

外貿埠頭公団の廃止とPort Authority 設立への道

土 居 靖 範

(広島商船高等専門学校)

目 次

1. はじめに
2. 外貿埠頭公団設立の経緯とねらい
3. 外貿埠頭公団の実態と問題点
4. 転換期に入った外貿埠頭公団
5. 外貿埠頭公団廃止をめぐる関係者の対応
6. Port Authority 設立への道

1. はじめに

1967年10月、外貿埠頭公団法にもとづき設立された京浜および阪神の2つの外貿埠頭公団は、1979年3月までの12年間にコンテナ・バースを計27バース、ライナー・バースを計39バース建設してきた。両公団は、現在日本に15ある公団の中では、比較的小規模なものといえる。その概要を、表1にかかげたい。

表1 外 貿 埠 頭 公 団 の 概 要

(1979年3月1日現在)

項目 公団名	本 社 所在地	設 立 年月日	職員定員数	出資金および 出 資 内 訳	供用バース数
京浜外貿 埠頭公団	東京都	1967年 10月20日	158 人 (うち、役員 7)	207.74 億円 国 50% 東京都25% 横浜市25%	コンテナ・バース13 ライナー・バース17
阪神外貿 埠頭公団	神戸市	1967年 10月20日	161 人 (うち、役員 7)	209.8 億円 国 50% 神戸市 33.7 % 大阪市 16.3 %	コンテナ・バース14 ライナー・バース22

この公団は港湾における公企業の代表的なものといわれているが、ここ3、4年の国家財政の危機や特殊法人の統廃合の動きを受けて、福田内閣は「行政改革の推進について」の中で、次のような決定を1977年12月に下している。すなわち、「両公団を廃止し、その業務を外貿埠頭の所在港湾管理者に移管することとし、昭和54年度末までに諸条件の整備を図る」というものである。しかし、その後1979年12月28日の大平内閣の閣議で、管理者に移管する時期は昭和56（1981）年末をめどとすることに延期されている。

公団廃止問題は、5～6年前より歴代内閣等の行政改革計画で常に取り上げられてきた。廃止の第一の理由は、公団が所期の目的をすでに果し、その役割を終えたからとされている。国なり自民党の公団廃止の本当のねらいがどこにあるか、解明する必要があるが、筆者としては従来より地方自治体への移管を強く主張しており、その廃止に大いに賛成である。その理由としては、①外貿埠頭の建設はほとんど完了し、公団の使命は終わったので、廃止は当然である。②地方自治の精神から、港湾管理権は当然地方自治体にあり、これに管理権を戻すべきである。③港湾管理の一元化を図るべきである。

ところで公団の廃止により、中央集権的な広域港湾構想ないしPort Authorityへの道がとざされるという理由で、廃止に反対する主張（小倉謙吉氏執筆「外貿埠頭公団廃止方針への疑問」）が1978年7月号の雑誌『海運』に掲載されている。また黒字を出している、この公団を廃止しても国家財政問題は何ら解決せず、行政改革にはならないという論議（「行政改革と外貿埠頭公団廃止問題をめぐって」、『港運』1980年3月号）も出されている。

筆者としては、こうした主張に反論するため、これまで公団の果たしてきた役割を明らかにしたい。その上で、公団の施設を移譲される各港湾管理者は、地方自治の精神にうらづけられ、かつ財政的にも効率のいいPort Authority設立への道を、積極的に模索し、その実現をはかるべきであるとの提案をしたい。

