

## 港湾マーケティング - 協力における問題 Port marketing - a question of co-operation

「ハンブルグ港のPPP(官民パートナーシップ)は、共通の利益のために広範囲なマーケティング活動の代表者であることを保証する。」と Dr Jurgen Sorgenfrei (ジャーゲン・ソーゲンfrei博士)は説明する。



一緒に強く！これは官民パートナーシップ(PPP)を立ち上げ始める主要な理念です。官と民は各々に強さを持っています。従って、共同事業は両者にとって利益となる提案であるべきです。PPPは多くの形式をとることができますが、基本的な理念はいつも同じです。何故この理念を利用して港湾のマーケティングのためにPPPを設立しないのですか？

目標グループの共通の定義を行う前に、この「私達」が誰なのか、また、「私達」の代表を誰にしたいのかということを決めるために、ワンステップ戻らなければなりません。これが問題第 1 です。それはつまらないことのように思えますが、港湾の自己理解の本質的な部分なのです。

世界の多くの港湾におけるマーケティングは、公営ポートオーソリティー(港務局)に責任があります。公営ポートオーソリティーのマーケティング部門は独立していません。また、その幹部職員はガイドラインをポートオーソリティーの管理部門から入手しています。管理部門にある管理者は、多かれ少なかれ地方や国の政治家と密接な関係にあります。

これは、多くの公的な港湾のマーケティングの記録や活動が、高度に政治的で一般化されている理由です。例えば、その活動記録が港湾の経済活動を述べていることはめったにありません。私の見解では、このアプローチでは、港湾全体を実際に代表することはできないと思うのです。また、オーソリティーは恐らくそれを拒否するでしょうが、公営ポートオーソリティーのマーケティングは、民間の様々な利益を直接カバーすることはありません。

今日の大きな港湾は、ほとんどがオペレーターまたは地主型の港湾として組織化されています。完全に私的に所有され管理されるものは例外的な港湾です。この場合のポートオーソリティーは、公的な要素、荷役業者(ステベ)、ロジスティクス供給者、インターモーダルオペレーターなどを代表します。

包括的なアプローチの範囲内でのみ、私達はポートマーケティングについて話すことができます。このアプローチは2側面 公的面と民的面についても考慮しています。また、この仕事を実行するための理想的な組織は、おそらく全体的な港湾を代表するPPPでしょう。さて、このような包括的なアプローチの範囲内で、誰が「私達」を構成するかは明らかです。つまり全体の港湾社会です。これが問題1に対する答えです。また、結果として、この意味での港湾マーケティングは、官民の利益を含んだ、港湾全体のマーケティングということです。

私達は問わなければならない問題第2は、目標グループとは何か、また、官と民についてその目標グループは同じなのかということ。最初のシンプルな答えは“NO”です。港湾活動に関係している全ての団体は、自らの利益となるグループを目標としており、またそのグループはしばしば変化します。

港湾マーケティングはこのことを全て考慮しているのか？ここでの答えは(YESとNOが)入り混じっています。YESの答えでは、高度なレベルにおいて、私達は重要な利益を締め出すことはできません。港湾マーケティング計画はもっと一般的な計画である必要があるからです。

そして、NOの答えでは、日々のビジネスにおいて、私達は明確にマーケティング部門とセールス部門を区別しなければならないからです。もちろん両部門は協力して仕事をすべきだし、共通の港湾マーケティングにおける目標グループを定義すべきです。

問題第3、私達はどのようにしてその共通の目標を明示すればよいのか？また、私達はどのようにしてそれら(共通の目標)を下位の目標グループに具体的にまとめあげ、サブグループの行動計画の考えへと変えていくのか？

もし、全ての港湾マーケティングの責任が最終的にポートコミュニティーのたった一人のメンバーの手中に終わるなら、それは理想にはほど遠い。例えば、荷役業者が高度な政治的なインフラ施設の整備利益を代表すること、若しくは、ポートオーソリティーが、自己が持つ競争性の強みでロジスティックチェーンの機会をとらえ活発に交渉することは不適當でしょう。このジレンマから抜け出す最も有効な方法は、独立した港湾マーケティング組織を作り上げることです。しかも、ほとんどその定義からいってそれはPPPを意味しています。

