

貸付業務を行うことができるものとしてサービスの地域格差をなくす。

(3) 借入適格者と条件

本プログラム・ローンの借入適格者は中小・零細規模製造業者で、前記の経営者教育コースの終了証を得た者とする。

融資の対象は運転資本、土地代を除く設備購入資金として、下記の目的のための融資を行う。

- 1) 新規投資、生産能力増強、設備近代化のための設備購入
- 2) 環境保全、省エネルギーのための設備革新と購入
- 3) 非工業ゾーンから工業ゾーンへの工場移転費用

(4) 貸付条件

- 1) 運転資本、土地代を含む総プロジェクトコストの最大70%（残金30%は自己資本）
- 2) 最大貸付額： 1億エスクード程度
- 3) 利率： 市中金利より 3%程度低利とする。
- 4) 返済期間： 据置 1-2年、その後 5-8年返済。（プロジェクトの個別審査によって決定する）

(5) 実施方法

いわゆるツーステップローンのシステムを採用する。実施体制の詳細については、今後の研究課題であるが、コスト高の小規模投資を嫌う銀行のコストとリスクを低減させるため、次の方法も一つの案であろう。

- 1) 融資申請はIAPMEI及び各銀行で受け付ける。申請はすべてIAPMEIへ回される。
- 2) 融資審査はIAPMEIで一括実施する。
- 3) IAPMEIの審査をパスしたプロジェクトには、無条件で各銀行は融資しなければならない。
- 4) ただし融資を受ける企業は、信用保証会社よりの保証を銀行に差し出す。一定規模以下の零細企業に対しては、担保は免除することもできる。

(6) 原資

- 1) ECファンドや 2国間バンクローンなどの無償供与、長期低利ローンと各銀行が独自に調査した資金をブレンドして、末端金利を下げる。
- 2) 第一次のファンドとして50億エスクード程度からスタートする。
およそ 100企業程度が受益者となろう。第1次の50億エスクードのファンドは、2年程度でDisburse完了するであろう。

(7) 実施スケジュール (Figure 7-3参照)

原資調達、現存する融資制度との調整、実施機関の確定、ECとの調整に最低1年の準備期間が必要である。

またインフレ抑制が成功し、市中金利がEC平均まで落ちつければこの制度は完了するものとし、その期間を5年と仮定する。50億エスクードを1サイクルとすれば、5年間で2~3サイクルすることになるだろう。

(8) 留意事項

ECの金融政策の基本方針として、金融の自由化がとられている。すなわち、特定の目的を持って優遇金利を設定することは認められていない。しかし、ポルトガルの特殊条件と、上記目的を考慮して、実現に向けての努力が望まれる。

7.3.4 外国大型投資誘致プログラム

(1) 提案の背景、理由及び目的

- 1) ビゼウ地区の急増した開発ポテンシャルを利用して加速的な工業化を図るには、従来の伝統的工業の拡大だけでは限界があるし、近代的な工業の振興には結びつかない。ビゼウ地区のコアとなるビゼウに、裾野産業の広い外国からの大型投資を誘致することが、最も有効な方法と考える。これによってビゼウ周辺地帯の産業も一挙に振興されるはずである。
- 2) ポルトガルでは、アベイロ・ビゼウ地域のみならず一般に工業間、企業間のリンケージが少く、各企業が消費財（最終製品）を製造して一般市場へ出すという形態となっている。この理由は、多品種の部品・コンポーネントを経済規模の量だけ必要とする組立産業が少いからである。自動車組立工業、家電組立工業を持たない国は、工業が進歩しないと言われている。そこでこの地区に軽工業（特に耐久消費財）の組立産業分野の外国大型投資を誘致する必要がある。
- 3) 自国内で自己努力のみでハイテク、R&D 産業を創生させ、育成させることは、時間がかかりすぎて効率的ではない。一般に工業先進国といわれる国々は、GDP の 1%以上を永年に亘って研究・開発費に向けてきた結果が、現在実を結んでいるのであって、GDP の 0.4%程度の R&D費用しか出費していないポルトガルでは自前の開発は長期計画の分野にならざるを得ない（ちなみに、R&D 費用の対GDP 比率は日本 2.8%、米国 2.8%、ドイツ 2.5%、イタリア 1.1%である。）。また総人口にしめるエンジニア、科学者の比率もまだ低い（ちなみに百万人当たりの科学者、エンジニアの数は、日本 4,700人、米国 3,300人、ドイツ 2,200人、イタリア 1,100人、ポルトガル 344人）。したがって、ハイテク分野の促進については、当面外国企業の誘致が唯一の選択肢である。
- 4) 外国投資の効果は、外国企業は市場、資本、技術を一括してポルトガルに持ち込むということがある。外国企業誘致が、J/V Businessと合わせ、工業近代化に最も効率的であるといわれる理由である。

(2) 実施主体

ICEP本部（リスボン）外国投資振興部と緊密な連携をとりながら、アベイロ支部がリーダーシップをとる。

そのほかに、地域全体で活動を行うために、ICEPアベイロ支部を座長とする「アベイロ・ビゼウ投資促進協議」を下記の各機関等をメンバーとして新設する。全体システムの中に各機関独自の業務の中に外国投資誘致活動を組み込むのが目的である。

- ・ IAPMEI アベイロ支部
- ・ IAPMEI ビゼウ支部
- ・ CCRC
- ・ 地方自治体
- ・ 民間工業団体

(3) 誘致活動の対象

- 1) 対象業種は、軽工業分野に属する裾野産業が広い大規模組立産業、特に家庭電気製品、OA機器、エレクトロニクス関連ハイテク産業。
- 2) 主たる対象国は、EC諸国、日本、アメリカ。

(4) 誘致場所（立地）

ビゼウ地区の工業振興のシードを作るためビゼウ地区（特にビゼウ市）への誘致が第1優先である。アベイロ地区であれば、交通の要所で土地に余裕があるアルベルガリア・ア・ベリャ（Albergaria-A-Velha）市が候補地である。両市とも 7.1節でそれぞれの地区の「工業振興中核都市」に指定した所である。

(5) 活動内容

- 1) 投資案内パンフレットの作成（当該地域の優位点を強調したもの）
- 2) 当該地域での経営マニュアルの作成
- 3) 外国進出企業の実態調査とPR用ビジュアル情報の作成
- 4) 在外大使館・ICEP代表部とのネットワーク確立・強化
- 5) 投資セミナーの共催または協賛
- 6) 関係地方自治体及び民間団体との協同キャンペーン実施

- 7) 投資アンケートの実施とフォロー・アップ
- 8) 投資関連情報の整理とデータ・ベースの設置

上で述べた一般的な投資誘致活動によって、候補企業がいくつも見い出せたら、あとはICEPを中心とし、前記協議会が主体となって個別交渉に移行することになる。

(6) 実施スケジュール (Figure 7-3参照)

この活動は、すぐに始めるべきである。全体スケジュールを5ヶ年計画とし、全体計画を策定する。その中で開始後1年半後には、最初の外国投資プロジェクトの実を結ぶような集中的活動が望まれる。

(7) 留意事項

ICEPアベイロ支部は、現在、特定製品（家具やオフィス用Fixture 用金具類）の輸出振興が主たる業務で、地域の投資促進活動は、業務の範囲外となっている。業務内容を投資振興まで拡大し、かつ人員の拡充を図るのが、まず重要である。ICEPポルト支部からはの応援だけでは、対応が難しいであろう。

7.3.5 外国企業とのジョイント・ベンチャー促進プログラム

(1) 提案の背景、理由および目的

1) 特にアベイロ地区においては、伝統的工業製品の近代化とともに、伝統的工業製品から脱皮してポルトガルの資本財供給センターとなるべき役割がある。その理由は次の通りである。

- 歴史的に機械・金属加工分野においてリーダー的な地区であったこと
- 資本財の輸入比率が高く、この輸入代替を図らねばならないこと
- フォード・フォルクスワーゲンの大型投資によって、自動車部品・コンポーネントの国内需要が急増すること
- EC市場統合後、ヨーロッパ大陸への資本財の輸出マーケットが望め、IP5の完成によって距離が近くなったこと

資本財を生産するには、精密かつ自動化された機械を導入することは不可欠であって、先進工業諸国からの技術移転が必要である。このための手段として最も効率的な方法が先進工業国企業とのジョイント・ベンチャー事業である。

- 2) 一方、伝統的工業の近代化も図らねばならない。伝統的工業がその地域に発生したのは、そこに市場があったかあるいは資源があったかおよそどちらかに分類できる。これが理由となって同種の工業が一ヶ所に集中してくる。家内工業から次第に成長し一つの産地を形成するに至るわけであるが、一定時期をすぎると前近代的経営手法では、市場のニーズの変化や技術の革新についていけずに停滞し、あるいは没落していく。ここに近代化の必要性があるわけである。その方法は蓄積された技術のみを残し、市場のニーズに対応して、原料の変更や製品の多様化と高品質化を推進していくしかない。蓄積された技術も設備再投資をくり返して高度化していかなければならない。

これら伝統的工業のためには、新規市場開発や製品デザイン、製造技術、経営・管理方法の近代化が必要である。これらの問題を一挙に解決できるのがジョイント・ベンチャー事業である。

(2) 実施主体

前節 7.3.4「外国投資誘致プログラム」と同じ。外国投資誘致とJ/V事業推進と同時に行う。

(3) 誘致活動の対象

- 1) 対象業種は、当該地区の伝統産業をベースにした機械・金属工業製品（パーツ、コンポネント）、自動二輪・自転車、セラミック（タイル、陶器）、工業材料用セラミック、家具（スチール、木工）、皮革製品、建材、縫製などである。
- 2) 対象国は、EC諸国、日本、アメリカのほか、対象業種の分野ですぐれた実績を持つ国。

(4) 誘致場所（立地）

ビゼウ地区を除外するわけではないが、アベイロ地区での I/V 事業推進を優先する。立地はアベイロ地区内で大規模工業団地の造成が可能な地区。

例えばアルベルガリア・ア・ベリャ（Albergaria-A-Velha）、カンタニエデ（Cantanhede）、メアリヤダ（Mealhada）。

(5) 活動内容

前節と同じ。

(6) 実施スケジュール（Figure 7-3参照）

初年度からの 5 年計画。前節の外国大型投資誘致活動と並行して活動する。

(7) 留意点

前節に同じ。

7.3.6 工業再配置の支援プログラム

(1) 提案の背景、理由および目的

1) 特にアベイロ地区既存工業地帯に下記のような状況が心配されつつある。

- 環境保護、農林保護による工業用地の制限
- 工業集積地の水資源の制約
- 都市部の賃金上昇と人手不足
- 公害問題
- 土地価格の上昇
- 交通渋滞、通勤難

このような事態を解消するため、あるいは未然に防ぐために工業再配置を提案する。

- 2) 工業立地を集中化させて、生産、輸送等の企業活動の効率をよくする。これは工業団地の建設ともリンクしている。

(2) 実施主体

工業再配置は、国家レベルで実施すべき性格と、特に問題を抱えている地区の地方自治体を実施すべき性格の両方を持っている。所轄中央官庁は、工業エネルギー省で、国土計画行政省が関係省となる。地方レベルでの実務は地方自治体の一つの単位である郡市 (municipality) が行っている。実際は各郡市が独自でこの問題に取り組んでいるわけである。しかし、もはや 1つの郡市 (アベイロ・ビゼウ地域29郡市平均で、1郡市当り土地面積 200km²、人口25,000人) では対応できない状況にある。

