

今後の国際交流について：港湾局版

平成 19 年 3 月策定

I 趣旨

近年、グローバル化の進展と共に、以下に列記したように世界の港湾・海運状況等も大きく変化してきている。このような中、横浜市港湾局の国際交流のあり方についても時代に即した見直しを行う必要があると考える。そのため、今後の横浜港の国際交流を推進する上でのガイドラインとして、本「今後の国際交流について：港湾局版」を策定する。

II 港湾を取り巻く状況

1 国際情勢

(1) グローバル化の進展

ヒト・モノ・カネ等の移動が迅速に行われるとともにインターネットなどにより世界中の情報が瞬時に入手できるようになり、国の存在や枠組みを超えた活発な交流が行われるようになった。

また、国境を越えた相互依存関係が一層深まりつつあり、特に経済においては、国際分業の進展、対外直接投資の促進、グローバルな最適生産体制の構築などにより、ボーダーレス化が進んでいる。

世界の港は固有の問題を抱えながらも、地球規模の課題の解決やグローバル化した船社や荷主の要請に応えるための国際水準の対応が求められている。

(2) アジア諸港の台頭

アジア貿易の拡大により、東アジア諸港の台頭は目覚ましい。世界の荷動きは今やアジア、特にアジア通貨危機を境に中国がその中心となっている。

一方、日本の港湾でのコンテナ取扱量はアジア諸港に比べ、その伸び率は低く、かつ、アジア主要港で積み替えられ諸外国へ輸送されるフィーダー貨物量が増大している。

また、港湾の民営化や世界的メガターミナルオペレータによるコンテナターミナル運営において、日本の港湾は世界に、遅れをとっている状況である。

(3) 客船の大衆化及び羽田の再国際化

世界的なクルーズ人口の伸びと客船の大型化による大衆マーケットの取り込みが推し進められている。今後、大型客船が次々と就航する中、カリブ海や地中海といった基本的なクルーズ地域以外に、日本や中国など北東アジア地域も新たに有力なマーケットと

して浮上する可能性も出てきている。さらに、羽田の再国際化は、フライ&クルーズの可能性も示唆している。

2 国内情勢

日本では地域間の均衡ある発展の実現を目指して、小規模港湾を各地に建設してきた。国内輸送と比べ、同程度の距離にあるアジア諸国との貿易が拡大する中では、一定程度の分散化は止むを得ない面があるが、現状は経済合理的な程度を超えた分散となってしまうている。そのような、投資効率の悪さもあって、日本の港湾は高コスト構造に陥り、**国際競争力の低下**を招くこととなった。

国はこれまでの全国分散政策から、国際コンテナ貿易を全国数箇所に集中させ、スケールメリットによるターミナルの生産性の向上とコスト低減化を図る「**スーパー中樞港湾**」育成へと政策を転換したが、まだまだ政策意図が徹底されず、課題も多い。

また、日本のクルーズ人口は14万～16万人の範囲で推移しているが、今後、クルーズ人口の拡大や観光立国の実現に向けた施策の一環としても**外国籍客船の誘致が重要**となっている。

3 横浜港の取組み

横浜港のコンテナ取扱い世界ランキングは1995年には取扱個数272万TEUで7位(過去最高)にまで登りつめたが、その後伸び悩み、2005年には、287万TEUで27位と順位を下げた。

このような中、横浜港は、平成16年度に**スーパー中樞港湾**の指定を受け、**国際競争力を高め**、航路の誘致や取扱い貨物の増加を図るために、ハード、ソフト両面から**種々の取組み**を行っているところである。

また、海外諸港や物流・海運業界などの動向について**タイムリーに情報を入手し**、他港に**先駆的的確に対応**していくことが重要との観点から、海外代表による情報収集などを強化するとともに、「**船舶・貨物誘致推進本部**」を設置して荷主や船会社を直接訪問し、横浜港の利用促進に向けた働きかけを行っている。併せて、ポートセールスや「横浜港セミナー」などの誘致活動も展開している。

