

2023年3月27日

EU 港湾と一帯一路構想の実像 ～ ギリシャ・ピレウス港の事例考察 ～

中曽根平和研究所

主任 研究員

前田 篤 穂

<本報告主旨>

中国主導の経済圏構想「一帯一路」の中、中国沿岸部からインド洋・紅海・地中海を経て欧州に至る海上ネットワーク整備プロジェクトは「21世紀・海上シルクロード構想」と呼ばれる。アジアと欧州を結ぶ、戦略的に重要なロジスティクス・ルートで、中国は着実に存在感を示している。

本稿では、中国海運最大手の中国遠洋運輸（以下、コスコ）が、ギリシャを代表する国際港湾であるピレウス港の運営事業会社を傘下に収めた点に着目。欧州における一帯一路構想のフロンティアとして注目されている事例を中心に、これまでの中国の取り組み、構想の成果、そして課題について明らかにする。また、最近のドイツ・ハンブルク港における港湾運営事業者へのコスコの資本参加の動きなどの事例も参照し、EU が推進する戦略的自律性の観点での国際港湾の重要性についても考察する。

1 対中政策をめぐりドイツ政府と産業界に温度差

ドイツ最大のコンテナ貨物取扱港であるハンブルク港の運営事業者のひとつである、ハンブルク港・ロジスティクス（HHLA）は2023年2月、世界の政治情勢の不安定化に伴い、同港における海運貨物荷量が低迷、特にコンテナ貨物取扱量は前年比で5.1%減少し、約830万TEU¹となったことを明らかにした。この主な要因について、HHLA は①ロシアのウクライナ侵攻及び（それに伴う）経済制裁と、②コロナ禍に伴う世界的なサプライチェーンの混乱、③2022年下半期に発生した港湾での労働争議、④物価高騰に伴う個人消費の減退を挙げた。また、同港における2022年のコンテナ貨物の最大の取引先は中国（246万TEU）であり、第2位の米国（61万TEU）、第3位のシンガポール（42万TEU）を大幅に上回る点を指摘した。

HHLA は2022年10月の記者発表でも、取引量で米国を遥かに凌ぐ中国について「良好な関係を維持すべきであり、それを望む（A company like HHLA must and wants to maintain good relations with

¹ 20フィート・コンテナ換算の取扱コンテナ個数（中継貨物含む）

its Chinese trading partners.)」と言及した。地政学的緊張が高まる中でも、安定的なビジネス関係持続に腐心する欧州海運産業の厳しい現実が反映された見解と捉えることができる。

これに対して、ドイツ連邦政府は、このところ、厳しい対中姿勢に舵を切り始めている。現在、ドイツのショルツ政権が策定中とされる「新たな対中戦略」では、新疆ウイグル自治区などにおける人権問題を重要課題として取り上げ、中国との関係について政治と経済を別々に捉える、これまでの方針を転換すると見られている。また、「ドイツの対中投資に関わる保証に恣意的な上限を設けること」なども草案では検討されているとされ、対中姿勢を硬化させ始めている。

こうしたドイツ連邦政府の動きの背景には、2021年9月に行われたドイツ連邦議会選挙の結果、キリスト教民主同盟（CDU）/キリスト教社会同盟（CSU）を押さえて議席を伸ばした「社会民主党（SPD）」「緑の党」「自由民主党（FDP）」の3党連立政権が発足したこともある。環境政策に加えて人権を重視することで知られる「緑の党」が政権入りしたことで、ドイツの国政は一変した。特に「緑の党」はロベルト・ハーベック副首相兼経済・気候保護相やアナレーナ・ベアボック外相など対外関係を左右する主要ポストを閣内で押さえており、経済・外交面で環境・人権問題を前面に押し出すことを躊躇しない姿勢を強めている。

例えば、ドイツ連邦政府は2022年11月、中国系半導体メーカーの賽微電子（サイ・マイクロエレクトロニクス）傘下の欧州法人がドイツ企業であるエルモス・セミコンダクター（本社：ドイツ・ドルトムント）の半導体生産拠点を買収しようとした事案について不許可と閣議決定している。ドイツ経済・気候保護省は、この買収について「ドイツの秩序と安全保障を脅かす可能性がある」と指摘。「条件付きで買収を承認するなどの穏便な対応では特定されたリスクを排除できない」との立場で、不許可決定と下したと付言している。

