

タイ 国  
パタヤ地区基盤整備計画調査  
フィージビリティ調査  
報 告 書

- 第1編 基盤整備計画の背景と需要予測  
第2編 基盤整備計画の技術的検討  
第3編 プロジェクトの評価と実施計画

昭和53年12月

国際協力事業団

開 業



78 33 1



JICA LIBRARY



1017764[03]



タイ国  
パタヤ地区基盤整備計画調査  
フィージビリティ調査  
報告書

第1編 基盤整備計画の背景と需要予測

第2編 基盤整備計画の技術的検討

第3編 プロジェクトの評価と実施計画

昭和53年12月






国際協力事業団

国際協力事業団	
受入 月日 5'84.8.249	1220
登録No. 13791	3617
	.SDS

# CONTENTS

## 第 1 編

## 基盤整備計画の背景と需要予測

	1 序 論	2 観光需要予測	
		3 観光開発 全体計画	

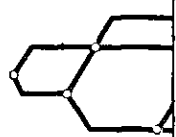

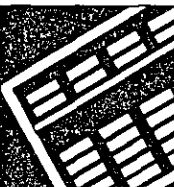

## 第 2 編

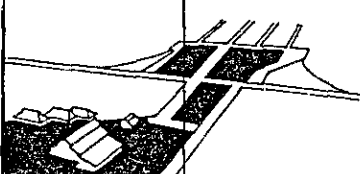
## 基盤整備計画の技術的検討

	1 基盤整備計 画の概要		2 道路及び街 路計画
3 下水道施設 計画		4 雨水排水計画	
	5 ごみ処集・ 処分計画	6 港湾計画	
	7 上水道計画		

## 第 3 編

## プロジェクトの評価と実施計画

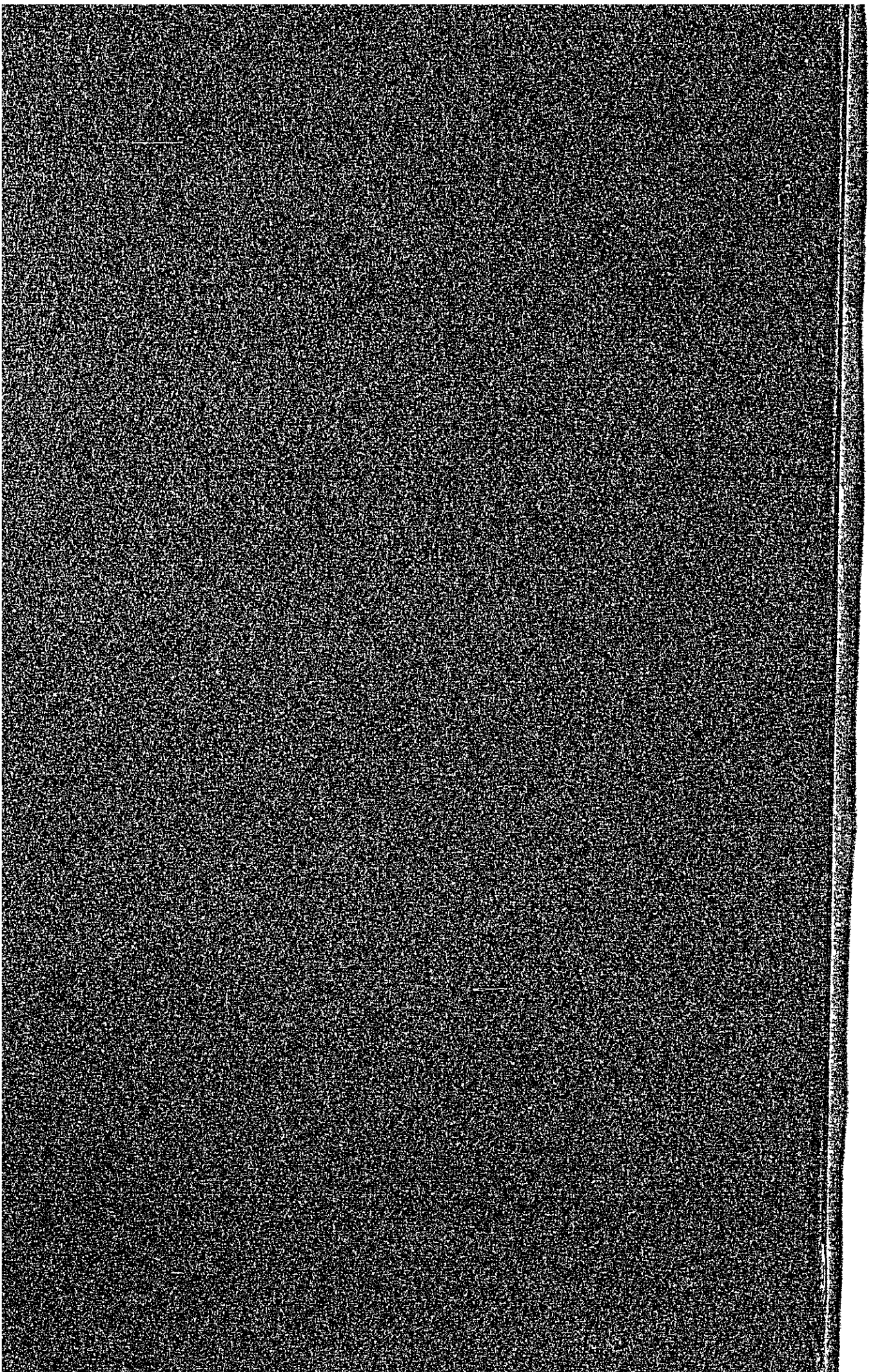
	1 基盤整備の 実施計画	2 組 織	
3 財務分析		4 経済分析	

	図 面 集	現地調査 資料集
---	-------	-------------

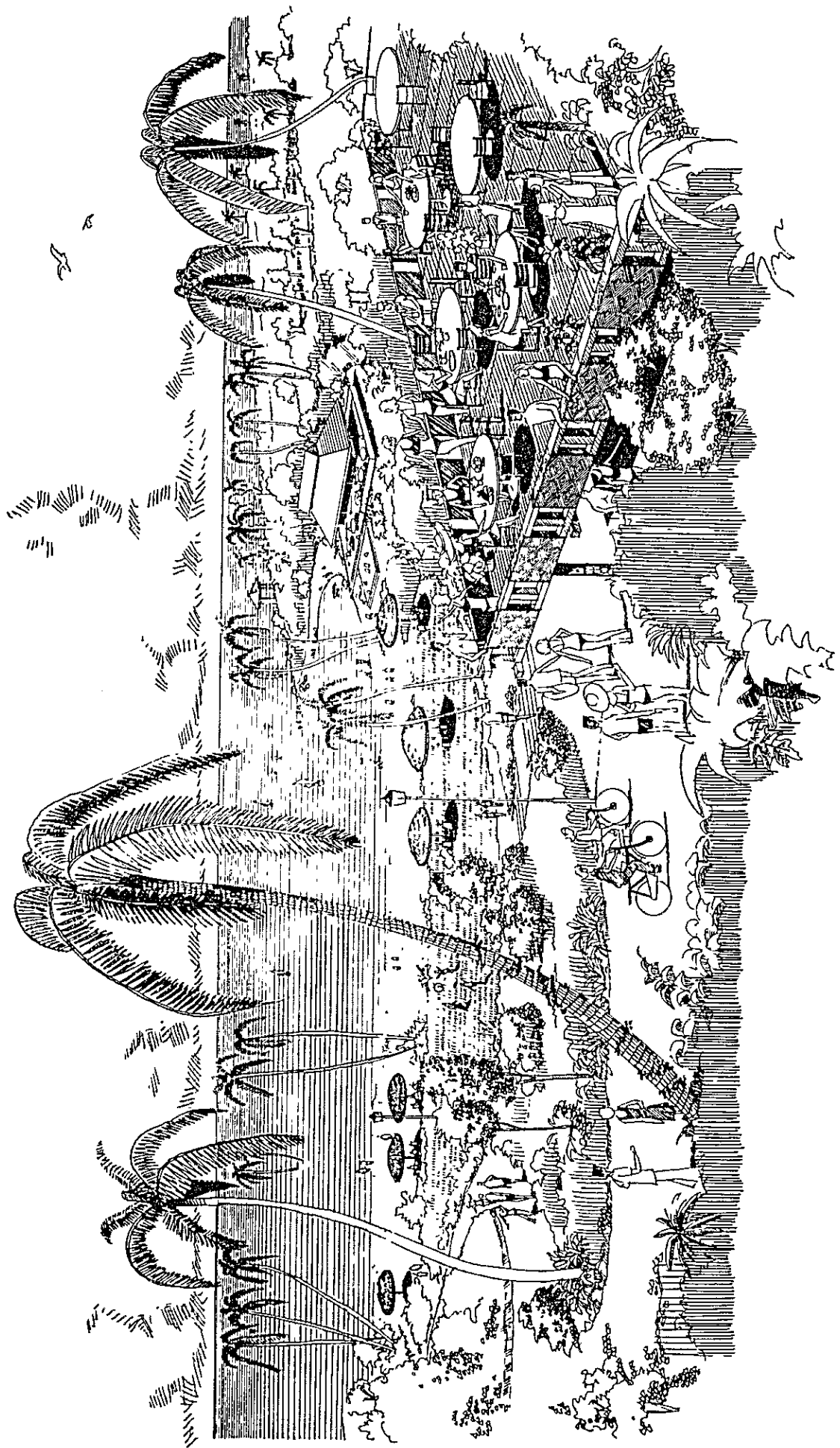














# 第1章 基盤整備の実施計画

## 1.1 開発年次

今までに述べられたように、パタヤ地区の観光及び地域開発に関するフィージビリティ調査は、道路・下水道施設等の基盤整備と合わせ、その他の公共（学校・病院・公園やアメニティ・コア等）及び民間投資（ホテルやレストラン等）についても検討を行った。

計画はマスタープランに基づいて、計画地区の観光需要と、人口の増加の将来予測を満足するようなされた。本章に述べられる基盤整備の実施計画は、フェーズ1の段階の各施設に関するもので、1986年までの地区内観光需要及び人口増加を受け入れる事が可能なように策定された。それら将来予測値は、第1編「基盤整備計画の背景と需要予測」にその詳細が述べられている。フェーズ1（1986年まで）に必要な基盤整備の基本的実施工程は表8.1.1の実施工程表に示した。

## 1.2 段階－1：基盤整備実施のための事前準備業務

この段階では、技術的検討及び、財務・経済上の検討及び評価の行われた後、建設工事のために必要な準備作業が行われる事になる。この準備作業には建設運営のための管理組織の確立や、内外の資金を調達する為に諸機関との話し合い等が行われる事になる。又、建設工事のための国内又は必要に応じて国際入札用の書類の作成を含めて実施設計が行われる事になる。

### 1.2.1 プロジェクト実施組織の確立

第2編第2章「組織」に示されるように、段階－1の初期に開発事業主体が確立される事により、事業主体は次に示すような計画の施工前の準備作業の責任を持つ事になる。

- (1) 開発事業実施者としての所定の行為
- (2) 開発計画に関連する諸機関との財務及び技術上の援助要請にかかわる話し合い。  
当組織は上部組織であるパタヤ・タウンシップ（Pattaya Tawship）やタイ国観光総局（T.O.T）の管理・監督を受け、更には中央政府や海外資金調達先等との接触を持つ事となる。
- (3) 詳細設計の管理・監督  
もしその必要があれば、本組織管理の元に、所定の詳細設計業務が、国際的にその能力を認められたコンサルタンツにより行なわれる。
- (4) 建設工事入札及び施工の管理  
国内建設業者による、あるいは必要により、海外の建設業者を含む競争入札が本組織の管理と指導のもとに行われる。
- (5) 施工管理  
本組織は施工が所定の基準を満足する事を確認する為に、建設工事の管理を行う。

### 1.2.2 資金調達上の努力

次の諸行為が本組織によりパタヤ・タウンシップを通じて行われよう。

(1) 諸計画の実施に必要な費用の積算

技術上の又、資金面の諸問題を検討し、必要投資額が積算され、経年の予算額として仕分けがなされる。

(2) 純営業利益の算出

営業上の会計分析が施設の償却費を含む支出及び営業収入の関係でなされよう。これには施設全体及び個々の施設の営業状態の将来予測が含まれる事になる。

(3) 資金調達

自己資金、政府の補助金又は政府、国内外の調達先よりのローン等による資金調達法を確定し、金利の支払やローンの返済等の債務処理上の諸条件を確定する。

(4) 財務諸表の将来推定と公共料金の設定

経年の財務諸表が推定され、分析されて公共料金が設定される。

### 1.2.3 詳細設計の準備

本組織は工事入札前に次の準備作業を行うことになる。

(1) 全体工程の確立

施設の優先度や施工上の理由を十分考慮して、最も良い手法で計画の実施工程が組まれる。

(2) 詳細設計のための設計条件及び契約条件の策定

詳細設計の業務範囲が、所定の手法で作成される。

(3) 中央政府の協力

政府の関係部門による技術援助が必要に応じて、各施設の設計に求められる。

(4) コンサルタントの選定

必要があれば、詳細設計実施のために十分能力のあるコンサルタントが選定される。

(5) 詳細な地形測量と土質調査

必要な精度で計画地区内の詳細な調査が地形及び土質状態について行われる。

(6) 詳細設計

詳細設計は建設工事入札前に完了し、詳細な技術計算及び、詳細設計図を含むものとする。

(7) 入札書類の作成

所定の条件に基づき、基本契約条件、技術仕様書、材料明細書、単価表及び予想工事の積算を含む入札書類が準備される。

## 1.3 段階－2：入札と建設工事

この段階では、前段階で準備した入札書類を用いて入札が行われ、詳細設計図と技術仕様書に基づいて建設工事が開始される。工事契約は最も効果的な施工を実施する為にいくつかの契約グループに分けて行われ、最初の入札案内は1980年の第1四半期に実施されよう。