2. 外貿埠頭公団設立の経緯とねらい

まず、外貿埠頭公団の設立の経緯からとり上げたい。その設立までには紆

余曲折があったが、表2のごとく、大きく分けて3つの段階に分けられる。

表2 公団設立までの経緯（略史）

	年 月 日	事 項	備 考
	昭和 25.5 28.8 34.1.22 34.3.30 35.6	港湾法制定 港湾整備促進法公布 行政審議会「港湾行政制度改革に関する答申書」を提出 特定港湾施設整備特別措置法制定 関西経済同友会「神戸・大阪ポート・オーソリティ構想」を発表	港湾管理者制度確立 主要港湾の国営案 広域港湾構想
〔第一段階〕	36.3.31 38.8 38.10	港湾整備緊急措置法制定 運輸省港湾局「港湾公団(仮称)の概要」を発表 同 「港湾公団によるライナーポートの整備」を発表	〔第1次港湾整備5ヵ年計画：36～40年〕 横浜、川崎、名古屋、神戸港を対象
〔第二段階〕	40.6 40.8 40.9 40.10 "	運輸省港湾局「日本港湾公団(仮称)の構想」を発表 同 「外貨定期船埠頭事業団」構想を発表 同 「外貨港湾施設整備特別措置法案要綱」を発表 同 「外貨埠頭整備公団(仮称)」設置構想 港湾審議会「港湾管理者の財政基盤の強化及び港湾施設の効率的使用の確保のため緊急に実施すべき方策に関する答申」を発表	〔第2次港湾整備5ヵ年計画：39～44年〕 横浜、名古屋、神戸港を対象 横浜、神戸港を対象に事業団を設置 事業団が港湾管理者により反対されたため、埠頭建設公団として再検討したもの 3で、「主要港における外貨定期船埠頭の建設・運営についての特別措置」をうたっている
〔第三段階〕	41.9 41.10 42.1 42.8.1 42.10.20 44.9	〔世界的な定期船のコンテナ化の潮流がおこる〕 海運造船合理化審議会「わが国海上コンテナ輸送体制の整備」について答申 運輸省港湾局「外貨埠頭公団」構想を打ち出す 政府、公団設立を閣議決定 外貨埠頭公団法の公布 京浜および阪神の外貨埠頭公団の設立 横浜本牧第6バースおよび大阪南港第1バース供用開始	41.4 シーランド社のフルコン船、はじめて大西洋航路に就航 東京、横浜、大阪、神戸港を対象、日本外貨埠頭公団を設立し、所要の個所に支部をおくという考え 日本外貨埠頭公団の設立を変更し、京浜および阪神の2つの外貨埠頭公団の設立に変更 42.9 マトソン社のフルコン船日本に就航(P S W航路)

出所：土居靖範稿「外貨埠頭公団の分析」（港湾労働経済研究所編・刊『港湾機能の総合的課題』所収）

1950年5月に制定公布された「港湾法」は、地方自治を基調にした民主的な法律であると高く評価できるが、その後の過程における最も主要な側面は、(1)国家の港湾に対する支配・介入のまきかえし、強化と、(2)独占資本支配の強化であった。

すなわち、港湾法の諸規定は、その後埠頭の効率的運用の要請を受けて、港湾整備促進法、特定港湾施設整備特別措置法、港湾整備緊急措置法、さらに運輸省港湾局長の通達、各種審議会からの答申、勧告などによって実質的、内容的に修正が行われてきた。

地方財政の逼迫から港湾整備は貨物取扱量の増大には十分対応できず、他方管理・運営面からみると、港湾法のかかげる港湾施設にかかる強い「公共規制」は独占資本(主に海運独占資本)にとって大きな制約となってきた。独占資本の強い要請を受けた政府は1963年ここに「港湾公団」の設立をはかろうとするのである。

運輸省港湾局の「港湾公団」構想は、その事業費のうち、国および港湾管理者が各々20%づつを出資し、残り60%を国の長期融資によってまかなうものとし、建設された埠頭は専用貸付をすることができるということを骨子とした案であった。この公団構想には港湾管理者の反対も強く、また大蔵省へ予算要求を行なったが、結局認められなかった。

その後第2段階に入るが、運輸省港湾局は「日本港湾公団」、「定期船埠頭事業団」、「埠頭整備公団」と手をかえ、品をかえ、構想を出してくるが、各港湾管理者や大蔵省の反対にあい、これも立消えになっている。