2 対中政策の試金石として注目されたコスコによるハンブルク港への資本参加認可

ドイツ連邦政府は2022年10月、ハンブルク港のトレルオルト・コンテナ埠頭（CTT）に対する、中国遠洋海運集団（コスコ）傘下の港湾運営部門である中遠海運港口（CSP、本社：香港・バミューダ諸島）による戦略的投資を一部制限する閣議決定を行った。「国の秩序と安全保障への脅威」を回避するため、両社間で合意していたCSPによるCTTへの35%の出資比率を25%未満に制限した。この結果、CSPによる役員の派遣や経営上の重要案件についての影響力行使が制限されることになる。

コスコ傘下のCSPは2021年9月、ドイツのハンブルク港のCTT運営事業者株式の35%を買収する意向を明らかにした。本件はCTT側も了承しており、2021年9月にはCTTを傘下に置くハンブルク港・ロジスティクス（HHLA）のアンゲラ・ティツラート会長とCSPの張達宇社長の間で、合意覚書への調印が行われていた。HHLAのティツラート会長はCSPの資本参加について、両者によるロジスティクス事業の相互接続強化を目指し、CTTの共同開発を進めると、期待感を示していた。

中国外交部の毛寧報道官は2022年9月の定例記者会見で、この件に関わる中国外交部のコメントをもとめるロイター記者の質問に「ドイツ側が安全保障の名の下に保護主義に走るのではなく、開かれた市場と公正な競争の原則の維持し、中国による投資を客観的・合理的に認識し、中国企業に公正で開放的・非差別的な環境を提供することを選択することを望む」と回答していた。

また、ハンブルク州のペーター・チェンチャー州首相（特別市第1市長）はコスコによるCTT運営事業者株式の買収が認められないことについて「コスコが既に資本参加しているロッテルダム港やアントワープ港と比較して、ハンブルク港は一方的に不利になる」「国際競争を生き残るため、ビジネス上の理に適っている限り、海運事業者（コスコ）がハンブルク港の埠頭運営に参画することは認められるべき」との認識を示しており、ハンブルク港を支える自治体としてコスコの資本参画に前向きだった。

ドイツ連邦政府により、CSPによるCTTに対する出資比率が25%未満に制限されることが明らかになった後、HHLAは2023年1月に「CSPによるCTTへの投資に関わる最終合意は間近」とする記者発表を行ったが、この中で、CSPのCTTの経営に対する影響力は飽くまで少数株主としてのものに留まり、重要な戦略決定に関与することはできない点をHHLAは強調。ドイツ連邦政府の厳しい対中姿勢が色濃く反映される恰好となった。

3 欧州における港湾運営の類型と外国資本参入リスク

ここでハンブルク港を含めて、欧州の港湾運営事業者の形態について概観しておきたい。欧州には様々な歴史や背景をもつ港湾が多数存在する。こうした事情から、各港湾の経営形態にも独特の地域性が反映されている。また、これらを類型化する研究も進められて来た。

概ね北海・バルト海沿岸を中心とする北部欧州に見られる「ハンザ型」、南欧沿岸を中心とする「地中海・ラテン型」、英国を中心とする「アングロ・サクソン型」の3種が基本類型であるが、旧共産圏のEU加盟国を中心とする「EU新規加盟国型」を追加すべきとする見方もある他、この「EU新規加盟国型」を更に（バルト海沿岸の旧共産圏のEU加盟国を中心とする）「新ハンザ型」と、（黒海・アドリア海沿岸の旧共産圏のEU加盟国を中心とする）「新ラテン型」に区分する手法もある。

欧州の主要港湾は中世に起源をもつものが多く、近代国家が形成される以前から、自由都市などに付属する港湾として機能してきた伝統をもつ。他方、第2次世界大戦以降の東欧を中心とする共産化の歴史は、港湾の運営形態にも大きな影響を及ぼし、これら東欧に立地する「ハンザ型」「地中海・ラテン型」の港湾については、その特性を再定義する必要があるのだ。なお、この類型において用いられる「ラテン」「アングロ・サクソン」などの呼称は、これらの港湾が立地するエリアの現在の市民の民族的属性とは必ずしも一致していない。また、各国ごとに全ての港湾がこの類型に完全に合致している訳ではなく、一般的傾向として捉えるべきものである。欧州・主要港湾の類型を整理すると以下の通りである。

■ 「ハンザ型港湾」

- : 中世に発達した北部欧州を中心とする経済圏「ハンザ同盟」に由来。港湾の運営を所在都市の公益事業と位置付け、その社会インフラとしての役割を重視する傾向がある。
- : 地方分権的な側面が強い、ドイツやベルギーに多く見られ、近代になってからも、(中央政府ではなく) 地方自治体が港湾運営を担ってきた伝統もある。
- : ハンブルク港、ブレーメン港 (ドイツ)、アントワープ港 (ベルギー) などが代表格。