この視点からも、本報告書で政策提言をする広域行政のシステム作りが急がれる。しかし、このプログラムは早急に実施しなければならない課題であるので、当座、ビゼウ地区の 3郡市 (Oliveira de Frades, Vouseira, S. Pedro do Sul) が共同で開発事業をすすめている方式にならって、暫定的に近隣郡市がいくつか共同で実施主体を構成することを提案する。なお、アベロイ県、ビゼウ県など「県」は、地域開発に直接関与しないので、実施主体としては不適當である。

(3) 工業再配置の対象となる工場と地区

- 1) 工業ゾーン以外に立地している工場
- 2) 工業ゾーン内に立地しても、排気、廃水、固形廃棄物、騒音など公害基準をクリアできていない工場。
- 3) アベイロ地区に該当工場が多い関係上アベイロ地区が重点対象地区となる。

(4) 移転先 (立地)

指定工業ゾーン内に各郡市が開発する小規模工業団地。

(5) 実施方法

- 1) 移転対象企業による「工場移転協同組合」を結成させる。
この組合を交渉相手として、移転勧告と説得及び組合の移転条件についての協議を行う。

- 2) 移転のための費用の援助等による支援策と、移転しないことに対する非優遇策 (Disincentive) の両面から移転を誘致する政策をとる。

移転企業に対する支援策

- ・実施主体が移転先の工業団地をアクセス道路、インフラを含め開発する。この費用は、入居時に企業への販売またはリースで回収する。
- ・移転費用については、既存の投資インセンティブの活用または、7.3.3で提案した中小企業向制度金融プログラムを適用する。
- ・移転後一定期間地方税の減免を行う。

移転しない企業に対する非優遇策

- ・地方税の割増し
- ・環境保護負担金の負荷
- ・用水・電気代の割り増し

- 3) 「工業移転組合」は、工業団地入居後は「工業団地協同組合」へと発展的解消する。

(6) 実施スケジュール (Figure 7-3参照)

このプログラムは早急に着手し、3年以内に完了の目途をたてる。

(7) 留意事項

- 1) 工場移転のために、急いで強制力を行使するのは好ましくない。話し合いをベースとして、支援策と、非優遇策を段階的に導入することによって、企業が無理なく移転できる政策とすべきである。
- 2) 企業の本社所在地 (中小企業の多くは工場所在地と同じになる) の郡市 (Municipality) では、特別地方税 (DERRAMAと称する) を法人所得税の10%相当額を限度として課税することができる。これがMunicipality間の工場移転を阻害する一因となっている。広域行政の実現と並行してこの税制は改正すべきであろう。

7.3.7 大規模工業団地造成プロジェクト

(1) 提案の背景、理由および目的

大規模工業団地は、外国大型直接投資の受け皿として、I/V 事業による新規投資のために新しく投資する必要がある。さらに、この大規模工業団地は、現存する中・大規模企業の近代化のための移転用地、下請企業の大企業へ隣接する立地を供給する役目もある。したがってこの大規模工業団地は主として軽工業用となる。

(2) 実施主体

下記の各機関の出資による団地開発株式会社を設立し実施主体とする。

- 1) 土地を提供する郡市（隣接するあるいは賛同する郡市を含む）
- 2) 工業エネルギー省傘下で、EC基金による投資インセンティブの管轄をする IAPMEI
- 3) 金融機関（銀行、投資会社）
- 4) 民間工業団体

郡市と IAPMEI が主導的役割を受け持つことになる。シーネス（Sines：ポルトガル南部）の大規模工業団地開発は、第三セクター方式で開発公団を設立して開発したが、その後公団は解散されて、現在上記と似たような実施主体となっている。

(3) 団地への入居対象企業

下記のような軽工業を対象入居企業とする。

- 1) 外国からの直接大型投資による組立産業（特にビゼウ地区において）。業種の例として、家庭電気製品、OA機器、エレクトロニクス関連産業
- 2) I/V 等による新規中・大型投資（特にアベイロ地区において）。業務の例としては、ハイテク産業、R & D 産業、精密機械・金属加工、コンポーネンツ/パーツ産業
- 3) 上記の下請産業となる地場企業を中心とする中小企業
- 4) その他。特に伝統産業をベースにして大幅な高度化を図るために新規投資を行う企業。

(4) 立地

少なくともアベイロ地区とビゼウ地区に一つずつ立地する。

アベイロ地区：・IP1 とIP5 が交差し土地に余裕があるAlbergaria-A-Velhaが
第1の優先順位

・IP1 ぞいで、土地に余裕があるAnadia, Mealhada, Cantanhede
が第2の優先順位

ビゼウ地区：・IP5 とIP3 が交差するViseu が第1の優先順位

・第2優先順位は、Viseu が完了後に選定するのが妥当。

(5) プロジェクトの概要と予算

1) 最終目的入居企業数と必要面積

	<u>企業数</u> (ロット数)	<u>ロット面積</u> (Ha)	<u>ロット面積合計</u> (Ha)
大企業	3	20	60
中企業	10	5	50
小企業	20	1	20
	<u>33</u>		<u>130</u>
共用部分 (全面積の35%)			<u>70</u>
総団地面積			200

工業団地全面積のうち、30% から40% は団地内道路、側溝、緑地、各種共用施設に使用される。したがって、ロット面積を 130Haとすれば、団地全体の面積はおよそ 200Haとなる。

2) 団地内施設の概要

- 1) 団地内道路
- 2) 排水設備 (側溝、排水処理)
- 3) 工業用水供給設備 (団地までの給水設備は郡市負担)
- 4) 電力供給設備 (団地内配線。受変電は電力公社負担)
- 5) 通信システム
- 6) 団地管理棟
- 7) 固形廃棄物焼却炉

3) 概略プロジェクトコスト

立地が確定していない現在では、地形や地盤の条件が不明であって、概略のオーダーで言えば、土地購入費を除く開発費用は 200Haの工業団地でおよそ40億から50億エスクードとなる。

(6) 実施方法とスケジュール (Figure 7-3参照)

- 1) 団地開発株式会社を設立する。
- 2) 土地の買収をする。アベイロ地区、ビゼウ地区のそれぞれの第1優先立地はかなり買収が進んでいる。
- 3) 土地買収の目途がたったところで宣伝用パンフレットを作成し、販売活動を開始する。
- 4) 団地への企業入居（特に大企業）がある程度見通しがついた時点で開発に着手する。
- 5) 団地開発は、1st phase, 2nd phaseと段階的に開発する。1つのphaseの開発面積は50Haから100Ha程度が妥当である。
- 6) スケジュールは、上記の1)から3)までに約1年半をみた。この間前に述べた「外国大型投資誘致プログラム1」と「J/V事業推進プログラム」が同時並行的に実施される。建設期間は最初のphaseに1年6ヶ月、そのあとのphaseの拡張工事は1 phase 1年弱で完成する。

(7) 期待される便益

- 1) 大規模工業団地で雇用される従業員数は、200Haの1工業団地当たり、下記のように推定される。

	雇用人数/社	企業数	雇用創出
大企業	800	3	2,400
中企業	150	10	1,500
小企業	50	20	1,000
			4,900

すなわち 200Ha完成時に 5,000人レベルの雇用が創出できるものと期待される。

- 2) 大企業の入居によって、下請産業の育成、技術移転にはずみがつく。
- 3) 非工業ゾーンから中小企業の移転が期待され、環境保護に貢献できる。
- 4) 商業、農業など他のセクターへの経済的波及効果がある。

7.3.8 産業廃棄物中央処理場建設プロジェクト

(1) 提案の背景、理由および目的

- 1) 対象地域の地方自治体のアンケート調査および訪問調査で、環境に悪影響を与えない工業の誘致をしたいという意見がほぼ 100%あった。産業廃棄物（廃水、排ガス、固形物）と有害廃棄物の排出を現象するためには、「誘致業種の選択と制限」「有価廃棄物の再利用システムの構築」「工場内でのリサイクル、省エネの推進」などの手段がある。しかし、産業廃棄物をゼロにすることが不可能であるとすれば、廃棄物が拡散しないように管理をする必要がある。
- 2) ポルトガルでは、今環境天然資源省が税意有害廃棄物の処理および除去のための実施計画作りを急いでいる。本節では産業廃棄物の処分コストの70%は輸送費であるという点も考慮し、国家計画の枠組の中でアベイロ・ピゼウ地域にも、中央処理場建設を行うことを提案するものである。処分コストを引き上げることによって、企業が公害規制基準に容易に従うことができ、環境の保護効果も期待できる。

(2) ポルトガルの有害廃棄物マネジメント・システムの現況

1) 有害廃棄物の排出状況

1988年11月のデータによると本邦18県の有害廃棄物の排出量は次のように推定されている。（出典：「有害廃棄物の排出、処理および除去」－質的環境総局 1988/11月）

排 出 量 (10 ³ トン/年)	県の数	県 名
500以上	1	Setubal
100 ~ 500	2	Aveiro, Castelo Branco
40 ~ 100	1	Viseu
10 ~ 40	4	Lisbon, Porto, Coimbra, Santarem
10 以下	10	その他の県

2) 有害廃棄物施設建設計画と現状

中央処理場、最終処分場の建設計画はセツールとポルトにあって次のようになっている。

所 在 地	施 設	施 設 数
セツール (Setubal) 県内	・焼却場	1
	・化学薬品の処理場	1
	・最終処分場	1又は2
ポルト (Porto) 県内	・最終処分場	1 (又は2)

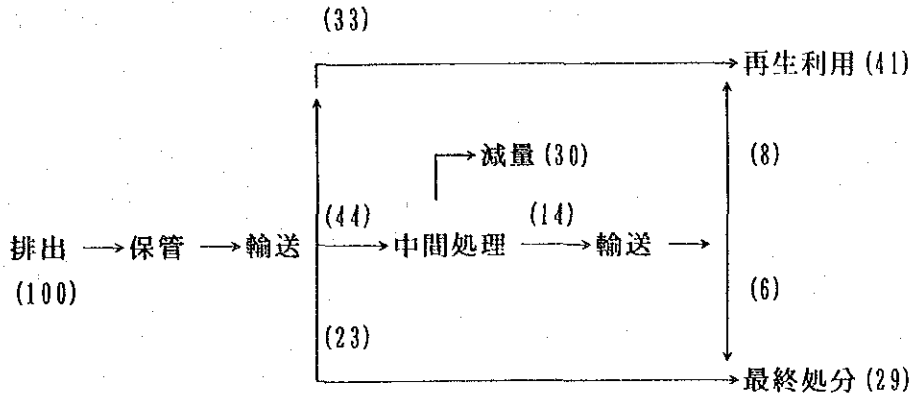
上記計画の進捗状況は、セツールの最終処分場の設計が開始された所であるという話であった。したがって現在ポルトガルには今のところ、産業廃棄物を最終処分する施設がない。

