



# ザ・シンポジウムみなとin苫小牧 開港50年、未来を拓く苫小牧港 苫小牧港の歴史を振り返り今後の戦略を考える

国土交通省北海道開発局港湾空港部  
港湾計画課

平成25年11月28日、ザ・シンポジウムみなと実行委員会主催による「ザ・シンポジウムみなとin苫小牧」が、苫小牧市のグランドホテルニュー王子で開催され、約300名の参加がありました。同シンポジウムは、地域の発展の核となる港湾の重要性や必要性について広くPRすることを目的に毎年開催しています。

苫小牧港は北海道の港湾貨物量の約半数を扱い、東西両港区に多数の企業が立地するなど、北海道経済や苫小牧市の発展に大きく貢献してきました。今年は開港50周年という節目を迎え、先人たちの功績や港湾が果たしてきた役割を再認識するとともに、新たな価値や魅力の創出を目指し、苫小牧港の未来を自ら切り開く意識と発進力を高める契機となることを祈念して開催しました。

## 基調講演

### 世界の港湾の戦略変化と日本

#### グローバル化の進展とサプライチェーン時代の到来



井上 聰史 氏  
政策研究大学院大学客員教授

グローバル化の進展によって、世界の海運輸送量は1980年からの30年間で約2.3倍、コンテナ輸送量は14倍、船の大きさは23倍に膨れ上がりました。このような数的な変化に我々は目を奪われがちですが、実はこの30年にわたるグローバル化によって、港湾を取り巻く環境に、サプライチェーン・マネジメントの進展をはじめとした非常に大きな構造変化が起きています。

東日本大震災では、東北地方で生産していた自動車部品などの供給が全てストップしました。その結果、日本の自動車メーカーは、国内工場だけでなく海外工場も生産休止に追い込まれ、北米の自動車メーカーにも影響が及びました。図らずもこのことを通じて、日本や世界の経済活動がグローバルな規模で緊密に結び合っているという現実を我々は改めて認識したわけです。

サプライチェーンというのは、原材料や部品を調達

し、製品を製造し、流通事業者などにより小売店に送り届け、最終消費者の手に渡る長いシステムです。このシステムが、グローバル化の進展によって、調達、製造が世界各地に散らばり、消費先も世界中に展開しました。また、今の時代は消費者個々のニーズにきめ細かく対応しながら生産や原材料の調達をしていかなければ、在庫が積み上がってしまいます。こうした時代になったからこそ、サプライチェーン全体を管理していくことが不可欠になってきたのです。

さて、このようなサプライチェーン・マネジメントの本格化が、港湾にどのような変化を及ぼしたのか。昨今、大手メーカーや流通事業者などは、このサプライチェーンの見直しを頻繁に行っています。そうすると、去年まで利用していた港湾や船会社を来年からは別のところにしようという動きが起こってきます。港湾や海運といった個々の構成要素だけでなく、サプライチェーン全体の効率性・確実性といった質の優劣が問われる時代に入ったということです。港湾はこれまで、ターミナル機能を充実し、効率的なサービスを提供しさえすれば、多くの船舶が寄港してくれると考えられてきましたが、そのような時代は終わったのです。

#### ロジスティクスセンター港湾への脱皮

では、どうすればよいのか。それは、サプライチェーン時代の変化にふさわしい港に自身を変えていくことが不可欠であり、今や世界の共通認識となっています。つまり、港湾を単なる効率のよい通過点にするのではなく、港湾に立ち寄ることによって、サプライチェーン全体の中で貨物に新しいロジスティクス上の付加価値をつけることのできる港湾に切り替えるということです。

ロジスティクスセンターとしての港湾づくりの戦略は二つあります。一つは、港湾の中、あるいは周辺に多様なロジスティクスサービスを提供する産業を集積させることです。このことによって、その港湾に立ち寄ることが荷主にとって時間の無駄ではなく、むしろ新しい付加価値を見いだすことにつながっていくのです。

ドイツのブレーメン港は、欧州で最初にロジスティクスセンターが開発されたところだといわれていますが、現在、約500haの土地に世界中から120社強が拠点を置いています。そこでは、輸入された電気製品、コンピュータ製品、衣料品などの検査や、あるいは欧州は国によって言葉や周波数、電圧が異なることから、製品の仕様を最終的に調整し、各国の市場に合うようなロジスティクス上のサービスをこの物流センター群が担っています。

