

出國報告（出國類別：航運管理）

## 2010 日本港口（東京港、橫濱港、 神戶港、大阪港）參訪報告

服務機關：交通部基隆港務局

姓名職稱：王俊友局長

許懷平科長

楊雯婷專員

王姿婷科員

派赴國家：日本

出國期間：99.08.16 至 99.08.22

報告日期：99.10.25

系統識別號：

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

頁數：41 含附件：是 否

出國報告名稱：2010 日本港口（東京港、橫濱港、神戶港、大阪港）參訪報告

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：交通部基隆港務局/楊雯婷/02-24206229

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

王俊友/交通部基隆港務局/局長室/局長 02-24206100

許懷平/交通部基隆港務局/秘書室/科長/02-24206127

楊雯婷/交通部基隆港務局/業務組/專員/02-24206229

王姿婷/交通部基隆港務局/業務組/科員/02-24206281

出國類別：1.考察 2.進修 3.研究 4.實習 5.其他：

出國期間：民國 99 年 8 月 16 日至 8 月 22 日

出國地區：日本

報告日期：民國 99 年 10 月 25 日

分類號/目：

關鍵詞：體制改革、東京港、橫濱港、神戶港、大阪港、橫濱港流通中心

內容摘要：

- 一、日本國土交通省為提升該國港口國際競爭力，實施「國際貨櫃戰略港灣計劃」於 2010 年 8 月 6 日宣佈將阪神港（大阪港、神戶港）和京濱港（東京港、橫濱港、川崎港）指定為日本兩大貨櫃戰略港，並進行公司化體制改革，適逢本局辦理航港體制改革之際，日本各港之作法值得作為本局推動相關改制事項之參考
- 二、為積極推動本局自由貿易港區業務，瞭解未來港區設立公共倉儲物流中心之可行性，及如何將我國自貿港區行銷至日本或他國，安排拜訪日本橫濱港流通中心(Y-CC)，及成功利用我國自貿港區營運之台裔日裔「嚴氏企業」，期將基隆港、臺北港及蘇澳港之自由貿易港區成功打造為各大國際企業亞洲貨物加值物流中心據點，使我國企業立足北台灣佈局全球。
- 三、另為落實本局內客外貨營運方針，塑造具地方特色之國家門戶新形

象，並安排參訪日本京都車站，期藉由參酌他國旅客運中心之規劃及作法，借鏡他人長處，立足前人成功經驗上持續耕耘。

## 目錄

第一章 參訪目的.....	1
第二章 行程及活動內容.....	2
第三章 日本港口特性.....	3
第四章 日本港口體制變革概要.....	5
一、港口體制沿革.....	5
二、港口埠頭公社組織架構.....	7
三、東京港株式會社組織架構.....	9
第五章 日本國際貨櫃戰略港灣計畫.....	11
一、計畫緣起與概要.....	11
二、策略與方針.....	12
三、京濱港群與阪神港群之作法.....	13
第六章 參訪行程.....	15
一、東京港.....	15
二、橫濱港.....	19
三、橫濱港流通中心.....	23
四、神戶港.....	27
五、大阪港.....	31
六、京都車站.....	35
七、株式會社嚴氏貿易.....	38
第七章 心得與建議.....	40

## 圖目錄

圖1 日本國土交通省航港管理組織架構圖.....	5
圖2 日本港口管理架構圖.....	6
圖3 橫濱港埠頭公社組織架構圖.....	8
圖4 大阪港埠頭公社組織架構圖.....	8
圖5 神戶港埠頭公社組織架構圖.....	8
圖6 東京港株式會社組織架構圖.....	9
圖7 東京港埠頭株式會社董事長.....	10
圖8 長谷川董事長與王局長就公司化議題交流.....	10
圖9 東京港株式會社人員聆聽本局之提問.....	10
圖10 王局長致贈長谷川董事長紀念品.....	10
圖11 東京港埠頭株式會社辦公室俯瞰東京港.....	10
圖12 東京港客運碼頭及客運中心內部.....	10
圖 13 日本四大港群.....	11
圖14 京濱港群分工圖.....	13
圖15 阪神港群綜合措施.....	14
圖16 東京港區圖.....	15
圖17 東京港主要貨櫃碼頭區.....	16
圖18 東京港灣局局長.....	18
圖19 王局長與中井局長就不同議題交流.....	18
圖20 王局長與中井局長就不同議題交流.....	18
圖21 王局長致贈中井局長紀念品.....	18
圖22 本局人員與港灣局振興課課長合影.....	18
圖23 東京都廳內觀光遊憩資訊置放所.....	18
圖24 橫濱港區圖.....	19
圖25 橫濱港主要貨櫃碼頭區.....	20
圖26 橫濱港灣局副局長.....	22
圖27 橫濱港灣局與本局人員討論交流.....	22
圖28 王局長與中島副局長互贈紀念品.....	22

圖29 橫濱港客運中心.....	22
圖30 橫濱港周邊大量開發住宅大廈.....	22
圖31 橫濱港舊倉庫轉型為觀光購物中心.....	22
圖32 橫濱港流通中心平面圖.....	24
圖33 橫濱港流通中心物流棟實景.....	24
圖34 橫濱港流通中心辦公室棟實景.....	25
圖35 橫濱港流通中心董事長.....	26
圖36 流通中心董事長向本局人員介紹該公司.....	26
圖37 物流棟內部.....	26
圖38 物流棟車道.....	26
圖39 物流棟屋頂停車場.....	26
圖40 橫濱港流通中心作業流程.....	26
圖41 神戶港區圖.....	27
圖42 港島.....	28
圖43 六甲島.....	28
圖44 神戶港人員與本局人員相互交流.....	30
圖45 神戶港人員向局長簡介該港.....	30
圖46 神戶港邊觀光旅館.....	30
圖47 神戶港周邊知名觀光地標.....	30
圖48 往昔碼頭轉型為大學校舍.....	30
圖49 往昔碼頭轉型為二手車物流中心.....	30
圖50 大阪港區圖.....	31
圖51 南港地區及夢洲貨櫃碼頭.....	32
圖52 大阪港口發展計畫.....	33
圖53 大阪港灣局局長回覆本局提問.....	34
圖54 港灣局人員向局長介紹大阪港.....	34
圖55 王局長致贈港灣局局長紀念品.....	34
圖56 港口周邊大型國際知名企業物流倉.....	34
圖57 國際郵輪靠泊大阪港.....	34
圖58 港口周邊經美化之焚化爐及汗水處理區.....	34
圖59 自大廳頂樓眺望車站.....	35
圖60 自大廳頂樓眺望車站.....	35
圖61 京都車站立面圖.....	36
圖 62 車站天井休憩空間.....	37

圖63 車站休憩店鋪.....	37
圖64 西日本鐵道公司森原課長向局長簡介.....	37
圖65 嚴氏貿易與本局人員相互交流.....	39
圖66 嚴為雄董事長(右)與該公司新加坡負責人.....	39
圖67 該公司印尼負責人.....	39
圖68 局長致贈嚴董事長紀念品.....	39

## 表目錄

表1 訪行程活動表.....	2
表2 東京、橫濱、大阪、神戶港基本資料比較表.....	3
表3 日本港口埠頭公社概要表.....	7
表4 日本國際貨櫃戰略港灣計畫策略與方針.....	12
表5 東京港主要貨櫃碼頭概況.....	16
表6 東京港外貿貨櫃碼頭航線概況.....	16
表7 橫濱港主要貨櫃碼頭概況.....	20
表8 橫濱港外貿貨櫃碼頭航線概況.....	20
表9 YCC 物流中心及辦公室概況.....	23
表10 神戶港主要貨櫃碼頭概況.....	28
表11 神戶港外貿貨櫃碼頭航線概況.....	28
表12 大阪港主要貨櫃碼頭概況.....	32
表13 大阪港外貿貨櫃碼頭航線每月航班數概況.....	32
表14 車站內飯店各樓層鋪設.....	36
表15 車站內伊勢丹百貨樓層鋪設.....	36

## 第一章 參訪目的

中國沿海港口崛起，大型船舶直靠中國港口，及國內產業外移、少子化現象、貨物型態改變等因素使我國港口面臨貨量逐年下滑之危機，而同屬東亞島國經濟發展體的日本港口亦面臨著相同的大環境困境。

日本政府為因應國內港口種種內、外不利因素之威脅，提振該國港口的全球競爭力，於 2010 年 8 月 6 日宣佈將京濱港（東京港、橫濱港、川崎港）與阪神港（大阪港、神戶港）指定為日本兩大貨櫃戰略港，實施「日本國際戰略港灣計畫」，以中央政府的力量，增加對戰略港的建設投資與資金補助，並釋出稅賦上優惠，傾全力提升日本港口國際地位。未來東京港與橫濱港，以及神戶港與大阪港均將以股份有限公司之型態相互合併，東京港埠頭公社並率先於 2008 年進行公司化，改制為東京港貨櫃碼頭公司（TPTC），具有承先啓後之指標性意義。

我國交通部為改善國際商港經營體質與人力結構，增加港埠企業化經營效率及市場即時應變能力，配合政府組織再造進程，參照國際知名港口政企分離改制作法，規劃於「交通及建設部」下設立「航港局」，綜理航政及港政公權力業務，原港務局之營運單位則改制為港務公司專責港埠經營業務，訂於 101 年 1 月掛牌，以因應日益嚴峻的國際港埠競爭環境。

適逢本局辦理航港體制改革之際，日本各港之作法值得作為本局推動相關改制事項之參考，爰由本局王俊友局長率隊前往東京港、橫濱港、神戶港及大阪港進行參訪交流，汲取對方經驗。另為積極推動本局自由貿易港區業務，瞭解未來港區設立公共倉儲物流中心之可行性，及深入瞭解如何將我國自貿港區行銷至日本或他國，並拜訪日本橫濱港流通中心(Y-CC)及成功利用我國自貿區營運之台裔日商「嚴氏企業」，期於兩岸簽署經濟合作架構協議（ECFA），我國各方優勢逐步顯現後，把握黃金時期將基隆港、臺北港及蘇澳港之自由貿易港區成功打造為各大國際企業亞洲貨物加值物流中心據點，使我國企業立足北台灣佈局全球。

最後並至日本京都車站參訪，期藉由參酌他國旅客運中心之規劃及作法，借鏡他人長處，立足前人成功經驗上持續耕耘，落實本局內客外貨營運方針，打造基隆港東西岸客運中心地標性建築，塑造具地方特色之國家門戶新形象。

## 第二章 行程及活動內容

本局參訪團隊於 99 年 8 月 16 日出發，99 年 8 月 22 日返國，本次行程表如下表所示，以下將針對主要活動區分章節進行報告。

表 1 參訪行程活動表

日期	行程	地點
8/16(一)	上午：08:50 搭乘長榮航空 BR2198 班機至東京成田機場 下午：拜會萬海航運日比谷辦公室	台北至東京
8/17(二)	上午：參訪橫濱港灣局 下午：1.參訪橫濱港流通中心(YCC) 2.參訪嚴氏企業	橫濱 東京
8/18(三)	上午：1.參訪東京港灣局 2.參訪東京港公司(TPTC) 下午：新神戶車站	東京 神戶
8/19(四)	上午：參訪神戶港碼頭 下午：參訪神戶港灣局	神戶
8/20(五)	上午：參訪大阪港碼頭 下午：參訪大阪港灣局	大阪
8/21(六)	上午：參訪京都車站 下午：整理參訪資料	京都
8/22(日)	上午：整理參訪資料 下午：13:30 搭乘長榮航空 BR 返抵桃園國際機場	大阪至台北

