

World Watching 204

ワールド・ウォッチング



発展を続ける シハヌークビル港の 運営能力強化



山本 泰司

シハヌークビル港湾公社
港湾運営アドバイザー
(JICA専門家)

PASの運営能力強化を目指し、2013年5月からJICAの技術協力の枠組みで「コンテナターミナル経営・技術向上プロジェクト」を3年に亘り実施した。

本稿では、本プロジェクトで採用した技術移転の手法と主要な成果について紹介する。



はじめに

カンボジア唯一の大水深海港であるシハヌークビル港は、全国のコンテナ貨物の約2/3となる40万TEU (2016) を扱うなど、同国経済の成長を支える重要なインフラである。

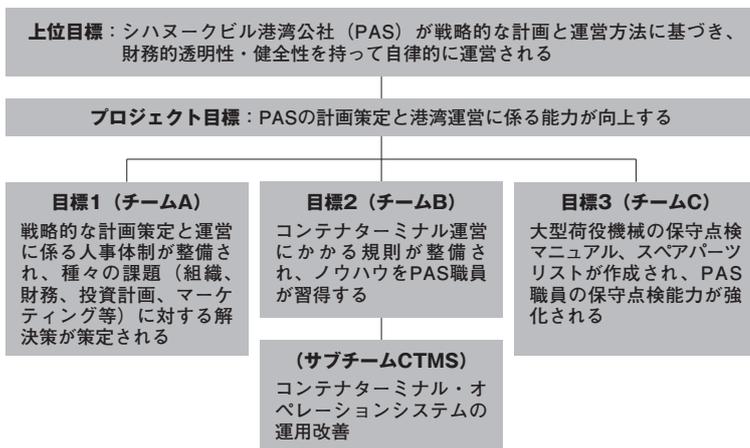
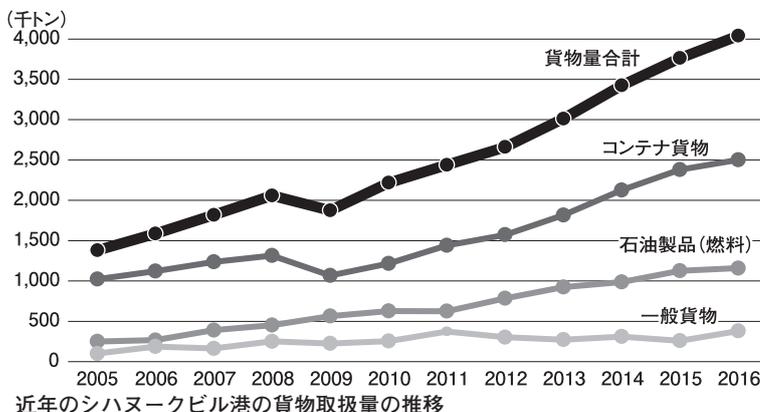
既にWorld Watchingで報じられたように※、同港への我が国の支援は1996年に始まり、まずはマスタープランの策定を行っている。また、係留施設については、フランスの支援により1970年までに整備された延長290mの棧橋及び350mの岸壁のみであったが、我が国の支援により、延長400mのコンテナ岸壁・ヤードの整備、ガントリークレーン、オペレーションシステム等の導入が進められ、2009年に初めて近代的なコンテナターミナルが概成している（※第63回、88回、165回、173回、175回）。

一方で、我が国は技術面の支援も継続して行っており、2012年には、同港の“将来ビジョン”及び“競争力強化戦略”をまとめ、シハヌークビル港湾公社（以下、PAS）の組織強化や荷役効率向上を目指してPASがとるべき行動について提言を行っている。さらに、これらの戦略・提言を実行するために必要な



プロジェクトの概要

プロジェクトのカウンターパートは、港湾管理者でありターミナルの直接の運営主体でもあるPASの管理部門であり、港湾全体を適切に管理運営し競争力を高めるための組織・運営戦略、業務・財務管理等に対する技術移転を行った。



技術協力プロジェクトの設定目標と担当チーム

また、これらの広範な技術移転を効果的に行うため、部長級以上のすべての幹部から構成されるプロジェクト実施ユニット（PIU）を組織して全体の管理を行わせるとともに、その下に関係部署の中核職員からなる4つのチームを設置し、その活動を中心としてプロジェクトを進めた。