また、米国のサバンナ港は、以前は地方の小さな港湾でしたが、現在では年間300万TEU<sup>\*1</sup>を扱う全米第4位のコンテナ港湾に急成長を遂げました。その秘けつはサバンナモデルと呼ばれますが、ウォルマートやイケアといった世界有数の流通企業の国際物流拠点の誘致・定着のため、ロジスティクス・パークを開発し、州や市が税制優遇などのさまざまな支援をこの20年間行ってきたのです。こうしたロジスティクスセンターの開発が今、世界の港湾の大きな切り札になっています。

もう一つの戦略は、背後圏あるいは前方圏へのアクセスの強化です。港湾から主要な経済集積都市に向けて、直行で多頻度のシャトル便サービスをどのように組み立てるかという競争になってきています。

特に欧州の場合は今、鉄道やトラック輸送だけでなく、河川を通じた内陸輸送が非常に重要となっています。ドイツのデュイスブルクは、内陸の港湾としては200万TEUを上回る欧州一のコンテナ取扱量に成長した港ですが、ここ15年ぐらいの間、かつての鉄鋼町をロジスティクス拠点として再生する試みを行ってきました。その結果、今では、ロッテルダムやアントワープといった欧州の大港湾が、この内陸拠点港との間にシャトル便をどう構築するかということに知恵を絞るようになりました。

#### 日本の港湾が取り組むべき戦略

ここまで、世界の港湾における最近の変化を見てきましたが、こうした状況の中で日本の港湾が取るべき道をどう考えればよいのか。欧州の港湾関係者と話を

<sup>\*</sup>1 TEU(Twenty-foot Equivalent Unit)

20フィートコンテナ換算。コンテナ船の積載能力やコンテナターミナルの貨物取扱数などを示すために使われる貨物の容量のおおよそを表す単位。

しますと、皆、日本の地理的条件をうらやましがっています。欧州にとって、経済が伸び盛りのアジアは地球の裏側に位置しています。国際的に見て、日本のポテンシャルは非常に高いのです。アジアの活力を日本に取り込むことが何よりも重要です。

アジアとの間では、観光客を呼び込むのはもちろん、日本の高度な製品や高質な農水産物を輸出していく。あるいは、アジアで作られた部品を日本で加工し、欧米に輸出をしていくことが挙げられます。また、世界の高品質な製品を日本に集め、先ほど来お話ししているロジスティクスの付加価値をつけて、国内やアジアへ出していくことも重要です。先日、フランスの世界最大の化粧品メーカーが、アジアの中高所得者向け商品の製造拠点を日本に置くことを公表しました。こうした動きをもっと加速させるべきだと思います。

日本の港湾が取り組むべき戦略は三つあります。一つは、繰り返しになりますが、ロジスティクス産業ゾーンを造っていくことです。日本の資本だけでなく、アジアに魅力を感じている多数の欧米企業を立地させていく。二つ目は、国内のサプライチェーンの強化です。とりわけ、インランドデポ<sup>※2</sup>を造り、その間にシャトルサービスを提供していくことが大事です。三つ目は、東アジアにおいて、多港寄りのループサービスに代わる海上の直行、多頻度のシャトル便による高速ネットワークの構築です。東アジアとの間で港湾情報システムを共有し、AEO<sup>※3</sup>の相互承認のような通関のシステムを簡素化していくことが非常に大事だと思います。

### これからの苫小牧港

最後に、これからの苫小牧港についてです。苫小牧港は、内航のフェリー、RORO船<sup>※4</sup>、コンテナ船の航路が充実しています。農産物などを苫小牧で加工をして付加価値をつけて、内航のネットワークに載せていくということが挙げられます。日本のほかの港では真似のできない稠密なネットワークの活かし方になるのではないかと思います。また、韓国や中国との外航コンテナ航路を活かすため、一層リードタイムを短縮すること、これらの市場に向けた商品開発を行うことで、

※2 インランドデポ(inland depot)  
内陸部に設けられた内陸通関物流基地。外貿コンテナ等の内陸輸送ルートの接続・集配地点に位置するターミナルで、通関手続きを含め、コンテナ貨物の詰め込み、取り出し、さらに多様なロジスティクス・サービスを提供するなどの作業を行うところ。

※3 AEO(Authorized Economic Operator)  
民間企業と税関のパートナーシップを通じて、国際交流におけるセキュリティ確保と物流効率化を両立させる制度のこと。優れた貨物管理体制を有する事業者を関係当局が認定し、通関手続き等で優遇。国家間の相互承認制度もある。

さらなる輸出拡大が期待されます。

いずれにしても、国境の高さは今後ますます低くなっていくわけですから、これを上手に活かし、その中で港湾がどれだけリーダー役を果たしていけるか。そういう時代に入ってきています。非常に楽しみな時代ではないかと思います。ぜひ皆さまにも大いに知恵を凝らして、ますますこの苫小牧港をそして北海道を盛り立てていただければと願っています。

