

## 第5章

# 香港港の現状と香港系グローバル・ターミナル・オペレーターの戦略的展開

姜 天勇

### はじめに

香港港は、地理的条件に恵まれた東アジアにおける代表的なコンテナ港湾である。同港は1972年に最初のコンテナターミナルが竣工して以降、コンテナリゼーションの潮流に素早く対応し、東アジアにおけるハブ港湾として成長してきた。さらに、1980年代以降は、中国本土の対外開放政策の進展にともない、爆発的に増加した中国華南地域の輸出入コンテナ貨物を吸収し、1989年から2004年まで世界コンテナ取扱量ランキングにおけるトップの地位を堅持してきた。ところが、近年では、シンガポール港、上海港とのコンテナ取扱量の競争や、近接する深圳港、広州港との集荷競争がますます激化している。また、2008年に起こったリーマン・ショックや2010年からの欧州金融危機は、香港の港湾産業の発展にとって大きなマイナス要因となった。港湾産業は香港の基幹産業のひとつであるため、今後、東アジアにおけるハブ港湾の地位を維持できるかどうかは、香港経済の発展にとっても重大な問題である。

香港港のハブ港湾としての地位を左右する要因は多様であるが、本章では香港系グローバル・ターミナル・オペレーター<sup>(1)</sup>（以下、香港系GTOと略）と呼ばれる港湾企業資本の特有の役割に注目する。というのは、香港系GTOは香港だけでなく、珠江デルタを含む中国本土や世界各地の港湾

にも進出して、巨大な勢力となっており、その戦略的展開は、相対的に独自の利害をもつがゆえに香港の港湾発展にも大きな影響を与えるためである。さらに、東アジアの主要港湾が「大規模な港湾整備」から「効率的な港湾経営」へシフトするなか、香港系 GTO の戦略的展開は有益な参考事例を提供している。そのため、本章ではまず、珠江デルタにおける主要港湾の概況と香港港の現状を把握し、複数の先行研究をふまえて香港港がもつ課題を指摘する。つぎに、香港系 GTO、すなわち、HPH (Hutchison Port Holdings: 和記黄埔港口)、COSCO Pacific (中遠太平洋有限公司)、CMHI (China Merchants Holdings (International) Company Limited: 招商局国際有限公司)、MTL (Modern Terminals Limited: 現代貨箱碼頭有限公司) が発展した背景、近年の戦略的展開の特徴および香港港のハブ港湾地位の維持における役割について検討する。最後に、香港港の将来について展望する。

## 第1節 珠江デルタにおける主要港湾の概況

香港港は1980年代以降、世界の生産基地である中国華南地域の玄関口として珠江デルタ諸港湾の発展を大きくリードしてきた。ところが、中国の経済成長および中国港湾政策の積極的な展開にともない、香港港と同じ後背地を有する珠江デルタ諸港湾は香港港の有力な競争相手として台頭するようになった。

珠江デルタは環渤海地区、長江デルタと並ぶ中国沿海三大経済圏のひとつであるため、珠江デルタ港湾群が中国の五大港湾群に仲間入りを果たしたのは当然のことであった。珠江水系は西江、東江、北江などの豊富な水運資源を有し、河川港が密集している一方、珠江デルタは南シナ海に面しているために、海港と河川港はともに発展してきた。本節では、珠江デルタにおける主要港湾である広州港、深圳港、珠海港について簡単に紹介する(図1)。

図1 珠江デルタのおもな港湾



(出所) 筆者作成。

## 1. 広州港

広州港は珠江デルタの奥に位置し、古くから貿易港として発展してきた。中華人民共和国の成立後、交通部の直轄港湾として管理・運営されたこともある。広州港は内港港区、黄埔港区、新沙港区、南沙港区から構成され、

総合港湾として中国政府の沿海港湾配置計画に中枢的な地位を占めている。2007 年末時点で広州港のコンテナバースは 51 バースあり、そのうち万トン級以上のコンテナバースは 2008 年末時点で 19 あった。これらのうち、広州南沙港区 1 期工事、2 期工事を経て整備された 10 バースの 10 万トン級コンテナバースが広州港の主力施設である。2011 年には、広州港のコンテナ取扱量は約 1425 万 TEU（前年比 13.6% 増）となり、世界第 7 位、中国第 4 位のコンテナ港湾（香港港のぞく）となった<sup>(2)</sup>。そのうち、内国コンテナ取扱量はとくに多く、全体コンテナ取扱量の 6 割以上のシェアを占めている。外貿コンテナ取扱量も増加しつつあるが、その半分は香港港との間を往来するコンテナである。

広州港は南沙港区においてシンガポールの PSAI (PSA International Pte Ltd) と提携する一方で、南沙港区において中国海運（集団）総公司（China Shipping (Group) Company）、COSCO (China Ocean Shipping (Group) Company：中国遠洋運輸（集団）総公司）、APMT (AP Moller Terminals) などの船社系のコンテナ・ターミナル・オペレーターを積極的に誘致し、コンテナ取扱量の増加を図っている。今後、招商局集団（China Merchants Group: 招商局）やマースクラインと提携して南沙港 3 期工事の 4 つの 10 万トン級、ふたつの 7 万トン級コンテナバースの整備をおこなう予定である。広州港は珠江デルタの貨物発生源に近いので、コンテナ貨物の集荷において優位性を有するものの、航路水深不足の問題が船型の大型化にともなって顕著になっている。そのため、2012 年末現在、広州港は巨額な資金を航路整備に投入して 3 期目の浚渫<sup>しゅんせつ</sup>工事をおこなっている。

## 2. 深圳港

深圳港は香港と隣接し、西部地区と東部地区に分かれている。同港は東部地区の塩田港区、西部地区の蛇口港区、赤湾港区、媽湾港区、大鵬湾港区を中心にコンテナ港湾として躍進しつつある（表 1）。1978 年以前、深圳という地名さえもあまり知られていなかったが、中国の改革・開放政策の展開にともない、深圳港は 2011 年現在、世界第 4 位、中国第 2 位のコ

表1 深圳港における各主要港区のコンテナ取扱量一覧 (2011 年)

港区	コンテナ バース数	コンテナ取扱量 (万 TEU)	対前年比 (%)	実入りコンテナ 伸び率 (%)	空コンテナ 伸び率 (%)
蛇口港区	9	569.97	2.39	5.29	-3.91
赤湾港区	9	579.25	-5.37	-0.71	-17.76
塩田港区	16	1026.44	1.29	1.91	0.35
大鵬湾港区	5	71.02	5.78	12.71	-1.44
全 港	44	2257.07	0.27	—	—

(出所) 中国港口年鑑編輯部 (2012, 193) にもとづいて筆者作成。

ンテナ港湾（香港港のぞく）として成長している。

2011 年には、深圳港は 44 のコンテナバースを有するようになり、施設の面においては先進国の港湾とも肩を並べ、1 万 TEU 級の大型コンテナ船の寄港地となっている。同年のコンテナ取扱量は約 2257 万 TEU であった。そのうち、外貿コンテナ取扱量は約 2140 万 TEU であり、内国コンテナ取扱量は約 117 万 TEU であった。外貿コンテナは深圳港のコンテナ取扱量において圧倒的なシェア（約 95%）を占めている。深圳港は外国貿易に対する依存度がきわめて高いので、リーマン・ショック後、港湾全体のコンテナ取扱量は後背地の産業構造の転換および輸出入の低迷の影響を受けて伸び悩み、2011 年の伸び率はわずか 0.27% 増であった。しかし、深圳港における国際航路の路線数は 2010 年と比べて 13 路線減少したものの、239 路線を維持している（中国港口年鑑編輯部 2012, 192-193）。

深圳港は広州港と比べて、珠江デルタの貨物発生源から遠く離れているが、水深などの自然条件は広州港と比べてはるかに優位である。また、東部地区の塩田港区は西部地区の蛇口港区、赤湾港区、大鵬湾港区より土砂の沈殿が少ないので、浚渫費用をあまり必要としない。こうした自然条件を生かし、深圳港は華南地域の国際貿易の発展を支えている。