日本側の体制としては、プロジェクト全体を統括するチーフアドバイザー1名をPASに常駐させたほか、各分野を担当する計7名の短期専門家をプロジェクト期間中に27回派遣した。この間に開催されたPIU会議は9回、チーム会議は実に58回に及んだ。



プロジェクト実施上の工夫

各チームは原則毎月会合を持つとともに、成果を四半期ごとにPIU会議に報告・情報共有することにより、チームメンバー間で詳細な議論を行うとともに、幹部クラスと担当レベルとの意思疎通を図った。また、チーム毎に主要指標項目を選定し具体的な数値目標を定めたことで、関係者が共通した現状理解と問題認識をもってプロジェクトを進めることができた。

加えてJICA専門家によるセミナー・ワークショップ（計20回）や本邦研修・第3国研修を組み合わせ、日本側からの強力なインプットにより、継続的かつ効果的に技術移転を行った。



プロジェクトの主要成果

チームAでは、PASの港湾管理・運営が戦略的な計画の下に行われることを目標とし、「戦略的管理計画」及び「ビジネスプラン」を策定した。これらは、JICA専門家とチームメンバーが議論を重ねて作成したものであり、印刷物として残した成果もさることながら、その過程で港湾運営管理に関するノウハウがメンバーに移転されたことも大きな成果であった。

チームBでは、チーム会議等を通じてコンテナターミナル運営に係る広範な知識を移転するとともに、実際のオペレーションの改善に取り組んだ。その結果、本船荷役生産性指標の一つとして設定された、岸壁クレーンの時間あたりの取扱コンテナ個数は、プロジェクト開始時は毎時18個であったが、終了時点では目標値である毎時25個を達成した。また、コンテナターミナル全体を適切に運営するため、「ターミナル・ガイドライン（運営規則）」を策定した。

チームCでは、大型荷役機械の休止率を指標にした。実際には落雷等による電気品の故障が発生したため、数値目標は達成できなかったものの、長期間の休止を避ける最も効果的な対策は、必要なスペア



ガントリークレーン4基体制となったコンテナターミナル

パーツを確保することであり、それらを適切に管理・調達することの重要性が認識された。現在、主要部品のスペアパーツリストは、プロジェクトにより移転されたノウハウによってPAS職員が随時更新・管理している。



今後の課題

3か年に亘った本プロジェクトにより、PASのコンテナターミナル運営管理能力が向上したことは間違いない。また、現在も長期滞留コンテナの削減、マーシャリングヤードの拡張など、ターミナル運営が改善されつつある。不足していた大型荷役機械についても、ガントリークレーン2基、RTG9基を最近調達したため、当面の需要には対応可能である。

しかしながら、更なる運営の効率化やサービスレベルの向上に向けての課題も多い。一つはコンテナターミナル運営における情報化の遅れである。先進国際港湾においては、ターミナル運営主体と船社等との間の手続きや通関手続きは電子化されているが、カンボジアにおいては紙ベースの手続きが未だ多い。コンテナトレーラーによる港湾周辺道路の渋滞や構内混雑の改善、或いは近隣国に比べ割高と言われるカンボジアの物流コストの削減には、各種手続きの簡略化と情報化が大きく寄与すると考えられる。

また、鉄道を利用しているコンテナは未だ全体の8%程度であるが、更なるモーダルシフトの実現に向けて、鉄道利用コンテナの輸出入手続きの迅速化、プノンペンにある鉄道ドライポートの機能強化等により鉄道との連携を強化する必要がある。

ハード面では、現在、我が国の支援により、大型のバルク船に対応可能な水深13.5mの多目的ターミナルの整備が進められているが、急増するコンテナ貨物に対応するためのコンテナターミナル拡張について我が国に対し支援要請がなされている。

そのような中、今後もPASは港湾施設の拡充並びに港湾運営管理能力を向上させ、シハヌークビル港のカンボジアにおける物流拠点としての役割を強化し、国際港湾として競争力を高めていく必要がある。我が国からの更なる支援が期待されている。