客船誘致については、国内代理店への働き掛けや海外の客船運航会社へ積極的に誘致ミッションを派遣することにより、ウィークポイントとなっている**外国籍客船の誘致**を精力的に行っている。

Ⅲ 国際交流の課題と今後の進め方

現在、港湾局が実施している国際交流事業とは次に掲げる5つである

- ①横浜港が持つ技術やノウハウを活用した**国際協力**
- ②海外船会社や荷主に対して航路及び貨物誘致や客船誘致等を図る**ポートセールス**
- ③**姉妹港等**(友好港・貿易協力港を含む)などとの情報交換や人的交流
- ④海外諸港・諸都市からの**視察の受入れ**や**国際会議**への参加及び開催、国際機関への加盟
- ⑤横浜港のポートセールスやプロモーション活動を支援するための**海外代表**の設置

1 国際協力

■ 現状

- (1) 港湾局の国際協力は歴史が古く、1977年から、**国際協力事業団**（現「国際協力機構」、以下「JICA」と言う。）に、1979年からは**財団法人国際臨海開発研究センター**（以下「OCDI」と言う。）へ海外港湾の開発支援等のために職員を派遣して以来、現在まで26人の技術者等を派遣している。OCDIには、現在も**職員2名を派遣**し、港湾の技術供与に協力している。
- (2) また、**国土交通省**や**JICA**等関係機関の依頼により、世界各地の発展途上国から**研修生**を受け入れている。特に、平成15年にみなとみらい21地区に**JICA 横浜国際センター**が開設され、そこを拠点とした研修生が数多く訪れている。

■ 課題

- (1) 近年の物流施設に関する研修の傾向として、**港湾の民営化**に関することや**外資導入による開発・運営**に関する事など計画や建設よりも**管理運営の問題**について、また、**港湾地域の再開発**についての研修を望む声が多くなっている。
- (2) 港湾再開発については、横浜港は「みなとみらい21」事業という世界的にも誇れる事例を有しているが、民営化や外資導入といった**新しい管理運営問題**については、世界の先進事例と比較すると**経験不足**であることは、否めない。

■ 今後の進め方

(1) ニーズに即した協力

- JICA や OCDI 等との連携を通じ、積極的に国際協力を推進していく。
- 受入れる研修生も国により抱える課題が多様化している。日本とは異なる仕組み、日本より進んだ仕組みで開発や管理をしている港湾も増えている。したがって、研修生のニーズを的確に把握し、その上で日本及び横浜の経験の中から適切なアドバイスポイントを見出していく。
- 多様化したニーズに応じたきめ細かな多彩なプログラムを展開していく。そのためにも、研修事例を蓄積し、順次、ニーズ別の標準テキストをまとめていくこととする。

(2) 情報収集の機会

- OCDI への職員の派遣は、技術供与の面では大きな柱ではあるが、その一方では横浜港にとっても世界の港湾状況を知るための貴重な場でもある。
- また、研修生の国によっては、港湾管理者の民営化や民活など日本でも検討課題となっている施策に先んじて取組んでいるところもある。
- 今後は横浜港が一方的に技術を供与する国際協力から、研修生との対等な対話を通じた情報収集の絶好の機会ととらえ、横浜港の発展のために活用していく。

(3) 人材の育成

- OCDI へは引き続き職員を派遣し、先進港としての責務を果たすとともに、新しい管理運営などを学ぶ場としても活用し、今後の世界の動きの中での横浜港のあり方を考えられる人材の育成を図る。
- 研修を受入れることは、世界の港湾に関する知識を深め、また、プレゼンテーション能力の向上に資するなど職員のスキルアップの機会でもあり今後とも積極的に実施する。
- また、英語で効果的に研修が行えるよう局職員向けに英会話研修や港湾情報を共有するための講習会等、人材育成のための施策を積極的に展開する。

2 ポートセールス

■ 現状

横浜港のポートセールス事業としては、**ポートセールス団派遣**、**海外船会社誘致促進事業**、**客船誘致ミッション派遣**がある。

(1) ポートセールス団派遣

横浜港は1979年からポートセールス団を海外に派遣してきた。

ポートセールス団は、

- ① 海外の荷主や船会社、港湾関係者に対し**横浜港をPRし、入港船舶、取扱い貨物の増加**を図ること
- ② 先進港湾を視察することによりその**ノウハウを吸収し、官民協力して横浜港の運営等に反映させること**を目的としていた。