## パネルディスカッション

### 苫小牧港の未来戦略

#### 苫小牧港の現状と課題



コーディネーター  
小磯 修二 氏  
北海道大学公共政策  
大学院特任教授

**小磯** 開港50年の節目にあたり、港の役割を改めて確認しながら、将来に向けてどうつないでいくのか。それを考えていくことが、このパネルディスカッションの意義だと思います。そこで、まず始めに、苫小牧港の現状と課題についてお話ししたいと思います。

**岩倉** 1963年の開港から現在まで、苫小牧港における取扱貨物量の右肩上がりのカーブと苫小牧市の人口のカーブは驚くほど一致しています。苫小牧港の歩みは、苫小牧の歩みとイコールなのです。これをどのように捉え、これからの未来戦略にどうつなげていくのか、



パネリスト  
岩倉 博文 氏  
苫小牧市長

このことが大変重要なポイントだと思っています。もう一つは、苫小牧港着工時の地元の熱意あるいは思いをしっかりと踏まえた上で、今の港、そしてこれからの港を考えていく必要があると思います。

今後に向けては、新千歳空港と苫小牧港の「ダブルポート」の機能強化に対し、どのように向き合っていくかが、苫小牧の次なる成長戦略であり、最初に取り組んでいかなければならないことだと考えています。

**辻** 北海道の港は、移輸入が中心ですが、苫小牧港は

※4 RORO船(roll on roll off ship)  
貨物をトラックやフォークリフトで積み降ろす(水平荷役方式)のために、船尾や船側にゲートを有する船舶。



パネリスト  
辻 泰弘 氏  
北海道経済部長

自動車産業を中心に産業立地が進み、外に出す貨物も着実に増やしてきたという強みがあります。苫小牧港は空港に近く、人と物の交流のしやすさという優位性のもとに多彩な産業が立地し、苫小牧の発展や北海道経済に大きな役割を果たしてきました。また、東日本大震災では、苫小牧港から支援物資や自衛隊員が被災地へ向かいました。太平洋と日本海の両方に航路があるという強みに加え、自衛隊の基地に近いということも併せて、バックアップ拠点として今後の苫小牧港の役割を考えていく上で大きなポイントになると思います。

**黒田** 日本の港湾政策の変遷から見た苫小牧港の位置付けについてお話をさせていただきます。



パネリスト  
黒田 勝彦 氏  
神戸大学名誉教授

戦後、日本の港湾は米軍に接収され、GHQ<sup>※5</sup>の管理下に置かれました。米国は、戦後10年間は日本に産業を復興させない方針でしたが、1950年に始まる朝鮮動乱が間近に迫り、にわかに方針が変更され、横浜港・神戸港の接収施設を返還する条件として日本の港湾の管理体系を法文化するよう指令が出ました。48年に運輸省が案を作りますが、GHQから「管理主体を地方自治体にせよ」と強く分権化を求められました。背景には、国管理にすると日本がまた海軍を復活させ、戦争をする体制をつくるのではないかという懸念がありました。このため、日本の港湾法は自治体管理になったのです。苫小牧港は、そうした情勢の下で新しく港湾をつくるときに、道と苫小牧市による地方自治法の一部事務組合として港湾管理体制ができました。そこから今日の苫小牧港の建設が始まるわけです。苫小牧開港の前年、62年に第一次全国総合開発計画がつくられます。この中で、北海道は産業開発地域として整理され、道央の中心として苫小牧港が位置付けられて、まずは石炭の移出港から機能を開始していったのです。その後、第一

次オイルショックが起こります。エネルギー港湾というものが急きょ制度化され、長崎の青方港、北九州港、そして苫小牧港に備蓄港湾制度ができたのです。85年に長期政策「21世紀への港湾」が港湾整備審議会でもとめられます。このときのポートルネッサンスやNTT株の売却収入を利用した支援策は、大都市の港湾のこじか念頭になかったため、後発の苫小牧港は、親水性機能を持たせるような整備ができなかったのです。やがて世界はグローバル競争時代に突入していきますが、そのとき日本はバブルの後始末に追われていました。その時代に、残念ながら阪神淡路大震災が起こりました。それまで世界第5位の取扱貨物量を誇っていた神戸港が、ほぼ2年間ストップし、多くの荷主と寄港船社を失いました。その危機感を抱きつつ、95年に長期政策「大交流時代を支える港湾」が発表され、翌年には中核・中核国際港湾という港格の分類がなされました。苫小牧港は北海道の中核国際港湾として位置付けられました。そこから国際コンテナターミナルの建設が始まり、97年に東港で供用開始されます。さらに、2011年の港湾法改正で、苫小牧港は今日の国際拠点港湾に位置付けられました。これからの苫小牧港を議論する上で、全国的な港湾政策の一環の中で苫小牧がどのように今日の姿になるまでの道を歩いてきたかというおさらいをさせていただきました。



