需要の掘り起こしを行う。

⑧*KF*地区荷さばき地（船客上屋含む）

（中期的取組）　荷さばき地の底地を優先的に大阪港埋立事業から取得する。

⑨*C-6*、*7*埠頭（荷役機械を含む）

（中期的取組）　万博開催期間中の夢洲物流車両の交通円滑化に向けた対策及び、万博終了後の活用を見据えて、「埠頭用地の面積の精査」を行う。また、ガントリークレーンについては、夢洲物流車両の交通円滑化に向けた対策のひとつとして活用を検討していることから、万博終了後を見据えた取組みとして進める。

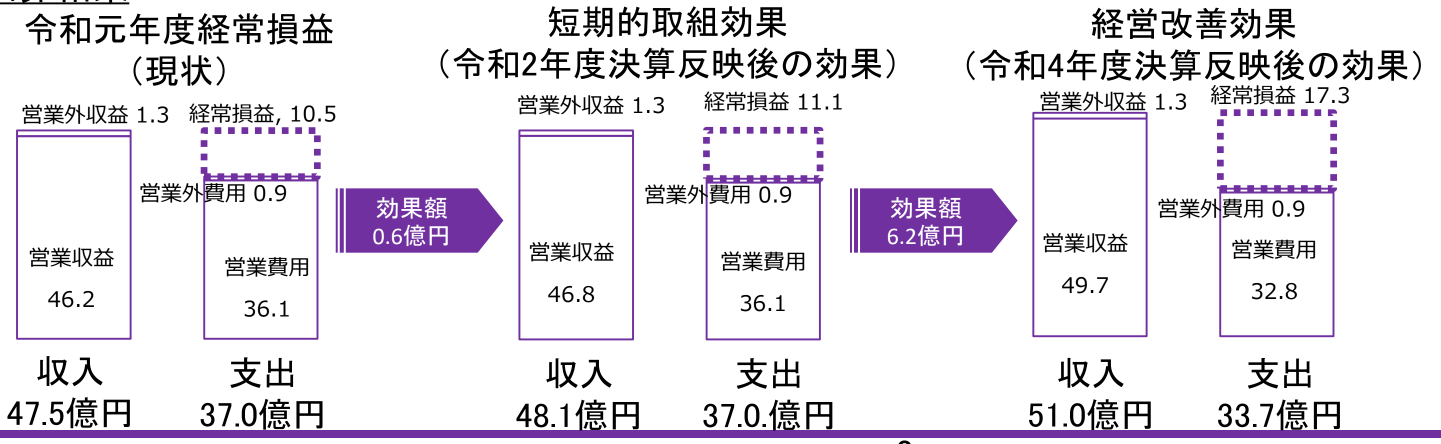
3. 経営改善策の実施による効果額の試算について

現状を前提とした場合の効果額の試算

前提条件

- 短期的取組による経営改善効果と中期的取組による経営改善効果をそれぞれ試算
- 個別課題に関する経営改善策の実施により、効果を発揮（赤字を解消）した場合の額を「効果額」とする。

試算結果



効果額について

- 短期的取組などにより、約0.6億円の効果が見込まれ、さらに、中期的取組（2年後）により、約6.2億円の効果が見込まれる。