### 3. 珠海港

珠海港は広東省珠江デルタ西部の唯一の大水深港湾であり、中国沿海

25 の主要港湾にもランクインされている。同港は高欄港区、九洲港区、桂山港区など8つの港区から構成されている。そのうち、高欄港区は深水港湾であり、珠海港の重点整備港区でもある。珠海港には現在、ふたつの5万トン級のコンテナバースが整備され、2011年のコンテナ取扱量は約81万TEUである。現在、10万トン級の新規コンテナバースが整備中である。

以上のように、深圳港、広州港、珠海港の整備・成長にともない、珠江デルタにおける香港港の独走状態は崩れた。現在では深圳港、香港港がそれぞれ外貿コンテナ取扱量の半分近い市場シェアを占めている。将来的には広州港の発展も見込まれることから、珠江デルタにおける競争はますます激しくなると予想される。

## 第2節 香港港の現状

珠江デルタ諸港湾における大規模なインフラ整備と急激なコンテナ取扱量の増加と対照的に、香港港の変化は少ない。2004年以降、香港港における新規コンテナターミナルの整備が議論されたが実施に至らなかった。同港は世界港湾コンテナ取扱量ランキングにおけるトップ3の地位を堅持してきたが、相対的な地位低下の傾向が露呈している。本節では、香港港の現状を把握したうえで、その相対的な地位低下の原因について分析する。

### 1. 香港港のおもな港湾施設

香港港は複数の港湾施設によって構成され、その中核の部分は葵涌—青衣コンテナターミナル (Kwai Chung-Tsing Yi Container Terminals)、内河ターミナル (River Trade Terminal)、沖荷役作業区 (Mid-stream Sites) である。香港港におけるコンテナ貨物はほぼこの3つの港湾施設で処理されている。それぞれの港湾施設の構成と役割はつぎのとおりである。



香港港のコンテナターミナル（2011年9月23日、筆者撮影）

#### （1）葵涌－青衣コンテナターミナル

香港港の専業コンテナターミナルは、葵涌－青衣地区に集中している。葵涌地区で最初のコンテナターミナル No.1 (CT1) が1972年に竣工し、その後、コンテナターミナル No.8 (CT8) まで合計16バースのコンテナバースがこの地区で整備された。2000年以降は、香港の港湾能力不足の問題に対応するため、葵涌地区に隣接する青衣島においてコンテナターミナル No.9 (CT9) の整備がおこなわれ、2004年までに6バース（コンテナ取扱能力260万TEU）が整備された。葵涌－青衣コンテナターミナルは現在24バースとなり、2004年の時点で同地区ターミナルのコンテナ取扱能力は1700万TEUに達した。

葵涌－青衣地区の9つのターミナルは5社のコンテナ・ターミナル・オペレーター、すなわち、MTL, HIT (Hongkong International Terminals), COSCO-HIT, DPW (Dubai Ports World), ACT (Asia Container Terminals)<sup>(3)</sup> によって所有・運営されている。そのうち、HPHの子会社であるHITの計14バースの規模がもっとも大きく、独自運営の12バースとCOSCO Pacificとの合弁の2バースを有している。ついでMTLは7

表2 葵涌－青衣コンテナターミナルの施設一覧

ターミナル	CT3	CT8 (East)	CT1,2,5,9 (South)	CT4,6,7,9 (North)	CT8 (West)
オペレーター	DPW	COSCO-HIT	MTL	HIT	ACT
総面積 (ha)	16.7	30	92.61	111	28.54
バース数	1	2	7	12	2
岸壁総延長 (m)	305	1,088	2,432	4,092	740
岸壁水深 (m)	14.5	15.5	15.5	15.5	15.5
ガントリークレーン (台)	4	9	30	47	8

(出所) オーシャンコマース (2010, 890) にもとづいて筆者作成。

(注) CTはコンテナターミナルを意味する。

バースを運営している。DPW と ACT は相対的に規模が小さく、それぞれ1バースと2バースを運営している(表2)。

葵涌－青衣コンテナターミナルは、おもに基幹航路のコンテナ船向けの荷役作業を取り扱っている。持続的な浚渫作業を通じて、コンテナバース水深は15.5メートルに達し、1万TEUの大型コンテナ船が問題なく寄港できるようになった。また、コンテナ・ターミナル・オペレーターの徹底的な効率化を通じて、葵涌－青衣コンテナターミナル全体の取扱能力は、現在、1900万TEUまで上昇している。さらに、葵涌－青衣コンテナターミナルにはフィーダーバースを増設し、船社に多様なサービスを提供している。2011年、葵涌－青衣コンテナターミナルは約1741万6000TEU(前年比1.9%増)のコンテナを取り扱い、香港港全体取扱量の約71%を占めている。

## (2) 内河ターミナルと沖荷役作業区

葵涌－青衣コンテナターミナルは香港港の中心的存在であるが、内河ターミナルと沖荷役作業区も重要な地位を占めている。内河ターミナルは屯門の望後石に位置し、おもに香港と珠江デルタ諸港との間に航行してバルク貨物やコンテナ貨物を取り扱っている中小型内航船を対象にサービスを提供している。同ターミナルの面積と岸壁延長は、それぞれ65ヘクタール、3000メートルである。



沖荷役の荷役方式は、海上でバージのクレーンを使用して中小型コンテナ船との間に、コンテナの積卸し・積揚げ作業をおこなうことに特徴がある。この方式の荷役効率は低いものの、料金はコンテナターミナルと比べて相対的に安く、スピードよりコストを重視するコンテナ貨物の荷役作業には優位性がある（津守 1999, 184）。香港には 12 カ所の沖荷役作業区があり、面積と岸壁延長は合わせて 34.6 ヘクタール、3513 メートルである。一方、内河ターミナルと沖荷役作業区をはじめとするほかの港湾施設は、葵涌－青衣コンテナターミナルのサポート役として活躍している。これらの港湾施設は 2011 年において、香港港全体コンテナ取扱量の 29% を占める約 696 万 8000 TEU（前年比 5.5% 増）コンテナを取り扱った。その数量は、国際ハブ港湾をめざす大連港の年間コンテナ取扱量（2011 年度実績値：約 640 万 TEU）を上回るものであった。

## 2. 香港港の地位低下とその問題点

香港港は 1989 年から 2004 年にかけて、コンテナ取扱量において世界第 1 位港湾の地位を保持してきた。ところが、2001 年以降、香港港のコンテナ取扱量は伸び悩み、2009 年と 2010 年をのぞいて、その伸び率は 2% から 8% の間で推移してきた。2005 年にはシンガポール港、2007 年には上海港のコンテナ取扱量が香港港を上回り、現在では取扱量世界第 3 位に転落している（表 3）。さらに、リーマン・ショックや欧州金融危機の影響で、過去最大のコンテナ取扱量となった 2008 年の約 2450 万 TEU の水準を現在でも回復していない。その原因は以下に示すように、おもに香港港の高い港湾料金と近隣華南地域の諸港湾との競争によるものであると指摘されている<sup>(4)</sup>。

### （1）高い港湾料金

香港港の港湾料金は世界でもっとも高いといわれている。珠江デルタ東部（東莞）発アメリカ西海岸着の 40 フィートのコンテナ 1 個を輸送する場合、香港港経由と深圳塩田港経由のコストを比較すると、その差は明確

表3 香港におけるコンテナ取扱量の推移

(単位: TEU)