ときおりしも、荷役の機械化が著しくおこなわれていた定期船(ライナー)分野において国際的なコンテナリゼーションの潮流がおこってきた。すなわち、1966年4月アメリカのシーランド社(Sea Land Service Inc.)が北大西洋航路にセル式のフルコンテナ船を就航させたことにより、国際定期航路のコンテナ化の幕が切って落された。

そうした動きを背景に、海運造船合理化審議会では、1966年9月「わが国海上コンテナ輸送体制の整備について」答申したが、その中で、「先ず京浜及び阪神に、次いで中京地区にコンテナターミナルの建設が必要であり、コ

コンテナターミナルはコンテナ船と一体的に運営されるべきであるから、従来の公共方式とはちがう専用方式が採用されるべき」とうたっている。この答申にもとづき運輸省は、従来までの日本港湾公団→外貿定期船埠頭事業団→外貿埠頭整備公団の構想をコンテナ化に照準をあわせなおし、「外貿埠頭公団」として1966年10月新たに打ち出した。当初は日本外貿埠頭公団を設立し、所要の箇所に支部をおくという考えであったが、これは後に現在あるような形に修正された。

わが国におけるコンテナ化は、1965年秋、マトソン社から日本郵船への業務提携の申入れが契機となって進展してきた。1967年9月マトソンの太平洋定期コンテナ船第1号が東京港・神戸港へ入港するまでの1年半の間に、わが国の海運、造船、港湾、陸上輸送その他の部門にわたって、コンテナ化のために必要なあらゆる「体制づくり」が計画・準備・実行されていった。コンテナ化への対応という錦の旗をかかげ、1967年1月政府は外貿埠頭公団の設立を閣議で決定している。そして6月に開催された第55回国会に外貿埠頭公団法が提出され、可決されたのである。

以上、外貿埠頭公団の設立の経緯についてみてきたが、公団設立の真のねらいは港湾法の諸制約から政府や独占資本をときはなそうとするものであった。すなわち、専用埠頭の経営を公団に移して、専用埠頭に対する直接の批判をかわすことができ、償還責任を地方自治体から公団へ移すことによって地方財政による拘束を受けることなく事業拡大が可能となり、また財政資金の他に民間資金を導入する道を開いて財源を拡大することができるからである。

また国の方のねらいとしては、広域港湾化を推進するため、Port Authority 構想があり、その管理主体として公団を核としようとしたことは否定できない。それは公団が企業性に基礎をおいた経営をすることや、欧米のPort Authority にみられる管理委員会をもつことからもうかがえる。

かくして表面上は独立採算事業としながら、一方では、政府（とくに運輸省と大蔵省）の公団に対する許可・認可、命令を通じて予算・事業計画、事業対象、事業実施方法、人事、給与、組織などすべての面に介入する道をは

りめぐらせることによって、中央集権的な港湾政策をそのまま遂行できる手段をつくりあげたのである。これについては、次の3でくわしく見たい。

他方、コンテナ埠頭は事実上船社の直営に近いところの一貫責任体制をとり、公共埠頭運営とは別の、コンテナ専用埠頭独自の運営方法がとられたのである。このことは結局、コンテナ化を契機とする新しい輸送システムの導入という名のもとでの、海運独占資本専用による外貿埠頭利用にほかならないといえるものであった。コンテナ輸送出現を契機に港湾政策は質的に転換したといえる。

3. 外貿埠頭公団の実態と問題点

公団の実態をいくつかとりあげ、問題点を指摘したい。

(1) 公団の業務

公団の業務は、コンテナ埠頭の建設・貸付が中心である。コンテナ埠頭は、従来の公共埠頭運営方式とは全く異って、公共規制を受けないで内外のコンテナ船運航会社に「専用貸し」する方式がとられている。またライナー・バースの建設・貸付も行なっているが、これは一般雑貨船の積卸しを行なう港運業者に専用貸し付けされている。