日本がアジアにおけるマーケットとしての優位性、魅力を持っていた時代は日本のいずれかの港に誘致できることが前提であり、極端な言い方をすれば、海外への名前の売込みが有効な手段となっており、そのために、**大デレゲーション方式**をとってきた。

(2) 海外船会社誘致促進事業

海外船会社誘致促進事業は、特定の船社、航路にねらいを定めた誘致のための交渉や説明などを行うために**機動的に実施**するものであり、ポートセールス団派遣とは別に、港湾局及び関係団体等が、少人数のミッションで**必要に応じて随時**行ってきた。

(3) 客船誘致ミッションの派遣

外国船籍の客船誘致のため、**直接海外の客船運航会社**などを訪問し、横浜港への寄港を働きかけるものである。1～2人の**ミッション**を主に客船運航会社が集中している北米や欧州に**派遣**してきた。

■ 課題

- (1) 日本がアジアの中心的海運マーケットでなくなったため、ポートセールスの実効をあげるには、**大デレゲーションによる「名前の売込み」的手法は最早効果がなくな**ってきている。
- (2) **船社の経営戦略や航路運営などについては、各社各様に変化**ってきている。
- (3) 価格競争が大きなウェイトを占めることは言うまでもないが、新たに利用者に対する付加価値の提供や地球規模の課題に対する取組み等**新しい指標による競争の時代**となってきている。

■ 今後の進め方

(1) 効果的なポートセールスの実施

今後は、大人数での総花的ポートセールス団の派遣は行わず、個々の船社や荷主の経営戦略等を見極めて、ターゲットを絞った戦略的ポートセールスを実施することを基本とする。

① 海外船会社誘致促進事業

- 国際競争力強化施策を船舶・貨物の誘致に確実に結び付けるためには、関連情報を誘致部門に一元化し、総合的な分析によりターゲットの絞り込みや誘致手法を検討するなどマーケティングの強化を行っていく。
- また、グローバル化した先方のニーズに応えるためにも、世界水準に比べるインパクトのあるインセンティブ施策など、更なる横浜港の有力商品開発を行う。
- そして、それらを時宜を逸せず、的確にターゲットに伝えるために、機動的にポートセールスを展開していく。

② 客船誘致ミッション

- 4隻しか存在しない邦船の寄港には限界があり、今後は外国船籍の客船誘致が寄港数増加の鍵を握ることとなる。
- 今後とも引き続き定期的に客船運航会社等への直接訪問を行い、横浜港の優位性をアピールし寄港を働きかけることが不可欠である。その際は、訪問会社を厳選する事が重要である。
- また、北東アジア地域も今後有力なマーケットとなる可能性もあることから、有力な寄港候補港と連携した誘致活動を検討、実施するとともに、欧米に加え、アジアにある客船運航会社も対象とする。
- 2010年の羽田空港の再国際化によるフライ&クルーズも念頭においた誘致活動を展開していく。

(2) 民間企業主導の海外港湾視察

地元港湾業界からは海外港湾の視察について根強い要請がある。

その目的を達成するために、(社)横浜港振興協会(以下「協会」と言う。)が自主事業として、会員の民間企業から参加者を募り、団として派遣しているところである。

今後とも、協会が会員向けに海外港湾視察を目的として参加者を募り派遣を実施していくものとする。

3 姉妹港等交流

■ 現状

- (1) 貿易の拡大及び相互交流を目的に、1980年にアメリカ・オークランド港と姉妹港提携をして以来、現在では、**オークランド港、バンクーバー港、ハンブルク港**と姉妹港を、**上海港、大連港**とは友好港を、更に**メルボルン港**と貿易協力港の提携を行っている。
- (2) 交流事業としては、**代表団・関係機関の受入れ・派遣、周年事業の実施、職員の相互研修派遣**を行っている。
- (3) 職員の研修派遣はオークランド港を皮切りに、現在では上海港、大連港、メルボルン港、ハンブルグ港と技術交流や情報交換等を目的に人的交流として隔年毎に相互に行っている。
- (4) 姉妹港の提携は、1992年のハンブルグ港以降新たな提携は行っていない。

