

**関西版ポート・オーソリティ構想
2020 年に目指すべき姿についての提言**

2011 年 5月

公益社団法人 関西経済連合会

はじめに

グローバル化した経済・産業活動において、一つの地域が国際的な拠点機能を発揮するためには、その地域へのヒトとモノの流れを支える国際交通・物流基盤の強化が欠かせない。しかしながら、わが国の国際交通・物流基盤は、北東アジア近隣諸国の経済成長と社会資本整備の進展により、競争力の相対的低下を余儀なくされている。

西日本のゲートウェイ機能を担う関西に目を転じると、都市間競争を支える国際交通・物流基盤の競争力は決して盤石ではなく、域内に分散した取り組みが総合力の発揮に結び付いていない。関西を一つにとらえる視点から総合的な地域戦略を構築し、その一翼を担う交通・物流基盤のあるべき姿を描き実現につなげるべきである。そのためには、地域自らが取り組む仕組みをつくることが喫緊の課題であり、昨年末に発足した関西広域連合への期待は大きい。

この提言は、そうした関西を取り巻く環境を踏まえ、関西経済連合会が「関西ビジョン 2020」で示した「21 世紀関西版ポート・オーソリティ構想」について、その実現可能性を検討し 2020 年に目指すべき姿を取りまとめたものである。

本提言が契機となり、関西の国際交通・物流基盤の競争力向上に向け、地方公共団体や国をはじめとする関係各位の取り組みが活発になされることを、願ってやまない。

2011 年 5 月

公益社団法人 関西経済連合会
広域基盤整備委員会
物流担当委員長 村山 敦
(関西国際空港株式会社 相談役)

報告書の取りまとめについて

関西版ポート・オーソリティ研究会は関西における広域交通・物流基盤（空港、港湾、主要高速道路など）の一体的運営の実現可能性を検討するため、2010年5月に広域基盤整備委員会物流担当委員長の下に設置された。約1年間にわたる研究会活動の成果を取りまとめたものが本報告書である。

2008年10月の「関西ビジョン2020」は「21世紀関西版ポート・オーソリティ構想」をうたっている。当研究会の目的は、広域交通・物流基盤の一体的運営を目指した「構想」の具体像と課題を示すことであった。

研究会では、グローバル化で国家間競争は地域間・都市間競争へ変化したが、民間ノウハウや地域の自主性が生かしておらず、個々の広域交通・物流基盤の「戦略なき分散化」が関西全体の最適化につながっていないことが問題視された。そのために、広域交通・物流基盤の一体的運営が必要という認識を共有した。

研究会活動では、港湾、高速道路、空港、関西広域連合の最新の動向について、有識者からのヒアリングを行った。折しも2010年度には、阪神港や関空・伊丹空港の一体化が進展し、関西広域連合の発足で、関西を広域でとらえる体制が整いつつあった。

さらに研究会は海外調査を行った。ロッテルダム港、パリ空港公団、イル・ド・フランス交通連合では、交通・物流基盤の一体的運営がなされ、事業会社と行政による公民連携プロジェクトが地域の競争力の強化を目指していた。

現状把握と海外調査を踏まえて本報告書では、関西広域連合が一元的なオーソリティとして事業会社と連携する形態での広域交通・物流基盤の一体的運営の体制づくり、関西広域連合に産学官共同による戦略立案機能の設置など、関西が今後に成し遂げるべき課題の方向性を提言した。関西を一つの地域とした戦略を描き、関西全体の最適な広域交通・物流の実現が狙いである。

研究会取りまとめ時期に、東日本大震災が発生した。日本経済を低迷させないためにも、わが国第二の経済規模を誇る関西の広域交通・物流基盤を最大限に活用せねばならない。本報告書の提言が契機となり、グローバル化した国際競争に関西が一丸となって立ち向かう体制が構築されることを切に願う。

研究会のメンバーの皆様方には、活発な議論を通して、多くの貴重なご意見や知見を頂戴した。この場を借りてお礼を申し上げたい。

関西版ポート・オーソリティ研究会
主査 上村 敏之
(関西学院大学経済学部 教授)

関西版ポート・オーソリティ構想 2020年に目指すべき姿についての提言【概要】

I. 提言の経緯

2008年 関経連は、「関西ビジョン2020」において、関西における空港、港湾、主要高速道路の整備・運営・管理を一体的に担う「21世紀関西版ポート・オーソリティ構想」の必要性を示す。

この提言は、それを受け、関西における広域交通・物流基盤に関する現状課題を整理し、一体的運営の観点から考察するとともに、海外事例の調査・研究結果も踏まえ、関西版ポート・オーソリティの2020年に目指すべき姿を示した。

II. 2010～2011年にかけての国と地方の動き

- 港湾、空港それぞれの統合の動き
- 関西広域連合の発足
- 出先機関の原則廃止に向けたアクションプランの閣議決定
- 関西広域連合における国の出先機関の権限移管に向けた検討会の設置

III. 提言：関西版ポート・オーソリティ構想 2020年に目指すべき姿

関西の交通・物流基盤の現状は、事業会社(事業主体)への出資者、オーソリティ(管理主体)ともに、利害の異なる複数の団体に構成されており、関西を一つの地域として戦略を描き、関西全体として最適な広域交通・物流を実現する体制にない。

すべての事業主体を民営化の後に統合・合併し、一つの事業会社により関西の広域交通・物流を一体的に運営することは、現実的には困難。

関西広域連合へ、関西の主要な港湾、道路についての責任と権限を、国と地方公共団体から移譲し、空港については地元と空港事業会社などが協働で振興策を実施する機能を設けることで、関西を一つとするオーソリティによる体制づくりが可能。

関西広域連合が関西の一元的なオーソリティとして事業会社と連携し 広域交通・物流基盤を一体的に運営する機能を担う

提言のポイント

- 関西が一つとなって取り組む体制
- 民間事業会社による事業運営
- 産学官共同で戦略、諸施策を立案する機能
- 国のアクションプランの実現と広域連合制度の見直し
- 可能な部分から順次実現

－ 目 次 －

I. 提言の経緯	1
1. 関経連「関西ビジョン 2020」	
2. 関西版ポート・オーソリティ研究会における「関西ビジョン 2020」の再評価	
II. 2010～2011 年にかけての国と地方の動き	2
1. 港湾、空港それぞれの統合の動き	
2. 関西広域連合の発足	
3. 出先機関の原則廃止に向けたアクションプランの閣議決定	
4. 関西広域連合における国の出先機関の権限移管に向けた検討会の設置	
III. 提言：関西版ポート・オーソリティ構想 2020 年に目指すべき姿	4
1. 現状の課題	
2. 課題解決にあたっての考え方	
(1) 2つのアプローチによる考察	
(2) 海外事例の調査・研究による知見	
(3) 課題解決に向けた提言	
3. 関西広域連合が担うポート・オーソリティ機能とは	
(1) ポート・オーソリティ機能のイメージ	
(2) 関西広域連合の役割	
(3) 民間・事業会社との関係	
(4) 国と地方公共団体との関係	
4. 実現に向けた今後の取り組み	
<参考資料>	13
関西版ポート・オーソリティ研究会 海外調査【報告】	
関西版ポート・オーソリティ研究会 名簿	
関西版ポート・オーソリティ研究会 開催実績	

I. 提言の経緯

1. 関経連「関西ビジョン2020」

関西経済連合会は、2008年10月「関西ビジョン2020」において、企業活動を物流面から支える、複数の港湾や空港と関連道路網を含めた関西の陸海空にわたる交通・物流基盤の一体的運営の必要性を提言した。提言では、①関西3空港の一体的運営組織の実現（路線ネットワークの最適化、経営基盤の安定化）と、②大阪湾と日本海側でのポート・オーソリティの実現（港湾の整備運営に関する選択と集中の推進）を通じ、関西における空港、港湾、主要高速道路を一体的に整備・運営・管理する「21世紀関西版ポート・オーソリティ構想」を実現し、アジアNo.1の効率的な物流ネットワークの形成をはかるべきであるとした。

それを受けて広域基盤整備委員会は2010年5月、物流担当委員長の下に関西版ポート・オーソリティ研究会を設置し、構想の実現可能性について検討を始めた。

2. 関西版ポート・オーソリティ研究会における「関西ビジョン2020」の再評価

経済、産業の国際競争は、国家間の競争から地域間、都市間のグローバルな競争へと変化してきており、地域における交通・物流基盤についても、民間ノウハウの活用と地域に密着した自主的な運営による、国際的な視点からのユーザーニーズへの対応が不可欠である。

また、関西の交通・物流基盤の戦略なき分散化の結果、個々の基盤の最適化は、ともすると関西域内での競争に陥り、必ずしも関西全体での最適化につながらず、産業の国際競争力向上に十分に寄与していない。関西の交通・物流基盤の機能強化には、より広域で港湾、空港、道路などを連携させた一体的な取り組みが求められている。

以上の認識の下、研究会は、関西における広域交通・物流基盤に関する現状課題を整理し、あわせて一体的運営の観点から、事業会社（事業主体）とオーソリティ（管理主体）について考察するとともに海外事例について調査・研究を行った。この提言は、その結果を踏まえ、2020年における「関西版ポート・オーソリティ構想」が目指すべき姿を示したものである。

Ⅱ. 2010～2011 年にかけての国と地方の動き

1. 港湾、空港それぞれの統合の動き

2010 年 4 月、大阪市と神戸市は、国による国際コンテナ戦略港湾検討委員会の場において、それぞれ株式会社化する大阪港埠頭公社と神戸港埠頭公社を 2015 年に経営統合する方針を明らかにした。

また、2010 年 6 月には、政府は、新成長戦略に基づく国土交通省政策 2010 の中で、民間の資金、経営能力、技術的能力を活用していく仕組みの重要性を示し、「PPP / PFI の推進」、「『民間の知恵と資金』を活用した空港経営の抜本的効率化」、「バランスシートの改善による関西国際空港の積極的強化」、「港湾経営の民営化」などを盛り込んだ。