■ 「地中海・ラテン型港湾」

- : イタリア、スペイン、フランスなど地中海沿岸の港湾に多く見られる運営形態。港湾運営を特定の地方自治体に委ねず、中央政府あるいは州政府など広域地域圏全体で管理して来た経緯がある。
- : 港湾施設は国有財産と位置付けられていることが多いが、国家独占の是正をもとめる EU の意向や中央政府の判断 (財政事情など) 次第では、民営化に踏み切ることもある。
- : ジェノバ港 (イタリア)、バレンシア港 (スペイン)、マルセイユ港 (フランス)、ピレウス港 (ギリシャ) などが代表格。

■ 「アングロ・サクソン型港湾」

- : 大陸欧州の港湾運営では、その主体が国家 (中央政府) か地方自治体かの違いはあるものの、総じて公益性が重視されるのに対して、英国などでは港湾運営は民間主体の営利事業に委ねるべきとの意識が強い。
- : 産業革命当時から民間運営の港湾がある他、港湾事業の民営化プロセスを計画的に進めており、外国資本 (民間企業) が経営に参画している港湾も多数存在する。
- : フェリクスポート港、テムズポート港 (英国) などが代表格。

■ 「EU 新規加盟国型港湾」

- : 旧共産圏に組み込まれていた東欧諸国の港湾が EU 加盟を機に EU の財政支援を受けながら、施設近代化を図った事例が多い。
- : 但し、その運営は、バルト海沿岸の場合は「ハンザ型」、黒海、アドリア海沿岸の場合は「地中海・ラテン型」に起源をもつ港湾が多い。ただ、バルト海沿岸の「ハンザ型」港湾の場合、その伝統は共産主義時代の中央集権化で減退したものが多い。
- : グダンスク港 (ポーランド)、リガ自由港 (ラトビア)、コペル港 (スロベニア)、コンスタンツァ港 (ルーマニア) などが代表格。

続いて、この港湾運営の類型と外国資本参入の関係性であるが、「ハンザ型港湾」の運営主体は地方自治体である場合が多いため、総じて、財政基盤が脆弱であり、外国資本を含めて外部投資家の参画 (財政的バックアップ) を認めざるを得ない状況にある。このため、過去にもコスコ・グループや中国国営海運企業である招商局集団 (CMG) などの資本参加も認めた事例は多数存在する。但

し、EU 加盟国の主要港湾は埠頭（ターミナル）毎に運営主体が別会社によって分割経営されており、更に個々の埠頭も複数の事業者の出資で経営されている（個々の株主による経営支配力は弱い）場合が多い。他方、近年、欧州でも経済安全保障に対する関心が高まる中、中央政府は中国を含む特定国の資本参加について慎重姿勢を示す傾向が顕著になっている。上記1. のハンブルク港をめぐるドイツ連邦政府とハンブルク州側のスタンスの違いは、こうした事情を反映するものと見ることができる。

「地中海・ラテン型」については、運営主体は中央政府あるいは広域地域圏政府などである場合が多いため、相対的に財政的には確固とした基盤をもっている。外部投資家の経営参画も本来は不要である。しかし、欧州債務危機以降、港湾を含めた社会基盤の民営化や民間事業者参入は活発化しており、この傾向は「地中海・ラテン型」港湾が多い南欧で顕著である。特にギリシャ債務危機で深刻な財政状況に陥ったギリシャのピレウス港では中国の国営海運企業による港湾運営参画の事例（下記4. 参照）が知られている。

「アングロ・サクソン型」の場合、英国を中心に産業革命当時から民間事業者が港湾を運営してきた歴史もあり、港湾事業の民営化や民間事業者参入は一般的に行われている。また、英国での港湾以外の産業分野と同様に、外国資本に対する開放性も伝統的に担保されている。英国最大のコンテナ貨物港湾であるフェリクストウ港の運営事業については、1991年8月に香港企業のハチソン・ワンポアの75%の資本参加を認めている。

「EU 新規加盟国型港湾」について見ると、歴史的にはバルト海沿岸の「ハンザ型港湾」の系統と、黒海・アドリア海沿岸の「地中海・ラテン型港湾」の系統に起源をもつ港湾が殆どだが、何れも旧共産圏時代に中央政府の統制下に置かれ、中世からの港湾運営の伝統は失われたものが多い。他方、これら東欧の国々の EU 加盟の前後から EU からの財政支援（補助金等）を得ながら、港湾施設を近代化し、同時に港湾運営事業の民営化を推進する形態が「EU 新規加盟国型港湾」の基本パターンとなっている。このため、外国資本の参画についてはある程度の開放性をもつが、EU の経済安全保障政策が少なからず影響を及ぼす場合もある。