年	実入りコンテナ		空コンテナ		総 計		世界 順位
	取扱量	伸び率 (%)	取扱量	伸び率 (%)	取扱量	伸び率 (%)	
1997	1,175	—	264	—	1,439	—	1
1998	1,149	-2.2	309	17.4	1,458	1.4	2
1999	1,280	11.4	341	10.2	1,621	11.2	1
2000	1,425	11.3	385	12.9	1,810	11.6	1
2001	1,419	-0.4	364	-5.5	1,783	-1.5	1
2002	1,532	8.0	382	5.1	1,914	7.4	1
2003	1,653	7.9	392	2.5	2,045	6.8	1
2004	1,788	8.2	410	4.7	2,198	7.5	1
2005	1,845	3.2	415	1.2	2,260	2.8	2
2006	1,934	4.8	420	1.1	2,354	4.1	2
2007	1,991	2.9	409	-2.5	2,400	2.0	3
2008	2,027	1.8	422	3.2	2,449	2.1	3
2009	1,773	-12.6	331	-21.5	2,104	-14.1	3
2010	2,000	12.8	370	11.6	2,370	12.6	3
2011	2,070	3.5	369	-0.3	2,438	2.9	3

(出所) 香港特別行政区政府海事処資料より筆者作成。

である。2004年には、香港港経由の場合は深圳塩田港経由の場合より296ドルも高く、2006年には277ドルも高くなった（経済発展及勞工局委託 GHK（香港）有限公司 2004；運輸及房屋局運輸科委託 GHK（香港）有限公司 2008）。

香港港の港湾料金が低い理由はふたつある。ひとつには、政府の規制や通関などの影響であり、もうひとつには、香港港のターミナル・ハンドリング・チャージ（Terminal Handling Charge: THC）が高いことである。2006年の香港港のターミナル・ハンドリング・チャージは深圳諸港より約100ドルも高い。香港港には金融の利便性や通関の迅速性などのメリットはあるものの、荷主がコストを重視する趨勢のなか、このふたつのコスト高要因の影響は大きく、香港港の競争力が深圳諸港に劣りつつあることがわかる。

## (2) 華南地域の諸港湾との競争

1990年代以降、香港と近接する深圳港、広州港、珠海港などの華南地域の諸港湾が急激に整備され、その規模を拡大させてきた。その勢いは現在も続いている。2006年には珠江デルタのコンテナバース数は61バースであったが、2010年には89バースまで拡張すると見込まれていた（運輸及房屋局運輸科委託GHK（香港）有限公司2008）。この数字は香港港の24バースを含んでいるため、これをのぞくと、わずか4年で37バースから65バースへと2倍近くも増える予定であったことになる。華南地域の諸港湾はコンテナ貨物をめぐって香港港の強力なライバルとなっているのである。とくに深圳港はもともと香港港のフィーダー港であったが、現在では華南地域のハブ港湾として成長し、香港港につぐ世界第4位のコンテナ港湾として、その地位を向上させている。2013年には、深圳港のコンテナ取扱量は香港港を超えると予測されている。

珠江デルタにおけるコンテナバースが確実に整備される一方で、新たな変化も生じている。それは過剰なコンテナ取扱能力である。表4が示すように、2011年には広東省全体のコンテナ取扱能力とコンテナ取扱量はそれぞれ4692万TEU、4614万TEUであり、港湾能力と需要のバランスがとれていた。また広州港<sup>5)</sup>、汕頭港、汕尾港、湛江港、惠州港、肇慶港のコンテナ取扱能力はコンテナ取扱量を下回っているものの、さほどの問題はない。問題はほかの港湾、とくに珠海港、仏山港、江門港、東莞港、中山港のコンテナ取扱能力が、いずれもコンテナ取扱量を大幅に上回っていることである。さらに、後述するように、深圳大鵬湾埠頭は竣工されたものの、その利用率はまだ低い。このように珠江デルタにおいては、部分的に港湾のコンテナ取扱能力の過剰問題がすでに顕著になっているのである。

それにもかかわらず、珠江デルタ諸港湾ではさらなるコンテナターミナル整備が予定されている。これらの港湾は、過剰な処理能力を埋めるための熾烈な集荷競争を展開している。一部の港湾では地方政府の補助政策を受けて低価格競争戦略を採用しているほどである（羅・尹2008, 32）。

コスト競争上の優位性をもたない香港港にとって、珠江デルタにおける過剰な港湾整備と港湾間競争はけっして望ましいことではない。今後も香

表4 広東省における諸港湾のコンテナ取扱能力と取扱量一覧（2011年）

（単位：万 TEU）

珠江デルタ			珠江デルタ東翼地区			山間部		
港湾	取扱能力	取扱量	港湾	取扱能力	取扱量	港湾	取扱能力	取扱量
広州	—	1,442.1	汕頭	58.0	110.1	韶関	2.0	0.0
深圳	2,370.0	2,257.1	汕尾	2.0	2.3	河源	0.0	0.0
珠海	139.0	81.5	潮州	15.0	0.7	梅州	0.0	0.0
仏山	578.0	291.7	揭陽	0.0	0.0	清遠	10.0	4.0
江門	156.0	87.5	珠江デルタ西翼地区			雲浮	9.0	6.0
東莞	79.0	58.0	港湾	取扱能力	取扱量	広東省全体		
中山	168.0	128.7	湛江	15.0	38.1			
惠州	35.0	39.5	茂名	10.0	6.1			
肇慶	34.0	61.2	阳江	0.0	0.0	取扱能力	4,692.0	
						取扱量	4,614.4	

（出所）中国港口年鑑編輯部（2012, 186-213）にもとづいて筆者作成。

港港がハブ港湾の地位を維持するためには、高い作業効率、通関の迅速性、整備された法制度、金融面の利便性、基幹航路の高頻度の寄港サービスなどの既存優位性を確保し続ける一方で、ターミナル・ハンドリング・チャージとコンテナ陸上輸送コストをはじめとする諸コストを削減しなければならないといえよう。

### 第3節 香港系 GTO の戦略的展開

前節で述べたように、香港港と華南地域の諸港湾との間では激しい競争が展開されている。ところが、香港港と深圳港の運営主体をみれば、香港港のターミナルオペレーターと深圳港のターミナルオペレーターは、ほぼ同じなのである。異なる点は、香港港は HPH と MTL が主導しているが、深圳蛇口港、赤湾港、媽湾港には CMHI、深圳塩田港には HPH、深圳大鵬湾埠頭には MTL がそれぞれの港湾運営の主導権を握っているという程

度である。さらに HPH は深圳港だけでなく珠海港、江門港、南海港などの港湾にも参入している。これらのことから明らかなように、珠江デルタにおける香港系 GTO のプレゼンスはきわめて高い。そのため、香港港と華南地域の諸港湾との関係は、香港系 GTO の戦略的進出にともなって複雑になり、必ずしも競争関係だけとは限らない。本節では、香港系 GTO の発展した背景、その戦略的展開、特徴および役割について詳しくみよう。

## 1. 香港系 GTO の発展した背景

香港系 GTO が香港と中国本土にまたがって巨大な勢力を構築できたのは、さまざまな背景がある。そのなかでも、香港港の先発優位、中国の経済発展、世界的な港湾民営化の潮流が重要である。以下、これらについて検討する。

### (1) 香港港の先発優位

香港港は世界の三大天然良港のひとつである。1842 年、アヘン戦争に勝ったイギリスは中国の清国政府から香港島の割譲を受け、自由貿易港として位置づけた。その後、香港港は徐々に発展し、中国と欧州、北米を結ぶ海上交通の要所となった。第二次世界大戦後、香港はアジア NIES<sup>(6)</sup> の一員として著しい経済発展を成し遂げた。海運と港湾産業はともに発展し、香港の基幹産業のひとつとなった。この間、多くの国際貿易、海運、港湾に精通する人材が育った。

