社会開発協力部報告書

タイ国
効果的港湾システム
調査報告書
(概　要)

昭和63年3月

国際協力事業団

JICA
LIBRARY

国際協力事業団	
受入月日 '88. 5. 6	122
	72.8
登録No. 17517	SDF

JICA LIBRARY
1065170[1]

序　　文

日本国政府は、タイ国政府の要請に基づき、効果的港湾システム調査を行なうことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施した。

当事業団は、財団法人　国際臨海開発研究センター　理事長　岡部　保氏を団長とする調査団を1986年８月から1988年１月にかけてタイ国に派遣した。

調査団は、タイ国政府関係者との意見交換並びに現地調査を行ない、帰国後の解析検討作業を経て、このたび本報告書をとりまとめた。

本報告書が、プロジェクトの進展に寄与すると共に、日本、タイ両国の友好親善の一層の促進に役立つことを願うものである。

おわりに、この調査の実施に際し、多大なるご協力とご支援をいただいた関係者各位に対し、深甚なる謝意を表するものである。

昭和63年３月

国際協力事業団

総裁　柳　谷　謙　介

伝　　達　　文

国際協力事業団総裁

柳　谷　謙　介　殿

ここに、タイ国効果的港湾システム調査報告書を提出できることを、光栄に存じます。私自身を団長とする調査団は、国際協力事業団の要請に基づき、1986年から1987年にかけてタイ国で、現地調査を実施致しました。現地調査の結果を分析し、将来のタイ国港湾の効果的な管理運営に適したシステムを考察し、その結論を、本報告書としてとりまとめました。本調査がタイ政府によって活用されますことを切に望みます。

調査団を代表して、タイ政府及び本調査に係わりをもった様々な機関に対し、我々がタイ国滞在中に受けた御厚意と惜しみない御協力に、心から御礼申し上げます。

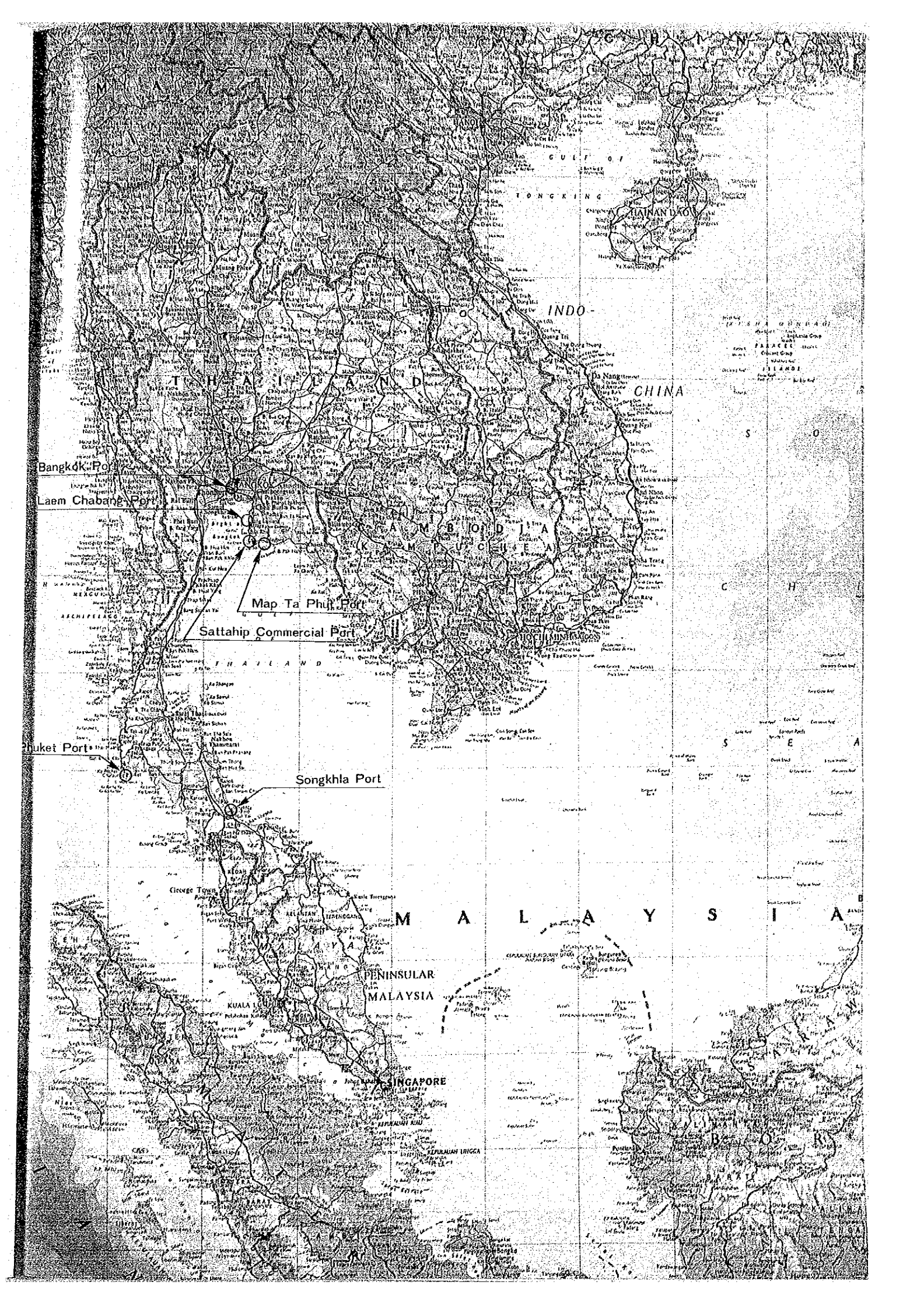
また、国際協力事業団、運輸省、外務省及び現地日本大使館並びにＪＩＣＡ事務所に対しても、現地調査及び報告書の作成にあたって貴重な御助言と御助力をいただいたことに深く御礼申し上げます。

昭和63年３月

タイ国効果的港湾システム調査団

団　長　　岡　　部　　保

（国際臨海開発研究センター理事長）



Bangkok Port
Laem Chabang Port
Map Ta Phut Port
Sattahip Commercial Port
Phuket Port
Songkhla Port
HAINAN DAO
GULF OF TONGKING
INDO-CHINA
THAILAND
CAMBODIA
KAMPUCHEA
HOCHIMINH (SAIGON)
George Town
KEDAH
KELANTAN
TERENGGANU
MALAYA
PENINSULAR MALAYSIA
KUALA LUMPUR
SINGAPORE
KEPULAUAN RIAU
KEPULAUAN LINGGA
MALAYSIA

略　語　一　覧

ETO	The Express Transport Organization of Thailand
HD	The Harbour Department of the Ministry of Communications
IEAT	The Industrial Estate Authority of Thailand
MOC	The Ministry of Communications
MOF	The Ministry of Finance
MPC	The Maritime Promotion Commission
NESDB	The National Economic and Social Development Board
OESB	The Office of the Eastern Seaboard Committee
OMPC	The Office of the Maritime Promotion Commission
OPS	The Office of the Permanent Secretary of the Ministry of Communications
PAT	The Port Authority of Thailand
NFC	National Fertilizer Corporation Ltd.
NPC	National Petrochemical Corporation Ltd.
JICA	The Japan International Cooperation Agency
LAQ	Lease-a-quay
LUP	License-to-use-the-port
CFS	Container Freight Station
CY	Container Yard
FCL	Full Container Load

目　　次

結論及び勧告

Ⅰ．はじめに…… 1

Ⅱ．港湾開発政策…… 4

A．港湾開発の目標…… 4

B．国際貿易港の開発方針…… 4

C．内貿港開発政策…… 5

D．国際貿易港の将来展望…… 7

Ⅲ．港湾の管理運営原則…… 9

A．港湾管理者の役割…… 9

B．港湾業務の民営化…… 9

C．港湾管理者の財政運営…… 17

D．新国際貿易港の管理者…… 18

E．新国際貿易港の管理者の責務…… 20

F．政府・港湾管理者・民間部門の関係…… 23

Ⅳ．新しい港湾の行政・管理機構…… 25

A．港湾行政を担当する政府組織…… 25

B．港湾計画策定システム…… 28

C．港湾管理者の組織…… 29

D．港湾料金と会計…… 32

E．ターミナルの運営方法…… 33

E-1　新国際貿易港…… 33

E-2　バンコク港とサタヒップ商業港…… 35

E-3　トレーニング・システム…… 37

F．法制度…… 38

結論及び勧告

結論と勧告の概要

1. 港湾開発政策

(1) 効率的な港湾サービスの提供はタイ国の経済活動にとって必要不可欠であり、同時に港湾の開発は産業立地の促進のための主要なインフラストラクチャーとして、また地方の経済的発展の核としてその重要性が強調される。

(2) 効率的な運営によって運送費を削減するため、大型船（在来船及びコンテナ船）の係留が可能な大水深バースを整備することが必要である。

(3) 現在バンコク首都圏に課されている過重な負荷を軽減することができるように首都圏から離れた地域にも国際貿易港を設けることが必要とされる。

(4) エネルギー資源及び原材料を輸入し、沿岸海運、内陸水運などと組合わせて効率的な水上輸送を確立するため、大水深の海港の開発が必要である。

(5) ラムチャバン港の開発の推進は、バンコク港の混雑緩和とともに、東部臨海部の地域開発促進にとって非常に重要である。バンコク港との競争を進めるなかで、ラムチャバン港に貨物を誘致するためには、港頭地区のターミナルにおけるコンテナ荷役及び内陸輸送の効率を高める必要がある。

(6) ソンクラ港、プケ港は、地域経済開発計画の一環として他の国家的開発プロジェクトと関連づけて開発する努力が必要である。

(7) 地方港の開発にあたり、今後とくに南部地方、東部臨海部および内陸水路沿いの諸都市において港湾開発が必要である。

(8) 避難港については、専門家の意見を踏まえ、既存および将来の港湾が持つ避難港としての利用可能性を含めて調査することが望ましい。

2. 港湾の管理運営原則

(1) 港湾管理者の基本的な責務は、港湾においてターミナルオペレーター等多数の主体によって行われている多様な活動を全般的に調整管理すること、安全で効率的な業務環境をつくり出し維持すること、さらには港湾の秩序ある開発を推し進めることなどであるが、港湾管理者の業務範囲は港により大きく異なっている。

(2) 港湾区域の管理については、港湾活動が円滑に支障なく行なわれるために、緊急時における若干の例外を除いて、一定の水域並びに陸域が港湾活動だけに利用できるように管理されるべきであり、またこれらに隣接する地域に対してもある種の行政的な規制権限を保持していることが必要である。

(3) ターミナル運営の民営化を進めるにあたり、民間企業がターミナル・オペレーターとして営業するためには、一定水準以上の財務力・技術力を持つことが必要不可欠であり、その資本金の必要額は、少なくとも５千万バーツであるといわれている。しかし、現在では、これ

だけの資本と十分な技術経験をともに備えた企業は、既存のタイ企業の中には見当たらないため、ターミナルの運営もしくは港湾荷役に関連したタイ企業が外国企業と合弁企業を形成し、技術移転できるように努めるべきである。

i) ラムチャバン港

(a) コンテナターミナルの採算点は約74,000TEU/年と試算され、おそらく5年以内には採算ベースに乗るものと考えられる。財務状況が厳しい初期の損失を回収するため、ターミナルのリース期間は10年ないし15年に設定すべきである。輸送費削減のため、借受者は船社からの希望があれば、それに応じるのが妥当であり、また、公正な競争を確保するため、それぞれのターミナルを別々の借受者に貸付けることが望ましい。

(b) 在来船及び内貿ターミナルのオペレーターの収入を試算すると、運営費用を賄える程度で、ターミナルのリース料を支払うことは非常に難しい。この両ターミナルを単一のオペレーターに運営させることが考えられるが、適当な借受者がつかなければ、LUP System (Participation Method) が採用されるべきである。

(c) タピオカ及び砂糖・糖蜜ターミナルについては、生産・加工業者団体、貿易業者ならびに専業のターミナル・オペレーターが借受者と考えられるが、コンベヤー、倉庫等の施設整備における借受者のリスク及び負担を軽減するため、リース期間を長期に、たとえばこれらの施設の耐用年数とほぼ等しい25年ないし30年に設定するのが望ましい。

ii) マプタプット港

(a) 農産物・鉱物ターミナルでは、収入規模が最大に達して初めて、総費用、すなわち、ターミナルのリース料、共同施設費の負担分、運営費用の全てを賄うことができるものとされるが、より精確な財務予測は、工業地区の詳細な開発実施計画の策定に俟たざるを得ない。

(b) 工場バースの借受者としては、工場を経営する企業が最適であると考えられ、リース期間は工場用地とほぼ同じ30年程度とすることが望ましい。

iii) ソンクラ港・プケ港

(a) 港湾管理者はターミナルのリース料で必要経費を賄うのは難しいため、各港の全バースをそれぞれ単一のオペレーターに貸付けることにより運営費を軽減させることができる。