(3) 実施主体

現在は、政府が行政サービスの一環として、政府予算によって計画を推進している。しかし最終的には、産業廃棄物については、集配業務や施設の運営・管理は民間業者が参入できるように、妥当な利益を得られるシステムにしなければならない。

(4) 本計画の前提条件

1) 産業廃棄物の処理フロー



上記のフローの () 内数値は1985年の日本の例でのマテリアル・バランスである。排出された産廃は、33%が再利用され23%がそのまま最終処理をされ、残りの44%は中間処理場にて、圧縮、破碎・圧縮、焼却の方法で総量の30%が減量された。中間処理後の14%は再分別され再利用へ 8%、最終処分へ 6%まわされた。結局、最終処分へ流れた量は排出量の29%であった。残りの41%は再利用され、30%は中間処理場で減量（水分除去、焼却による重量減）されたことになる。

3) 本計画の処理フロー内での位置づけ

前記全体フローの中で、個別企業はどこからどこまで受け持つかは千差万別である。最終処分まで一環して施設を所有している企業もあれば、殆ど自社工場内では処理しないで業者へ委託する場合もある。本計画では、上記フローの中の最終処分場を建設しようとするものである。

4) 最終処分のための埋め立ての方法

遮断型埋立処分場 (Closed Type disposal plant)

人間の健康に有害な物質（重金属類等）を溶出する廃棄物を自然から隔離された方法で埋め立てる。これを遮断型埋立処分場という。日本では殆どが中間処理後あるいはコンクリートで固化後次に述べる管理型埋立処理場に埋め立てられている。

管理型埋立処理場 (Controlled type disposal plant)

直接人間の健康に害はなくとも、廃棄物から BOD, COD といった有機物質や、酸性、アルカリ性の強い物質等が溶け出し、廃水処理をしなければならぬ場合がある。このような廃棄物を埋め立てる処理場を管理型埋立処分場という。

安定型埋立処分場 (Stable type disposal plant)

上記以外の無害の産廃を処分する埋立処分場である。

(5) 最終処分場の計画概要と予算

処分すべき産廃の質量ともに本調査の段階では不明であるので、下記は今後の研究のための参考例である。

1) 主要施設

- a. 埋立用面積 : 40,000 m²
 - (遮断型埋立地 = 10,000 m²)
 - (管理型埋立地 = 30,000 m²)
- b. その他施設を含む総取得面積 : 45,000 m²
- c. 埋立容量 (平均有効深さ 10 m とする)
 - (遮断型埋立地 = 100,000 m³)
 - (管理型埋立地 = 300,000 m³)
- d. 焼却炉 (PCB 対応) : 2 トン / 日
浸出水処理施設 : 20,000 m³ / 日
- e. 遮水工 : 埋立処分場からの汚水を地下水等と遮断するシートやライニングおよび浸出用配管
- f. 雨水集廃水施設
- g. 発生ガス処理施設

2) 管理施設

- a. 搬入管理設備
- b. モニタリング設備
- c. 管理棟

3) 関連施設

- a. 搬入道路
- b. 飛散防止設備
- c. 消火設備

4) 概略予算

搬入物の質と量、地盤、地形が不明であるが、上記プロジェクトコストのオーダーとしては、経験値によればおよそ10億エスクード前後であろう。但し土地取得費は除く。

(6) 立地

アベイロ・ビゼウ地域内または近郊。環境アセスメントや住民との対話が必要であるので、現段階では具体的候補地をあげることはできない。

(7) 実施方法とスケジュール

1) 現状分析と基本計画

・埋立処分すべき廃棄物の質と量の調査・埋立処分量計画・主要施設の概略計画

2) 実施前調査と計画

・立地選定と地形等調査・周辺環境に与える影響のアセスメント・周辺住民との合意形成・管理、運営体制の確立・跡地利用計画・関係法令等との関連調査

3) 建設

・土地取得・基本設計・予算の積算・詳細設計・入札・建設工事

4) スケジュール (Figure 7-3参照)

1) から3) までを 1年、3) の建設期間を 1年半とする。

管理型埋め立て地 300,000m³ は利用状況をみながら phaseを 2つか 3つに分て建設するのが妥当と思われる。

(8) 本プロジェクトの受益者と便益

- 1) 地域住民の生活の快適性 (環境保護)
- 2) 農林、水産業、観光業など他のセクターへの被害予防
- 3) 地域に処分場を建設することによる、地域製造業者の産廃処理コストの低減と工業振興への貢献
- 4) 政府支出の予防的削減 - 公害が発生したあとの保証や環境の回復には、公害防止施設に投資するコストの数倍から数十倍の費用がかかる。

(9) 留意事項

- 1) 最終処分場は、通常市街地や居住区からはなれた山間部に建設される。ただし山間部については環境保護条令 (RAN, REN) があるので、慎重に立地選択をしなければならない。
- 2) 最終処分場の立地選択にあたっては、近隣の住民と十分な話し合いを行う必要がある。まず、最終処分場建設による影響を、科学的な環境アセスメントによって明らかにすべきである。
- 3) 廃棄物を生産する物がコストを負担するという原則 (Polluter Pay Principle-PPP) に従って費用分担システムをつくること。すなわち、「廃棄物は、排出者が自己の費用によって全て処理すべきものである。但し外部専門業者に委託することもできる。」という原則を企業家等に対して周知徹底することが必要である。

7.3.9 ビゼウ地方空港グレードアッププロジェクト

(1) 提案の背景、理由および目的

- 1) ビゼウ市をビゼウ地区の工業開発の中核（コア）都市へと加速的に、あるいは集中的に開発する必要性を前に述べた。その一環として現在のビゼウ飛行場の地方空港へのグレードアップを提案する。
- 2) ビゼウ市から、国際空港があるポルト、リスボンへ行くには、陸路であればそれぞれ 128km、293kmと離れており、鉄道を利用するとすれば、一度アベイロ市へ出て、特急列車を利用しなければならない。アベイロ市には軍用の飛行場はあるが民間機は利用できない。ビゼウ市を産業の核とするためには、ビジネスマンのためポルト、リスボン（特にリスボン）への上級ビジネスマンの往来が頻繁になるであろう。また、EC統合市場実現後は企業活動の広域化が予想され、国際空港へのアクセスが不可欠となる。またレジャーのため家族同伴で、国内や国外へ旅行をする便宜も準備しなければ、企業誘致に際しても障害の一つとなることが予想される。
- 3) 以上の理由によって、ジェット機の国内定期便が離着陸できるように、現在のビゼウ飛行場をグレードアップする必要がある。アベイロ市ではなくて、ビゼウ市に定期便を飛ばすことを提案する理由は、一つは、アベイロ市はポルト国際空港が利用できること（特急列車で1時間かからない）、もう一つはビゼウ市からアベイロ市への人の移動を図ること、それとビゼウ地区の加速的開発に供することにある。

(2) ビゼウ地方空港の現状

- ・ 現在は最大20人余り程度のプロペラ機が、空港を利用している最大の航空機である。
- ・ 二つの民間航空会社がチャーター機を運航している。
- ・ ビゼウ市は、国内航空総局からの定期便運行許可を得ていない。申請はしている。
- ・ 定期便運行に二つの航空会社が興味を示している。
- ・ 市は、まず現在の空港の収益性の改善を第一に考えている。そのために、政府の消防用飛行機を当空港へ誘致しようと働きかけている。
- ・ 拡張計画として、3億から5億エスクードかけてまず滑走路を現在の1,115mから2,500mまで延長しようと考えているが、まだアイデア段階である。

(3) 実施主体

現在は、空港（airport）というより飛行場（airdrome）であり、ビゼウ市が管理・運営をしている。これを公共事業・運輸通信省の国内航空総局へ移管し、定期便が運行できる体制にする必要がある。

(4) ビゼウ空港改善計画の概要と予算

以下は今後の検討のための概念設計である。

1) 就航航空便

- 100人乗り程度のジェット機国内定期便
最初はリスボン-ビゼウ間定期便 2便（午前 1便、午後 1便）、ポルト-ビゼウ間は、需要増によって将来計画とする。
- チャーター便 : 国内および国際チャーター便
- 貨物便は需要をみて将来計画し、当分は旅客専用とする。

2) 主要施設

土木施設

滑走路	: 2,500mL × 45mW
誘導路	: 200mL × 25mW
エプロン	: 20,000㎡（B-727級 3バース、YS-11級 1バース、 小型機用 6バース）
駐車場	: 13,000㎡（普通車 300台、大型車10台）

照明施設

滑走路灯、誘導路灯、エプロン照明灯、進入灯、電源設備、付帯施設

消防施設

化学消防者	: 1台
貯水槽	: 40,000m ³ × 7基
防火服	: 5着

車輦

旅客手荷物運搬用 : 3台

航空保安施設

航空保安無線施設、管制通信施設、通信施設、電源施設、冷暖房設備

航空気象施設

気象観測施設橋、気象通信施設

空港ターミナルビル

敷地 : 4,000㎡

構造 : 鉄筋コンクリート、地上2階地下1階

建築面積 : 3,500㎡

延面積 : 4,800㎡

給油施設

給油タンク : 200ke × 1基

タンクローリー : 1200ℓ × 3台

空港総所要面積

$4000mL \times 600mW = 2,400,000 (240Ha)$

建設総費用

地形、地勢、土質、気象条件などによって建設工事の40%から50%をしめる土木工事の費用が異なる。また現設の滑走路がジェット機離発着に耐え得るかどうかによって、建設工事は変る。経験値でいえば、この規模の地方空港を新設すれば140億から150億エスクードかかる。実際の予算はこれから現設の利用可能な施設工事費を差し引くことになる。

(5) 実施方法とスケジュール

国内航空総局の認可を受けるのが第1で、ついで基本設計、工事見積等を経て、収益計画をたて、詳細設計、入札・発注、建設工事へ移行する手順になる。この準備期間として1年半をみた。建設工事はそれから1年半とする。外国大型投資プロジェクトの建設の後期から運転開始までには、間に合うようにスケジュールを組んでいる。

(6) 受益者と期待される便益

直接便益の受益者は、旅客であるが国内定期便就航によるビゼウ市およびその周辺郡市の得る間接的便益も大きい。間接便益の一つは、定期便就航によってビゼウ市が、ポルトガルの主要都市であるという認識が国内外に高まり内外からの大型投資促進に大きく寄与することが期待できる。もう一つの間接便益は、空港を持たないコインブラ、アベイロなど開発の進んだ沿岸地帯からビゼウ空港を利用するために、今までなかった沿岸地帯から内陸部への人の流れを作ることができる。流れに従って、情報、資金、財の流れも増大するものと期待される。

(7) 留意事項

- 1) 1日 2便程度の国内定期便では、収益が限られる。したがって、従来通り、チャーター便利用者増や前述の政府消防用航空機の招聘などの努力で採算性の維持を図らなければならない。
- 2) 計画中の IP5沿いの急行列車を実現すればこの地方空港の利用度も高まるであろう。