4 “一帯一路構想”のモデルとしてのピレウス港（ギリシャ）

「地中海・ラテン型」港湾の特性を色濃く残すギリシャのピレウス港は元々、ギリシャ政府（中央政府）の完全な管理下に置かれていた。ところが、この転機となったのが、ギリシャ政府とピレウス港を所管するピレウス港湾公社（PPA²）が締結した「コンセッション契約」³（署名：2002年2月）である。この契約を通じて、ギリシャ政府はピレウス港（陸上部分）の土地・建物・施設基盤などの利用・開発に関わる排他的権利を PPA に付与した。特に同契約は賃借料徴収を前提に PPA に対して第三者への港湾運営に関わる転賃借（サブコントラクト）権を認めている点が、将来の外

² Piraeus Port Authority S.A.の略称。ギリシャ語略称を英字化したものが OLP。

³ [Commission Decision of 18.12.2009; State Aid \(C 21/09\)](#)（閲覧日：2023年3月27日）

国投資家のコンテナ・ターミナル運営事業への参入の道を拓くこととなる。当初の契約期間は40年間だが、将来的には文書による合意で延長更新も可能とされた。

このピレウス港運営に関わるサブコントラクト権を活用する恰好で、同港でのコンテナ・ターミナル運営事業参入を果たしたのが、中国のコスコ・グループである。コスコ・グループはピレウス港にある3カ所のコンテナ貨物取扱ターミナルの中、第2、第3コンテナ埠頭（第1コンテナ埠頭はPPAが管理）の運営権を2008年11月署名の「コンセッション契約」（契約期間：35年）を通じて獲得した。これがピレウス港におけるコスコ・グループの事業参入の嚆矢となった。

ただ、留意すべきは、コスコが2008年6月時点でPPAから第2、第3コンテナ埠頭運営事業に関わる落札通知を受けている点だろう。これは「リーマン・ショック」（2008年9月）に伴う金融市場の混乱や、これに続く「ギリシャ債務危機」（2009年10月の政権交代に伴い表面化）の深刻化以前の民営化事案である。EU加盟国であるギリシャにおける計画的な国有事業の民営化プロセスの結果であって、中国の国営企業が債務不履行状態に陥って混乱するギリシャ政府から強引に社会資本を買い叩いた訳ではない。

その後、2009年3月にPPAの第2、第3コンテナ埠頭運営権に関わる「コンセッション契約」（契約期間：35年）はギリシャ議会（一院制）でも承認され、コスコは2009年10月に同契約に基づいて第2、第3コンテナ埠頭運営（第2埠頭の拡張と第3埠頭建設を表明）を開始したと発表。同埠頭運営を同社の100%子会社ピレウス・コンテナ・ターミナル（PCT）を通じて行う方針を明らかにしている。コスコの中ではシンガポール（シンガポール港：2003年12月）、ベルギー（アントワープ港：2004年11月）、エジプト（スエズ港：2007年10月）に続く4番目の国外港湾運営事業への参入事例となった。

このピレウス港事業の特殊性は、ギリシャ政府が第2、第3コンテナ埠頭について完全な経営権をコスコ側に認めた点だろう。欧州でも社会基盤として港湾の重要性に対する意識は強いが、港湾エリアの拡張や最新鋭の設備導入などで巨額の投資負担が求められるため、複数存在するコンテナ埠頭運営会社の株式を、更に複数の事業者（外国投資家含む）に分割して売却するJV形態が一般的である。ロッテルダム港、アントワープ港、ハンブルク港など欧州の主要コンテナ埠頭運営は概ねこのスタイルで行われており、中国国営企業を含めた外国港湾運営事業者も部分的に経営参画している。しかし、ピレウス港のように港湾内の主要コンテナ埠頭経営権（運営事業者の株式）の殆どを外国の特定企業が手中に収めている事例は極めて稀である。

その後、ピレウス港はコスコの東地中海航路におけるコンテナ貨物中継港湾として役割を担い、運営を統括するPPAも損益の黒字転換、緩やかな売上高の拡大も果たした。そうした中、コスコによるPPA株式の過半数買収（2016年8月）によって、そのPPAに対する支配は決定的となった。ギリシャ国有財産開発基金（HRADF）が民営化プロセスの一環として2014年5月にPPAの67%株式売却を公示（手続き完了：2015年12月）したが、コスコ・グループは2015年1月に応札、買

収の意向を明らかにした。HRADF は 2016 年 1 月にこの入札結果として、1 株当たり 22 ユーロを提示したコスコ・グループを優先投資家として指名、67%株式の買収額は 3 億 6,850 万ユーロと発表⁴した。