(b) 政府は財政面、技術面での援助だけでなく、他の政府機関との調整に中心的な役割を担うことが必要である。

(4) その他港湾業務の民営化について

i) 水先案内業務の民営化はまだ現実的でないため、当面は、従来どおりＨＤにより実施されるのが望ましい。

ii) 曳船業務・綱取業務は、需要が十分でない初期の段階においては、民営化は困難であろう。

iii) 給水・給電業務を民営化することは、港湾管理者にとっても民間企業にとっても魅力あるものといえない。

iv) 電話通信サービスの主要な部分は、タイ電話公社に依存せざるを得ず、民営化には適していない。

v) 港湾区域の清掃及びギャベージ（本船廃棄物）収集業務については、各々が別の主体、すなわち港湾管理者または民間企業が実施するのが最も効率的である。

vi) 捜索救難及び海洋汚染の防除業務は、非営利的な業務であるため民営化は難しいと思われる。

(5) 新国際貿易港の財務状況は次のように予測される。

i) ラムチャバン港において30年間という1プロジェクト・サイクルをとって管理者の財務状況を考察してみると、管理者の赤字総額は7億2,000万バーツ程になると考えられるが、この額は用地取得費、埋立費、浚渫費等の初期投資分に相当し、政府により補塡されるのが望ましい。

ii) マプタプット港は、防波堤の建設と航路の浚渫・維持に非常にコストがかかるため、政府による財務的援助により、リース料の低減などを通じて工場立地を促進すべきである。

iii) ソンクラ港、プケ港の港湾管理者は、必要なコストの一部しか回収できないと考えられるため、政府が自らの資金で防波堤、航路及び航路標識の維持補修を、HDの能力を有効に用いて実施するものとし、それでも埋合わせることのできない赤字については、政府が負担すべきである。

3. 国際貿易港の管理と運営

(1) 新国際貿易港の管理者として次の形態が適切であると考えられる。

1) ラムチャバン港

i) ラムチャバン港は、既存の港湾管理者だけでなく、地方・中央の行政機関からも独立した組織によって管理されるものとする。

ii) 新しい国営企業がラムチャバン港の管理者として設立されるとしたら、その組織機構は、PATのそれとは多少異なるものにする必要がある。

(a) 理事会には、港湾、運輸、船舶航行、商業活動、経済学及び財務問題について専門的な知見を有する人のほか、地域社会の代表を新たに加えるべきである。

(b) ターミナル運営等の民営化により、管理者の規模は、現在のPATよりも著しく小さくなり、職員数は70人程度と想定される。また、当面は、新規採用者及びPATからの移籍者に対する技術移転を受けるまで外国人専門家の助言や指導が必要と考えられる。

iii) PATがラムチャバン港の管理者に指名された場合、同港の管理に全面的な責任を有する新しい管理事務所を設置することが必要となる。

(a) 効率的な港湾管理のため、同港の会計、業務、従業員の処遇は、バンコク港のものと厳格に区別されなければならない。

(b) 管理事務所長または小理事会による組織が考えられるが、意志決定権はこれらに与えられなければならず、既存の理事会では両港に共通な規制・規定の制定や、一般的な問題だけを取扱うものとする。

2) マプタップット港

i) マプタプット港の管理者としては、ＩＥＡＴ内に港湾部を設けることが適当であると考えられるが、同港の管理を効率的に行なうため、港湾部門の財務、会計は、工業団地のものとは別立てにすべきである。

ii) 主たる事務所を港頭地区に設け、地域利害関係者グループを形成し新部局の政策に助言すべきである。

3) ソンクラ港、プケ港

i) ソンクラ港、プケ港は、初期段階では、政府が直接管理するのが現実的である。関連する分野を担当する政府機関の代表で構成される委員会を組織して、管理の任にあたらせるのが適切である。

ii) 両港の独立を維持するために、それぞれ小委員会を設け、また、それぞれの地域で港湾需要を喚起し、港湾財政を改善させようという努力を促すためにも、ソンクラ、プケ両港の業務・会計は分離するのが望ましい。

iii) 港湾の計画や運営について関係者間の合意の形成を図るため、地域の利害関係者が、政府機関の代表と同等の資格で小委員会の委員に招かれるべきである。

4) 会計原則

不適切・不正確な会計を検査するためには、独立した組織による外部監査を活用することが望まれる。

(2) 新国際貿易港の各ターミナルの運営で特に考慮されなければならない点は、次のとおりである。

1) ラムチャバン港のコンテナ・ターミナルにおいては、一つのターミナルは、単一のオペレーターにより運営されるべきである。

2) マプタプット港のＮＦＣ及びＮＰＣターミナルにおいては、工場専用バースは工場の一部として機能し、通常、原料を揚げ、生産品を積込むために大型荷役機器が装備されており、工場を経営する企業自身がオペレーターとして荷役を一貫して行うものとする。

3) ソンクラ港とプケ港は、両港ともターミナルの特徴的な施設配置を雑貨及びコンテナの混載船荷役のために、それぞれ単一のオペレーターにより運営されるのが適当である。

4) バンコク港とのサタヒップ港においては、次のような点の改善が必要である。

i) コンテナ荷役

(a) 日常の荷役作業を管理するために、ＰＡＴは既存の関係部署を一つに統合した新し

いセクションを設立する必要がある。

(b) 輸出入ＣＦＳの新増設に伴い、ＰＡＴは必要な職員、作業員を在来部門からコンテナ部門に配置転換させるものとする。

(c) 施設の再整備を行なうことが必要である。

(d) ＦＣＬコンテナのdoor to doorサービスの利点を生かすため、港頭地区からの搬出入輸送及び税関手続の効率化を進める必要がある。

ii) 在来船バース

在来船での貨物輸送における船社の責任は、tackle to tackleの原則に従うものとする。ＰＡＴは、この国際的なルールに従って揚荷に対してテークルから上屋まで貨物に対する責任を負うべきである。

(3) トレーニング・システムとして次の事項が勧告される。

1) バンコク港

クロントイ港区においては、港湾荷役のかなりの部分が民間企業により行なわれており、効率の向上あるいは施設保全の観点から、ＰＡＴがそれら企業とその従業員の資格審査を行なうものとする。また、必要があれば、ＰＡＴがこれら企業の労働者に対して直接トレーニングを実施すべきである。

2) ラムチャバン港

本格的なコンテナ・ターミナルの運営に備えて、オペレーターは、当初次のようなトレーニングを実施すべきである。

i) 海外から実務経験が豊富な専門家を招き、指導に当たらせる。

ii) 各部署の責任者、本船プランナー、維持補修技師、コンピュータのオペレーターの中の適任者をターミナル・オペレーションの開始約６ヶ月前から外国へ派遣し、トレーニングを受けさせる。

iii) 海外の経験者を雇用し、各業務を協同して行なうことを通じてタイ人職員を指導する。

(4) ソンクラ港、プケ港

初期の貨物量が少ないと予測されるのでon the job trainingが適当である。

4. 政府の組織と制度

(1) 港湾開発は、総合的な港湾政策の下で実施されるべきである。

(2) 港湾に関して政府が関与すべき事項としては、i)組織機構の整備、ii)基本政策の策定、iii)政府内関係諸機関間の調整、iv)開発実施への援助、v)港湾管理者の指導監督、vi)管理運営業務の指導監督、vii)基礎情報の準備、などがあげられる。

(3) 国家経済社会開発計画にもとづき、ＭＯＣは港湾の開発と管理に係わるあらゆる活動を監督し、関係省庁、機関の助言を得ながら基本的な港湾政策を策定すべきである。

(4) 港湾計画、港湾開発、港湾行政を司るCore OrganizationをＭＯＣ内に設置し、下記の

National Port Commissionと密接な協調を保ちながら政府が関与すべき事項についての原案作成と実施に責任をもつべきである。

(5) 港湾の行政・管理を円滑に遂行するためには、系統だった組織と各分野にわたる専門的知見が必要であり、関係政府機関との相互調整も不可欠である。このため、諸分野にたずさわる専門家または代表者により構成されるNational Port Commissionを設置するものとする。

(6) Core Organizationの現実化の第一歩として、関係諸部署・組織の代表でプロジェクト・チームを構成し、その事務局をＯＰＳ内に設置するのが適当であり（暫定的に10名で構成し、そのうちＯＰＳ４名、ＰＡＴ、ＯＭＰＣ、ＨＤ各２名とする）、ＭＰＣを関係省庁との調整や専門家の助言を得ることに利用することが望ましい。

(7) 新港の開発だけでなく、既存港の拡張または改修についても慎重に計画を立てることが重要である。

i) 港湾計画として、国の基本政策との開発の優先度を示す全国港湾計画と、それを承けた個別港湾の計画とを立てる必要がある。

ii) 全国港湾計画及び個別港湾計画のそれぞれについて長期計画と短期計画を持つものとする。

5. 法制度

(1) タイ国では、立法化に時間がかかると言われており、港湾の行政、管理、運営に関する事項については、さしあたり既存の法体系の中で検討されるのが望ましく、将来的には、次の事項をカバーする新法を制定するのが適切である。

i) 全国港湾計画及び個別港湾計画に関すること

ii) National Port Commissionの組織、委員会の開催手続き、事務局の指定とその業務に関すること

iii) ＰＡＴ以外の港湾管理者に関すること

iv) 政府、地方自治体、港湾管理者の関係に関すること

v) 港湾管理者と港湾利用者またはその他のサービス、施設提供事業者間の紛争解決機関とその手続きに関すること

(2) 港湾に関する既存の諸法律を見直し、できるだけ早く新法の準備に着手する必要がある。

概　　要

I はじめに

日本政府は、タイ政府の要請に応えて、同国の効果的港湾システムについて調査を実施することを決定した。

この調査の目的は、次のとおりである。

i) タイ国港湾の現況分析

ii) 港湾開発政策のための基本指針策定

iii) 港湾行政の制度的枠組の形成

iv) 国際貿易港の管理運営原則の策定

v) ラムチャバン港、マプタプット港、ソンクラ港、プケ港の管理運営システムの提案

vi) 既存国際貿易港の管理運営システムの評価と提言

この目的を達成するために、国際協力事業団は、本調査を財団法人 国際臨海開発研究センターに委託した。

タイ側では、MOCとPATがカウンターパート機関に指名され、関係諸機関との連絡調整の労をとった。

調査活動は、1986年8月、調査団のタイ国訪問をもって開始され、以降延8.5ヶ月に及ぶ現地調査を含めて、タイ、日本両国で続けられた。

調査の進行にしたがって、インセプション・レポート、プログレス・レポートI、プログレス・レポートII、インテリム・レポート及びドラフト・ファイナル・レポートがタイ政府に提出されたが、これら定められた報告書の提出だけでなく、カウンターパートや作業監理委員との討議・意見交換も数多く持たれた。作業監理委員からは、様々なコメントや示唆が調査団に対して寄せられた。

作業監理委員、カウンターパート及び調査団員は次のとおりである。

Steering Committee Members

M.L. Joengjan Kambhu	MOC (Chairman) (～Sep., 1987)
Mr. Sribhumi Sukhanetr	MOC (Chairman) (Oct., 1987～)
Capt. Kajit Buajitti (RTN)	MOC (Deputy Chairman) (～Sep., 1987)
Mr. Chamlong Saligupta	MOC (Deputy Chairman) (Oct., 1987～)

Mr. Amphon Tiyabhorn	HD (~Oct., 1987)
Sen. Lt. Chit Ongsuwan(RTN)	HD (Nov., 1987~)
Mr. Seree Suebsanguan	OMPC
Vice Admiral Prinyar Uttamoat (RTN)	PAT (~Sep., 1986)
Sen. Lt. Pongsak Vongsamoot(RTN)	PAT (Oct., 1986~)
Dr. Savit Bhotibihok	OESB
Mr. Sansern Wongcha-um	NESDB
Mr. Chotechai Attavipatch	IEAT
Mr. Kovit Kuvanonda	MOC (~Sep., 1987)
Mr. Kamrob Varachat	MOC (Nov., 1987~)
Ms. Krishnee Varanusupakul	MOC (Secretary)
Mr. Puchanee Suksamiti	MOC (Secretary-Assistant)

Counterpart Members

Mr. Puchanee Suksamiti	MOC
Mr. Ong-art Singsuwit	MOC
Mr. Pathai Metharom	OESB
Ms. Chuntana Shitgasornpongse	NESDB
Mr. Chaiyos Chaimankong	OMPC
Mr. Sarin Skulratana	OMPC
Ms. Sunisa Mookdarsanit	HD
Ms. Rapeepan Kongdis	PAT
Mr. Sakunroeng Patamasang	PAT
Mr. Saksit Suksumeth	IEAT

Japanese Study Team

Mr. Tamotsu Okabe	(Team Leader)
Mr. Shoji Ishizuki	Legal Affairs (Sub Leader) (~Mar., 1987)
Mr. Hideaki Sagara	Legal Affairs (Apr., 1987~)
Mr. Hidehiko Kuroda	Port Planning
Mr. Takashi Yanase	Regional Development
Mr. Hiroshi Fuseya	Port Administration
Mr. Shinichi Saga	Port Financing
Mr. Fumihiko Masuda	Management & Operation
Capt. Koichi Kuwazaki	Navigation Control
Mr. Seiichiro Ohnishi	Shipping (~Mar., 1987)
Mr. Yukito Kida	Shipping (Apr., 1987~)
Mr. Jun Shimizu	Maritime Transport
Mr. Hideaki Minc	Terminal Operation
Mr. Yutaka Kumano	Business Analysis
Mr. Masaru Suzuki	Coordination (JICA)

Ⅱ　港湾開発計画

A．港湾開発の目標

産業立地の促進と地域開発

海陸交通の結節点として貨物の海上輸送と陸上輸送の連絡を円滑にすることが、港湾の基本的な機能のひとつである。原材料、中間製品、完成品の国際貿易に大きく依存しているタイ国の経済活動の現状に鑑みると、効率的な港湾サービスの提供は必要不可欠である。