その方向性に基づき 10 月には国により、関西国際空港と大阪国際（伊丹）空港の統合とコンセッション方式による民間事業会社への営業権の譲渡に関する方針が示された。2011 年 2 月以降、港湾運営の民営化、関空・伊丹空港の経営統合ならびに PFI 法の改正に関する法案が、第 177 回通常国会に提出されている。

<トピックス>

○港湾整備における選択と集中と港湾運営の民営化

東アジア諸国の主要港が急成長するなか、日本の港湾の地位は相対的に低下しており、今後日本の経済に打撃を与えるおそれがある。こうした状況下、港湾整備における選択と集中を推進するとともに、民の視点を取り込んだ港湾運営により運営の一層の効率化をはかり、港湾の国際競争力を強化することが狙い。

2010 年に選定された国際コンテナ戦略港湾を法制上の港格「国際戦略港湾」として位置付け、直轄港湾工事の国費負担率の引き上げおよび対象施設の拡充を行う。また、コンテナ埠頭を一体的に運営する港湾運営会社を制度化し、港湾の経営に民の視点を導入し効率的な港湾運営を目指す。

○関空・伊丹経営統合

関西国際空港と大阪国際（伊丹）空港の経営統合により収益性を高め、両空港の運営権売却により、関空債務の返済を行うことが狙い。

2012 年度には、政府全額出資の統合事業運営会社を設立し、両空港の運営を一体的に行う。この際、伊丹空港の土地や関空のターミナルビル、空港設備などは運営会社が保有する。関空の土地は関空土地保有会社（現関空会社を想定）が保有し、運営会社に貸し付ける。関空債務は、両会社に適正に振り分けられる。経営統合後、速やかに両空港の運営権売却（コンセッション）を行い、関空債務を解消する。また、両空港の一体的かつ効率的な運営を実施するため、国、関係地方自治体、経済界などの関係者と協議する場を設ける予定。

2. 関西広域連合の発足

2010年12月、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、和歌山県、鳥取県、徳島県の7府県による関西広域連合が発足。関西を一つとする特別地方公共団体が誕生した。設立当初は、広域防災、広域観光・文化振興、広域産業振興、広域医療、広域環境保全、資格試験・免許等、広域職員研修に取り組む。その後、取り扱う事務を、港湾の一体的な管理や国道・河川の一体的な計画・整備・管理など、新たな分野に順次拡充するとしている。また、地域主権戦略大綱に掲げられた国の出先機関の原則廃止を国に強く求めていくため、府県域を越える広域事務の関西広域連合による実施について、具体的な検討を行い国と協議を進めるべく、国出先機関対策委員会が設置された。

3. 出先機関の原則廃止に向けたアクションプランの閣議決定

地域における行政を地方自治体が自主的かつより総合的に実施できるよう、出先機関の事務・権限をブロック単位で移譲することなどにより出先機関改革を進めるとして、2010年12月、「アクションプラン ～出先機関の原則廃止に向けて～」が閣議決定された。

アクションプランには、出先機関の事務・権限のブロック単位での移譲、地方自治体が特に移譲を要望している事務・権限の取り扱い、出先機関のスリム化・効率化、財源・人材に関する内容が示された。

広域連合制度の活用を検討し新たな広域行政制度を整備すること、広域で意思統一がはかられた地域から出先機関単位で全ての事務・権限を移譲すること、移譲に必要な財源を確保するとともに税源移譲についても検討すること、一般国道の直轄区間の移譲について、一つの都道府県内で完結するもの以外の道路も、その受け皿が整うまでの間も国と都道府県・指定都市の間で確認し積極的に取り組むこと、などが具体的な内容である。

4. 関西広域連合における国の出先機関の権限移管に向けた検討会の設置

関西広域連合は、2011年2月、広域連合委員会において、国出先機関対策委員会に6つの検討会を設置することを決定した。出先事務移管、経済産業局移管、地方環境事務所移管、地方整備局移管、地方農政局移管、財源・人員移管を検討する各検討会は、実情把握のための調査・研究を開始した。

Ⅲ. 提言：関西版ポート・オーソリティ構想 2020年に目指すべき姿

1. 現状の課題

関西における広域交通・物流基盤の事業会社（事業主体）への出資者は、利害の異なる複数の団体であり、オーソリティ（管理主体）についても、港湾は府県や政令市、空港は国や県、政令市、民間企業、それらを結ぶ道路は国や府県、政令市などで、交通・物流基盤ごとに異なっている。このため、事業会社（事業主体）、オーソリティ（管理主体）ともに現状では、交通・物流基盤において関西を一つの地域として戦略を描き、関西全体として最適な広域交通・物流を実現する体制にない。

<参考>

関西における主な広域交通・物流基盤の事業会社（事業主体）とオーソリティ（管理主体）

	港湾		高速道路		空港		
	神戸港	大阪港	都市高速道路	高速国道	関西国際空港	大阪国際空港	神戸空港
事業会社 (事業主体) (出資者・株主)	神戸港 埠頭公社 (神戸市)	大阪港 埠頭公社 (大阪市)	阪神高速道路(株) 国、 大阪府、大阪市、 兵庫県、神戸市、 京都府、京都市	西日本高速道路(株) (国)	関西国際空港(株) 国、 大阪府、大阪市、 兵庫県、和歌山県、 神戸市、徳島県、 京都府、京都市、 堺市、民間企業等	国	神戸市
オーソリティ (管理主体)	神戸市	大阪市	大阪府、大阪市、 堺市、兵庫県、 神戸市、京都府、 京都市	国	関西国際空港(株)	国	神戸市

2. 課題解決にあたっての考え方

(1) 2つのアプローチによる考察

研究会としては、関西を一つの地域としてとらえ、交通・物流基盤を一体的に運営するために必要な事業会社（事業主体）、もしくはオーソリティ（管理主体）の最適な姿を描くことが、根本的な課題解決につながると考える。まずは、「事業主体の民営化と統合・合併」と「オーソリティ（管理主体）の一元化」の2つのアプローチにより、課題解決に向けた考察を開始した。

①事業主体の民営化と統合・合併によるアプローチ

阪神港では、神戸港、大阪港の両埠頭公社が2011年4月、ともに株式会社化され、民間から経営者を迎え入れることとなった。こうした事業主体の民営化は、一般行政の執行基準や手続きを要せずに事業運営ができるなど、ユーザー対応上の機動力を高

める。統合・合併した場合には、両港湾全体で基幹航路の維持拡大のための各種施策を総合的かつ効果的に講じられ、事業基盤の拡大による規模のメリットが得られる。また、すでに株式会社化している高速道路会社や、国主導で経営統合の方針が打ち出されている伊丹空港と関空についても同様に、統合・合併した場合の規模のメリットは大きいと考えられる。加えて、空港は、コンセッション方式による両空港の事業運営権の譲渡売却により、民間経営ノウハウの投入による収益性の向上も期待できる。

さらに分野をこえて事業会社が統合・合併した場合には、その規模のメリットに加え、陸海空を通じた広域交通・物流基盤の戦略的経営が可能になり、ユーザーニーズへの対応力を一層高めることができると考えられる。

<参考>

交通・物流基盤における事業主体の民営化、統合・合併によるメリット、デメリット

(研究会における議論をもとに作成)

○主なメリット

- ・ 規模のメリットによりランニングコストを圧縮でき、サービス料低減など利用者へ還元できる。
- ・ 経営戦略をより総合的かつ効果的に策定することができる。
- ・ 経営の規模が拡大することで、裁量度が増え、全体調整が行いやすくなる。また、ユーザーニーズへの対応がスムーズになる。
- ・ 料金体系を統一することができ、利便性を向上できる。
- ・ 資金調達の方法が広がる。
- ・ 資産の増加は資金調達面で有利に働き、収益規模の拡大は償還や配当を安定させる。
- ・ 災害時には、規模のメリットを生かした手厚い対応が可能となる。

○主なデメリット

- ・ 民間からの資本構成に偏りが生じれば、特定の利用者が優遇される可能性がある。
- ・ 負債が増加する場合は、業績が停滞しユーザーニーズに対応しにくくなる危険性がある。
- ・ 独占性が高まる場合は、競争原理が働きにくくなる可能性がある。

しかしながら、民営化した事業主体が統合・合併することは、あくまでも事業会社の自主的判断である。また仮に、現在の公的主体などの出資者はそのままに事業会社・事業主体の統合・合併に踏み切ったとしても、多様な公的主体による出資構成のままでは根本的な課題解決は望めない。従って、事業主体の民営化は望ましいものの、分野をまたがる事業会社の統合・合併による広域交通・物流基盤の一体的運営は、現実的には困難ではないかと考えられる。

②オーソリティの一元化によるアプローチ

関西広域連合は、関西を一つとする特別地方公共団体として発足した。現在の交通・物流基盤ごとに異なるオーソリティ（管理主体）の機能を、関西広域連合が包括

的に担うことで、関西を広域の視点で考える管理主体が陸海空の広域交通・物流基盤の一体的運営を行う体制づくりが、可能ではないかと考えられる。具体的には、関西広域連合に、主要な港湾、道路についての責任と権限を国と地方公共団体から移譲し、空港については地元と空港事業会社などが協働で振興策を実施する機能を設ける。この場合、関西広域連合への奈良県、政令市の参加が前提となる。

(2) 海外事例の調査・研究による知見

研究会では、複数の交通・物流基盤を一体的に運営する海外事例として、まずは、ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社、ロンドン交通局、イル・ド・フランス交通連合の3つに着目し、その概要を整理した。