### 第三章 日本港口特性

如同個人的人格特質因先、後天環境之不同而有所異，港口發展亦因所在地理位置的先天自然環境，及所在國家的政、經人文因素不同而衍生出相異的特性及優缺點。本報告蒐集彙整日本四港基本數據資料如下表，並簡要分析所參訪之東京、橫濱、大阪、神戶港在本質上與基隆港之差異：

表 2 東京、橫濱、大阪、神戶港基本資料比較表

港口	東京	橫濱	神戶	大阪
2009 貨櫃港排名 (櫃量 TEU)	27 (379 萬)	39 (279 萬)	47 (224 萬)	52 (209 萬)
2009 進港船舶艘數 (總噸數)	28,118 1 億 6,078 萬	37,104 2 億 5,784 萬	36,482 1 億 8,707 萬	25,304 1 億 2,415 萬
平均每艘船舶噸數	5,718 噸	6,949 噸	5,127 噸	4,906 噸
內航船舶艘數比重	79%	73%	79%	89%
外航客船進港艘數 內航客船進港艘數	10 1,649	43 254	49 8,251	32 19
2009 貨物作業量(噸)	7,241 萬	1 億 1,552 萬	7,702 萬	8,094 萬
(外貿貨量)	4,068 萬 (56%)	7,504 萬 (64.9%)	4,318 萬 (56%)	3,281 萬 (40.5%)
(內貿貨量)	3,173 萬 (44%)	4,048 萬 (35.1%)	3,384 萬 (44%)	4,813 萬 (59.5%)
2009 進出口值(NT)	3 兆 9,598 億 (出口 64%)	3 兆 1,737 億 (進口 54%)	2 兆 4,950 億 (出口 65%)	2 兆 2,869 億 (進口 55%)
2010 初基隆-台北港 開闢航線數(航商數)	23 條 (11 家)	26 條 (16 家)	21 條 (10 家)	19 條 (8 家)
水域面積(公頃)	5,292	7,315	9,203	4,741
陸域面積(公頃)	1,033	2,839	2,091	1,912

(一) 四港之貨櫃作業量均達 200 萬 TEU 水準，大阪港貨櫃作業量規模與基隆港(含臺北港)最相近。

以貨櫃作業量及全球排名而言，東京港為日本第 1 大貨櫃港，去(98)年有

379 萬 TEU 貨櫃作業量，全球排名 27；其他三港貨櫃量均為 200 多萬 TEU，其中又以大阪港貨櫃作業量規模與基隆港(含臺北港)193 萬 TEU 最相近。

(二)國內航線船舶比重佔總進港船舶數 7 成以上，區分內貿及外貿碼頭；進港船舶平均噸位低於基隆港。

不同於我國的國內貨物運送，因國土面積較小、路程較短，陸運成本便宜、機動性高，故多以貨車、卡車載運至國內各地；日本陸運成本十分昂貴，故該國之國內貨物流通以港口國內航線船舶載運比例高，以本次參訪的四個港口為例，國內航線船舶比重佔總進港船舶數均達 7 成；另因內貿船舶及貨量具規模，因此日本港口的碼頭會先明確區分內貿專用碼頭及外貿專用碼頭，再細分貨櫃碼頭或散雜貨碼頭。其次，因內航船舶噸位較小，故四港進港船舶艘數雖為基隆港(10,075 艘)的 2-3 倍，但平均每艘進港船舶噸數卻僅基隆港進港船舶噸數(13,115 噸)的 1/2。

(三)港口內貿貨物量比重高達 3 成以上，我國內貿貨物則多以陸運為主。

日本內貿貨物經由港口運送比重高，京、濱、阪、神四港口的內貿貨物作業量比重達港口作業量 3 成以上，大阪港更高達 6 成，而此種內貿需求導向的特質使其對國外貿易依存度降低，故 2008 金融海嘯對該港之影響力相對他港衝擊較低。

(四)水陸域面積廣大，盛行港域內周遊客輪；因港市合一體制，港灣局須負責港區週邊公園綠地建設。

基隆港水域僅 375 公頃，客運業務主要係國際郵輪、兩岸渡輪及離島航線客輪，98 年共計進港船舶 396 艘次，其中國際郵輪達 100 艘次，國內線則為 200 多艘次；日本水域面積廣大，四港水域面積最小的大阪港亦有 4,700 公頃，輔以日本港口週邊景觀優美，故除國際郵輪業務外，亦盛行港域內周遊業務；另因日本港口係港市合一體制，港區週邊公園綠地建設均係由港灣局所負責。

(五)阪神大地震後各港口部份貨櫃碼頭建設耐震強化岸壁碼頭

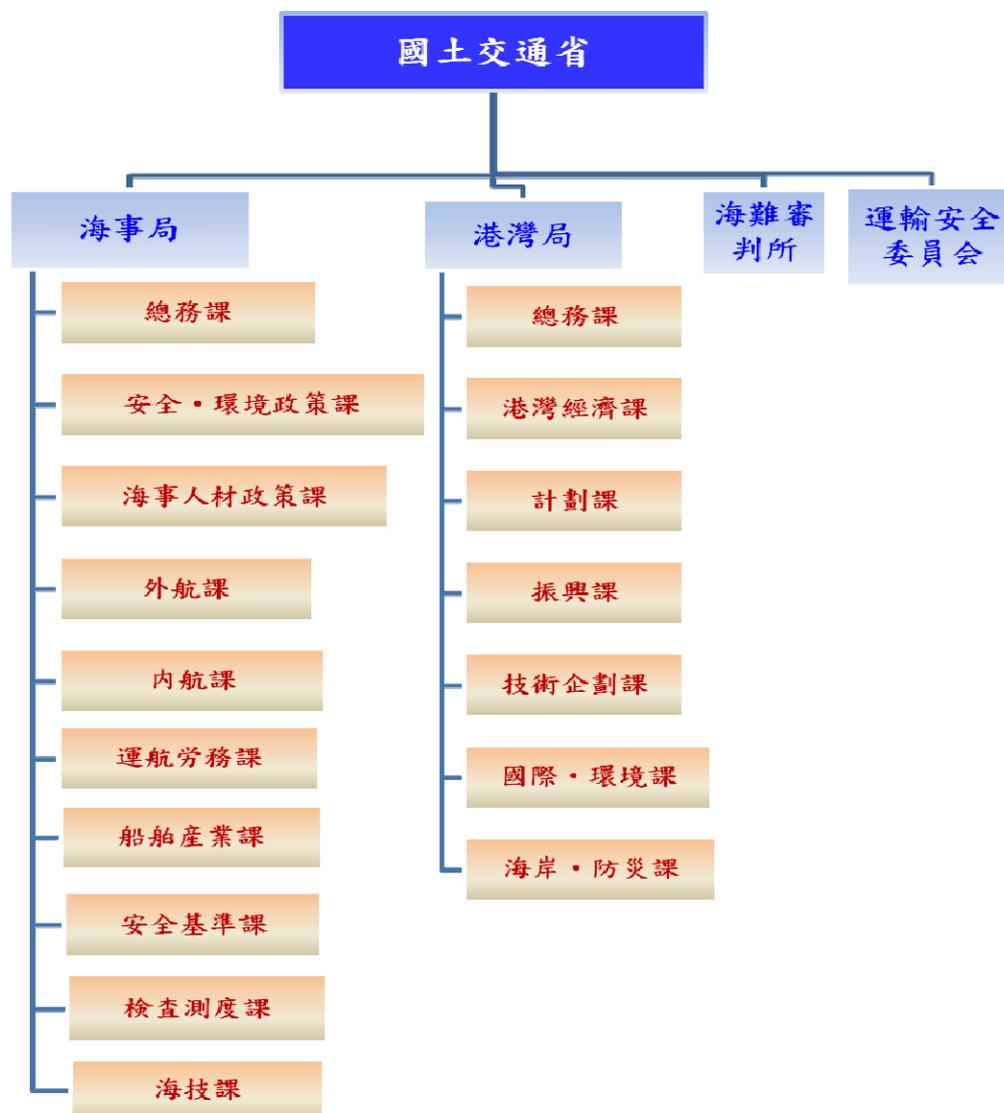
1995 年 1 月 17 日阪神大地震造成日本 6 千多人死亡、4 萬多人受傷，促使日後日本各界對於地震科學、都市建築防震、交通防震之重視；而神戶港遭受重創亦使日本各港開始強調港區防震重要性，並於部份區域建設耐震碼頭。

#### 第四章 日本港口體制改革概要

## 一、港口體制沿革

日本國際商港的中央主管機關為「國土交通省」(Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism)。日本政府於 2001 年 1 月 6 日進行中央部會重組，將主管海陸空運輸、港灣、船舶、交通、氣象等機關的「運輸省」，主管道路、河川、政府廳舍建造維護等建設事業的「建設省」，主管北海道綜合開發事務的「北海道開發廳」，以及主管土地、水資源、離島建設、災害防治及大都會圈政策等的「國土廳」合併組成；並於其下設置海事局(Maritime Bureau)綜理港政及航政業務，以及港灣局(Ports and Harbours Bureau)綜理港灣經營管理相關業務。

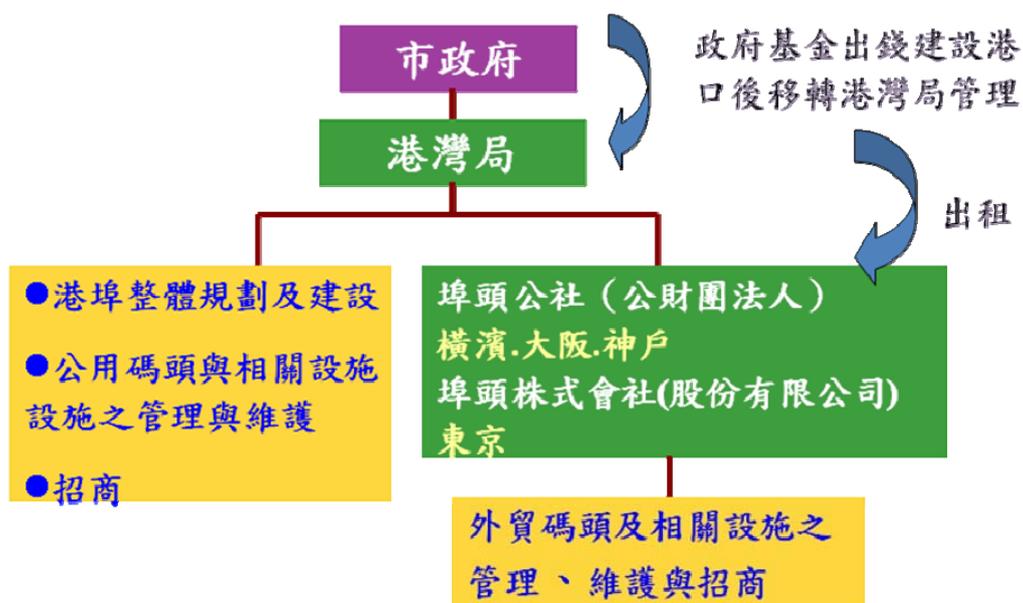
圖 1 日本國土交通省航港管理組織架構圖



現行日本各港口的管理體制主要係依據日本政府於 1950 年所制訂之「港灣法」所設置，為典型的「港市合一」管理體制。各港口所在地之地方政府即是日本港灣法中所稱的「港灣管理者」，同時也是該港土地與財產所有者；而各地方政府在其組織中也設置有港灣局，主要業務包括：維持港灣設施(如防波堤、航道、岸壁、碼頭、裝卸機具等設施)良好狀態，港灣之開發、建設與維護，制定港灣發展計畫等。其次，地方政府依據港灣法第 35 條之 2 設置「地方港灣審議會」以提供當地首長有關於港灣發展之建言，對於港灣發展亦具影響力。

