

低経済成長下における都市港湾の経営問題

山 本 和 夫

(東京都政策局)

目 次

1. 日本経済の動向
2. 港湾取扱貨物の動向と港湾管理者
3. 現行の港湾管理組織と港湾経営
4. 港湾経営の課題

1. 日本経済の動向

(1) 日本経済の中長期の見通し

日本経済が昭和30年代から続けてきた高度成長が昭和48年のオイル・ショックを機に一転して、戦後最大で最長期の不況に突入し、それが50年1～3月期に漸く底を打ったといっても、その回復ふりははかばかしくはなく、50年から51年にかけての牽引車であった自動車、電気機械、精密機械等の輸出産業も、今や相手国からの締出しや報復にあえいでいる状態である。

そして、もう1年半以上前から、政府も財界も労働組合も学者も、日本経済はもはや今迄のような高度経済成長を続けることは出来ないとか、続けることは賢明でないとかと言う話を一斉にし始めている。

例えば、昭和51年5月12日に戦後8番目の経済計画として、経済審議会が当時の三木首相は答申した「昭和50年代前期経済計画」—「安定した社会を目指して」—によれば、これは戦後最大の不況から日本経済をどう立ち直らせて安定成長の軌道に定着させるかを中心に、そのための政策の方向を体系的に示そうとしたものであり、また、国民の間に広がっている将来への不安を和らげようと、国民生活の将来像を描き出すことに努め、昭和55年度迄に「不安なく将来設計のできる、ゆとりと厚みのある経済社会」の実現を目指すと強調する。

そして、その内容としては、経済成長率で言えば昭和55年度迄は年率6%強

(6.3%)、60年度迄を通じて同じく6%程度、しかも51年度は物価問題の再燃を警戒しながら5.6%の実質成長率にとどめるが、52~53年度には若干成長率を高めて過剰設備や失業の解消に努め、54~55年度は再び成長テンポを落して安定成長の軌道に軟着陸させるとしている。

その後、昭和51年度の経済成長率は5.7%に見込修正を行い、その見込みを達成し得たため52年度は7%台の成長を見込もうとしたが、年度後半の景気低迷から52年1月11日にその見直しを行い、52年度の政府経済見通しを次のように決定している。

- ① 昭和52年度の実質成長率を6.7%、名目成長率を13.7%とした。
- ② 民間設備投資(実質、前年対比+6.9%)民間在庫投資(同じく+63.6%)等、内生部門の自律回復力を相対的に高く評価した。
- ③ 下期にかけて景気回復が加速するパターンを想定した。
- ④ 物価上昇率を、WPI 5.4%、CPI 7.7%と特にCPIを低く想定した。

もう一つの経済見通しとして、昭和51年7月20日に産業構造審議会が「51年度版産業構造の長期ビジョン」を当時の河本通産相に答申している。

これは、昭和70年度に完全雇用を達成するためのエネルギー、基幹資源型工業立地、労働力という三つの制約要因を検討するものであり、その中で高成長型、低成長型の二つのケースを想定している。

それによれば、昭和60年度の経済成長率を6.5%とし、高成長型では65年度は6%、70年度は5%、これに対し低成長型では65年度に4%、70年度に3%として、労働力需給は高成長型では70年度にやや逼迫し、低成長型では緩和気味であるとする。

エネルギー需要は65年度に8.6~9.4億kl、70年度に9.8~11.7億kl(いずれも原油換算)に達するであろうとし、これに対する供給が容易ではなく、原子力、石炭の利用や、エネルギー節約型への構造変換が必要になるとしている。

また、工業立地としては鉄鋼、石油精製、石油化学の基幹三業種について、昭和65年の国内需給からみて現在計画中の工業基地を予定通り開発する必要性を指摘している。

この産業構造審議会の答申はもう一つ、昭和50年代の成長率は年率6%程度で、この6%成長の経済を過去の高成長経済と比較すれば次のようになるという。即ち、

- ① 景気調整も財政収支の均衡達成も困難になる。
 - ② 企業経営では間接金融偏重の再検討が必要になり、企業活動が消極化する。
 - ③ 労働力需給は緩和基調で推移し、産業転換や工場の地方分散は進みにくくなる。
- としている。