特に、その生産活動のために大量輸送を要する産業にとって、水上運送が他の輸送形態と比べてより経済的であることを考慮すると、効率的に運営されている港湾の存在は、これら産業の重要な立地誘因となる。

産業立地を媒介として地域の社会経済の開発を図るために、港湾開発を戦略的に用いることが可能であり、歴史的にも、この開発戦略が多くの国々で効果をあげてきたことも併せて強調すべきことである。

効率的な輸送ネットワークの形成

バンコク首都圏への過剰集中・集積の弊害を解消していくためには、地方の社会経済構造は、大都市圏への一方的な依存構造から、輸送及び通信のネットワークの改良に基づく各地方間の相互依存構造へと変化していかなければならない。

また、出荷主から受荷主への、より効率的で安価な輸送を可能にするような港湾の開発は、近隣諸国の港と競争するためにも必要である。

B．国際貿易港の開発方針

港湾の地位の向上

輸送費を削減するためには、大型船（在来船及びコンテナ船）の係留が可能な大水深バースを整備することが必要である。

しかし、コンテナ港間の競争が激化している中にあっては、単に大水深施設を整備するだけでなく、効率的な運営によって安価で迅速に荷役ができる体制が完備し、かつ、十分な貨物量を処理できる港だけが、外貿船の寄港地として生き残ってゆくだろう。

したがって、きわめて効率的に運営されるラムチャバン港のコンテナ・ターミナルを整備することが、タイ国港湾の地位向上のために必要とされる。同時に、バンコク市内またはその近郊に立地するＣＦＳ、ＣＹおよびバン・プールの機能を備えたインランド・デポも、ラムチャバン港

への安全で迅速かつ信頼できる輸送の実現、および円滑な定期船サービスの維持のために必要である。

地方の自立への援助

タイの各地方が国際市場と直接結びつくことは、地方が自立するためのひとつの鍵であって、実現すれば、現在バンコク首都圏に課されている過重な負荷を軽減することができるであろう。このために、首都圏から離れた僻地にも国際貿易港を設けることが必要となる。

地方の農業にとっては、輸送費の低減によって世界市場で安定した地位を維持するために、産地にできる限り近い場所に港湾があることが必要である。この観点からすると、ゴム等を輸送する大型コンテナ船が接岸できるソンクラ港、プケ港を建設することが必要であり、また同様に、マプタプット港にタピオカ・バース、ラムチャバン港に、シラチャの沖積みに将来取って代わるべきタピオカと砂糖を取扱うターミナルを建設することが必要である。

エネルギー及び資源供給システムの改善

エネルギー等の危険物を取扱う施設で事故が起きても他の港湾施設に影響を及ぼさぬように、危険物取扱施設を他の施設と分離して設置することが望ましい。また、最少のコストで輸送できるように、工業団地や発電所のような消費地にできる限り近い場所に施設を整備することも望まれる。海外からのエネルギー・資源の安定した輸入を維持することも、国家経済の安全保障のためにきわめて重大である。この見地からエネルギー・資源の輸入のために、深海港の開発が必要である。

C．内貿港開発政策

効率的輸送システムの形成

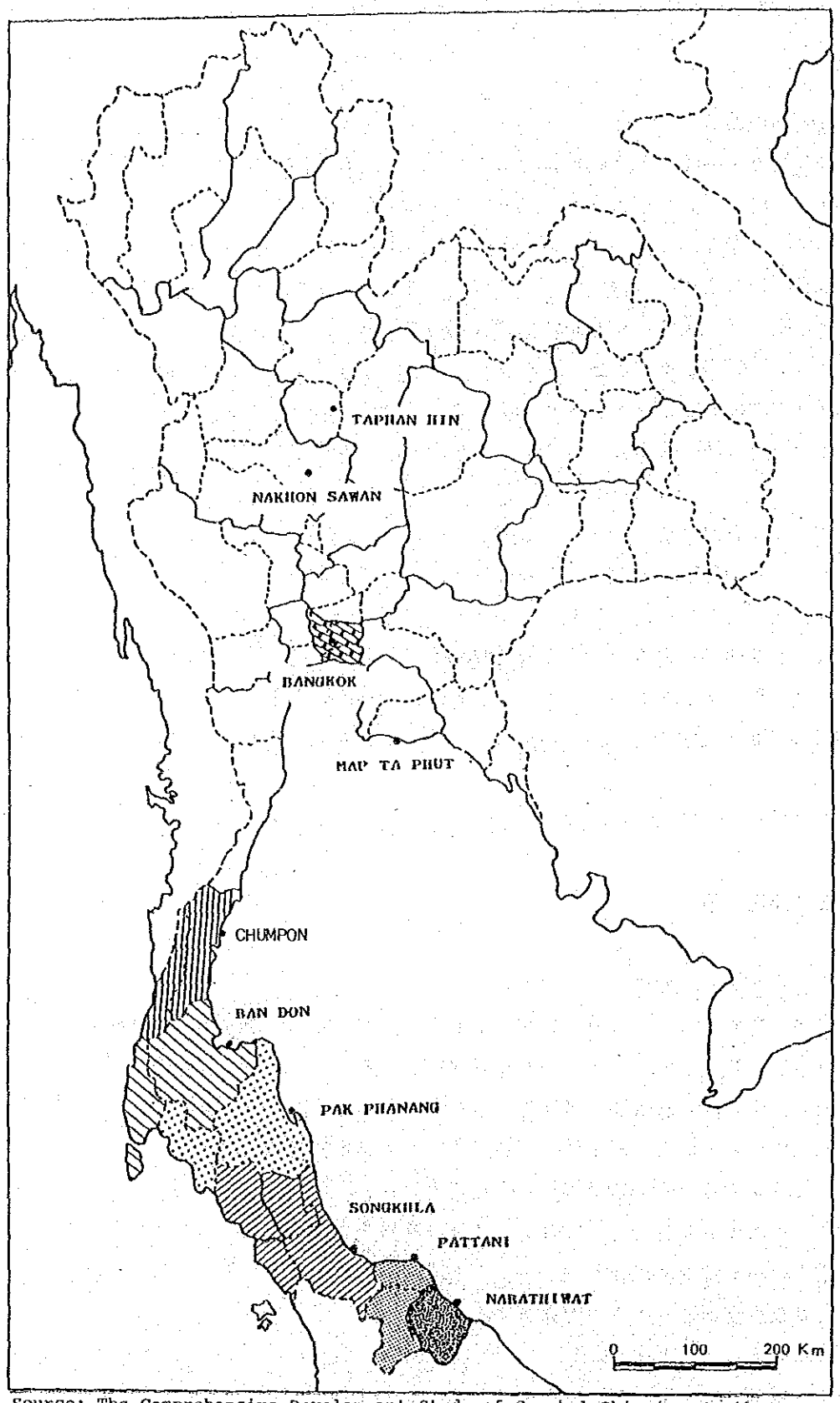
社会経済活動の地方への分散、並びに工業化を推進する国家経済社会開発政策と相俟って、地域間の効率的な輸送ネットワークの形成が必要となる。

一般的に、中・長距離輸送には鉄道輸送が有利であるが、短距離輸送には道路輸送が有利であるといわれている。他方、海上輸送は長距離かつ大量の貨物輸送に最も適し、かつこれら３つの形態の中ではエネルギー消費量が最も少なくてすむ。

将来のタイ国経済活動の地域的分布、並びに貿易収支の改善を図るための省エネルギー型経済構造の確立の必要性を考慮すれば、現在タイ国内エネルギー消費量の35%を占めている運輸部門にあって、沿岸海運と内陸水運を振興する必要性は高いといえるであろう。

開発対象内貿港

Fig. Hinterland of Main Domestic Ports



Source: The Comprehensive Development Study of Coastal Shipping in the Kingdom of Thailand, JICA, 1984

港湾の開発は、物流及び生産の拡大を促して地域経済の発展に寄与する。第６次５ヵ年計画は24都市を地域開発の核として育成することを目指しているが、そのうち13都市は港に近接している。港湾機能と地域経済活動が統合されることによって、これら13都市が今後地域の中核都市として成長するものと期待される。

このように、特に南部地方、東部臨海部および内陸水路沿いの諸都市において、港湾開発が必要であると考えられる。

バンドン、パクパナン、ソンクラ、パタニの4港は、その背後圏に各々100万を超す人口を有し、主要な高速道路や鉄道ともリンクしている。背後圏の人口が40～50万のチュンポン、ナラティワットの2港はそれぞれ隣接港から約100㎞離れており、しかも主要高速道路、鉄道とリンクしている。したがって、以上の6港は、海上貨物流通ネットワークの中心になることが期待される。

バンコク港とマプタプット港は、主に南部地方に向けての工業生産物の積出港として重要な役割を果たすであろう。ナコンサワン港とタパンヒン港は、現在農業生産物の流通センターとしての機能を持ち、その役割は首都圏への過度の集中・集積を避けるための輸送システムの改善によってより重要なものとなるであろう。したがって、これら４港を流通センターとして整備することが必要となる。

<u>避　難　港</u>

タイ政府は、エネルギーの節約を図るため、沿岸海運の振興を計画している。計画の推進にあたっては政府が沿岸航行船舶の航行安全に配慮することは当然であり、その一環として避難港について、現状をチェックするとともに、既存および将来の港湾が持つ避難港としての利用可能性を調査することが望ましい。

D．国際貿易港の将来展望

<u>ラムチャバン港</u>

ラムチャバン港は近隣諸国の主要港と比べて、大型コンテナ船の直接寄港地として、明らかに不利な位置に立地する。しかし、もしタイ国の貿易量が大幅に増加すれば、ラムチャバン港にも大型外貿船が直接寄港する機会が生じ、外国貿易貨物の輸送費が軽減される可能性を秘めている。

ラムチャバン港経由の輸送ルートが、商業ベースに乗り、円滑に稼働するためには、港頭地区のターミナル、内陸輸送、インランド・デポの３部門が一体となってひとつの輸送体系を形成することが必要である。ターミナル・オペレーターが３部門を一体的に運営することが望ましいが、もしその３部門が別々の主体によって運営されるとしても、施設計画、運営計画並びに日常の業務は、相互に密接に連携して行なうことが必要不可欠である。

不必要に高い内陸輸送費が課されることを避けるためには、クロントイ港区におけるような内陸輸送の独占は排除されるべきであり、自由市場メカニズムが保障、維持されなければならない。

農産物以外の貨物の90%がバンコク首都圏およびその近郊を仕出地、又は仕向地としていることを考慮すれば、ラムチャバン港がクロントイ港区と同レベルの貨物サービスを提供できない限り、ラムチャバン港に貨物を誘致することは非常に困難であろう。

このことは、港頭地区のターミナルにおけるコンテナ荷役及び内陸輸送の効率をあげる必要性を示唆している。

また、手続きの簡素化のために、インランド・デポは、保税ＣＦＳ、税関事務所等といった必要な施設の全てを備え、関税法上もクロントイ港区と同じ地位が与えられなければならない。また、コンテナ貨物の保税運送システムがラムチャバン港とインランド・デポ間に導入されなければならない。

ラムチャバン港の開発の推進は、総じてバンコクの輸送基盤施設の拡充及び東部臨海部の地域開発促進のために、妥当な政策である。もちろん、港湾施設の利用から最大限の利益を得る為には、これら２つの目標を比較衡量することが必要であろう。

南部地方の港湾

ソンクラ港、プケ港の貨物量は、その背後圏の潜在的需要を喚起するためにあらゆる努力を傾注しない限り、低水準に留まるであろう。地域経済開発計画の一環として他の国家的開発プロジェクトと関連づけて、両港を役立てる努力が必要である。これには、中央政府、地方政府及び民間セクターの相互協力を必要とする。

Ⅲ　港湾の管理運営原則

A．港湾管理者の役割

港湾は、海陸交通の結節点として、貨物の海上輸送と陸上輸送の連絡を円滑にすること（ターミナル機能）を、その役割の基本とする。物理的な意味でのターミナルとは、係留その他の船舶に対するサービスの提供や貨物の取扱いに必要な岸壁、上屋、荷捌地等々の施設の集合体を指し、そのオペレーターの中には独自に施設を建設するものもあるが、主に港湾管理者から長期契約で借受けて事業を営むものも多い。

船舶及び貨物に必要な施設及び役務サービスは、基本的にはターミナル・オペレーターによって提供されるが、多くの港湾で、特に複数のターミナルを有する港湾では、航路、水先案内、曳船、港内警備及び消防といった全てのターミナル・オペレーター並びにターミナル利用者に共通して必要とされる施設及び役務の提供を、ターミナル・オペレーター以外の主体が担当しているのが一般的である。

船舶の入出港や係留、また貨物の荷役や保管といった基本的なサービスに加えて、港湾では通関、検疫、入国管理、警察等々の活動が、公的な主体や民間の事業主体によって実施されている。これらの活動も、港湾が港湾として機能するために不可欠なものである。

港湾管理者の基本的な責務は、港湾におけるこのように多様な活動を調整監理すること、安全で効率的な業務環境をつくり出し維持すること、更には港湾の秩序ある開発を押し進めることなどであり、このような意味において、一般的には港湾計画にも主たる責任を持つものである。