冷戦時代には、香港港は封鎖された中国本土と世界諸国との経済交流の玄関口として大きな役割を果たした。中国の改革・開放政策が展開されてからは中国本土の港湾インフラが貧弱であったため、多くの国際貨物は香港経由で輸出入されていた。1970 年代以降、香港港のコンテナターミナルの整備とも相まって、同港は東アジアのハブ港湾としての地位を確立した。また、香港のコンテナターミナルを管理・運営する HPH、MTL などの港湾企業は港湾整備資金、技術、ノウハウなどを蓄積した結果、海外に進出する能力を備えたのである。さらに、香港は海運・港湾だけでなく、

貿易・金融における優位性も有していたため、COSCO Pacific, CMHI, PSA, DPW は香港港を世界展開の重要拠点として同港の事業に参入してきた。その結果、香港港はさまざまな先発優位性をもつことになり、今日の香港系 GTO の発展につながったのである。

## （２）中国の経済発展

1978 年の改革開放以来、中国の目覚ましい経済発展はあらゆる社会資本が中国社会に不足していることを露呈させた。港湾もその例外ではなかった。むしろ、とくに不足が感じられた部門こそ港湾であった。というのも、中国の経済成長は積極的に外資を導入して生産力の向上を図ることで実現され、「世界の工場」をめざして輸出を大規模に促進してきたためである。それゆえ、「港湾貨物取扱能力不足の問題」は中国の経済発展にとってなんとしても乗り越えねばならない大きな障害と認識されてきた。この課題を克服するため、中国政府は港湾管理体制の改革、港湾投資・融資政策の拡大、港湾立地の合理化など、考えられるかぎりの多様な港湾政策を積極的に実施した。

とくに 1990 年代以降、コンテナ取扱能力不足の問題に対応するため、中国各主要港湾は各々大規模な港湾開発を計画した。その建設資金の調達方法として積極的に用いられたのが外国資本の導入であった。GTO との提携によってもたらされる貨物集荷の拡大、港湾運営技術の習得などもまた魅力的であった。さらに見逃すことができないのは、外資系（香港系企業を含む）GTO と合併企業を設立した場合の法人税の免税・減税の優遇措置が、中国港湾企業の税金対策としても使われたことである。そのため、現在中国のコンテナ港湾開発においては、外資が参加しない、あるいは外資を誘致しないプロジェクトは稀である。その結果、香港系 GTO は中国の輸出入拡大に必要な中国港湾に投資し、中国の経済発展にも大きな役割を果たすことになった。

## （３）港湾民営化の潮流

1980 年代に始まった世界的な民営化の潮流も、香港系 GTO の世界展開

に強い影響を与えた。現在、世界における港湾の開発・運営・管理には国・地方自治体だけでなく、民間資本も大きく関与している。イギリスやニュージーランドでは、港湾の私有化にまで至っている。中国の場合は、港湾政策の規制緩和にともない、多くの港湾は国の直轄から徐々に多様な企業資本の吸収によって民営化の方向へ進んでいる。民営化で香港系 GTO は各国への進出が容易になり、資金や技術、ノウハウなどの優位性を生かして複数の地域や国にまたがる港湾ネットワークを構築することに成功した。それによって、香港系 GTO は一港湾を上回る力をもつようになり、グローバル・アライアンスをはじめとする巨大な船会社と深い提携関係を有するもの（たとえば HPH）も現れた（石黒 2009）。さらに中国の港湾産業はほかの交通産業に比べてもっとも開放された分野であり、外資系 GTO を積極的に受け入れている。そのうち、とくに華人資本である HPH, PSA, MTL,あるいは中国資本を背景に有する COSCO Pacific, CMHI の投資は大いに歓迎されている。

以上の背景のもと、香港系 GTO の成長は脚光を浴びている。ところが、香港系 GTO は出身母体が違うので、それぞれが異なった戦略的行動をとっている。次項では、それについて検討しよう。

## 2. 香港系 GTO の戦略的展開

すでに指摘しているように、中国の港湾における香港系 GTO の存在は大きなものになっている。表 5 および図 2 は香港系 GTO が中国沿海主要港湾における進出状況をそれぞれ示したものである。これらから明らかにように、中国の沿海部のおもだった港湾に香港系 GTO が進出している。そして、これらの港湾の多くでは複数の香港系 GTO が進出している。ここでは、これらの図表に依拠しながら、香港系 GTO がどのような展開をしているかを検討する。

表5 中国沿海主要港湾における香港系グローバル・ターミナル・オペレーターの進出状況

地域	港 湾	HPH	COSCO Pacific	CMHI	MTL
環渤海地区	大連港 ◎☆		大連港湾 CT 大連自動車専用ターミナル		
	天津港 ◎☆		天津五洲国際 CT 天津港欧亚国際 CT	天津五洲国際 CT	
	青島港 ◎		青島前湾聯合 CT 青島前湾 CT 青島新前湾 CT 青島前湾新聯合 CT	青島前湾聯合 CT 青島前湾西港聯合埠頭有限公司	
	營口港 ○		營口 CT		
長江デルタ	上海港 ◎☆	上海明東国際 CT 上海浦東国際 CT 上海 CT (業務停止)	上海詳東国際 CT 上海浦東国際 CT 上海 CT (業務停止)	上海国際港務 (集団) 股份有限公司	
	寧波港 ◎	寧波北侖国際 CT	寧波遠東埠頭	寧波港股份有限公司 寧波大榭招商国際 CT	
	南京港 ○		南京龍潭 CT		
	張家港港 ○		張家港永嘉 CT		
	揚州港 ○		揚州遠洋国際 CT		太倉国際門戸 CT
東南沿海地区	厦門港 ◎	厦門国際 CT 厦門海滄国際 CT	厦門遠海 CT		
	漳州港 ○			漳州招商局埠頭有限公司	
	泉州港 ○		晋江太平洋港口發展有限公司 泉州太平洋 CT		
珠江デルタ	深圳港 ◎ 塩田	塩田国際 CT 塩田国際 CT (三期) 深圳市塩田西港埠頭	塩田国際 CT 塩田国際 CT (三期)		
	蛇口 赤湾 大鏟湾			蛇口 CT 赤湾 CT	蛇口 CT 赤湾 CT 大鏟湾 CT
	広州港 ◎		広州南沙海港 CT		
	珠海港 ○	珠海国際 CT (九州) 珠海国際 CT (高欄)			
	江門港 ○	江門国際 CT			
	南海港 ○	南海国際 CT			
	惠州港 ○	惠州港業股份有限公司 惠州国際 CT 汕頭国際 CT			
	汕頭港 ○				
西南沿海地区	湛江港 ○			湛江港 (集団) 股份有限公司	

(出所) 中国港口年鑑編輯部 (2012), 商船三井営業調査室 (2006), 各港湾, 各社のウェブサイトより筆者作成。

(注) 1) ☆は中国政府が指定した国際航運センターである港湾を, ◎は中国コンテナ輸送のハブ港湾を, ○は中国コンテナ輸送のフィーダー港をそれぞれ指す。

2) CT: Container Terminal (コンテナ埠頭またはコンテナターミナル)。中国語表記は「集装箱碼頭」または「貨櫃碼頭」である。



図2 香港系GTOが進出したおもな中国港湾



(出所) 日本国際貿易促進協会 (2003, 3) を参考に筆者作成。

### (1) HPH

HPH は、世界最大のコンテナ・ターミナル・オペレーターである。2010 年時点で、HPH は 25 カ国 51 の港湾に進出し、308 バースの權益を所有している。世界の港湾における HPH のコンテナ取扱量は同企業の進出にともなって年々増加し、同年に約 7500 万 TEU に達した（和記黄埔有限公司 2011, 15）。HPH はコンテナターミナル業界の覇者として世界港湾に君臨しているが、その事業基盤は香港と中国本土の諸港湾にある。とくに、香港と深圳塩田港の事業は HPH の港湾事業の中心的位置を占めている。