### 1.3.1 入札と建設工事

(1) 入札グループの仕分け

建設工事発注は施設の性格、種類及び規模により数グループに分けて行われる。

(2) 入札予定業者の事前資格審査

業者の資格審査が国内外の業者に対して1980年の第1四半期に行われる。

(3) 応 札

応札は1980年の第1四半期に行なわれ、入札内容の審査と業者決定前の契約条件等の話し合いがコンサルタントの協力の基に行われる。

(4) 建設工事の開始

主要な建設工事は、1980年の第3四半期の初めまでに開始され、他の多くの工事は工事工程表に従って1981年までに開始される。

(5) 応急処理

緊急を要する応急的建設工事はその必要度に応じ、実施する。

(6) 建設工事の施工管理

施工管理はコンサルタントの協力を得て、プロジェクト実施組織より行う。

(7) 運転の開始

施設の通常運転は施工完了後開始されるが、施設のあるものは、全体工事終了以前に運転が開始されよう。

表 1.1 プロジェクト実施工程表

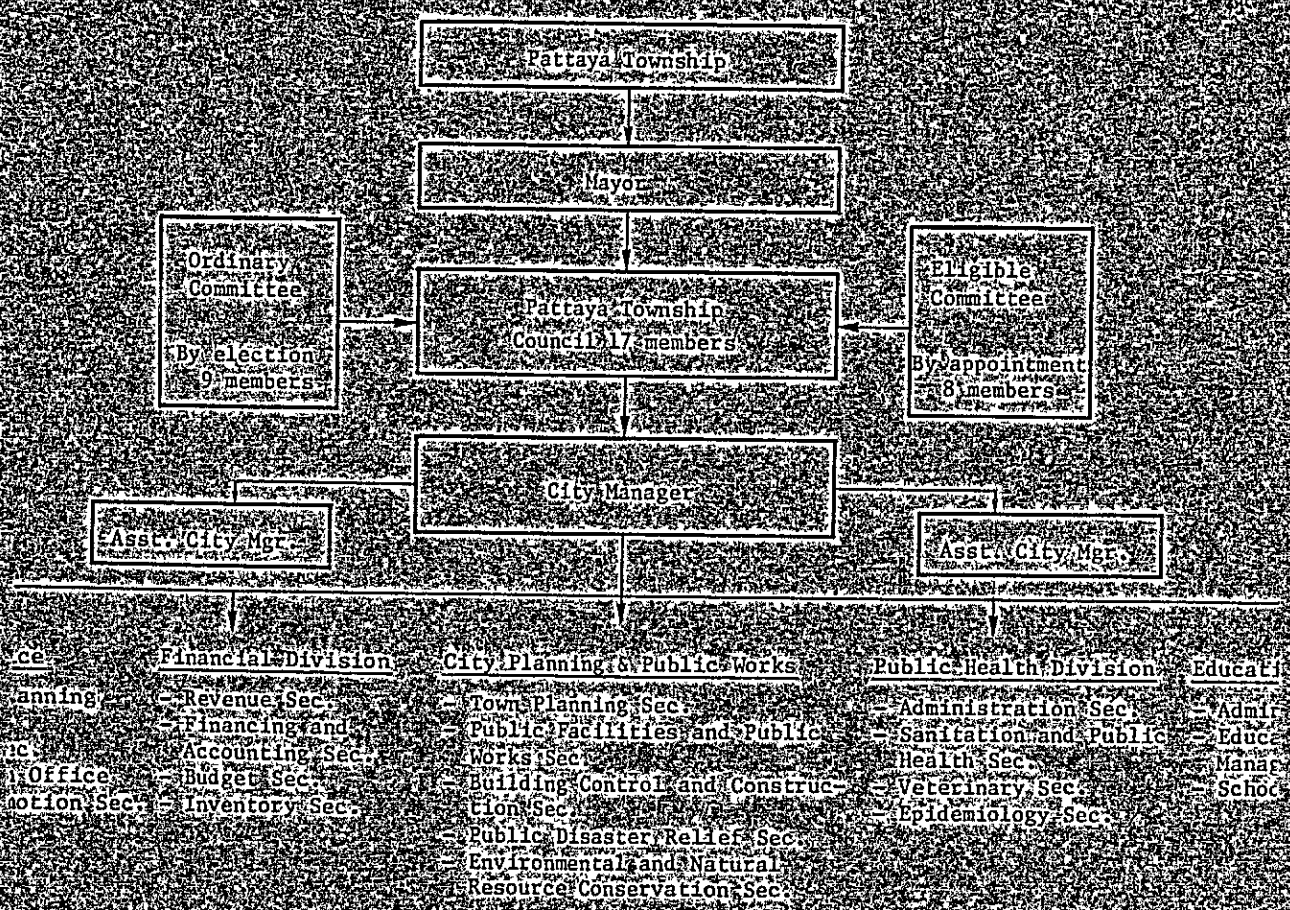
PATTAYA TOURISM DEVELOPMENT PROJECT	LEGEND												NOTE
	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987		
IMPLEMENTATION CHART													
I ESTABLISHMENT OF ORGANIZATION			■										
II NEGOTIATION OF FINANCIAL SOURCES			■										
III ACQUISITION OF LAND			■	■	■	■							
IV PREPARATION OF MASTERPLAN	■	■											
V FEASIBILITY STUDY													
- PART-1 SEWERAGE, ROADS AND STREETS		■	■										
- PART-2 STORM WATER DRAINAGE SOLID WASTE DISPOSAL PORT FACILITIES			■										
VI FINAL DESIGN													
- PREPARATION OF T.O.R.			■										
- SELECTION OF CONSULTANTS			■										
- DETAILED TOPOGRAPHY AND SURVEY			■	■									
- FINAL DESIGN			■	■									
- TENDER DOCUMENTS			■	■									
VII BIDDING & CONSTRUCTION													
- PREQUALIFICATION OF CONTRACTORS													
FOR LOCAL COMPETITIVE BIDDING				■									
FOR INTERNATIONAL COMPETITIVE BIDDING				■									
- BIDDING & CONSTRUCTION													
A TOURISM DEVELOPMENT IN PATTAYA													
ROAD AND STREET SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SEWERAGE SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
STORM WATER DRAINAGE SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SOLID WASTE DISPOSAL SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
WATER SUPPLY SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PORT FACILITIES				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
INLAND ACTIVITY					■	■	■	■	■	■	■	■	■
AMENITY CORE					■	■	■	■	■	■	■	■	■
B REGIONAL DEVELOPMENT IN PATTAYA AND NA KLUA													
ROAD AND STREET SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SEWERAGE SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
STORM WATER DRAINAGE SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SOLID WASTE DISPOSAL SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
WATER SUPPLY SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SOCIAL INFRASTRUCTURE					■	■	■	■	■	■	■	■	■
C. TOURISM DEVELOPMENT IN KO LAN													
ROAD AND STREET SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SEWERAGE SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SOLID WASTE DISPOSAL SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
WATER SUPPLY SYSTEM				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PORT FACILITIES				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SERVICE FACILITIES				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

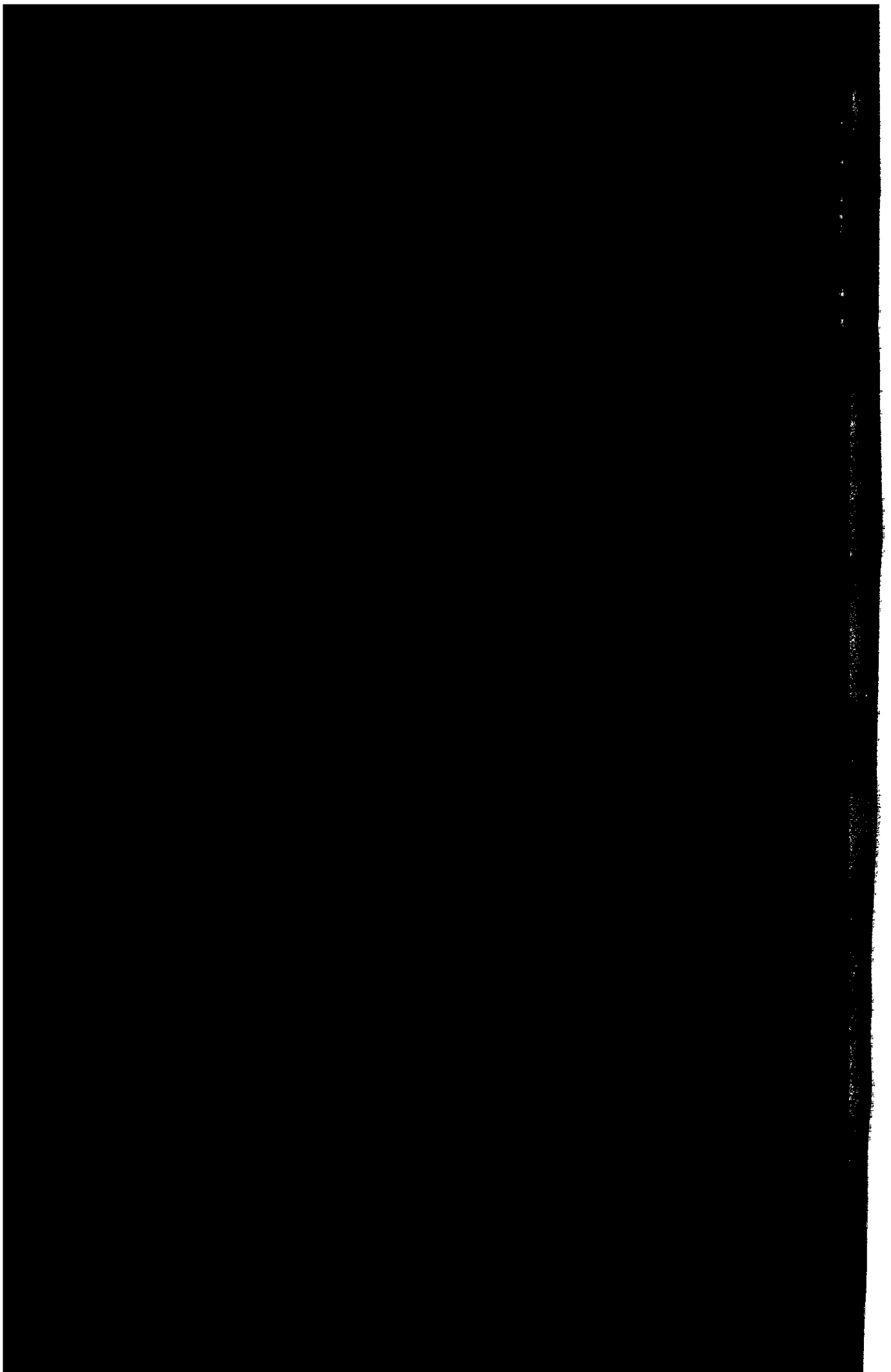




# 第2章 組 織

1. 国家観光組織
2. パタヤ観光クラブ
3. 民間観光組織
4. プロジェクト実施組織
5. 周辺整備





## 第2章 組 織

### 目 次

2.1 国家観光組織	2-1
2.1.1 T.O.Tの現在の組織	2-1
2.1.2 T.O.Tの予算の現状及び権限上の制約	2-2
2.1.3 T.O.Tの組織変更の動向	2-3
2.2 バタヤ・タウンシップ	2-4
2.2.1 設立の目的及びタイ国地方行政体としての特色	2-4
2.2.2 組 織	2-4
2.2.3 バタヤ・タウンシップ評議会	2-7
2.2.4 バタヤ・タウンシップ職員計画	2-7
2.2.5 予 算 計 画	2-8
2.2.6 公社、合併事業の設立	2-9
2.3 民間観光組織	2-11
2.3.1 バタヤ観光商業振興協会(P.T.T.P.A)	2-11
2.3.2 その他の観光関連業協会等の必要性	2-11
2.4 プロジェクト実施組織	2-12
2.4.1 実施組織形成の必要性	2-12
2.4.2 法的、行政的枠組からみた代替案、及びその評価	2-13
(a) 代替案 1. Direct Execution	2-13
(b) 代替案 2. Joint-venture Company	2-15
(c) 代替案 3. Public Corporation	2-16
2.4.3 組織案及び責任と権限	2-18
2.4.4 スタッフ計画	2-22
2.4.5 運営管理費の見積り	2-24
2.4.6 財務健全性の維持との方策	2-25
2.4.7 プロジェクト実施準備委員会の設立	2-25
2.5 周辺整備	2-27
2.5.1 周辺整備の必要性	2-27
2.5.2 開発の円滑化及び規制の為の手段	2-27
2.5.3 投資推進の為の手段	2-28
2.5.4 観光従業員の教育訓練	2-29