多くの識者が指摘するように、日本経済が昭和30年代後半から40年代にかけてのような高度成長を続けることはもう当分の間出来ないだろう。

上に挙げた二つの答申にほぼ共通している50年代の年率6%の成長率の意味についてここでは多くを論ずることはしないが、一点だけ触れるならば、「低成長は果して安定成長であるか」ということである。これに関連して、従来のような高度経済成長が多くの壁に突き当たって破綻したことは事実であるが、それでは成長率を下げればいろいろな壁に突き当たらないで安定的な経済運営が可能になるかと言えば、それについては全く保証がない。高度経済成長が不安定的であるとするならば、それと同様に低経済成長も不安定的であると言うことが出来よう。

要するに、安定的経済運営と関連するのはGNPの量ではなくて質であると考えるものである。

その意味では、全国貨物流動量なり、港湾取扱貨物量なりの経年推移を国民総生産額の経年推移と比較して、何年迄は高い相関度を示し、何年頃からは乖離傾向にあるというようなことを論じるのはそれ程意味のあることではなく、国民経済計算の要素項目毎の貨物流動との相関性と、その要素項目のGNPに対する寄与率を論ずることの方がより实际的である。

2. 港湾取扱貨物の動向と港湾管理者

港湾取扱貨物量が国民総生産額とどのように相關するかということは別としても、経済成長率が低めに推移するということは大まかに言って国内の経済活動が不活潑であることであり、貨物流動量も沈滞し、港湾取扱貨物の動きも鈍いということになる（表1）。

しかし実際的な問題としては、その港湾取扱貨物のうち、どのような種類のものが伸び、どのようなものが鈍化したり減少したりするかということの方が港湾管理者にとっての港の経営という面から言えば、港湾取扱貨物総量の動きよりも重要である。

日本経済の高度成長期に港湾取扱貨物が急増し、それを受けとめる港湾施設も同じく急激な拡張が行われたが、中でも公共港湾⁽¹⁾における技術革新埠頭のそれは著るしかった。

表2は東京港出入貨物の経年推移表であり、外貿貨物についてはコンテナ貨物を、内貿貨物についてはフェリー貨物をそれぞれ特記したものである。

表 1 港湾貨物と実質国民総支出

項目 年	港 湾 取 扱 貨 物 (単位：千トン)						実質国民総支出		鉱石業 生産指 数
	合 計	指数	外国貿易	指数	国内貿易	指数	総 額 (億円)	指数	
昭25	118,554	6.3	17,828	3.2	100,726	7.6	—	—	—
30	257,320	13.7	50,028	9.0	207,293	15.7	168,984	23.9	13.2
35	455,369	24.3	107,031	19.4	348,337	26.3	253,893	36.0	28.0
40	827,122	44.1	241,715	43.7	585,407	44.3	408,765	57.9	48.6
44	1,624,858	86.6	467,156	84.5	1,157,702	87.5	636,484	90.1	87.9
45	1,875,740	100	552,916	100	1,322,824	100	706,133	100.0	100.0
46	2,033,210	108.4	599,135	108.4	1,434,075	108.4	758,233	107.4	102.6
47	2,252,775	120.1	622,655	112.6	1,630,110	123.2	827,068	117.1	110.1
48	2,658,090	141.7	726,522	131.4	1,931,568	146.0	908,293	128.6	127.3
49	2,705,612	144.2	768,214	138.9	1,937,398	146.5	896,471	127.0	123.3
50	2,552,552	136.1	703,313	127.2	1,849,239	139.8	917,947	130.0	109.7

(注) 実質国民総支出：50年版国民所得統計年報，45暦年価格，その他は運輸経済統計要覧 52年4月刊

表 2 東京港出入貨物量経年推移

(単位：千トン)