■ 課題

- (1) 海外渡航の容易化、情報通信手段の発達により、従来のような**友好交流や情報収集・交換目的での人的交流は重要性を失っている。**
- (2) また、職員の(相互)研修派遣も**各港の発展に伴い、「先進港に学ぶ」(オークランド港)、「技術協力」(上海港・大連港)**といった、**かつての目的、必要性が失われている。**
- (3) 今後は相互に対等な立場に立った現状を踏まえて、**ビジネス面での協力関係の推進や、そのような観点からの、既存の姉妹港等以外の港湾との協力関係も検討すべきである。**

■ 今後の進め方

(1) 周年事業

- 海外で周年事業を実施する場合については、友好親善のための**式典だけではなく、近隣の船会社などへの訪問**など、具体的な誘致につながる活動を併せて行う。

(2) 研修スタッフの相互派遣

- 職員の相互派遣については、人材育成の観点から原則として、**公募制**を採用することとする。
- また、近年発展著しい**上海、大連、ハンブルク**の研修にあたっては、**周辺地域情勢や港湾開発状況、港湾管理改革の進展についての調査**等も個別テーマと併せて行う。
- これらの調査をビジネス面で活用することが重要であり、**得た情報を誘致部門に提供**すると共に報告書の作成及び報告会を開催する。

(3) 目的・期間を明確にした交流の推進

- 世の中の変化が激しい時代にあって、港間で密接な関係を永続させていくことは非常に困難である。従って、**今後は新たな姉妹港提携は行わない**。ただし、現行の姉妹港等は、横浜港の貴重なパートナーとして、今後とも両港湾の発展のために友好関係を継続する。
- 新規のマーケット開拓などにあたっては、関係港と協力関係を持つことが有効な場合もある。**交流目的を明確化し、交流期間を限定した港間交流（相互あるいはジョイント PR セミナーの開催など）も推進**する。期間は自動継続ではなく、評価後に継続の是非を判断する。

4 視察の受入れ・国際会議への参加及び開催・国際機関への加盟

■ 現状

(1) 視察の受入れ

引き続き、港湾の先進的事例として、特に**途上国の港湾等**からの視察を年間 80~100 件ほど受け入れている。

また、みなとみらい 21 に代表される**ウォーターフロント再開発**を目的とする視察が増加傾向にある。

(2) 国際会議への参加及び開催

○ 環太平洋港湾セミナー

横浜港とオークランド港の各姉妹港を中心とした環太平洋の主要港が、交流や友好を深めることを目的に、隔年で一堂に会し、意見発表やディスカッションを行う国際会議である。1982 年から開催され、今まで 12 回を数える。

○ IAPH 総会

IAPH 総会は世界の港湾管理者、海運・港湾等関係者、研究者が一同に会する国際会議である。隔年ごとに開催されており、横浜港は毎回参加している。

(3) 国際機関への加盟

港湾局は、**国際港湾協会**（以下「IAPH」と言う。）、**国際航路協会**（以下「PIANC」と言う。）、**国際港湾交流協力会**（以下「JOPCA」と言う。）に加入している。

IAPH：1955 年に設立。世界の港湾管理者を中心とした非営利の国際団体。

港湾開発や管理運営に関する情報交換による海上貿易の発展と振興を目指した活動を実施しており、本部は東京に置かれている

PIANC：1977 年に設立。内陸及び海洋における船舶交通の維持及び運営の推進を図る非営利団体。

本部はベルギー・ブリュッセルに設置されている。

JOPCA：1993 年に設立。途上国の健全な発展に貢献するため、港湾、海運、貿易に関する民間企業、港湾管理者の相互連携・交流を目指す NGO 団体。

加入者は日本の会員のみである。

■ 課題

- (1) 物流関係だけでなく、再開発を目的とする視察が増加傾向にあり、今後も幅広い対応が求められている。
- (2) 情報通信網の発達により、また、各港湾の直面する問題が各港別々なものになっている傾向もあり、環太平洋セミナーを定期的を開催する動機が薄れている。
- (3) 一方、グローバル化の進展により、地球規模の課題解決に向けた対応も求められている。
- (4) また、現在加盟している各国際機関においても、総会等の定期会議のテーマが機関の別なく同等化が進んできており、全てに参加する意義が薄れている。