## 図 表 ・ 目 次

表 2.1.1	T.O.Tの予算の推移 .....	2- 2
2.1.2	T.O.Tの年間予算(1978) .....	2- 2
2.2.1	タウンシップ評議会の構成(案) .....	2- 7
2.2.2	職員計画(案) .....	2- 8
2.2.3	パタヤ・タウンシップの歳入計画(1979年から向う3ヶ年程度) .....	2- 9
2.2.4	パタヤ・タウンシップ人件費、管理費支出計画 .....	2- 9
2.4.1(a)	パタヤ・プロジェクトの種目と投資規模の概要 .....	2-13
2.4.1(b)	代替案の評価 .....	2-17
2.4.2	業務と権限 .....	2-21
2.4.3	公社の要員計画 .....	2-23
2.4.4	運営管理用要員計画及び直接人件費 .....	2-24
2.4.5	一般管理費比率 .....	2-24
図 2.1.1	T.O.Tの組織図 .....	2- 1
2.2.1	パタヤ・タウンシップ組織図(1) .....	2- 5
2.2.2	パタヤ・タウンシップ組織図(2) .....	2- 6
2.4.1	代替案 1. ....	2-14
2.4.2	代替案 2. ....	2-15
2.4.3	代替案 3. ....	2-17
2.4.4	プロジェクト実施・運営組織 .....	2-20
2.4.5	プロジェクト実施準備委員会 .....	2-26

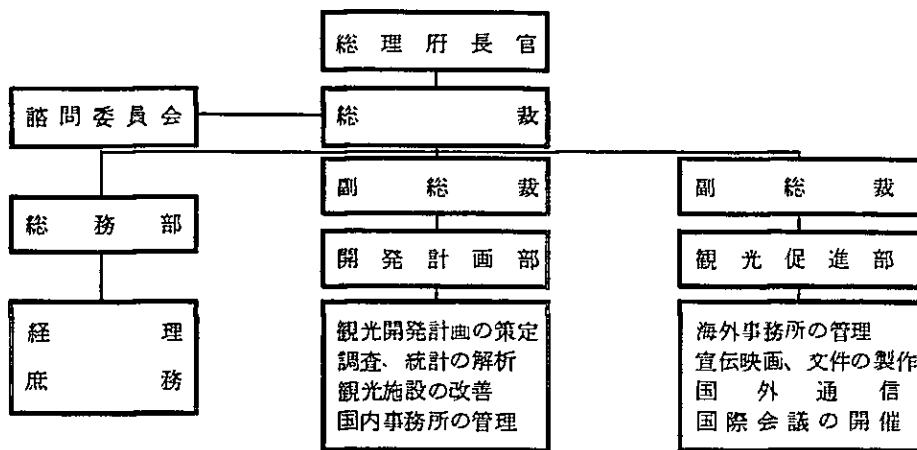
# 第2章 組織

## 2.1 国家観光組織

### 2.1.1 T.O.Tの現在の組織

現在タイで観光を担当する機関はタイ総理府長官の官轄下にある観光局(T.O.T)である。T.O.Tは、1959年に主に観光促進のために設置された機関である。その組織図は次の通りである。

図 2.1.1 T.O.Tの組織図



(出所：T.O.T)

T.O.Tは総理府長官に直轄される。同長官を委員長とする諮問委員会が設定され、T.O.T活動の方針策定を担当する。

委員会の委員には内務大臣、予算局長、経済開発庁(NESDB)長官等各省庁の長官が含まれ、T.O.T総裁は委員会議長を務める。

T.O.Tの組織は、大きく二つの異った任務を担当する部に分かれている。

一つの部は観光促進部であり、この部と各海外事務所の努力によって近年来のタイ国への外国観光客数は激増した。

観光促進部は海外事務所を管理する。現在の海外事務所は、ヨーロッパ、北米、アジアなどに6ヶ所が設置され、更に新しい事務所も計画されている。同部は、タイの観光状況を紹介する映画、ニュースレター、ポスター、パンフレットなどを作成し、海外事務所を中心として観光関係団体及び個人に配布したり、セールスセミナールを開催することによって観光促進活動を行う。さらに、タイ国における国際会議誘致促進活動も行っている。

もう一つは開発計画部であり、全国の国際及び国内観光地の診断及び観光開発計画を策定する。同部は又定期的に観光データを収集するための調査を行い、そのデータを解析する。T.O.Tの国内事務所(6カ所)は同部の管理下であり、来タイ観光客に対する情報提供業務等を行っている。

開発計画部はT.O.Tの観光開発計画を策定するが、それを実施する権限を持たない。これら

計画は関係省庁に提案され、その実施についての判断は各省庁に委ねられる。T.O.Tにて立案した規制、制限措置についても具体的な実施は各省庁に委ねられる。

### 2.1.2. T.O.Tの予算の現状及び権限上の制約

T.O.Tの予算は表2.1.1のように推移し、1974年の27.6百万バーツから1978年の63.6百万バーツへと4年間に2.3倍となっている。年平均増加率は23%である。

表2.1.1 T.O.Tの予算の推移

(百万バーツ、%)

Year	Development & Promotion		Administration		Total	
	Amount (Mill. Baht)	Composi- tion (%)	Amount (Mill. Baht)	Composi- tion (%)	Amount (Mill. Baht)	Composi- tion (%)
1974	22.7	82.2	4.9	17.8	27.6	100.0
1975	25.9	83.3	5.2	16.7	31.1	100.0
1976	37.4	84.4	6.9	15.6	44.3	100.0
1977	42.5	80.8	10.1	19.2	52.6	100.0
1978	52.2	82.1	11.4	17.9	63.6	100.0

(出所：T.O.T)

表2.1.2は1978年のT.O.Tの予算の詳細を示したものである。この表が示す通り、予算の約65%が観光プロモーション費用に配分されている。予算の約18%は管理費であるが、これは1978年6月現在のT.O.T職員402名の給料とオーバーヘッドコストである。観光開発予算は7.8百万バーツで、これは総予算の12%に相当する。このうちの約45%はパタヤ及びプケット(Puket)のフィージビリティスタディの予算である。

観光開発予算が小さいウェイトしか占めないのは、開発事業を他の省庁にゆだねている結果である。

表2.1.2 T.O.Tの年間予算(1978年)

	(Million Baht)	(%)
Administration	11.4	17.9
Promotion	41.2	64.8
Development (Planning)	7.8	12.3
Research (Statistics)	1.2	1.9
Training, etc.	1.8	2.8
Others	0.2	0.3
Total	63.6	100.0

(出所：T.O.T)

### 2.1.3. T.O.Tの組織変更の動向

T.O.Tのように、国家観光組織が観光開発事業を実施する権限を持たない場合、一般的に言って体系的な開発が困難になる。このような問題点を解消する有効な方法として、T.O.Tを公団組織に改組するという方法がある。1976年のTDCレポート及び1977年のJICA/パタヤ基本計画は共にT.O.Tが開発実施権を持つ組織へと改組すべきことを提言している。T.O.T自身もまた、ここ数年来組織改正の努力を続けている。

現在、総理府長官に上程されている改正案は下記の通りで、観光開発事業の実施をはじめ、観光産業全体に直接、間接に深くかかわっていくことを狙いとしている。なお、新しい組織の行政的地位は“Authority”であり、提案されている新組織の名称は“Tourism Authority of Thailand”である。

- 観光プロモーション、資料発行
- 観光計画（マスタープラン）作成及び観光地開発
- 観光産業の調整及び監督
- 観光産業の経営（原則として不要に民間と競合しない範囲、分野で）
- 合併事業設立（観光事業経営、インフラ施設）
- ローンの受入れ及び債券の発行
- 民間部門からなどの必要情報、資料の収集
- 他の政府機関や内外民間資本との事業の調整及び協力
- その他、当法規によって定められたところの諸活動

上記の改正案は、通信省、商務省、教育省、内務省、国家警察局、都市計画局、経済開発、環境庁、大蔵省などの代表者によって構成される審査委員会の審査に付される。T.O.Tの組織改正による権限の拡大は上程された組織改正案が全く無修正で審査委員会を通過する可能性はほとんどない。この審査は、相当長期間を要するであろう。端的に言えば、T.O.Tの組織改正の内容がどのようなものとなるか、あるいは、いつ組織改正が実現するかは判断ができない訳である。我々はパタヤプロジェクトの実施との関連で、T.O.Tの組織改正ができるだけ早期に実現されることが重要であると考え。なぜならば、パタヤプロジェクトはタイ国で最も優先度の高い観光開発事業であり、このような事業には国家観光組織が然るべきイニシアティブを発揮すべきであると考えられるからである。

---

脚注1 TDCレポートとはNATIONAL PLAN ON TOURISM DEVELOPMENTである。

2. JICA/パタヤ基本計画とはMASTER PLAN FOR PATTAYA TOURISM DEVELOPMENTである。

## 2.2 パタヤタウンシップ(The Royal Decree of Pattaya Township)

### 2.2.1 設立の目的及びタイ国地方行政体としての特色

本プロジェクトの計画対象地域は、ナクルア衛生地区及びバンラム区、ノンブル区の一部を含んだ地域である。この対象地域の新しい行政組織として1976年にパタヤタウンシップの設立が構想され、1978年10月頃の発足を目標に精力的に準備がなされている。

1978年6月末時点の案によってパタヤタウンシップの概略を述べると以下の通りである。パタヤタウンシップ設立の目的は次の三つである。

- 行政の方法としてシティマネージャー方式(Way of City Manager)を採用する。
- 観光に関連して警備、環境保全、住宅管理、衛生管理などの問題を処理するため、地方行政組織の行政力を強化する。
- 地方行政体の歳入を増加せしめる。

上記の設立の目的が示す如く、パタヤタウンシップは観光開発の戦略的展開を意図した、タイ国にとっても全く新しいタイプの行政体である。

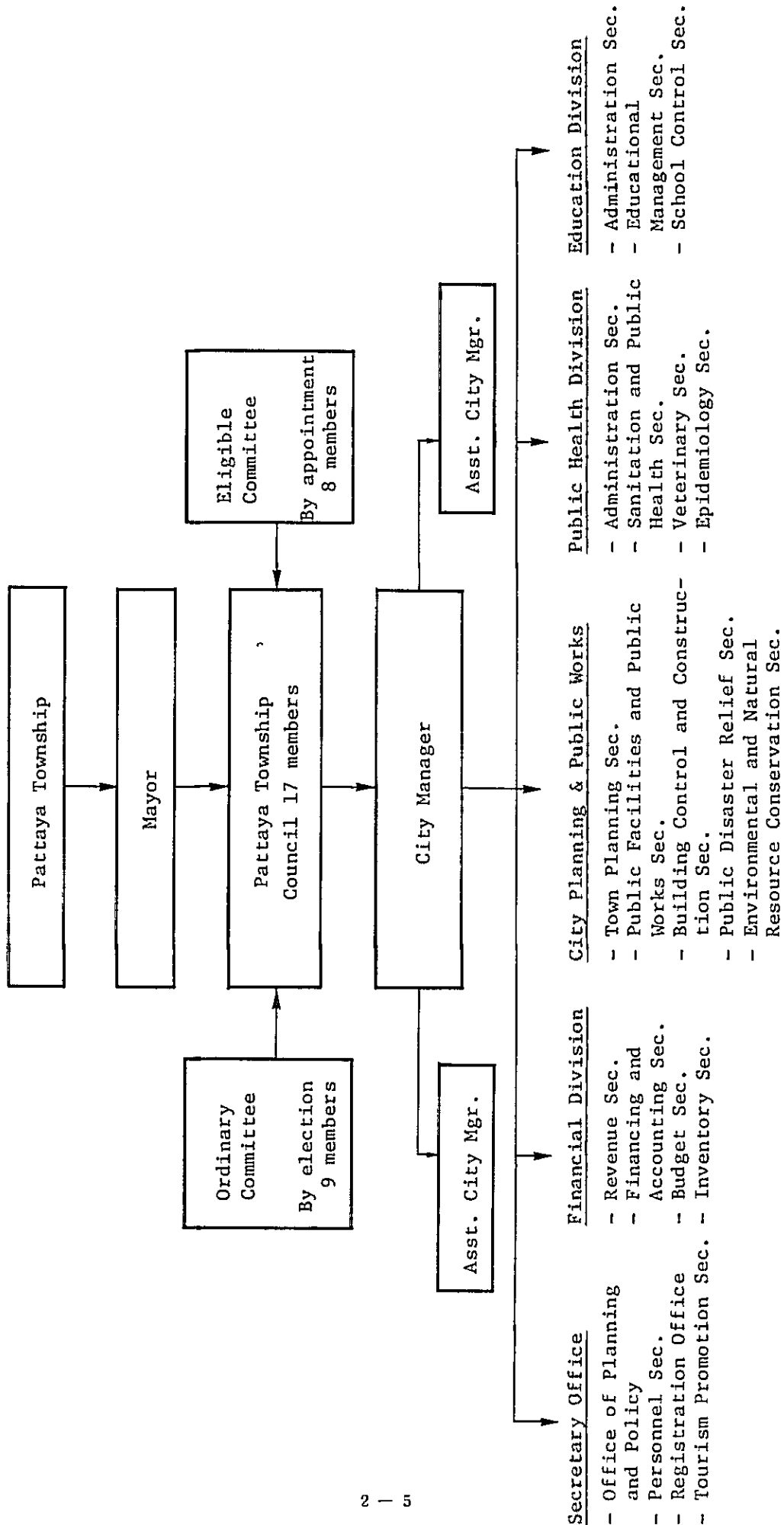
これは本プロジェクトのめざす所とほぼ完全に一致した行政組織の改善であり、基本的に画期的なものと評価される。