地方政府為強化港灣碼頭營運管理能力，除公用及內貿碼頭由港灣局自行管理外，多委由「埠頭公社」財團法人組織來管理，如：東京港埠頭公社(1981 年成立)、橫濱港埠頭公社(YPPC)(1981 年成立)、神戶港埠頭公社(1981 年成立) 及大阪港埠頭公社(1981 年成立)，「埠頭公社」再將所管理之碼頭出租與民間航商業者，期以民間公司的經營活力、彈性，提升港口經營效率，類似目前我國各港將碼投出租與各航商之模式。其中，日本第一大貨櫃港-東京港之埠頭公社已於 2008 年改制為東京港埠頭株式會社(股份有限公司)，具有指標性的意義。

圖 2 日本港口管理架構圖



過去日本港口碼頭之建設開發多由中央和地方政府共同投資建造，埠頭公社成立後，港灣局則以出租之方式將欲委由其經營管理之碼頭移轉與埠頭公社；新開發設立之碼頭則多由埠頭公社自行負責建設與經營管理。惟當初建設碼頭成本高昂，且日本政府管理當局係以利潤中心觀念治理港口，為平衡過去所費建設支出，日本港口收費相較鄰近亞洲各國偏高，復以近年東亞諸港紛紛崛起，港口地位大受威脅。

## 二、港口埠頭公社組織架構

日本各港口埠頭公社之前身為「埠頭公團」，係負責港口碼頭建造及營運之公共團體，爾後日本政府為提昇港口裝卸經營效率及降低港灣建設財務負擔，1980年代後於各港口陸續設置「埠頭公社」以取代「埠頭公團」。以下簡述橫濱港埠頭公社(Yokohama Port Public Corporation；YPPC)、大阪港埠頭公社(Osaka Port Corporation；OPC)、神戶港埠頭公社(Kobe Port Terminal Corporation；KPTC)之組織概要如下：

### (一) 公社概要

表 3 日本港口埠頭公社概要表

名稱	橫濱港埠頭公社	大阪港埠頭公社	神戶港埠頭公社
理事長	金田 孝之	奧田 剛章	片桐 正彦
設立者	橫濱市	大板市	神戶市
設立年月日	1981 年 12 月 25 日		1981 年 12 月 25 日
成立資本	約 17.4 億台幣	約 14.1 億台幣	-
市出資比例	100%	100%	100%
職員	理事 3 名;職員 56 名	理事 4 名;職員 53 名	-
主要業務	外貿碼頭及相關設施之建設營運管理、受託公共貨櫃碼頭及相關業務之營運管理、橫濱市委託管理之海域環境的保全維護、建設廢土之收受處理(填海造地)。	經營管理大阪港貨櫃碼頭、定期班船碼頭，及客輪碼頭等相關設施之建設、租借與改良維修業務。	外貿及渡輪碼頭之建設維護與營運管理。

圖 3 橫濱港埠頭公社組織架構圖

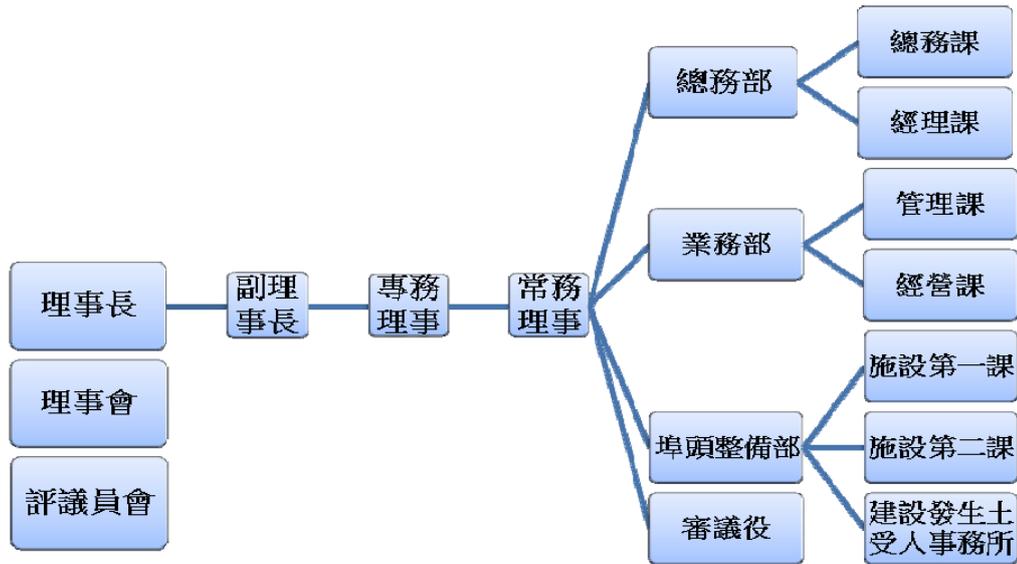


圖 4 大阪港埠頭公社組織架構圖

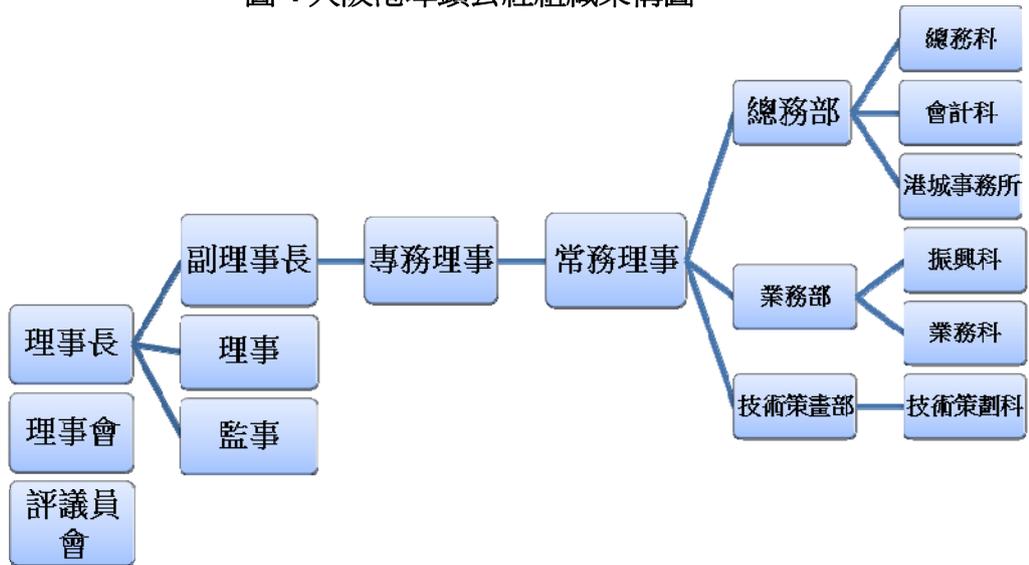
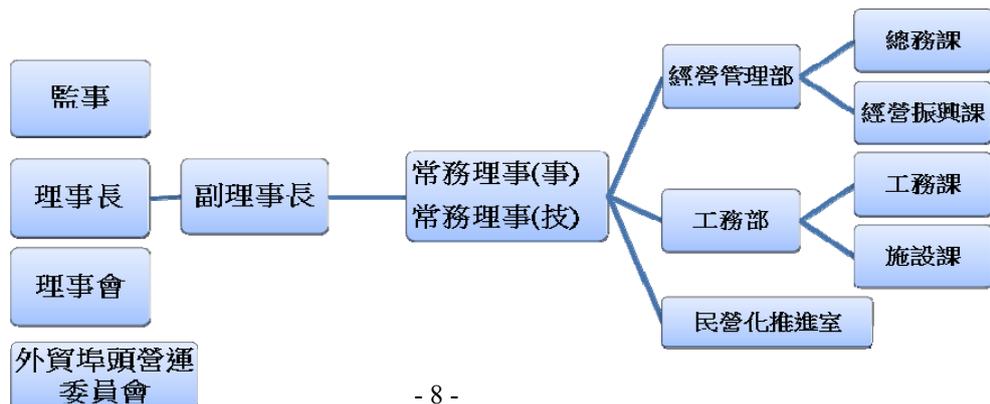


圖 5 神戶港埠頭公社組織架構圖



### 三、東京港株式會社組織架構

東京港株式會社於 2008 年 4 月成立，繼受原東京港埠頭公社的業務，東京都政府期望可藉由體制改革來提高東京港的經營效率，改善服務質、量，除負責外貿貨櫃碼頭的經營管理業務，2009 年並承接原由東京都港灣局管理的青海與品川公用貨櫃碼頭，逐步達成港口經營管理一元化的目標；同時也與東京都合作開發建設各類供市民使用之休閒設施。以下簡述東京港株式會社之組織概要：

(一)資本額：約 64.6 億台幣。

(二)公司股份：50%東京都；50%臨海控股公司。土地所有權仍為港灣局所有，無償供公司使用，土地資產管理權依性質多數歸公司所有。

(二) 主要業務：

1. 外貿碼頭事業：大井、青海、品川及臺場 Liner 碼頭等貨櫃碼頭之維護、出租及營運管理。
2. 渡輪航運大樓等運營事業：渡輪航運大樓及其後方拖車堆場的出租及營運管理。
3. 指定管理者的相關事業：東京都等公共設施及其附屬設施等營運管理，如：客船航運中心管理事業、船舶供水事業、公園管理事業等。
4. 建築廢棄土有效利用事業：東京都內公共事業建築廢棄土的收受等，如：新海面處分場建築廢棄土的有效利用事業、水底土砂的有效利用事業。
5. 環境保護事業：用於自然環境保護淺灘的維持管理及廢油的處理等，如：羽田沖淺灘維持事業、海上清掃事業、廢油回收事業。