しかし、港湾管理者の業務範囲は、個々には、歴史的、社会経済的背景の相違に応じて大きく異なっている。例えば、いくつかの国の港湾管理者はターミナルを直接運営しているし、また港湾管理者が直接提供するサービスの種類も港によって異なる（例えば、曳船サービスを提供している港湾管理者もあれば、そうでない管理者もある）。ＰＡＴの場合は、沿岸荷役を行なっているが、水先案内、捜索救難及び港長業務等は実施していない。

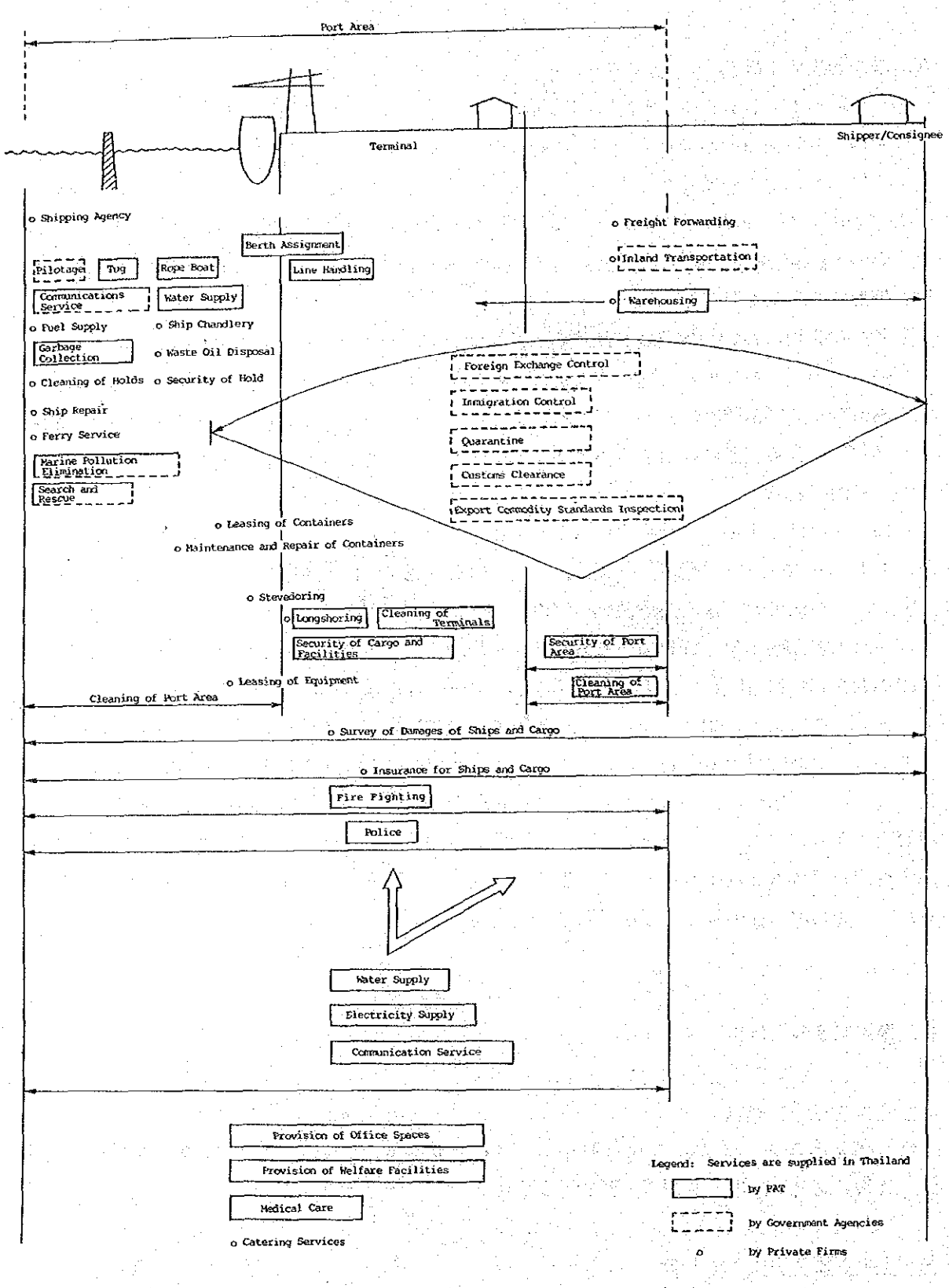
B．港湾業務の民営化

<u>ターミナルの運営形態</u>

最も効率的なターミナルの運営形態は、表にまとめたように、バースの種類、船舶の運行形態、貨物の受渡し形態、利用者の貨物量などによって決定される。

<u>ターミナル運営の民営化方法</u>

Fig. Activities at a Port



ターミナル運営の民営化には、一般的に次の４つの方法があるといわれている。

○ Lease-a-quay (LAQ) System

i) Turnkey Method

ii) Modified Turnkey Method

iii) Leasing of Completed Facilities

○ License-to-use-the-port (LUP) System

iv) Participation Method

Turnkey Methodは、ターミナル施設及び必要な荷役機器の全てを民間企業が自らの負担で調達し、船舶の係留、荷役サービス等を提供する方法であり、民間企業の意図に合致する施設を建設できるという点で優れているが、港湾の将来の発展に支障をきたさぬように港湾管理者によることさら慎重な事前計画が重要になる。

全ての投資と運営費を民間企業が負担しなければならないTurnkey Methodは、民間企業にとって財務上の負担が最も重く、この負担は、施設の整備費用を港湾管理者と民間企業で分担し合うModified Turnkey Method、施設及び荷役機器の全てを港湾管理者が準備して民間企業に貸付けるLeasing of Completed Facilities、そして港湾管理者が整備した施設を、民間企業が長期間でなく、必要な都度、必要な規模だけ借受けるParticipation Methodの順に軽くなる。反対に、港湾管理者の財政負担は、Turnkey Methodの場合に最も軽く、Participation Methodの場合に最も重くなる。

民間企業に対する港湾管理者の規制、監督は、一般的には港湾管理者の財政負担に比例して強くなるといえよう。

施設使用の公共性は、ターミナルのバース使用形態によって決まる。無差別先着順に利用に供される（first come, first served）バースが最も公共性が高く、これに対して特定者の専用使用に供されるバースは、公共性が最も低い。しかしながら、特定者の専用使用ターミナル、特にコンテナ船やコンテナ貨物用のそれらは、滞船時間の短縮と効率的なターミナル運営によって、総輸送費用を最小限度に抑えることを可能にする点で無差別先着順の利用に供されるターミナルより優れている。

ターミナル運営民営化の可能性

民間企業がターミナル・オペレーターとして営業するためには、一定水準以上の財務力・技術力を持つことが必要不可欠である。資本金の最低必要額は事業規模により異なるが、一般的には５千万バーツであるといわれている。しかし、これだけの資本と十分な技術的経験をともに備えた企業は、既存のタイ企業の中には見当たらない。

十分な資本金を持つために２社以上のタイ企業で合弁企業を形成したとしても、なお技術力または経営力に欠ける場合もあり得る（例えば、タイが初めて直面する本格的なコンテナ・ターミナルの運営の場合など）。この場合、タイ企業は当該分野での技術的な専門知識と経営能力をも

Table Expected Private Participants in Terminal Operation

Kind of Berths	Kind of Ships	Cargo Receipt and Delivery System *1	Function of Terminals	Cargo Volume Per User *2	Applicable Form of Berth Usage	Appropriate Terminal Operation System	Expected Private Participants *3
Conventional Berth	Liner Vessels	at Shipside	Distribution Center		First Come, First Served with/without Preferential Use	LAQ	Terminal Operator B
						LUP	Stevedores, Longshoremen, etc.
Container Berth	Liner Vessels	at CY or CFS	Distribution Center	Big enough for one Terminal	Exclusive Use	LAQ	Shipping Company Terminal Operator A
				Not Big enough for one Terminal	First Come, First Served with/without Preferential Use	LAQ	Terminal Operator B
						LUP	Stevedores, Longshoremen, etc.
Special Berth	Tramper Vessels	at Shipside	Distribution Center	Big enough for one Terminal	Exclusive Use	LAQ	Shipper, Consignee Terminal Operator C
				Not Big enough for one Terminal	First Come, First Served with/without Preferential Use	LAQ	Terminal Operator B
						LUP	Stevedores, Longshoremen, etc.
			Part of Plant		Exclusive Use	LAQ	Factory

Note: *1. The place where a shipping company receives cargo from shippers and delivers to consignees is shown in this column.
*2. The user means a shipping company or group at a container berth, and a shipper or a consignee or group at a special berth.
*3. Terminal Operator A conducts his business as a representative of a shipping company or group, Terminal Operator C as representative of a shipper or a consignee or group, and Terminal Operator B conducts his business independently of specific shipping company or shipper or consignee or group.

つ外国企業と合弁企業を形成すべきである。

もし、当該合弁企業の株式の過半数がタイ国籍を有するものによって保有されていて、かつ株主の過半数がタイ国籍を有するものであるならば、当該企業は、タイ企業として何の制約も受けずに事業を営むことができる。もしそうでないとしたら、当該企業は外国企業として認定され、この場合には当該外国企業が外国企業規制法上の免許を取得してターミナルの運営に従事したとしても、その免許はターミナル運営の範疇に含まれる全ての業務活動を認めたものになるとは限らない。したがって、当該外国企業は、外国企業規制法により外国企業が従事することが認められない事業については、これをタイ企業に下請に出さなければならない。なお、外国企業設立の際には、関係当局による個別審査を受けなければならない。

いずれにせよ、外国企業との合弁にあたっては、技術移転を享受できるように、タイ側の主要パートナー企業の少なくとも１社は、ターミナルの運営もしくは港湾荷役に関連した企業であることが望ましい。

ターミナル運営民営化のための戦略

(1) ラムチャバン港コンテナ・ターミナル

ラムチャバン港のコンテナ・ターミナルにおけるthroughput rate（一貫荷役作業料金）がクロントイ港区における規定の費用と同じであると仮定すれば、採算点は約74,000TEU／年と試算される。タイ国経済の明るい見通しや、ターミナル・オペレーターが払うであろう経営努力を考慮すると、おそらく５年以内には採算ベースに乗るだろうと考えられる。

採算点に達するまでのターミナル・オペレーターの財務状況は厳しいものであろう。しかし、ターミナルのリース期間を10年ないし15年に設定すれば、初期の損失は、後半に期待できる利益と相殺することができるだろう。

運営の効率性という観点だけからすると、ラムチャバン港の２つのコンテナ・ターミナルを単一のターミナル・オペレーターに運営させることも一策である。しかし、この場合には独占の弊害を発生させるおそれも高く、公正な競争を確保する観点からすれば、それぞれのコンテナ・ターミナルを別々のターミナル・オペレーターに貸付けることが望ましい。

コンテナ・ターミナルの貸付形態としては、つぎのものが考えられる。

i) あらゆる船社に無差別にサービスを提供するターミナル・オペレーターへの貸付

ii) 複数船社による共同借受、共同使用（代表会社が借受名義人になる場合を含む）

iii) １船社への貸付（借受船社による非借受船社の利用誘致を容認する場合）

iv) １船社への貸付（借受船社による専用使用の場合）

各船社は、経営見通しに基づき、輸送費を最小限に抑えるために、これらの中から最も適切な形態を選択する。したがって、船社からの借受希望があれば、それに応じたほうが良いだろう。なぜならば、輸送費を削減し、輸出入品の価格を低下させることのほうが、あらゆる船社

に無差別に利用させて、ターミナルの利用率を高めることよりも重要だからである。船社が借受者になる場合、その形態(ii)－iv)) は、船社の選択に委ねられるべきである。船社が、ラムチャバン港のコンテナ・ターミナルの借受けを希望する可能性は高い。しかし、1社あたりの取扱量から判断すると、借受者にならない船社もターミナルを利用できる可能性が高く、また在来船ターミナルが、このような船社の利用に供されることも可能である。

(2) ラムチャバン港在来船ターミナル及び内貿ターミナル

ラムチャバン港の在来船及び内貿ターミナルのオペレーターの収入を、ＰＡＴと同一の料金水準で試算してみると、収入規模が最大になった時点でも精々運営費用を賄える程度で、ターミナルのリース料を支払うことは非常に難しい。

多少なりとも費用を削減するために、オペレーション方法が似通ったこれら在来船ターミナルと内貿ターミナルを単一のオペレーターに運営させることが考えられる。それでも、もし適当な借受者がつかなければ、港湾管理者が、民間の荷役会社を参画させながら、ターミナル・オペレーターの任にあたるというLUP System (Participation Method)が採用されるべきであろう。

(3) ラムチャバン港タピオカ・ターミナル及び砂糖・糖蜜ターミナル

タピオカ・ターミナルではその収入により、運営費用及び共用施設費の負担分を含むターミナルのリース料をほぼ賄うことができる。砂糖・糖蜜ターミナルでは、1プロジェクト・サイクルで必要とされる経費と収入は、ほぼ見合うものになると試算される。しかし、貨物量の少ない前半期の財務状況は厳しく、ターミナル・オペレーターがより多くの貨物の誘致に成功すること、また近隣の民間施設が老朽化のために使用廃止される場合などが、財務状況を好転させる鍵になる。生産・加工業者団体、貿易業者、並びに専業のターミナル・オペレーターが借受者と考えられるが、リース自体が、自ら投資して整備することに比べて、民間企業にとってはより有利なものとなろう。しかし、リースの場合でもローディング・タワー、コンベヤー、パイプ・ライン、倉庫、タンク等は、借受者が整備するものとされており、これは彼らにとっては大きなリスクであり、また負担でもある。こうしたリスク及び負担を軽減するためには、リース期間を比較的長期に、例えばこれら施設の耐用年数とほぼ等しい25年ないし30年に設定するといったことが必要になるであろう。

