

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告  
出國類別：考察

## 訪問日本沖繩石垣港出國報告

出國人	服務機關	職稱	姓名
	花蓮港務局	局長	黎克恕
	花蓮港務局	港務長	沈勇男
	花蓮港務局	主任	李懷瑜

出國地區：日本

出國期間：89年11月11日至11月15日

報告日期：90年2月

# 摘 要

花蓮港與日本沖繩石垣港地理位置相鄰，航運及觀光交流密切，花蓮港務局本次參訪，除瞭解該港港埠現況，表達締結姊妹港意願，也促進了彼此友誼，奠定了未來進一步合作的基礎。石垣港雖以港市合一的型態經營管理，但有其特殊之財務運作制度，該港與花蓮港目前均致力於遊憩事業之規劃開發，不過花蓮港仍須衡量不同的產業環境，採行不同策略，尤其須重視長期性前瞻性的財務規劃，並具體釐清願景，掌握商機。石垣港的客運頗為發達，其套裝行程規劃，海陸聯營方式，頗值花蓮推展觀光之借鏡，惟經營花蓮港的海上客運，須審慎考量外部因素的侷限，注意進入市場的策略選擇。

# 目 次

	頁 次
一、 考察緣起及目的.....	1
二、 行程暨參訪活動.....	2
三、 港市考察所見.....	4
四、 參訪心得與建議.....	11
附 錄：參觀訪問活動照片.....	13

# 壹、考察緣起及目的

日本沖繩石垣島與花蓮毗連，近年與花蓮縣、市交流密切，多次組團互訪，石垣市市長大濱長照先生並於 1999 年 7 月特別拜訪花蓮港務局黎局長克恕，雙方就加強花蓮港與石垣港之交流訪問，進一步協商締盟等事誼表達高度意願，花蓮港為尊重國際禮儀，原訂於 1999 年 11 月報聘回訪，但逢九二一大地震，故暫緩成行，而在震災一週年後，一方面經由花蓮地區企業家馬傳盛董事長扮演積極促進者外，石垣市也一再表示歡迎來訪之意，花蓮港務局並鑒於花蓮港與石垣港在促進地區的經濟繁榮與產業開發上所扮演的角色具有相同之處，訪問石垣港將加強彼此瞭解，交換提升兩港地區經濟利益之經驗，奠定雙方進一步合作的基礎。

石垣島與台灣在航運上關係密切，尤其作為兩岸之第三地中介港之角色，更使石垣港的地位相形重要，而相對的，花蓮港在提供石垣基礎建設所須建材之運送上，則為不可或缺的關鍵輸出港。而近年來沖繩及石垣港已成為日本發展觀光的重要地區與港口，石垣港更積極計畫開發新的產業以促進港埠發展，其相關發展的策略與港埠規劃，應可作為花蓮港的參考借鏡，此次造訪，除可考察其作為，亦可主動進行專業交流與國際行銷，促進實質互惠關係。花蓮港與石垣港雖都受限於地理位置，但仍有相當的貿易與航運拓展空間，國際市場的探索與開展，非一蹴可及，須主動去發掘、推介與洽詢，透過建立彼此友誼和互訪，持續將港口現況及願景展現在市場內，當可開發潛在商機與客戶，為港口及國家經濟發展爭取最大利益及永續經營。

## 貳、行程暨參訪活動

### 一、訪問行程

日期	行程
11/11	12:25 搭乘日亞航 EG292 班機，出發前往琉球那霸，晚上與中琉文化經濟協會駐琉球辦事處陳代表調和餐敘。
11/12	參訪那霸觀光建設及東南植物園並拜會該園社長華僑李堅先生，晚上參加琉球船舶運送業湧川社長歡迎晚宴。
11/13	08:20 搭乘日本國內航空 JTA605 班機前往石垣。下午拜會石垣市市長、市議會議長商談雙方締盟事誼，交換港口規劃建設經驗，參觀港埠設施，晚上出席石垣市市長歡迎晚宴。
11/14	參訪西表島國家公園及考察觀光、海陸交通聯合運作模式。
11/15	參訪石垣市並拜訪當地華僑企業，下午搭乘日本國內航空 JTA612 班機至那霸轉乘日亞航 EG291 返回台北。
11/15	17:20 抵達中正機場。