(四)人員：191 人；概分三類 1.公務員退休再聘 2.公務員轉任 3.公司新聘任。

圖 6 東京港株式會社組織架構圖

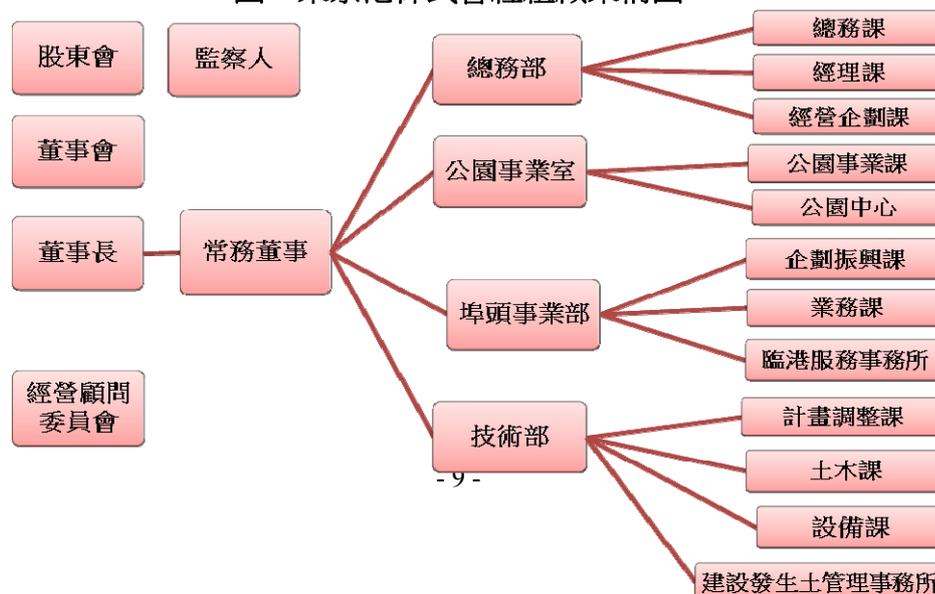




圖 7 東京港埠頭株式會社董事長 長谷川健次



圖 8 長谷川董事長與王局長就公司化議題交流



圖 9 東京港株式會社人員聆聽本局之提問



圖 10 王局長致贈長谷川董事長紀念品



圖 11 由東京港埠頭株式會社辦公室俯瞰東京港

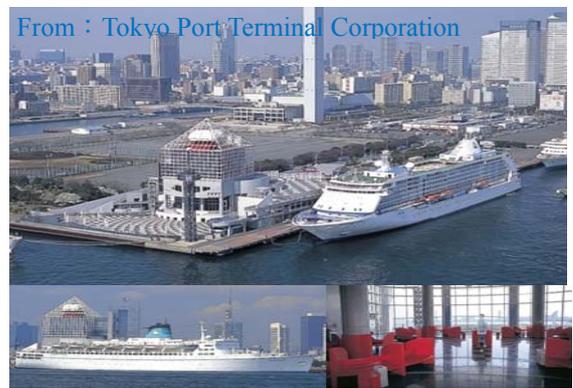


圖 12 東京港客運碼頭及客運中心內部

## 第五章 日本國際貨櫃戰略港灣計畫

### 一、計畫緣起與概要

2000 年，東京港、橫濱港、神戶港與大阪港的全球貨櫃港排名分別是 15 名(289 萬 TEU)、21 名(231 萬 TEU)、22 名(226 萬 TEU)、36 名(147 萬 TEU)；2009 年，此四大港的世界排名分別是；10 年後，2009 年這四大港排名分別是 27 名(379 萬 TEU)、39 名(279 萬 TEU)、47 名(224 萬 TEU)、52 名(209 萬 TEU)。雖以貨量而言，除神戶港貨量未增長外，另三港貨櫃量均較 10 年前增加，惟受中國港口不斷崛起影響，全球排名卻逐年下滑；其次，因日本生產成本高，許多國內產業外移至中國、越南、印度等東南亞東國家亦致使其國內港口貨源不斷減少，復以韓國釜山港祭出多項獎勵措施更使日本港口轉運櫃量受到衝擊，在多重內外不利因素威脅下，日本政府推動『國際貨櫃戰略港灣計畫』，由日本四大區港群，即東京灣港口(東京港、川崎港、橫濱港)、伊勢灣港口(名古屋港、四日市港)、大阪灣港口(神戶港、大阪港)與北九州灣港口(博多港、北九州港) 相互競爭，最後東京灣港群與大阪灣港群因地理位置、腹地與經濟地位具優勢而勝出，日本國土交通省於 99 年 8 月 6 日正式宣布京濱港(東京港、川崎港、橫濱港)及阪神港(大阪港及神戶港)為日本國際貨櫃戰略港灣，未來將撥預算重點扶植這幾座港口，提高港口投資建設費由國家負擔比重，釋出稅賦減免優惠，降低港口收費，期成為東亞重要樞紐港及可與釜山港相抗衡之轉口港。



圖 13 日本四大港群

### 二、策略與方針

日本國際貨櫃戰略港灣計畫之策略與作法主要自國家、自治團體(埠頭公社)、民間三方著力，彙整如下表：

表 4 日本國際貨櫃戰略港灣計畫策略與方針

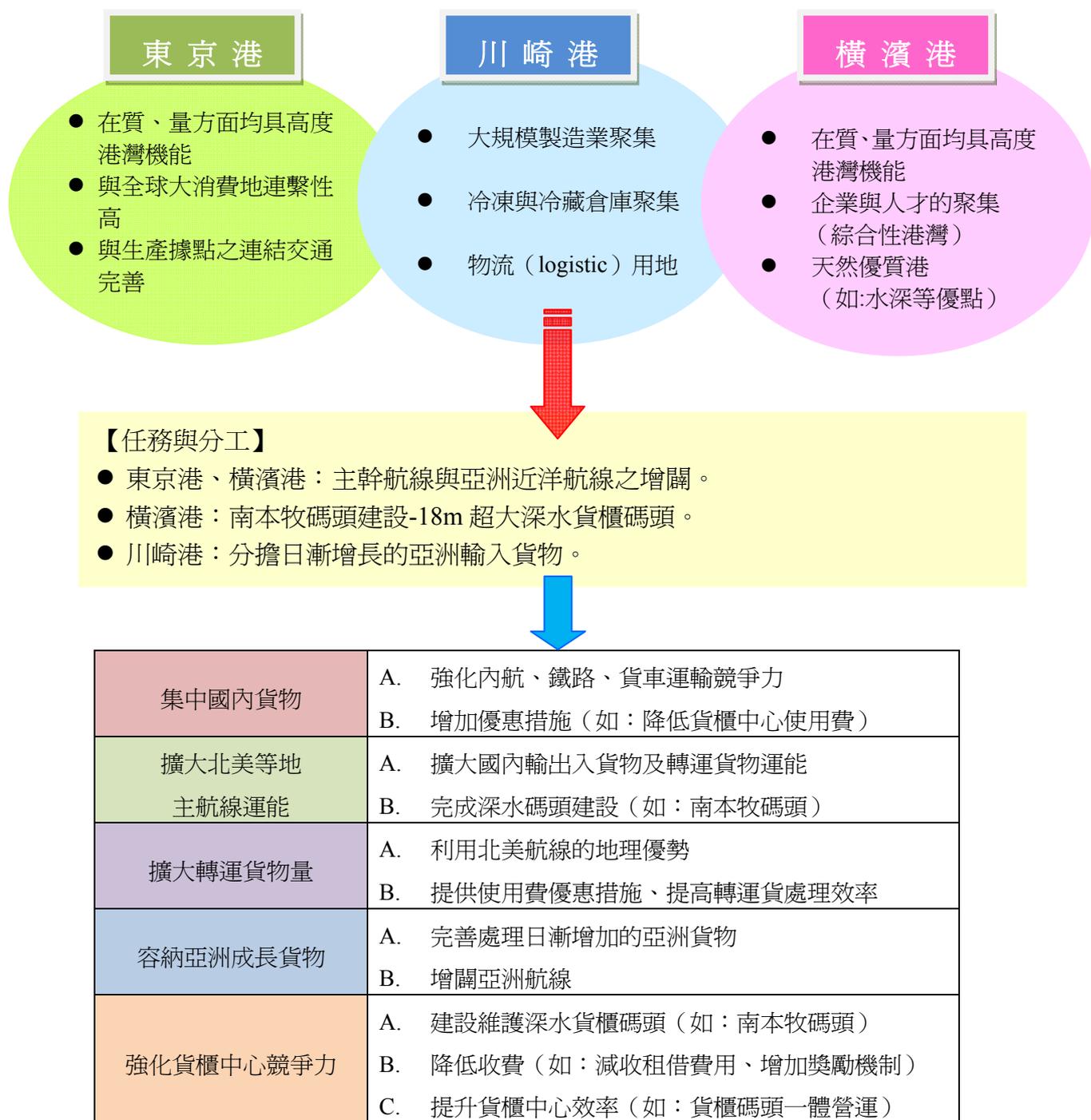
國家	自治團體	民間
1.修訂港灣法 建立戰略港灣法地位 2.修訂稅制 3.事業補助 (降低港口經營成本) (1)補助資金之創設 (2)環境及安全政策補助	1.出資 2.統一管理碼頭 3.埠頭公社公司化 (1)神戶港及大阪港埠頭公社於2011年前公司化，兩家公司於2015年經營統合。 (2)東京港及橫濱港於2014年前以公司型態經營統合。	1.出資 2.延攬錄用民間經營團隊與顧問，強化經營能力。
 <p>建立擁有財政力、營業力、競爭力的日本港灣局</p>		
<p>港口經營管理一體性</p>		
<p>建設貨櫃中心及高效率、一體化的營運</p>	<p>貨櫃中心與物流園區相輔相成</p>	<p>腹地及地方港的集貨</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公共碼頭、埠頭公社碼頭、貨櫃中心的一體化，提升經營效率</li> <li>■ 促成新規劃碼頭、貨櫃中心建設與營運期間之補助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 對於與貨櫃中心一體化之物流倉庫園區、物流中心之支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 加強與內陸貨櫃集散站合作</li> <li>■ 以 JR 鐵道、臨海鐵道支援腹地貨物之集貨</li> <li>■ 以港口內航航線接駁為手段作為地方港口的集貨支援</li> <li>■ 駁船間橫向運輸的支援</li> </ul>