パネリスト  
藤田 博章 氏  
苫小牧商工会議所会頭

**藤田** 苫小牧港は1963年の開港以来、石炭の積み出し港から物流港へと、時代の要請に応じて姿を変えながら機能を拡充してきました。その歴史を振り返りますと、臨海工業地帯の整備とともに企業立地が進み、74年までに80社の進出が決定しました。75年にはフェリー埠頭とターミナルが完成し、今日では1日7便のフェリーが就航しています。また、石油危機に端を発するエネルギー政策の中で、石油備蓄基地が立地しました。その後も貨物量は増大を続けますが、近年は、自動車工場の進出と関連企業の集積が進んできています。また、企業進

※5 GHQ(General Headquarters)  
連合国軍最高司令官総司令部。

出は地元の雇用を生み出します。自動車工場近くの沼ノ端地区では、若い人たちがどんどん住宅を建て、道内有数の人口増加地区になっています。苫小牧港の経済効果として、市内の経済活動の約3割を担っているという試算もあります。苫小牧経済は苫小牧港の発展とともに歩んできたのです。



パネリスト  
大西 育子 氏  
女性みなと街づくり苫小牧代表

**大西** 10年前、女性の視点から港を考える「女性みなと街づくり苫小牧」を立ち上げました。苫小牧港という素晴らしい港がありながら、なぜ一般市民の団体がいないのかと疑問に思ったことがきっかけです。

苫小牧駅から港まで歩く活動では、ゴミが多い、歩道のない道があるなどの問題点が見えてきました。歴史的、経済的にも素晴らしい港ですが、地域や市民に根差した視点が足りない部分については改善につなげるよう努めています。それから、未来を担う子どもたちに焦点をあてて、幼稚園児に港の絵を描いてもらって絵画展を開催したり、港を花で飾る活動などにも取り組んでいます。女性の目線で工夫を凝らして、多くの市民や観光客に足を運んでもらえる港にしていきたいと思っています。

#### 次の50年にどうつなげていくべきか

**小磯** 苫小牧が他の地域にはない発展を遂げてきた背景として、港を核にした総合的なマスタープランを常に持ち、港の存在を地域の産業、産業から雇用、雇用が都市住民の生活安定へとつなげてきたことがあると思います。この経験を次の50年にどうつなげていくべきかという視点で議論をいただければと思います。

**辻** 北海道は海外からも注目されています。特にアジア各国は北海道の食に注目しており、北海道ブランドが浸透しつつあることを考えますと、農産品の輸出には大きな可能性があります。苫小牧港から出ていくものは作り出せれば、入って来るものも増え、新たな港の利用が出てくるのではないかと思います。

もう一つは、今、北極海航路の可能性が言われてい

ます。北極海経由で欧州とアジアを結ぶこの航路の可能性は、アジアの中で最も欧州に近くなる苫小牧港の未来戦略に重要な位置を占めるものだと思います。

**黒田** 北極海航路をにらみながら、地理的優位性を踏まえた苫小牧港の未来戦略は何か。単に位置的な優位性と捉えるのではなく、グローバルな視点からの優位性をつくり出すために何をしたらよいか。苫小牧あるいは北海道全域で、どのような経営戦略があり得るのかを整理しておく必要があると思います。ダブルポートというキーワードに関連して、一つのアイデアを紹介しますと、新千歳空港の航空貨物と苫小牧港の海上貨物、この両方を扱えるロジスティクスセンターを開発してはどうでしょうか。そのようなセンターを千歳と苫小牧間の鉄道沿線駅周辺に開発できたら、北海道全域のセンターになり得るのではないかと考えます。

**藤田** 近年、港の公園や海岸も整備され、市民の皆さんが港と親しく関わり合う場面が増えてきました。今年7月に開催されたイベントには、2日間で5万人が来場し、港でのイベントに大きな可能性を感じました。しかし、苫小牧港は人工的に造られた港ですので、港を象徴するような歌がないのです。港町ブルースのような曲を作ってくれないかと期待しているところです。

また、北海道と言えばやはり食です。今、再生可能エネルギーを活用した冷温倉庫で、一年中おいしい米や野菜、果物を全国、世界各地に送るための取り組みが着々と進められています。

