



กระทรวงคมนาคม

งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาแนวทาง
และจัดตั้งองค์กรพิเศษเพื่อกำกับ
การดำเนินโครงการรถไฟความเร็วสูง

ก้าวสู่ศักราชใหม่ของการขนส่งทางราง กับองค์กรรถไฟความเร็วสูง ที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว

จับเคลื่อนการพัฒนาด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีอันทันสมัย
รองรับการขยายโครงข่าย และการเดินรถระหว่างประเทศ
พร้อมปฏิบัติงานภายใต้ความโปร่งใส และตรวจสอบได้





แผนการพัฒนา รถไฟความเร็วสูงของประเทศไทย



รถไฟความเร็วสูง ก้าวที่สำคัญของการพัฒนาระบบรางของไทย

รถไฟความเร็วสูง (High-speed Rail) เป็นระบบรถไฟระหว่างเมืองที่เดินรถด้วยความเร็วมากกว่า 200 กิโลเมตร/ชั่วโมง บนทางขนาดมาตรฐาน (Standard Gauge) ในการเดินรถ จุดเด่นของรถไฟความเร็วสูง คือ สามารถเดินทางระหว่างเมืองได้รวดเร็ว ตรงเวลา และสะดวกในการใช้บริการหากเทียบกับการโดยสารด้วยเครื่องบิน ที่ต้องผ่านหลายขั้นตอนก่อนการเดินทาง จึงทำให้ระบบรถไฟความเร็วสูงได้รับความนิยมในหลายประเทศทั่วโลก

สำหรับประเทศไทย กระทรวงคมนาคมได้ดำเนินการพัฒนารถไฟความเร็วสูง 4 เส้นทาง ในสายตะวันออก เชียงเหนือ สายตะวันออก สายเหนือ และสายใต้ เพื่ออำนวยความสะดวกด้านการเดินทาง สนับสนุนเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวของไทยให้เจริญรุดหน้าและเป็นการกระจายความเจริญไปยังทุกภูมิภาคของประเทศ





เดินทางจัดตั้ง “องค์การรถไฟความเร็วสูง”

ในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังดำเนินการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงสายแรก คือ สายกรุงเทพฯ - นครราชสีมา ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับ รัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีน

ทั้งนี้ จากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2560 เห็นชอบให้กระทรวงคมนาคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพิจารณาถึงแนวทางการจัดตั้ง**“องค์กรพิเศษเพื่อกำกับ การดำเนินงานโครงการรถไฟความเร็วสูง”** โดยกำหนดให้เป็นองค์กรอิสระจากการกำกับกิจการของการรถไฟแห่งประเทศไทย ให้มีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และเหมาะสมสำหรับดำเนินกิจการระบบรถไฟความเร็วสูง รวมทั้งกำหนดมาตรการ หรือแนวทางในการสนับสนุน ทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ โดยไม่เป็นภาระผูกพัน ต่องบประมาณของรัฐ สามารถวางแผนและควบคุมให้โครงการสามารถดำเนินการ ได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

กระทรวงคมนาคม จึงได้ว่าจ้างกลุ่มบริษัทที่ปรึกษา เพื่อศึกษาแนวทางและจัดทำ รายละเอียดการจัดตั้งองค์กรพิเศษเพื่อกำกับกิจการดำเนินโครงการรถไฟความเร็วสูง ให้ถูกต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง



ประโยชน์จากการจัดตั้ง องค์การรถไฟความเร็วสูง

- 1** เกิดองค์กรพิเศษที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว และเหมาะส กับการดำเนินกิจการรถไฟความเร็วสูงในประเทศไทย พร้อม ทำกับดูแลโครงการรถไฟความเร็วสูงที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง และโครงการในอนาคต ขับเคลื่อนการพัฒนาด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับการขยายโครงข่ายและการเดินรถ ระหว่างประเทศ โดยเป็นองค์กรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
- 2** สามารถดำเนินโครงการรถไฟความเร็วสูงได้อย่างมีความยั่งยืน ทั้งด้านการบริหารจัดการและมีความเหมาะสมทางด้านการเงิน สามารถเลี้ยงตัวเองได้ โดยไม่เป็นภาระผูกพันต่องบประมาณ ของรัฐในอนาคต
- 3** ช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการและนักลงทุนภาคเอกชนสามารถ ร่วมดำเนินโครงการรถไฟความเร็วสูงและร่วมขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ของประเทศ
- 4** สร้างความสุขในการเดินทางให้กับประชาชน ด้วยบริการรถไฟ ความเร็วสูงมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สร้างความสะดวกสบาย รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง ส่งเสริมคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และการพัฒนาเมืองในภูมิภาค