項目 曆年	出入貨物量 (A)		外貿貨物 (B)		外貿コ ンテナ (C)	B — C		内貿貨物 (D)		長距離 フェリ ー (E)	D — E	
	貨物量	指数	貨物量	指数	貨物量	貨物量	指数	貨物量	指数	貨物量	貨物量	指数
昭41	35,308	100	8,022	100	—	8,022	100	27,287	100	—	27,287	100
42	41,578	117.8	8,459	105.5	40	8,419	104.9	33,119	121.4	—	33,119	121.4
43	41,916	118.7	8,616	107.4	180	8,436	105.2	33,301	122.0	—	33,301	122.0
44	43,198	122.3	8,660	108.0	678	7,982	99.5	34,538	126.6	—	34,538	126.6
45	44,233	125.3	9,495	118.4	878	8,617	107.4	34,738	127.3	—	34,738	127.3
46	42,005	119.1	8,679	108.2	796	7,883	98.3	33,326	122.1	—	33,326	122.1
47	45,534	129.0	10,002	124.7	2,368	7,634	95.2	35,532	130.2	1,714	33,818	123.9
48	55,354	156.8	12,926	161.1	4,778	8,148	101.6	42,428	155.5	5,732	36,699	134.5
49	55,573	157.4	13,609	169.7	5,789	7,820	97.5	41,964	153.8	8,946	33,018	121.0
50	49,886	141.9	11,500	143.4	4,710	6,790	84.6	38,387	140.7	9,547	28,840	105.7
51	55,238	156.4	14,094	176.0	6,453	7,641	95.3	41,144	150.8	12,699	28,445	104.2

(注) 東京港港勢より作成

東京港の年間取扱貨物量はここ数年、55百万トン台で頭打ちの様相を示しているが、実は表2に示すように、昭和40年代の技術革新埠頭の代表選手とも言ふべき外貿におけるコンテナ、内貿におけるフェリー埠頭扱いの貨物を差引いてみると明らかに昭和45年頃をピークに漸減傾向を示している。

一般に公共港湾の中にも各種の埠頭が存在し、そのすべてについて港湾管理者が関与し得たり収益の分配に与り得るわけではない。例えば全くの民間埠頭について言えば、建設も管理も営業も港湾管理者の経営の外にあり、僅かに行政面での若干の権限⁽²⁾を有するに過ぎない。

東京港は我国の主要港の中では全係留施設延長に対する公共係留施設の比率が高い部類に属するものであるが、上記のコンテナ埠頭にしろ、フェリー埠頭にしろ、港湾管理者の出資や、その団体への派遣人事が行われているものであるが、両埠頭ともどちらかと言えば船会社への丸貸しの契約の下に運営されている埠頭である。フェリー埠頭について言えば、管理主体としてのフェリー埠頭公社は民法34条に基く東京都全額出損の財団法人であり、その収支の最終責任は東京都が負うものであるため、公社の営業成績の如何は港湾管理者財政に大きく影響するものであるが、船会社の港における営業行動には殆んど発言権

表 3 特定重要港湾・岸壁状況調

(51.3.31現在)

港 名	岸壁延長 (－4 m以上, 除ドルフィン等)			A / B
	公共岸壁(A)	民間岸壁	合 計(B)	
計 17 港	136,161 ^m	137,874 ^m	274,035 ^m	49.7 [%]
室 蘭	3,844	7,816	11,660	33.3
千 葉	5,776	19,340	25,116	30.0
東 京	9,873	6,449	16,322	60.5
川 崎	3,097	6,200	9,297	33.3
横 浜	12,155	16,524	28,679	42.4
新 潟	6,147	2,521	8,668	70.9
清 水	6,859	2,996	9,825	69.8
名 古 屋	11,292	9,161	20,453	55.2
四 日 市	5,486	2,286	7,772	70.6
大 阪	12,292	15,438	27,730	44.3
堺 泉 北	3,310	8,615	11,925	27.8
神 戸	31,692	9,949	41,641	76.1
姫 路	2,794	4,338	7,132	39.2
和 歌 山	1,462	4,292	5,754	25.4
下 関	2,854	3,371	6,225	45.8
徳 山 下 松	2,658	4,862	7,520	35.3
北 九 州	14,570	13,746	28,316	51.5