### 2.2.2 組 織

パタヤタウンシップ案に基づき、タウンシップの組織図を作成すると図2.2.1のようになる。また、タウンシップの各職務及び職階の構成の手続き及び責任と権限を簡単に図示すると図2.2.2に示されるようなものとなる。

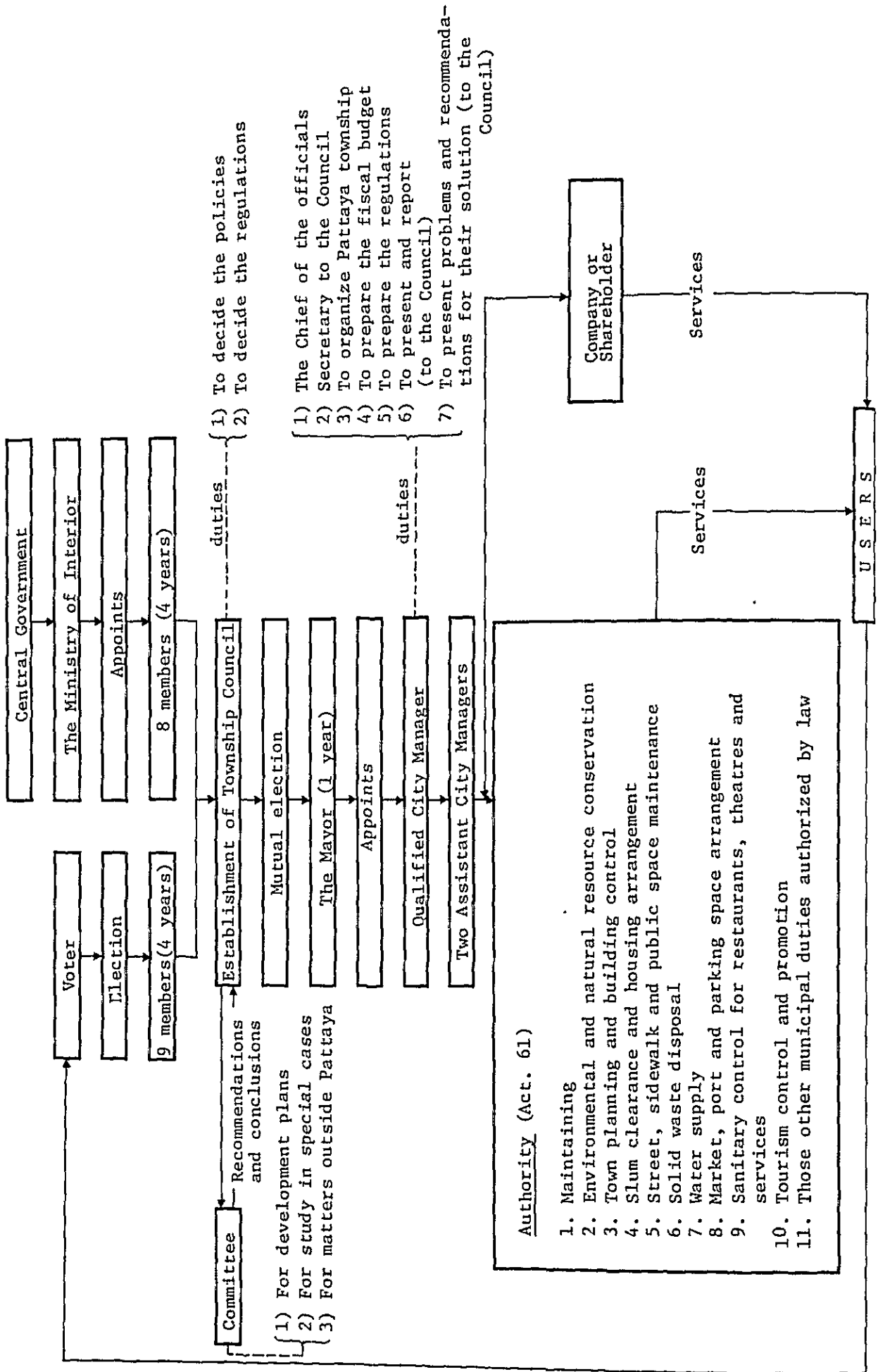


図 2 2 1 パタヤ ダウンシップ 組織図 (1)



(Source) Compiled by the study team from the draft of the establishment of the Township.

図 2 2 2 パタヤ タウンシップ 組織図 (2)



### 2.2.3 バタヤタウンシップ評議会 (Township Council)

バタヤタウンシップ評議会は、政策を立案し、法規を立案するタウンシップの最高決定機関である。この評議会は任期4年の評議員17名で構成される。評議員の選出方法は二通りで、内務省が任命するものが8名(内務省各部4名、経済開発庁1名、T.O.T1名、環境庁1名、大蔵省1名)、地域住民の選挙で選ばれるもの(民間人)が9名である。

タウンシップ設立当初の2年間については、選挙は実施せず、民間の各業界の代表者を指名することとなっている。すなわち、ホテル業界、農漁業、民芸品、観光ガイド、工業、飲食業、個人サービス業、運輸業、自由業という9つのカテゴリーからそれぞれ1名の代表を内務省が指名する。したがって、タウンシップ発足時の評議会メンバーは表2.2.1のようになる予定である。評議会メンバー17名のうちで、観光産業の利益を代表するものが6名を数え、最大のグループとなっているのは、バタヤタウンシップの設立目的から見て当然の帰結といえよう。バタヤタウンシップが海浜リゾートとして発展しようとしている点を考えれば、もし可能であればさらに海の利用に係る利益代表、すなわち港湾関係、観光船業界関係の代表を評議会のメンバーに加えるのが望ましいと考えられる。

表 2.2.1 タウンシップ評議会の構成(案)

June, 1978

From Government Sector (appointed)	From Private Section (elected)
1. Chief of Amphoe Bang Lamung (MOI)	1. Representative of the hotel industry
2. Representative of Department of Local Administration (MOI)	2. Representative of agriculture, fisheries
3. Representative of Town and Country Planning Dept. (MOI)	3. Representative of souvenir shops
4. Representative of Police Dept. (MOI)	4. Representative of tourist guides
5. Representative of NESDB	5. Representative of industry
6. Representative of T.O.T.	6. Representative of restaurants
7. Representative of National Environmental Board	7. Representative of individual service ind.
8. Representative of Budget Bureau	8. Representative of transportation ind.
	9. Representative of free-lance professionals

Note: MOI: Ministry of Interior  
 NESDB: National Economic and Social Development Board  
 TOT: Tourist Organization of Thailand

(Source) Ministry of Interior

### 2.2.4 バタヤタウンシップ職員計画

バタヤ・タウンシップの管理運営は、評議会の指名した任期4年のシティ・マネージャーに委され、2人のシティ・マネージャー代理がそれを補佐する事により実施される。シティ・マネージャーが民間人の時には、その人は次のような経歴又は資格がなければならない。す

なわち、100人又は、それ以上の人数を雇用する民間企業の管理運営の実績があり、かつ、その民間企業の資本は、1千万バーツ（約1億円）か又はそれ以上であること。

もし、役人であれば、政府の高級官僚でなければならない、とされている。

シティ・マネージャーの責任と権限は次のごとくである。

- (イ) 計画案を作成し、評議会に諮問すること。
- (ロ) 実施案を作成し、評議会の承認を受けること。
- (ハ) 年度予算と施行規則を作成すること。
- (ニ) パタヤ・タウンシップの持つ諸問題の解決案を作成する。
- (ホ) 年報を作成すること。

パタヤタウンシップの職員は次の方法で確保する。すなわち、新しいパタヤ地区に相当する現在のナクア衛生地区の職員42名とバンラム区、ノンブル区の職員の一部は、パタヤタウンシップの設立と共にそのままパタヤタウンシップの職員となる。さらに、必要に応じて中央政府省庁やパタヤ以外の市の職員が内務省の命により、パタヤタウンシップに派遣される。1978年6月時点のパタヤタウンシップ設立準備委員会による職員構成案によれば、職員数はシティマネージャー、アシスタントシティマネージャーを含め、合計121名である（表2.2.2参照）。これは現在のナクア衛生地区の職員数の2.9倍に相当し、大幅に改善されている。しかし、職員数のパタヤ地区の総人口（約45,000人、1978年）に対するパーセンテージは0.3%程度であると推定され、この職員数では必要な行政サービスを期待するのはむずかしいのではないと思われる。特に、本プロジェクトとの関連で非常に重要な地位を占めるべき都市計画・公共事業部の職員数はわずか11名であり、これだけの人員で業務を実施するのはきわめてむずかしいと考えられる。当部の早急な拡充が必要であろう。

表2.2.2 職員計画（案）

City Manager	1
Assistant City Manager	2
Secretary Office	27
Financial Division	19
Town Planning and Public Works Division	11
Public Health Division	23
Special Labor	20
Fire Station	18
<b>Total</b>	<b>121</b>

（出所：内務省）

### 2.2.5 予算計画

パタヤタウンシップ設立の一つの大きな意義は、タウンシップに徴税権が付与され、そのことによって財政的基盤が拡充されることにある。

タウンシップの歳入は、タウンシップ自身の税収と中央政府の交付金に大きく分かれる。タウンシップ自身の税収見積額は、住宅・土地税27百万バーツ、自動車税0.4百万バーツ、酒税、屠殺税、娯楽税等の諸税収入5百万バーツなど合計約38百万バーツである（表2.2.3

参照)。中央政府からは毎年30百万バーツの補助金が交付される予定であり、先の税金によるものとあわせるとタウンシップの歳入規模は68百万バーツである。因みにチョンブリ市の歳入は26百万バーツであり、パタヤタウンシップの歳入規模が相当に大きなものであることがわかるであろう。

1978年10月から始まる初年度に限って、しかしながら中央政府の補助金は0.5百万バーツにとどまり、したがって歳入規模は38.5百万バーツである。

支出計画については、人件費及び管理費の8百万バーツのみが計上されているだけで、残り約60百万バーツの支出計画は未だ作成されていない。これら60百万バーツの支出は、パタヤタウンシップ設立の基本目的、すなわち観光に関連する保安、環境保全、住宅管理、衛生管理などの問題の処理にあてられることになろう(表2.2.4参照)。

表 2.2.3 パタヤタウンシップの歳入計画(1979年から向う3ヶ年程度)

Source	Revenue Amount
	(mil. baht)
Tax on house and land	27
Tax on motor vehicles	0.4
Various taxes Note 1	5
Subsidies for education	4
Others Note 2	1.4
Sub-total	38
Special subsidies from the Central Government	30 (0.5)
Total	68 (38.5)

Note: 1: Various taxes: Alcoholic tax, slaughtering tax, amusement tax etc.

2: Others: Income from Township assets, income from businesses by the Township etc.