このように、コンテナ埠頭は船会社に、ライナー埠頭は港運業者に専用貸付するという日本型図式が形づくられている。

コンテナ埠頭の建設は外貿埠頭公団法により、大阪湾、東京湾ではこの公団しか出来ないことになっている。名古屋港、四日市港では特殊会社のコンテナ埠頭会社が行なっている。また清水港、北九州港では、公共埠頭でコンテナが取扱われている（表3参照）。

ただ公団の業務の点で注意すべきことがある。それは公団は埠頭の施設だけつくり、貸付けるのであり、公団の業務は水際線に限定されていることである。このことは極端に言えば、もうかるところのみやり、「あとはしないよ」の姿勢である。港湾管理者の方は、無収施設である防波堤やその他浚渫・清掃等、港全体の運営を行なうため、もうからない部分もやっているの

表 3 コンテナ埠頭の現状と計画

港 湾 名	ふ 頭 名	1979年4月1日現在		全 体 計 画		備 考 (所管)
		バース数	バース数 (m)	バース数	バース数 (m)	
東 京 湾 東京港 横浜港	品 川	17	4,850	16	4,600	東 京 都 京浜外貿埠頭公団 " 横 浜 市 京浜外貿埠頭公団 "
	大 井	(2)	550			
	13 号 地	8	2,300	8	2,300	
	本牧 (D突堤)	0	0	2	600	
	本牧 (A突堤)	(2)	600			
	大 黒 町	4	1,100	4	1,100	
駿 河 湾 清水港		1	300	2	600	静 岡 県
	興 津 第 二	(1)	440			
伊 勢 湾 名古屋港 四日市港		(1)	440			名古屋港管理組合 名古屋コンテナ埠頭KK 四日市コンテナ埠頭KK
	金 城	5	1,350	4	1,152	
	西 四 区	(2)	470			
	南	2	600	3	872	
大 阪 湾 大阪港 神戸港		1	280	1	280	阪神外貿埠頭公団 " 神 戸 市 阪神外貿埠頭公団
	南 港	16	4,600	18	5,300	
	南 港 中	5	1,350	5	1,350	
	摩 耶	0	0	1	300	
	ポートアイランド	(2)	600			
関 門 北九州港		9	2,650	12	3,650	北 九 州 市
	田 野 浦	(1)	300			
計		(1)	300			
		(1)	300			
		40	11,540	38	11,052	

(注)：バース数の()書きは、ライナーバース等をコンテナバースとして暫定使用しているもので、バース数はコンテナバースに直してある。

出所：運輸省港湾局編『港勢要覧(1979)』

と対照的である。

(2) 事業規模、資金調達、出資

事業規模は図1のような推移になっている。総事業費は1979年3月末で1,963億5,000万円に達している。各公団の事業資金の調達は、図2のように全体資金を100%として、10%は国の出資、10%は関係港湾管理者（京浜公団は東京都と横浜市が折半で、阪神公団は神戸市と大阪市がおおよそ70対30の割合で出資）、40%は国の財政投融资資金（大蔵省預金部からの借入）、