<参考>

ガバナンスの視点からの 交通・物流基盤の一体的運営の3つの海外事例に関するまとめ

一体的運営組織の海外事例 (主な事業)	組織形態	組織の長	事業主体	組織運営資金 (全体に占めるシェア)	資産保有者・整備主体	組織統治・運営上の特徴
ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社 空港、港湾、鉄道、バス、橋、トンネル、工業団地、WTC、ウォーターフロント開発	公社 (事業部門を有する)	専務理事 (管理委員会が、専務理事と副理事を選出)	公社の事業部門(直轄)	・事業収入(約58%) ・レベニュー債(※)による資金調達(約29%) ※特定事業の収益により償還される債権	公社	・ニューヨーク、ニュージャージー両州知事が管理委員会の委員を選任する(上院の承認が必要) ・独立採算での運営、債券による資金調達(一部、両州からの補助金あり(2010年予算ベースで約9%)) ・管理委員会以外はプロパー人材で構成
ロンドン交通局 地下鉄、バス、鉄道、道路、路面電車、舟運	行政機関 (広域自治体)	ロンドン市長	公的事業主体 (一部、公的管理を受けた民間会社がある)	・公的事業主体による事業収入(約50%:民間会社の事業収入は含まない) ・国と市からの補助金(約50%)	行政機関 (一部、民間会社)	・組織自体が広域自治体ケータートンオーソリティの一部局 ・市長が組織の長で取締役を選任 ・計画策定や補助金の配分により事業主体を統治 ・法律により行政機関は自ら事業運営ができない
イル・ド・フランス交通連合 国鉄、首都圏高速鉄道、地下鉄、路面電車、バス	行政機関 (自治体連合)	イル・ド・フランス州知事	複数の公営組織と民間会社 フランス国鉄、パリ交通局(地下鉄、路面電車、バス、地域高速鉄道)、民間バス会社 <各会社は企業としての独立性を保持>	・交通負担金(交通税)(約67%) ・補助金(約28%) <各事業主体の事業収入は交通連合には入らない>	事業主体 (整備・運営資金には税と補助金が含まれる)	・州知事が組織の長で、理事会は州議会議員、パリ市と各県、その他団体の人材で構成 ・計画策定や交通税と国からの補助金の配分により事業主体を統治 ・事業主体からの収益回収はしていない ・事務局はプロパー人材で構成
【参考】 関西広域連合 ※広域交通・物流基盤については今後順次拡大する事務として予定	行政機関 (特別地方公共団体)	広域連合長 (各知事の互選)	(未定)	構成自治体の分賦金	(未定)	・普通地方公共団体と同様の権限を有する議会を議決機関に持つ(議席は各自治体1人+人口割) ・各府県知事からなる委員会による合議組織運営 ・事務局は各担当委員の自治体職員により構成

(各機関 HP などより作成)

この結果をもとに、研究会としては、イル・ド・フランス交通連合を参考に、関西広域連合が受け皿となったオーソリティの一元化の検討を深める知見を得るため、以下の概要で、海外調査を実施した。

<調査概要>

日程：2010年10月31日(日)～11月5日(金)

訪問先：ロッテルダム港 (Havenbedrijf Rotterdam ロッテルダム・ポート・オーソリティ)

ダタゴラ (Datagora グラン・ロワシー経済振興センター)

パリ空港公団 (ADP)

イル・ド・フランス州開発局 (ARD)

イル・ド・フランス州整備・都市計画研究所 (IAU)

調査内容：フランスの公共交通とパリ空港公団ならびにロッテルダム港における交通・物流基盤整備・管理の実情、欧州の物流の潮流 など

その結果、自治体連合としてのイル・ド・フランス交通連合は、地域に密着した自主的な運営の事例として、関西広域連合がオーソリティ（管理主体）機能を担う有効性を考える上で大いに参考となった。また、パリ空港公団ほかによるハブスタート・パリやユーロカレックスの取り組み、民間企業が参画するロッテルダム港の業務監査委員会などの調査を通じて、交通・物流基盤の国際競争力強化にあたっては、民間ノウハウの活用による国際的な視点からのユーザーニーズへの対応が不可欠であることが明らかになった。

<調査結果（詳細は巻末の参考資料を参照）>

①イル・ド・フランス交通連合について

フランスにおける公共交通事業は、パリを有するイル・ド・フランス州とそれ以外の地域の大きく二つの仕組みに分かれている。

イル・ド・フランス州以外の地域は、市町村が集まった組合がオーソリティ（管理主体）となり、EU内の事業会社を入札、一定期間の契約を締結して公共交通事業を行っている。一方、イル・ド・フランス州では、州内の自治体などの連合であるイル・ド・フランス交通連合がオーソリティとなり、既存の事業会社と契約を締結して事業運営を行っている。

イル・ド・フランス交通連合の理事会は、州議員のみならず、関連地方公共団体、経済団体などから構成され、幅広い観点から公共交通のあり方を決定する性格を持っており、国の関与はない。財政面では、地方公共団体からの分担金などのほか、自主財源として交通負担金（交通税）を徴収している点が特徴である。

②パリ空港公団を核とした取り組みについて

パリ空港公団では、官民連携が強力に進められている。その一つであるハブスタート・パリは、シャルル・ド・ゴール空港のハブ機能強化を目指す24団体の産官共同による航空関連クラスターであり、利害の異なる各県も広域的なユーザーの立場に立ってバリューチェーンの創出に積極的に取り組み、イル・ド・フランス州とシャルル・ド・ゴール空港の国際競争力強化において成果を上げている。一方で、公的機関、鉄道・空港会社、主要航空会社により発足したプロジェクトであるユーロ・カレックスは、過密したEU域内でのトラック輸送や航空輸送を高速鉄道輸送へ切り替える

ことを目的に、EU域外航空輸送とEU域内鉄道輸送をあわせた大規模なインターモーダル構想を推進し、シャルル・ド・ゴール空港のハブ機能の強化を目指している。

③ロッテルダム港について

EU内の空港と港湾のハブ機能を担うパリ空港公団とロッテルダム港は、公的機関の株式保有がある株式会社ながら経営の独立性が保たれている。特にロッテルダム港では、株主である国とロッテルダム市が承認する経営計画を、民間企業が参画する**業務監査委員会 (supervisory board)**が監査しており、国と市の長期展望をさらに民間企業の目がチェックする機能が強く働いている。

また、現地調査で象徴的に語られたことは、「株式会社化と同時に、単なる土地保有と整備のための公的組織からサービス会社に転じた」ということであった。果たすべき役割を総合的なサービス機能の発揮とし、その競争優位を盤石にすべくソリューション型の事業を行っており、もはや従来の整備・貸付事業は全事業のほんの一部を占めるにすぎない。

(3) 課題解決に向けた提言

以上のような、事業主体側と管理主体側のいずれを一元化すべきかというアプローチによる考察と、海外事例の調査・研究から得た知見に基づき、関西における広域交通・物流基盤の抱える課題を解決するためには、

**関西広域連合が関西の一元的なオーソリティとして事業会社と連携し
広域交通・物流基盤を一体的に運営する機能（ポート・オーソリティ機能）を担う**

ことが、2020年に想定する「関西版ポート・オーソリティ構想」の目指すべき姿として最適ではないかと考える。

構想の実現に向けた本提言のポイントは次にあげる5点である。

<提言のポイント>

①関西が一つとなって取り組む体制

広域交通・物流基盤のオーソリティ（管理主体）が散在する現状を改め、関西広域連合が一元的なオーソリティとして国、地方公共団体から責任・権限と事務の移譲を受け、関西が一つとなり取り組む体制をつくる。

②民間事業者による事業運営

広域交通・物流基盤の国際競争力強化に向け、よりユーザーニーズに対応すべく民間の実践力を活用するため、オーソリティによる直轄事業ではなく、民間事業者が事業運営を行う。

③産学官共同で戦略、諸施策を立案する機能

関西広域連合による関西の広域交通・物流計画の策定にあたって、地方公共団体内の検討にとどまらず民間ノウハウと国際的な視点を積極的に取り込むため、広域連合委員会下に産学官共同で計画の前提となる戦略、諸施策を立案する機能を設ける。

④国のアクションプランの実現と広域連合制度の見直し

国の出先機関の受け皿としての条件整備、連合長・議員や財政（地方債や交付金等）のあり方など、広域連合制度の見直しを検討する。

⑤可能な部分から順次実現

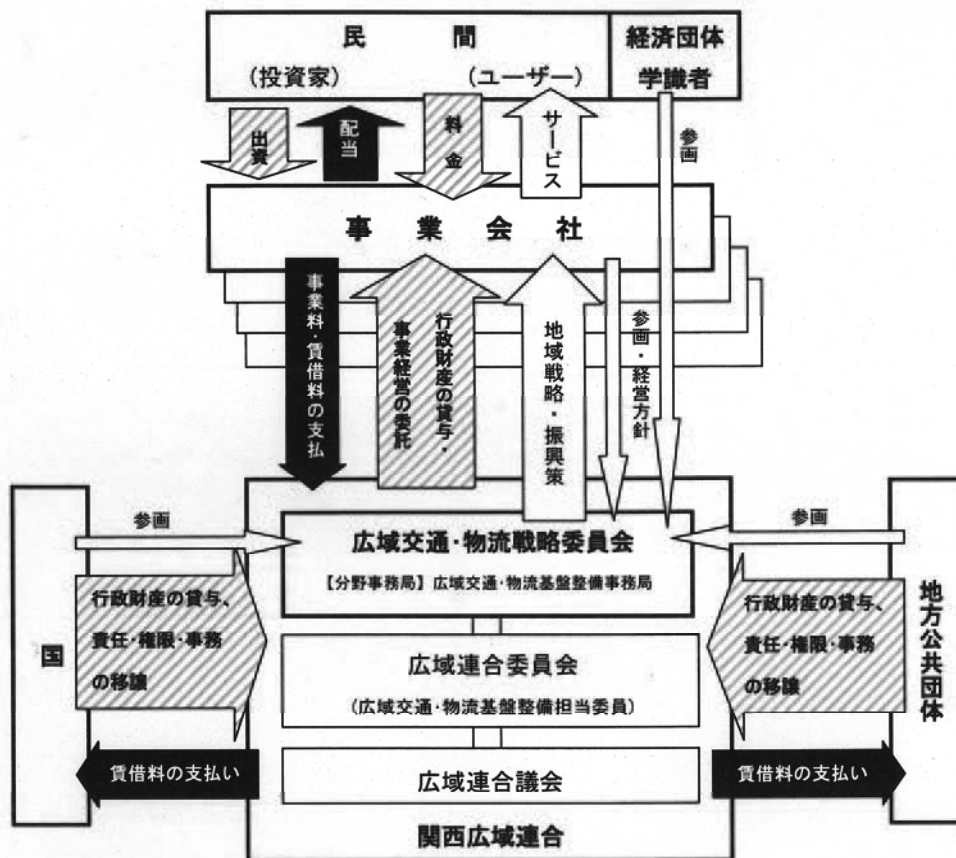
関西の相対的地盤沈下に歯止めがかかっておらず、いち早く関西の国際競争力向上に寄与するため、実現可能な交通・物流基盤から順次一体的運営を実施する。