HPH は、1992 年から中国本土港湾への進出を本格的に始めた。HPH の中国進出の特徴は、上海港以南の中国沿海地域に港湾ネットワークを急速に構築したことである。HPH は 1990 年代から 2001 年までに、香港と隣接する深圳を中心とした珠江デルタ諸港湾、長江デルタの主要港湾である上海港と寧波港、東南沿海の主要港湾である厦門港へとつぎつぎに進出を果たした。そのうち、深圳港の塩田港区の 1 期工事における株式の保有割合は 50% を突破して 73% に達し、企業支配権を手に入れた。また、珠海港、南海港、上海港、江門港、厦門港、寧波港の各ターミナルにおいても HPH は 49% あるいは 50% を出資しており、多数のコンテナターミナルの運営を実質的に主導している。さらに 2001 年、中国が世界貿易機関（World Trade Organization: WTO）に加盟した後、HPH は進出した港湾を拠点として、新規ターミナルへの進出と新たな港湾への投資を同時におこない、中国港湾市場における優位性の維持を図ろうとしてきた（表 6）。

その結果、現在、珠江デルタにおける HPH の優位性はとくに顕著である。2011 年には、香港の葵涌－青衣コンテナターミナル（COSCO-HIT の 2 バースを含む）と内河ターミナルにおける同社のコンテナ取扱量はそれぞれ 1165 万 7000 TEU、202 万 9000 TEU であった。一方、深圳塩田港におけるそれは 1026 万 4000 TEU であった（Hutchison Port Holdings Trust 2012, 14）。また、HPH は香港と深圳の両港湾においてそれぞれ 50% 前後の市場シェアを占めることとなった。さらに、珠海、江門、南海、汕頭、惠州各港への進出によって香港と深圳を中心とする港湾ネットワークが構築されている。

表6 中国港湾における HPH の進出状況一覧

年	港湾名	ターミナル	出資比率 (%)	合併期限 (年)
1992	珠海港	珠海国際貨櫃碼頭（九洲）有限公司	50.0	50
1992	南海港	南海国際貨櫃碼頭有限公司	50.0	—
1993	上海港	上海集装箱碼頭有限公司	50.0	50
1994	深圳港	塩田国際集装箱碼頭有限公司	73.0	—
1994	珠海港	珠海国際貨櫃碼頭（高欄）有限公司	50.0	—
1994	汕頭港	汕頭国際集装箱碼頭有限公司	70.0	—
1995	江門港	江門国際貨櫃碼頭有限公司	50.0	—
1997	厦門港	厦門国際貨櫃碼頭有限公司	49.0	50
2001	寧波港	寧波北侖国際集装箱碼頭有限公司	49.0	50
2003	上海港	上海浦東国際集装箱碼頭有限公司	30.0	50
2005	上海港	上海明東集装箱碼頭有限公司	50.0	50
2006	惠州港	惠州港業股份有限公司	33.6	—
2007	惠州港	惠州国際集装箱碼頭有限公司	80.0	—

（出所）中国港口年鑑編輯部（1999-2012），各港湾・各社のウェブサイトより筆者作成。

また、HPH は珠江デルタにおいて自然条件のよい大水深コンテナ港湾の開発を推進している。同社は香港港と深圳塩田港において大水深コンテナターミナルを有するほか、珠海港と惠州港の開発にも力を注いでいる。2009年に珠海国際コンテナ埠頭（高欄）1期工事（5万トン級コンテナバース2バース、水深15.8メートル、岸壁延長824メートル）が竣工した後、HPHと珠海港は2011年から共同で次期コンテナバース（10万トン級1バースと5万トン級2バース、年間コンテナ取扱能力180万TEU）の開発をおこなっている（中国港口年鑑編輯部2012, 561）。そのうえ、同社は惠州港務集团有限公司と合併した惠州港国際コンテナ埠頭（5万トン級コンテナバース2バース、水深15.2メートル、岸壁延長800メートル）の第1号バースを2011年12月に竣工し、第2号バースを2012年10月に竣工する予定である（中国港口年鑑編輯部2012, 564）<sup>(7)</sup>。

ところが、2011年は勢力を拡大しつつあるHPHにとって一喜一憂の年であった。「一喜」とは、シンガポール証券取引場におけるHPH Trustの上場である。HPHは2011年3月に香港のHIT、COSCO-HIT、深圳塩田港、マカオ港における深水港湾、珠江デルタの河川港（珠海、江門、南

海)などの優良資産を本体から分離してシンガポール証券取引場に HPH Trust として上場を果たした。HPH Trust は新規株式公開 (Initial Public Offering: IPO) の方式で 54 億 5000 万ドルを調達した (和記黄埔有限公司 2012, 8)。この戦略的意味はきわめて大きいと考えられる。なぜなら、HPH Trust が所有する資産の巨大さが珠江デルタにおける HPH の優位性を再び証明する一方で、巨額の資金調達が HPH の資金状況を大きく改善し、珠江デルタにおける既存港湾の運営と次期港湾の開発を大いに鼓舞することになったからである。

一方、「一憂」とは、2011 年の HPH 全体のコンテナ取扱量が、わずか 0.1%の伸び率の 7510 万 TEU にとどまったことである。香港港と深圳塩田港におけるターミナルの取扱量は数パーセント程度増加したが、上海港、寧波港、厦門港などの経営しているターミナルの取扱量が下落している。とくに、コンテナ取扱高に影響を与えたのは 1993 年に進出した上海コンテナ埠頭 (10 バース) の業務終了である。上海コンテナ埠頭は上海港の戦略的調整によって 2011 年 1 月からコンテナ荷役業務を終了したが、これは HPH にとって約 330 万 TEU (2010 年の実績) の取扱量を失うことを意味した (和記黄埔有限公司 2012, 21-22)。だが、HPH は荷役料金の値上げ、コストの削減などによって黒字を確保した。

## (2) COSCO Pacific

COSCO Pacific は、中国資本を背景とする香港系 GTO であり、世界第 5 位のターミナルオペレーター (2010 年の世界市場シェア 8.8%) でもある。同社は、親会社である COSCO が中国最大の国有海運会社であるという優位性を生かして、勢力を急速に拡大させてきた。2011 年に COSCON (COSCO Container Lines Co. Ltd) から提供されたコンテナ貨物量は COSCO Pacific の全体コンテナ取扱量の 19.7%を占め、その傘下ターミナルの成長に大きく貢献している。2002 年以前には、COSCO Pacific は中国の 5 カ所の港湾に権益をもっていたに過ぎなかったが、2011 年までに 18 の港湾 (そのうち、海外 4 港湾<sup>(8)</sup>) に進出し、103 バース (内訳は、93 コンテナバース、8 バルクバース、2 自動車専用バース) における権益をもつ

に至った。2011年のCOSCO Pacificのコンテナ取扱量は、約5069万TEU（対前年伸び率15.1%増）に達した（中遠太平洋有限公司2012, 1-25）。

COSCO Pacificはすでに中国の環渤海地域（大連、天津、青島、營口）、長江デルタ（上海、寧波、張家港、揚州、南京）、珠江デルタ（香港、深圳塩田、広州）、東南沿海地域（厦門、泉州）だけではなく、海外の多数の港湾に進出し、広い港湾ネットワークを構築している。

最近では、中国港湾企業が株式会社化され、ぞくぞくと株式上場をする動きを利用し、COSCO Pacificはそれら株の買付け、増資などの方法によって港湾企業、あるいは港湾全体の支配権を獲得しようとする動きを加速させている。たとえば、2007年4月にCOSCO Pacificは福州港務集団の29%の株を取得した。同社はまだ福州港全体の支配権を取得していないが、ターミナルだけでなく港湾全体への影響力を拡大しようとしているのは明白である。

また、COSCO Pacificは収益性の高いコンテナターミナルだけでなく、バルク、自動車などのターミナルへの投資も拡張している。2004年には大連港自動車専用埠頭（持株比率30%）に進出し、2006年には泉州太平洋集装箱碼頭（コンテナ埠頭）有限公司（持株比率71.43%）、2007年には揚州遠揚埠頭（持株比率55.59%、バルク2バース）と晉江太平洋埠頭（持株比率80%、コンテナ2バース、バルク3バース）の支配権を獲得し、投資先の多元化を推進している。