図 1 外貿埠頭公団の事業規模の推移

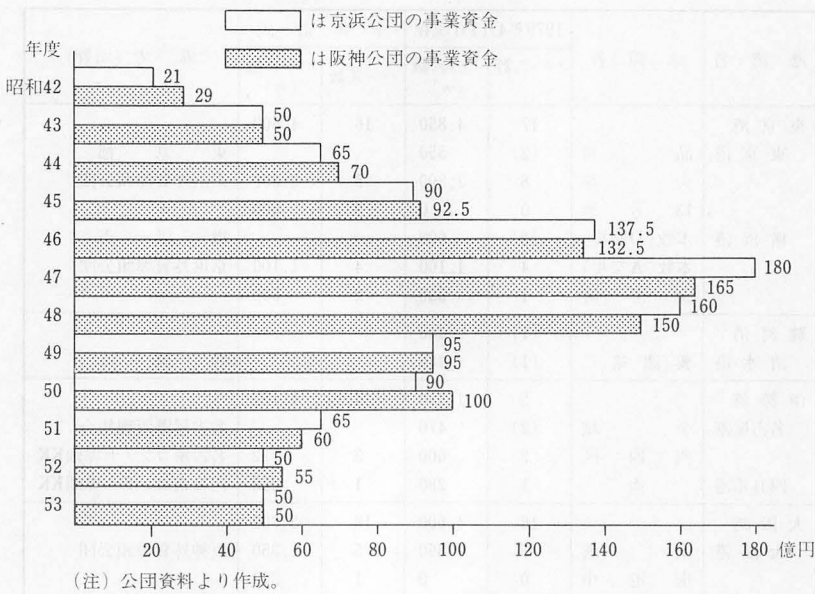
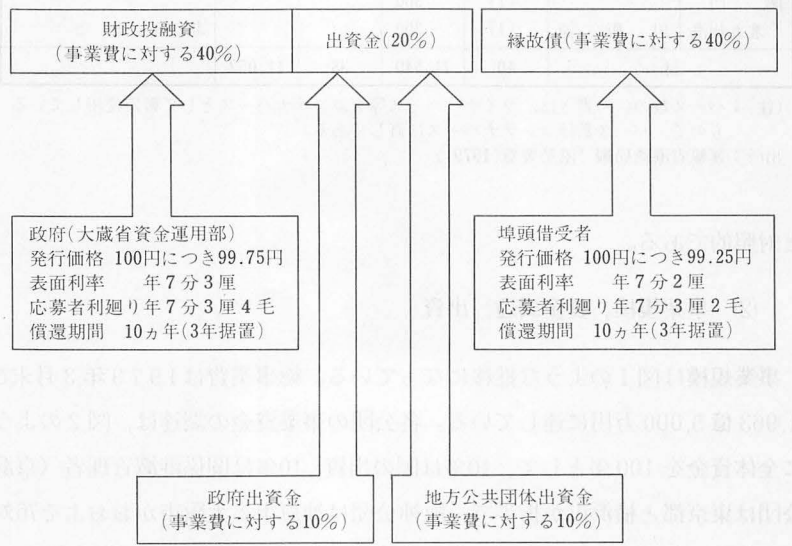


図 2 各外貿埠頭公団の事業費調達の内訳 (1979年 6月 1日現在)



出所：表 3 と同じ。

残り40%を埠頭専用借受者からの借入（縁故債の割りあて）という方式で行なわれている。

それゆえ出資金も当然毎年増大してき、1979年3月現在、京浜公団は207.7億円、阪神公団は209.8億円となっている。

(3) 貸付料、収益状況

公団は各埠頭の借受者と、貸付ける埠頭の建設に要した経費の償還と埠頭の管理に要する経費等の合計額を、バースごとに年額で貸付料として契約（貸付期間は10年で、期間満了のときは延長することが出来る）し、貸付料収入によって経営を行なうものである。

公団の埠頭貸付料は建設時期や面積等のちがいがあり、個々別々であるが、標準的な埠頭貸付料は年額おおよそ次のようである。

● コンテナ・バース

横 浜 本 牧 埠 頭	250 mバース	2.5 ～ 3 億円
-------------	----------	------------

東 京 大 井 埠 頭	300 mバース	4.3 ～ 5 億円
-------------	----------	------------

神戸ポート・アイランド埠頭	300 mバース	3.3 ～ 4 億円
---------------	----------	------------

● ライナー・バース（両公団を通じて） 0.92 ～ 1.1 億円

なお収益状況については、収益のあがる業務だけを担当していることや、貸付料を収支つぐなうように設定しているので、各公団ともほとんど毎年剰余金を出している。

(4) 基本計画は国が承認

公団の事業の中で、最も重要な事項は、すべて国の指示ないし許認可を必要とする。なかでも、次の4つが重要項目である。

- ① 基本計画の策定、変更
- ② 工事実施計画の策定、変更
- ③ 公団の行なう埠頭業務の許可
- ④ 岸壁等の貸付け

基本計画は運輸大臣が公団に指示する。公団は基本計画を受けた後、基本

計画にかかわる実施計画を事業計画を含めて運輸大臣に提出する。それを運輸大臣が承認してはじめて、仕事がスタートする仕組みになっている。その他運輸大臣の業務執行下にある事項はきわめて多いし、大蔵大臣との協議事項も多い。