(注) 1977港湾要覧による。

がないのが実態である。コンテナ埠頭に至ってはその管理主体は特別法に基づく外貿埠頭公団であり、港湾管理者としては土地を売却し、建設費の一部を出資するのみで、営業活動については全く発言権がないと言っても過言ではない。

まして、現在では全く港湾管理者の経営の外にある民間埠頭については如何ともし難いところである。

全国ベースの港湾の状況については詳細な資料を用意することが出来なかったもので、大まかにしか述べられないが、表4は港湾取扱貨物の公共・専用貨物の推移と公共貨物比を示したものであるが、公共内貿貨物からフェリー貨物を除いた公共比ははっきり低減を示している。

表5は同じくライナー貨物とコンテナ貨物及びコンテナ化率の推移を示したものであり、表5と同系列のものではないと思われるのでそのまま複合した表

表 4 港湾の公共貨物と専用貨物の推移 (単位: 百万トン及び%)

項 目	S 40		S 43		S 45		S 47		S 48	
	貨物量	公共比	貨物量	公共比	貨物量	公共比	貨物量	公共比	貨物量	公共比
合 計	計		808.2		1,360.2		1,852.5		2,224.5	
	公		320.2	40	540.7	40	672.4	36	729.0	33
	専		488.0		819.5		1,180.1		1,495.5	
輸 出	計		29.9		43.6		59.9		74.7	
	公		22.4	75	32.0	73	41.9	70	47.7	64
	専		7.5		11.6		18.0		27.0	
輸 入	計		211.8		353.4		493.0		548.0	
	公		54.1	26	86.5	25	98.4	20	95.5	17
	専		157.7		266.9		294.6		452.5	
内 貨 (除フェリー)	計		515.7		723.0		883.4		992.2	
	公		220.7	43	302.3	42	318.2	36	332.1	34
	専		295.0		420.7		565.2		660.1	
フェリー (B)	計		50.8		240.2		416.2		609.6	
	公		23.0	45	119.9	50	213.9	51	253.7	56
	専		27.8		120.3		202.3		355.9	
A — B	計		757.4		1,120.0		1,436.3		1,614.9	
	公		297.2	39	420.8	38	458.5	32	475.3	29
	専		460.2		699.2		977.8		1,139.6	

(注) 公…公共貨物 専…専用貨物
公共比=公共貨物/合計

1977 港湾要覧より作成

にすることは出来ないが、外貨公団扱いのコンテナ及びライナー貨物を公共外貨貨物から除いてみると、さらに一般公共埠頭貨物の比率は激減するのだろう。

港湾管理が多元化する一方、港湾管理者の直営部門のシェアは狭ばまる、その上に港湾管理者の経営財政の悪化が重なり、それが加速して行く。

これを要するに、近年の動向としては、港湾管理者が自らの費用(法定の国庫支出金や国の斡旋による起債資金も含むが)によって整備した公共埠頭については、その営業状態は悪化の一途をたどっているものと言えよう。

しかも、全体の港湾取扱貨物量の伸びは低落するどころか、絶対量の減少迄

表 5 ライナー貨物、コンテナ貨物、コンテナ化率推移

年	輸 出			輸 入		
	ライナー	コンテナ	コンテナ 化率	ライナー	コンテナ	コンテナ 化率
	千トン	千トン	%	千トン	千トン	%
40	15,359	—	—	9,693	—	—
41	17,810	—	—	12,911	—	—
42	18,196	4	0.0	14,199	1	0.0
43	22,604	153	0.7	14,829	74	0.5
44	26,091	2,591	9.9	15,506	1,543	10.0
45	30,309	4,281	14.1	17,198	2,493	14.5
46	32,906	5,351	16.3	16,903	3,435	20.3
47	33,312	8,610	25.8	16,992	5,385	31.7
48	33,316	12,371	37.1	23,917	10,878	45.5
49	36,677	14,429	39.3	24,728	11,469	46.4