### 二、參訪活動

本次花蓮港參訪代表團（以下簡稱代表團）由黎局長克恕親自率領，沈港務長勇男、秘書室李主任懷瑜及花蓮縣觀光協會謝理事長立德、顧問馬董事長傳盛陪同，除參訪石垣市商討締盟事誼外，也同時瞭解石垣港港埠相關規劃建設及沖繩旅遊市場現況，以作為發展沖繩與花蓮雙方之航運與觀光之

參考，並進行港口及觀光行銷。花蓮港現有二個姊妹港，分別是美國加州長堤港及德州勃朗斯威爾港，此次參訪如能與鄰近港口也建立姊妹港關係，應能有助港口行銷之推展。代表團於 2000 年 11 月 11 日下午抵達那壩，由當地旅行社安排接待，於參觀波之上神社及孔廟後，轉往華僑開設之滿漢樓餐廳與中琉文化經濟協會駐琉球辦事處陳代表調和餐敘，陪同者有當地商會代表，對琉球經濟社會的概況，彼此作了深入的意見交換。11 月 12 日代表團前往玉泉洞、琉球王國村參觀，並拜訪東南植物園，受到李堅社長夫人及長女等人之熱忱接待，且親自引導介紹園內設施。當晚琉球航運業者湧川社長則特別安排歡迎晚宴，以表示重視與我方之友誼。

代表團於 2000 年 11 月 13 日早上由那壩搭機轉抵石垣市，由該市公關課長引導至飯店，隨即準備雙方會談之相關文件。午後代表團赴石垣市議會拜會議長後，轉往石垣市政府接受大濱長照市長之歡迎，並與該市重要主管交換港市經營經驗，黎局長及沈港務長對石垣港之現況及規劃發展均詳細詢問，謝理事長則關切將日本至沖繩觀光旅遊線延伸到花蓮之可行性。花蓮港與石垣港彼此對締結為姊妹港乙案也進一步達成了共識，雙方均表示將儘速完成相關程序，促成早日締盟。會後代表團由石垣市港灣課長陪同參觀港區及石垣市區，代表團對石垣港港口整體規劃留下了深刻印象，而黎局長尤其花費長時間垂詢石垣港正積極開發之大型遊憩專區及遊艇專區。是日晚大濱長照市長舉行歡迎晚宴，場面熱絡溫馨，大濱長照市長並對黎局長港埠經營之專精知識及細微觀察特別表示敬意，同時傳達彼此友好關係，肯定未來的合作。

代表團於 11 月 14 日轉往西表島國家公園，參訪觀光建設及海、陸聯營模式，下午返回石垣市整理資料。次日上午，代表團驅車參訪石垣島，順道造訪當地台商及華僑，深入瞭解地區經社狀況。下午代表團搭機經由那壩轉機返回台北，石垣市代表、陳代表調和及湧川社長等人均前往送機，本次參訪奠定了雙方友誼發展之良基，亦有助花蓮、沖繩間航運及包機觀光之開展。

## 參、港市考察所見

### 一、石垣港、石垣市簡介

#### (一) 石垣港地理環境及港口現況

石垣港位於琉球（沖繩縣）南部石垣島，是石垣島唯一港口，隸屬石垣市行政區，是石垣市主要貨物及鄰近島嶼觀光進出的門戶。石垣港在 1972 年琉球歸屬日本後，依據港灣法被指定為重要港灣，設置國家直轄的石垣港工事所展開正式的開發整備，港灣整備的計畫訂於 1974 年，1979 年修訂，以 648000 噸吞吐量為計畫目標，而後於 1979 年、1985 年、1993 年因應地區經濟發展及社會情勢的變化多次修改部份計畫，現在則是根據 1993 年的計畫為目標，預計達成本港區岸壁、新港區岸壁及前停泊區、避難停泊區，並為確保港區靜穩度建造南防波堤，西防波堤，現兵崎町地區有 -7.5m 碼頭 260m、-9.0m 碼頭 185m，新港地區有土砂處理場 42.5 公頃一座及護岸 1700m 440m 橋樑一座，西防波堤 660m、沖西防波堤 400m、沖南防波堤 1248m。