■ 今後の進め方

(1) 視察の受入れ

- 今後とも海外港湾からの視察対応について、国際協力の一環として位置づけ積極的に受け入れる。
- 視察対応の際、海外港湾事情のヒアリングやディスカッションも行い、情報の収集・蓄積・活用を行っていくことも必要である。また、受入れを通じ、海外港湾と友好関係を保つことにより、情報収集や海外港湾視察の際の一助とする。

(2) 国際会議への参加及び開催

① 環太平洋セミナー

- 姉妹港を中心とする「環太平洋セミナー」については、定期的な開催（隔年）から必要に応じた不定期開催へと方針を転換した。
- なお、開港 150 周年を記念し「環太平洋セミナー」を基盤とした「姉妹港セミナー（仮称）」を 2009 年に横浜で開催し、港湾の抱える課題の解決や相互の通商拡大等について意見発表やディスカッションを行う。
- 2009 年以降も姉妹港等の要望により必要に応じてセミナーを開催する。

② その他の国際会議

- 国際会議において、地球規模の課題について情報や意見の交換を行うことは、課題解決に向けた有効な手段であり、内容を吟味の上、必要に応じて参加することとする。

(3) 国際機関への加盟のあり方

- 現在港湾局では、IAPH、PIANC、JOPCA といった国際機関に加入しているが、各団体の取り組みが類似化する中、今後、横浜市の参加のあり方について、機関ごとに見直していく。

5 海外代表の設置

■ 現状

海外代表を日本の船会社の海外現地代表に委託する形で、米国、香港、台湾、韓国、欧州、シンガポールの 6 箇所に設置している。海外の船会社や海外港湾の動向等の情報収集と、横浜港の利用促進を図るためのプロモーション活動を展開しており、ポートセールス事業の際にも連携して、効果的な実施に寄与している。

■ 課題

- (1) アジア地域の事務所は、当時の先進地である NIE s 諸国・地域に設置しているが、その後の中国港湾（特に上海、また、伸び盛りの時期を迎えた華北地域）の台頭や、一部 NIE s 港湾の「停滞」など、海外の港湾や経済状況が変化している。
- (2) 急成長している港湾の周辺で、今後飛躍が期待されている国・地域がある。（ベトナム、インドなど）。