3. 関西広域連合が担うポート・オーソリティ機能とは

(1) ポート・オーソリティ機能のイメージ

研究会の提言するポート・オーソリティ機能は、下図のように、関西広域連合の広域連合委員会に広域交通・物流基盤整備を担当する委員を置き、事業会社、地方公共団体、国、民間が参画する官民連携により、広域交通・物流基盤を一体的に運営するものである。ただし実際には、港湾、道路、空港が抱える課題やすでに進められている解決に向けた取り組みの方向性はさまざまであり、このイメージ図はあくまでも構想が目指すべき一般的な形を示したものである。

<ポート・オーソリティ機能のイメージ>



（２）関西広域連合の役割

関西広域連合は、行政財産は保有せず、国と地方公共団体から関西の主要な広域交通・物流基盤に関する責任・権限・事務の移譲と行政財産の貸与を受け、全体最適の観点から立案した戦略のもと、コンセッション方式などにより民間事業会社に行政財産を貸与し事業運営を委託する。

広域連合委員会下に広域交通・物流戦略委員会（仮称）、分野事務局として広域交通・物流基盤整備事務局（仮称）を設置する。それぞれの役割は次の通りである。

①広域交通・物流戦略委員会（仮称）

広域連合委員（広域交通・物流基盤整備担当）と分野事務局長、各事業会社、行政財産を保有する国や地方公共団体、学識者や経済団体などの民間で構成し、関西広域連合が定める広域交通・物流計画の前提となる以下のような**戦略立案機能**を担う。

<戦略立案機能>

- 地方公共団体内の議論にとどまらず、民間ノウハウと国際的な視点を生かし、関西の交通・物流基盤のユーザー対応力を高め国際競争力を強化する総合的な戦略、具体的諸施策を立案する。
- 戦略は、単に交通・物流基盤の範疇にとどまらず、他分野の事務である広域産業振興、広域観光振興、広域防災などとの関連を深め、関西としての総合的な地域戦略の一翼を担う。

<参考>

一体的運営による戦略、諸施策

○戦略

- ・ 関西の港湾、空港、道路をパッケージとしてとらえた国際競争力の向上
- ・ 広域産業振興策と連携した新たなネットワーク整備や航路・便数の獲得
- ・ 広域観光ルート開発と交通基盤の連携によるインバウンド促進策の実施
- ・ 広域交通・物流基盤の総合力を活用した広域防災機能の向上
- ・ 広域規模でのモーダルシフト、ボトルネックの解消などによる低炭素化の推進
- ・ 選択と集中による国際交通・物流拠点、域内交通・物流ネットワークの機能強化

○諸施策

- ・ 港湾、空港等の国際拠点と道路、内航等の域内ネットワークなど、交通・物流トータルな視点でのコスト、リードタイムや利便性の国際比較、改善策の実施
- ・ 産学官共同による、交通・物流トータルな視点からの産業別マーケティングの実施、ビジネスモデルの構築、ソリューション事業の実施
- ・ 産業振興策や観光振興策とリンクした各種利用料金設定、料金割引や一体料金の実施、航路・便数獲得策への助成
- ・ 港湾、空港、高速道路を通貫した、税関などの諸手続きの簡略化や規制緩和、戦略的な保税通関の実施、貨物トレーサビリティの向上、総合力を生かしたセールス活動の実施

②広域交通・物流基盤整備事務局

地方公共団体（各府県・政令市）ならびに国の出先機関から、関西の主要な広域交通・物流基盤である重要港湾、国道、府県道、拠点空港などに関する事務とそれに係る人材を移譲・移管する。

<参考>

一体的運営の対象と責任・権限・事務、人材の移譲・移管等

○港湾

①対象

国際戦略港湾、国際拠点港湾、重要港湾

②責任・権限・事務、人材の移譲・移管

対象の港湾について、港湾管理者と国の責任と権限、事務、それに係る人材を、関西広域連合へ移譲・移管、広域連合が港湾管理者として港湾計画を策定、運営する。

開発保全航路の開発や保全など、関西における港湾機能の発揮に必要な国の責任と権限、事務、それに係る人材を、関西広域連合へ移譲・移管する。

○道路

①対象

関西圏域内で完結する一般国道と高速道路

②責任・権限・事務、人材の移譲・移管

対象の一般国道について、国および地方公共団体の責任と権限、事務とそれに係る人材を関西広域連合に移譲・移管する。対象の高速道路については、現行債務の45年での償還を前提に、関西広域連合がミッシングリンク解消に向けた償還期間中の料金上乘せなどの料金設定、償還後の料金徴収などを地域戦略に基づき実施し、さらに、料金収入を前提に活用が見込めるPPP、PFI方式も積極的に活用する。

○空港

①対象

関西の拠点空港および地方空港

②協働機能の設置、責任・権限・事務、人材の移譲・移管

拠点空港である関空、伊丹空港については、国による経営統合の動きも踏まえ、関西広域連合の広域交通・物流戦略委員会に、空港事業運営会社と連携・協働して、港湾、道路や他分野の事務も含め幅広く関連させ、空港機能を活用した地域振興策を実施する機能を設ける。

地方空港については、行政財産は地方公共団体が保有したまま責任と権限、事務とそれに係る人材を関西広域連合へ移譲・移管、地域戦略に基づく振興策を実施する。

(3) 民間・事業会社との関係

事業運営を行う民間会社は、関西広域連合から事業運営を受託（コンセッションなどPPPを含む）、料金収入を得てサービスを提供し、広域連合に事業料と賃借料を支払う。

また、関西の交通・物流基盤のユーザーニーズへの対応力を高めるため、学識者や経済団体などが関西広域連合の広域交通・物流戦略委員会に参画する。

(4) 国と地方公共団体との関係

関西広域連合に、国と地方公共団体は、関西の主要な広域交通・物流基盤に関する責任・権限・事務と人材を移譲・移管、行政財産を貸与し、賃貸料を得る。

また、道路や港湾施設などの行政財産を保有する国や地方公共団体は、関西広域連合の広域交通・物流戦略委員会に参画する。

4. 実現に向けた今後の取り組み

国の出先機関の廃止に向けたアクションプランの閣議決定、阪神港や関空・伊丹に関する民営化や統合などの方向性の明示や、関西広域連合の発足と各分野における取り組みの開始など、国と地方の動きは増している。今まさに、関西における広域交通・物流基盤の一体的運営に向け、取り組みを加速させる好機である。

一方、課題解決に向けた提言でも触れたように、関西広域連合が広域交通・物流基盤に関する事務を担うためには、その規約の改正や関連法の改正も含めた、関西広域連合の機能強化・発揮が必要になると考える。

今後、以下の観点も踏まえた具体的な検討を、関西広域連合や関連する地方公共団体、国に働きかけ、可能な部分から順次、実現していく。

<検討すべき事項>

○国の出先機関の受け入れに向けた環境整備

関西広域連合による広域交通・物流基盤整備に関する事務の実施のための国の出先機関の受け入れ。そのために必要な、関西広域連合の組織体制や規約の見直し、奈良県や政令市の参加促進、など。

○官民連携の実現に向けた制度改革

民の参画による広域交通・物流戦略の策定と諸施策の実施。そのために必要な法改正や制度改正への着手、など。

○関西の全体最適の実現に向けた仕組みの検討

関西の全体最適の観点からの広域交通・物流戦略の立案と実施。そのために必要な連合長や議員の公選制実現に向けた環境整備、ならびに地方債の発行や補助金、地方交付税交付金の受給、税源の移譲など財政の充実に必要な手続きの整理、など。

以上

<参 考 資 料>

関西版ポート・オーソリティ研究会 海外調査 【報告】

関西の交通・物流基盤の国際競争力向上を目指し、広域一元管理のあり方を考察する当研究会は、海外事例について、ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社、ロンドン交通局、イル・ド・フランス交通連合を参考の対象にした。そのうち、フランスで地方分権の進捗とともに設立されたイル・ド・フランス交通連合が最も参考になると判断し、そのガバナンスの手法を中心に国内で得られない細部情報を収集するため、現地調査を実施した。加えて、同じイル・ド・フランス州エリアには3つの空港と11の飛行場を管理するパリ空港公団が、近隣国にはヨーロッパ最大のロッテルダム港があり、それら複数の空港や港湾と産業エリアを一元管理する管理主体についても現地調査を行った。

<調査日程>

10月31日（日）～11月5日（金）

<訪問先>

- 11月1日（月） ロッテルダム港（Havenbedrijf Rotterdam ロッテルダム・ポート・オーソリティ）
11月2日（火） ダタゴラ（Datagora グラン・ロワシー経済振興センター）
パリ空港公団（ADP）
11月3日（水） イル・ド・フランス州開発局（ARD）
イル・ド・フランス州整備・都市計画研究所（IAU）