別の方法としては、係留施設と同じように港湾管理者がこれらの施設も整備して、貸付けることが考えられる。この方法を採った場合、低金利で返済期間の長い資金を利用することが可能となるので、借受者の負担が軽減され、ターミナルへの進出がより容易になるであろう。

(4) マブタプット港農産物・鉱物ターミナル

借受者は、シップ・ローダー、ベルト・コンベヤー、スタッカー・リクレーマーを調達する

ものとされている。近隣の民間バースやラムチャバン港の同種ターミナルと競争していくためには、特にタピオカ、穀物、カリウム等について高い荷役料を課すことは難しいであろう。試算では、収入規模が最大に達して初めて、総費用すなわち、ターミナルのリース料、共用施設費の負担分、運営費用の全てを賄うことができる。しかし、貨物の一部は、マプタプット工業地区を仕出地／仕向地とすることを考慮すれば、より精確な財務予測は、工業地区の詳細な開発実施計画の策定に俟たざるを得ない。

(5) マプタプット港工場バース

各工場が、アンローダー、ベルト・コンベヤー等の各バース特有の荷役機器の操作と維持管理に責任をもつのが妥当であると思われる。各バース・工場ごとにオペレーションが異なること、また岸壁から工場までの一貫したオペレーションが効率的であることを考えると、バース側のオペレーションだけを切離して、単一のオペレーターに委ねてもメリットはあまりない。したがって、バースの借受者としては工場を経営する企業が最適であると考えられ、リース期間は工場用地とほぼ同じ30年程度とすることが望ましい。

(6) ソンクラ港・プケ港

これらの港の取扱貨物量は、当初はそれほど多くを期待できない。ターミナル・オペレーターが利用者に課す料金の値上げが難しいとすれば、ターミナル・オペレーターの収入は、ターミナルのリース料を支払うに十分な程もなく、したがって、港湾管理者はターミナルのリース料で必要経費を賄うのは難しいであろう。

ソンクラ港及びプケ港の全バース（各３バース及び２バース）は、一体的に利用されるような施設配置になっているため、それぞれ単一のオペレーターに貸付けられることになろうが、これにより運営費を多少なりとも軽減させることができる。

このほか借受者の財務的な負担を軽減する方法として、Leasing of Completed Facilities という方式が考えられる。この場合は、港湾管理者が借受者のオペレーション計画に適った機器を調達することが肝要である。それでも借受手がつかないとしたら、LUP System (Participation Method)を導入することが考えられる。

ターミナル・オペレーターが財務状態改善のためにさまざまな努力を重ねたとしても、何の援助もなくオペレーションを継続していくことは難しいと思われる。中央政府、地方政府、その他の公共的団体等の協力は不可欠であろう。政府は、財政面、技術面での援助だけでなく、地域の経済発展を目的とした国家的プロジェクトの推進・調整役としても中心的な役割を担うことが要請される。

<u>その他の港湾業務の民営化</u>

ターミナル運営の他に、現在公的主体によって行なわれている港湾業務の民営化についても、

その可能性を検討しておく必要がある。

(1) 水先案内業務

タイ国の商船隊の規模が小さく、民間部門に必要な経験を積んだ適格者が少ないこと、また行政機構の急激な改革は好ましくないことなどを考慮すると、水先案内業務の民営化はまだ現実的ではない。少なくとも当面は、従来どおりＨＤにより提供されるのが望ましい。

(2) 曳船業務・綱取業務

曳船を購入するのにかなりの資金が必要なことを考慮すると、その需要が十分でない初期の段階においては、民営化は困難であろう。綱取業務の民営化についても、事業者の財務状態は、曳船事業者の場合と同様であろうが故に、難しいと思われる。

(3) 給水・給電業務

港湾区域内での給水事業者及び給電事業者の業務は、水道公社及び配電公社から水または電気を買い、港湾管理者が他の施設と一体のものとして整備した給水管、配電管、電線、その他の機器類を利用して需要家に転売するものである。しかしながら、事業者への施設、機器類の貸付料は著しく低額になるであろうこと、また公社からの買入価格が公共料金として固定化していることなどを考慮に入れると、これら業務を民営化することは、港湾管理者にとっても民間企業にとっても魅力あるものとはいえない。港湾管理者は、施設、機器の費用をターミナルのリース料に含めて回収することができ、また民間企業にとっても利益を増加させる余地がほとんどないからである。なお、給水船を利用した船舶への給水については、給水船が高価であるために経営状況は一層厳しくなるものと考えられる。

(4) 通信業務

電話通信サービスの主要な部分は、タイ電話公社に依存せざるを得ず、民営化にはあまり適していない。港湾区域内の電話サービスの民営化を実施したとしても、当該民間企業の業務としては港湾区域内の電話線を使用させることだけに限定されるからである。ＶＨＦ、ＵＨＦなどを利用する船舶との通信は、バース利用状況、バース指定、入港予定時間の通報等、港湾管理者が業務上必要とするものであり、民営化を進める意義に乏しい。

(5) 港湾区域の清掃及びギャベージ（本船廃棄物）収集業務

港湾管理者または上記の業務を管理者から委託されている民間企業がそれぞれ１社で、これらの業務を実施するのが最も効率的である。どちらかと言えば、港湾管理者よりも民間企業が実施した方が民間企業たるメリットを生かせる点でより望ましいと言えるだろう。しかしながら清掃船やギャベージ収集船を購入するのに多額の資金が必要となるため、水域の清掃につい

ては民間企業の経営はより厳しくなることに留意しなければならない。

(6) 捜索救難及び海洋汚染の防除業務

これらの業務では、通常曳船が駆り出されるが、曳船事業者にとっても利益を追求できない非営利的な業務であるため、民営化は難しいであろう。

C．港湾管理者の財政運営

政府の費用負担

新国際貿易港では、少なくとも初期段階では収入が支出にみあわないために、管理者に独立採算制を強いることは現実的には困難である。したがって、政府による費用負担は不可欠であろうと考えられるが、このことは、直接的にせよ間接的にせよ港が何らかの便益を国民及び地域住民にもたらしているという事実によって合理化される。

政府による費用負担の方法には、次のものがある。

i) 港湾管理者の経営上の赤字を、全て政府が補填する。

ii) 政府が港格、施設の種類、管理者の財政状態に応じて、建設費の一定割合を負担する。

iii) 合理的に見積られた収入と実際の収入との間に差異が生じた場合に、政府が収入の不足額を補填する。

新港の管理者の財務状況予測

(1) ラムチャバン港

ターミナル・オペレーターの財務分析から判断すると港湾管理者の財務状況は、次のように予測される。

i) 管理者は砂糖・糖蜜ターミナル及びタピオカ・ターミナルに必要なコストを、共用施設費の負担分を含めて、25年ないし30年の期間内に回収するであろう。

ii) ターミナル・オペレーターはコストに基づいて正当に設定されたリース料を支払うものとするが、コンテナ貨物の急速な増加のおかげで、15年程度の短いリース期間内でもいくらかの剰余金を得ることができると思われる。このため港湾管理者は、リース契約の更新に際し、リース料を上げることが可能となろう。

iii) 逆に在来船ターミナル及び内貿ターミナルの見通しは暗い。ターミナル・オペレーターの収入は、ターミナルがフル稼働した場合でも、運営費を賄える程度であり、港湾管理者はリース料で必要なコストを賄うことは難しい。

30年間という1プロジェクト・サイクルをとって管理者の財務状況を考察してみると、管理

者の赤字総額は7億2,000万バーツ程度になるであろう。この赤字は、政府により補填されなければならないであろうが、この額は用地取得費、埋立費、浚渫費の総額にほぼ相当する。

とすれば、補助が認められた場合には、これらの初期投資分を政府が負担するのが、つぎの理由により望ましい。

i) この方法によると政府が、補助すべき金額と時期を予定することが可能である。また補助を受けたあとは、港湾管理者は、自主的な財政運営を行なうことが可能である。

ii) 浚渫された航路は、ターミナルのオペレーターと利用者だけの排他的な利用に供されるものではない。それ故、多くの国々において、たとえばアメリカ合衆国のように政府が港湾管理者に対してあまり財政的な援助を与えない国でも、浚渫費は部分的あるいは全面的に政府が負担しているという事実がある。

iii) 土地は非償却資産であるから、港湾管理者は当然のことながら償却費の負担を負わないが、これは管理者の経営収支を多少なりとも好転させる要因となる。

なお、政府が外貨コスト分を相当額の内貨で補助することは妥当であると思われる。

(2) マプタプット港

同港では、防波堤の建設と航路の浚渫に非常にコストがかかるため、政府による財政的援助、たとえば上記施設を含む共用施設の建設費に対する補助は、リース料の低減などを通じて、工場立地の促進に寄与するであろう。政府による補助は、他の国におけると同様、産業特にタイ国においては基幹産業の発展を促進するために有効であると考えられる。

(3) ソンクラ港およびプケ港

港湾管理者は、必要なコストの一部しか回収できないと考えられる。また、アジア開発銀行からの借入金の返済もすでに昨会計年度から始まっており、管理者の財政状況は極めて厳しいものになると思われる。

政府が、自らの資金で防波堤、航路及び航路標識の維持補修を、ＨＤの能力を有効に用いて実施するのが適切であろう。それでもなお埋合わせることができない赤字については、両地域の開発を促進するために政府が負担すべきである。

Ｄ．新国際貿易港の管理者

港湾管理者の形態

地方政府は現在、国際貿易港の管理に必要な技術的、財政的な能力を十分にもちあわせていないため、これによる管理の可能性は、少なくとも当面はない。

民間企業は、一般に利益が得られるという確信がなければ、新規投資については慎重になるも

のである。しかし、港湾の建設は、地域開発の触媒的な役割を果たすものであるため、国家の経済政策の一環として、需要の発生に先立つ先行投資が必要になることがしばしば生ずる。また港湾の管理業務は、特殊な技術とともに多額の初期コストを必要とする。これらの点を考慮すると、タイ国において管理者として機能することのできる適当な民間企業を見出すことは難しいであろう。

もし、政府機関の一部局が直接港湾の管理を行なうとしたら、つぎのような条件を備える必要があるだろう。

i) 変転する市場で経営活動を行なっている港湾利用者のニーズに的確かつ柔軟に応えること

ii) 種々の港湾業務を円滑かつ適正に管理するために港頭地区に事務所を設けること

国営企業は、理論的には、民間企業の有するコスト意識や効率的で柔軟な経営姿勢を持つだけでなく、同時に公益を追求して、公正な活動を行なうものだとされているが、現実の業務遂行にあたっては必ずしもそのようなメリットが生かされているとは言えない。つまるところ、港湾管理者の形態は、港ごとに選択されるしかないであろう。

単一の港湾管理者により管理される港の数

各国の港湾管理の現状をみると、管理者の数と単一の港湾管理者により管理される港の数は、各国固有の歴史的、社会経済的条件により異なっているのが実状である。

しかし、どの国においても外国貿易の窓口たる地位を占める複数の港湾が近接して立地している場合には、それらが同じ主体により管理されていることは極めて稀である。また、競争のメリットを十分に生かすためには、競合している港湾は、それぞれ別の管理者により管理されることが望ましい。

現存の組織と新規に設立される組織の優劣

ＰＡＴに蓄積された専門的な知識・技術は新国際貿易港の管理にとって貴重なものであるが、現在バンコク港でみられるような好ましくない慣行が、新しい港へ持ち込まれることは避けなければならない。

新国際貿易港の管理者

(1) ラムチャバン港

ラムチャバン港の管理については、つぎの点を考慮しなければならない。

i) バンコク港との競争の中で利用者の誘致に努める必要があり、このため柔軟な業務の実施が要請される

ii) 規模の大きな港湾であるため、その業務は幅広く、またその量も多い

したがってラムチャバン港は、おそらく既存の港湾管理者、すなわちＰＡＴからだけでなく、地方及び中央の行政機関からも独立した自律的な組織（国営企業）によって管理されるべきであろう。

しかし、政府の民営化政策のもとで、新しい国営企業を設立することは困難であると言われている。また、現段階では、民間企業が港の全資産を引継ぎ管理していくとしたら、多額の赤字を発生させることは避けられまい。このように巨額の初期費用を要するので、最後の手段としてはＰＡＴを活用するほかないであろうが、その場合でも、ラムチャバン港の管理は可能であれば、バンコク港とは切離すべきである。

(2) マプタプット港

同港開発の主たる目的は、第１に工業団地の発展を支えることにあるので、港湾管理者としては、ＩＥＡＴが適当であると考えられる。しかしながら港湾は、工業団地だけでなく他の地域活動にも奉仕するものであるので、ＩＥＡＴの港湾部門は、港湾管理の独立性を保つようにすべきである。ＩＥＡＴは、本部に港湾部を設けるとともに、港頭地区にも事務所を設置すべきである。港湾の管理は、当然のことながら、中央政府のCore Organizationにより策定される統一的な政策と計画のもとで実施されるべきである。同港の管理を効果的に行なうため、ＩＥＡＴの港湾部門の財務、会計は、工業団地のものとは別立てにすべきである。