石垣港 1999 年入港船舶艘數為 49943 艘，500 總噸以上船舶僅佔 6.9%，外國船舶佔 3.8%，大部份入港商船屬日本國內航線船舶（佔 91.8%）。石垣港 1999 年出入貨物總計 789527 噸，國內運送之貨物 622687 噸佔 78.9%，外貿貨物僅佔 21.1%，尤其輸入貨物佔 70.9%，可知石垣港的主要功能以地區性需求及國內貨物運送為主，而尚難在國際航運上取得重要地位。石垣港的 1999 年入港船舶艘數如與 1998 年（39772 艘）比較，成長了 25.7%，出入貨物量則成長了 22.9%（其中外貿成長 15%、內貿成長 25.2%），顯現該港在發揮地區性貨物運送上仍有不錯的成長空間。在客運方面，石垣港目前有日本本土、沖繩、台灣間的定期客輪，但主要仍以附近島嶼觀光之交通客輪為主，依石垣市

港灣課的統計，1999 年進出石垣港的乘客總計有 1348408 人次，國內航線乘客佔 94.5 %。石垣港除了客貨的運輸之外，因位處大陸華北、華東地區與台灣之間，與基隆港與花蓮港鄰近，因而在兩岸尚不能直航的限制上扮演了中介港的功能，來往兩岸之船舶在石垣港外結關送件，取得證明後再轉往兩岸港口，據統計每年約有 4500 艘次船舶以此種方式從事兩岸航運，也給石垣港帶來可觀收入。

石垣港南北各有一個漁港（石垣漁港、登野城漁港）相鄰，雖與石垣港同屬石垣港港灣區域，但與石垣港劃分有不同之次區域及航道，不相侵擾，整體水域規劃完整。石垣港北邊設有遊艇碼頭專區，並置有管理中心，遊艇停泊以岸置為主，泊位規劃考量了氣候及海象，可供同位於亞熱帶氣候之花蓮港參考，而石垣港新港區的填築新生地則除規劃為碼頭外，更準備開發後以出售方式供民營業者經營遊樂休憩事業。

## （二）石垣市簡介

石垣市位於日本列島的最南端（北緯 24°20′、東經 124°09′），距離沖繩本島 411 公里，距宮古群島 170 公里，與台灣相距 260 公里，屬沖繩縣管轄，本島面積 222.85 平方公里，含諸小島共有 228.85 平方公里，人口 44210 人。沖繩縣的最高峰茂登岳（高 526 公尺）位於石垣中心，平原向南伸展，有灣岸、半島、海濱等多種自然環境，為亞熱帶海洋氣候，以農業、畜產業、觀光業為主要經濟活動，全市有國家指定文化財 21 處，縣、市指定文化財 56 處，每年約有 50 萬人次觀光客來訪，多數以航空入境（佔 96.8 %）。

石垣市市政府設市長一人下轄總務部、民生部、經濟部、建設部、水道部、消防本部及教育委員會等單位，石垣港的管理屬建設部港灣課。石垣市年度預算約合新台幣 66 億元（港灣經費約 3 億新台幣），以「濃厚的人情味，充滿青與綠的自然都市」、「保護傳統觀念與高格調的都市」、「在良好的環境中發展的教育都市」、「健康開朗與居住舒適的福祉都市」等四大宣言為都市目標，以冠鷹為市鳥，崎島杜為市花。

## 二、琉球經貿簡介

### (一) 地理環境及經貿現況

琉球位於台灣與日本九州之間，最南端的西表島距台灣東北角約 127 公里，位屬亞熱帶氣候，年平均氣溫約 22.8 。琉球自 1972 年劃規日本成為沖繩縣，以沖繩島為中心，大大小小共有 160 個島嶼所組成，其中包括宮古島、石垣島、西表島、久米島等較大島嶼。由於地理上近鄰關係，台灣與琉球自古即有經濟及文化之密切往來，不過自我國與日本斷交後，台灣、琉球關係亦受到相對影響。緊密的地緣關係，台灣赴琉球觀光人數占琉球外國觀光客的 80 % 以上( 然而台灣觀光人數亦只占琉球觀光總人數之 3.09 % )，除此之外，琉球與台灣的貿易關係並沒有其他特別的重要性，台灣是琉球排行第三位的出口市場( 佔 10 % 以上 )，是琉球輸入國的第八位，但是金額不大，重要性不高。