7.3.10 住環境の整備プロジェクト（ビゼウ市の街づくり）

(1) 提案の背景、理由および目的

- 1) 外国企業からの派遣を含む、中、高級の管理者やマネジメントのために、快適な生活をエンジョイできる住環境を整備する必要がある。さもなくば、大型投資やハイテク・R&D産業を誘致するのが難しい。また大規模工業団地に企業の入居が進めば従業員のためのアコモデーションを用意する必要がでてくる。
- 2) 住環境とは次のようなものである。
 - － 住居と高所得者用のコミュニティ（自然に恵まれた）
 - － 都市的、文化施設
 - － レジャー施設
 - － 研究施設

ー 交通手段（通勤、国内大都市へのアクセス、他のヨーロッパ諸国へのアクセス）

- 3) アベイロ地区もアベイロ市以外は、住環境は、未成熟である。しかしビゼウ地区の方がより条件が悪い。ビゼウ地区において加速的に工業振興を促進するためには、核となるビゼウ市の新しい街づくりをするのが、最優先となろう。そこで、本節では、まずビゼウ市開発の総合プランを提示し、その後New Townの概要を述べる。

(2) ビゼウ市の概要 (Figure 7-4参照)

1) ビゼウ市の規模 (1992年)

人口 : 90,000人

面積 : 507km²

いずれもアベイロ・ビゼウ地域29郡市中最大である。

2) 主要都市へのアクセス (道路距離)

リスボン : 293km ポルト : 128km

コインブラ : 96km アベイロ : 84km

スペイン国境 : 108km

3) 交通網

- ・ 新幹線道路 IP5と IP3の交差点に位置する。
- ・ 市営のチャーター機用地方飛行場が市の中心から北方 7.5kmの位置にある。
- ・ 鉄道は現在アベイロから東に向かってビゼウへ、ビゼウからは北へ向って狭軌道の鉄道がある。アベイロか東方への進行はアベイロでストップしてスペイン国境には連絡していないということになる。

4) 工業用地と団地

- ・ 市の中心から北方 7km程度の、地方飛行場の近くに70Haの工業団地用地がある。そのほかに市の中心から 4~ 5km南東に36Haの小規模工業団地 (COIMBROES) がある。東北 7kmの所に同じく、10Ha程度の工業用地 (HUNDAO) があり団地建設計画中である。

(3) ビゼウ市総合開発計画構想

Figure 7-4を参照しながら、ビゼウ市総合開発計画（テクノポリスービゼウ）の構想を述べる。

- 1) 同図でわかる通り、IP3もIP5も市の中心の市街地をさけて通っている。市街の保存、教会等歴史的遺産の保存の意味がある。そこで本計画も現在の市街地をさけて新しい立地に新しい街づくりをする。
- 2) まず大規模工業団地の用地を現在ある70Haの工業用地の西側にIP3（この部分はまだ計画段階）をはさんだ位置に求める。70Haと合わせて、150Haから200Haの用地を確保する。するとこの大規模工業団地は、IP3をまたぎ、南側で鉄道に面するとともに3km程度でIP5に連結する。この大規模工業団地の造成は7.3.7節で述べた方法で開発する。
- 3) この工業団地は飛行場まで1～2kmでしかない。また軽工業を誘致するわけであるから、高層建築物はなく航空機の飛行の妨げにはならない。絶好の立地となる。
- 4) 飛行場は勿論前節の7.3.9で述べたビゼウ空港改善プロジェクトによって、定期便が飛来する国内空港へと格上げされる。
- 5) この大規模工業団地の南西方向の向い側に10,000人を計画人口とするニュータウンを建設する。ニュータウン用地の北側は、鉄道の新駅（計画中）に接し、東側ではIP3に、北側はIP5に接して、交通の便にはことかかない。工業団地までは道路ひとつへだてた距離にあって、徒歩でも通勤可能である。また現市街まで、約5kmである。
- 6) 以上がテクノポリスービゼウの構想である。なお大規模工業団地とニュータウンの立地は自然保護の観点から森林地帯をさけ、丘陵地帯もさけた位置にある。

(4) ニュータウンの概要

- 1) 計画人口

大規模工業団地の雇用人数は、7.3.7で述べたように5,000人レベルとなる。家族等も加えて10,000人をニュータウンの計画人口とする。

2) 住宅数

3,300 戸 : 独立住宅 1,300戸
中層集合住宅 2,000戸

3) 生活環境

次の施設をニュータウン内あるいは近郊に建設する。

- ・ 教育施設
- ・ 医療施設
- ・ レジャー・レクリエーション施設
- ・ 文化施設、教会
- ・ 自然を生かした公園
- ・ ショッピングセンター

4) 必要面積

自然を生かし、環境をこわさない、緑地の多いニュータウンとする。地形等によるが300Haから400Ha程度の用地が必要となろう。Figure 7-4ではビゼウ市境内に建設するように位置を示したが隣のボウゼラ市(Vousela)との共同開発によって市境にこだわらない方がよりよいと考えられる。

5) 実施方法とスケジュール

- ・ 実施主体は、公共事業・運輸通省の住宅局、地方自治体、金融機関による第三セクター（公団）とする。
- ・ 計画と管理は公団が行う。建設は民間デベロッパーの分割入札またはコンソーシアム方式とする。
- ・ 建設スケジュールは、準備期間に1年半、建設は、Phaseに分けるとして、第1期完成に建設開始後4年半をみた。全てが完成するまでには、準備段階から8年から10年計画になろう。

(5) ビゼウ市の街づくりから期待される便益

“テクノポリスービゼウ”の街づくりは、「外国大型投資誘致プロジェクト」「大規模工業団地造成プロジェクト」「ビゼウ空港のグレードアッププロジェクト」および「ニュータウン建設プロジェクト」からなっている。

これらのプロジェクトがうまく調和して整合性を持って計画・実施されれば、ビゼウは、ポルトガルの中でも工業都市の中間入りをするようになる。波及効果も考え合わせるとその経済的便益は図り知れない。期待される便益には主なものだけでも次のようなものがあげられる。

- 1) 雇用の創出
- 2) 建設業セクターへの経済波及効果
- 3) 工業の地方分散による所得の平等化
- 4) 工業技術のレベルアップ
- 5) 商業セクターの活性化、農業人口吸収による農業セクターの生産性向上
- 6) 環境を保護しながら工業化をはかるモデルケースの提供
- 7) 沿岸地帯から内陸部への開発波及のモデルケースの提供

7.4 地域工業振興計画の実施にかかわる一提案

7.4.1 提案の背景と理由

前節までにアベイロ・ビゼウ地域の工業振興総合計画の戦略を明らかにし、実施手段として、4つのプロジェクト及び5つのプログラムを提言した。個々のプロジェクト／プログラムについて、実施主体、実施方法、実施スケジュール、実施上の留意点等を提言している。提言の個別プロジェクト／プログラムを一つずつ実施していけば、地域の工業振興の当初の目的が達成されることになる。

現在ポルトガルでは、地域開発プロジェクトは、各郡市が個別に起案し、中央政府へ予算等の要請を行うことが原則である。郡市と中央政府の間には、調整委員会(CCR)があって、郡市の計画作成の助言や、種々のコーディネーションを行っている。要請の認可後はプロジェクトの規模や性格によっても異なるが、郡市が直接実施主体となる場合が多い(工業団地、郡市道路、用排水設備など)。この方法は、一般にどの国でもとられるやり方であり、格別の問題点は見出せない。

しかし一方、1つの都市では手にあまるような大規模で総合的な地域開発のシステムを構築し、アベイロ・ビゼウ地域のみならず他の地域へも適用しようという考えに立てば、より効率的な方法があるかもしれない。本節ではこの視点からいくつかの考察を行う。

大規模な地域開発計画を実施するに当たって、鍵となる問題点の一つは開発資金の調達である。地方自治体独自では、たとえいくつかの郡市が協力したとしても、資金的に大規模プロジェクトを実施することは困難であることは明らかで、別枠の資金を運用するのが前提となる。

もう一つの問題点は計画を推進する推進母体の組織作りである。単独の郡市では計画の規模、多様性、広域性などの面で実施困難な開発計画を推進するには、相応の組織が必要となる。

以上の視点から、以下に単独の郡市には手にあまるような開発計画の実施方法およびシステムについて提案を行う。ただし、以下の記述は地域レベルの“プロジェクト”の実施方法について述べたものである(例えば工業団地、ニュータウン)。

7.4.2 計画推進の 2つの方法と優位性比較

大規模開発計画を推進するための方法として基本的に下記の 2つの方法が考えられる。

オールタナティブ-1：個別実施主体方式

従来の方式に従ってプロジェクト毎に個別に推進する。資金も個別の実施主体が調達・運用する。複数のプロジェクトを含む総合計画は、個別のプロジェクトの総和として実現されることになる。地域全体の利害を調整した計画の起案、実施主体への働きかけ、（実施主体が未設立の場合は設立の推進）、関係省庁等とのコーディネートや要請は一元化された新しい組織（地域開発委員会－仮称）によって行なう必要がある。以下この方式を「個別方式」と略す。

オールタナティブ-2：地域開発公団方式

1つの郡市では手に負えない大規模プロジェクトを国家プロジェクトとして実施する。この方法を採用する場合は、実施主体として政府全額出資の地域開発公団（仮称）を設立し、開発資金は国家予算を当てる。公団はプロジェクトの基本計画、設計、工事、処分（売却等）を行う。このケースでも地域開発委員会を設立し、地域の要望をとりまとめる。以下この方式を「公団方式」と略す。

Table 7-1 に前節で提案した 9つのプログラム／プロジェクトを別個に実施するときの実施主体（個別実施主体に当る）と、そのうち「公団」が設立された場合に、公団が実施主体となりうるプログラム／プロジェクトの区分けを一覧表にまとめた。なお、同表に各プログラム／プロジェクトを主管する中央政府省庁名も示してある。これを以後「中央政府」と総称する。

両方式のプロジェクト・サイクル毎の実施責任者と出資金源の違いは次のようになる。

両方式のプロジェクト実施方式の相違点

Project cycle	個別方式		公団方式	
	実施責任者	主たる資金源	実施責任者	主たる資金源
I. Project identification/ formulation	地域開発 委員会	地方自治体等	地域開発 委員会	地方自治体等
II. Project planning/ Basic design	同上	同上	地域開発 公団	中央政府/ ECファンド
III. Project implementation	個別実施 主体	中央政府/ ECファンド	同上	同上

個別方式では、上表Project cycleのⅢ. Project implementation（建設業務等）の段階から、地域開発委員会の手を離れ、個別実施主体へ業務が移管される。このときからプロジェクト資金も地方自治体の負担ではなくなる。一方、公団方式では、Ⅱ. Project planning/Basic design（各種計画調査等）の段階から、地域開発委員会の手を離れ、公団の業務となり、地方自治体の資金負担もなくなる。