<調査メンバー>

関西学院大学 経済学部教授	上村 敏之（研究会主査）
日本通運株式会社 関西地区営業担当役員	
関西営業部長	西谷 秀樹（研究会メンバー）
パナソニック株式会社 秘書グループ	
関西財界担当部長	木村 明則（ 〃 ）
関経連 地域連携部次長	平岡 潤二（研究会事務局）
〃 副参与	大西 利幸（ 〃 ）
〃 部員	中西 康真（ 〃 ）

本調査では、フランスの公共交通とパリ空港公団ならびにロッテルダム港における交通・物流基盤整備・管理の実情に加えて、欧州の物流の潮流、フランスにおける地方分権の進捗状況についても見聞が得られた。以下、調査結果について報告する。

I. フランスの公共交通とパリ空港公団ならびにロッテルダム港における交通・物流基盤 整備・管理の実情

フランスでは、2003年の憲法改正により州を県、市町村と並ぶ憲法上の地方自治体と位置づけ、2004年の「地方の自由と責任法」により国家レベルの利益を代表しない交通・物流基盤（港湾、空港、運河）を州へ、国道を県に、管理の権限を移譲することが決まった。

フランスにおいて権限移譲が進められている背景には、EU内部での競争が国間から地域間、都市間競争に変化してきており、自治体の自主的な運営なくしては競争できないという危機意識がある。これはアジアにおける関西の交通・物流機能の国際競争力向上を目指す我々と基本的な認識は同じである。

一方で、交通・物流機能の向上に向け、フランスでは、陸海空の輸送分野の一元的な管理よりも、各地域での公共交通事業への入札による民間事業会社の活用、航空・海運分野でのEU域外へのハブ機能強化や鉄道とのインターモーダルによる域内物流機能の向上など、輸送分野ごとの取り組みが目立った。

ここでは、関西の交通・物流基盤の広域一元管理のあり方の検討と国際競争力向上に関して示唆となる、フランスの公共交通におけるオーソリティと事業会社の連携手法、ならびにパリ空港公団、ロッテルダム港について報告する。

また、欧州における国際競争力向上に向けた輸送分野をまたぐ総合力の発揮については、鉄道利用の潮流とあわせて後ほどの物流事情で報告する。

■フランスの公共交通におけるオーソリティと事業会社の連携手法について

1. 公共交通の運営形態

- ・ イル・ド・フランス州（Île-de-France）の公共交通は、イル・ド・フランス州以外とは異なる特殊な運営形態で運営されている。 EUが公共交通管理の理想的なモデルとしているのは、イルドフランス州以外の公共交通の運営形態である。
- ・ イル・ド・フランス州以外は、公的機関（オーソリティ）が規則により入札で選んだ事業会社と、一定期間契約して運営する形態を取っている。 ほとんどの場合が、全体のインフラや設備の整備を公的機関に、事業運営を事業会社に、役割を分けている。
- ・ イル・ド・フランス州は、イル・ド・フランス交通連合（S T I F : Syndicat des transports d'Île-de-France）がオーソリティとして、実質的に、既存の事業会社に期限を決めることなく運営させる、他の事業者が参入できない閉鎖的な運営形態になっている。 事業会社が交通連合に事業計画を申請し、条件に合うかがチェックされる。

<イル・ド・フランス州以外の公共交通>

- ・ルート、手段（バス・トラム等）、料金などの提供すべき公共交通サービスがあらかじめ決められ、その決められたスペックに従って事業運営が行われる。事業を行うのは民間会社であったり、公的団体であったりさまざまである。必ずヨーロッパにわたる範囲で事業会社の入札が行われ、期間を決めた契約がなされる。インフラ、設備はオーソリティが所有しており、それにより、新規参入事業者に公平で開かれた入札が可能になっている。現在の事業運営は9割以上がオーソリティとは別の事業会社で、マルセイユはオーソリティが直轄で事業運営を行っている。
- ・オーソリティは、ほとんどが市町村（Commune）か市町村が集まった組合で、国の関与はない。

<イル・ド・フランス州の公共交通>

- ・イル・ド・フランス州には1281の市町村と8つの県（département）がある。
- ・59年にパリ交通組合（S T P : Syndicat des transports parisiens）がオーソリティとして、国と8つの県により設立され、パリ市街地のみの管理が始まった。
- ・パリ交通組合には市町村は参画しておらず、国が70%、県が30%出資（最多出資額はパリ県(市)）で、90年まで国が主導権を握っており、事業会社がオーソリティにより事業許可を受ける仕組みであった。
- ・2000年にはオーソリティにイル・ド・フランス州が加わり、イル・ド・フランス交通連合（S T I F）が設立された。国は依然最大株主として影響力を持つものの、イル・ド・フランス交通連合がオーソリティとしてパリ交通公団（R A T P : Régie autonome des transports parisiens）やフランス国鉄（S N C F : Société Nationale des Chemins de fer Français）などの事業会社を管理することとなり、交通連合と事業会社は契約を締結、E Uスタンダードのスタイルに近づいた。契約形態は「請負代金型」（後述）で、料金収入の分配とサービスの質の向上に応じた報奨金や違約金を伴っている。契約制度が民間会社に拡大されたのは2007年からである。
- ・2004年の「地方の自由と責任法」に基づき、2005年に国は権限をイル・ド・フランス交通連合へ移譲、2006年にはイル・ド・フランス交通連合初の理事会が開催され、29人の理事のうち州議会議員15名、パリ市から5名、県から各1名、商工会議所から1名、イル・ド・フランス州市町村間協力公施設法人から1名の構成になり、国の関与がなくなった。

<事業会社について>

- ・基本的にオーソリティは事業会社と資本関係は持たない。しかし、昨今では事業会社の株主に自治体加わるケースが増え、国鉄の子会社になった企業も出てきており、純粋な民間会社は減ってきている。収益性が低い事業であるため、民間が手を引く傾向が強まっている。また、地元会社ではなくフランスの交通関連のグローバル会社の子会社である場合が多い。スペインやスイスの企業もあるが、ほとんどがフランスの企業である。
- ・イル・ド・フランス州では、商工業関連公共サービス機関（E P I C : Établissement public à caractère industriel et commercial）である、パリ交通公団とフランス国鉄が旅客事

業の 90%のシェアを占めている。2000 年以前は、この 2 事業会社は自らの交通網の管理への合法的な独占権を持ち、さらに現在、パリ交通公団と民間事業会社の事業許可は資産となっており、イル・ド・フランス交通連合が事業会社を変更するには既存事業会社に賠償金を払わねばならない状況が生じている。パリ交通公団とフランス国鉄は当初、パリ市街地域を独占管理する代わりにそれ以外の地域の管理をしないことになっていたが、2000 年には独占管理を解くとともにパリ市街地域以外の地域の管理も可能になった。

◎このように、イル・ド・フランス州はパリ都市圏としての位置づけと、国による関与や特定事業会社による独占的事業運営などの歴史的な経緯もあり、それ以外の地域と異なる公共交通の運営形態となっている。一方、イル・ド・フランス州以外の公共交通の運営形態は、オーソリティがインフラや設備を所有するため、運営に携わる事業会社の競争入札がしやすい利点がある。前述のとおり、EUはイル・ド・フランス州以外の地方の公共交通運営形態をスタンダードとして取り入れていくことが潮流となっているが、関西広域連合をオーソリティとする既存の事業会社による運営を想定する場合は、イル・ド・フランス州の運営形態も参考になり得る。



2. オーソリティと事業会社の契約 (Contrat) の形態

契約は、事業会社とオーソリティが 2 種類のリスクをどう分担するかがその主な内容となっている。2 種類のリスクのひとつは、「収入に関するリスク」もしくは「商業的なリスク」、もうひとつは「支出に関するリスク」もしくは「産業的リスク」と呼ばれている。その 2 種類のリスクを、どちらがどう引き受けるかによって、3つのタイプの契約がある。

<監督 (la gérance) 型>

2つのリスクをオーソリティが引き受ける。収支ともにオーソリティが責任を持ち、運営だけを事業会社が行う。

【 **Compte du transporteur** (事業会社の収支計算) 】

Dépenses (支出)	Recettes (収入)
Frais de gestion et d'assistance (事業会社管理の経費)	Rémunération = F + V (報酬 = 固定費と変動費)

【 **Compte de l'A.O** (オーソリティの収支計算) 】

Dépenses (支出)	Recettes (収入)
Dépenses réelles de transport (交通サービス提供にかかわるすべての実費) +	Recettes réelles du trafic (交通料金収入) +
Rémunération (事業会社への報酬)	VT (交通負担金(交通税)) +
	Recettes fiscales (税収入)

事業会社は、自社運営経費を支出し、オーソリティから報酬を受け取る。報酬は固定部分と変動部分からなり、変動部分は交通サービスの内容や事業運営の量（輸送量・頻度など）や質（安全・遅滞・清潔など）をオーソリティが評価して決める。

オーソリティは、自ら設定する「交通料金収入」、交通負担金（交通税）、税収入を収入とし、「交通サービス提供にかかわるすべての実費」と事業会社への報酬を支出する。

従ってこの場合、事業会社にとって、お客様はオーソリティになる。

<請負代金 (le prix forfaitaire) 型> (グロス・コスト・コントラクトとも呼ぶ)

「支出に関するリスク」を事業会社が引き受け、「収入に関するリスク」はオーソリティが引き受ける。

【 **Compte du transporteur** (事業会社の収支計算) 】

Dépenses (支出)	Recettes (収入)
Dépenses réelles de transport (交通サービス提供にかかわるすべての実費)	Prix forfaitaire (請負代金)

【 **Compte de l'A.O** (オーソリティの収支計算) 】

Dépenses (支出)	Recettes (収入)
Prix forfaitaire (事業者へ支払う請負代金)	Recettes réelles du trafic (交通料金収入) +
	VT (交通負担金(交通税)) +
	Recettes fiscales (税収入)