さらに、COSCO Pacificは、珠江デルタにおいてHPHと提携して香港におけるCOSCO-HIT（持株比率50%）、塩田国際集装箱碼頭（コンテナ埠頭）有限公司（持株比率15%）、塩田三期国際集装箱碼頭（コンテナ埠頭）有限公司（持株比率13.36%）を運営する一方で、広州南沙海港集装箱碼頭（コンテナ埠頭）有限公司（持株比率39%）の経営にも参画している。

そのなかの広州南沙海港集装箱碼頭有限公司についてみると、同公司是広州南沙港2期工事の6つの10万トン級コンテナバース（水深15.5～16メートル、岸壁延長2100メートル）を運営してきた。ところが、同公司是、広州南沙海港コンテナ埠頭が2007年に竣工した後においても、経営初期の赤字状態から脱出していなかった。2010年に同公司のコンテナ取扱量

は 306.1 万 TEU に達し、2009 年の 215.8 万 TEU より 41.8% も伸びたが、出資している COSCO Pacific は約 508 万 8000 ドルの赤字となっていた。そこで、2011 年に、同じく同公司に出資しているマースクラインが香港および深圳におけるコンテナ航路の一部を広州南沙港区へシフトさせた。その結果、同ターミナルのコンテナ取扱量は 27.9% 増加の 391.4 万 TEU に達して、フル稼働に近い状態（コンテナ取扱量能力は 400 万 TEU）となった。また、同ターミナルの会計処理方法が共同支配企業から COSCO Pacific の附属企業へ変更となったこともあって、経営状態は大きく改善され、305 万ドルの黒字となった（中遠太平洋有限公司 2012, 30-33）。

### （3）CMHI

CMHI は招商局の子会社であり、中国本土最大のコンテナ・ターミナル・オペレーターでもある。招商局は中国政府が直轄する大型国有企業であり、その本社は香港にある。改革・開放政策が展開されて以降、同社は中国本土へ投資する場合、香港企業として外資系企業の扱いを受けている。また、同社は 1979 年から深圳蛇口工業区の開発をきっかけに中国本土の港湾開発に参入した。2000 年以降、招商局は港湾とその関連業務を CMHI に集約し、香港・中国本土・海外における港湾事業を拡大しつつある。2011 年には、CMHI 傘下のターミナルのコンテナ取扱量とバルク貨物の取扱量はそれぞれ約 5729 万 TEU（前年比 9.6% 増）、3 億 2500 万トン（前年比 15.5% 増）になった（招商局国際有限公司 2012, 13）。

CMHI は香港では後述する MTL の 27% の株式を保有する一方で、香港における沖荷役に従事する招商局貨櫃服務有限公司を持株比率 100% で完全子会社になっている。また、CMHI は海上輸送にかかわる事業への参入だけではなく、香港国際空港の航空貨物ターミナルを経営する亜洲空運中心有限公司（Asia Airfreight Terminal）の大株主であり、航空貨物の経営にも参画している。CMHI は海上貨物輸送、航空貨物輸送に関係する事業に参入しているという意味で、総合的物流企業といっても過言ではない。

その CMHI は 2000 年以降、港湾分野において以下の 3 つの戦略的行動をとっている。第 1 は、深圳西側港湾の再編成である。招商局は深圳西側

にある蛇口、赤湾、媽湾という3つの港区において多数の権益をもっている。ところが、こうした権益は複数の経営主体に所持されており、港湾経営における規模の経済性を実現しようとしても事実上不可能であった。かえって、異なる経営主体による激しい集荷競争が深圳西側港湾の発展に不利益をもたらしていた。そのため、招商局は分散された港湾権益や資源をCMHIに集約する戦略を採用してきた。2000年から2006年にかけて、CMHIは株式の買収などの手法を通じて、蛇口集装箱碼頭（コンテナ埠頭）有限公司（持株比率70%）、赤湾集装箱碼頭（コンテナ埠頭）有限公司（持株比率第2位）、深圳媽湾港務有限公司（持株比率70%）、招商港務（深圳）有限公司（持株比率100%）、深圳海星港口發展有限公司（持株比率67%）の主導権を入手し、深圳西側港湾の一体的経営を実現した。こうした再編成の結果、深圳西側港湾はCMHIの母港としての地位が確立され、深圳東側であってHPHが主導している塩田港に対抗できるようになった。

第2は、沿海中枢港湾への重点的な投資である。2004年以降、CMHIは個々のターミナルの運営・管理だけでなく、中国沿海における中枢港湾全体への投資も積極的におこなっている。2005年には、CMHIは上海港を運営する上海国際港務集団の株式上場のチャンスを生かして55億7000万元の資金を投下し、上海国際港務集団の第2位の株主（持株比率30%）となった。また2007年には、CMHIは16億2000万元の資金を湛江港集団に投下し、同集団の45%の株式を所有した。さらに、2008年には寧波港股份有限公司の5.4%の株式を9億2400万香港ドルで購入し、寧波港の第2位の株主となった。

こうした大型投資案件を通じて、CMHIは港湾貨物取扱量を年々増加させてきただけでなく、珠江デルタ（香港、深圳）、長江デルタ（上海、寧波）、環渤海地域（天津、青島）、東南沿海（漳州）、西南沿海（湛江）にまたがる港湾ネットワークを構築することとなった<sup>(9)</sup>。さらに、2011年には、広州南沙港区3期工事の進出について広州港集団との協議を始めている。

第3は、海外港湾への進出である。CMHIは中国国内だけでなく、その投資先を海外へも拡張している。2010年には、CMHIはZIM Integrated Shipping Services Limitedが所有したナイジェリアのTin-Can Island

Container Terminal Limited (TICT 埠頭) の 47.5% の株式を買収し、海外進出を本格的に始めた(招商局国際有限公司 2011, 5)。さらに、2011 年 8 月には、ほかの企業グループと連携してスリランカの Colombo South Container Terminal に関する BOT 協定<sup>(10)</sup> を締結した。これによりコンテナバースが 3 バース(水深 18 メートル、岸壁延長 1200 メートル、年間取扱能力 240 万 TEU) 整備される予定である。現在、CMHI は Colombo South Container Terminal を運営する Colombo International Container Terminals Ltd (CICT) の 85% の株式を所有している(CMHI ウェブサイト <http://www.cmhi.com.hk/Detail.aspx?D=35,3004,130,6>)。

さらに、2012 年から 2013 年にかけて、CMHI による海外港湾への進出がいつそう活発になってきている。たとえば、2012 年 8 月にトーゴのロメ港(Lome Container Terminal, 持株比率 50%)、2012 年 12 月にはジブチ港(Port de Djibouti S.A., 持株比率 23.5%) への進出を果たした。また、2013 年 3 月には、タンザニアの Bagamoyo 経済特区における港湾開発にも参入した。一方で、2013 年 6 月に、Terminal Link SAS (フランス船社である CMA-CGM—Compagnie maritime d'affrètement - Compagnie générale maritime—の子会社) の 49% 株式の取得を完了し、同社の欧米を中心とする港湾ネットワークをいかして、世界規模のターミナルオペレーターへと成長を加速させている。こうした投資を通じて、CMHI は徐々に海外にもその影響力を拡大している(オーシャンコマース 2013, 21-23)。

#### (4) MTL

MTL は、華人財閥企業 The Wharf (Holdings) Ltd (九龍倉集团有限公司) の子会社である。The Wharf (Holdings) Ltd は、MTL の 68% の株式を所有している。MTL のコンテナターミナル経営は、1972 年に香港の最初のコンテナターミナル No.1 (CT1) から始まり、すでに 40 年の歴史をもっている。近年、MTL は葵涌—青衣コンテナターミナルにおいて約 3 分の 1 の市場シェアを維持している。ほかの香港系 GTO と比べて、MTL の中国進出は若干出遅れたものの、1994 年には深圳西側にある蛇口コンテナ埠頭の経営に参入した。現在、MTL は CMHI が主導する蛇口集装箱