แนวทางการศึกษา และเสนอแนะรูปแบบองค์กร

1. ศึกษาแนวทางการจัดตั้งองค์กรกำกับรถไฟความเร็วสูงที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ
2. ศึกษาประเด็นข้อกำหนดของประเทศไทย แนวทางการจัดตั้งองค์กร แนวทางการระดมทุน รูปแบบโครงสร้างผู้ถือหุ้น และแนวทางการร่วมลงทุน
3. ศึกษาโครงสร้างธุรกิจและโอกาสทางการตลาด
4. วิเคราะห์ผลตอบแทนด้านการเงิน (FIRR) ของโครงการรถไฟความเร็วสูง (รวมทุกเส้นทาง)
5. นำเสนอโครงสร้างขององค์กรและบุคลากร ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ
6. จัดทำแผนการจัดตั้งองค์กรพิเศษ
7. จัดทำแผนการหารายได้จากธุรกิจเดินรถ และธุรกิจรอง
8. กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
9. กำหนดตัวชี้วัดเพื่อกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน
10. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ และรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนักลงทุน ถึงรูปแบบการจัดตั้งองค์กรพิเศษ



จากการศึกษาการดำเนินงานขององค์กรรถไฟความเร็วสูงในต่างประเทศ พบว่าโดยทั่วไปมีการแบ่งความรับผิดชอบของการดำเนินงานออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1

การก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน
ประกอบด้วย การก่อสร้างทางรถไฟ สถานีรถไฟ ระบบอาณัติสัญญาณ และระบบสื่อสารโทรคมนาคม รวมถึงรับผิดชอบภาระทางการเงินในการก่อสร้าง และเป็นเจ้าของโครงสร้างพื้นฐาน

2

การบริหารจัดการและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน
ประกอบด้วย การบริหารจัดการและบำรุงรักษาทางรถไฟ สถานีรถไฟ ระบบอาณัติสัญญาณ และระบบสื่อสารโทรคมนาคม รวมถึงจัดตารางการเดินรถ

3

การเดินรถ
ประกอบด้วย การจัดหารถจักรล้อเลื่อน การบำรุงรักษารถจักรล้อเลื่อน การให้บริการเดินรถ การจำหน่ายตั๋ว และทำการตลาด

การเปรียบเทียบ

การบริหารจัดการเดินรถตามขอบเขตความรับผิดชอบขององค์กร

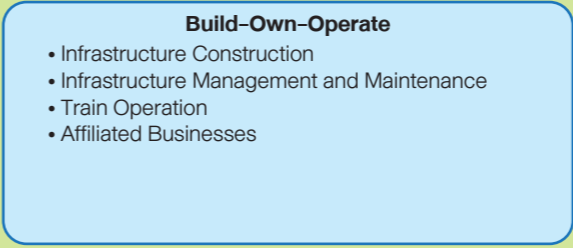
จากการศึกษาตัวอย่างองค์กรรถไฟความเร็วสูงในต่างประเทศ สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้ดังนี้

1

รูปแบบที่ 1 มีหน่วยงานเดียวรับผิดชอบทั้งหมด



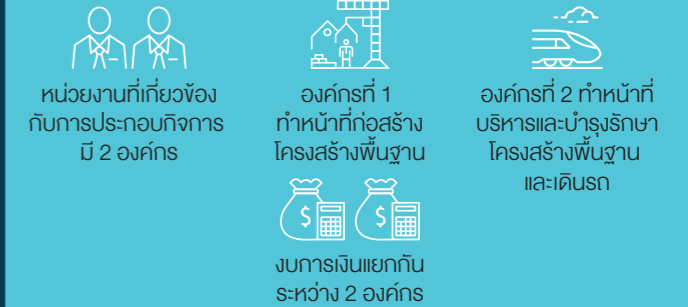
Vertical Integration: Including Construction



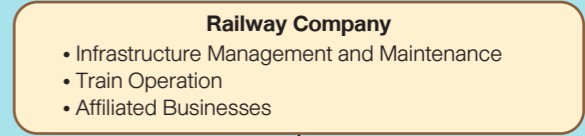
ตัวอย่าง : ไต้หวัน

2

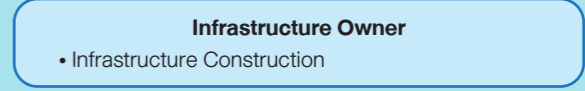
รูปแบบที่ 2 แยกเป็นหน่วยงานที่ดูแลก่อสร้าง กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน และเดินรถ



Vertical Integration: Excluding Construction



เข้า/สัญญาบริหารจัดการ



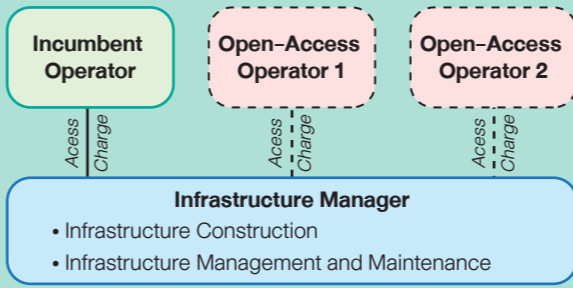
ตัวอย่าง : ญี่ปุ่น จีน

3

รูปแบบที่ 3 แยกเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ก่อสร้าง บริหารจัดการ และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่เดินรถ