両方式の優位点と制約条件を比較した一覧表をTable 7-2に示した。下記に同表の説明を加え、総合評価を行う。

(1) 早期実現性

方式自身の実現性をみれば、個別方式は従来の方式をベースにして考案したものであるから、現行法の枠組でも問題なく実施できるわけで、この方式は今すぐにも採用可能である。一方公団方式は公団設立に法的な裏付けが必要となるから、相当の時間がかかるものと予想される。しかし一旦公団が設立されたら、プロジェクトの開発実施期間は公団方式の方が短くなるであろう。なぜなら公団方式では個別方式のようにプロジェクト毎に実施主体を設立する必要がないからである。また公団は地域開発のプロ集団となるから能率もよく、より短期間でプロジェクトが実現できる。

(2) 資金調達容易性

いずれの方式にしても、事業費は一般に中央政府予算、ECファンド、および地方自治体の一部負担という構成になるであろう。地方自治体の負担分（調査費および下水、郡市道、公園等の公共部門の事業費などが対象となる。）の

調達容易性は両方式に差はないから、あとは中央政府とECファンドの調達容易性となる。公団方式では中央政府出資分、ECファンドの割当を含めて、年度予算ベースで事業が行われることになるので、一旦予算がつけば資金調達は約束されたことになる。個別方式では実施主体の設立と並行して個別に資金調達を図らねばならないので、その分困難性があるものと予想される。

(注) 金融機関からの借入れについて

個別方式も公団方式もとらず、地方自治体が実施主体となって独自に地域開発を行う場合、事業費の一部または大半を金融機関からの融資で賄う方法も考えられる。債務者は地方自治体自身か、地域開発委員会が発起して設立した開発会社ということになる。債務弁済は事業の処分（工業団地の販売等）による収入で行う。この際に政府は地方自治体等に無担保の債務保証を行う必要がある。民間資金を地域開発へ導入する一つの方法として検討の価値がある。

(3) 地方自治体の負担

公団方式の方が特に計画段階において資金負担、人材確保の両面ではるかに地方自治体の負担は軽くなる。なぜなら個別方式では、計画段階の各種調査、基本設計、中央政府とのコーディネーション、許認可、は地方自治体を主体とする委員会がやらざるを得ない。一方、公団方式では地域開発の人材も専門家が常時確保されていて、ノウハウも蓄積された公団が一切の実務を行うことになる。

(4) 事業管理の容易性

公団方式では、事前調査から事業完了まで一貫して公団が行うので、事業に一貫性があるため個別方式よりも事業管理がやりやすい。また予算管理の面からみても、地方自治体や委員会の負担分が少ない公団方式の方が優れている。

(5) 地域開発の総合性

公団方式は、国の政策に基づいた国家プログラムに沿って地域開発を行うわけであるから、同一地域に複数のプロジェクトを1つのタイムテーブルにそって計画的に実施することが可能である。地域開発は複数のプロジェクトが相互

に好影響を与え、相乗的に効果がでる面があるので、総合性の観点からも公団方式の方に優位性がある。

(6) 総合評価

上でみてきたように、公団方式の方が個別方式よりも優れた点が多い。しかし最大のボトルネックは公団の設立に相当の時間がかかるということである。公団方式の方が優れているからといって、地域総合開発計画の実施を公団設立まで待つわけにはいかない。したがって当面は個別方式で総合計画に含まれる個別プロジェクトを優先度の高い順に、あるいは並行的に実施することになる。一方で公団設立の活動を行い、その設立を待って残余のプロジェクトを公団方式で実施するのがよいであろう。個別方式では、計画段階の業務が多いため、より地域開発委員会の役割が重要である。

以下に各方式の詳細について述べる。

7.4.3 個別実施主体方式の概要

この方式は、ポルトガルで一般にとられる方式をベースとして、単独の都市では実施困難な大規模プロジェクトの推進をスムーズに行えるように改良を加えたものである。

(1) 地域開発委員会の設立

(設立の趣旨と目的)

- 1) 対象地域を全体的かつ総合的に開発するという視野から、プロジェクトを起案し、実施計画を策定する。
- 2) 計画の開発実施段階では、各プロジェクトの実施主体に対して各種の支援を行う。
- 3) 対象地域に含まれる都市等の地方自治体間の利害を調整し、対外的には一元化されたプロジェクトチームとして機能する。

(メンバーを構成する機関)

- 1) 地方自治体 (県および郡市)
対象地域に含まれる県と郡市を主体とするが、対象地域に含まれなくても、当該計画に賛意を示す地方自治体は構成メンバーに加える。
- 2) 地域調整委員会 (CCR)
中央政府とのコーディネーション。地方自治体間の調整。国家予算 (含 ECファンド) の配分。
- 3) ICEP地方事務所
大規模工業団地等への外国投資の誘致。
- 4) IAPMBI地方事務所
大規模工業団地等への国内投資の誘致。工業投資インセンティブ、地域開発資金の配分。
- 5) 地域民間工業団体
地場民間企業の要望聴取と調整。
- 6) 金融機関
計画に対する投融資による支援。

(組 織)

- 1) 構成メンバーとなる各機関より、スタッフ及び専門家を常勤で派遣する。また必要に応じ、外部よりコンサルタントや専門家を雇用する。これによって長期のプロジェクトチームを組織する。
- 2) 構成メンバーよりなる委員会の下に上記スタッフよりなるプロジェクトチームを置く。あるいは委員会全体を一括して、プロジェクトチームとする。
- 3) また一案としては、地域開発委員会を発起人として「開発会社」を設立することも検討の余地がある。

- 4) この組織は計画の実施が完了した時点で解散する。

(委員会の運営資金)

- 1) 各構成機関の出資、金融機関からの投融資、及び中央政府の支援
- 2) スタッフ等の人件費は、各構成機関からの派遣として、出向元の負担とすることが望ましい。

(注1) 各個別プロジェクト・コストは、それぞれの実施主体が調達するので委員会の負担とはならない。

(注2) 工業団地やニュータウンは、完成後実施主体によって販売される。実施主体に委員会も投資することによって販売益の一部の分配を受け、この分配金によって委員会が計画段階で負担した費用の全部または一部を相殺する方法も考えられる。今後の検討課題である。

(2) プロジェクトサイクルと関係機関の役割

Figure 7-5に個別実施主体方式のプロジェクトサイクルと「地域開発委員会」「個別プロジェクト実施主体」と「中央政府」の役割分担を示した。この方式を大まかに言えば次のような流れになる。

- 計画段階は、すべて委員会の責任において実施する。
- 中央政府は計画を審査し、許可後プロジェクトの実施主体を設立する。
- 開発実施段階は、すべて実施主体の業務となる。

(注) この方式では、総合計画を構成する個別プロジェクトごとに、同じサイクルが繰り返されることになる。

以下、プロジェクトサイクルの順に従って、説明を加える。

(計画段階)

1) プロジェクトの起案 (Project identification and formulation)

地域開発委員会（以下委員会と略称）が、総合計画構想を策定し、これを構成する個別プロジェクトに、分割する。総合計画構想と個別のプロジェクトアイデアを中央政府に通知する。中央政府は、これらの計画があることを関係省庁に周知させる。

2) 事前調査 (Pre-feasibility study)

委員会は、地域調整委員会 (CCR) の助言と助力を得ながら、個別プロジェクトについて Pre-feasibility study を行う。Feasibility が確認されたら、詳細調査実施への移行を決定する。

3) 詳細調査 (Detail feasibility study)

委員会は外部コンサルタント等を雇用して、代替案を含めた Detail feasibility study を行う。この study の結果によって、当該プロジェクトの実施を行うかどうか委員会が今後の方針を定める。この時点で地方自治体の議会承認等、必要な手続きを取る必要がある。

4) 基本計画とプロジェクト実施要請 (Basic design and application)

委員会は、詳細調査の結果に基づき、最も妥当と思われるプロジェクトスキームを選択し、基本計画（基本設計、実施計画を含む）を Detail F/S を添付書類として、中央政府に提出しプロジェクト実施の要請を行う。

5) 中央政府の審査と許可

プロジェクト実施の要請を受けた中央政府は、要請プロジェクトのフィービリティ、優先順位、開発予算、実施主体の構成等について国家的見地から審査をし、妥当であれば認可し委員会へ通知する。

6) 実施主体の設立

中央政府は、当該プロジェクトの実施主体を設立する。この実施主体の中に、委員会あるいは、その構成メンバーのいくつかが参画することが望ましい。

(実施段階)

1) 用地取得

実施主体が用地取得を行うのであるが、これを郡市に委託する。委託された郡市は住民との交渉を通じて、土地を買収する。郡市が買収した土地を実施主体が再取得する。

2) 詳細設計

実施主体が専門家を雇用するなどして、プロジェクトの詳細設計を行う。

3) コントラクターの選定

実施主体が入札仕様書を作成し、Open Bid方式で、コントラクターの競争入札を行い、メインコントラクターの選定を行い、請負契約を締結する。この際に地域のコントラクターに一定の受注枠を与え、地域産業発展に寄与することも考える必要がある。

4) プロジェクト建設工事

建設工事そのものは、コントラクターが行うが、実施主体が管理・監督を行う。

5) プロジェクトの処分

実施主体が完成したプロジェクト（工業団地、ニュータウン等）を民間企業や個人へ販売する。販売が完了したところで当該プロジェクトも完了となる。

6) プロジェクト処分後の維持・管理

プロジェクトに販売できない公共施設（上・下水、郡市道など）が含まれる場合は、公共施設の建設費は地方自治体の財政から支出する。プロジェクト完了後販売された（工業団地、ニュータウンなど）施設の維持・管理の方法には2通りある。中央政府や地方自治体が維持・管理する方法と民間業者がコマーシャルベースで行う方法である。いずれも入居者等の支払う維持・管理費が財源となる。地方空港は国の運輸省が維持・管理を行う。産業廃棄物処分場は、国が維持・管理を行うこともあるが、民間企業に委託するのが一般的である。財源はpolluterが払う処理費である。

7.4.4 地域開発公団方式の概要

日本で実際に実行されている方式を参考にして、本調査の目的に合うように考案した方式である。

(1) 地域開発委員会の設立

この方式においても、委員会の設立を必要とする。委員会の目的や構成は「個別実施主体方式」と原則的に同じである。相違点は、後述するようにプロジェクトサイクルにおける委員会の役割が軽減されていて、その分費用負担が少なくなる。反面、実施主体（ここでは後述の「地域開発公団」）に出資等の方法で参画することはできず、プロジェクトの処分益は委員会には配分されない。

(2) 地域開発公団の設立

(設立の趣旨と目的)

- 1) 大規模地域開発プロジェクトを国家プロジェクトとして位置付け、その計画の具体化と開発を「地域開発委員会」または地方自治体の要請に基づいて実施する。
- 2) 地域開発公団（以下「公団」と略称する）は、大規模プロジェクトの実施主体である。また複数のプロジェクトを包括する「総合計画」全体の実施主体ともなりうる。
- 3) 従来の実施方式では、規模、多様性、広域性などの面で対応困難な「プ

プロジェクト」を取扱う。

(組織と人員計画)