港湾管理者との関係では、運輸大臣は基本計画を指示する前にあらかじめ管理者と協議することと、公団は工事実施計画を事前に管理者と協議することが規定されている位である。

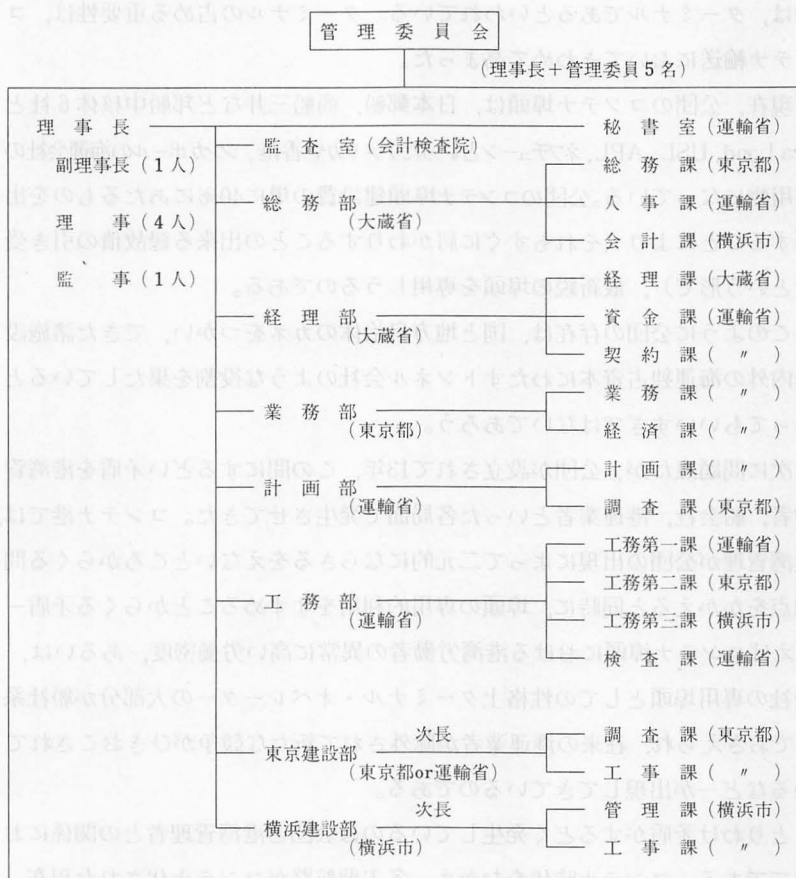
(5) 公団の人事

次に公団組織についてみてみよう。公団組織のいわば傘に位する組織として、外貿埠頭公団法により、管理委員会が設置されている。この管理委員会は、運輸大臣の任命する5人の委員と公団の理事長をもって構成されており、公団の事業計画、予算、資金計画、決算には、委員会の議決が必要とされており、通常年1～2回委員会を開いている。

公団業務の執行機関は、京浜公団を例にとると（図3参照）、公団を代表してその業務を総理する理事長、理事長を補佐する副理事長、各部の業務を掌理する4人の理事、業務を監督する監事からなる役員の下に、8部19課（室）からなるラインがととのえられている。現在、職員数は、京浜公団が理事長以下158名、阪神公団が161名である。

公団の役員および重要な部長の大部分は、いわゆる「天下り」ないしは出向の高級官僚によって占められている。職員は全体の約 $\frac{1}{3}$ が国からの出向者であり、運輸省を筆頭に大蔵省、建設省、総理府、人事院、会計検査院があげられる。また $\frac{1}{3}$ は地元港湾管理者からの出向である。のこり約 $\frac{1}{3}$ が公団独自の採用職員である。