注) ( )は1979年会計年度の数字である。(出所:内務省)

表 2.2.4 パタヤタウンシップ人件費、管理費支出計画

Purpose	Expenditure Amount
	(mil. baht)
Salaries	2.2
Office maintenance	1.9
Materials	1.9
Furniture & equipment	1.2
Compensation	1.3
Total	8.6

(出所:内務省)

## 2.2.6 公社、合併事業の設立

パタヤタウンシップは、タウンシップが備えている5部20課を通じて業務を実施する他に、公社ないし合併会社を設立し、これらの活動を通して問題を処理していくことができる。パタヤタウンシップ法の第72条及び第73条がこの件を規定しており、それは以下の通りである。

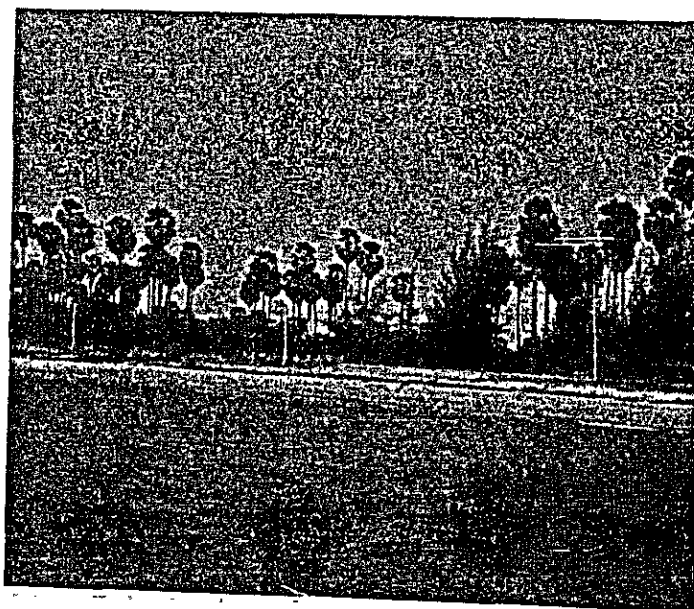
### (イ) パタヤタウンシップと民間企業の共同事業 (Art-72)

下記の場合、パタヤタウンシップは民間と共同事業を行うことができる。

- 民間企業が公共事業ビジネスを行う意図を持つ。
- パタヤタウンシップが51%以上の株式を支配する。
- パタヤタウンシップが承認を与える。
- 内務省が承認を与える。

### (ロ) パタヤタウンシップと他の政府関係機関との共同事業 (Art-73)

パタヤタウンシップと他の政府関係機関は共同事業を営むことができる。この際には公社を設立し、公社の経営委員会のメンバーはパタヤタウンシップ及び政府関係機関の代表者によって構成される。



パタヤ海岸（未開発地域）

## 2.3 民間観光組織

### 2.3.1 バタヤ観光商業振興協会

バタヤ観光商業振興協会 ( Pattaya Tourist & Trade Promotion Association ) がバタヤ地区に存在する唯一の民間観光関連組織である。

この協会は主としてホテル業者によって構成されているが、一部大手の旅行代理店もメンバーとなっている。バタヤに立地しているホテルで同協会に参加していないのは、大手の外資系の1ホテルのみであり、その組織力はホテルに関する限り十分高いものと評価して良いであろう。

協会運営資金は、ルーム当りのメンバーフィーを設定して毎月徴収している。同協会によれば、今年のメンバーフィーは一室当たり200パーツ/月であるということであるが、会計が公開された訳ではないので詳しいことはわからない。

活動状況は、業界の情報交換、プロモーションなどであるが、バタヤ観光開発に関係する委員会等には民間代表として必ず名を連ねている。

また当協会とTOTのバタヤ事務所の協力関係はきわめて密接であるように見受けられる。

### 2.3.2 その他の観光関連業協会等の必要性

バタヤ地区には、ホテル業の他に飲食業、観光船業者、海上レクリエーションサービス業者、土産品業者、バス業者などの観光関連産業の業者がかなり存在するように見受けられる。

これらの業者は各個独自に業を営んでおり、民間団体を形成し、業界全体の利益を追求するような協調行為をとって行こうとするものはないようである。

このような業界を協会なり、共同組合なりの民間組織に組織化する意義と共通利益はかなり大きなものがあると考えられる。政府にとって当面の利益は、協会なり共同組合なりを通じて政策を末端に容易に浸透せしめることが可能となる、現在まで十分把握できていない各種業界の実態を知るための有効な手段となる、各業界の意向をすみやかに知ることができる等である。

業界にとっての共通利益としては、業界内の意見調整等が得られること、BOIによる投資面の優遇策が得られる可能性があること、組織化によって発言権、交渉力が強まること等である。

上記のように、個々の業界が各協会あるいは共同組合を結成することにより、政府、民間の双方相互に利益が生まれる事を認識すれば、組織化は積極的に推進される必要があろう。

マスタープランでは、民間組織の改善策としてバタヤ観光商業振興協会の組織強化とこの組織へその他の各業界を一元的に集約させることを提案しているが、大手と中小業者がかなりかけ離れているために、一元化は現状では困難であろうと思われる。とりあえず、それぞれの業界の組織化から始め、将来、大合同の可能性と共通利益が見出されるようになってから一元的な民間組織としていくのがより現実的であろう。

## 2.4 プロジェクト実施組織

### 2.4.1 実施組織形成の必要性

本節ではパタヤプロジェクトの実施に責任を負う組織について検討を行っていくが、最初に実施組織を形成することの必要性について述べると以下の通りである。

(イ) 実施組織の形成は、まず各種プロジェクトの建設、運営のマネジメントを行うために必要である。計画対象地域内における上水道、下水道、街路・道路、雨水排水、ゴミ処理、港湾・マリナの建設及びアメニティコア等の建設は、それぞれを一つの総合的に計画され又調整された観光地域で位置付ける観点に立ち、全体としての開発効果をあげる為に体系的に実施していくことが最も大切である。従来通りの方法でいけば、個々のプロジェクトの建設実施は関係省庁の独自の判断に委ねられることになるが、このような方式では計画通りに建設が実施される可能性は非常に小さい。それゆえに、多くの省庁にまたがるプロジェクトから成るこの計画の実施を一元的に調整運営していく組織を形成し、所期の目的を達成することが不可欠の手段となる。

(ロ) 当計画を実施する時、1979年から1986年にかけて、公共投資額は約1,800百万バーツに達するものと推定される。これは年平均225百万バーツである。1978年のT.O.Tの予算総額が63百万バーツ、設立準備中のパタヤタウンシップの歳入見積額が68百万バーツであるのに対比すれば、この公共投資の規模が非常に大きなものであることが明白となる。さらに、この公共投資の20～30%は外資ポジションである。これの財源はタイ国内に求めることは困難であると考えられ、海外の資金を導入する方向で努力が払われる事になると思われる。

海外の金融機関は、通常観光開発プロジェクトに貸付を行う条件の一つとして資金の貸付先の組織的整備を要請する。すなわち、個々のプロジェクトの集合体、すなわち、プロジェクトパッケージという枠組のもとで建設、運営、資金回収を責任をもって管理しうるような中核的な組織の形成が貸付の前提条件の一つとなる。

以上のように、一つには計画管理上の理由から、二つには海外の資金の導入の条件作りのためにプロジェクト実施組織の形成は必要不可欠である。

上述のような機能を備えたプロジェクト実施組織は、現在までのところタイ国には存在していない。したがって、これから新しく実施組織を設立する必要があるが、いかなる組織であっても、表2.4.1(a)に示して示されるような、パタヤプロジェクトについて政策を立案し、案件を承認し、設計、建設、契約、資金支払い、維持管理、料金徴収、財務管理などの一連の業務を直接的に実施するか、あるいは必要かつより合理的であれば他の機関に委託するなどの間接的な方式を通じて実施されねばならない。当組織による実施の必要な業務範囲が第2編の第1章「基盤整備の実施計画」に述べられている。



表 2.4 1(a) バタヤプロジェクトの種目と投資規模の概要

プロジェクト名	建設費	運営費	運営所要人員
Water Supply	3540	274	38
Sewerage	192.1	199	29
Road & Streets	323.1	260	) 15
Storm Water Drainage	43.7	56	
Solid Waste Disposal	22.1	13.1	95
Port Facilities	590	62	11
Amenity Core etc.	3880	308	91
Project Management	-	-	61
Total	1,382.0	1290	340

#### 2.4.2. 法的、行政的枠組からみた代替案及びその評価

実施組織の提案の第一ステップとして、法的、行政的に設立可能な代替案を作成し、その評価を行っていく。

法的、行政的に設立可能な案は下記の三つである。

代替案 1. バタヤタウンシップの直轄 (Direct Execution)

代替案 2. バタヤタウンシップと民間の共同投資によって設立された会社 (Company)

代替案 3. 中央政府とバタヤタウンシップの共同投資によって設立された公社 (Corporation)

これらの代替案の評価基準は 2.4.1 で述べたような組織に要請される役割に照らして次の四点である。

- 評価基準 1. 組織の設立の難易度
2. スタッフ、職員確保の難易度
3. 資金調達 of 難易度
4. 対国際的金融機関信用力

これらの評価基準により、それぞれの代替案を評価していくと次のようになる。

##### (a) 代替案 1、Direct Execution

バタヤタウンシップが直轄してプロジェクトを実施する場合、図 2.4.1 のような組織となるであろう。すなわち、タウンシップの市街計画・公共事業部 (Town Planning & Public Works Division) のもとにある各セクションが、バタヤプロジェクトを構成するそれぞれのプロジェクトを実施していくものとなる。

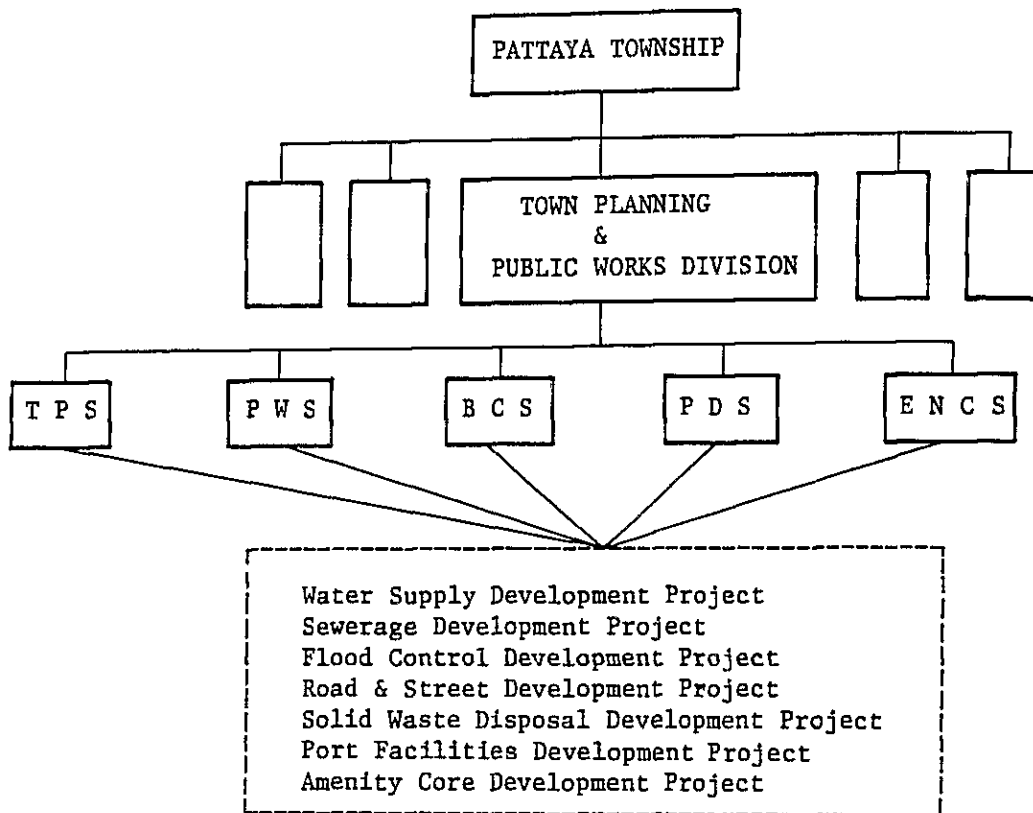
評価基準 1: 組織の設立は一部のセクションを増強する (例えば、リナプロジェクトを担当するハーパーセクションを作る) などによって容易に実現できる考えられる。

評価基準 2: スタッフ及び職員の確保はやや困難であると考えられる。タウンシップの職員計画では市街計画・公共事業部のスタッフは全部あわせて 11 名であるが

(表 2.2 2 参照)、これに対して必要な職員数は約 3 4 0 人である。(表 2.4.3)

評価基準 3 : タウンシップの計画予算では、建設資金の 2 5 % 程度しかカバーできないであろう。したがって、中央政府からの交付金の大幅な増額が必要となる。

図 2.4.1 代替案 1



Legend

TPS	Town Planning Section
PWS	Public Facilities and Public Works section
BCS	Building Control and Construction section
PDS	Public Disaster Relief section
ENCS	Environmental and Natural Resource Conservation Section

評価基準 4 : 地方行政体が直接的に実施する観光開発プロジェクトに国際金融機関等がファイナンスする可能性に問題が残るであろう。

総合評価 : 代替案 1 は、いくつかの基本的問題点があり、実施組織としての機能を十分果たし得ないと考えられる。

① 市街計画・公共事業部の本来実施すべき業務とパタヤプロジェクトに関して行う業務が同一の組織、職員によって行われるため、パタヤプロジェクトの領域が不明確になり、プロジェクトマネジメントがやりにくくなるおそれがある。