(注) 1977 港湾要覧による

覚悟しなければならない時期を迎えているのである。

3. 現行の港湾管理組織と港湾経営

港湾を一個の経営体として考えた場合、そこには当然のことながら少なくとも港湾経営の組織と意志決定主体と管理機能と作業機能とが考えられなければならない。

港湾経営の組織は港湾経営の目的に従って組成されていなければならない。

港湾を「一定の継続的施設を基礎にして、旅客ないし貨物の水陸連絡交通に関するサービスを内容とした経済的給付を生産する協働システム⁽³⁾」と定義すれば、港湾経営の目的はこのような経済的給付の生産と販売を継続的に効率よく行なうことでなければならない。

「水陸連絡交通に関するサービスを内容とした経済的給付」を「港湾用役」と呼ぶならば、港湾用役の生産は一般の交通用役の生産と同様に通路・容器・動力と労働力をその生産要素として行なわれる。

港湾用役生産における通路⁽⁴⁾とは岸壁、エプロン、上屋、荷捌地、臨港交通施設である。

同様に容器は殆んどの場合動力と連結しているが、クレーン（のバケット）、フォークリフト（の爪）、トラック（の荷台）等々である。動力はこれらを動かす動力である。

港湾用役の生産過程において、これらの生産要素が誰の意志の下に誰の所有ないし支配下で提供され、稼動するのだろうか。

港湾管理者が整備する公共埠頭においては通路は港湾管理者の所有ないし支配下にある。

容器と動力については、固定式又は半固定式（固定したレールの上を走行するもの）は管理者が整備し、可動的なものは港湾運送業者が持ち込むことが通例であり、労働力は殆んど大部分を港湾運送業者が提供する。

その意味では港湾経営組織は複合的であると言い得る。

しかし、自らの支配する港湾用役生産の生産要素をどのように稼動させるかという意志決定を考えた場合、果して現在港湾経営の意志決定主体が存在するのかどうか疑問を感じざるを得ない。即ち、港湾用役を生産し、販売する側としての港湾管理者と港湾運送業者との関係を考えてみると、港湾運送業者は港湾管理者の所有ないし支配する通路、容器と動力の使用許可をその対価を払って受け、それに自分の容器、動力と労働力を付加して港湾用役を生産する。しかし、港湾運送業者は首尾一貫した港湾用役生産の調整者（Co-ordinator）として港湾用役の購入者である船会社や荷主に相對するのではなく、逆に船会社や荷主の代理人として港湾管理者の施設を借りに来るという立場に立つのである。だから、港湾管理者は自分の施設がどのように有効に使われるかということについては当然には知らないし、港湾運送業者は管理者が自分の施設をどのように使って欲しいかということを当然には留意しない。

それでは港湾というものが一般的にこのようなものであるのかと言えば、決してそうではなく、民間の営業埠頭⁽⁵⁾にあっては港湾用役生産過程が統一した意志決定の下に稼動し、顧客である荷主、船会社の需要に応じた一セットの販売が行われているのである。

港湾の管理機能についても同様のことが言える。管理機能を森本教授に従っ

て①港湾財務管理、②港湾建設管理、③港湾マーケティング管理、④港湾サービス給付管理に区分してみる⁽⁶⁾。例えば港湾財務管理の中の重要な一項目である料金について改定を行なう場合、管理者の施設使用料の決定はそれが港湾用役生産費の中でどういう位置を占めるかということは関係なく決められ、料金改定の最初の反対者は（主要港統一料金である係船料を除けば）港湾運送業者である。また逆に港湾運送料金の改定については港湾管理者は殆んど関心を示さない。

港湾建設管理についても、これは殆んどが港湾管理者と国との間で決定され、港湾運送業者はその結果を知らされるだけというのが一般例であり、マーケティング管理に至っては個別の港湾運送業者が自己の企業の為に行なうのみである。

現行の港湾の運営・管理の行き詰まりは、港湾用役生産における生産要素の乖離が基本的原因であり、最近10年ばかりの間に急速に進展した港湾の技術革新は意識しようとしまいとにかかわらず、この点を打開することに共通点を見出し得るのである。