この HRADF の発表（2016 年 1 月）によれば、コスコ・グループによる PPA 株式買収プロセスは 2 段階で実施され、まず、コスコ・グループが HRADF に 2 億 8,050 万ユーロを支払うことを条件に 51%株式を取得、続いて 8,800 万ユーロを支払った上で、残りの 16%株式の買収も認められる。この買収契約は、2016 年 4 月に正式署名され、コスコは 2016 年 8 月に計画通り 51%株式を取得した。ギリシャ海事・島嶼政策省の発表によると、続く第 2 段階の買収も、2021 年 10 月に実施され、追加株式取得対価の 8,800 万ユーロに加えて 1,187 万ユーロの未収利息と 2,900 万ユーロの保証金も支払い、買収を完了。これに伴い、コスコの PPA に対する出資比率⁵は 67%に達した。

ピレウス港を 2019 年 11 月に現地視察した中国の習近平国家主席は「百聞は一見に如かず」「中国が推進する一帯一路構想は、単なる（政治的）スローガンや伝説ではなく、現実の素晴らしい協力の好例だ」と発言した。また、この視察に同行したギリシャのキリアコス・ミツォタキス首相（新民主主義党・ND）もピレウス港開発プロジェクトについて「ギリシャ国民の支持を得ている」とした上で、このプロジェクトについて「一帯一路構想の協力モデルにするため、中国と共に手を携えて更に大きく強固なものにすべく協働したい」と語った。

また、PPA 株式買収の第 2 段階として 2021 年 10 月に行われた 16%の株式追加譲渡に関する文書交換式典（オンライン開催）に参加した、中国の国家発展改革委員会（NDRC）の寧吉喆副主任はピレウス港開発プロジェクトについて「パートナーシップの成功例」と言及した上で「中国は“一帯一路”構想に基づく旗艦プロジェクトの実施のためにギリシャと協同することを望む」との認識を示した。また、肖軍正駐ギリシャ中国大使も「一帯一路構想に基づく国際協力のモデル」と評した。このように、中国側はピレウス港開発プロジェクトを既に完成した成功事例と位置付け、EU 域内に打ち込んだ一帯一路構想の“楔”としたい姿勢だが、ギリシャ側は上記のミツォタキス首相の発言にも見られるように、その経済的貢献を評価しつつも、「一帯一路構想の成功モデルになるかは今後の協力次第」と示唆しており、微妙な“温度差”が隠せない実態がある。

5 ピレウス港プロジェクトの成果と課題

コスコ・グループが PPA の経営に対する参画を深化させる中で、どのような成果や実績を上げているのか。以下では、PPA の経営データを中心に、定量的に実態を明らかにする。

⁴ HRADF の発表によれば、コスコ・グループは PPA の 67%株式の買収額を含めて総額 15 億ユーロ相当の投資に合意したという。これには、コンセッション契約に基づく賃借料：4 億 1,000 万ユーロ、関連する義務的投資：3 億 5,000 万ユーロ、HRADF に対する配当・利息なども含まれる。

⁵ PPA のアテネ証券取引所での新規公開（IPO：2003 年 7 月）の段階で上場株式の 25.5%は特定投資家に割り当てられていたが、残りの政府保有の 74.5%の中、67%をコスコ・グループが取得。7.5%は政府が保有を続けると見られる。

先ず、コンテナ取扱港湾の最も重要な経営指標のひとつである「コンテナ貨物取扱量」(欧州港湾協会・ESPO 発表データ及び各港湾局)を見ると、2007年時点のピレウス港は137万TEUで欧州17位に過ぎなかったが、その後、増勢を持続、2020年時点では544万TEUまで約4倍増を記録した。欧州経済の中心地＝西欧の主要港湾であるロッテルダム港、アントワープ港、ハンブルク港に続く、第4位の港湾に成長した。

バルカン半島の先端に位置するピレウス港は、西欧の主要港湾とは異なり、欧州の主要な陸上輸送ルートから外れている。しかし、欧州にとってのコンテナ貨物の供給源が集中するアジアからの輸送ルート(スエズ運河経由)上で見ると、最初のEU加盟国の主要なコンテナ取扱港湾であり、西欧の主要港湾に至る地中海航路上に所在する国々、例えば、イタリア、フランス南部、スペイン南部に搬送するためのフィーダー船舶への積み替え港湾として重要な立地と考えることができる。また、ロシアのウクライナ侵攻で状況は一変したが、ロシア南岸やウクライナ、ルーマニア、ブルガリアなどに至る黒海航路に分岐する海運ビジネス上の要衝に位置しており、地中海を起点とするアジア⇄欧州の連絡ルートとしての潜在性は極めて大きい。