② タウンシップの人員・予算ともパタヤプロジェクトを実施していくにはかなり不足があり、この補充を行うとすればパタヤタウンシップ計画そのも

のの抜本的改定が必要になる。

③ これから設立される行政組織がいきなり大規模プロジェクトを実施すると、行政組織本来の業務がおろそかになるおそれがある。

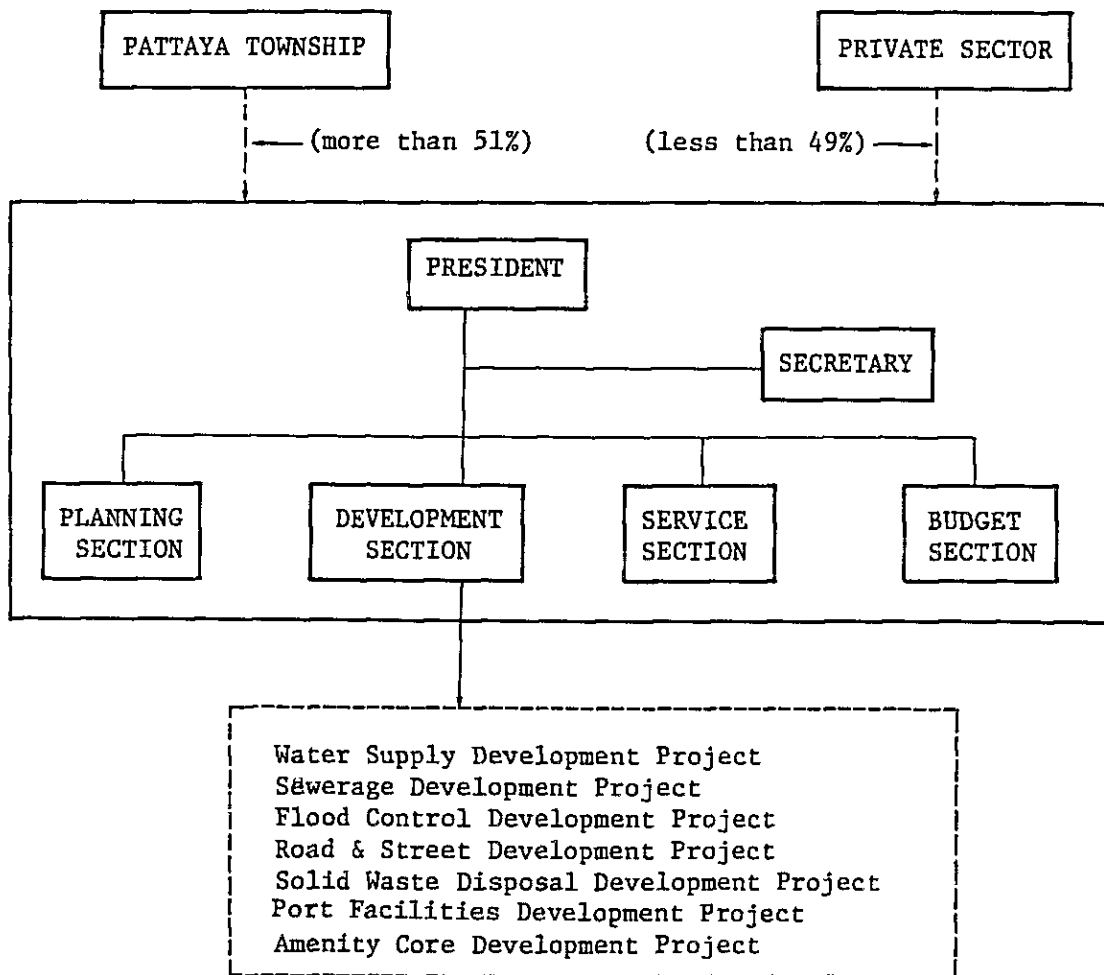
(b) 代替案 2、Joint-venture Company

パタヤタウンシップ法第72条(22.6参照)にのっとして、パタヤタウンシップが51%以上の株式を支配する“政府民間合弁会社”を設立し、この会社がパタヤプロジェクトを実施するという場合の組織図は図2.4.2のようなものとなるであろう。

この代替案の評価は次の通りである。

評価基準1： 合弁会社が設立できるかどうかは、民間資本の参加が得られるかどうかにかかって来るであろう。そして民間の合弁相手を見出すのはかなりむずかしいと考えられる。なぜならば、パタヤプロジェクト第1期事業はインフラプロジェクトの建設が中心的事業であり、しかも、いくつかのプロジェクトは料金徴収ができない。したがって、この合弁会社の収益性は低く、回収期間は長いと考えられ、民間資本の希望するような投資基準を満たすことはほぼ不可能であろうと思われる。

図2.4.2 代替案 2



- 評価基準 2 : スタッフの確保は、タウンシップからの出向、民間企業側からの出向、当社自体の新規募集という三通りの方法で行われることとなろう。この基準に限ってみれば、最も良い代替案とすることが出来よう。
- 評価基準 3 : 資金調達源として、パタヤタウンシップ及び民間資本の双方があり、建設資金の 50%程度は出資金でまかなえるかもしれない。
- 評価基準 4 : 地方行政体の傘下の民間との合併企業であり、国際金融機関のこの企業に対する信頼度は低いであろう。
- 総合評価: この代替案のような合併会社設立のフィージビリティはほとんどない。

#### (c) 代替案 3、Public Corporation

代替案 3 はパタヤタウンシップ法第 73 条( 22.6 参照) にのっとり、パタヤタウンシップと他の政府機関との共同事業組織、公社を設立し、これがパタヤプロジェクトの実施主体となるという案である。組織図は図 2.4.3 のようなものとなるであろう。この代替案は次のように評価することができよう。

- 評価基準 1 : 一般的に言えば、この案のような公社の設立は、何らの問題なく行われると考えられる。ただし、本件に関しては、パタヤプロジェクトを構成する個々のプロジェクトの主務官庁が多岐にわたっているために関係諸官庁間の調整を行った後、中央政府側のパートナーを決めるという過程が必要となるであろう。
- 評価基準 2 : 高次の意思決定機構を通じて、各種専門スタッフを有する省庁に要請して、必要な人員を確保することができるであろう。
- 評価基準 3 : 必要な資金の調達はまず可能であろう。
- 評価基準 4 : 国際金融機関が、観光開発プロジェクトに融資した実績のある実施組織と同様の内容の組織である。
- 総合評価: 3つの代替案の中で条件つきではあるが(後述)4つの評価基準を満たすであろう唯一の案である。

表 2.4.1 は 3つの代替案の評価一覧表である。

図 2.4.3 代替案 3

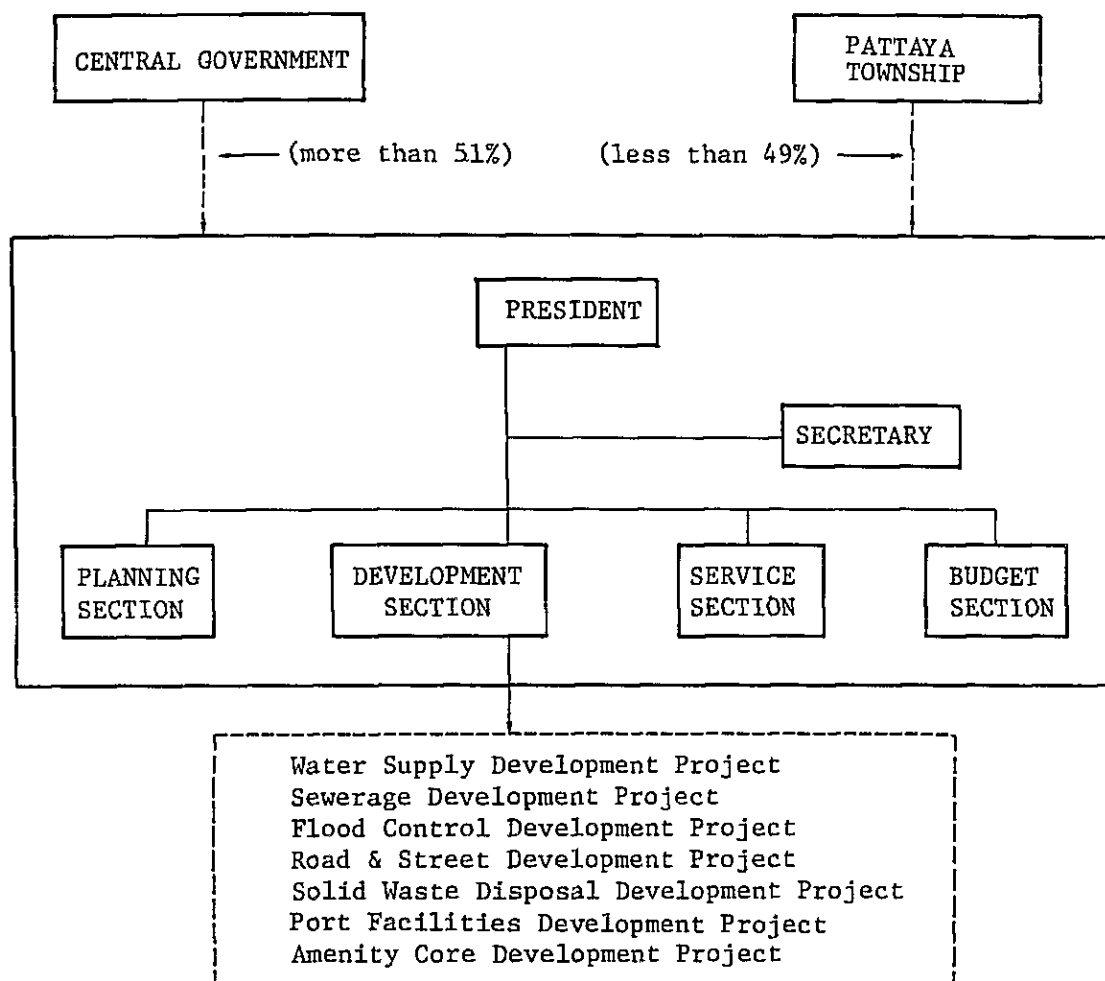


表 2.4.1 (b) 代替案の評価

代替案	評価基準	組織の設立	職員の確保	資金調達	国際的金融信用力
代替案 - I		優	良	良	良
代替案 - II		不可	優	優	不可
代替案 - III		優	優	優	優

### 2.4.3 組織案及び責任と権限

(a) パタヤ地区の全体的な組織の枠組を考えるに際して重要なポイントは、組織が縦軸として行政的な安定性をもっていることであり、横軸として観光開発という目的を十分に果たしうるといふことである。このような観点から、パタヤ地区の観光開発を秩序立って効果的に行うための全体的な組織案を提案すると図244に示されるようなものとなる。

この案では、TOTなどの中央政府組織、パタヤタウンシップ、民間観光関連企業(の協会)といった、それぞれが組織の複層化という面の不利益を生じることなく、相互に補完しあうようなかたちで開発を促進することができる。そして、観光開発事業の実施に必要な機能は、下記のように、全て満たされている。

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| ・TOTなど         | - 国家観光政策/プロモーション         |
| ・バンセンホテル学校     | - 観光産業従業員のトレーニング         |
| ・観光業界(協会)      | - 観光サービス供給/プロモーション       |
| ・TOTパタヤ事務所     | - プロモーション                |
| ・パタヤ観光開発公社(仮称) | - 基盤整備に必要な、建設、運営管理       |
| ・パタヤタウンシップ     | - 行政管理、社会インフラ整備、便益回収(徴税) |
| ・国家警察          | - 保安                     |

(b) プロジェクト実施組織の名称は仮にパタヤ観光開発公社 Pattaya Tourism Development Corporation = PTDCと呼ぶことにする。

PTDCは、パタヤプロジェクトについて241に於て述べた如くの業務を実施する。

そのために、実施主体であるPTDCは評議会、総裁及び秘書、企画、建設、サービス、財務、総務の各部といった組織構成とならなければならない。

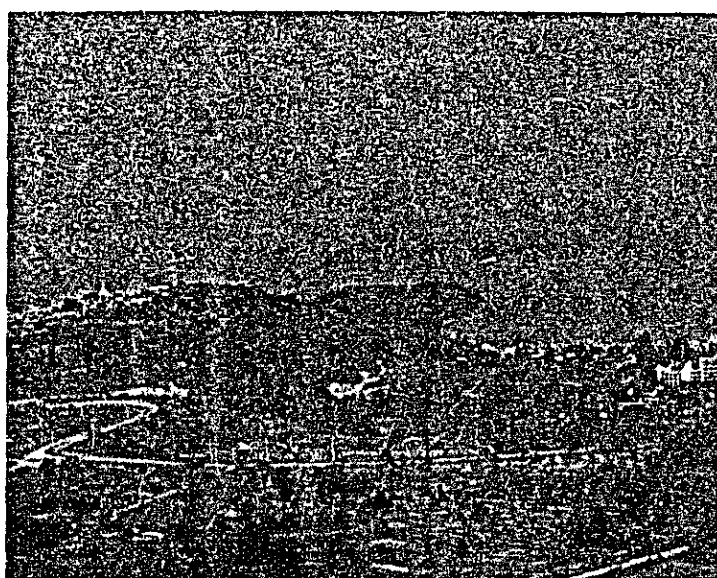
- ・理事……理事会の役割は、国家政策とコミュニティの政策を折衷し、PTDCの活動方針を決めることである。メンバーはPTDCの総裁、TOTなどの中央政府の高級職員2~3名とタウンシップの高級職員2~3名(City Managerを含む)で構成する。最低月2回の理事会を開き、議長はPTDCの総裁とする。
- ・総裁……総裁は評議会で決められた活動方針を全責任をもって実施する。
- ・各部……各部の業務を実施する。詳細は表242のとおりである。