しかも一方ではこれらの例は公共港湾の中に港湾管理者の関与しにくい各種の埠頭群を生み出し、多元的管理状態を生み出している。

港湾機能というものがすぐれて経済の実態を反映していることから考えれば、管理面のネックを理由にしてこれらの技術革新埠頭に制肘を加えることは得策ではない。

むしろ、この際考えるべきことは非能率な公共埠頭を改革して、その他の技術革新埠頭のレベル迄向上させることであり、その上に立って諸々の埠頭の統合組織を設立し、それに見合ったポート・サービス機能と陸上の各機能を整備することである。

4. 港湾経営の課題

今後の日本経済は当分の間経済動向が低迷を続け、相変らずの“ケインズ神話”の下に金融政策も財政政策も小刻みなストップアンドゴーを繰り返すこと

になるだろう。港湾における貨物流動も全般的な活況を示すこと、それも特にある程度長続きするようなことは極めて期待薄である。

波動の周期は短かく、振幅は今迄と同様であるとすれば、港湾の特に機能施設、機器、労働力の面が常にピーク時の対応を要求されることから、不可働部分の比率は高まる。

こういう事態を想定した場合、港湾経営という面から留意すべきことは何だろうか。

その第一は港湾用役の生産と販売の過程で統一された意志決定が貫徹するような経営体制を整備することである。

この部分についてのシステムを簡単に図示すると次のとおりである。

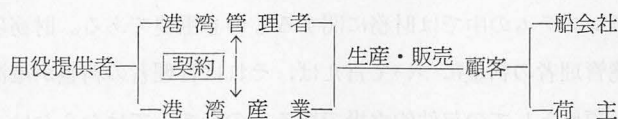


図1 用役生産・販売の部分システム

これは現在の港湾の場の中でも、民間埠頭や特別な技術革新埠頭では通常行なわれているシステムである。

これが部分システムであるという理由は、このシステムが公共埠頭の用役生産（販売）の一部分についてであるからである。

これを全体システムに組み入れる為には他にいくつかの範囲や次元の異なる問題を解決する必要がある。

その意味での次の問題は港湾の建設・整備についてである。

どのような機能を果す港を考えるのかについては港湾用役の提供者側に共通のビジョンが存在することが重要である。これは港湾の複合的組織の中の単一の組織毎の異った思惑による重複した投資や、欠損機能を補う単価の高い投資を避ける為に重要である。

これは、港湾のように長期間、巨額の費用をかけて整備する施設が、短・中期の諸々の経済変動に対して柔軟に対応する為に重要である。

この為に必要な部分システムは、港湾用役提供者側のそれぞれの単一組織が

港湾計画に参加するシステムである。

その次に必要な部分システムは随時の用役生産に対応する施設と機器と労働力のコントロール・システムである。

周期が短かく、振幅の大きい貨物流動に対応して効率よく施設・機器・労働力を使用することは特にこのような時代には必要である。

このようないくつかの部分システムにおいては共通して、港湾管理者と港湾産業、或いは港湾産業相互の意志疎通と協調を図るためのシステムが組み込まれなければならない。

これは今迄に例示したいくつかの部分システムを横系とすれば、縦系のシステムである。

この縦系システムの中では財務に関するものも重要である。財務項目の中で例えば港湾管理者の料金について言えば、それは管理者の料金が港湾運送業者の費用の一項目としての与件的立場で終るものであってはならない。

それは港湾用役の提供者側の全体費用の中でどういう位置付けになるかという見地から複合組織の間で港湾荷役料も含めて検討の対象にされるべきである。

このような縦系のシステムは港湾管理者と港湾産業間の総合契約の中に組み込まれなければならない。

その中では港湾用役提供の業務範囲とその分担、顧客需要を完全に受けとめる期間的な対応、波動性への対応、情報処理等、リスクの負担と収益の分配について適正な協議が行われなければならない。