琉球歸屬日本後，對外交流及經貿關係均受日本相關規定之限制，就日本而言，日本首相橋本於 1997 年 9 月「第 141 屆國會施政報告」中把開發琉球列為當前內閣最重要的課題，可見琉球受日本政府的重視程度。然而日本政府每年撥鉅款補助琉球，成為政府的重大負擔，卻仍然無法獲得琉球政府及人民的滿意。因為 1996 年琉球之平均每人所得折合美金為 18,000 元 ( 日幣 217 萬 1 千圓 )，只有日本全國平均的 74% 而已，同年失業率為 5.2%，較同期日本全國失業率 3.2% 高出許多，其中的原因是 1972 年美軍雖先將琉球之行政權交與日本，但美軍仍占用民間土地達琉球本島的五分之一。但是另一方面，琉球缺乏這些美軍基地，對其經濟卻也帶來負面影響。1972 年時，美軍基地對琉球的經濟貢獻達 27%，而現在則僅有 5%。為補償琉球對美軍的容忍，日本中央政府提供了相當可觀的補助，每年近 33 億美元，約占琉球地方政府收入的三分之二。

由於琉球工業無法順利發展，使其經濟主要依賴觀光收入及日本政府補貼；琉球之產業結構以服務業為主，其次是工業，農業所佔比例最

低(1996年三業佔GDP比例分別為79%、19%及2%)，觀光客又以日本人佔最多，1996年日本人觀光客達345萬9千5百人，外國人僅佔3.77%，其中的82%為台灣觀光客。1997年到琉球觀光的日本人估計約385萬人，較1996年高出40萬人；而台灣赴琉球觀光人數則較1996年多出6萬人，總數至少16萬以上。

琉球之進出口貿易每年均有大量入超，1996年出口貿易812億300萬日圓(約美金7億4千6百萬元)，進口卻高達1,888億900萬日圓(約美金17億3千6百萬)，貿易入超達1,076億600萬日圓(約美金9億8千9百萬)。換言之，僅依據市場機能並無法使琉球之經濟發展達到日本的一般水準，同時考量到美軍預計公元2015年後逐步撤離琉球，為因應美軍撤離後可能產生的經濟、財政困難，日本政府決定採取特別措施以協助琉球的開發，近年來針對琉球經濟特性，推出自由貿易區、國際購物中心、多媒體特區等構想，並歡迎外資參與。同時，沖繩縣政府為積極推動經濟開發，在1996年8月發佈「對放寬管制等振興產業特別措施」的建議書及提出「國際都市形成的構想—迎向21世紀的沖繩縣基本藍圖」，目標為發展沖繩成為21世紀的國際都市。

## (二) 沖繩自由貿易區及多媒體島計畫

1.自由貿易區位於沖繩本島南部中城灣，面積達122公頃，目前進駐的企業包括與中華電腦公司合資的沖繩數位株氏會社，從事數位保持工作，及一家網上卡拉OK公司，並有費資六億日圓興建工廠生產醫療診斷用半導體(取代現有X光片)的公司AcroRad，沖繩也積極和台灣機器同業公會及相關機械業者商談中，且有二家有意投資。對台商言前往自由貿易區投資的理由如下：

1.1 可利用琉球做為與日本進行國際分工的據點，做為香港以外之兩岸經貿活動的中介地，避免因兩岸非經濟因素干擾所帶來的不確定。

1.2 可利用琉球做為拓銷日本本土的跳板，打開日本市場。

1.3 可利用琉球生產之產品標示日本製造優勢，提升產品的國際形象與

地位，供銷售日本，台灣及國際市場。

1.4 可利用琉球之地理位置，吸引日商與台商共同投資，以及利用日本技術，來確實掌握台灣所需之關鍵零組件與技術。

2. 沖繩縣自 1998 年 9 月提出建設多媒體島構想，發揮沖繩充沛年輕人力資源、通訊成本低廉及地理位置的優勢，參考印度班加羅爾及愛爾蘭的方式，以通訊情報、內容製作及軟體開發為重點領域來進行。沖繩縣政府目前出資在沖繩市設立一座電話中心 (Telework Center)，結合全日本 40% 海底光纖纜線集中在此的條件，爭取大企業到沖繩設立通訊中心，轉移部份原在東京與大阪的服務業務來此，未來並可能朝應用軟體服務來擴大。目前已有日本通訊公司 KDD、EPSON 及野村證券進駐，美商 IBM、花旗銀行亦正在規劃，預計到 2010 年，沖繩的資訊通訊業就業人口可達 2 萬 4 千 5 百人。