(c) PTDC各部課の実施すべき業務は表242に示されるようなものとなるであろう。

(d) PTDCには、その業務遂行を円滑に行うため、パタヤ地区内に及ぶ次のような権限が付与されるべきである。

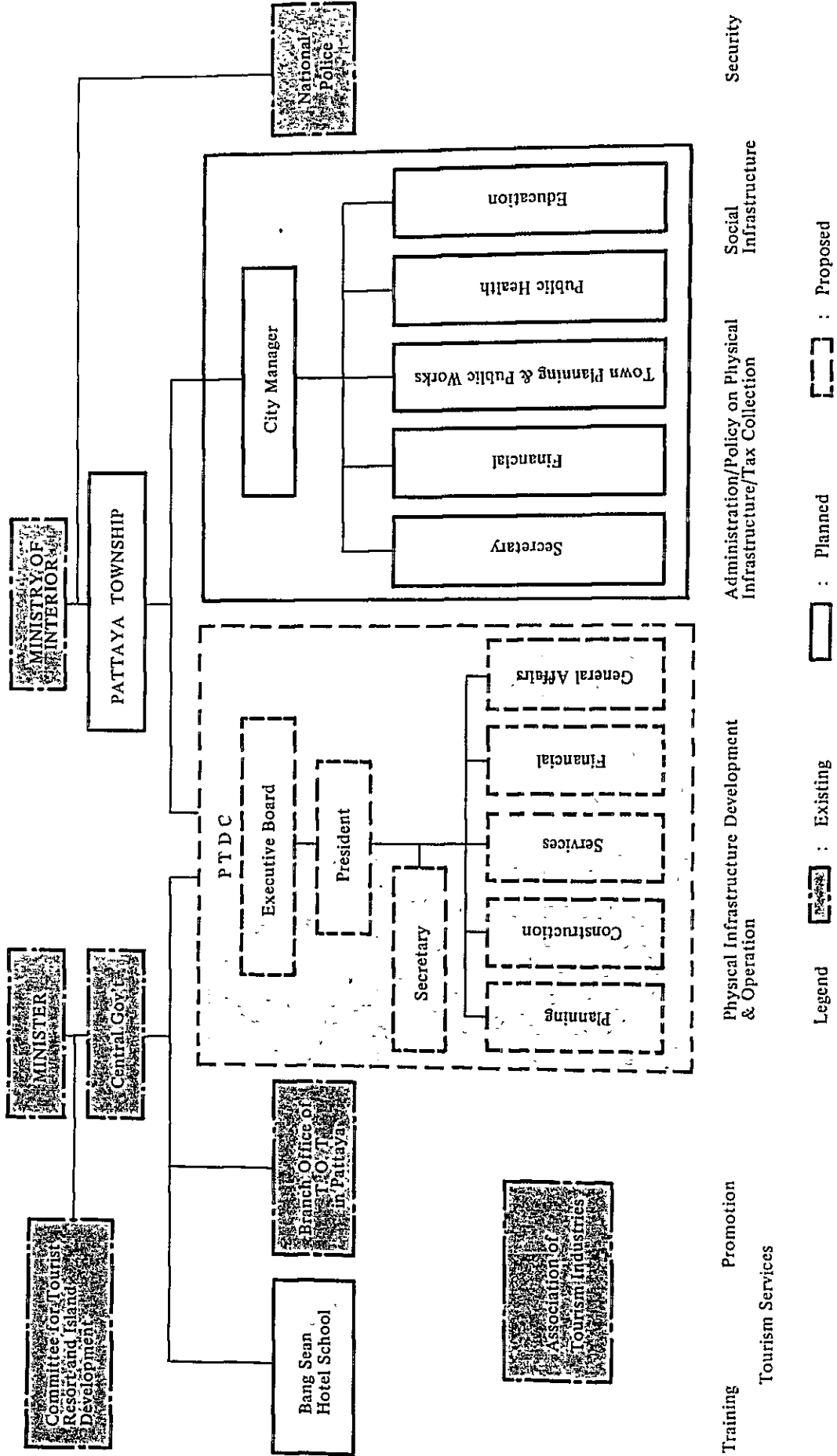
- プロジェクト実施に関係する、他の政府機関、パタヤタウンシップや民間資本との調整を行う権限。
- 共同組合事業を立案、推進する権限
- 地域内のインフラプロジェクトを建設、運営する権限
- ローンの受入れ、債券の発行
- 観光供給施設、インフラ施設の利用料金について中央政府の承認のもとに決定する権限
- 特別チャージについて中央政府の承認のもとに設定する権限
- 観光事業をコントロール、あるいは遂行する権限

(e) P T D Cはパタヤプロジェクトの開発の実施と終了に合わせて、その組織を弾力的に拡充、または縮小していくべき性格の組織である。すなわち、将来、プロジェクトの建設が完了すると、開発機能はもはや必要がなくなるのでそれにもなって縮小していくものとする。この建設のためにP T D Cの中に蓄積された経験は、パタヤ地区以外の新たな観光開発プロジェクトやインフラ建設プロジェクトの実施に役立てられることとなろう。また、P T D Cが建設資金を完全に回収、返済し終った時点になればその設立の基本目的が達成されたことになるから、P T D C自体を解散することも可能である。その場合には、P T D Cの有していた管理の為の機能、権限はパタヤタウンシップ、あるいは他の然るべき機関に継承されていくこととなる。



パタヤのランドマーク・パタヤ・ヒル、

図 2.4.4 プロジェクト実施・運営組織



Training      Promotion      Physical Infrastructure Development & Operation      Administration/Policy on Physical Infrastructure/Tax Collection      Social Infrastructure      Security  
 Tourism Services

Legend      [Existing] : Existing      [Proposed] : Proposed

Note: PTDC would be established under the management of the Pattaya Township and Central Government following Article 73 of the Pattaya Township Act as well as relating law.



表 2.4 2 業 務 之 權 限

Departments	Functions
<p>President</p> <p>Secretariat</p> <p>Planning Department</p> <p>Construction Department</p> <p>Service Department</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Water supply</li> <li>- Sewerage</li> <li>- Roads and streets</li> <li>- Storm water drainage</li> <li>- Solid waste disposal</li> <li>- Port facilities</li> </ul> <p>Amenity core and Inland activities</p> <p>Finance Department</p> <p>General Affairs Dept.</p>	<p>Every aspect of management</p> <p>Public relations, coordination with other government agencies</p> <p>Formulation of project execution plans, drafting of regulations, incentives, establishment of fee rates, tax proposals, special charge proposals</p> <p>Designing, construction, contracts, procurement</p> <p>Preparation of tender documents, monitoring of water quality, construction projects, progress monitoring</p> <p>Operation, maintenance, and administration of treatment plant, meter reading, and charge collection</p> <p>Operation, maintenance, and administration of treatment plant</p> <p>Road repairing, administration of parking lots</p> <p>Maintenance, administration, surveillance against illegal development</p> <p>Cleaning, trash collection, transportation, disposal, fee collection, and distribution of containers</p> <p>Pier administration, fee collection</p> <p>Utilization plan, regulation, fee collection</p> <p>* Administration of thereafter, zoo, botanical garden, and inland facilities</p> <p>Formulation of plans for the project fund generation, formulation of annual budgets, disbursements, revenue administration, collection of special hotel charges, etc., auditing</p> <p>Personnel affairs, training program formulation and execution</p>

#### 2.4.4 スタッフ計画／技術スタッフのトレーニング／コンサルタント、アドバイザーの必要性

(a) パタヤプロジェクトの第1期事業実施運営に必要とされるスタッフ及び一般職員をまとめると表2.4.3の通りである。すなわち、インフラプロジェクトの運営に必要な人員188名、アメニティコア、インランドアクティビティの運営に必要な人員91名、PTDC本社職員61名、計340名が当プロジェクトの実施のために新たに必要となる人数である。

(b) これら必要人員の調達には中級職、一般職については、募集がきわめて容易であり、何ら問題はないと考えられる。

上級職についてはタイ政府は、既存の関係省庁からPTDCに送り込むことで対処できると考えている。しかし我々の見るところでは、当該プロジェクトの効果的な実施に必要なだけの経験と熟練を有する上級職を得るのは、容易ではない。トレーニングによるレベル・アップが必要であり、また一部はコンサルタントの雇用によって対応することが避けられないと思われる。

(c) 技術スタッフのトレーニングは下記のようにして行うのが妥当と考えられる。

- － 当面、上級スタッフの能力を向上させるためのトレーニングに重点を置く。トレーニング対象人員数が少ないので、当プロジェクトとの関連で特別な訓練学校又は訓練用の施設を設けることは考えない。
- － 下水道技術者や衛生埋立法技術者等、タイ国内での研修が困難なものは、海外研修にて技術習得するものとする。研修費用等を考え、技術協力プログラムを積極的に利用する。
- － 当プロジェクトの発注方式をインフラプロジェクトのフルターンキー方式的なものとし、上級、中級スタッフに実務的な訓練を行なわしめる方式も検討に値すると考えられる。

尚、上級技術者が十分な能力をつけた場合に、実際的な現場での訓練によってそれを中級スタッフに浸透させていくという精神が肝要であることを強調しておく。

また、PTDC本社には、企画、運営、財務の各部に常時1名ずつアドバイザーをつけるのが妥当であろう。建設部はプロジェクトの発注の為の必要に応じてコンサルタントを随意雇用する。

表 2.4 3 公 社 の 要 員 計 画

Function	Breakdown of Strength			
	Total Strength	Higher Staff	Middle Staff	Ordinary Personnel
1. Water Supply System				
Treatment Plant	18	2	16	0
Plumbing	5	1	4	0
Meter Reading/ Charge Collection	15	1	2	12
2. Sewerage System				
Treatment Plant	24	4	20	0
Plumbing	5	1	4	0
3. Streets and Storm Water				
Drainage				
Traffic Control	5	0	1	4
Facilities Administration	5	0	1	4
Parking Lots Administration	5	0	1	4
4. Solid Waste Disposal				
Dumping	8	2	4	2
Cleaning	35	0	3	32
Collection	35	0	3	32
Drivers	17	0	17	0
5. Port Facilities				
Harbor Master	1	1	0	0
Administrative Personnel	1	0	1	0
Miscellaneous Personnel	9	1	1	7
6. Amenity Core				
Superintendent	1	1	0	0
Clerks	7	0	7	0
Miscellaneous Personnel	18	0	0	18
7. Inland Activities				
Superintendents	4	4	0	0
Professionals	2	2	0	0
Clerks	10	0	10	0
Miscellaneous Personnel	49	0	0	49
8. Corporation Head Office				
President	1	1	0	0
Secretariat	8	2	3	3
Planning	8	2	3	3
Construction	8	2	3	3
Operation Service	8	2	3	3
Finance Budget	15	5	5	5
General Affairs	13	3	5	5
Total	340	37	117	186

### 2.4.5 運営管理費の見積り

P T D Cの運営管理費は、(1)インフラ施設、アメニティ・コア、インランドアクティビティ等の施設の運営管理費と(2)公社・本社職員のプロジェクトマネジメントにかかる管理運営費に大きく分けることができる。(1)の見積りは各施設の計画、建設、運営費推計の際に行われているので、ここでは(2)の管理運営費の推計を行うこととする。

(a) 本プロジェクトの運営管理にかかる要員計画及び直接人件費は表 2.4.4 の通りで、年間合計で 1,808千パーツとなる。

表 2.4.4 運営管理用員計画及び直接人結費

単位：千パーツ( )人数

	上 級	中 級	一 般	計
社 長	130( 1)	—	—	130( 1)
秘 書 課	130( 2)	60( 3)	27( 3)	217( 8)
企 画 課	130( 2)	60( 3)	27( 3)	217( 8)
建 設 課	130( 2)	60( 3)	27( 3)	217( 8)
運 営 課	130( 2)	60( 3)	27( 3)	217( 8)
予 算 課	325( 5)	100( 3)	45( 5)	470(15)
総 務 課	195( 3)	100( 3)	45( 5)	340(13)
計	1,170(17)	440(18)	198(22)	1,808(61)

(b) 一般管理費の推計

直接人件費の他にオーバーヘッドコストの推計が必要である。ここでは、P T D Cの事務所管理方式がバタヤタウンシップのそれ(表 2.4.5 参照)と同じになるであろうという仮定のもとに、直接人件費に 3.94 という係数をかけて一般管理費を求めた。

一般管理費 = 1,808 × 3.94 = 7,124 千パーツ

表 2.4.5 一般管理費比率  
(バタヤタウンシップの一般管理費比率を代用する)

Item	Index
Direct Personnel Costs	1.00
Office Maintenance	0.88
Materials	0.88
Office Furniture	0.59
Compensation	0.59
Total	3.94

#### 2.4.6 財務健全性の維持との方策

P T D Cは概して収益性が低いインフラストラクチュアプロジェクトの建設運営を主要な業務としているため、当プロジェクトの第1期すなわち向う10年間は財務的にかなり厳しい状態となると予想される。P T D Cの財務健全性を確保するには、下記の如き対処、方策が必要となろう。財務分析に関しては第3章を参照されよ。

##### (a) 低コスト資金の調達

総額約1,400百万パーツ（内建設費900百万パーツ、土地代500百万パーツ）の開発資金の調達は、資金コストが安くかつ返済条件のゆるやかな資金をできるだけ多く集めることが重要である。この観点からはP T D Cの資本金をできるだけ大きくすること、海外ローンは超ソフトローンを利用することが望ましい。

なお、取得計画用地の一部に国有地がある場合はこれをパタヤタウンシップに贈与するか、安く払い下げ、この土地をパタヤタウンシップのP T D Cへの出資の一部にあてるという方策が有効であろう。

##### (b) 料金収入、その他収入の増大

料金収入増大の一般論としては、料金収入の得られるインフラストラクチュアの利用の遊休部分をできるだけ早くなくすること、換言すれば計画通り普及させることが必要である。料金レベルや特別チャージのレベルは制度上、許容でき、かつ利用者が負担できる範囲で最も高いものにする必要があるかもしれない。料金レベル等の設定にあたっては、普及率、利用率への影響を十分考慮に入れるべきである。資料11「公共料金支払い能力」参照。