事業会社は、「交通サービス提供にかかわるすべての実費」を支出し、オーソリティから請負代金を受け取る。請負代金の額は、事業会社があらかじめ、自ら提案する交通サービスの提供にかかわるすべての実費の試算をもとに、オーソリティに誓約する。試算実費以内でサービス提供できたときの剰余金が事業会社のインセンティブになるが、剰余金では魅力が少なく、提供したサービスの評価に基づく特別報酬を加える場合もある。

オーソリティは、自ら設定する「交通料金収入」、交通負担金（交通税）、税収入を収入とし、事業会社への請負代金を支出する。

<定額補助金 (la subvention forfaitaire) 型> (ネット・コスト・コントラクトとも呼ぶ)

2つのリスクを事業会社が引き受ける。収支ともに事業会社が責任を持って行い、事業会社はオーソリティから定額補助金を受け取る。

【Compte du transporteur (事業会社の収支計算)】

Dépenses (支出)	Recettes (収入)
Dépenses réelles de transport (交通サービス提供にかかわるすべての実費)	Subvention forfaitaire (定額補助金) +
	Recettes réelles du trafic (交通料金収入)

【Compte de l'A.O (オーソリティの収支計算)】

Dépenses (支出)	Recettes (収入)
Subvention forfaitaire (事業者へ支払う定額補助金)	VT (交通負担金(交通税)) +
	Recettes fiscales (税収入)

事業会社は、「交通サービス提供にかかわるすべての実費」を支出し、自ら設定する「交通料金収入」、定額補助金を受け取る。

補助金の額は、事業会社があらかじめ、自社の経営が成り立つ収支試算をもとに、オーソリティに誓約する。

オーソリティは、交通負担金（交通税）と税収入を収入とし、事業会社への定額補助金を支出する。

この場合、自ら計画する交通サービスの利用頻度・量に応じて「交通料金収入」を事業会社が直接受け取るため、事業会社にとってのお客様は、交通サービス利用者（いわゆるお客様）になる意味合いが強い。

フランスでは現在、<監督型>20%、<請負代金型>30%、<定額補助金型>50%の比率で契約されている。<監督型>で安定した運営になったところに、リスクを一つだけ事業会社に引き受けてもらうべく<請負代金型>へ移行するケースが多い。インフラや設備はオーソリ

ティの資産で、それにかかわる投資や減価償却費はオーソリティが負担している。

◎オーソリティと事業会社の連携において、基盤整備を中心にオーソリティが中心的な役割を果たして事業会社が事業を運営するサプライサイド寄りの連携手法（事業会社のお客様はオーソリティ）から、事業会社が公共交通利用者に直接、総合的な公共交通サービスを提供するユーザーサイド寄りの連携手法（事業会社のお客様は利用者）への推移が大きな潮流であることが、それぞれの手法の特徴とともに明らかに見られた。

■ パリ空港公団について

1. 設立から現在まで

<設立>

- ・パリ空港公団（ADP : Aéroports de Paris）は、戦後復興が始まった 1945 年に、ド・ゴール大統領のオールドナンス（大統領令）で、パリから 50 km の範囲の航空施設を管理すべく設立された。当初は、国益と国防上の観点から国有であった。

<目標と主な事業>

- ・目標は、顧客満足度と環境に配慮した持続的な発展・開発において、ヨーロッパの空港会社の中で第 1 位になること。
- ・管理範囲内で 3 つの空港（シャルル・ド・ゴール、オルリー、ル・ブルジェ）と 11 の飛行場を管理している。特に、空港のターミナルの収容能力・営業力の向上、用地活用、環境に配慮した持続的な発展・開発などが事業の中心である。
- ・ヨーロッパ屈指のシャルル・ド・ゴール空港（ロワシー）は、旅客と貨物のハブ空港であるほか、チャーター機を含むポイント・トゥ・ポイントの空港、イージージェット（LCC）の拠点空港でもある。貨物ハブとしてはフェデックスの本国メンフィスに次ぐ規模の拠点であり、フランス・ポストの拠点でもある。まだ開発可能な用地に富んでいることも強みである。ハブ空港としての競争力を高めるため、長距離便を重視している。
- ・空港を整備する公共団体から、株式会社化により「サービス会社」となった。

2. 株式会社化と国の関与について

<株式会社化>

- ・2005 年に株式会社化、2006 年に株式が公開された。出資の 52% は国、45% は機関投資家、2% は従業員持ち株。

<土地保有と課税>

- ・所有する 3200ha の土地は、2006 年に国から、出資と同時に譲渡された。法人税、固定資産税など、すべて納税している。

<計画策定と国の関与>

- ・パリの空港の競争力向上を目指す多額の投資を含む事業計画は、国との契約内容で、公団から提案し、国との調整後に契約を締結する。2011～2015 年の 5 年間の投資計画では 24

億ユーロを投資する。投資に次ぐ優先事項が、お客様に提供するサービスのクオリティ向上。速い・早い、案内、清潔さ、そして何よりサービスマインドの醸成を重視している。

- ・公団のトップは国の高級官僚で、閣議決定で決まる。建設省からの出向者も受け入れている。取締役会には、州、県から派遣された人が取締役として参加している。
- ・シャルル・ド・ゴール空港とオルリー空港などの国際線、国内線の発着数は、国が決定する。国際線からの乗り継ぎのためシャルル・ド・ゴール空港に国内線も発着する。
- ・資金調達についてはすべて公団が調達するが、国の承認が必要。自己資金のほか債券発行により調達する。

<組織>

- ・3事業部門構成で、シャルル・ド・ゴール空港部門、オルリー空港部門、その他部門となっている。組織的としての大きな決定は経営委員会で3事業部門すべてにより決定するが、事業部門ごとの経営が主である。
- ・空港間での赤字補てん、利益の振り回しなど、経営上の空港間の相互補完はない。

<その他>

- ・公団は、イル・ド・フランス交通連合（STIF）と空港へのアクセスについて協力しているが、交通連合の事業に関与する権限はない。行政州の方針と交通連合の事業計画は一致しており、イル・ド・フランス州整備・都市計画研究所（IAU）の策定する計画にもそれは入っている。
- ・ユーロ・カレックス（後述の官民連携プロジェクト）には州と国が関与している。



■ ロッテルダム港について

1. 設立から現在まで

<設立>

- ・2004年まではロッテルダム港は、ロッテルダム市がサービスの一環として土地を所有・整備する単なるロッテルダム市の港湾であった。市議会議員45名から7名が選ばれる委員からなる港湾経済委員会が事業内容を検討、それを市議会が承認し運営されていた。
- ・ロッテルダム港に対してどこが権限を持つべきか、ロッテルダム市に港湾があるのか、ロ

ロッテルダム港が市を含んでいるのかが議論となった。利用企業が世界各地に広がることから、労働党政権から自由党と生きるロッテルダム党の連立政権に移行したことも影響し、市が港湾経営に関する権限を持つべきではないという認識が高まった。2002～3年にかけて新たな経営方法が検討された結果、ロッテルダム港は2004年に株式会社化し、新たに地域のロジスティクス全体を開発する港湾のオーソリティとなった。

<目標と主な事業>

- ・市民サービスの港湾局、倉庫業、地主としての港湾の貸し付けから転じて、今ではソリューション投資を重視し、港湾事業会社やクライアントの民間企業と共同でソリューション事業を行っている。また、ロッテルダム港、大学、企業の共同による取り組みも行っている。
- ・ロッテルダム港自身は貨物を取り扱わず、港湾インフラの賃貸料金と船からの税金（港湾使用料）を収入にしている。2009年の収入は519百万ユーロで、うち賃貸料収入が232百万ユーロ、港湾使用料が274百万ユーロであった。
- ・事業を提案する企業と協議し、インフラの増設が必要な場合は港湾地域全体のプランニングに一致するかを検討し、検討結果を取締役会が、次に業務監査委員会が判断する。
- ・岸壁整備と水深管理はロッテルダム港が行い、設備・施設は事業会社が設置する。
- ・2010年のヨーロッパ外輸送は393百万トン、ヨーロッパ内輸送は341百万トン、2020年にはそれぞれ480百万トン（22%増）、379百万トン（11%増）にする目標である。目標は、経済成長率を1.4%と2.8%の両方で試算し2種類設定する。現在は高い方のペースで進捗しており、2030年の収益見通しは7億ユーロ、悪い場合で5億ユーロと考えている。
- ・ロッテルダム港関連で30万人の雇用と440億ユーロの経済規模をオランダに有しており、州政府や国へはもちろんEUの拠点であるブリュッセルへのロビー活動を行っている。



2. 株式会社化と国・市の関与

<株式会社化>

- ・現在のロッテルダム港は、ロッテルダム市が70.83%、国が29.17%の株式を保有している。民間会社だが株式は公共が有している。業務監査委員会では複数の民間企業が監査役となっている。従って、国や市の長期的展望を民間企業がチェックしていることになる。

<土地保有と課税>

- ・ 市からは土地などの現物出資でなく現金で出資を受けている。土地は法的には市の所有物であるが、ロッテルダム港が永久リース権を受けている。市への支払いは株式の配当のみ。
- ・ 岸壁はロッテルダム港が所有し、25 年間計画で民間企業にリースしている。地上設備は事業を行う会社が所有している。
- ・ 固定資産税は払っているが、長期リース的なもので額は少ない。法人税は払っていない。

<計画策定と国の関与>

- ・ 4～5 年間の基本計画と主な投資事項について、取締役会の決定を国と市が株主として承認するのが唯一の国と市による関与である。業務監査委員会は国と市の承認内容を評価する。国と市の得るリターンは株主としての配当。年に 1 回、ロッテルダム港と国と市の会合を持っている。

<組織>

- ・ 国や市からの人材派遣はない。
- ・ 業務監査委員会は、公共事業者や、銀行、マッキンゼーなど企業の元社長などで構成されている。
- ・ ロッテルダム港の従業員は 1200 人、その半分以上が港湾の 24 時間オペレーションを行う港湾マスター (Haven Master) である。