今迄に述べた縦横のシステムのいくつかの例はどちらかと言えば埠頭経営に近い部分システム⁽⁷⁾である。

第二に考えられなければならないシステムはこれらの部分システムを統轄する港湾経営としての総合システムである。

部分システムがそれぞれ能率的に動くとしても、部分システム毎の重複や、欠陥部分があっては効果が半減する。

総合システムの最高責任者には港湾管理者があたることになるだろう。しか

し、港湾経営の意志決定の過程ではいくつかの協議体が必要である。

その一つは港湾機能のその他社会における役割から考えて、背後の地域社会からの発言を求めることである。その協議体の中には港湾が臨海地域を物理的に占拠しているという見地からの地域社会の発言もなくてはならない。これらの所謂「都市」からの発言はすぐれて行政的性格をもっている。

もう一つの協議体はより港湾経営に密着した機能を持つべきものである。

これは各部分システムの効率を向上させ、機能の阻害要因を除去し、調和のとれた港湾経営を達成させるため、港湾管理者と港湾産業と港湾労働者の三者をもって構成される必要がある。

総合システムにおいては公共埠頭だけではなく、公団・公社埠頭、民間埠頭、ポートサービス、陸域諸機能の総合コントロール迄考えられなければならないのは当然であるが、ここでは詳しく触れない。

しかし、今迄に例示した部分システムの実現可能性については若干述べておかなければならない問題がある。

その一つは、現行の公共規制の再検討である。さきに述べた部分システムを実施する際には当然に公共埠頭の領域内に特定単数ないし複数の港湾産業の定着が前提になるが、その最初にぶつかる壁が現行の公共規制制度である。

論者は「公共規制」そのものが不必要と主張するわけでは毛頭ない。しかし、港湾の公共性と公益性について一層の理論的探究と実務面での検討をすすめ、新しい公共規制のルールを早急に確立する必要を主張するものである。

もう一つは、現行の港湾産業群の現状のように彼等の多くが特定の船会社、荷主に密着している状態では部分システムの第一段階ですら導入の可能性は少いことである。この解決の為にはいくつかの段階と相当な期間を要する。例えば港湾運送業間で共同の作業（荷役に限らず各種手続なども含めて）をできるところから始めてゆくことである。そしてそのような動きについては港湾管理者も極力応援することである。

さらに、港湾管理者について言うならば、港湾機能の円滑な遂行の為には出来る限り広い範囲での対応体制を用意することである。

以上のことは、言ってみれば何も低成長期に限ったことではない。しかし、経済の拡大が続き、港が活況を呈している時期には関係者もそれ程真剣にならなくても済んでいたし、他を出し抜いて稼ぐだけ稼げばよいという状態であったことも止むを得なかった。しかし、経済が沈滞化し荷動きも鈍くなるとかマイナス成長期に入るなどということになれば放漫な経営をすることは許されなくなる。港湾管理者も財政の赤字を一般税財源で補充することも出来なくなる。

原点に戻って港湾経営を考える時期は今であると言うことが出来よう。

- 注 (1) 公共港湾：港湾の中の主要機能が、公共埠頭群を中心に組み立てられており、港湾管理者が計画から管理迄比較的大きな権限を持つ、取扱貨物面からみても単一の貨物、少数の荷主に限られることなく、多種類の貨物、多数の関係者があるものを言う。商港に近い概念として使っている。
- (2) 行政面での若干の権限：港湾法第37条、同第38条から41条迄等、主として港湾管理者の長の権限などがその例である。
- (3) 「港湾経営の経営体制と経営目的」森本三男 経済と貿易121号
- (4) 港湾用役生産における通路：水域施設（航路、泊地）とそれを維持する為の外部施設の大部分の機能は柴田教授の言う海上運送資本にとっての一般的生産手段であり、それ独自では価値移転や価値増殖を行なわないものであろう。
- (5) 民間の営業埠頭：例としては東洋埠頭^(株)、三井埠頭^(株)、東京国際埠頭^(株)等々である。
- (6) 注3と同じ。
- (7) 埠頭経営に近い部分システム：他にポート・サービス機能についての部分システム、保管機能や加工機能、鉄道、自動車運送機能等、総合ターミナル形成についても同様な部分システムが考えられるべきである。