### 三、京濱港群與阪神港群之作法

#### (一) 京濱港群之作法

京濱港群的東京港、川崎港與橫濱港各依其長處與特性，於京濱戰略港灣計畫中扮演不同的功能角色及分工：

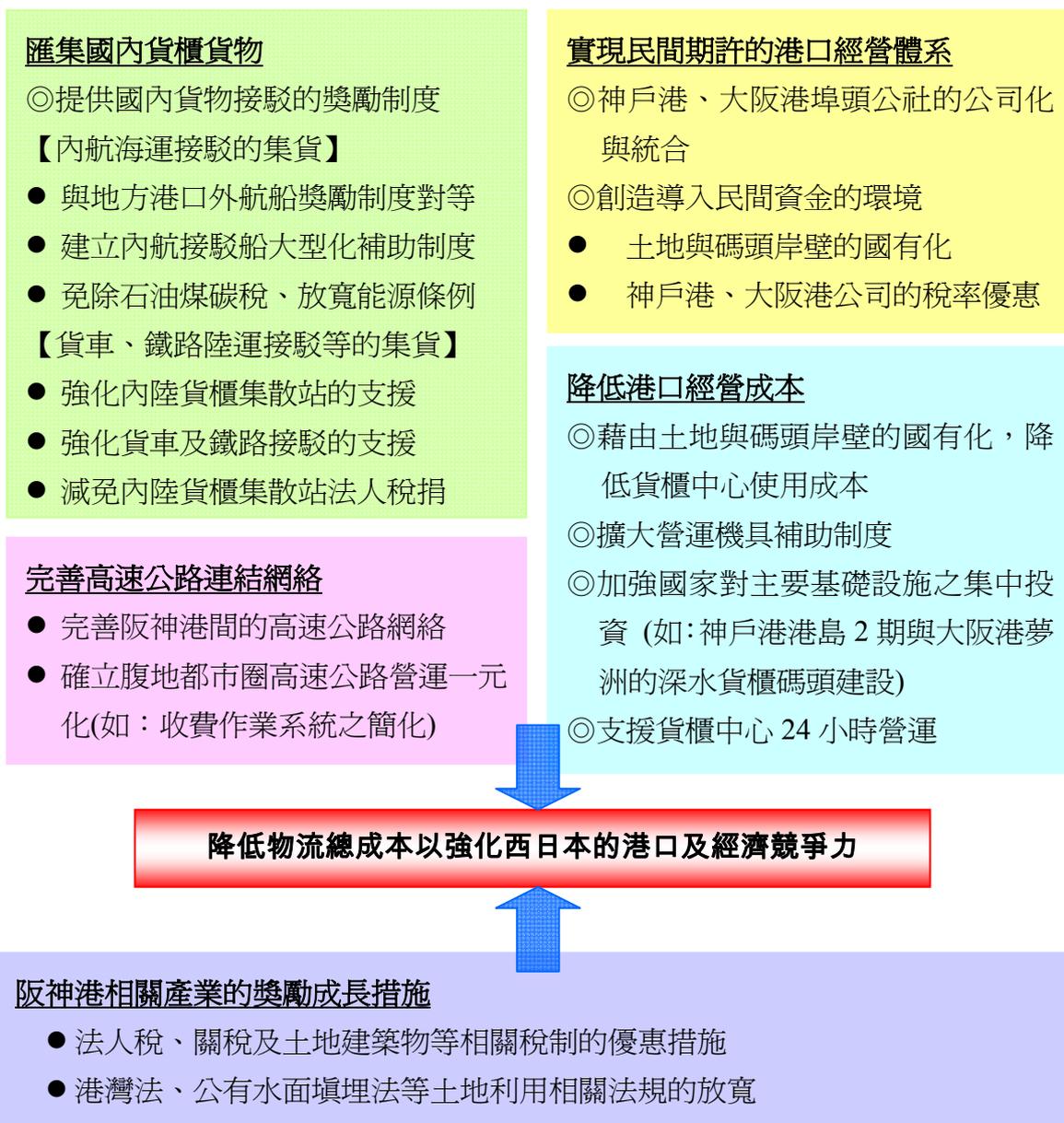
圖 14 京濱港群分工圖



## (二)阪神港群之作法

相較於京濱港群之各港依其優勢各具有不同之任務與分工，阪神港群則是以神戶港與大阪港兩港整體統一規劃，主要從匯集國內貨櫃貨物、完善高速公路連結網絡、降低港口經營成本、實現民間期許的港口經營體及阪神港相關產業的獎勵成長措施系等五大面向著力：

圖 15 阪神港群綜合措施



## 第五章 參訪行程

### 一、東京港

#### (一)港口概況

東京港為日本首都圈與國內外貿易運輸的門戶，腹地自周邊的東京都擴及至信越及東北地區等具4,000萬人口的生活圈；海域面積5,292公頃、陸域面積1,033公頃，內外貿碼頭共計24座，船席總數為111個，其中外貿貨櫃碼頭15個。自1998年起的外貿貨櫃量居日本首位，以貨櫃定期航線網絡連接世界主要港口，是日本首都圈產業發展及民眾生活支柱的重要物流據點。

#### (二)主要港區概要-東京港區主要可以分為六大類

- 1.外貿貨櫃碼頭(大井貨櫃碼頭、青海貨櫃碼頭、品川貨櫃碼頭)；
- 2.外貿食品碼頭(大井食品碼頭、大井水產品碼頭、月島碼頭)；
- 3.外貿散雜貨碼頭(台場定期碼頭、中央防波堤內側散貨碼頭)；
- 4.建材、木頭碼頭(若洲建材碼頭、大井建材碼頭、15 號地木材碼頭)；
- 5.內貿碼頭(芝浦、日出、辰巳與 10 號地碼頭、品川與若洲內貿碼頭)；
- 6.客船及多功能碼頭(晴海客船碼頭、竹芝碼頭、15 號地多功能碼頭)

圖 16 東京港區圖



圖片來源：Bureau of Port and Harbor, Tokyo Metropolitan Government

港區營運重心主要集中在專門處理外貿貨櫃的大井貨櫃碼頭、青海貨櫃碼頭及品川貨櫃碼頭，其中又以大井貨櫃碼頭區為東京港最主要、最新的開發區域，部分岸壁更設置防震功能，並從 2009 年 4 月份開始統一由東京港埠頭株式會社負責經營管理。

圖 17 東京港主要貨櫃碼頭區



圖片來源：Tokyo Port Terminal Corporation

表 5 東京港主要貨櫃碼頭概況

碼頭名稱	總面積 (m <sup>2</sup> )	船席數量	長度 (m)	水深 (m)	船舶噸位 (D/W)	橋式機數量	使用型態
大井碼頭	945,700	7	2,354	-15	50,000	20	專用
青海碼頭	239,956	3	870	-13~15	35,000~50,000	6	公用
	239,123	2	700	-15	50,000	6	專用
品川碼頭	79,939 (後線)	3	555	-10	15,000	4	公用
總計	-	15	-	-	-	36	

表 6 東京港外貿貨櫃碼頭航線概況

碼頭	北美	歐洲	新西蘭	南美	亞洲	中國	韓國	合計
大井	56	8	2	4	62	56	0	188
青海	24	8	0	0	46	60	4	142
品川	0	0	0	0	4	16	40	60

### (三)重點發展計畫

- 1.推動落實京濱港國際戰略港灣計畫(參閱第 13 頁)。
- 2.持續依循 2005 年 12 月由東京都政府所制定的「第 7 次改訂港灣計畫」(the 7<sup>th</sup> revised Port and Harbor Plan)發展：
  - (1)物流面：A.外貿貨櫃碼頭-青海、大井碼頭水深浚深至-15~-16 公尺，及擴充碼頭用地；中央防波堤外側開發新貨櫃碼頭。B.內貿貨櫃碼頭-品川內貿及 10 號地碼頭浚深，重整 10 號地渡輪碼頭。C.調整第一航路路線及浚深水深至-15~-16.5 公尺。
  - (2)人流面：A.日出客貨船碼頭-強化港灣內周遊郵輪業務。B.晴海客船碼頭-強化大型遠洋郵輪業務。
  - (3)其他：A.創造再生親水空間。B.強化東京危機管理能力(如:大地震應變措施)。
- 3.強化與橫濱港與川崎港的合作：除推動京濱港戰略計劃外，目前已逐步採行相關行動計畫，(1)統一及標準化進港作業流程(2)強化內航樞紐機能(3)有效率整體性發展東京灣設施與機能(4)降低海運成本提升國際競爭力(如:目前進入東京灣之船舶，靠泊三港僅收一次臨港費用；並自 2009 年 4 月起，統一三港的費率標準)

### (四)經驗交流-除前文彙整內容外，另整理如下要點

- 1.有關我國與大陸所簽訂之兩岸經濟合作架構協議(ECFA)是否會對日本港口貨量或其他業務層面有所影響乙節，該港表示此議題係屬於整體國家政策方向的問題，至目前為止對該港影響不大。
- 2.有關東京港埠頭株式會社(港公司)改制議題:
  - (1)目前東京港公司資本：50%屬東京都，50%屬臨海控股公司，雖稱民營公司，惟臨海控股公司基本上也屬於國家所有，因此本質上仍是由政府 100%所有的公司，或可稱為第 3 財團法人。
  - (2)該公司所屬土地均係由東京都政府無償提供，地上物的部分則依財產屬性不同而歸屬不同單位(港灣局或港公司)。
  - (3)目前港公司負責所有外貿貨櫃碼頭之管理與營運，散雜貨碼頭則由港灣局負責經營管理。



圖 18 東京港灣局局長 中井 敬三(右)



圖 19 王局長與中井局長就不同議題交流



圖 20 王局長與中井局長就不同議題交流



圖 21 王局長致贈中井局長紀念品



圖 22 本局人員與港灣局振興課課長合影



圖 23 東京都廳內觀光遊憩資訊置放所

## 二、橫濱港

### (一)港口概況

橫濱港為日本5大港之一，深受美國影響，經濟腹地部分與東京港重疊；為綜合性港口，除為商業港外，也是日本4大工業區之一的「京濱工業區」的基地(以鋼鐵、造船、煉油、化工等為主)，具有工業港的功能；海域面積7,315.9公頃、陸域面積2,839.6公頃(其中商港區985.9公頃、工業港區1,696.4公頃，另有遊艇等其他區)，商業港區的內外貿碼頭共計11座，船席總數計78個，其中外貿貨櫃碼頭計有20個。此外，因歷史因素，橫濱港仍有少部分碼頭為美軍所使用。

### (二)主要港區概要-主要可分為以下 10 座碼頭區

- 1.本牧碼頭、2. 南本牧碼頭、3. 大黑碼頭、4. 山下碼頭、5. 大棧橋國際客船碼頭、
- 6.出田町碼頭、7.瑞穗碼頭、8.山內碼頭、9.新港碼頭、10.金澤木材碼頭

圖 24 橫濱港區圖



圖片來源：Yokohama Port Public Corporation

港區營運重心主要集中在專門處理外貿貨櫃的南本牧貨櫃碼頭、本牧貨櫃碼頭及大黑貨櫃碼頭，其中又以南本牧貨櫃碼頭區為橫濱港最主要、最新的開發區域，目前仍有兩座碼頭尚在填築建設中，未來可供萬 TEU 級貨櫃船靠泊，為京濱戰略港灣計畫的重點工程之一。目前南本牧碼頭係由埠頭公社經營管理，本牧碼頭及大黑碼頭則僅部分碼頭由埠頭公社管理，餘由港灣局管理。

圖 25 橫濱港主要貨櫃碼頭區



圖片來源：Yokohama Port Public Corporation

表 7 橫濱港主要貨櫃碼頭概況

碼頭名稱	總面積 (m <sup>2</sup> )	船席數量	長度 (m)	水深 (m)	橋式機數量	使用型態
南本牧碼頭	404,000	2	700	-16	6	專用
本牧碼頭	846,000	10	2,710	-11~-15	25	專用或公用
大黑碼頭	364,235	3	940	-12~-15	8	專用或公用
總計	-	15	-	-	39	-

表 8 橫濱港外貿貨櫃碼頭航線概況

碼頭	美西	美東	中南美	北歐	地中海	澳洲	東南亞	韓國	中國	其他	合計
航線數	10	4	8	1	1	6	23	9	39	2	103
航商數	9	6	8	1	1	15	21	13	28	2	105

### (三)重點發展計畫

- 1.推動落實京濱港國際戰略港灣計畫(參閱第 13 頁)。
- 2.強化與東京港與川崎港的合作：(1)制定三港的共同願景與目標；(2)三港聯合對貨主、物流業者行銷；(3) 統一三港的進港費用標準、設置單一窗口收費。
- 3.實施費率優惠措施：貨櫃船、客船、轉口櫃等方面給予不同程度費率優惠，如
  - (1)貨櫃船：A.3,000 以上未滿 10,000 總噸貨櫃船進港費以 5 折計收；  
B.50,000 總噸以上貨櫃船均以總噸 50,000 總噸計收進港費；  
C.一次貨櫃作業量達 1000 個以上進港費 3-5 折不等優惠；  
D.特定碼頭營運業者貨櫃處理量達一定數量碼頭用地使用費 5 折；
  - (2)客船：同一客船前年度進港 12 次以上且今年度進港累計 6 次以上進港費 5 折計收；
  - (3)轉口櫃：橋式機使用費 5 折計收、碼頭用地使用費 5 折計收；