元々、こうした地中海航路向けのコンテナ貨物中継貿易機能はイタリア南部・カラブリア州(“長靴”の爪先に立地)のジョイア・タウロ港などが担っていたが、コスコ・グループによるピレウス港の活用が進む中で、その機能を徐々に奪われる恰好となった。

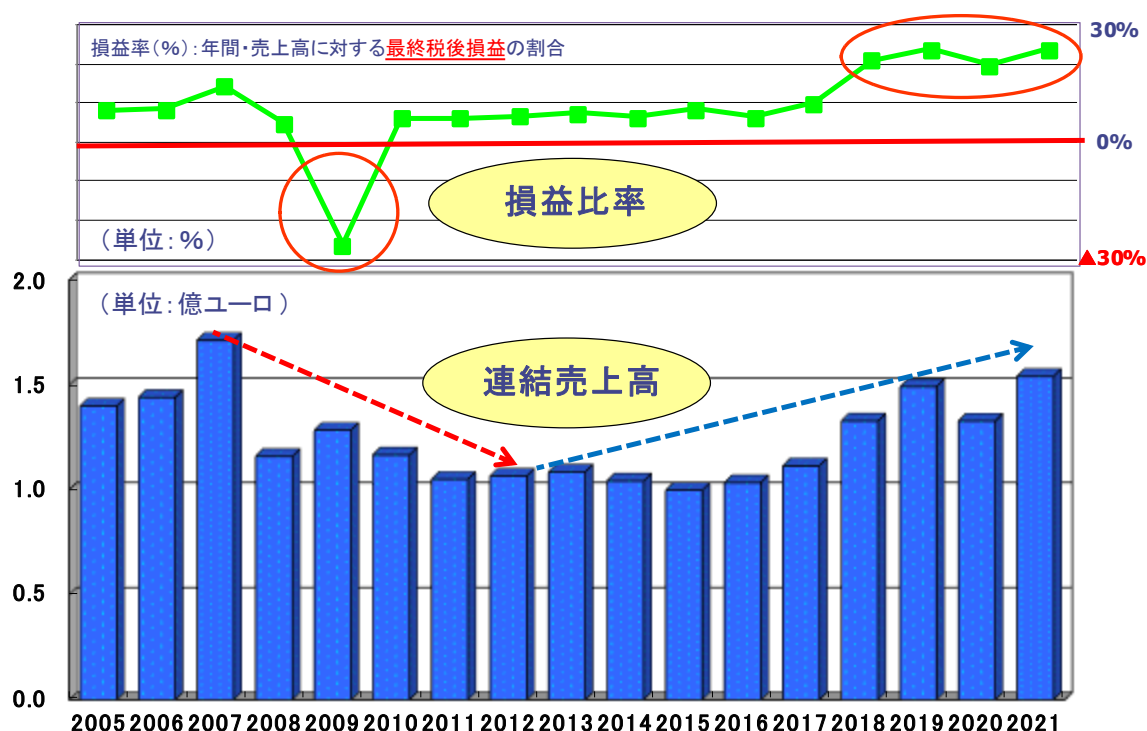
また、欧州における製造業の東欧シフトも、コンテナ貨物中継港湾としてのピレウス港にとっては“追い風”だ。欧州の主要製造業である自動車産業を筆頭に、西欧との比較で、相対的に賃金水準も低く、外国投資に対する厚いインセンティブを認めている東欧のEU加盟国へのセット・メーカーの拠点集積は顕著だが、これらの事業に利用される部品やユニットの生産はアジアに集中しているため、アジアからの海上輸送と欧州港湾からの陸上輸送の組み合わせが一般的である。これも従来は、ロッテルダム港など西欧港湾経由が主流だったが、東欧のEU加盟国に位置するコペル港(スロベニア)やリエカ港(クロアチア)などアドリア海航路の活用も徐々に始まっている。但し、これらの港湾と直接連絡するアジアの大型コンテナ貨物船舶は限られるため、この観点でもコンテナ貨物中継港湾としてのピレウス港の役割の潜在性には注目が集まる。

続いてPPAの財務データ⁶に注目すると、連結売上高では、コスコ・グループの経営参画が始める以前の2007年度の1億7,140万ユーロが過去最高であり、その後、2015年度(9,990万ユーロ)で底を打ち、緩やかに拡大して2021年度には1億5,420万ユーロまで回復したが、それでも、2007年度当時の勢いは失われている(図1参照)。上記のコンテナ貨物取扱量で見た場合のピレウス港の2009年度以降の大幅な増勢とのギャップが顕著である。この背景を明らかにするためには、事業セグメント毎の売上高を解析する必要があるが、PPAのセグメント別売上高の開示は2013年度