人々をまとめるためには徹底的な調整手続きとたくさんの努力が必要なのは確かです。しかし、私達の経験から、港湾マーケティングの実行者たちや、港湾セールスのマネージャーたちの合同会議でのトップダウンアプローチはとても役に立つことが分かっています。セールス部門の人間は自分たちのパートナー、例えば、付き合いのあ

る SHIPPING LINE (海運会社) などを知っています。そして、マーケティング部門の人間はそれらのパートナーをグループ化しなければなりません。それらのパートナーが進んで協力してくれさえすれば、これはそれほど難しいプロセスではありません。それは、(パートナーを) 吸収するよりも発散させることです。

しかし、パートナー達がより細部にかかわってくればくるほど目標となるグループを定めることが複雑となるということも事実です。

抽象的なレベルは、ほとんどの初期活動に対して適切です。後からその詳細については、ワーキンググループが特定することができます。これを我々は運営委員会と呼んでいます。

このことから、問題第 4 が生じます。

この PPP 組織を設立する一番いい方法は何でしょうか？それは複雑な事ではないように思えるかもしれません。

官民の間における費用分担の同意さえ取れば、法律上は、どんな形態の組織でも設立できるようになっています。

PPP 組織は、双方(官民)が年間の経費のほぼ対等な支払いを行う時だけ活動することができます。なぜなら、その時にのみ彼らは同等の利益を得ることができるからです。

別の言い方をすると、もし、官がその経費の 95% を支払うなら、民間側からの実質的な利益はない(適切な関与ができる公平なチャンスはない)でしょう。

費用分担は、PPP マーケティング組織の成功の鍵となる要因であり、そして、その時(官民の経費が支払われた時)にだけ双方は、そのマーケティング計画のバランスを保たせるチャンスを得ることができます。

この時、マーケティング計画(つまりその年の活動)は、現実的な港湾マーケティングのアプローチを反映することができます。株主だけが現実的な利害関係者です。

公的オーソリティーや(おそらく非常にたくさんの)民間の利害関係者たちの異なる利益のバランスを取ることは難しい作業です。

私達の港(ハンブルグ港)では、最も適切な港の紹介方法について、時々、長時間の議論をしています。私達は、自分たちの目標とするグループに対して、成功の最大のチャンスをもってアプローチすることができることを確実にしたいのです。

確かに、これは時間もかかるし金も必要です。しかし、もし私達がこの考えを取り入れなければ、どのようにして利害関係にある私達のお客様の利益を確実にすることができるのでしょうか。もし、私達がこれらの方針に従って考え、行動することに失敗するならば、私達はビジネスを失うことになるでしょう。

ハンブルグでは、港のマーケティング部門はハンブルグ港マーケティングと呼ばれる会社として組織され(ドイツの法律上の形態は *verein* (= 協会)) ています。私達は官と民から大体対等な分担で融資を受けています。私達の組織のメンバーは、私達を構成する組織のマーケティング部門の一員であってはなりません。そして、(組織のメンバーの) 全ては志願したメンバーです。港における全ての利害関係者たち(公営ポートオーソリティーや 220 の民間ポートカンパニー)は、私達の組織に所属しています。なぜなら、彼らはこの参加がもたらす相乗的な利益を理解しているからです。

私達は監査委員会を立ち上げ、そして日々の活動の舵取りをするためにいくつかのワーキンググループを持っています。これが本物の港湾マーケティングにおける PPP です。その組織は、私たちが共通の目標に直面してさえいれば働きます。私達のお客

様に対して全力を尽くすのです！

そして、私達は問題がある時は、お客様にアプローチする前に、まずは自分達の中で  
討論する方がいいのです。なぜなら、最終的に我々の仕事に金を出すのはお客様だ  
からです。

筆者のジャーゲン・ソーゲンfrei博士は、ハンブルグ港のマーケティング部門のヘッドであ  
る。

Dr Jurgen Sorgenfrei is head of marketing for the Port of Hamburg

More info : [www.hafen-hamburg.de](http://www.hafen-hamburg.de)

(抄訳者: 港湾局 振興課 石澤典大)

(校閲: 栗本鐵工所 顧問 笹嶋 博)