### (四)經驗交流-除前文彙整內容外，另整理如下要點

- 1.有關日圓大幅升值議題，橫濱港今年整體貨量成長幅度不小，迄今尚未出現因貨幣升值而衝擊貨量的現象。
2. 橫濱港是東京灣最主要的轉口港，該轉口業務主要係由 Maersk 所經營。
- 3.橫濱港埠頭公社與承租碼頭航商業者每 3 個月定期召開會議，討論業務營運或承租區域之相關設施是否須由橫濱港埠頭公社協助改善之處。
- 4.埠頭公社出租與航商業者之碼頭上的機具維護作業均由承租業者負責，至於碼頭本身之相關硬體維護則由埠頭公社負責。
- 5.橫濱港每年約有 20 艘大型郵輪進港，未來將持續推動發展客運業務，目前正進行客運中心整修業務以提升服務品質。
- 6.目前橫濱港之客運中心具有多元功能，除係客運碼頭外，其上層亦設有停車場及公園。
- 7.橫濱港著名觀光區「未來港 21」之土地係由橫濱港灣局(目前約有 300 多職員)提供，出售予民間開發經營。
- 8 貨櫃碼頭所配置之橋式機吊臂有 18 排及 22 排兩種：(1)18 排-每小時處理 35-40 櫃次；(2) 20 排-每小時處理 50 櫃次。



圖 26 橫濱港灣局副局長 中島泰雄



圖 27 橫濱港灣局與本局人員討論交流

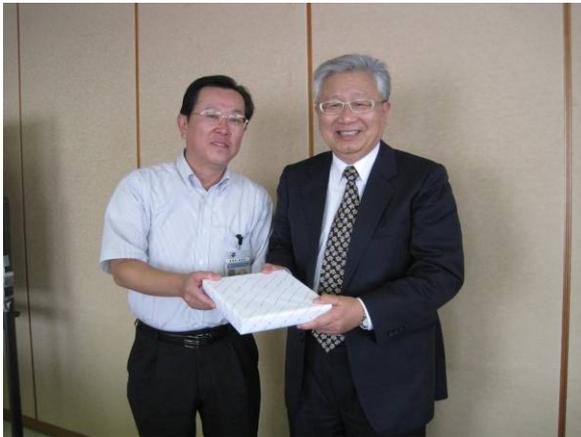


圖 28 王局長與中島副局長互贈紀念品



圖 29 橫濱港客運中心



圖 30 橫濱港周邊大量開發住宅大廈



圖 31 橫濱港舊倉庫轉型為觀光購物中心

### 三、橫濱港流通中心(Yokohama Port International Cargo Center, Y-CC)

#### (一)成立背景

橫濱港流通中心於1992年12月18日成立，成立之初係屬日本20多個促進輸入區域(Foreign Access Zone, FAZ)之一。日本FAZ是依據該國1992年制定「促進輸入及對內投資的圓滑化有關之臨時措施法」所設立，多座落於機場、港口或其周邊地區，旨在獎勵國外貨物進口，及降低各地進口物流的成本，以解決日本國際貿易不平衡問題(主為日本對美國貿易順差問題)。於FAZ區域內從事進口相關業務者，得享有稅賦及貸款上之優惠措施。而橫濱港流通中心則是設立於橫濱港大黑碼頭來專門處理FAZ貨物之物流中心，惟已於2006年取消FAZ，目前僅係單純的保稅物流中心。

#### (二)公司概況

- 1.董事長：風間亨；
- 2.設立資本額及發行股數：約29.6億台幣、154,000股；
- 3.主要持股者(比例)：神奈川縣(9.11%)、橫濱市(45.67%)、橫濱港埠頭公社 (4.55%)、金融機構(日本政策投資銀行、橫濱銀行、三菱東京銀行，19.52%)。
- 4.主要業務：
  - (1)倉庫、辦公空間與會議室、停車場等物流設施之出租及營運管理；
  - (2)展示會等的活動之規劃及召開；
  - (3)損失保險代理業務；
  - (4)前述附屬相關事業。

#### (三)物流中心及辦公室概況

表 9 YCC 物流中心及辦公室概況

建物	物流棟	辦公室棟
構造	5 層鋼筋混凝土	8 層鋼造
樓地板面積	約 30.5 萬 m <sup>2</sup>	約 1.3 萬 m <sup>2</sup>
隔間	共 55 間，每間:約 4,300m <sup>2</sup> (44.4m×96.9m×5.15m)	70 間，每間:約 72m <sup>2</sup>
設備	屋頂停車場(每單位 436.8m <sup>2</sup> )	平面共 243 格車位

圖 32 橫濱港流通中心平面圖



圖片來源：Yokohama Port International Cargo Center Co., Ltd

### 1. 物流棟

目前有 25 家業者進駐，建物是以耐震性強的 PC 工法所建設，每個隔間約 4,300 平方公尺，每根柱子的間距達 11.1 公尺，因此倉間可以被有效率的運用。其次，因建物內車道寬 16 公尺，即使是載運 45 英尺貨櫃的貨卡車亦可直達每層樓作業，同時實施 24 小時全天候作業。此外，頂樓設置有超大型停車場，可供大型卡車停放，除可提升建物收益性外，並可增加地面車輛行駛通行空間，避免尖峰時間卡車聚集而致堵車現象。

圖 33 橫濱港流通中心物流棟實景



圖片來源：Yokohama Port International Cargo Center Co., Ltd

## 2.辦公室棟

目前有 10 家業者進駐，是結合高科技資訊系統及各類設施的智慧型大樓，引進庫存管理與經營管理處理系統，提升物流作業效率，同時也建置綜合防犯管理系統、配置 24 小時保全人員以維護建物及貨品的安全。此外，本棟建物也可滿足非物流相關企業之進駐需求，如設置有展場、會議室、銀行、便利商店等空間，除可供出租收益，亦能提升物流中心之綜合機能。

圖 34 橫濱港流通中心辦公室棟實景



圖片來源：Yokohama Port International Cargo Center Co., Ltd

(四)經驗交流-除前文彙整內容外，另整理如下要點

- 1.橫濱港過去一直是以出口為導向的港口，為平衡日本對美國貿易巨額順差，故設立FAZ區以減緩雙方貿易差距，橫濱港流通中心並以處理進口貨物為主，惟FAZ已於2006年取消，目前是日本最大的物流保稅中心；另金融海嘯期間因日本進口需求大幅萎縮，該中心之出口貨物量比重反轉超越進口貨量，此現象迄今未變。
- 2.該中心成立之初已先大致確定未來欲合作之貨主業者，並參酌其意見規畫建設成立流通中心，以符所需。
- 3.目前進駐業者除承做基本之進儲、CFS業務外，亦有部分業者於中心內進行加值業務，如東芝物流公司(TOSHIBA)即是將部分汽車零組件進口後予以組裝，再出口至中國銷售。
- 4.目前流通中心倉位出租率雖不錯，惟實際作業量與預期作業量仍有差距，須再積極推動業務。



圖 35 橫濱港流通中心董事長 風間亨(左)



圖 36 YCC 董事長向本局人員介紹該公司



圖 37 物流棟內部



圖 38 物流棟內部車道



圖 39 物流棟屋頂停車場

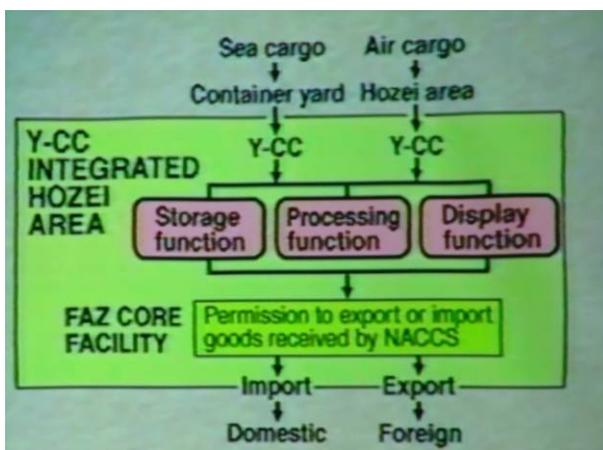


圖 40 橫濱港流通中心作業流程

## 四、神戶港

### (一)港口概況

神戶港是西方文化進入日本發展的重要港口，周邊地區充滿異國特色，為日本關西地區重要進出口門戶，該港國際定期航線連結世界 130 多國及 500 多個港口，並有多條內航航線經由瀨戶內海將貨品配送至西日本各地區，另因鄰近阪神工業地帶，故有部分碼頭為工業專用碼頭；該港海域面積廣達 9,203 公頃、陸域面積 2,091 公頃，且於海域中央建設有神戶空港，自 2006 年開始啓用，海空聯運機能優越，並有渡輪連結神戶空港與關西空港；目前商業港區的內外貿碼頭共計 16 座，船席總數計 172 個，主要外貿貨櫃碼頭計有 11 個。1995 年阪神大地震前為日本第 1 大貨櫃港，地震重創神戶港於 1997 年完成修復工程，並於同年 5 月發布神戶港復興宣言，惟迄今該港的貨櫃吞吐量僅達地震前 8 成水準。

### (二)主要港區概要-主要可以分為 7 區

1. 港島、2. 六甲島、3. 新港碼頭、4. 兵庫碼頭、5. 摩耶碼頭、6. 東部內貿碼頭、7. 大型客船碼頭(神戶港碼頭及中央凸堤碼頭)

圖 41 神戶港區圖



圖片來源：Kobe Port Terminal Corporation

港區營運重心主要集中在兩座移山填海而成的人工島-港島及六甲島，其中港島 2 期的 PC14 至 PC18 為目前阪神戰略港灣計畫中致力推動的建設計畫。港島 1 期面積 443 公頃，為 1981 年完成的人工島，中央區域有住家、學校、醫院及各種商業設施，提供生活、娛樂、學習及工作等機能；港島 2 期面積 390 公頃，2010 年全數完工，貨櫃碼頭 PC14-18 水深均達 15m、船席長 350m，為該港特定國際貨櫃碼頭指定地。六甲島為神戶港第 2 個人工島，1992 年 9 月竣工，迄今填築面積達 595 公頃，設有專門處理神戶空港空運櫃的碼頭，中央區域為可提供約 3 萬人口進駐的多功能綜合城，並設有六甲渡輪碼頭及六甲旅客碼頭專營四國九州及沖繩航路的客輪。目前港島及六甲島的外貿及渡輪碼頭係由埠頭公社經營管理，餘由港灣局管理。

圖 42 港島



圖 43 六甲島



圖片來源：Kobe Port Terminal Corporation

表 10 神戶港主要貨櫃碼頭概況

碼頭名稱	總面積(m <sup>2</sup> )	船席數量	長度(m)	水深(m)	使用型態
港島	786,880	7	2,500	-15 ~ -16	專用
六甲島	612,500	4	1,580	-14	專用
總計	-	11	-	-	-

表 11 神戶港外貿貨櫃碼頭航線概況

碼頭	美西	北美	歐洲	地中海	歐洲	中亞	紐澳	東南亞	韓國	中國	其他	合計
航線數	3	3	4	4	1	1	29	7	33	1	103	

### (三)重點發展計畫

1.賡續推動神戶港長期發展計畫：2005 年 2 月，為能有效利用既有資源以振興神戶港，神戶市制定神戶港 10 年長期發展計畫，期望將港口注入更多活力。將整個港區畫分為兩大區塊，物流服務區與親水休閒區：