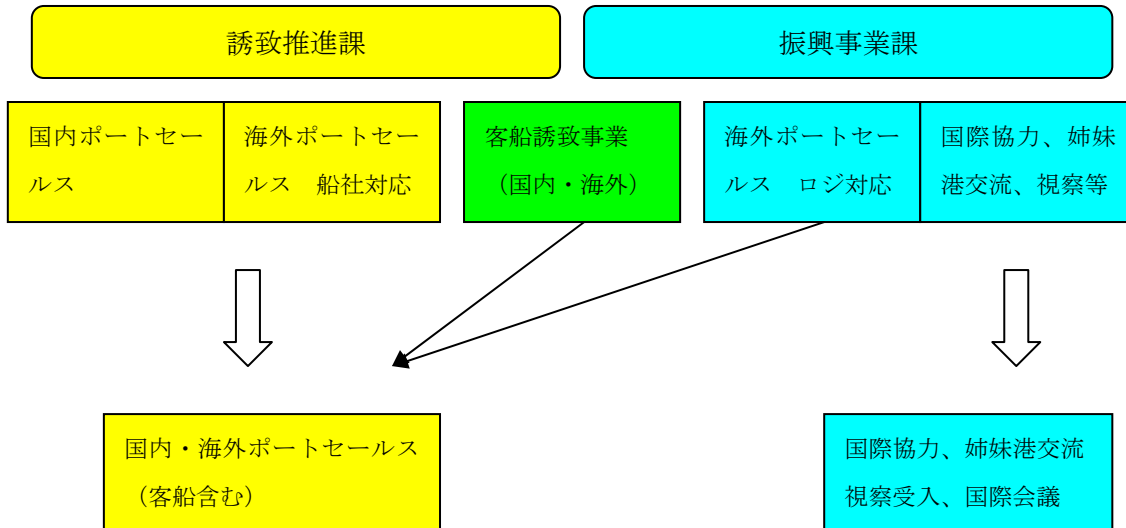
■ 今後の進め方

- 海外代表は、船会社や港湾の動向等の情報収集と、横浜港のプロモーション活動を行っており、今後も効果的なポートセールスを推進する上での重要拠点と位置づける。
- 海外代表の機能をより効果的に発揮させるためには、設置拠点及び業務内容について世界状況に応じ随時見直していく。
- 今後飛躍が期待されている国・地域については、当面は新たな代表を設置するほどではないが、既存の代表を活用しながら、情報等を収集していくこととし、海外代表はそれぞれの管轄を国や特定の地域に限定せず、周辺地域も含めたフレキシブルで幅広い範囲での情報収集を行う。
- また、情報収集などを円滑に推進するために海外事務所の活用なども検討する。
- 海外代表からの海運、港湾情報は誘致部門が適切に管理し、他の情報と共に総合的に分析し、ポートセールスに活用していく。

IV 効率的な推進体制

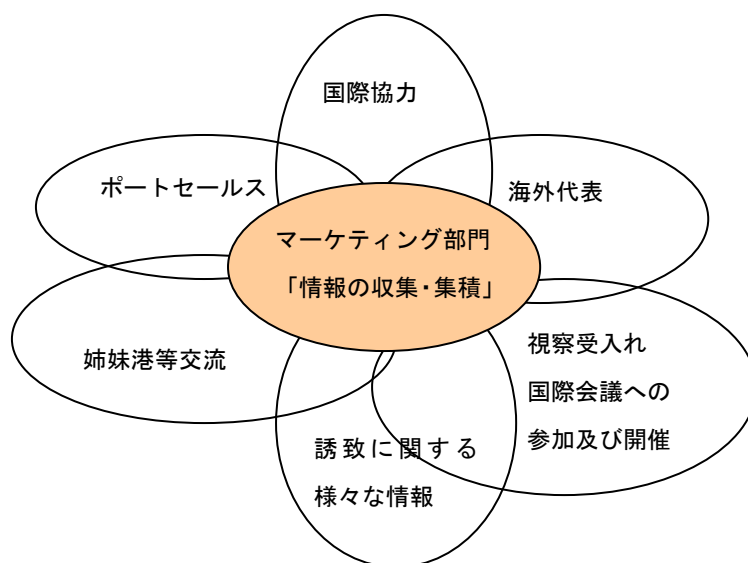
1 第1段階：誘致部門の統合

- (1) 現在、航路等の誘致と客船の誘致についてはそれぞれ別の部門が担当している。また、海外へのポートセールス事業も実質的な船会社対応と手配とを別のセクションで行っている。更に客船誘致についても、対海外と国内で所管課長が分かれている。複雑でわかりにくく、調整及び意思決定等に時間が掛かるなどの弊害がある。
- (2) そこで、物流や貨物などの航路誘致や客船誘致など対象が国内外にかかわらず、**誘致部門をひとつに統合することにより、効率的で機動的な体制とする。**物流や客船の船会社情報を共有でき、また、迅速な対応が可能になるなど更なる効果が期待できる。
- (2) なお、国内ポートセールス、局内横断の誘致推進チームの統括についても、効率的に執行するために、統合された誘致部門が所管することとする。そのことにより、**戦略的誘致活動を推進する。**具体的には下図を参照のこと。