- 1) 中央政府全額出資の非営利団体とする。
- 2) 公団は恒久的な組織であって、ある地域のプロジェクトが完了したからといって解散されない。
- 3) 公団の組織図を参考としてFigure 7-6に添付した。

組織は本部と現場事務所に分かれ、現場事務所はプロジェクトが完了し、処分が済むと閉鎖する。公団設立後の初期段階は、1つの現場事務所に平均20名はりつくものとし、現場が5カ所あるものと仮定する。本部は現場の人員の80%と仮定すると、公団設立時の要員計画は下記のようなになる。現場が増えるとともに人員を増やす。

- 現場事務所：5カ所×20人 = 100人
- 本部：(上の80%) = 80人
180人

(資金等)

- 1) 運営資金、開発資金(建設工事資金)ともに中央政府予算からの出資となる。
- 2) 完了したプロジェクトの処分益あるいは欠損、は公団の会計内で処理される。
- 3) 年間予算は、事業費が1つの現場で年間40億エスクードとし、人件費等の運営費は事業費の50%と仮定すると下記のようなになる。
 - 事業費：5カ所×40億エスクード = 200億エスクード
 - 運営費：(上の50%) = 100億エスクード
300億エスクード

(2) プロジェクトサイクルと関係機関の役割

Figure 7-7に地域開発公団方式によるプロジェクトサイクルと「地域開発委

員会」「地域開発公団」および「中央政府」の役割分担を示した。この方式を大まかにいえば次のような流れになる。

- 委員会は計画段階において総合計画の起案と形成、および意志決定を行う。
- 公団は計画段階および開発実施段階で必要な業務をすべて実施する。
- 中央政府は計画を審査し許認可を行う。

以下、プロジェクトサイクルの順に従って説明を加える。ただし、各段階での作業内容は前述の個別実施主体方式と同じであるので個別方式と公団方式との差異に主眼を置いて説明をする。

(計画段階)

1) プロジェクトの起案

委員会が起案するのは個別方式と同じ。ただし中央政府に対しては公団経由でプロジェクト計画の通知と実現可能性の打診を行う。

プロジェクトサイクルの図をみて分かるとおり、委員会は計画段階、実施段階を通じて直接、中央政府と交渉をする必要がない。これが公団方式の一つの特徴である。

2) 事前調査 (Pre-feasibility study)

個別方式では委員会自身がPre-feasibility studyを行うが、公団方式では委員会の要請と協力によって公団が事前調整を行う。調査結果は委員会に報告され、次の詳細調査へ移行するかどうかは委員会が判断をする。

3) 詳細調査 (Detail feasibility study)

詳細調査の実施を決めた委員会は、公団に対して詳細調査の実施を依頼する。詳細調査を実施した公団はその結果を委員会に報告する。このように調査業務と次項の基本計画を公団に依頼することによって、公団に蓄積された地域開発の経験とノウハウ、公団内の専門化された人材の活用ができる。個別方式と較べて委員会の負担が著しく軽減される。

委員会は詳細調査の結果によってこの計画の実施を行うかどうか今後の方針を決める。この時点で地方自治体の議会承認等の手続きを踏むのは個別方式と同じである。

4) 基本計画と実施要請 (Basic design and application)

計画の実施が決定されたあと、委員会は基本計画の作成と実施の要請を公団に対して行う。個別方式では基本計画は委員会が作成し、実施要請も委員会が直接中央政府へ行うが、公団方式では公団に対して行う。公団は委員会の要請に基づいて、自身で基本計画を作成し、中央政府への実施許可申請を行う。この時点で総合計画は完全に委員会の手を離れる。

更に言えば、公団方式では総合計画の起案をし事前調査を委員会が公団に要請した時点から、実質的にプロジェクトは委員会の手を離れて公団のプロジェクトに移行しているとみることが出来る。ここが個別方式との大きな違いである。

5) 中央政府の審査と許可

個別方式と異なるところは計画実施の許可が公団に対して行われることになる。公団は許可があったことを委員会に通知する。

(注1) 個別方式にあった「実施主体の設立」が公団方式には不要である。なぜなら公団自身がプロジェクトの実施主体であるからである。

(注2) 日本の例では公団の業務範囲は「ニュータウンの建設」「大規模工業団地の造成」「工場再配置に伴う工場移転の資金融資を含む助成」「ハイテク研究所等の地方への移転と集中」となっていて、「産業廃棄物処分場の建設」「地方空港の建設」などは公団業務の範囲外となっている。

(実施段階)

実施段階に入れば、個別方式と公団方式に差異はない。「実施主体」とあるのが「公団」になるだけである。

7.4.5 アベイロ・ビゼウ地域が果たすべき役割

本項では本報告書で提案した「アベイロ・ビゼウ地域工業振興総合計画」の実施に向けて、アベイロ・ビゼウ地域がどのような活動をすべきかサゼッションを行う。なお本報告書で提案した 9つのプログラム／プロジェクトのうち、国家レベルのプログラム等を除き、アベイロ・ビゼウ地域が主体となって推進すべきものは次のとおりである。

- ・ 工業団地の造成（特に大規模のもの）
- ・ 産業廃棄物中央処理場建設
- ・ 工業再配置
- ・ 外国企業とのJ/V促進（ICEP／アベイロ主導）
- ・ 外国大型投資の誘致（ICEP／アベイロ主導）
- ・ 住環境の整備（ニュータウン建設）
- ・ ビゼウ空港の整備

本調査のポルトガル政府を代表するカウンターパートはICEPであり、そのアベイロ事務所が対象地域に所在する。したがってICEP／アベイロ事務所が、下記に提案する活動計画の発起人および推進役としてリーダーシップをとることが期待される。なお下記のサゼッションは、前項で述べた個別実施主体方式でプロジェクトが実施されるもの、という前提に立っている。

(1) 地域開発委員会設立の発起

「アベイロ・ビゼウ地域総合開発委員会」（仮称—以下「委員会」と略称する）の設立を発起する。委員会設立の目的は本報告書に提案された、地域レベルで実施可能なプログラムおよびプロジェクトの推進である。アベイロ・ビゼウ地域に含まれる 2つの県、29の郡市、CCRC、ICEP／アベイロ事務所、IAPMEI／アベイロ・ビゼウ事務所、地域の民間工業団体、金融機関に働きかける。委員会の設立趣旨や業務内容は前項で述べたとおりである。

(2) 発起人会の開催

委員会の設立に賛同する機関をメンバーとして発起人会を設立する。発起人会議を定期的で開催して下記のことを議決する。

- 1) 委員会の設立趣旨、目的を明文化する。
- 2) 委員会が推進すべき、プロジェクト／プログラム（案）を明文化する。
- 3) 委員会の組織（案）を作成する。
- 4) プロジェクト立地の候補地をオールタナティブを含めてリストアップする。
- 5) 以上の案をもって委員会の構成メンバーを募り、確定する。

(3) 委員会の設立と開催

構成メンバーによって委員会を設立し、定期的に会議を開催し、次のことを議決する。

- 1) 発起人会の諸案を検討し、規約等を制定する。
- 2) 委員長等役員の選任を行う。
- 3) 推進すべきプログラム／プロジェクトおよび立地について、郡市間の利害を調整し、最終案を決定する。
- 4) 資金調達の方法と、各プログラム／プロジェクトの実施主体組織化の目的をつける。
- 5) 委員会の運営予算と分担方法のアウトラインを作る。
- 6) 委員会の目的を達成するための実施部隊（プロジェクト・チーム）を組織する。

(4) プロジェクト・チームの活動

委員会の構成メンバーは非常勤であるが、プロジェクトチームのメンバーは常勤であって委員会構成メンバーの地方自治体から主として出向させる。必要に応じて外部からコンサルタント等を雇用する。プロジェクトチームは地理的理由からアベイロ地区に1つ、ビゼウ地区に1つ組織する。2つのプロジェクトチームは委員会の指示の元で一体となって活動する。プロジェクトチームの活動内容は次のような業務を含む。

- 1) 事前調査 (Pre-feasibility study)
- 2) 詳細調査 (Detail feasibility study)
- 3) 基本設計 (Basic design)

(5) プロジェクトチーム発足後の委員会の役割

- 1) プロジェクトチームの指揮
- 2) 実施主体の設立活動と参画方法の検討
- 3) 資金調達、予算獲得活動
- 4) 中央政府等関係機関とのコーディネーションおよび要請
- 5) 各種調査報告書の審査と承認
- 6) 郡市間、地区間の要望および利害の調整

(6) 郡市の役割

- 1) 郡市の議会および郡市長の各種承認のとりつけ
- 2) プロジェクトチームへの人材の派遣および費用分担
- 3) プロジェクトチームに対する資料提供などの協力
- 4) 当該郡市内のプロジェクト用地の一次取得（最終的には実施主体へ転売）

(7) 留意事項

ある一定地域の多くの郡市が協力し、地域全体の振興のため大規模な開発計画を推進し実施するといった例は、ポルトガルには今までなかった。絶好の環境を備えたアベイロ・ビゼウ地域がこの国初めてのモデルケースとして成功を収めれば、他の地域にもこの方式が適用できることになる。この大計画を実施するに当たっての、予想される最大のボトルネックは郡市間の利害の調整問題であろう。本計画によって直接便益を受けない郡市の離脱、プロジェクト立地の取合いまたは用地提供の拒否、費用および人材提供等の負担方式に対する不満などが考えられる。ある郡市の経済効果は必ず周辺の郡市へも波及するということが分かっていても、やはり直接的な便益がないと協力しにくいという事情があるであろう。

この観点からみると、「アベイロ・ビゼウ地域総合開発委員会」の設立がクリティカル・ポイントになる。すなわち委員会が設立され、プロジェクト・チームが組織化されるまでの段階が最初の大きな山になる。この山を乗り切るためには、強力なリーダーシップが不可欠である。ICEP/アベイロ事務所がこのリーダーシップをとることが期待される。

7.5 政策に関する提言

下記はアベイロ・ビゼウ地域の工業化の範囲にとどまらず、国家の工業を振興するために必要と考えられる政策に関する提言である。

7.5.1 長期工業開発計画の策定

長期国家経済開発計画は、いくつか発表されまた修正されてきてはいるが、どれが最終的なもので、現在どの計画によって総合的な方針となっているのか、解りにくい。例えば GDPの成長目標値にしても、国家経済全体の GDPの伸びがどのようになるのか、その内訳として農林業、水産業、製造業、建設、サービスなどがどう推移するのか、整合性のあるセクター毎の目標値が不明である。更に目標を達成するには、各産業セクターにおいてどのような開発計画と投資計画があるのか、不明瞭である。本調査の国家経済開発および長期工業開発計画における位置づけも困難であった。整合性のとれた明確でかつ具体性をもった開発計画が必要である。

7.5.2 行政、開発計画、公的サービス等のテリトリーの一元化

各省庁毎に、異なった地域区分が設定されているといっても過言でないほど、地域区分が錯そうしている。これを一元化して行政の効率向上と社会コストの低減をはかるべきである。一元化を規定した「行政地域に関わる基本法」 LAW NO. 56/91, AUGUST 13 "SKELTON LAW OF ADMINISTRATIVE REGIONS" の早期実施が望まれる。