(3) ソンクラ港及びプケ港

初期段階では、これらの港は政府が直接管理するのが現実的であり、また効果的であると考えられる。港の規模が小さいこと、防波堤、航路及び航路標識の維持がＨＤにより行なわれるであろうこと、港湾管理者の業務が比較的単純で、その量もさほど多くないと思われることがその理由である。さらに財政、技術両面での政府の継続的な援助は、両港で良好なサービスを提供していくために重要であると考えられる。政府に対しては、工業開発のような関連プロジェクトを実施し、港湾需要を生み出すことが強く要請される。錫やゴムの輸出量の増加が、好転しない市況から判断すると余り期待できないためである。しかしながら、それぞれの地域で、港湾需要を喚起し、港湾財政を改善させようという努力を促すためにも、ソンクラ、プケ両港の業務・会計は分離するのが望ましい。

Ｅ．新国際貿易港の管理者の責務

共用施設の維持及び供用

防波堤、航路、泊地、航路標識及び臨港道路等の共用施設の供用・管理は、通常港湾管理者によって行なわれる。これら施設の維持補修、泊地の使用許可、灯火標識の点灯操作等々、並びに

これらのサービスに必要な経費（減価償却費を含む）を賄うために、税や料金を徴収することが業務の内容である。

港内の交通規制

港内水域の交通規制は、港長業務の主要なもののひとつである。世界的に見ると、この業務は港湾管理者が担当している場合と、中央政府が担当している場合とがあり、タイは後者の国々に属する。もしタイ国において、この業務を港湾管理者に移管しようとした場合には機構改革が必要であること、また現行制度の下でも業務が適正に遂行されていることから判断すると、ＨＤがこの業務を引続き所掌していくことは、不合理とは言えないであろう。他方、陸上の交通規制は、港湾管理者が責任を持つべきである。

共通サービスの提供

既存の港湾管理者は、利用者に対して、曳船、綱取船、給水、給電、通信、港内清掃、ギャベージ収集等のサービスを提供している。これらの業務の民営化は難しいと思われるので、新しい港湾管理者が責任をもって行なうべきであろう。ただし、ソンクラ港、プケ港のターミナル・オペレーターは、当初それぞれに１社ずつであることが想定されるので、これら業務の大半は、彼らに委ねることも可能であろう。

水先案内業務については、タイ国商船隊の規模が小さく、民間部門に必要な経験を備えた水先案内人適格者が少ないこと、また急激な制度の改革は余り好ましくはないこと等の理由により、少なくとも当分の間は、従来どおりＨＤによって行なわれることが望ましい。

その他のサービス業務、すなわち商業ベースにのらない業務である捜索救難、海洋汚染防除等も、基本的には政府と港湾管理者に残される仕事であろう。

ターミナルの運営

ターミナル・オペレーションの民営化が推し進められた場合、港湾管理者には、次の業務が必要とされる。

i) ターミナル運営方式及びバース使用形態の選択

ii) リース期間やリース料を含むリース条件の決定

iii) 借受者の選定

iv) 施設の保全及び有効利用、並びに良好なサービスの提供の保証等の観点からするターミナル・オペレーターやサービス提供者の指導監督

v) ターミナル間の活動の調整

もし、ターミナルを借受けて事業を営む能力を有する民間企業が存在しなければ、港湾管理者はこれらのターミナルを直接運営しなければならない。この場合でも実際の役務提供業務は、民間会社に行なわせる方法（Participation Method）があり、そこでは港湾管理者は、次の業務を

担務する。

i) サービス提供者の資格審査

ii) 諸施設使用料の決定と徴収

iii) 岸壁、上屋、荷捌地等諸施設の使用許可

iv) 事業活動の調整と指導監督

いずれの場合においても、港湾管理者は多かれ少なかれターミナル施設の維持補修を行なわなければならないが、ターミナルが民間のオペレーターに貸付けられる場合においては、日常の使用によって生じた損傷の修理は、借受者によってなされるべきである。港湾関連企業に対して、必要な事務所スペース、福利厚生施設等を提供することは、港湾管理者が行なうのが通例である。

ポート・セールス

新しい港においては、特に初期の段階に利用者を誘致するためのポート・セールス活動が不可欠である。ターミナル・オペレーターの努力が港湾の発展に大きな力となるが、港湾管理者による利用者誘致策も同様に重要なことである。

港湾区域の管理

港湾活動が円滑に支障なく行なわれるためには、緊急時における若干の例外を除いて、ある最小の水域が、港湾活動だけに利用できるように管理されなければならない。港湾活動に必要な陸域も、同様の意味で港湾管理者に所有されていることが望ましい。また、これらに隣接する地域は、港湾活動とその安全性に影響を与える。したがって港湾管理者は、この地域に対してもある種の行政的な規制権限を保持していることが必要である（例えば、コーシチャン及びシラチャ地域が、ラムチャバン港の管理者の管理下におかれるべきであるなど）。これら港湾管理者の管理下におかれるべき水域、陸域が港湾区域を形成し、その利用は港湾計画に定めるところに服するべきである。

恒久的または一時的な水域の占用、すなわち埋立、建設工事あるいは同種の作業については、現在でも航行安全の確保の観点から、タイ国水路航行法によって規制されている。しかし港湾区域内においては、港湾活動への影響の観点からもまた規制されるべきである。

国際貿易港のような大規模港湾と異なって、航路筋にある全ての小規模港湾は、「航路開発計画」とでも呼ぶような総合的な計画によって管理されるのが適切であろう。

港湾計画の策定

港湾計画は、政府の方針に適合するものでなければならない。したがって、個別の港湾計画も最終的には内閣の承認を得て決定されるべきである。しかしながら、計画実施のタイミングについては、開発に対する需要と必要性について熟知している港湾管理者の判断に委ねることが好ま

しい。港湾管理者が政府に財政的な助成を要求する場合には、政府は、港湾管理者の予算を通じて支配権を保有することになる。

F．政府・港湾管理者・民間部門の関係

民営化の効果を高めるためには、港湾管理者はターミナル借受者やサービス提供者の事業にできるだけ干渉すべきでない。また、政府も港湾管理者が可能な限り自由に業務を遂行できるようにすべきである。しかしながら効果的に政策を実現していくために、政府は港湾管理者の業務に対して、必要最小限度の指導監督権限を保持すべきである。

政府の役割

タイ国の港湾は、建設中、計画中のものを含めても少数であり、また経験的にも、能力的にも政府に匹敵する組織は存在しない。したがって、港湾政策の基本を示す港湾計画を決定する権限は、政府に委ねることが最も好ましい。

港湾の管理運営に係わる主要な制度上の問題、すなわち港湾行政を司る政府機関の指定、港湾管理者の設立、及びそれらの権限と責務の配分等の決定は、政府によってなされるべきである。なぜならば、これらは政策を実現していくために欠くことのできない手段となるものであるからである。日常の管理運営についても、政府の関与は必要であろうが、関与すべき事項は、次の点に留意して慎重に選ばれるべきである。

i） 政府の基本政策との関係

ii） 技術的・財政的な政府援助の必要性

iii） 団体あるいは個人の権利の規制との関係

しかしながら、過剰介入は、管理者の業務効率を損なう可能性が高い。したがって、政府の関与すべき事項と程度は、港湾管理者が自律性を維持できるよう最小限に限定されるべきである。

政府が関与すべき事項は、概ね次のようなものであろう。

○組織機構の整備	・法律の施行
	・担当政府機関の指定
○基本政策の策定	・全国港湾計画の決定
	・個別港湾計画の承認
○政府内関係諸機関間の調整	
○開発実施への援助	・国家予算作成
	・借款の手配
	・重要施設の建設
○港湾管理者の指導監督	・港湾管理者の指定と設立への援助

	・港湾区域の設定
○管理運営業務の指導監督	・予算、会計、投資、料金設定等
	・管理運営業務の指針、基準の策定
	・水先案内、捜索救難等の実施への援助
○基礎情報の準備	・港湾統計の収集、調査の準備・実施
	・基本政策、指針等策定のための調査の実施

民間部門に対する指導監督

港湾管理者による民間部門の指導監督は、次の点についてなされるべきである。

i) サービスの質

ii) サービス提供の公平さ（料金面、提供マナー面等）

Ⅳ　新しい港湾の行政・管理機構

A．港湾行政を担当する政府組織

港湾開発は、総合的な港湾政策の下で実施されるべきである。全ての港湾計画及び港湾開発は国家の港湾政策に適合すべきであり、港湾の計画と開発の調整に責任をもつ組織がタイ国政府内に設置されるべきである。

ＭＯＣの役割

国家経済社会開発計画の策定を担当するＮＥＳＤＢと協調して、ＭＯＣは港湾の開発と管理に係わるあらゆる活動を監督すべきである。またＭＯＣは、財政、国有財産、関税等港湾の計画と管理に密接に関連する業務を担当している他の省庁、機関の助言を得ながら基本的な港湾政策を策定すべきである。

CORE ORGANIZATION

港湾計画、港湾開発、港湾行政を司るCore OrganizationをＭＯＣ内に設置することが必要であろう。Core Organizationは、前章に列記したほとんど全ての項目について原案を作成し、実施していくことに責任をもつべきである。このためには、後述するNational Port Commissionとの密接な協調が肝要である。

Core Organizationの主たる業務は、つぎのとおりである。

i）港湾計画（開発方針及び開発戦略を含む）の原案作成

ii）個別港の港湾計画の策定に対する援助

iii）港湾管理者の業務に対する援助

iv）港湾の管理及び運営の監督

NATIONAL PORT COMMISSION

道路、鉄道、ダム等に比べて、港湾の管理は、港湾活動の多種多様性を反映して極めて複雑であり、系統だった組織と数分野にわたる専門的知見をもって業務を遂行することが必要とされる。また、他の政府諸機関との相互調整も不可欠である。これらの条件を満たすために、次の諸分野にたずさわる専門家または代表者が一同に会し、港湾に関する広範囲な問題を討議することは有益であろう。

○予算

○通関

○国土及び地域の開発

○産業開発

○輸出振興

○地方行政

○環境保全

○海上運送

○土木技術

○商業活動（産業、貿易、輸送）

この合議体（仮にNational Port Commissionと呼ぶ）は、関係諸省庁、機関との事前協議を経たうえで、設置される運びとなろう。もちろん、この合議体には、官界ばかりでなく学会、民間の専門家も参加すべきである。

ＭＯＣが責任を有する全国の港湾の開発にとって重要な問題を、National Port Commissionは検討することになろう。それらは、次のとおりである。

i) 全国港湾計画

ii) 個別港港湾計画

iii) 新しい港湾管理者の機構

iv) 港湾区域の設定

National Port Commissionは、Core Organization、港湾管理者、その他の機関から提出された原案を検討する。その結果を運輸大臣に提言し、承認を求める。なお、これらの事項の中でも、特に重要なものについては、その後閣議決定を求めなければならないであろう。

上記事項に加えて、運輸大臣は港湾の開発、管理、監督及び計画に関する如何なる問題についても、必要があれば自由にNational Port Commissionの助言を求めることができる。かかる問題とは、つぎに列挙する事項を含む。

○予算、会計方式

○港湾料金の設定基準

○港湾施設の運営指針

○民営化方策

○港湾利用促進のためのポートセールス実施指針

○環境保全及び安全対策基準

○港湾関係職員、労働者の訓練基準

○建設工事の技術基準

○調査及び統計作成指針

なおNational Port Commissionは、港湾利用者と港湾管理者の間の紛争を決着させるため、必要な助言を大臣に与えるべきである。

<u>Core Organization 候補組織</u>

ＭＯＣ内またはＭＯＣ傘下の既存４組織、すなわちＯＰＳ、ＨＤ、ＯＭＰＣ、ＰＡＴを分析評価してみると、これら４組織は、Core Organizationとしては必ずしも適格でない。Core Organizationの責務を考慮すれば、新たな組織を設立することが望ましい。しかし、特定の港湾問題を緊急に処理する必要に迫られているにもかかわらず、組織の新設が短時日のうちに望めないとしたら、暫定的にプロジェクト・チームをつくって対処することが適切であろう。しかる後に、条件を整えながらCore Organizationを設立すべきである。要言すれば、長期的にはＭＯＣ内にCore OrganizationとNational Port Commissionを設置すべきであり、短期的には、プロジェクト・チームをつくるとともに既存のＭＯＣ組織の活用を図るべきである。

プロジェクト・チーム

Core Organizationの現実化への第一歩として、プロジェクト・チームはできるだけ早い時期に形成されるべきである。プロジェクト・チームは、関係諸部署・組織の代表で構成されるべきであるが、事務局はＯＰＳ内に設置するのが便利であろう。なぜならば、プロジェクト・チームの責務は、ＯＰＳの役割と合致するし、またＯＰＳの下に種々の部署・組織から職員を集めることは、極めて容易だからである。暫定的にチームは10名で構成する。ＯＰＳ４名、ＰＡＴ、ＯＭＰＣ、ＨＤ各２名である。これら４組織が、それぞれの職員をプロジェクト・チームに臨時に配置転換することが肝心な点である。換言すれば、派遣された職員は、現職から離れて、プロジェクト・チームの仕事に専念するようになることである。ただし、給与だけは、それぞれの出身組織から従来通り支給されることになろう。チームの運営費は、事務所借上費、備品・消耗品費も含めてＯＰＳから提供されよう。