⁶ PPAの決算期間は1月～12月期で運営されている。

以降に開始されており、2007年度当時のセグメント別売上高は不明である。

図1. ピレウス港湾公社・業績推移



(出所: ピレウス港湾公社・PPA)

< 暦年 >

但し、2021年度のセグメント別売上高を見ると、

- ・ 第2+第3 コンテナ埠頭貨物事業 : 7,010 万ユーロ (コンセッション契約料収入)
- ・ 第1 コンテナ埠頭貨物事業 : 2,961 万ユーロ (コンテナ貨物取扱収入)
- ・ 車両搬送事業 : 1,412 万ユーロ
- ・ 船舶修理・修繕事業 : 1,337 万ユーロ
- ・ 旅客(クルーズ)輸送事業 : 951 万ユーロ
- ・ 沿岸航路事業 : 944 万ユーロ

となっている。この事業収入構造は2013年以降、大きく変わっておらず、PPAは事業収入の過半をコンテナ貨物事業(特に第2+第3埠頭におけるコスコ・グループからのコンセッション契約料収入)に依存して来たと見ることができる。また、コンセッション契約料収入のなかった2007年度当時は2021年度時点の4分の1程度のコンテナ貨物量でありながら、極めて高水準の価格設定でコンテナ貨物取扱を行っていた可能性が高い。

このことは2021年度のPPAのセグメント別損益(同社の場合、最終税後損益)を見ると、更に理解が深まる(下記カッコ内はセグメント別売上高に占める最終税後損益の割合)。2021年度最終税後損益は全社で3,676万ユーロ(対売上高比率:23.8%)と良好なパフォーマンスを示すが、

セグメント別（カッコ内は対売上高比率）に見ると、

- ・第2+第3 コンテナ埠頭貨物事業 : 5,473 万ユーロ (78.1%)
- ・第1 コンテナ埠頭貨物事業 : ▲1,861 万ユーロ (▲ 40.1%)
- ・車両搬送事業 : 330 万ユーロ (23.4%)
- ・船舶修理・修繕事業 : 182 万ユーロ (13.6%)
- ・旅客（クルーズ）輸送事業 : 313 万ユーロ (32.9%)
- ・沿岸航路事業 : 385 万ユーロ (40.8%)

とセグメント毎に全く異なる。この第1 コンテナ埠頭貨物事業の赤字構造は2013年以降、一貫しており、その他の事業、中でも第2+第3 コンテナ埠頭貨物事業の高収益性に依存する傾向も全く変わっていないのだ。詰まり、ギリシャ債務危機を経て、高水準のコンテナ貨物取扱料金の維持が困難になって以降、PPAは仮にコスコ・グループからのコンセッション契約料収入がないとすれば、近年の第1 コンテナ埠頭貨物事業のような赤字構造に全社として陥っていた可能性が高い。

この意味で、PPAの売上高・損益の構造に着目した場合、コスコ・グループの経営参画は極めて効果的で、ギリシャ側から見れば、国営事業民営化の成功事案と捉えることもできる。しかし、コスコ・グループが設定するコンセッション契約料の水準によって収益構造は如何様にも変動し、ピレウス港の経営はコスコ・グループに“首根っこを押さえられた状態”になっている実態も浮き彫りにしている。

なお、PPAの2022年9月発表によると、PPAはその売上高の3.5%相当のコンセッション料を同社が本社を置くピレウス市の他、サラミナ市、ペラマ市など周辺自治体にも毎年支払っているとしており、関係する地方自治体財政への貢献にも取り組んでいる。

最後にPPAの雇用、特に従業員数の推移（図2参照）を見ると、コスコ・グループが経営参画する直前の2008年末時点にて1,671名だったが、その後、一貫して削減を進め、2021年末時点では960名まで減少させている。この結果、PPAの経営層と労働組合は激しい対立関係に陥ったが、経営効率の面だけ見ると、合理的な運営を進めているようにも見える。例えば、このPPAの各年度・売上高を年末従業員数で割った簡易計算⁷による従業員1人当たり売上高を試算すると、2008年では6万9,442ユーロだったものが、2021年には16万615ユーロまで向上し、高い生産性を実現している恰好になっている。