7.5.3 広域行政と広域地域開発の実現

上記のような省庁毎たて割り地域区分であるので、必然的に人口 3～5万人程度の区割りである郡市 (Municipality) が個別に地域開発計画を作り、かつ実施をしなければならぬことになる。その上、土地利用計画は国土計画省、観光開発は商業観光省、工業開発は工業エネルギー省といった風に、個別にかつ直接中央政府と協議し、また許認可を得なければならない。また、地方税は本社所在地である郡市に納付することになっているため、企業誘致のためのあらゆる開発計画が郡市単位のスケールの小さい非効率的なものとなっている。

7.3 節で述べた提言は、あるスケールを持った効率的な開発計画を提案したものであるから、現在の郡市単位の行政区割りでは、その半分も実現不可能であろう。広域の地方自治に中央政府は権限を委譲すべきであるが、その地域の単位は「中部

地区」程度が妥当かも知れない。最小単位であっても「アベイロ地区」「ビゼウ地区」はそれぞれ一つの行政単位となるべきである。

また行政の広域化と同時に地方特別税（DERRAMA）も改正する必要がある。企業の本社所在地の郡市の税収が多くなるような税制は、複数郡市にまたがるいろいろなプログラムやプロジェクトの妨げになる。

7.5.4 統計類の整備

各種統計類が不備であってまた統計間の整合性にかけ、かつ、発表が遅れる傾向にある。工業統計に限って言えば特に生産統計（会社数、立地、雇用、生産品、生産量、投資額、売上、原価、など）が不備である。国家経済開発の基礎となる統計類の整備が急がれる。

7.5.5 工業開発金融の創設

現在、特別の工業開発金融制度は存在しないので、これを創立することを検討すべきであろう。EC金融制度の基本方針は市場経済の原則にそうものでなければならぬ。EC内の金融の自由化あるいは統合が実施されれば、完全に金融もまた市場経済に組み込まれることになる。一方ポルトガルは、ECの一員として、インフレをEC平均に近づけるという命題のために、高金利政策をとっており、高金利のために国際競争力強化のための投資が抑制されるという構図になっている。EC統合のための二つの政策「インフレ抑制のための高金利政策」と「製造業近代化のための投資促進政策」を同時に達成するために、EC基金に基づくPEDIP、SIBR等の優遇措置に加え、過渡的に工業設備近代化、中小企業助成のための特別な制度金融の創設を提案する。

Table 7-1 IMPLEMENTATION BODY AND RELATED MINISTRIES OF CENTRAL GOVERNMENT BY RECOMMENDED PROGRAM/PROJECT

Recommended Program and Projects	Implementation Body		Central Government (Main Ministry(ies) Concerned)
	Individual Imp. Body (IIB) Method	Regional Dev. Corporation (RDC) Method	
1 Entrepreneur Management Education program	IAPMEI	Same as IIB	Industry and Energy
2 Institutional Financial Credit Facilities Program for SMIs	IAPMEI in corporation with CGD (State bank)	Same as IIB	Industry and Energy
3 Large Scale Foreign Investment Attraction Program	ICEP in corporation with IAPMEI and Municipalities	Same as IIB with corporation of RDC in sale of industrial parks	Trade and Tourism
4 Joint Venture Business Promotion Program	ICEP in corporation with IAPMEI and Municipalities	Same as IIB with corporation of RDC in sale of industrial parks	Trade and Tourism
5 Industrial Relocation Support Program	IAPMEI in corporation with Municipalities	RDC	Industry and Energy
6 Large scale Industrial Park Development Project	Joint venture of IAPMEI, municipalities and a bank(s)	RDC	Industry and Energy/Planning and Territorial Administration
7 Centralized Industrial Waste Treatment Facilities Construction Project	Central government in corporation with municipalities	RDC	Environment and Natural Resources/Industry and Energy
8 Viseu Airport Upgrading Project	Viseu municipality and Central government	RDC	Public Work, Transport and Communication
9 Township Construction Project	Municipalities and/or central government	RDC	Planning and Territorial Administration/Public Work, Transport and Communication

Table 7-2 COMPARISON OF INDIVIDUAL IMPLEMENTATION BODY AND REGIONAL DEVELOPMENT CORPORATION METHODS

Factors	Individual Implementation Body Method	Regional Development Corporation Method
(1) Time required for project implementation	<ul style="list-style-type: none"> Short period of time to initiate the project planning due to the conventional method (adv.) To consume a certain period of time to establish an implementation body for each project (con.) 	<ul style="list-style-type: none"> To require long period of time for legal arrangement to establish the corporation (con.) Shorter project period after the corporation being once established (adv.)
(2) Ease in fund raising	<ul style="list-style-type: none"> Separate fund raising for each project is needed (con.) 	<ul style="list-style-type: none"> The annual budget allocation system of the central government can be adopted (adv.)
(3) Burdens on local government in terms of finance and human resource	<ul style="list-style-type: none"> Burdens last upto the stage of basic design in the project cycle (con.) 	<ul style="list-style-type: none"> Burdens last only upto the stage of project identification/formulation in the project cycle (con.)
(4) Ease in project management	<ul style="list-style-type: none"> An implementation body shall be established for both project planning stage and implementation stage (con.) Budget control required for the local government(s) is longer in period and longer in amount (con.) 	<ul style="list-style-type: none"> An implementation body (the corporation) manages the project from project planning stage to the completion (adv.) Budget control required for the local government(s) is shorter in period and less in amount (adv.)
(5) Consistency in regional development	<ul style="list-style-type: none"> Project by project approaching method shall be adopted by its nature (con.) 	<ul style="list-style-type: none"> Simultaneous implementation of two or more projects in a region is possible (adv.)

Note: (adv.) = advantages for the method (con.) = constraints in the method

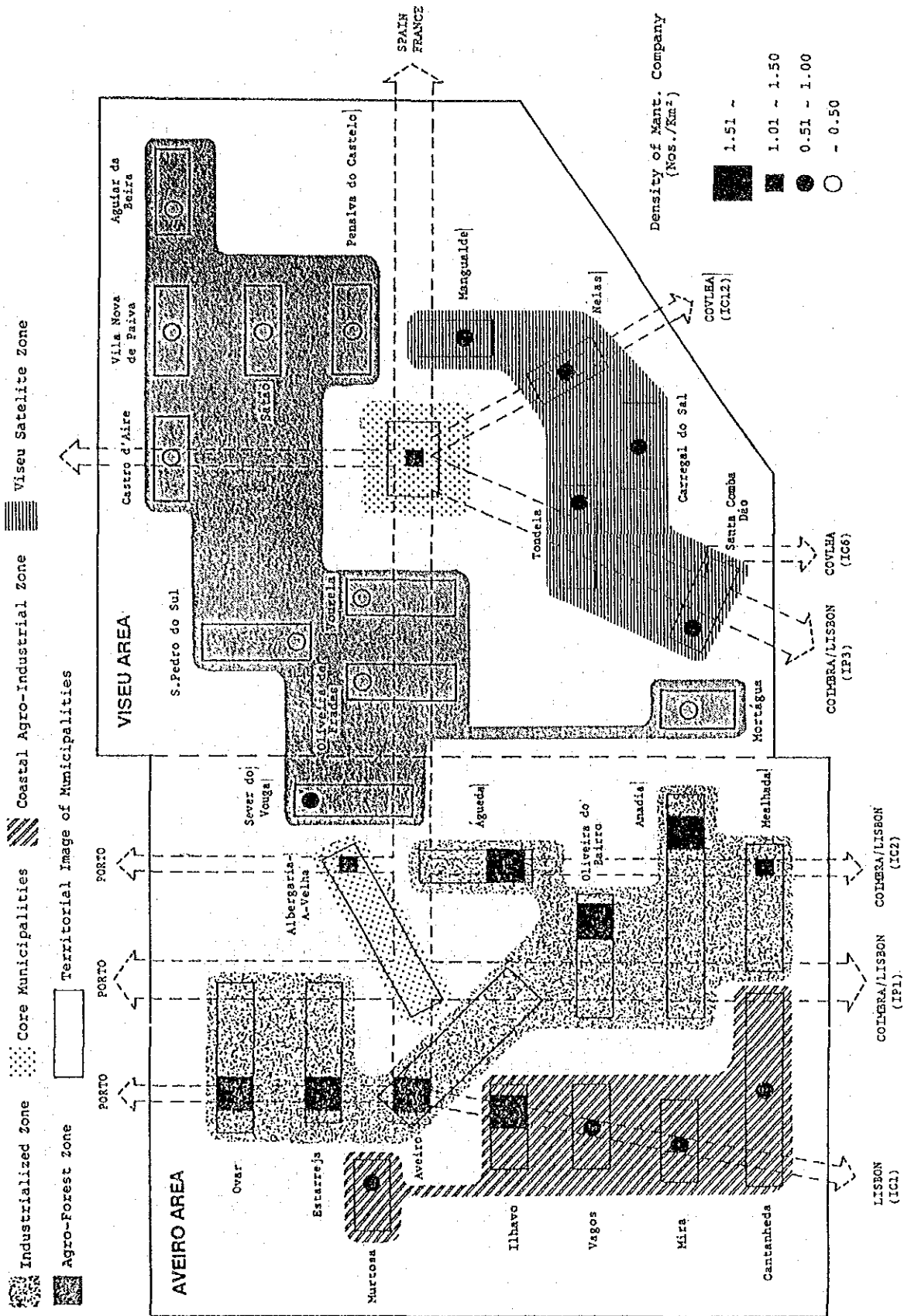


Figure 7-1 ZONING FOR INDUSTRIAL PROMOTION PLANNING

PROGRAM/PROJECT	1st year	2nd year	3rd year	4th year	5th year	6th year
PROGRAM						
1) Entrepreneur Education Program						
2) Institutional Credit Facilities Program for SMIs						
3) Large Scale Foreign Investment Attraction						
4) J/V Business Promotion						
5) Factory Relocation/Appropriate Land Use						
PROJECT						
1) Large Scale Industrial Parks (150-200Ha)						
2) Centralized Industrial Waste Management Facilities						
3) Viseu Airport Upgrading						
4) Township Construction in Viseu Area						

▲ First contract on foreign investment, J/V business

(Remark) Research/Preparation work
 ——— Implementation of programs
 ■ Implementation of construction projects
 □ Continuation of construction projects

Figure 7-3 OVERALL SCHEDULE ON INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN AVEIRO-VISEU REGION