プロジェクト・チームの責務として考えられるものは、次のとおりである。

i) 新たな港湾行政制度確立のための計画策定（新法の準備を含む）

ii) 第一次全国港湾計画の策定

iii) 国家経済社会開発計画中の港湾部門計画の準備

iv) 新国際貿易港の管理制度の整備、すなわち

・港湾管理者の指定及び組織機構案の作成

・港湾管理者の設立準備

・必要な規則案の作成及び政府助成の要請

・港湾管理者が設立されるまで、暫定的に港湾管理者として業務を遂行すること

v) 個別港湾の港湾計画策定、統計の作成、あるいは技術的な問題等に対する基準の作成

vi) 職員、労働者の教育訓練、港湾施設の維持等に関する指針の作成

vii) 以上の業務を遂行するための調査、研究の実施

チームの主たる役割は、Core Organizationが設立されるまでの間、港湾の計画や管理に制度的に権限を有している各省庁、機関がタイ国政府として統合的港湾政策を樹立する方向に進むよう方向づけを行なうところにある。プロジェクト・チームのメンバーについては、本調査のカウ

ンターパートから選ばれるよう特に提言する。

専門家・知識の活用と他省庁との調整

ＭＰＣの権限、並びにＭＰＣとＭＯＣの密接な関係を考慮すれば、プロジェクト・チームが、ＭＰＣを関係省庁との調整や専門家の助言を得ることに利用することが、この短期的な制度を生かすことになろう。プロジェクト・チームは、ＯＭＰＣ経由でＭＰＣに案を提出し慎重な検討を受けることになるであろう。しかしながら、港湾の予算、技術、管理面などの問題については、ＭＰＣに専門的知識が欠けているので、チームは、これらの問題については、他の専門家に頼らざるを得ないだろう。

Ｂ．港湾計画策定システム

港湾計画の重要性

新港の開発だけでなく、既存港の拡張または改修についても慎重に計画を立てることが重要である。限られた資金の有効な活用と陸域及び水域の効率的な利用を図るためには、計画の策定にあたって、関係者間で十分な討議を行ない、合意を形成するよう努力を払うべきである。

港湾計画は、総合交通計画や国家経済社会開発計画に含まれるものであるが、それらの計画の中にあっては、港湾計画は概要が示されるだけで、十分なものとは言い難い。効果的で時宜を得た開発を進めていくためには、関係するあらゆる問題をカバーした詳細な港湾計画を策定することが重要である。

港湾計画

港湾計画には、国の基本政策と開発の優先度を示す全国計画と、それを承けた個別港湾の計画とがある。また、それぞれは、長期計画と短期計画を持つ。

全国港湾計画

長期全国港湾計画では、基本的な港湾開発政策(目標、戦略等)がまず提示されるべきであり、ついで港湾の配置や開発の優先度が示されるべきである。また、民営化や財務など管理運営上の諸問題に関する方針も併せて提示されるべきである。

各港湾ごとの開発計画を示す短期全国港湾計画は、５ヵ年計画の部門別計画のひとつとみなすことができよう。この計画は、港湾への投資計画の策定や予算編成の指針となるであろう。

個別港港湾計画

個別港の長期港湾計画（あるいは基本計画）は長期全国港湾計画と整合したものでなければな

らない。これらの計画は、通常10年ないし20年またはそれ以上の期間を対象とするものである。長期個別港港湾計画では、一般に港湾開発の目標、施設計画の概要並びに開発目標達成に必要な措置が提示される。

個別港の長期計画は、次のような意義を持つ。すなわち、

i) 長期間にわたる政府や港湾管理者の港湾開発に対する意向を公にすることによって、港湾やその隣接地域における民間投資を促進する

ii) 高速道路、鉄道、工業開発、都市開発等といった関連プロジェクトとの調整の円滑化に資する

短期個別港港湾計画はあらゆる面で、さらに詳細にわたった計画になっており、およそ5年ないし10年間を対象としたフィージビリティ調査の形式をとることが多い。基本計画を実施に移すうえでの、ひとつのステップとして考えられるべきであろう。

港湾計画の策定

計画書の形式の整備や計画策定の手引書等を用意することはタイ政府にとって有益であり、タイ国港湾の秩序ある開発の推進に寄与するであろう。

これまでに幾つもの港湾開発計画が作成されてきたが、これらの計画は定期的に見直し、社会経済状況の変化や政府の政策、全国港湾計画の変更等に応じて改訂していく必要がある。

C. 港湾管理者の組織

ラムチャバン港の管理者たる新国営企業の組織

もし、新しい国営企業がラムチャバン港の管理者として設立されるとしたら、その組織機構は、PATのそれとは多少異なるものにする必要がある。

(1) 理事会

理事会には、港湾、運輸、船舶航行、商業活動、経済学及び財政問題について専門的な知見を有する人間を従来どおり加えるべきである。また、地域特有の問題に関する意見を理事会に反映させるため地域社会の代表を新たに加えるべきである。工業の専門家と港湾関係政府機関の地方事務所の代表者も新たに理事に迎えるべきである。

しかしながら、もし理事の数の法律上の制約で、地域代表等を加えることが無理だとしたら、彼らに参画の余地を残す最適な方法は地域利害関係者グループを形成させることである。

本グループ形成は、理事の定員を拡大できないが故の代替案であるので、グループのメンバーは理事会に出席し、自由に意見を発表することができるようにしなければならない。

法律上難しい問題であることは承知しているが、彼らにも議決権を与えるよう調査団は強く

勧めたい。なぜならば、地域の利害は港湾の管理にとって重要な問題であるからである。

(2) 執行機関

ターミナルの貸付、事業者への免許付与、ターミナル運営やその他の事業活動の全般的監督を担当する部署が新たに必要になるであろう。ターミナル運営等の民営化により、ラムチャバン港の管理者の規模は、現在のＰＡＴよりも著しく小さくなり、総職員数はおよそ70人程度と想定される。ＰＡＴはこれまでに数多くの港湾の専門家を養成し、また貴重な知識や技術を蓄積してきたが、現在のＰＡＴの職員が、新港で要求される業務を当初から的確に処理することができるとは必ずしも期待できない。したがって、新規採用者ばかりでなく、ＰＡＴからの移籍者に対しても外国人専門家の助言や指導が必要とされよう。しかしながら、５～６年も経てば、彼ら専門家の果たさねばならない役割は小さくなり、大きな問題や初めて直面するような問題を除けば、あとはタイ人職員が自律的にやっていけるようになるに違いない。ただし、これは、外国人専門家とタイ人職員の技術移転にかける真剣な努力があってのことである。

ＰＡＴのラムチャバン港管理事務所

もしＰＡＴがラムチャバン港の管理者に指名されたとしたら、この新港の管理に全面的な責任を有する新しい管理事務所を設置することが必要となる。ラムチャバン港が効率的に管理されるためには、ラムチャバン港管理事務所の会計、業務、従業員の処遇等は、バンコク港管理事務所のそれらと厳格に区別されなければならない。各港が相互に競争し合うとともに、既存港における好ましからぬ慣行を排除する必要があるからである。

図は、２様の組織案を示す。どちらのケースでも意志決定権は管理事務所長または小理事会に与えられなければならず、理事会では両港に共通な規制・規程の制定や、一般的な問題だけを取扱うことになるであろう。

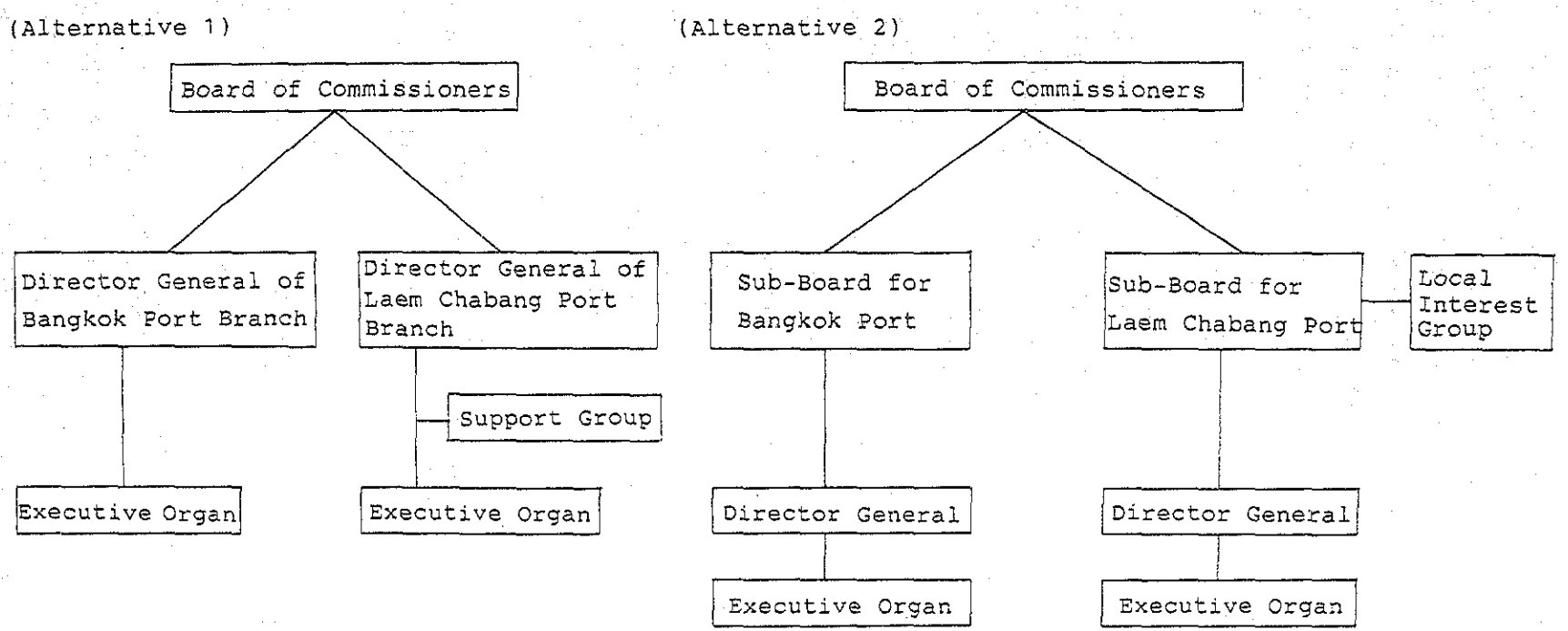
第１案の場合、管理事務所長の責務は非常に重くなり、その全てを単独で担うことは難しくなるであろう。したがって、地域利害関係者グループのメンバーや理事と同等の経験や知識を有する者等で構成される支援グループの助言が必要とされるであろう。

第２案の場合、意志決定は、両港のそれぞれに固有な小理事会によってなされる。２つの小理事会は、両港の独立性が厳密に保たれるように異なる理事で構成されなければならない。となると、理事の総数が著しく増えるが、もし法律の規定によりそれが認められないとすれば、地域利害関係者グループの形成が解決策になろう。

２つの案を比較した場合、第２案の方がより好ましいと考えられる。なぜならば、合議制の意志決定機関のほうが、衝突し合う様々な利害の調整が容易である点において秀れているからである。

ＩＥＡＴによるマプタプット港の管理

Fig. Alternatives for Laem Chabang Branch Office of PAT



マプタプット港の管理にあたる新しい部局が新設されなければならない。主たる事務所は港頭地区に設けられるだろうが、その部局の長が、意志決定に際して適切な助言を得られるように、地域利害関係者グループがこの場合にもまた形成されるべきであろう。

港湾の管理に直接関係する業務を所管する課などは、港頭地区の事務所に在るべきで、他の部局との調整を担当する課などのみＩＥＡＴの本部内に事務所を置くべきである。

航路や泊地を含む共用施設の維持補修作業の民間委託が可能であろうことを考慮すると、職員総数はおよそ40人程度になると想定される。

ソンクラ港と及びプケ港の管理

両港とも施設はＭＯＦの管理下にあるが、ＭＯＦだけでなく、予算、財政、国土及び地域の開発、地方行政、航行管制、港湾計画、港湾管理、運輸計画等関連する分野を担当する政府機関の代表で構成される委員会を組織して、管理の任にあたらせるのがより適切であろう。両港の独立を維持するために、それぞれに小委員会を設けるべきであり、また財政の自律性を確保するために、会計を区分すべきである。

港湾の計画や運営について関係者間の合意の形成を図るため、地方政府、地方産業界及び港湾利用者の代表等を含む地域の利害関係者が、政府機関の代表と同等の資格で小委員会の委員に招かれるべきである。

両港には、管理事務所が設置されるべきであるが、その職員数はそれぞれ20人程度と想定される。

Ｄ．港湾料金と会計

料金設定原則

ＬＡＱ Systemにあっては、人件費、一般管理費、維持補修費、借入金利子、減価償却費等必要な経費は、ターミナルのリース料で回収される。また、経費には地代相当額を含ませるケースも多い。

リース料の設定には次の３方式がある。

- Fixed Rate System
- Mini-Max Rate System
- Shared Revenue System

どの方式を選択すべきかは、個々のターミナルによって異ならざるを得ない。

航路や、防波堤、道路のような施設の使用料は、ターミナルのリース料に含めて徴収する方法とリース料とは別に徴収する方法とがあるが、負担の公平を図るなどの観点からすれば、後者の方が好ましい。その場合、一般的にはこれらの施設を水域の施設と陸上の施設に分類し、水域の