<その他>

- ・ 地下に 1500 km のパイプラインがあり、ベルギーやドイツに石油を輸送している。マースヴラクト地区には地下に 24 km のコンベアがあり火力発電所まで石炭を運搬している。
- ・ 新設岸壁のマースヴラクト 2 のプロジェクトは今ままで最大で、現在の港湾の 20% にあたる面積が新設される。30 億ユーロを投資する。ロッテルダム港が投資し、税金は入らない。資金調達は銀行からの借りで、7 億ユーロは政府から借り入れる。2013 年に最初の部分が操業する。
- ・ 道路、鉄道を通じたモノの流れを情報管理するために、ロッテルダム港の投資によりポート・コミュニティ・システムを作るべく、事業会社であるマースク (オランダの船社) と ect :ユーロ・コンテナ・ターミナル (出資の 95% を中国資本が占めるコンテナ・ターミナル事業会社) との共同で検討している。また、ロッテルダムとアムステルダムをポートインフォをリンクさせ、ポート・ベース・コミュニティと名付けたこのシステムの関連運送会社への導入を進めている。



◎パリ空港公団とロッテルダム港に共通する点は、土地・用地が公有で譲り受けた形になっていること、ロッテルダム港では特に、公的機関の株式保有がありながら事業運営や経営の独立性が保たれていることであった。また、共通して象徴的に語られたことは、「株式会社化と同時に、単なる土地保有と整備のための公的組織からサービス会社に転じた」ということである。空港と港湾の果たすべき役割を総合的なサービス機能と位置づけ、その競争優位を高めるために各社ともソリューション型の事業を行っており、もはや従来の整備事業はその一部にすぎなくなっている。ユーザーやクライアントの立場に立って総合的なサービス機能をどう強化するのか、いかに他の空港、港湾を凌ぐか、それは結果として何をコアコンピタンスとしてどう実現するのかを突き詰めることにつながっている。

次に触れる欧州の物流の潮流は、そうした空港・港湾オーソリティのソリューション事業の一環としてもとらえることができる。

II. 欧州の物流の潮流

パリ空港公団、ロッテルダム港の調査から、国際物流拠点の競争力を高める不断の取り組みがうかがえた。加えて、今回の調査で明らかな潮流として見られたことは、欧州屈指の国際物流拠点であるシャルル・ド・ゴール空港、ロッテルダム港ともに、さらに高度化するハブ機能を支えるスポークスの機能として鉄道をクローズアップしていることである。国際物流拠点と内陸を結ぶ輸送手段として、大量一括輸送、道路の渋滞緩和、低炭素化、空港と港湾の対EU域外拠点への特化などの観点から、EU域内運送における鉄道利用拡大への積極的な取り組みが見られた。

以下、シャルル・ド・ゴール空港とロッテルダム港のハブ機能強化と鉄道との連携について、関連組織から得られた情報を報告する。

■シャルル・ド・ゴール空港のハブ機能強化と鉄道との連携

1. ハブスタート・パリ

- ・ハブスタート・パリは、シャルル・ド・ゴール空港のハブ機能強化を目指すイル・ド・フランス州内の3県（セヌ・エ・マルヌ、セヌ・サン・ドゥニ、ヴァルドワーズ）やエール・フランス、ダタゴラなど、24の産官パートナー企業・団体共同による航空関連クラスターである。航空輸送、関連サービス、航空訓練、航空機製造・整備技術などに関する海外の直接投資家に、積極的なサポートを行っている。今では一つのブランドになりつつあり、イル・ド・フランス州開発局（ARD）はすでに3県でハブスタート・パリの商標登録を済ませている。
- ・イル・ド・フランス州への企業誘致を目指し、パリ空港公団を中心にしたバリューチェーンを提供することがハブスタート・パリの使命である。イル・ド・フランス州とシャルル・ド・ゴール空港の国際競争力強化のために、県間のライバル関係を解消し一致団結した取り組み

へ変えるよう、国からの指導があり、各地域の関係者も海外調査の実施などを通じて意識変革を行った。現在は、お客様の立場に立ち産官が広域的に一つになって取り組み、コスト低減にもつながっている。

- ・パリ都市圏は、シャルル・ド・ゴール空港周辺での雇用規模が大きく、民間企業も充実している。パリの南の地域にはハイテク企業が多く立地している。シャルル・ド・ゴール空港はヨーロッパで最も機能的な空港の一つであり、現在、物流面では、ユーロ・カレックスによる空港に直結した高速鉄道輸送への取り組みに力を入れている。

2. ユーロ・カレックス

- ・ユーロ・カレックスは、2006年に公的機関、鉄道・空港会社、主要航空会社により発足したプロジェクトで、EU域外航空輸送＋EU域内鉄道輸送のインターモーダルにより、トラック輸送や中距離航空輸送の高速鉄道輸送への切り替えを推進している。Europe Cargo Rail Express Project から名付けられた。大手輸送事業会社のフェデックス、UPS、エール・フランス・カーゴ、フランス・ポストなどとも連携している。
- ・騒音・大気汚染防止とトラック運転手の過酷な労働条件の改善のために、空港とトラック利用に制限を課したことが、このプロジェクトの始まりで、現在は、空港の対EU域外拠点への特化の目的に加えCO2排出削減にも寄与すると考えられている。このプロジェクトのイニシアチブを取ったフランスの議員は、現在ユーロ・カレックスのトップである。
- ・2015年から第1ステージの取り組みを開始し、ロワシー（仏）、リヨン（仏）、リエージュ（白）、アムステルダム（蘭）、フランクフルト（独）、ロンドン（英）を高速貨物鉄道で結ぶ。2018年からの第2ステージでは、ボルドー（仏）、マルセイユ（仏）、ストラスブール（仏）、2020年からの第3ステージでは、ミラノ（伊）、トリノ（伊）、ボローニャ（伊）、マドリッド（西）、バルセロナ（西）を結ぶ計画である。
- ・ヨーロッパ全体でのプロジェクトであり、参加国からの協力を募っている。事業開始当初の赤字補てんもEUの優先課題で、準備段階から運営初期までは補てんが必要と認識されている。このプロジェクトは公共と民間がコミットメントするところに大きな意味があり、今は民間のコミットメントを得る微妙な時期に差し掛かっている。
- ・シャルル・ド・ゴール空港への接続を計画するロワシー・カレックス・アソシエーション（Roissy Carex Association）は現在、民間企業、自治体、商工会議所などの共同によるNPOのような高速鉄道運営組織で、路線はフランス鉄道線路事業公社（RFF：Réseau Ferré de France）が保有している。現在、フランス鉄道網とイル・ド・フランス州ならびに建設省の州出先機関が投資額を算定中で、1億ユーロ程度になる見通しである。投資額と事業収益を長期で試算した結果、経営的に成り立つと判断されており、今後、会社組織を設立する予定である。
- ・高速鉄道TGVの新貨物駅をシャルル・ド・ゴール空港に隣接して建設し、空港を経由するEU域外の航空貨物を直接TGVに積み替えてEU域内に輸送する。そのため、航空貨物コンテナがそのまますっぽり入るようTGV旅客車両を改造する技術を使う。夜間にTGVを利用する。沿線住民への理解促進と法律改正に労を要すると考えられている。フラン

ス鉄道網では、新たな夜間輸送と従来の夜間点検工事との調整を検討中である。

- ・リヨン、リエージュ、アムステルダムなどの各空港にもロワシー同様の組織が作られており、ユーロ・カレックス・フェデレーション (Euro Carex Federation) は、そうしたヨーロッパのカレックスを集めたNPOで、車体や駅の標準化と、EUへのロビー活動などを行っている。
- ・GECカレックスは、カレックスユーザーの集まりで、この組織を通じて将来の利用へのコミットメントをユーザー企業から取りつけている。



■ ロッテルダム港のハブ機能強化と鉄道との連携

- ・ロッテルダム港の主な輸送手段は、高速鉄道である。道路の渋滞は、営業面はもちろん社会的にも問題になっており、道路利用の拡大は渋滞悪化を招くとの判断から、鉄道の利用を促進している。鉄道輸送ではキーレール社が中心的な役割を果たしており、ドイツへの貨物輸送も担っている。キーレール社への出資はプロ・レール (オランダ鉄道会社) が 50%、ロッテルダム港が 35%、アムステルダムが 15% である。
- ・加えて、ロッテルダム港に特徴的な点は、港湾が臨む北海から川と運河によりスイスまで輸送できるなど、水運を十分に活用している点である。今後、新規に造成されるマースヴラクト2の岸壁が稼働すると貨物量の大幅な増加が予想され、後背地への輸送に画期的な改善をはかる必要がある。ロッテルダム港は、内陸部の物流ターミナルにも投資し、発言権を高めている。ロッテルダムの域外、東へ 15 km の地点にコンテナ・トランスファー・ポイントの建設を計画しており、港湾事業会社やコンテナ会社も参画する予定である。トラック貨物をトランスファー・ポイントでバージ (はしけ) に積み替え、トラック輸送よりキャパシティが大きいバージ輸送へとモーダルシフトを推進することで、ロッテルダム中心部の渋滞と大気汚染を防ぐ。コンテナ・トランスファー・ポイントは 2012 年に稼働開始の予定である。
- ・高速道路は国が管理している。国に対して、ロッテルダム港も投資することを前提に、川の北へ抜けるトンネルの建設を要請している。国とは利害が一致する場合はほとんどで、協力する機会が多いとのことであった。

◎ハブスタート・パリは、パリ都市圏を中心とするイル・ド・フランス州とシャルル・ド・ゴール空港の国際競争力強化に向け、広域的に経済的・産業的なバリューチェーンを創出するアプローチにより取り組んでいた。ユーロ・カレックスのプロジェクトでは、高速鉄道網をハブ空港の重要なスポークス機能と位置づけ、EU規模で広域的に産官一体となってその実現に向けて取り組んでいる。

また、ロッテルダム港は、鉄道輸送において中心的な役割を果たしているキーレール社への出資とともにインランドポート建設により水運の利用を促進しており、スポークス機能強化への取り組みを着実に進めていた。