### (三) 琉球華僑概況

據 1999 年資料，居留琉球各地的華僑(含華裔)約有 4,000 人，在省籍方面以台灣人居多，約佔 60%，其次為廣東、江蘇、浙江約佔 30%，福建、安徽、山東等約佔 10%。琉球華僑多屬由戰前來墾植農民(以八重山地區為主)，及戰後自台、港來琉經商、做工的人員。戰後琉球華人組織即始於八重山華僑會。迄 1972 年琉球「回歸」日本，即由當時中琉文化經濟協會理事長方治協調，將僑會遷往那霸，成立琉球華僑總會；另已成立琉球台灣商工協會。

台灣與琉球地理相近、文化背景相似，由於台灣中小企業在亞洲投資活力十足，台商的資金與技術力受到琉球縣府及工商界重視，後者積極向台商招商。琉球華僑經濟事業在戰後美軍強大消費力帶動之下，逐漸拓展營運範疇，趨向多元發展，傳統之農工業逐漸式微。迄日本接管後，此地僑胞在觀光相關事業方面頗有發展。各業情況如下：

1. 觀光及餐飲業：華僑在琉球豐富的觀光資源環境中，不但多人從事觀光事業，更有創建觀光設施者。華僑事業家李堅先生所創立之東南

植物樂園及姬百合仙人掌公園，已成琉球觀光必到之處，其每年入園人數高居日本所有植物園之冠，園內栽種亞熱帶植物、奇花異卉，開闢人工湖，假山勝景，美不勝收。另外，國內每年有 10 餘萬人次來琉觀光，因此僑營旅行社應運而生，規模較大者，有許志達的太陽旅行社、林國源的東亞旅行社、湯捷富的國際旅運社、戴進德的南西旅行社、吳大裕的琉球旅行社。餐館業方面，共有 30 餘家，以張家聲的東洋飯店、許萬居的台灣飯店、王慶元的金龍飯店、陳清龍的蓬萊閣飯店、許志達的滿漢樓、張健全的燕子飯店、袁美英的美華園、戴清元的萬珍園等較具盛名。

2. 貿易業：現僑營貿易業較具規模者有曾繁文的福峰茶業、張秋生的萬裕商事、莊連逢的八陽會社、張鍊楷的元大產業、姜賜文的發利國公司、陳俊傑的東貿易會社、張光輝的張本機構、葉日厲的葉山家具、陳維坤的新豐商事、湯欽銘的東邦商事、陳材嘉的重光貿易、張源一的富國物產、陳清龍的東鄉貿易、詹文彩的日新金屬商事等，各具專業，穩健發展。

3. 加工業：在食品製造業方面，首推以自創「琉球酥」品牌，製造各種酥餅果點之「琉球酥本舖」郭欽昱，最為成功，不但成為琉球代表性果點，且曾多次代表日本果餅參加世界性果餅展覽會。在珊瑚、寶石加工批發業方面，以吳明義的崎本商會、簡阿茂的萬國物產較具規模。在家具加工方面，則以葉日厲的葉山家具、許尚永的中國家具、陳材嘉的 URUMA 家具為代表。

4. 雜貨業：僑營雜貨業多兼營批發及零售業，營業品類包括罐頭、南北貨、茶葉、成衣、家電製品、五金製品、百貨化粧品、西藥、裝潢用品等，咸能因應市場需求發展，供應當地人民生活所需。

6. 農業：琉球華僑農戶多集中於八重山地區，尤其早期林發先生率員移民石垣島，創立大同拓殖株式會社，自台引進農具、種苗、水牛、農耕技術，對開發石垣島有重大貢獻。近因年輕一輩轉向工商業發展，