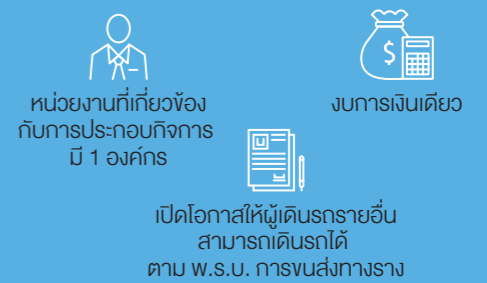
Vertical Separation: Institutional Separation



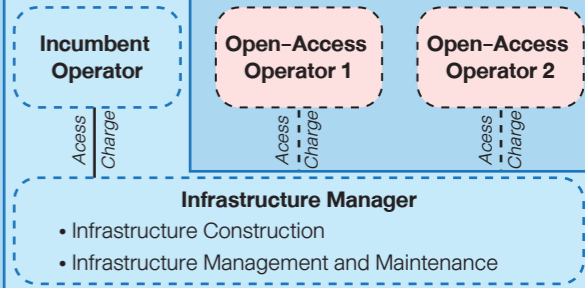
ตัวอย่าง : สหราชอาณาจักร สเปน เกาหลีใต้

4

รูปแบบที่ 4 มีหน่วยงานเดียวรับผิดชอบทั้งหมด แต่มีการแบ่งแยกทางบัญชีเพื่อดำเนินงานในส่วนต่างๆ หรือจัดตั้งเป็นบริษัทลูกเพื่อดำเนินงานในส่วนต่างๆ



Vertical Separation: Accounting / Organizational Separation



ตัวอย่าง : เยอรมนี ฝรั่งเศส อิตาลี

ปัจจัยเพื่อพิจารณารูปแบบการบริหารจัดการรถไฟฟ้าความเร็วสูง

เมื่อพิจารณาบริบทและสถานการณ์การพัฒนาระบบรถไฟฟ้าความเร็วสูงในประเทศไทยแล้ว สามารถจำแนกปัจจัยในการนำมาพิจารณารูปแบบการบริหารจัดการได้ 7 ปัจจัย โดยสามารถประเมินความเหมาะสมเบื้องต้นเทียบกับตัวอย่างองค์กรของต่างประเทศทั้ง 4 รูปแบบ ได้ดังนี้

	รูปแบบที่ 1	รูปแบบที่ 2	รูปแบบที่ 3	รูปแบบที่ 4
1. การบริหารจัดการเดินรถ <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาจากความคล่องตัวในการประสานการทำงานระหว่างการบำรุงรักษาและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน และการเดินรถ 	★ ★ ★	★ ★ ★	★	★ ★
2. การเชื่อมต่อการเดินรถระหว่างประเทศ <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาจากระดับการตอบสนองนโยบายของรัฐ ประกอบกับการเชื่อมต่อการให้บริการเดินรถหลายราย 	★ ★	★	★ ★ ★	★ ★ ★ ★
3. การเชื่อมต่อการมีผู้ให้บริการเดินรถหลายราย <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาจากมุมมองขององค์กรที่ดูแลโครงสร้างพื้นฐาน ต่อผลกระทบจากการมีผู้ให้บริการหลายราย 	★ ★	★	★ ★ ★	★ ★
4. ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาจากระดับความคล่องตัวในการบริหารจัดการ 	★ ★ ★	★	★	★ ★
5. การไม่เป็นภาระภาครัฐ (Self Support) <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาจากการแยกบัญชีและความเป็นไปได้ทางการเงินขององค์กรเดินรถ 	★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★
6. การกำกับดูแลและถ่ายทอดนโยบายจากรัฐ	★ ★ ★	★	★	★ ★ ★
7. การส่งเสริมให้เกิดการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศ <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาจากระดับการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนารัฐกิจและเทคโนโลยีระบบราง 	★	★	★ ★ ★	★ ★

การดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

- กำหนดลักษณะประเภทองค์กร เช่น รัฐวิสาหกิจตาม พ.ร.บ. รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายเอกชน องค์กรอิสระ เป็นต้น
- กำหนดอัตรากำลัง อัตราเงินเดือน และรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กร
- เตรียมการฝึกอบรมบุคลากรตามสัญญา 2.3 ของโครงการรถไฟไทย-จีน
- ปรับปรุงและจัดเตรียมร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



กระทรวงคมนาคม

กระทรวงคมนาคม

38 ถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ 10100
Tel : (+66) 0 2283 3000
Fax : (+66) 0 2281 3959



กลุ่มบริษัทที่ปรึกษา

บริษัท พิวอสค คอนซัลแตนท์ จำกัด
เลขที่ 1199 อาคารปิยวรรณ ชั้น 24-25
ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท
กรุงเทพมหานคร 10400
Tel : (+66) 0 2617 0429
Fax : (+66) 0 2617 0426
Email: info@pskconsultants.com



บริษัท ดาวฤกษ์ คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด
428/139-140 หมู่บ้าน เดอะ ริงเจนท์ สตรีท
ถนนพระยาสุเรนทร์ แขวงบางชัน
เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510
Tel : (+66) 0 2375 5422
Fax : (+66) 0 2375 5427