2 第2段階：マーケティング部門の強化

- (1) 海外の港湾情報等については、これまでも国際協力や姉妹港等との交流、ポートセールス、視察対応など様々な機会を通じて、それなりに収集してきた。
- (2) しかし、各部署または個人が情報を入手しても**情報の一元管理が行われておらず**、集積した情報を分析し今後の港湾経営に反映させるなど**有効に活用されていない**現状がある。
- (3) アジア諸港が台頭している中、横浜港が選ばれるためには、海外情勢や各船社の経営戦略等に応じ、**きめ細かな対応が求められている**。今後、**収集した海外情報を戦略的に、集積・整理及び分析を行い、横浜港の「経営」方針に活かしていくシステム構築**していくことが非常に重要である。
- (4) そのためには、**情報を一元化し局内各活動のコントロールタワーとして機能するマーケティング部門の強化が必要であり、誘致推進課がその機能を担うものとする**。また、海外からの情報だけでなく、局内の土地情報など、マーケティング関連情報についても、誘致推進課に情報が流れるシステムを構築していく。
- (5) そのための**人員・体制の強化**を今後検討していく。



3 横浜国際港湾都市交流促進委員会の役割

- (1) 港湾局の国際交流事業については円滑な執行ができるよう従来から横浜国際港湾都市交流促進委員会（以下「委員会」と言う。）を通して事業を実施している。委員会は、海外の港湾都市との交流を通じて、横浜港を紹介することにより、横浜港の振興及び発展に資することを目的として昭和54年に設立された。
- (2) 委員会事業として、
 - ① 海外ポートセールス事業
 - ② 姉妹港等交流事業

③ 国際協力事業

④ 国際会議誘致・参加事業

を実施しているが、その内、海外ポートセールス事業については、民間企業からの参加者を募り 20～30 人規模のポートセールス団を平成 16 年度まで派遣してきた。

- (3) 多人数でのポートセールス団の派遣事業について、委員会は今まで実施主体として大きな役割を担ってきたが、機動的ポートセールスを少人数で展開するなどの国際交流事業の新たな転換に伴い、その役割についても見直していく必要がある。

なお、平成 18 年度からは協会が自主的に会員企業に対し海外視察団派遣事業を実施している。

V 横浜市基本構想及び中期計画との関係

今回の策定については、本市の基本的な指針となる「横浜市基本構想（長期ビジョン）」（以下「長期ビジョン」と言う。）及び「中期計画」の目指すべき都市像と以下のとおり整合性を図っている。

また、都市経営局国際政策室の作成した「横浜市 海外諸都市との都市間交流指針」を合わせて参考にしていく。

1 長期ビジョン

- (1) 「2 都市像を支える 5 つの柱」における

- ① 「世界の知が集まる交流拠点都市」
- ② 「新たな活躍の場を開拓する活力創造都市」

- (2) 「3 実現の方向性と取組」における

- ① 「多様な文化を持つ人々と共に生きよう」
- ② 「横浜ならではの魅力を創造し都市の活力を高めよう」

2 中期計画

- (1) 中期計画「重点政策 6 ヨコハマ国際戦略」における

- ① 基本施策 6-1 「海外諸都市との交流、世界への貢献、国際性豊かなまちづくりを進めます」
- ② 基本施策 6-2 「国内外から様々な人が訪れ、交流する、賑わいのあるまちづくりを推進します」
- ③ 基本施策 6-4 「陸・海・空の社会資本整備により国際競争力を強化します」

以上の考え方を踏まえ、本「今後の国際交流について：港湾局版」を検討した。

VI その他

1 プロジェクトチーム

総務課長	金網 武志
企画調整課長	征矢 雅和
誘致推進課長	今村 裕一郎
誘致推進課担当課長	田中 俊充
振興事業課長	鈴木 寿一

2 参考文献

- ・ 「横浜港の経済効果」 港湾局港湾整備部企画調整課編集・発行
- ・ 「これからの港湾物流行政」 国土交通省港湾局港湾経済課 田村明比古
- ・ 「横浜市海外諸都市との都市間交流指針～世界の平和と発展に貢献する都市をめざして～」 横浜市都市経営局国際政策室策定
- ・ 「世界クルーズ事情について～欧州クルーズ市場を巡って」 港湾局次長兼誘致推進課担当課長 田中俊充