

港湾施設提供事業経営計画 Ver.5.0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.5.0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、阪神国際港湾株式会社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。

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

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、南大阪・和歌山・畿央地区からの集貨
- 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

《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ます。
- 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見逃さないよう、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むつつ、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。

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

施設提供事業

【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。

経営改善策

※3ページ

財源の確保

港湾施設提供事業経営計画Ver.5.0概要

2. 経営計画Ver.5.0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4年目の評価について

- 本経営計画Ver.5.0では、令和2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.4.0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2年度決算における経常損益は9億1,000万円と、令和元年度決算における経常損益10億4,800万円から1億3,800万円減少している。
- 前回の経営計画Ver.4.0では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6.8億円の経営改善を目指している。
- 今回の経営計画Ver.5.0では、個別課題の解決（その他の低稼働地区/北港白津荷さばき地/KF地区荷さばき地）や減価償却費の減などに加え、C-1地区西荷さばき地、C-6,7埠頭（荷役機械を含む）については万博期間終了後の取組みとすることから、経営改善対象額として経営改善を目指す赤字額の合計は3.0億円となる。
- このことから、経営計画Ver.5.0では、令和4年度末までに約3.0億円の経営改善を目指すこととなった。
- また、港湾施設提供事業は、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。
- こ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。

全般的課題の抽出

《経営計画 Ver. 5.0（令和2年度決算）における全般的課題の抽出の考え方》

- ・港湾施設提供事業の令和2年度決算において、新型コロナウイルス感染症に伴う物流への影響はあまり見受けられなかったものの、物流への影響を注視していく必要があることから、「新型コロナウイルス感染症への対応」については、昨年度に引き続き港湾施設提供事業経営計画Ver.5.0の全般的課題とする
- ・経営計画Ver.4.0で全般的課題の一つとして掲げていた「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」については、「両事業の区分を明確にし、各事業の透明性・独立性・採算性を高める」ため会計の分離等を検討することとしていたが、施設提供事業が埋立事業から賃借している埠頭用地全てを買取る場合多額の資金が必要となることに加え、今後も同一会計のもと大阪港埋立事業から賃借しながら事業を進めることでより柔軟な事業運営が可能となることから、経営計画Ver.5.0の全般的課題から削除した。

個別課題の抽出

《経営計画 Ver. 5.0（令和2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2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（13地区）のうち、一過性の事象（突発的な修繕費用の増加や一時的な稼働率の減少）による収支の悪化で「赤字」となったものを除き、構造的な問題を解決する必要があるものを抽出した。
- 経営計画Ver.4.0で掲げた個別課題の一つであった、その他低稼働地区（A・B地区、I地区、Q地区）については、A・B地区、I地区は黒字化が図られたため、個別課題から削除した。また、Q地区についても、赤字となっており新たな事業者の掘り起こし等が必要ではあるものの、事業者へのヒアリングや協議により使用面積の集約化等を行うことで営業損益の安定的な黒字化が図られ、構造的な問題を抱えているとはいえないため、個別課題から削除した。
- 経営計画Ver.4.0で掲げた個別課題の一つであったKF地区荷さばき地（船客上屋含む）については、大阪港埋立事業からの賃借料及び、購入代金を比較し、留保資金等の状況を踏まえ、令和4年度に埠頭用地を購入することで安定的な黒字化が図られるため、個別課題から削除した。
- C1地区西荷さばき地、C-6,7埠頭（荷役機械を含む）については万博期間における夢洲物流車両の交通円滑化に向けた対策の用地として活用し、万博期間終了後に経営改善に向けた取組み（新たな事業者の掘り起こし）を行うこととしているため、個別課題から削除した。

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） 2018（平成30）年度から2020（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） 2018（平成30）年度から2022（令和4）年度まで（5年間）

① 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。

② 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 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。

③ 短期的取組による効果（令和2年度決算）

①-1 短期的取組として掲げた個別課題

- I C-6、7埠頭（荷役機械を含む）
- II その他低稼働地区（D・E地区）
- III その他低稼働地区（I地区）
- IV その他低稼働地区（Q地区）
- V その他低稼働地区（A・B地区）
- VI L地区基部荷さばき地

①-2 取組結果 効果額：1億700万円

- I 本埠頭における活用方針の検討を行い、ガントリークレーン2基の新設を決定した。
- II 平成28年度決算では2,100万円の赤字であったものの、改善し、令和2年度決算では3,900万円の黒字となった。（効果額：6,000万円）
- III 平成28年度決算では1,400万円の赤字であったものの、改善し、令和2年度決算では1,900万円の黒字となった。（効果額：3,300万円）
- IV 平成28年度決算では1,100万円の赤字であり、令和2年度決算においても2,200万円の赤字であるため、引き続き事業者を呼び込むことで黒字化を図る。
- V 令和元年度決算では500万円の赤字であったものの、改善し、令和2年度決算では900万円の黒字となった。（効果額：1,400万円）
- VI 平成28年度決算では300万円の赤字であり、令和2年度決算においても400万円の赤字ではあるものの、現使用者の使用面積増加により、令和4年度以降には黒字化が見込まれる。

まとめ

令和2年度決算において、赤字地区は残されているものの、短期的取組により黒字に転じた地区もあり、一定の成果があった。引き続き経営改善に向け、取組を進めていく。

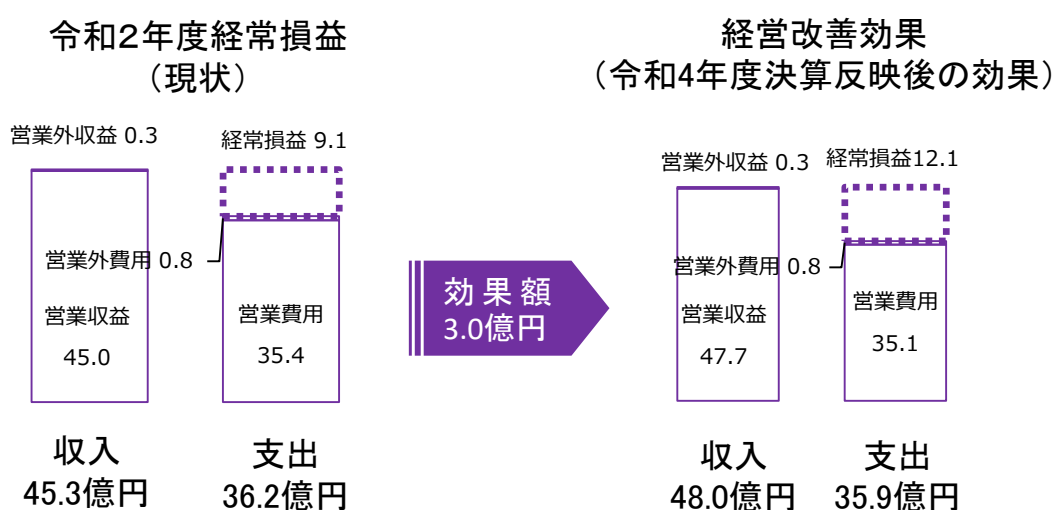
3. 経営改善策の実施による効果額の試算について

現状を前提とした場合の効果額の試算

前提条件

- ▶ 中期的取組による経営改善効果を試算
- ▶ 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

・中期的取組により、約3.0億円の効果が見込まれる。