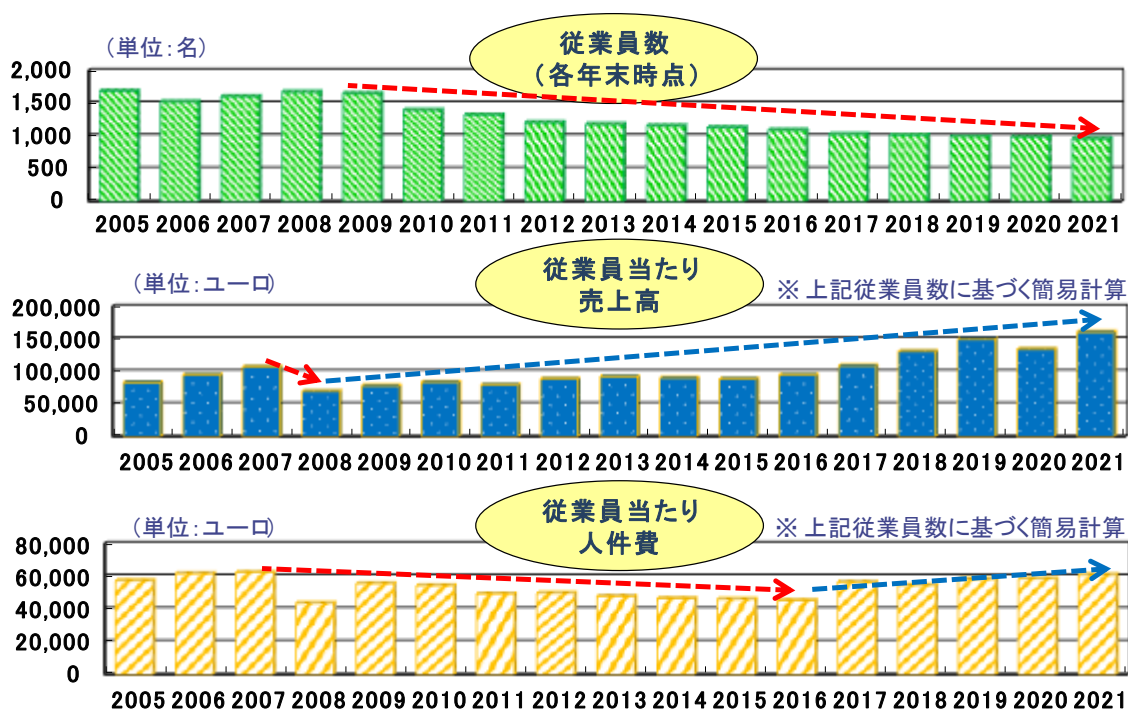
また、同様の簡易計算で従業員1人当たり人件費について試算すると、2008年には4万3,565ユーロに留まっていたが、2021年には6万912ユーロと極めて緩やかなピッチだが、着実に上昇し、生産性の向上と、従業員の（給与面での）待遇改善を同時に進めていることが確認できる。

社会主義国の国営企業が、EU加盟国の現地企業を買収、利潤追求のために人員を合理化し、現

⁷ 同社は期間平均従業員数などについて開示していないため、年末時点の在籍従業員数で簡易計算。

地の労働組合と対立を深めながらも、現地企業の経営効率の改善に成功する、という極めて皮肉な構図になっているのだ。中国側は、これを「一带一路構想の成功モデル」と主張していることから、一带一路構想の行く手には「資本主義国も“顔負け”の厳しい経営効率追求に余念のないグローバル企業の姿」が浮かび上がることになる。

図2. ピレウス港湾公社 雇用・生産性



(出所: ピレウス港湾公社・PPA)

< 暦年 >

6 まとめ

世界で展開される中国の一带一路構想に関する評価については、毀誉褒貶が著しいが、成功・失敗を断ずるのは時期尚早だろう。これこそ、歴史による証明が期待されるところだが、上記のギリシャ・ピレウス港の事例のように経営面だけに注目すると、具体的な成果が表れている事例も存在する。これまで、西欧に集中していた欧州向けの中継港湾機能の機軸を東方にシフトさせる取り組みは欧州における生産拠点の集積として東欧を重視する企業のニーズを反映するものでもあり、注目される。

他方、ドイツ・ハンブルク港の事例のように、中央政府の経済安全保障意識の変化を反映し、中国国営海運企業に対する警戒感から、その資本参加を制限する動きも見られる(上記1. 参照)。但し、伝統的に港湾運営に責任をもって来た州政府や港湾運営会社自体はコスコの資本参加を前向きな意向で、必ずしも中央政府による投資制限を歓迎している訳ではない。世界の経済安全保障のフロンティアで起こっている「経済の論理」と「安全保障の論理」の利害交錯が、ここでも具体的に顕在化している。

参考文献

ジェトロ・2022年11月9日付「ビジネス短信」[ドイツ政府、ハンブルク港への中国国営企業 COSCO 子会社による出資を制限](#)

Patrick Verhoeven, & Thomas Vanoutrive (2012). A quantitative analysis of European port governance. *Maritime Economics & Logistics* 14, 178-203. <https://doi.org/10.1057/mel.2012.6>