##### (c) その他の手段

(a)、(b)のような方策で財務上の健全性が得られない場合、P T D Cはタウンシップの財政の一部をP T D Cの経常収入として受け取ることができるであろう。なぜならば、P T D Cの実施したプロジェクトによって発生した便益の一部は固定資産税等の税収の増大というかたちでタウンシップが受け取っているからである。このような便益はプロジェクト実施主体の回収の源泉になると考えて何ら不都合はないと考えられる。第3章、3.6.3参照。

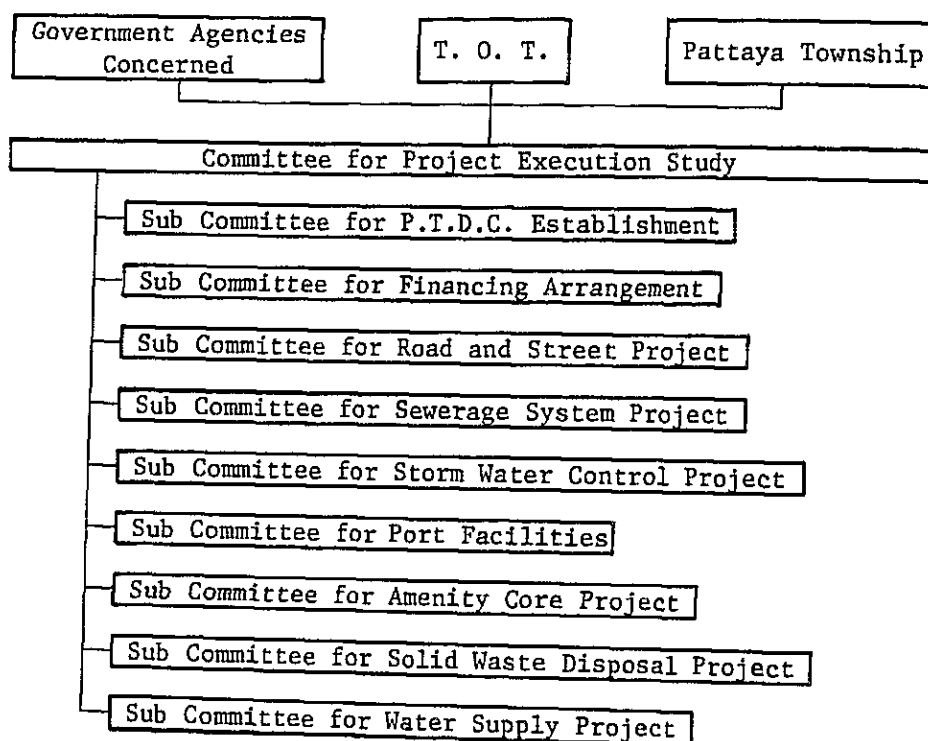
#### 2.4.7 プロジェクト実施準備委員会の設立

すでに述べた如く、パタヤプロジェクトの実施・運営に主たる責任を負う組織はP T D Cであるが、細部にわたる組織の整備はなお十分検討を加えることが必要であろう。例えば、ゴミ処理は現在すでに地方行政体の日常業務であり、この業務はP T D Cが実施するよりも、新設されたパタヤ・タウンシップが実施する方が良いかもしれない。いずれにせよ、パタヤ・タウンシップとP T D Cの間のこのプロジェクトに関する業務分担は、パタヤタウンシップ、T O T、その他の政府関連機関が協議して決めるという行政手順が必要であろうし、また、P T D Cの設立準備も必要である。したがって、個々のプロジェクトの実施準備及びP T D Cの設立準備を行うプロジェクト実施準備委員会が組織され、1979年中頃設立が計画されているP T D Cの業務の範囲内容を検討し、確定していくことが望ましい。

このプロジェクトの実施準備委員会は、T O T、パタヤタウンシップ政府関連機関の代表者で構成されるものとなる。T O Tの代表が委員長及び各組織間の調整役となるのが妥当であろうと思われる。

この委員会のもとに、個別の問題を検討する小委員会を組織し、個々のプロジェクトの実施準備やP T D Cの設立準備、プロジェクトの建設資金調達準備をすすめていくものとする。

図 2.4.5 プロジェクト実施準備委員会



## 2.5 周辺整備

### 2.5.1 周辺整備の必要性

端的に一般の観光開発における政府の役割を述べると次のようになるであろう。政府は観光資源、観光施設、関連インフラストラクチャーの開発、整備を行い、これによってある観光地の骨格を形成する。それと同時に開発の初期に、観光産業や観光関連活動の基盤を築かせるため、何らかの有効な奨励施策を用意する。こうすることによって観光サービスの量的、質的供給力が高まってくるのであろう。かくして、観光地の開発が遂行され、政府は観光産業からいわゆる観光収入を得ることができるようになる。

上記のような観光開発の効果的機構をつくるためには、通常、次のような制度整備が必要とされる。すなわち、

- 観光市場開発に関する制度整備
- 観光資源の蓄積、サービス供給に関する制度整備
- 民俗芸能、文化の保存、推進に関する制度整備
- 自然保護、環境保全に関する制度整備
- 人材養成に関する制度整備
- 調査、研究に関する制度整備

パタヤはこの10年ほどの間に、民間資本や住民の個別的な利益を重視する投資によってのみ開発されたという特異な歴史を持ち、その結果、いわゆる乱開発の現象を生み出している。今後の開発の課題は、現存する乱開発の現象を解消し、秩序立った、また均衡のとれた開発を行っていくことである。そのためには、PTDCのような強力な実施・運営組織が設立されると共に、民間資本、住民を適切に誘導あるいは規制していけるような制度の整備が不可欠の要素となると考えられる。

### 2.5.2 開発の円滑化及び規制の為の手段

パタヤ地区の開発の円滑化及び規制の為の手段として次の三つの事項は是非取組まなければならないものであろう。

#### a) 市街地開発の円滑化の為の措置

パタヤ地区はすでにある程度が開発が進展している地域であり、このような地域の開発事業には、計画を妨げるような種々の問題が発生しやすいものである。すなわち、土地収用に対する住民の抵抗、立ち退きにもなう諸問題、道路予定地近辺への不法建築、その他土地利用計画及び施設利用計画に反するような建設行為や商活動などが起ってくると予想される。これらの諸問題に包括的に対処していく為には、権利関係の状況を十分に把握し、詳細なプログラムを作成することがまず必要である。現存の法規を運用することで大半の問題は解決できるものと思われるが、それで対処しえない部分についてはタウンシップ及びPTCDの権限の及ぶ範囲と方法で可能な限り開発を円滑に進めるための措置をとる必要があると考えられる。

#### b) 海面沿岸利用計画の実現の為の措置

当該プロジェクトの実施によって、海面及び沿岸の利用は大幅に変更されることになるが、現在ここで活動している観光船主や屋台は、なんらの場所的規制を受けずに営業を行っているものであり、単にマリナを設立したり、沿岸の利用指定を行うだけでは、海面、沿岸利用計画が実現できる可能性はほとんどない。

この問題に対処するためには警察力の行使による違反行為の取締りももちろん重要であるが、より大切なことは、観光船主や屋台業者に計画の主旨をよく理解せしめ、協力を得ることである。そのための有効な手段はそれぞれの業界ごとに共同組合あるいは協会を結成し、共同組合ないし協会が責任をもって傘下のメンバーに秩序ある利用を行わしめるようにした方がいい。さらにPTDCは海面、沿岸でのビジネスを許可限りとし、その許可条件の一つに、共同組合ないし協会のメンバーたることを入れると一層有効となるであろう。

#### c) 諸施設の利用を促進する為の措置

現状では民間企業、住民ともインフラストラクチャーが乏しい状態のもとで、事業、生活を営んでいる。当然、インフラの整備は歓迎されるものと考えられるが、これの利用が民間企業、住民にとって財務上、家計上負担となる事実は、十分考慮しておく必要がある。インフラ施設を利用することによって生じる負担は、それが大きければ普及、利用を妨げる要因となる。負担軽減の手段としては、例えば上下水道の引込み施設等について特別の融資を準備するといった方法が考えられるが、現状ではこの種の融資を設けることは、タイ国では困難なことと思われる。我々はそれでもなお、負担を軽減することができる方法があると考えている。たとえば、引込みの為に生じた一時的負担は、長期の割賦返済とし、この部分を月々の水道料金に上乘せして回収することにすれば、利用者の支払いは相当容易となるであろう。もちろん、利用者の負担が軽減された反面でパタヤタウンシップの財政負担が増加しているが、これは低利用の結果生じるであろう財政負担よりもずっと意義のあるものである。

### 2.5.3 投資推進の為の手段

開発の初期に、各観光関連産業に何らかの有効な奨励施策を政府が準備し、これらの各観光関連産業の投資を推進することが戦略的であることはすでに述べた。投資面での奨励施策は大きく次のように分けることができる。

- 用地及びインフラの整備と用地の価格、レンタル料での優遇及び公共施設等利用料全面での優遇
- 資金調達を容易にし、資金コストを引下げるような融資システムの拡充
- 輸入資機材、設備にかかる輸入税の減免
- 企業所得税、土地税、固定資産税の減免
- 加速償減価償却
- 損失の繰延

このような計画的奨励施策の付与が、ホテル、レストラン、旅行業者、芸能者、土産品店、手工芸品製造業、芸能社などの観光関連業を発展させるであろうことは容易に理解されよう。ところで、いわゆる観光産業の中でBOI（投資委員会）の準備している投資段階での奨励策を享受し恩恵にあずかっているのは、現在ただ一つホテル業だけである。ホテルはBOIの



種々の投資に関する奨励策を享受し、特にパタヤとバンコックのホテルは過当競争下にあるために新規参入を認めないといった手厚い保護を受けている。パタヤ地区では、ホテルは十分建設されていながら、その他の観光関連業界が立遅れた状態にあるが、その一つの大きな理由として、ホテル以外の観光関連産業がほとんど政府から恩典を与えられていない事実をあげることができよう。TOTは観光関連各産業の均衡のとれた発展が第一級の観光地として不可欠の要素であることを認識し、BOIがホテル以外の観光事業に対しても十分に効果的な奨励策を付与するように投資法を拡充するように働きかけるべきであろう。この際に重要なポイントは、各種観光事業の備えるべき標準的基準案を設定し、基準を満たすプロジェクトのみがその奨励策を享受できるというシステムをつくることである。ホテルについては、この種のシステムはすでにつくりあげられている。

このような方式は、しかしながら、大資本を優遇し、中小業者が落ちこぼれる可能性が大きいという欠点を持っているので十分に注意が払われねばならない。

中小業者が開発の利益にあずかれなるとなれば、それはパタヤプロジェクトの基本目標にもとり、中小業者の育成はTOT、パタヤタウンシップ、PTDCの義務といっても良いであろう。

BOIの投資推進プログラムは、中小業者が共同組合を結成した場合、会社と見なされ同様の奨励策が与えられるものとしている。BOIによれば、これまでに共同組合が適用を受けた例はないが、それは共同組合の結成がタイではなかなか容易でなかったからである。

しかし、今やパタヤタウンシップ、PTDCという組織が設立され、政府がこの地区で共同組合の設立を主導して推進する条件が整いつつあるわけで今後意欲的な政府の努力によって共同組合事業は必ず組織され、成功するものと思われる。

#### 2.5.4 観光従業員の教育訓練

パタヤ地区における観光従業員への教育訓練の目的は大きく二つに分けることができる。すなわち、(イ)観光客へのサービスレベルを引き上げるためのトレーニング、(ロ)地元民をできるだけ観光開発に参加せしめるためのトレーニングである。(イ)の観点からのトレーニングの必要性はすでにマスタープランで詳細な分析が行われている。

要約すれば、ホテル従業員は1986年までに1,050人、1996年までに7,650人の純増が必要であり、観光ガイド、通訳、旅行業者はバンコクから継続的に供給されれば、特にパタヤで供給する必要はない。また、レストラン、土産品店の従業員は言葉の熟練が訓練の課題であり、特別な養成計画は必要としない。

(ロ)の観点からいえば、もちろんホテル以外の観光従業員を養成することは原則的には望ましい。しかし、パタヤ地区の観光地特性から見て、観光ガイド、通訳、旅行業者の養成の必要性は乏しいと考えざるを得ず、これらの養成プログラムが経済的に正当化される可能性はほとんどないであろう。すなわち、養成が必要なのは、主にホテル、レストランの従業員である。

現在、パタヤ地区では従業員のトレーニングは個々のホテルやレストランが独自に行うという方法によっており、また高級スタッフ等はバンコクから雇用している。

バタヤ観光業協会によれば観光従業員の教育及び訓練に関する主な問題点は、

- 教師の不足
- 施設が全くないこと
- トレーニングの為の材料に不足していること
- トレーニングに必要な教育費用の支出能力がホテルに不足していること
- 整備された教育訓練用の教程や計画がないこと

などである。

これらの問題点はT O Tのバンセンホテルスクールの設立(計画中)によってその大半が解消できるものと考えられる。バンセンはバタヤから約40 Kmの距離であり、バタヤが最も近い主要観光地である。バンセンプロジェクトの成否の一つの鍵はバタヤの業者がこの施設を大いに利用するかどうかであり、この面からも積極的な活用が提案される。



コーラン島・南海岸(コーラン・パッケージンカンパニー用地附近)