共通している点は、グローバルな視点でEU域内における地域戦略に基づき、国際物流拠点の強化に取り組んでいることで、オーソリティや事業会社をはじめとする地域公共団体や民間企業などの連携した取り組みの有効性もあわせ、非常に参考になった。

Ⅲ. イル・ド・フランス州の公共交通から見たフランスにおける地方分権の進捗状況

- ・地方分権と連動した地域オーソリティによる一連の公共交通管理に、事業会社が入札しやすく市場原理の導入を促進するため、イル・ド・フランス州においても、他の地域と同様にオーソリティがインフラや設備を所有することが好ましい、との方向性が明らかになってきた。しかし昨年、この方向性と逆行する法案が国により成立した。
- ・2009年11月、パリ交通公団（RATP）に、地下鉄と首都圏高速鉄道網（REER：Réseau Express Régional）のインフラを譲渡する法案が国により制定された（ARAF：鉄道交通の規制と編成に関する法律）。これによりパリ交通公団は地下鉄と首都圏高速鉄道事業において極めて独占的な立場を得た。また同法では、バスは2024年まで、トラムは2029年まで、地下鉄と首都圏高速鉄道は2039年までパリ交通公団が独占管理することも定めている。イル・ド・フランス交通連合がオーソリティとしての権限を発揮することに疑問符が付いたことになる。
- ・また、フランス国鉄（SNCF）が利用する鉄道網は、フランス鉄道線路事業公社（RFF）が運営する国家鉄道網に属している。これに対し、パリ交通公団は、利用するインフラおよび設備のうち大部分を保有する。イル・ド・フランス州は、オーソリティの権限、インフラ所有者の権限などの関係が錯綜し極めて複雑になった。
- ・さらに、グラン・パリ法の制定（2009年10月7日国民議会上程、2010年5月27日可決成立）とグラン・パリ公社（SGP：Société du Grand Paris）の設立により、国は、パリ近郊交通網のインフラや設備の管理について、公社を通じて単独で決定できるようになる。国は、関与できなかった領域に法律改正によって関与し、イル・ド・フランス州が決めるべきことを取り上げようとしているようにも見える。
- ・グラン・パリ計画では、パリ都市圏以外の地域同士の交通を充実することがうたわれている。パリ都市圏とその近郊の交通網は、現在、都市圏中心部から都市圏外に放射線状に設けられており、都市圏外の人々が他の都市圏外に行くには、いったんパリ都市圏を経由しな

いといけない不便さがある。パリ交通公団が管理するメトロ（地下鉄）のネットワークは現在、パリ市からはみ出しているので、放射状のネットワークに交差し周囲を回って都市圏外を結ぶメトロなどが今後検討されると考えられている。

- ・ イル・ド・フランス州行政の計画策定プロセスは複雑になった。州は、交通システム、職業訓練などに従事し、パリ交通公団を含めた公共交通の予算のすべてと、イル・ド・フランス交通連合を使って公共交通を管理する権限を有している。一方で、グラン・パリ計画は国の計画であり、州と国はネゴシエートしながら徐々に一致点を見出している。
- ・ 政治的な側面でもイル・ド・フランス州は複雑である。国、州、県、市町村と4層ある議会・行政組織のうち、国会は保守党、州議会議長は社会党、議員は緑の党と方向性がそれぞれ異なっており、特に環境に対する考え方などは大きく違う。県議会はまだ性質を異にし、市町村議会では自らの利益を考えがちになる。4層の議会の議員はそれぞれ別に選挙で決められる。地方分権はフランスでは依然終わりを迎えていない。

以上

■ フランスの公共交通におけるオーソリティと事業会社の連携手法について 2010.11.3 於 IAU
イルドフランス州整備・都市計画研究所 移動・輸送部門 部長 アラン・メイエール氏
Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (IAU)
Département Mobilité et transport M. Alain Meyère

■ パリ空港公団について 2010.11.2 於ダタゴラ
シャルルドゴール空港 環境・持続的発展室 北地区渉外・サービス担当長 ヴィルジニ・レ＝シグレ氏
Maison de l'Environnement et du Développement durable de Paris - Charles de Gaulle
Chef de Service Pôle Relations Territoriales Nord Mme. Virginie Lecq-Sigler

■ シャルル・ド・ゴール空港のハブ機能強化と鉄道との連携 2010.11.2 於ダタゴラ
イルドフランス州開発局 地域開発・企業誘致部長 ヴァンサン・ゴラン氏
Agence Régionale de Développement Paris Île-de-France (ARD)
Directeur Direction de l'Attractivité Durable des Territoires M. Vincent Gollain
ユーロ・カレックス ステファン・ガルニエ氏 M. Stephane Garnier

■ ロッテルダム港について ■ ロッテルダム港の機能強化と鉄道との連携 2010.11.1 於ロッテルダム港
ロッテルダム港 取締役 渉外担当 フランス・ヴァン＝クーレン氏
Port of Rotterdam (Havenbedrijf Rotterdam)
Chief External Relations officer / Representative of the Board Mr. Frans van Keulen

■ フランスにおける地方分権の進捗状況 2010.11.3 於 IAU、ARD
イルドフランス州都市・整備計画研究所 移動・輸送部門 部長 アラン・メイエール氏
Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France (IAU)
Département Mobilité et transport M. Alain Meyer
イルドフランス州開発局 企業運営部 誘致企業運営担当部長 ロランス・キュルティ氏
Agence Régionale de Développement Paris Île-de-France (ARD)
Responsable du pôle Marchés Direction des Opérations Entreprises Mme. Laurence Curti

関西版ポート・オーソリティ研究会 名簿

(順不同・敬称略)

主査	関西学院大学	経済学部 教授	上村 敏之	
メンバー	大阪ガス(株)	秘書部 経営調査室 副課長	真鍋 有	
	関西国際空港(株)	経営戦略室 総合企画グループリーダー	瀬井 威公	
	関西電力(株)	お客様本部 地域プロジェクトグループ 副部長	日下部 功	
	近畿日本鉄道(株)	総合企画部 課長	小野 昌輝	
	(株)神戸製鋼所	業務部 神戸プロジェクトグループ 課長	富岡 洋	
	住友金属工業(株)	大阪総務室 担当課長	田中 厚世	
	住友信託銀行(株)	業務部 審議役	石原 博	
	全日本空輸(株)	販売部 部長	杉本 直樹	
	ダイキン工業(株)	物流本部 本部長	生地 幹	
	(独)都市再生機構 西日本支社	都市再生業務部リーダー	塚本 貴昭	
	南海電気鉄道(株)	経営政策室 部長	福地 俊明	
	西日本高速道路(株)	建設事業部 計画設計グループリーダー	竹本 勝典	
	日本通運(株)	関西地区営業担当役員 関西営業部長	西谷 秀樹	
	(株)日本政策投資銀行	関西支店 業務部長	富塚 聡	
	パナソニック(株)	秘書グループ 関西財界担当部長	木村 明則	
	阪神高速道路(株)	計画部 次長	立石 泰三	
	阪神電気鉄道(株)	経営企画室 部長	久保田 晃司	
	フェデラルエクスプレスジャパン(株)	政府渉外担当本部長	寺村 光代	
	事務局	関西経済連合会	理事	櫻内 亮久
		関西経済連合会	地域連携部長	神田 彰
関西経済連合会		地域連携部 次長	平岡 潤二	
関西経済連合会		地域連携部 副参与	大西 利幸	
関西経済連合会		地域連携部 副参与	藤田 啓介	
関西経済連合会		地域連携部	中西 康真	

(以上 25 名)

2011 年 3 月 31 日現在

関西版ポート・オーソリティ研究会 開催実績

第1回 5月18日（火）

1. 研究会の設置趣旨・目的について 2. 研究会の進め方について
3. 講演 阪神港の目指す方向と港湾一元管理の意義について
神戸市みなと総局技術部参事 吉井 真 氏
4. 質疑応答・意見交換

第2回 6月15日（火）

1. 意見交換 港湾の一元管理のメリット・デメリットについて
2. 講演 「都市圏高速道路等の一体的運営（ハイウェイ・オーソリティ）構想」
の内容と意義について
大阪府都市整備部交通道路室道路整備課長 井出 仁雄 氏
3. 質疑応答・意見交換

第3回 7月21日（水）

1. 意見交換 高速道路の一元管理のメリット・デメリットについて
2. 講演 関西広域連合について
関西広域機構 広域連合準備室長 枳尾 隆 氏
3. 説明 海外事例について 事務局
4. 質疑応答・意見交換

第4回 10月7日（木）

1. 講演 国土交通省 成長戦略 航空分野に関する国の取り組みについて
国土交通省 航空局 関空・伊丹経営統合準備室
課長補佐 野本 英伸 氏
2. 報告 ・海外事例の振り返りと海外調査について
・中間報告について

第5回 11月18日（木）

1. 報告 海外調査について
2. 意見交換 関西広域連合による交通・物流インフラの広域一元管理の提言について

第6回 12月17日（金）

1. 報告 近畿地方整備局との意見交換について
2. 意見交換 関西版ポート・オーソリティ構想について

第7回 1月13日（木）

意見交換 研究会の取りまとめについて

第8回 2月24日（木）

1. 報告 関西財界セミナー第5分科会における広域交通・物流基盤に関する議論
について
2. 意見交換 ・関西版ポート・オーソリティに関する再整理
・関西版ポート・オーソリティ研究会 報告骨子（案）について

第9回 3月24日（木）

意見交換 関西版ポート・オーソリティ研究会 報告（案）について

関西版ポート・オーソリティ構想
2020年に目指すべき姿についての提言

発行日 2011年5月

発行所 公益社団法人 関西経済連合会
〒530-6691 大阪市北区中之島 6-2-27
中之島センタービル 30階

お問合せ先 地域連携部

TEL:06-6441-0107 FAX:06-6441-0443

印刷：株式会社 遊文舎