そして、北海道に国内外から観光客を呼び込みたいと思っています。カジノを含む統合型リゾートをなんとしても誘致したいと運動しています。

**大西** 今月、水産業や漁村地域の活性化に寄与することを目的としたNPO団体の勉強会が市の施設であり、苫小牧市の職員が「苫小牧は漁業を持って生まれ、交通を持って育ち、林業を持ってその歩みを進め、工業を持って大成した」と40年前の苫小牧市史を披露してくれました。私は苫小牧っ子として、大変感銘を受けました。苫小牧は漁業で生まれたまちなのです。この



大きな港の中に漁港区があるということを何人の人が知っているでしょうか。この漁港区で、苫小牧漁協の女性部は頑張っています。今年の「第3回Sea級グルメ全国大会in苫小牧」では、女性部が考案した地元のホッキ貝を使った「ホッキモー」が準優勝に輝きました。全国の人たちに苫小牧を大いにPRできたと思います。全道の女性みなとまちづくりの仲間も、地元にあるものを使いながら地域の活性化につなげています。新たな魅力をつくることも素晴らしいのですが、今ある魅力をアピールすることも大切だと思います。今後、漁港区に女性部による食堂が計画されていますが、地元の身近な食文化を伝える拠点にして、街へとつないでいければ、たくさんの人が集まるかもしれません。物流だけでなく、人の流れも考えながら、もっと地元にあるものを活用していくことが必要ではないかと思っています。

**岩倉** 日本は資源のない国、日本の宿命という言葉が使われますが、国民生活を考えたときに一定の経済活力がないと食べていけない国だという構造的な宿命、これをいかに踏まえて国や地域づくりを考えていくのか。もう一つは、過去の延長でこれからを見ても意味はありません。人口構造の逆ピラミッド化の中で未来の目標に向かって何をすべきかということが非常に重要な時代になっています。この二点を踏まえて、これからの港湾のあり方、あるいはまちづくりをどう捉えていくのか、今日は大変重要な助言をいただきました。

先日、食料基地をテーマにしたシンポジウムがありましたが、生産地から消費地までの一貫したサプライチェーンプロセスの中で港湾が何をできるのか、苫小牧港としても前向きに考えていかなければならないと思っています。また、今年、開港50周年の年に大変大きなエポックとなるロシア航路が再開しました。ロシアで一番大きな物流企業であるフェスコと日本の商船三井との共同事業で、ウラジオストック、ポストチヌイと苫小牧港が結ばれました。さらには、北極海航路あるいは小口混載貨物の動きなど、新しいチャレンジテーマを幾つか抱えていまして、苫小牧港の次なる一

歩をスピード感を持って取り組んでいきたいと思っています。東日本大震災では、被災地支援の90%が苫小牧港から出て苫小牧港に戻ってきました。そういった機能を苫小牧港が果たしていかなければならない重要な役割として再認識をいたしました。最後に、クルーズ船プロジェクトです。クルーズ船には、必ず船内に残られる方がいます。そうした人たちへのミニツアーや体験型見学会など、私たちが学びながら対応を考えていますが、この3年間で一番お客さんに喜んでいただいたことのひとつが、漁協女性部の皆さんの対応でした。チーム苫小牧として、さまざまな立場の人が一つになって対応する、そうした素地を少しずつつづけているところですので、あと何年かしたら外国船も含めてチャレンジしていきたいと考えています。

まだまだ課題もたくさんありますが、開港100周年に向けて、まちぐるみで港に向き合い、次の成長発展につなげて、未来の市民にもっと元気のあるまちを残していきたいと考えています。

**小磯** 今日の皆さまのお話を聞いていまして、一つは内なる力と言いますか、港湾というものを本当に地域の貴重な財産として使っていくために、地域の中でどう結びつき、連携して力を発揮できるのか。そこには、まちづくりの地道な活動、あるいは産業政策、いろいろなものがかみ合わさっていく必要があると思います。

もう一つ大事な視点は、外に向かっての力の発揮。今世界の流れは、北方圏だと思います。北極という空も海もアンタッチャブルだったところがフリーに使える。そうなってくると、北半球の欧州、北アメリカと結ぶ中で、アジアで最もその優位性を持っているのが北海道です。その中で苫小牧という港、都市戦略をどう展開していくのか。今日はいろいろなヒントが得られたと思います。

## ザ・シンポジウムみなとパネル展

当日、シンポジウム会場のロビーでは、NPO法人北海道みなとの文化振興機構によるパネル展も同時開催されました。