施設の費用は船舶運航事業者から航路使用料ないしは入港料で回収され、また陸上の施設の費用は荷主から埠頭通過料で回収される。

ＬＵＰ Systemにあっては、港湾料金は一般に施設の種類ごとに定められ、施設の使用頻度予測に基づいて単位あたり（per GRT/day, per m^2/day,等）の料率が算定される。

リース料や使用料は、単に必要経費を回収するという観点からだけでなく、隣接港湾に対する競争力、利用者の負担力、投資に対する相応の見返り、それに港湾管理者の財政見通し等を考慮して設定されることになろう。もし、政府から財政援助を受けて施設を建設した場合、助成額相当分について減価償却負担が免除されるならば、リース料及び使用料はそれに応じて引下げることができる。

会計原則

各々の港が財政的な自律性と健全性を維持するためには、各港の会計は独立させておくことが必要である。不適切・不正確な会計を検査するためには、Office of Auditor General of Thailandのような独立した組織による外部監査を活用することが望まれる。

国際貿易港の港湾管理者は、つぎのような財務・会計原則を考慮する必要がある。

i) 港湾利用者のニーズを把握し、船舶と貨物の誘致によって収入の増加を図るためにマーケッティングに力を入れなければならない。

ii) 業務効率の向上を図り、内部費用等コスト削減に努力を払う。

iii) ターミナル運営を改善しようとするオペレーターの努力に応えるべく、日常の業務処理に柔軟性をもたせる。

iv) 周辺地域の開発の促進並びに財政状態の改善を図るために資産の有効利用に努める。

v) 将来の変化を見通し、適切な手段を予め講ずることができるよう長期計画を策定する。

Ｅ．ターミナルの運営方法

E-1 新国際貿易港

新国際貿易港の各ターミナルの運営で特に考慮されなければならない点は、次のとおりである。

ラムチャバン港

(1) コンテナ・ターミナル

ひとつのコンテナ・ターミナルは、単一のオペレーターにより運営されるべきである。その運営方法の概要は以下のとおりである。

i) 本船作業

ガントリークレーンを使用したコンテナの本船への積込み及び本船からの荷卸作業である。効率的に荷役を行なうために、本船荷役計画は入港前に準備されなければならない。

ii) コンテナヤード作業

コンテナヤードは、コンテナの荷捌場所及び蔵置場所としての２つの機能を有する。本船積卸作業並びに荷主との受渡作業を円滑に行なうために、限られたスペースを計画的に使用しなければならない。

iii) ゲート作業

ゲートは、船社と荷主の間のコンテナ輸送に関する責任分岐点であり、その意味でゲート作業は重要である。

iv) 書類作成業務

ターミナル事務所は、貨物及びコンテナの流れを円滑にするために必要な書類を準備しなければならない。船社、荷主／通関業者からの情報・資料は、ターミナル内の各部門に流されるとともに、作業の結果は、関係者に報告されなければならない。

v) 維持補修業務

貨物が安全に輸送されるためには、コンテナは常に完全に整備され、良好な状態で使用されなければならない。また、ターミナル内の大型荷役機器も常に良好な状態に維持補修されていなければならない。このために維持補修部門がターミナル事務所内に設けられることが必要である。

(2) 在来船ターミナル

一般的に在来船ターミナルは、様々な貨物を取扱うように設計されており、ターミナル内には上屋が用意されている。ラムチャバン港のこのターミナルの特徴は、岸壁と上屋がかなり離れていることで、上屋経由貨物は、パレットを最大限に利用して、トレーラーで横持ちされなければならない。また広い荷捌地はコンテナの荷捌き・蔵置にも使用することが可能である。

(3) 内貿ターミナル

内航船は、普通本船クレーンを装備していないので、本船積卸作業はモービルクレーンを使用して行なわれる。

(4) 在来船ターミナルと内貿ターミナル

これら２つのターミナルが、単一のオペレーターにより運営されれば、要員及び機器の削減が期待できる。

(5) タピオカ・ターミナル

この種の農産物ターミナルは、一般的に、貿易業者または生産者の組合から業務を受託した単一のオペレーターにより運営される。タピオカの本船への積込みは、沿岸荷役と船内荷役の区別なく一貫して行なわれる。

(6) 砂糖／糖密ターミナル

糖密の荷役は砂糖とは異なり、貯蔵タンクからパイプラインを通して本船船艙まで移送される。

マプタプット港

(1) ＮＦＣ及びＮＰＣターミナル

これら工場専用バースは工場の一部として機能し、通常、原料を揚げ、生産品を積込むために大型荷役機器が装備されている。工場を経営する企業自身がオペレーターとして荷役を一貫して行なう。

(2) 農産物／鉱物ターミナル

このターミナルでは、農産物、鉱物のほか雑貨も取扱われる。撒貨物は、タピオカ・ターミナルと同様の形態で単一のオペレーターにより運営される。雑貨に関しては、オペレーターは沿岸荷役を含む荷受／荷渡と保管を行なうが、船内荷役については、オペレーターが直営しなければならない理由は必ずしもない。

ソンクラ港とプケ港

両港では、雑貨とコンテナが取扱われると予想される。両港とも、ターミナルの特徴的な施設配置と、雑貨及びコンテナの混載船荷役のために、それぞれ単一のオペレーターにより運営されるのが適当である。バンニング及びデバンニングは、上屋背後の野積場に限定して行なわれるべきである。またコンテナの蔵置は、定められた場所で行なわれなければならない。空コンテナの増加に応じて、将来的にはその蔵置場所を拡張する必要があろう。

プケ港においては、将来、大型旅客船の寄港が見込まれるため、船客の乗降設備や待合施設の整備が検討課題となろう。

E-2 バンコク港とサタヒップ商業港

ＰＡＴが、クロントイ港区において、将来とも自らの機器及び作業員を用いて、沿岸荷役を独占的に行なう方針を採り続けるならば、次のような点の改善が必要となろう。

コンテナ荷役

第１に、East Quayでのトランステナーを使用した荷役作業を管理するために、ＰＡＴは既存の関係部署をひとつに統合する必要がある。統合された組織は、６台のトランステナー、トレーラー、シャーシー等の運行及び日常のヤード作業を管理する。

第２に、輸出入ＣＦＳの新増設に伴い、ＰＡＴは必要な職員、作業員を在来部門からコンテナ部門に配置転換させなければならない。

第３に、施設の再整備を行なわなければならない。

i) 本船荷役の効率を上げるために、マーシャリングヤードを設けなければならない。マーシャリングヤードでは、輸出コンテナが、仕向地・コンテナの規格・重量を考慮にいれた積付計画にしたがって予め配列される。マーシャリングヤードは船社及び船舶代理店に固定的に割当てるべきではなく、入港本船ごとに利用させなければならないが、十分な規模が確保できないであろうから、使用期間を厳格に制限することが重要である。マーシャリングヤードの位置は、East Quayのバース直背後が適当である。

ii) 輸出貨物のバンニングが可能なＣＦＳをコンテナヤードの後方に新設する必要がある。これに伴い、現在各社に割当てたコンテナヤード内で行なわれているバンニングは、厳禁されるべきである。

iii) West Quayのバース背後、第2列、第3列にある利用度の低い上屋等を解体撤去して、輸入貨物用のＣＦＳを増設することが必要である。

iv) 港内の混雑を緩和するためには、荷役機器を除く私用車の港内への進入を禁止しなければならない。そのためには、ゲートポストの外側に私用車用の駐車場を用意すること、無料の港内巡回バスサービスを提供することがＰＡＴに求められる。さらに、荷役機器の運行を厳しく規制し、交通規則を遵守させることも必要であろう。

ガントリークレーンを使用した本船荷役は、安全で効率がよい。したがって、ＰＡＴとしてはできるだけ早い時期に、East Quayにガントリークレーンを設置すべきである。また、コンテナ荷役機器（トップリフター、トラクター、シャーシー等）も増やさなければならない。

なお、現在の船社または船舶代理店による無秩序なヤード使用を早急に改善する方法としては、各社にヤード使用料を課すことが考えられる。この措置により各社は、借受ヤードを効率よく使用する必要に迫られるであろう。ヤードは、各社の実績と要求に応じて割当てるべきであるが、コンテナ取扱量の少ない中小船社・船舶代理店に対しては、グループ化して、グループに割当てるのが良いであろう。

ＦＣＬコンテナのdoor to doorサービスの利点を生かすためには、つぎの措置を講ずる必要がある。

i) ＥＴＯによるクロントイ港区からの貨物の搬出独占を廃し、荷主による運送人の自由選択を可能にすること。

ii) ＥＴＯのトレーラー運賃をトラック運賃以下に抑えること。

iii) 税関検査を簡素化すること及び保税運送の普及を図ること。

iv) バンコク首都圏における重車輌（トレーラー等）の通行時間とルートに関する道路交通法の規制を緩和すること。

在来船バース

在来船での貨物輸送における船社の責任は、tackle to tackleの原則にしたがう。ＰＡＴはこの国際ルールにしたがって、揚荷に対してテークルから上屋まで、貨物に対する責任を負うべきである。

荷揚された鋼材が長距離を横持ちされることによる問題と近年の鋼材輸入の減少から考えると、ＰＡＴは現在の蔵置場所を変更する必要があろう。新しい蔵置場所は税関フェンス内に設け、現在の場所をコンテナ関連用地にするのが望ましい。

West Quayのワーフクレーンについては、その使用頻度が低いこと、維持補修費が高いことを考えると、逐次撤去していくのが適当である。

その他の改善措置

ＰＡＴは、荷役機器の故障状況を勘案して、耐用年数（減価償却基準）を見直す必要がある。

収容貨物倉庫については、その保管能力と滞貨状況とを再検討し、必要ならば能力の増強を図らなければならない。また、コンテナ貨物の急増に応じて、ＰＡＴはコンテナ関連施設を整備しなければならないが、そのためには税関フェンス内にあるいくつかの長期保管貨物用倉庫を保税倉庫として税関フェンス外に移設することが必要である。

E-3 トレーニング・システム

バンコク港

クロントイ港区においては、港湾荷役のかなりの部分が民間企業により行なわれており、効率の向上あるいは施設保全の観点から、ＰＡＴがそれら企業とその従業員の資格審査を行なうことが必要である。また、必要であれば、ＰＡＴがこれら企業の労働者に対して直接トレーニングを実施すべきである。しかし、既存のトレーニング施設、機器、教程は必ずしも充分なものとは言えず、特にコンテナ荷役に関しては遅れをとっている。したがって、ＰＡＴはトレーニング施設の拡充、機器の種類と数の充実、さらには有能な講師の養成等に努力を払わなければならない。

ラムチャバン港

本格的なコンテナ・ターミナルの運営に備えて、オペレーターは当初次のようなトレーニング

を実施しなければならない。ただし、港湾及び海事産業界で必要とされる英語の理解能力を有することがトレーニングを受けるものの最低限の資格要件となる。

i) 海外から実務経験が豊富な専門家を招き、指導に当たらせる。トレーニングは、ターミナル・オペレーションの開始6ヶ月前頃から始めるのが適当で、オペレーション開始後も各部署で約3年間 on the job trainingを続ける。この方法は、特に大型機器（ガントリークレーン、トランステナー等）の運転手や維持補修要員に有効である。

ii) 各部署の責任者、本船プランナー、維持補修技師、コンピューターのオペレーターの中の適任者をターミナル・オペレーションの開始約6ヶ月前から外国へ派遣し、トレーニングを受けさせる。

iii) 海外の経験者を雇用し、各業務を一緒に行なうことを通じてタイ人職員を指導する。この方法は、すべての業務に対して有効であるが、所長、書類作成責任者、本船プランナー、主任技師に対して最も有効である。

ソンクラ港とプケ港

初期の貨物量が少ないと予測されるので、次のような on the job training が適当である。

i) ターミナル内の野積場で、フォークリフト、トップリフター、モービルクレーン等の実技講習を関係作業員に対して行なう。

ii) 船内荷役については、接岸本船の船長の許可を得て、本船設備を使用しながら基本的な荷役方法を指導する。

iii) バンコク港から経験豊富な専門家を招き、機器の操作と維持補修について指導に当らせる。

F．法制度

タイ国では、立法化に時間がかかると言われている。したがって、港湾の行政、管理、運営に関して本レポートで取り上げた事項は、さしあたり既存の法体系の中で検討されるのが望ましい。なぜならば、1990年に予定されているラムチャバン港の供用開始までに、新しい法律の制定は間に合わないと考えられるからである。将来的には、次の事項をカバーする新法を制定するのが適切であろう。

i) 全国港湾計画及び個別港湾計画に関すること

ii) National Port Commissionの組織、委員会の開催手続き、事務局の指定とその業務に関すること

iii) ＰＡＴ以外の港湾管理者に関すること（港湾区域の規定を含む）

iv) 政府、地方自治体、港湾管理者の関係に関すること（但し、政府の関与を極力少なく

することを強調する)

v) 港湾管理者と港湾利用者またはその他のサービス・施設提供事業者間の紛争解決機関とその手続きに関すること

法律の施行は、単に権利と義務を明定すること、組織を設立しその機構を明定すること、各組織間及び公共部門と民間部門の関係を明確にすることにとどまらず、政府の方針を明確に打出す意味を持つ。したがって、港湾に関係する既存の諸法律を見直し、できるだけ早く新法の準備に着手すべきであろう。

JICA