図3 京浜公団の組織図



(注)：()内はその長の出身母体をしめす、1975年当時の実態である。

出所：表2と同じ。

以上、公団の実態について見てきたが、それらを通じて次の2点を指摘することができる。

すなわち、第1に公団は港湾の国家管理の手段となっていること。政府の公団支配は、予算、資金、人事面だけでなく、事業運営のすべてにわたって行なわれている。

第2に独占資本、とりわけ日米海運独占資本に奉仕し、海運独占の港湾支

配の拠点となっていることである。コンテナリゼーションの死命を制するのは、ターミナルであるといわれている。ターミナルの占める重要性は、コンテナ輸送においてきわめて高まった。

現在、公団のコンテナ埠頭は、日本郵船、商船三井など邦船中核体6社とSea Land, USL, APL, ネプチューンといったアメリカや香港、シンガポールの海運会社の専用物になっている。公団のコンテナ埠頭建設費の単に40%にあたるものを出資することにより（それもすぐに肩がわりすることの出来る縁故債の引き受けという形で）、最新鋭の埠頭を専用しうるのである。

このように公団の存在は、国と地方自治体のカネをつかい、できた諸施設を内外の海運独占資本にわたすトンネル会社のような役割を果たしているといってもいいすぎではないであろう。

次に問題点だが、公団が設立されて13年、この間にするどい矛盾を港湾管理者、船会社、港運業者といった各局面で発生させてきた。コンテナ港では、港湾管理が公団の出現によって二元的にならざるをえないところからくる問題点をかかえると同時に、埠頭の専用的利用をすすめることからくる矛盾—例えばコンテナ埠頭における港湾労働者の異常に高い労働密度、あるいは、船社の専用埠頭としての性格上ターミナル・オペレーターの大部分が船社系列でおさえられ、在来の港運業者が除外されて新たな競争がひきおこされているなど—が出現してきているのである。

とりわけ矛盾がするどく発生しているのは公団と港湾管理者との関係においてである。コンテナ時代をむかえ、各主要航路がコンテナ化された現在、在来埠頭は取扱量の著しい減少傾向をしめしている。港湾管理者は「外貿埠頭公団法」によりコンテナ埠頭を建設することは出来ない（表3のごとく、品川埠頭や本牧埠頭D突堤といった重量物埠頭でコンテナを優先的に取扱っているが…）。このように地方自治体の管理する公共埠頭の相対的衰退が目立ってきている。

また公団のコンテナ埠頭の建設は、港間の格差を助長したといえる。それは東京港と横浜港に典型的にあらわれている。広いヤードとバース数の多さをほこる東京の大井埠頭が登場できたのも実はバックに国の「東京優先」の

方針があったためといわれている。運輸省はコンテナづめ貨物を生産する背後地や陸上輸送との結びつきなどの条件比較で東京港優先の判断を下し、公団コンテナ埠頭の東京誘致を決めたといわれる。それと公団が設立されようとした際、横浜市は「港湾管理権の二元化は問題」として設立に反対、地元業界も業域確保などからコンテナ化には反対の空気だった。このため一時は「横浜にはコンテナバースは造らない」という国の方針が出されたこともあるほどである。かくして従来まで外貿港としての王座を誇ってきた横浜港は、地盤沈下をはじめるのである。

一方東京港にしても、コンテナ船が多数入港し、コンテナ貨物がふえたといっても、直接港湾管理者がうるおうことはほとんどなく、逆に、東京港の一番いい所を公団に安く売ったことを今、後悔しているありさまである。

4. 転換期に入った外貿埠頭公団

公団は国家権力の拠点として設立以来13年間毎年事業規模を拡大し高度成長を遂げてきたが、コンテナ・バースやライナー・バースの建設も一段落し、その使命は終わったと最近4～5年間いわれてきた。そのきっかけは、「コンテナバース過剰論」の登場であった。