碼頭有限公司と赤湾集装箱碼頭有限公司のそれぞれ20%、8%の株式を所有している（九龍倉集团有限公司2011, 58）。MTLが本格的に主導する中国本土の港湾開発は蘇州太倉港と深圳大鵬湾の事業である。

2004年には、MTLは1998年に設立された太倉国際集装箱碼頭（コンテナ埠頭）有限公司の51%の株式を購入し、COSCO（持株比率45.87%）、蘇州港口發展集团有限公司（持株比率3.13%）と共同で経営している。主要な港湾施設としてコンテナ専用バース2バース（コンテナ年間取扱能力70万TEU）、バルクバース2バース（年間取扱能力500万トン）がある。その後、MTLは太倉港2期工事である太倉国際門戸にも投資し、70%の株式をもつ一方で、コンテナバースを2バースから6バースまでに拡張し、同ターミナルのコンテナ取扱能力を360万TEUまで上昇させた。

深圳大鵬湾埠頭（1期）は、MTL（持株率65%）と深圳市大鵬湾港口投資發展有限公司（持株率35%）が共同で投資したコンテナターミナルである。大鵬湾埠頭（1期）は2005年に工事が始まり、2007年12月には4番、5番コンテナバースが稼動し、2009年にはターミナル全体が完成した。現在は15万トン級コンテナバースが5バースある（そのうち、8000TEU型船用3バース、6000TEU型船用2バース）。同ターミナルは岸壁延長1830メートルであり、水深は15.5メートルに達し、年間取扱能力250万TEUを有している。同ターミナルは優れた立地条件や最新鋭の港湾設備をアピールしているが、竣工時期が2008年以降の経済危機と重なったため、実際のコンテナ取扱量は2008年8万6000TEU、2009年23万5000TEU、2010年67万1000TEU、2011年70万7000TEUであった（九龍倉集团有限公司2007-2012）。伸び率は大きいものの、ターミナル全体の稼働率は低い水準にとどまっている。今後、どのように稼働率を高め、企業収益を増加するかはMTLにとって重要な課題である。

MTLは珠江デルタにおける深圳蛇口港、赤湾港、深圳大鵬湾埠頭、長江デルタにおける蘇州太倉港の権益をもつ一方で、今後環渤海地域における大連港のコンテナ港湾開発事業にも参入する予定である。

### 3. 香港系 GTO の戦略的展開の特徴と役割

#### (1) 香港系 GTO の戦略的展開の特徴

以上のように、香港系 GTO は、重要なターミナルの確保、港湾あるいはターミナル企業支配権の獲得、港湾ネットワークの構築といった点ではおおむね共通した動きをみせている。しかも、そうした香港系 GTO の戦略的展開が香港港および珠江デルタを含む中国港湾の発展に大きな影響力をもっていることが理解できよう。その特徴をまとめると以下のことが指摘できる。

まず、香港系 GTO が珠江デルタにおいてアライアンスを組んで寡占体制を作っていることである。香港港では HPH と COSCO Pacific、MTL と CMHI が、それぞれ連携して安定的な寡占体制を作っている。その寡占体制は深圳港にも及んでいる。HPH は COSCO Pacific と連携し、塩田港の主導権を握っている。CMHI は MTL と連携し、蛇口港、赤湾港の運営を主導している。それゆえ、深圳港における香港系 GTO による寡占体制は、香港港における香港系 GTO による寡占体制の空間的拡張であると指摘されている（王 2010, 89）。

つぎに、香港系 GTO は現在中国港湾、とくに珠江デルタ諸港湾において「攻守兼備」というきわめて有利な立場にあることである。「攻」とは、M&A によって現在進出した港湾の持株の割合を拡大し、ターミナルの企業支配権を獲得する一方、持続的に新規港湾へ進出し、最終的に中国各沿海地域と長江流域にまたがった港湾ネットワークを構築することである。これによって広域における寡占が可能になり、その企業利潤の最大化を実現しようとしている。一方で「守」とは、中国港湾発展を見きわめ、その投資を慎重におこない、進出港湾を拠点として物流業の分野にも進出することである。これによって、経営の多角化を図ることが可能となる。

#### (2) 香港系 GTO の役割

香港系 GTO の存在は香港港の発展にとって3つの重要な役割を果たし

ている。最初の役割は効率的な港湾運営である。香港港のコンテナターミナルは香港系 GTO の経営努力によって高い効率で運営されている。香港系 GTO による寡占体制はあるものの、同時に香港系 GTO 間で激しい集荷競争が展開されている。そのため、ほかの港湾と比較しても香港港の生産性はきわめて高い。新しいコンテナバースが整備されていないにもかかわらず、葵涌―青衣コンテナターミナルのコンテナ取扱能力は 1700 万 TEU から 1900 万 TEU まで上昇した。2011 年には、バースあたりのコンテナ取扱量は約 72 万 5000 TEU に達し、高い生産性が維持されている。

つぎの役割は、価格競争の抑止である。香港系 GTO は企業利益の最大化を追求するために、珠江デルタの諸港湾に積極的に進出している。こうした進出は同地域港湾の取扱能力の増大と効率の向上に大きく貢献する一方で、港湾ネットワークの構築によって寡占体制を形成している。香港系 GTO は成長可能性をもつ港湾に進出し、港湾管理運営の主導権を握り、香港港との価格競争をできるかぎり抑え、香港港と珠江デルタ諸港湾との棲み分けの体制をつくり出した。たとえば、HPH が主導する深圳塩田港の港湾料金は香港港の水準に及ばないものの、広州港などの珠江デルタ諸港湾よりかなり高い。

最後の役割は、珠江デルタ諸港湾の再編成において主導的役割を果たしていることである。珠江デルタにおける過剰な港湾整備の傾向はすでに強まっている。一部の港湾、たとえば広州港や東莞虎門港は、地方政府の補助政策のもとで低価格競争の戦略を採用している。こうした動きは香港港を含め珠江デルタ諸港湾の全体的発展にとってけっしてプラスにはならない。そのため、珠江デルタにおける港湾再編成が必要である。しかし、珠江デルタには、上海国際港務集団、大連港集団のような有力な大型国有企業が存在していない。また、同地域の港湾民営化は進んでいることから、同地域の港湾再編成の役割は自然に香港系 GTO によって遂行されると考えられる。香港系 GTO は豊富な資金、ノウハウと港湾ネットワークをもっているため、その目的を達成することが容易であると考えられる。

## おわりに

現在、香港港は東アジアのハブ港湾として大きな課題に直面しているものの、そのハブ港湾の地位は少なくとも安定したものである。深圳港はハードとソフトの両面においてそのサービス水準を香港港に急接近させているが、香港港がもつ便利な通関システム、高度な金融・貿易機能などは、短期間に追いつくことができない機能である。中国本土の港湾と競争関係にある香港港の優位性は、まさに通関等の手続きコストに立脚していると指摘されている（柴崎 2010, 18）。中国本土の中央政府は香港の経済、貿易、金融、情報、海運、および航空などにおける優位性を高く評価し、香港港の国際ハブ港湾としての地位を固める方針を全国港湾開発計画のなかにすでに確定している。さらに香港系 GTO の深圳港をはじめとする珠江デルタ諸港湾への進出にともない、香港港と珠江デルタ諸港湾との棲み分けの関係が着実に構築されている。