(1)物流服務區發展策略-A 改善利用既有設施，發展為世界頂尖港口

B 建設海陸空連結網絡，提升作業效能以符各類物流需求

C 發展為物流匯聚之亞洲國際貿易港口領頭羊

(2) 親水休閒區發展策略-A 發展民眾休閒度假海濱

B 應令民眾感到喜愛及自豪

C 應能吸引眾多觀光客

2.落實阪神港國際戰略港灣計畫：

(1)改善港埠設施以強化樞紐港機能

A 完成港島 PC18 深水貨櫃碼頭(-16m)建設以符近年船舶大型化趨勢

B 強化港島 PC14-17 等 4 座貨櫃碼頭岸壁耐震度及浚深，2011 年 3 月完成 4 座碼頭之整合，使成為超大貨櫃碼頭

(2)強化港口集貨機能

A 利用渡輪及駁船集貨，增加瀨戶內海及九州之內航貨物

B 改善卡車及鐵路服務，增加西日本海側內陸貨物

C 自顯示板、太陽能光板及鋰電池等高科技產業開拓貨源

(四)經驗交流-除前文彙整內容外，另整理如下要點

1.1995 年阪神大地震前，神戶港為日本第 1 大貨櫃港，貨櫃量達 290 萬 TEU；地震重創港口後，部份航商將營業據點轉移至大阪港，儘管 2 年後港口迅速重建完成，惟航商卻未將重心遷回神戶港，迄今神戶港貨量僅約過去 8 成左右。

2.隨該港深水碼頭之建設完成，過去僅 12 公尺水深之貨櫃碼頭轉為他用，而其後線場地則轉型經營二手車物流中心或成為大學校舍用地。

3.過去該港因建設碼頭成本高昂，且以利潤中心觀念來經營，因此碼頭租金相較鄰近國家港口偏高，對航商業者不具吸引力；未來推動國際戰略港灣計畫時，將轉為成本中心之經營概念，設法降低港口各類費用以提升競爭力。



圖 44 神戶港人員與本局人員相互交流



圖 45 神戶港人員向局長簡介該港



圖 46 神戶港邊觀光旅館



圖 47 神戶港周邊知名觀光地標



圖 48 往昔碼頭轉型為大學校舍



圖 49 往昔碼頭轉型為二手車物流中心

## 五、大阪港

### (一)港口概況

大阪港腹地是以大阪市為核心放射擁有約 2,100 萬人口的近畿生產消費圈，與神戶港同為西日本重要進出口門戶，其國際定期航線連結全球 100 個國家及 400 多個港口，並有多條內貿航線連結至日本各地，港口的內貿貨量高於外貿貨量，約占 6 成左右，同時亦為阪神工業地帶核心之一，部分碼頭為私人工業專用碼頭，以運送鋼、鐵原料、化學品、製材品及食品為大宗；該港海域面積廣 4,741 公頃、陸域面積 1,912 公頃，目前商業港區貨櫃碼頭計有 13 座。1995 年阪神大地震後，因神戶港遭受重創，部分航商業者即自此將營運重心由神戶港移轉至大阪港。

### (二)主要港區概要-主要分為南港地區、舞洲及夢洲(建設中)等三大區

圖 50 大阪港區圖



圖片來源: Osaka Port Corporation

港區營運重心主要集中在南港地區及夢洲的貨櫃碼頭區，此二座碼頭區均為人工填築而成，其中夢洲 C10-12 貨櫃碼頭區被指定為超級中樞港，多家航運企業將共同出資建置超級運作平臺(DICT)，以實現這 3 座貨櫃碼頭一體化運營的超級貨櫃港目標，希望可透過擴大作業規模及提高其操作效率，使港口的各項費用得以降低，其次該區目前也是阪神戰略港灣計畫中所著重發展的重點區域，而我國的長榮及萬海公司亦進駐該區投資；南港地區為貨櫃碼頭、散雜貨碼頭與客運碼頭綜合區域，中央區域則為住宅用地，貨櫃碼頭則集中於港區內側，目前夢洲之貨櫃碼頭均由埠頭公社經營管理，南港地區則僅部分由埠頭公社經營管理。

圖 51 南港地區及夢洲貨櫃碼頭



圖片來源: Osaka Port Corporation

表 12 大阪港埠頭公社經營貨櫃碼頭概況

碼頭名稱	船席	長度 (m)	水深 (m)	船舶噸位 (D/W)	橋式機數	使用型態
夢洲碼頭	3	1,050	-15~ -16	60,000	6 (18 排)	專用
南島碼頭	5	1,750	-13.5~ -14	40,000~ 45,000	11 (13-17 排)	專用

表 13 大阪港外貿貨櫃碼頭航線每月航班數概況

碼頭	地中海	美西	澳洲	紐西蘭	東南亞	韓國	中國
航線數	16	8	8	2	116	84	208

### (三)重點發展計畫

1. 致力推動與與神戶港所組成的阪神港計畫，並訂於 2010 年 11 月 1 日成立『阪神港國際貨櫃戰略港灣推廣辦公室』，藉由提高國際物流競爭力為關西經濟與產業作出貢獻。
2. 大阪港口發展計畫：為進一步提高外貿貨櫃作業效率與國際競爭力，以夢洲貨櫃碼頭的建設為契機，對外貿貨櫃碼頭進行全方面整合建設，而目前作為貨櫃碼頭使用的 R、C6、C7 貨櫃碼頭被整合為大型內航客輪航運中心及 RORO 船、多功能碼頭。

圖 52 大阪港口發展計畫



圖片來源: Osaka Port Corporation

### (四)經驗交流-除前文彙整內容外，另整理如下要點

1. 因大阪港內需貨量比重偏高(多以渡輪載運)，故 2008 年金融風暴期間所受衝擊相對日本其他港口小；另因該港以進口貨為主，故處理進口空櫃亦是一大問題。
2. 港區人工島幅員廣大，故十分強調碼頭耐震度，部分區域築有耐震強化岸壁。
3. 目前港區營運中心移置人工島(南港區、夢洲等)，往昔吃水較淺之碼頭及後線則逐步轉型做為他用，重新開發，如部分碼頭改為二手車出口物流中心。
4. 配合阪神戰略港灣計畫，2011 年埠頭公社將改制為股份有限公司的型態，以國家的力量介入來降低港區碼頭營運成本，提升競爭力。
5. 雖整體貨櫃運能大於 240 萬 TEU，惟該港設定未來營運目標為 240 萬 TEU。



圖 53 大阪港灣局局長回覆本局提問



圖 54 港灣局人員向局長介紹大阪港



圖 55 王局長致贈港灣局局長紀念品



圖 56 港口周邊大型國際知名企業物流倉



圖 57 國際郵輪靠泊大阪港



圖 58 港口周邊經美化之焚化爐及汗水處理區

## 六、京都車站(京都駅ビル)

### (一)車站簡介

京都車站位於日本京都府京都市下京區，是西日本旅客鐵道(JR 西日本)、東海旅客鐵道(JR 東海)、近畿日本鐵道、京都市交通局所經營鐵路之交會車站，並有多條巴士、地下鐵等公共交通機關提供旅客轉乘前往京都市內觀光名勝的交通服務。

車站係於西元 1997 年落成啓用，這棟複合性雄偉建築是日本著名建築師廣司所設計，當初設計理念考量了京都的三面環山的特性，以「谷」的概念設計而成，站在車站一樓中央大廳往上仰望，可體驗到整個空間豁然開朗，此即猶如山谷所與人的感覺，整座車站大量運用現代感及科技感鋼骨結構，展現出律動感與寧謐之美。

JR(Japan Rail)京都車站為關西交通樞紐，擁有 34 個月台，是日本月台數量最多的車站，除與京都地下鐵、近鐵車站相連結外，內部設有商店小吃街、百貨公司、旅館、劇院、藝術館等設施，為集合餐飲、購物、旅館、藝術中心於一體的多元複合式車站。「伊勢丹百貨」11F 的開放廣場「大階段」就是山谷的上方，有長長的電扶梯可以到達，上方有可以收放的鋼架屋頂，站在這裡往下望，就可以感受到京都車站建築的宏偉與壯觀，走上階梯是頂樓的「大空廣場」，可以俯瞰整個京都市，與「京都塔」<sup>1</sup>（京都タワー）對望。

圖 59 自大廳頂樓眺望車站

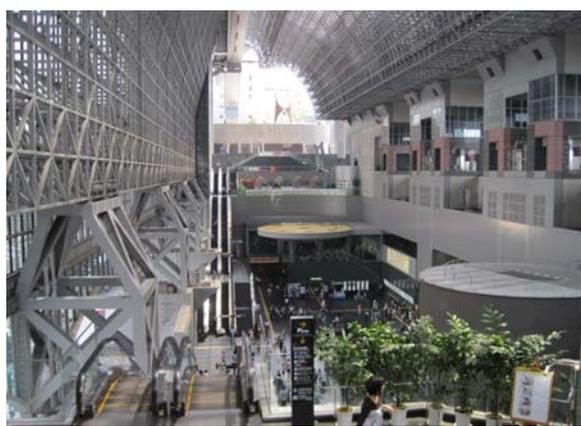


圖 60 自大廳頂樓眺望車站



<sup>1</sup>京都塔高 131 米，屹立於 JR 京都車站正對面，是京都的一個象徵。據說建造京都塔時，為不破壞京都歷史景觀，在設計中融入佛教寺院中常用的蠟燭和燭台的造型。夜晚的燈光照明使京都塔顯得更加醒目優美，100 公尺高處，設有展望室，可遠眺大阪和奈良。京都塔下部樓層則是一座綜合商業大樓，設有禮品名店街、地下餐廳、賓館等，在地下 3 層還有大浴場，不僅可選購禮品，並可用餐和洗溫泉浴。

京都車站占地 38,076m<sup>2</sup>，總建築面積 237,689 m<sup>2</sup>，惟車站面積僅佔總面積 1/20，總建物長約 59.8m(東西向)、寬約 60~80m(南北向)、高約 59.8m。其中飯店部分為 16 層、地下 3 層；百貨商店部分則為地上 11 層、地下 2 層建築，另設有立體停車場，建築面積 2,200m<sup>2</sup>，高 30.1m，樓高 9 層。