「コンテナバース過剰論」というのは1975年8月頃に「日本海事新聞」紙上等でもりあがった議論であるが、これは新港湾整備5カ年計画（昭和51年～55年）の策定に際して、公団のコンテナバース増設計画が運輸省港湾局と邦船船社（中核体6社）側とで大きく食いちがったことに端を発したものである。邦船社側はコンテナバースはもう過剰であり、もうこれ以上増設する必要はないと強く主張したのであった。さらに管理費用を主因とする公団施設の年間使用料の大幅アップの動きに対する反対が、こうした問題とからまって邦船社側は、公団そのもののあり方まで問おうとした。また他方、地方財政や国家財政の危機の点からも、公団への出資問題が問われだした。

このように公団は一つの転機にたち、将来の方向としては、①各港湾管理者に諸施設を移譲し、公団は解散する。②京浜、阪神の両公団を合併統合し、管理のみに専念する。③新たな仕事をつくり出す——たとえば穀物の備蓄の

ためのサイロの建設・運営や、廃棄物処理、さらには港湾再開発——などが、2、3年前より考えられてきた。

こうした推移の中で、冒頭述べたように1981年末までに公団を廃止し、港湾管理者へ移管するということが、決定されている。

5. 外貿埠頭公団廃止をめぐる関係者の対応

こうした政府の方針に対し、各利害関係者の反応はきわめて複雑である。それについて少し見てみよう。

(1) 船会社、港運業者

利用者である船会社、港運業者は、借受者である自分達に一言の相談もなしに、国から地方自治体に移譲する方針が勝手に決ったということで、当初は反対していた。しかし現在では、これまでの契約内容がそのまま引継がれば、やむをえない、認めましょうというところにきている。専用使用を認め、貸付料を上げないという条件付で賛成ということである。

(2) 公団職員

公団が廃止になれば、職を失なうということで、職員の中でも公団採用の職員は反対している。しかし、次の(3)で述べるように港湾管理者の方で、固有職員もひきつぐという方向が打ち出されてから、反対の動きも弱くなってきているようである。

(3) 港湾管理者

京浜・阪神4港の港湾管理者は、公団施設の移管に対して、一様に「基本的には賛成である」という態度を明らかにしている。そして大阪を除く東京、横浜、神戸の3港管理者は、運輸省との話し合いにおいて、公団事業をそのまま引き継ぐ「包括継承」方式を了承し、早急な移管を求めている。利用者との接さえ円滑に進めば、公団事業の港湾管理者への移管に支障はないといわれている。といっても具体的に、こまかい点では、国との間でつめねば

ならない事項は多い。

ここで貸付料について少しふれると、港湾管理者に移管された場合、管理費用の減少と租税公課の減少（地方自治体の施設には固定資産税がかからないため）等が予想され、貸付料は従来より安く出来るのではないかという観測も一部出ている。

6. Port Authority 設立への道

以上、公団の実態や問題点を見てきたが、筆者としては中央集権的なPort Authority ではなく、地方自治体による港湾全体の公企業経営の推進、さらには地方自治の精神にうらづけられた Port Authority の設立をはかるべきであると主張して、むすびとしたい。

ドル箱のコンテナ埠頭が移管されることにより、港湾管理の一元化と港湾財政上の改善がもたらされ、港湾の効率的、独立採算の経営の基盤が形づくられることになる。予定では移管まであと1年余りである。当該各港湾管理者は、施設移管後の港湾経営のビジョンを早急にうち立てる必要がある。

大阪港と神戸港、また東京港と横浜港、これらそれぞれの港は、昔よりたがいにライバル意識がつよく、現在までひきつづいている。隣接する2港が互いに競争することにより、港湾利用者によりよいサービスを提供することは結構なことである。そうしたこれまでのいきさつからアメリカのニューヨーク・ニュージャージー港湾局（The Port of New York and New Jersey Authority）方式の設立は、ただちには困難であろう。行政区域の問題もある。

地方自治の精神にうらづけられた真の Port Authority への道は、いくつかのステップがあろう。その第一のステップとして当該各港湾管理者は、コンテナ埠頭をふくめた港湾全体の公企業経営をいかにすべきかについて、住民および港湾労働者参加の下に、ただちに検討に入るべきであろう。