ただし、今後の動向については、より注意深く見守る必要もある。香港港の発展は世界経済、とくに中国経済の発展状況、また中央政府・香港特別行政区の政策に影響を受けるためである。さらに、それ以上に香港系 GTO の戦略的展開が重要になると考えられる。香港系 GTO はそれぞれの港湾事業の進展にともない、香港港の事業に対して徐々に温度差が出ているためである。たとえば、現在、HPH と MTL は香港港を母港として位置づけているが、CMHI は深圳西側港湾を自社の母港にしてその地位を高めようとしている。もとより寡占間の競争は予定調和ではあり得ないし、昨今の経済状況は微妙な変化が大きな結果につながりうる複雑な競争になりつつある。香港系 GTO の小さな動向が、棲み分けの関係や香港港の将来に大きな影響を与えるかもしれないのである。

本章では、従来の港湾間競争という空間的視点から香港港の現状と問題点を把握する一方で、香港系 GTO の戦略的展開という港湾企業資本の視点から香港港のハブ港湾地位維持の可能性を分析した。香港港を考察する場合、コンテナ貨物取扱量のランキング、伸び率と港湾施設の能力は重要

な参考指標であるが、その裏側にある港湾企業資本の動向も見逃すことができない。さらにいえば、この視点は単に香港港についてのみの有益な視点ではなく、中国をはじめとするシンガポール港や韓国の釜山港など東アジアの主要港湾を分析する際にも欠かせない視点でもある。今後、HPH、COSCO Pacific、MTL や CMHI の動向を注目する一方で、香港における DPW と PSA の戦略的展開も分析し、香港港の発展の可能性を考えていくべきであろう。

#### 【注】

- (1) 森 (2006a) は大手の世界的な規模でコンテナターミナルを運営する企業を「グローバルターミナルオペレーター」と記述した。筆者は森の定義に賛成する一方で、こうしたターミナルオペレーターはコンテナターミナルだけでなく、石油・雑貨・自動車などのターミナルの経営にも参入しているので、グローバル・ターミナル・オペレーター (Global Terminal Operator: GTO) は、グローバル・コンテナ・ターミナル・オペレーターより正確な用語であると考ええる。本章では以上の意味をもつ香港系グローバル・ターミナル・オペレーターの略称として「香港系 GTO」と称する。
- (2) 広州港のコンテナ取扱量に関しては、『中国航運発展報告 2011』のデータと「中国港口年鑑 2012」のデータは一致しなかったが、広州港の紹介では、前者のデータを使用する。
- (3) 2013 年 3 月 7 日、HPH Trust は 39 億 1700 万香港ドルで ACT Holdings の全株式を 100% 取得した。そのため、ACT が運営している 2 つのコンテナバースは、HPH の傘下に収まった。
- (4) 香港港地位低下の原因は、経済発展及勞工局委託 GHK (香港) 有限公司 (2004) と運輸及房屋局運輸科委託 GHK (香港) 有限公司 (2008) に詳しく書かれている。
- (5) 広州港のコンテナ取扱能力は中国港口年鑑編輯部 (2012) に掲載されていない。しかし、同書では同港の中核港湾企業である広州港集团有限公司のコンテナ取扱能力は 883 万 TEU、コンテナ取扱量は 1153 万 8000 TEU と記載されていた。また、広州市統計局 (2012) によると、2011 年の広州市と広州港のコンテナ取扱能力はそれぞれ 1016 万 TEU、977 万 TEU である。以上の各資料から、広州港全体のコンテナ取扱能力は約 1000 万 TEU であると推察できる。
- (6) Newly Industrializing Economies のことを指し、新興工業経済地域と呼ばれる。アジア NIES の場合、韓国、台湾、香港、シンガポールのことをいう。
- (7) 2013 年 1 月 22 日に、惠州国際コンテナ埠頭の 2 つの 5 万トン級コンテナバースは正式に對外開放され、惠州港における HPH の影響力はいっそう拡大した。
- (8) 海外港湾における COSCO Pacific の進出先とは、ギリシャのピレウス港、エジプトのポートサイド港、ベルギーのアントワープ港、シンガポール港である。

- (9) CMHI の港湾分野における第 1 と第 2 の戦略的行動に関する記述は郭 (2009, 405-409), 胡 (2010, 337-357), および CMHI のウェブサイト ([http://www.cmhi.com.hk/Catalog\\_101.aspx](http://www.cmhi.com.hk/Catalog_101.aspx)) を参考にした。
- (10) Build, Operate and Transfer の略語。一般的には先進国企業が開発途上国において、高速道路や工場などインフラ施設を建設し、一定期間、自らの操業で得た売り上げにより、総資金を回収した後、当該国の政府機関などに所有権を譲渡する方式 (国際開発ジャーナル社 2004, 227-228)。

## 〔参考文献〕

### <日本語文献>

- 池上寛・大西康雄編 2007.『東アジア物流新時代——グローバル化への対応と課題——』アジア経済研究所。
- 石黒一彦 2009.「ターミナルオペレーターと船社の相互依存関係」『海運経済研究』(43) 69-77.
- オーシャンコマース 2010.『国際輸送ハンドブック 2010 年版』オーシャンコマース。
- 2013.「中国港湾業者の海外展開活発化——中国でのコンテナ取扱量の伸び悩み背景に目立つ COSCO Pacific, CMHI の動き——」『荷主と輸送』(462) 4 月 21-23.
- 国際開発ジャーナル社 2004.『国際協力用語集第 3 版』国際開発ジャーナル社。
- 柴崎隆一 2010.「岐路に立つ東アジアの港湾——インフラ開発競争後のパラダイム——」『運輸と経済』70 (3) 3 月 12-22.
- 商船三井営業調査室 2006.『定航海運の現状 2005/2006』商船三井営業調査室。
- 津守貴之 1999.「香港」『アジア物流と日本の港湾経営——国際競争下の拠点港湾に関する研究調査報告書——』関西経済研究センター 180-199.
- 日本国際貿易促進協会 2003.『中国港湾概況 第 5 版』日本国際貿易促進協会。
- 森隆行 2006a.「国際港湾 世界のコンテナターミナルオペレーターの動向 (上)」『海運』9 月 36-39.
- 2006b.「国際港湾 世界のコンテナターミナルオペレーターの動向 (下)」『海運』10 月 62-65.

### <中国語文献>

- 郭国燦 2009.『香港中資財団』香港：三聯書店（香港）有限公司。
- 和記黃埔有限公司 2001-2012.「和記黃埔有限公司年報」香港：和記黃埔有限公司。
- 広州市統計局 2012.『広州統計年鑑 2012』北京：中国統計出版社。
- 九龍倉集团有限公司 2001-2012.「九龍倉集团有限公司年報」香港：九龍倉集团有限公司。
- 罗萍・尹震 2008.「促進香港國際航運中心發展的戰略思考」国家發展和改革委員會綜合運輸研究所編『中国港口建設發展報告』北京：人民交通出版社 31-34.
- 經濟發展及勞工局委託 GHK（香港）有限公司 2004.『香港港口規劃綜綱 2020 研究』香港：GHK（香港）有限公司。

- 王缉憲 2010.『中国港口城市的互動与發展』南京：東南大学出版社.
- 運輸及房屋局運輸科委託 GHK（香港）有限公司 2008.『香港港口貨運予測 2005/2006 研究』香港：GHK（香港）有限公司.
- 招商局国際有限公司 2001-2012.「招商局国際有限公司年報」香港：招商局国際有限公司.
- 中国对外開放港口編写組編 2009.『中国对外開放港口（修訂版）』北京：人民交通出版社.
- 中国港口年鑑編輯部編 各年版.「中国港口年鑑」上海：中国港口雜誌社.
- 中国交通（運輸）部 各年版.『中国航運發展報告』北京：人民交通出版社.
- 中遠太平洋有限公司 2001-2012.「中遠太平洋有限公司年報」香港：中遠太平洋有限公司.
- 朱耀斌・朱玉華編 2010.『招商局与中国港航業』北京：社会科学文献出版社.

<英語文献>

- Hutchison Port Holdings Trust 2012. *HPH TRUST Annual Report 2011*, Singapore:  
Hutchison Port Holdings Trust.