表 14 車站內飯店各樓層鋪設

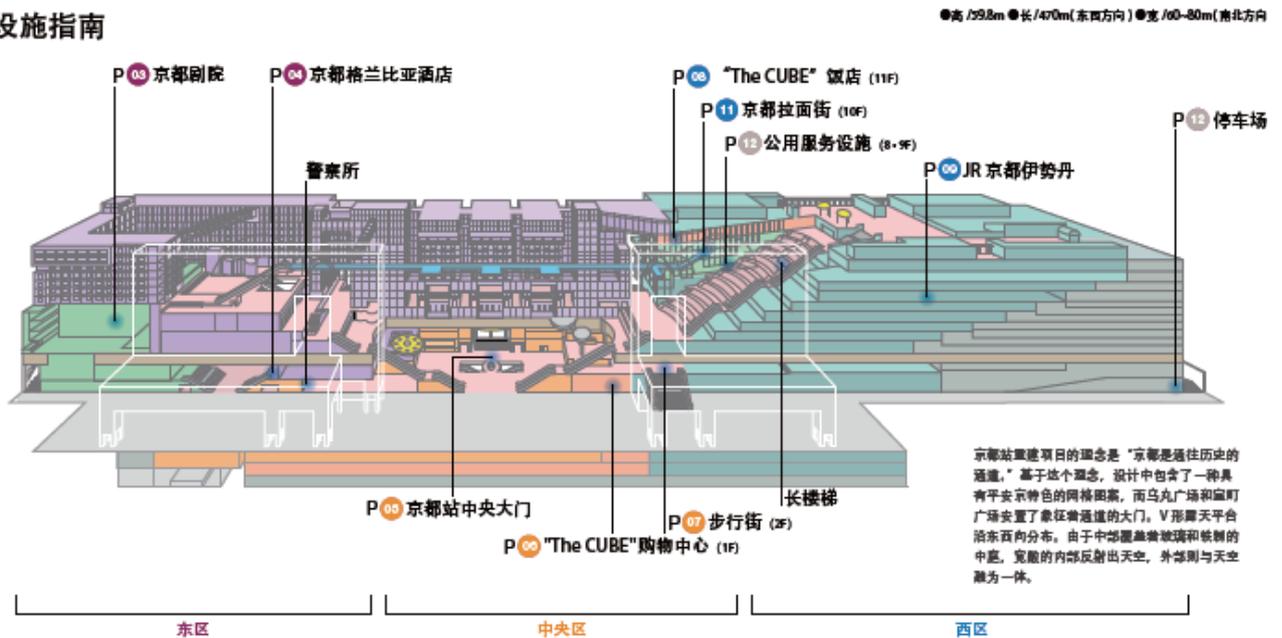
15F	餐飲街
15~7F	飯店客房
7F	宴會場、神社紀念碑
6F	美容室、照相館
5F	宴會場
3F	和食料理、宴會場、室內游泳池
2F	JR 車站月台及大廳、咖啡店、餐館
1F	大門入口、近鐵車站
B1	地方特產店舖
B2	地下鐵月台、時尚傳說店舖
B3	停車空間

表 15 車站內伊勢丹百貨樓層鋪設

11F	知名餐館
10F	趣事雜貨、廚房用品
9F	珠寶寶飾、鐘錶
8F	家庭用品、寢具
7F	兒童用品
6F	男士服飾
5F	女士服飾
4F	女士服飾
3F	女士服飾
2F	JR 車站月台、女士服飾、化妝品
1F	近鐵車站、特選用品
B1F	京都風情街道店舖
B2F	地下鐵月台、流行專門店街

圖 61 京都車站立面圖

设施指南



京都車站除因考量收益性配置有各類商場百貨外，對於任何非營業空間之設計也別具匠心，如車站頂樓的綠美化植栽、建物間的透光天橋、車站天井休憩處的歐式涼亭，又如歷史與現代的交會點，輔以不時飄來咖啡香醇氣味的休閒店面，使人儘管處於熙攘往來、人聲鼎沸的車站中，亦能感覺到清爽自在。

圖 61 車站頂樓休憩空間



圖 62 車站天井休憩空間



圖 63 車站休憩店鋪



圖 64 西日本鐵道公司森原課長向局長簡介



(二)經驗交流-除前文彙整內容外，另整理如下要點

1. 本次參訪十分感謝西日本旅客鐵道公司國際業務綜合企劃課長森原大造先生撥冗向本局人員簡介京都車站，及提供許多寶貴經驗。森原先生表示，京都車站投資開發案能成功主要因素為以下 2 點：(1)京都府、京都市及旅客鐵道公司破除歧見，齊心協力共同解決問題，(2)將車站與多種生活機能的觀念融合為一體；另在推行本案期間遭遇最難解決議題則是決定各投資者所需出資之比例，及未來利潤應如何分配，惟最終仍在各方互相妥協下解決，並使本案得以順利推行。
2. 京都車站之所以能成為關西著名地標的關鍵之一為現行法令已放寬京都建物的高度限制，過去建物不得超過35公尺高，目前則依該建物距離古都遠近而有不同限制。

## 七、株式會社嚴氏貿易

### (一)公司簡介

- 1.董事長：嚴為雄。為台裔日本人，原籍台灣新竹客屬，二次世界大戰戰後負笈日本早稻田大學政經學部經濟學科。1973 年成立株式會社嚴氏貿易，生產銷售「嚴氏」牌汽車電機零組件，並將產品出口、行銷全球，至今經營市場遍及中國、印尼、新加坡、亞洲各國、中東、中南美、非洲等國家，從2005 年起嚴氏集團拓展新業務，開始經營大型豪華遊艇的銷售以及相關產品的諮詢業務。
- 2.產品特色：嚴氏公司不斷生產與研發大量的汽車配件及車用飾品，並以具獨創性技術與合理中階價格來滿足廣大客戶的需求。
- 3.利用本局基隆港自由貿易港區之經營模式：2008 年起歷經六個月評估規畫，該公司選擇基隆港自由貿易港區事業之永塑國際物流股份有限公司為委託對象，結合日本製、中國製、台灣製之汽車零組件於永塑物流自由貿易港區中將從位於上海等地的自家工廠所製造出的日本汽車電裝零件運到基隆港進行加工、檢查後，以「台灣發貨」的名義輸出至日本及東南亞等地。由於「台灣發貨」比起「中國發貨」能提升20%以上的買取價格，且有較多的稅務禮遇。因此最明顯的成果即是在全世界皆陷入不景氣的2009 年汽車市場中，還能確實保有自家公司的營業利益。特別是經營國際貿易、海空聯運、組裝、重整、檢測、裝配、展覽等，作為貨物環球亞洲收發貨中心，佈局國際貿易，享有中華民國自由貿易港區免關稅、免貨物稅、免營業稅、減免營所稅優惠，低成本的營運兩年來已為嚴氏貿易開拓出具有完全競爭力的新局。

### (二)經驗交流-除前文彙整內容外，另整理如下要點

- 1.目前日本港區周邊物流業者多基於享受保稅優惠措施進駐，僅少部分業者從事加值業務，因此未來本局可以加強行銷日本市場。
- 2.目前該公司已與本局自由貿易港區業者合作，將中國製品進口至基隆港自由貿易港區做品質檢測後再予外銷，結合台灣優質人力，提升產品價格，將我國品牌價值顯現出來，未來將依此「日本素材-中國製造-台灣加工」的模式持續耕耘台灣自由貿易港區。
- 3.現階段中國各方面無論是軟硬體設施均有長足的進步，但在人力素質方面仍與台灣有很大的差距，因此產品品質參差不齊，這也是台灣的優勢所在，並應就此加強

海外行銷。

4.有關近期日圓升值議題，因貿易商多以美金報價，且日本產業與台灣類似，因國內生產成本過高，早已有多數產業遷移至中國及東南亞，除少部份仍留在日本境內生產製造的業者出口成本將提高外，基本上影響不大。

5.另對於台灣與中國所簽訂之經濟合作架構協議，該公司對未來前景也表示看好。



圖 65 嚴氏貿易與本局人員相互交流



圖 66 嚴為雄董事長(右)與該公司新加坡負責人



圖 67 該公司印尼負責人



圖 68 局長致贈嚴董事長紀念品

## 第七章 心得與建議

### 一、航港體制改革

(一)日本港口體制改革與我國現階段進行之航港體制改革均係朝港群的方向規劃，未來東京灣港群與大阪灣港群內之各個港口埠頭公社將以股份有限公司之體制相互合併，不同處在於現行日本港口已有政企分離雛型，外貿業務多由埠頭公社負責，餘由港灣局辦理，而我國各港務局則直接一分為二，航港局綜理航政及港政公權力業務，港務公司專責港埠經營業務，並再分別區分局本部及航務中心，總公司與分公司之別，因此體制改革難度與複雜度均將再提高，業務介接亦須花費更長時間始能上軌道，復以各港均面臨嚴重人力斷層及現職員工將大量屆齡退休問題，須儘早思考如何將同仁多年經驗結晶與智慧累積予以傳承，避免日後業務斷層無法銜接問題。

(二)日本港口戰略港灣計畫除進行港口體制改革外，亦十分強調中央政府對各港重點建設之財務投資支援與稅制優惠，並將獲利所得全數保留在公司內，期藉此降低港口收費價格以提升競爭力，現行所草擬之港務公司條例草案中，我國港務公司除將盈餘上繳國庫，並應提撥部份盈餘至航港建設基金，及辦理重大港埠工程建設，財務負擔沉重，爰未來訂定公司盈餘提撥航港建設基金之比例時應審慎為之。

(三)綜觀東京港務公司、橫濱港流通中心，及新加坡PSA，除橫濱港流通中心有少部分民間業者股份外，其餘兩者之政府持股比例為100%，港埠為稀有資源，引進民間力量的方式亦十分多元，公司延攬民間專才、與他國或民間業者資金共同合作投資，均可為港口注入活力，有關未來港務公司是否釋股應審慎為之。

(四)台灣產業外移、少子化、貨物型態改變及中國港口磁吸效應等現象已無可避免，復以中國四橫四縱鐵路完成後勢必瓜分中國沿海的海運貨源，未來港務公司應參酌新加坡PSA 公司之投資獲利模式，隨物流趨勢逐利永續經營。

### 二、自由貿易港區

(一)經參訪橫濱港流通中心，未來倘臺北港東1-1 後線或基隆港南櫃場或北櫃場欲設置公共物流倉儲中心，應先招商尋求貨主，確定基本貨源後始投資建置，以避

免財務狀況入不敷出。

(二)有關嚴氏企業「日本素材-中國製造-台灣加工」的成功經營模式，目前以此種方式操作的業者僅係少數，未來招商應可強調複製此種經營模式，並將招商觸角延伸至歐美等先進國家，擴大大自貿港區招商實益。

### 三、旅客運大廈

(一)京都車站綜合「食、衣、住、行、育、樂」等多元生活機能，且建築體本身融入了禪意與藝術文化等元素，另入口大廳至11F「大空廣場」，共有171階，高低差近30公尺，搭乘電梯扶搖直上後往下俯瞰彷彿可感受到山谷之美，均可作為本局辦理「新海港大樓」及參與「基隆火車站暨西二西三碼頭都市更新計畫」之參考，未來基隆內港區可打造觀光、遊憩與Shopping Model結合之廊帶，日間於「海洋廣場」觀賞老鷹翱翔天空及海上俯衝覓食畫面，夜晚則可欣賞環港燈光秀及夜景。

(二)車站頂樓「大空廣場」設計為非密閉式空間，並加以精心植栽及綠美化，可俯瞰京都市，並與「京都塔」對望，令人置身其中有心曠神怡、流連忘返感受，可作為本局興建「新海港大樓」或目前基港大樓頂樓設計美化參考。

(三)車站內飯店與伊勢丹百貨兩棟建築，在10樓處以空中小徑相互串連，途中並佈置有歷史人物及懷舊圖片與簡介，將過往古都歷史與充滿現代感的商業廣場相互結合，由過去至未來，猶如穿越時光梭般，未來本局新海港大樓設置港史館時，可考量前揭作法佈置基隆港懷舊照片及建港圖片介紹。

(四)最後，日本商店街道兩旁為店面，街道上方則為挑高弧型壓克力設計之光罩，兼具透光遮雨功能，而基隆多雨未來建設商圈時可參考該作法。