目前農戶僅餘百家，原以種植鳳梨、甘蔗為主，現發展附加價值較高的作物，如蔬菜、煙草、熱帶水果。另有造園業，以琉球本島的陳立夫的華園、石垣島的李添忠的吉本農園較具規模。為顯彰先僑對石垣島開發的貢獻事蹟，中琉文化經濟協會駐琉球辦事處已建議石垣市及八重山華僑分會，在該島建設「台灣村」並立碑記念。

## 肆、參訪心得與建議

- 一、石垣市、石垣港雖港市合一，但港口的建設卻完全由中央政府負擔，開發建設後才交由地方政府經營管理，營運之收益利潤不上繳中央，虧損則以公務預算補足，其制度運行頗為特殊，但以目前日本中央與沖繩地方之財政分配狀況，此種方式相當的有利於港口的發展與競爭力的提升。
- 二、石垣港在面對貨源成長有限的環境下，積極開括遊憩事業，花蓮港的處境雖與其有相當的雷同，但畢竟石垣港的開發經費並非自籌，且沖繩每年已有三、四百萬的日本本土遊客市場，這些都是花蓮港所不能相比擬的，故花蓮港在投入新事業時，一定要充份考慮以下兩個問題，第一是新事業的產品或服務所在的市場規模夠大嗎，或該市場有成長的潛力嗎？第二是新事業有利可圖或有機會變成有利可圖嗎？而在此基礎上擬具的策略必定與石垣港不同，尤其花蓮港作為一個自負盈虧且面臨組織變革的事業體，其長遠的前瞻性的財務規劃，特別是未來資金需求的規劃更相形重要。
- 三、石垣島與附近西表島的旅遊景點，其規模及景觀並非獨特，但互相串聯成為網絡，即有區域性經濟競爭優勢，花蓮港在發展觀光遊憩事業時，或可採行異業策略聯盟，與地方海洋世界、大型渡假村、國家公園等統合資源，創造出更多附加價值，並進而加以檢視未來建設需求。
- 四、沖繩相較日本本土地處偏遠，自然承受了亟思發展的困境，也面臨發展目標與策略抉擇的挑戰，而其對策略的基本假設及制定策略的分析，都將深深影響該地區往後的消長，自由貿易區的設立，是沖繩面對挑戰的回應。花蓮港受地理形勢、運輸方式、貨源等侷限，在港口經營上，更須凸顯其相對的核心優勢，而具體釐清花蓮港的願景，訂定長期競爭策略（如客貨復式儲運），掌握稍縱即逝的商機（如區域物流），或將是花蓮港無可迴避的課題。

五、石垣港之海上客運頗為發達，其型態類似兩定點之渡輪，因此快速、設備簡捷的客船是市場主力，此種營運方式可作為離島客運之參考，不過尚難一體肆應花蓮港之客運發展，當前國內客運初始投入之固定成本大，資金運用風險大；固定航線客運運價受政府管制，獲利侷限；政府僅補貼偏遠地區運送，對花蓮航線無相關強烈誘因；替代運具或競爭者較具競爭優勢，單純旅客運送市場容量小；除國際及國內商港外，其餘港澳所能配合支持之客運運具，尚不足吸引足夠顧客以維持客運航線等等因素下，經營花蓮港客運航線如限定於一港到一港之旅客運送，目前市場並無強烈需求，短期非進入市場之適當時機，而如欲進入該市場，則宜以滿足特定目標之對焦策略形成差異(如郵輪)，降低價格敏感度，增加利差，避免追求低成本，使與競爭者隔離；並追求共鳴綜效，結合大型遊樂區等事業體，降低作業費用，取得行銷通路、形象品牌、配套行程以擴大潛在市場容量。而對花蓮港本身，客運碼頭及旅運設施投入後有較高之退出障礙，投資報酬率低，花蓮港配合客運之可行方式宜以區域整體開發來求取周邊附加價值之利得。

六、本次參訪所見各地之公共建設均細緻堅實整潔，充份顯現其公部門任事確實、堅持之特性，也顯現組織文化對個人的重要影響，雖然沒有一種正確的文化能適用於每一個組織，但建立一個鼓勵開放、激勵個人發展、期待每個人有高標準表現的氛圍，仍是我國公務部門值得積極努力的目標。