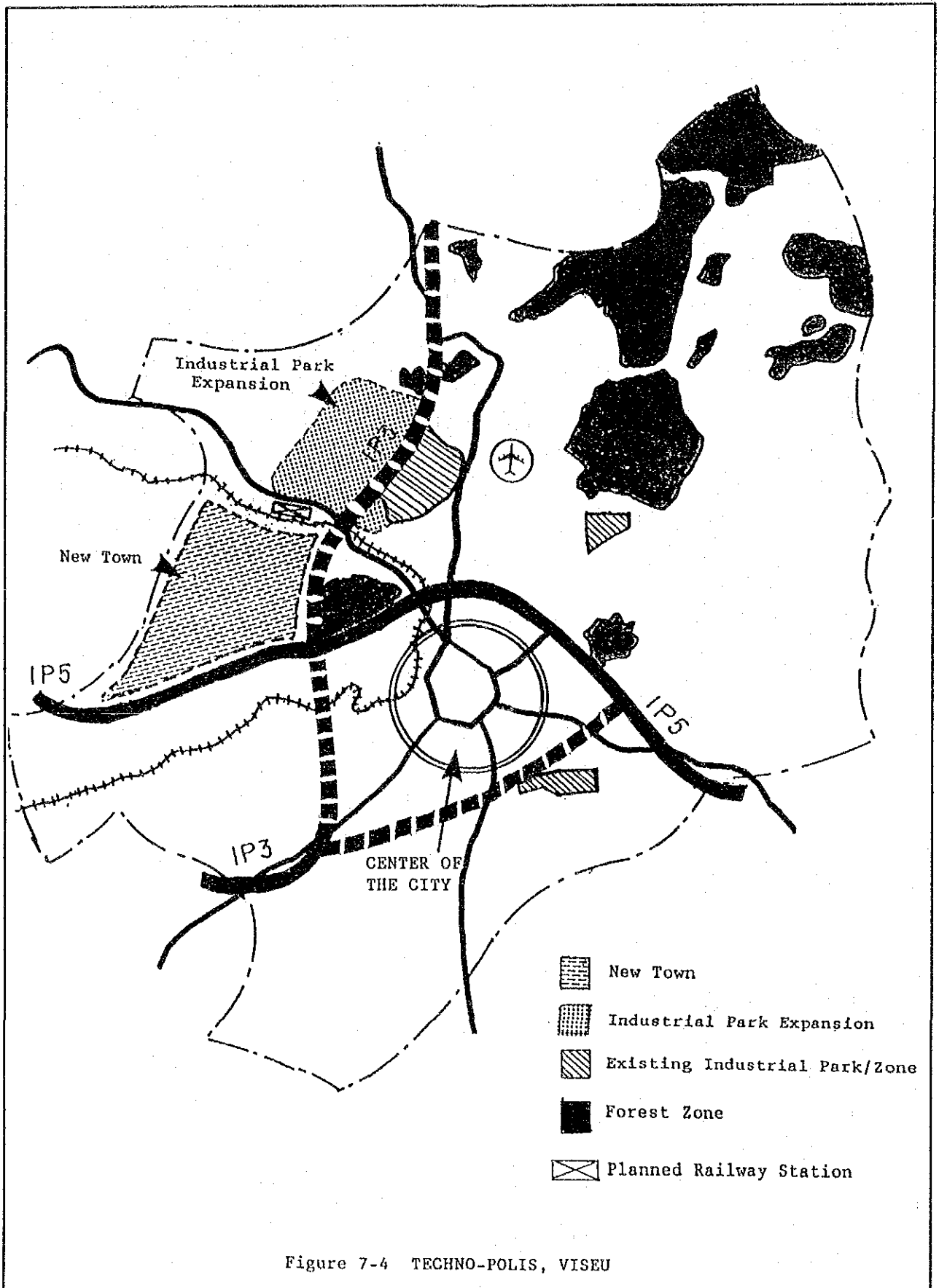
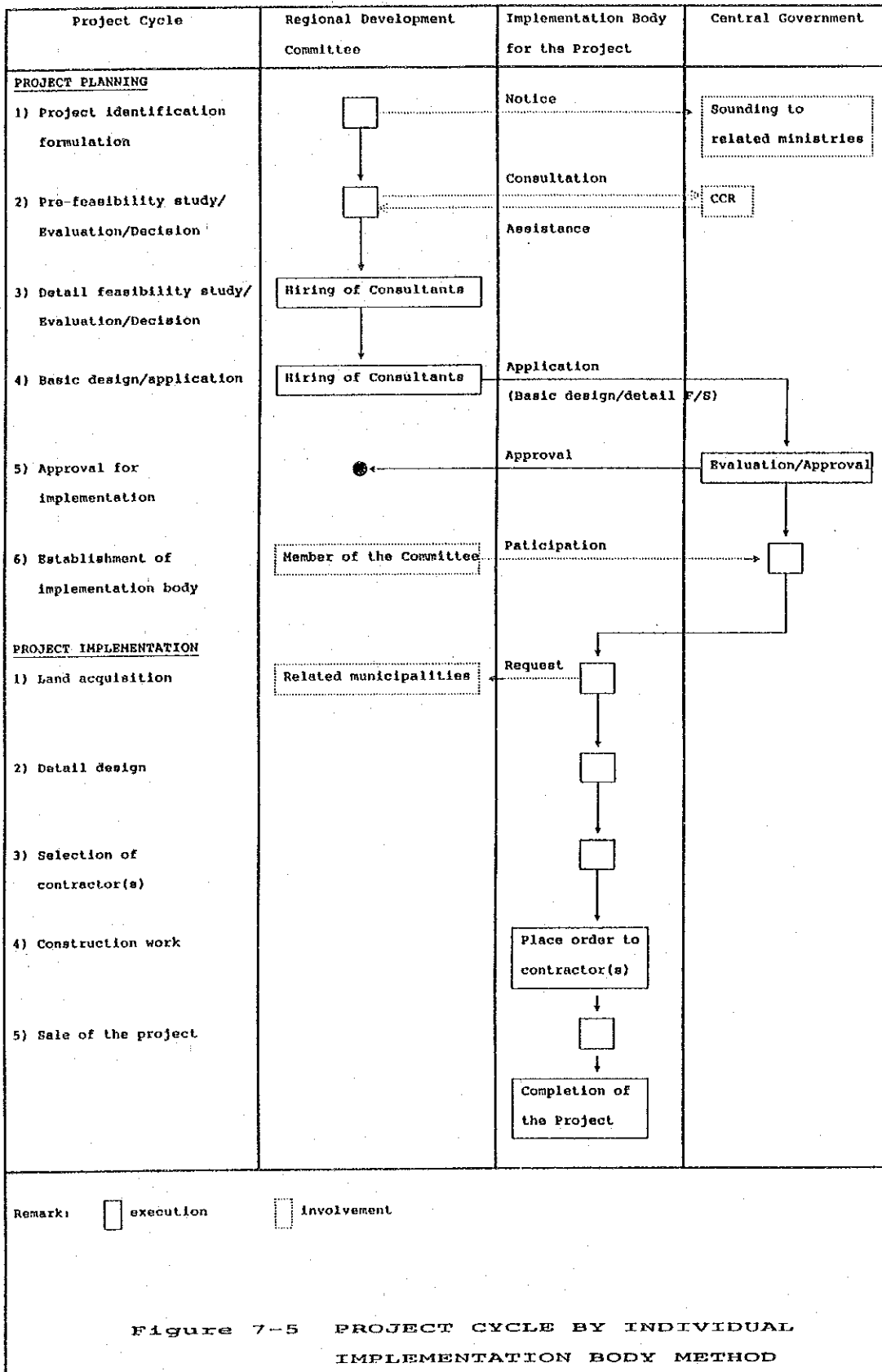
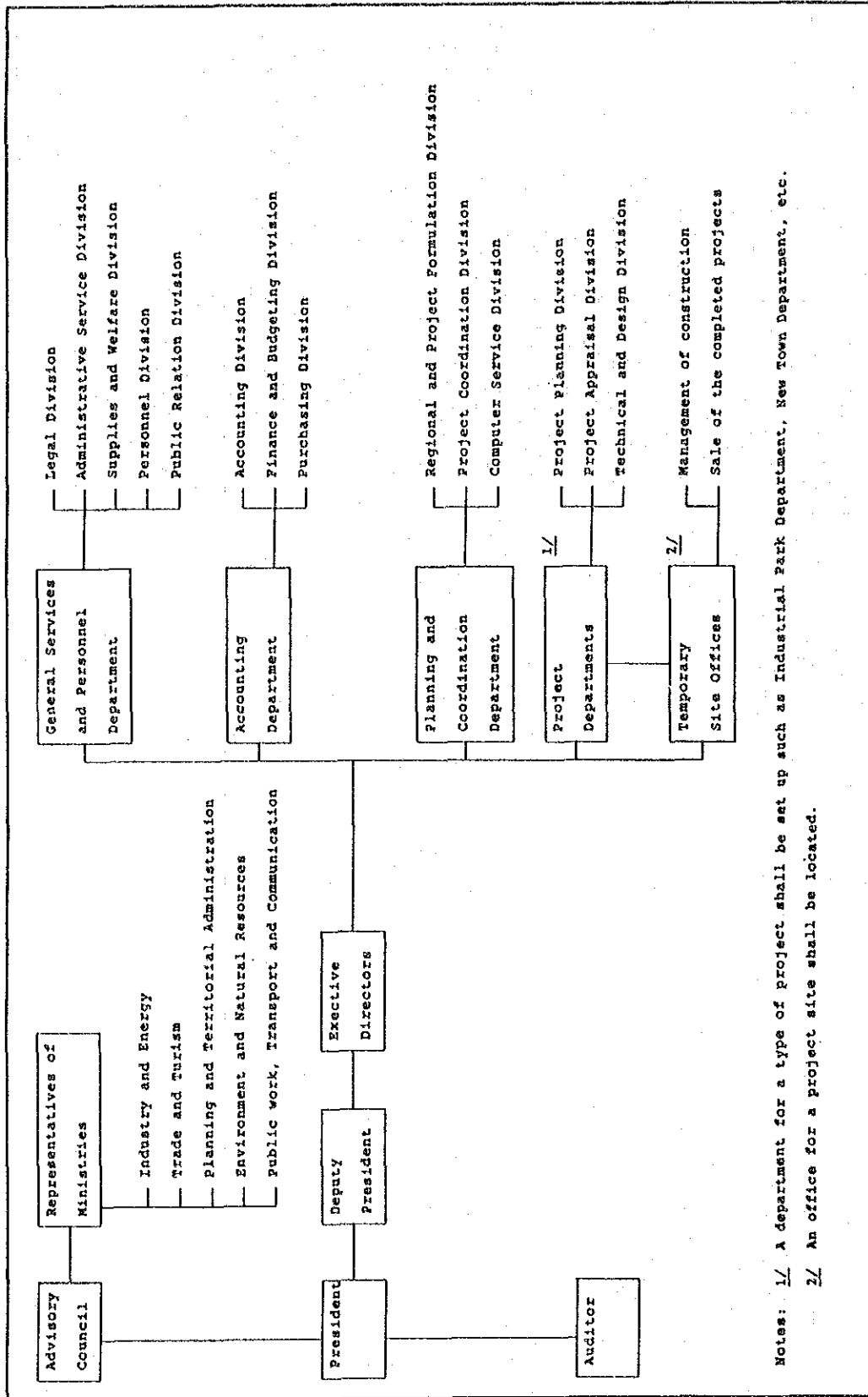


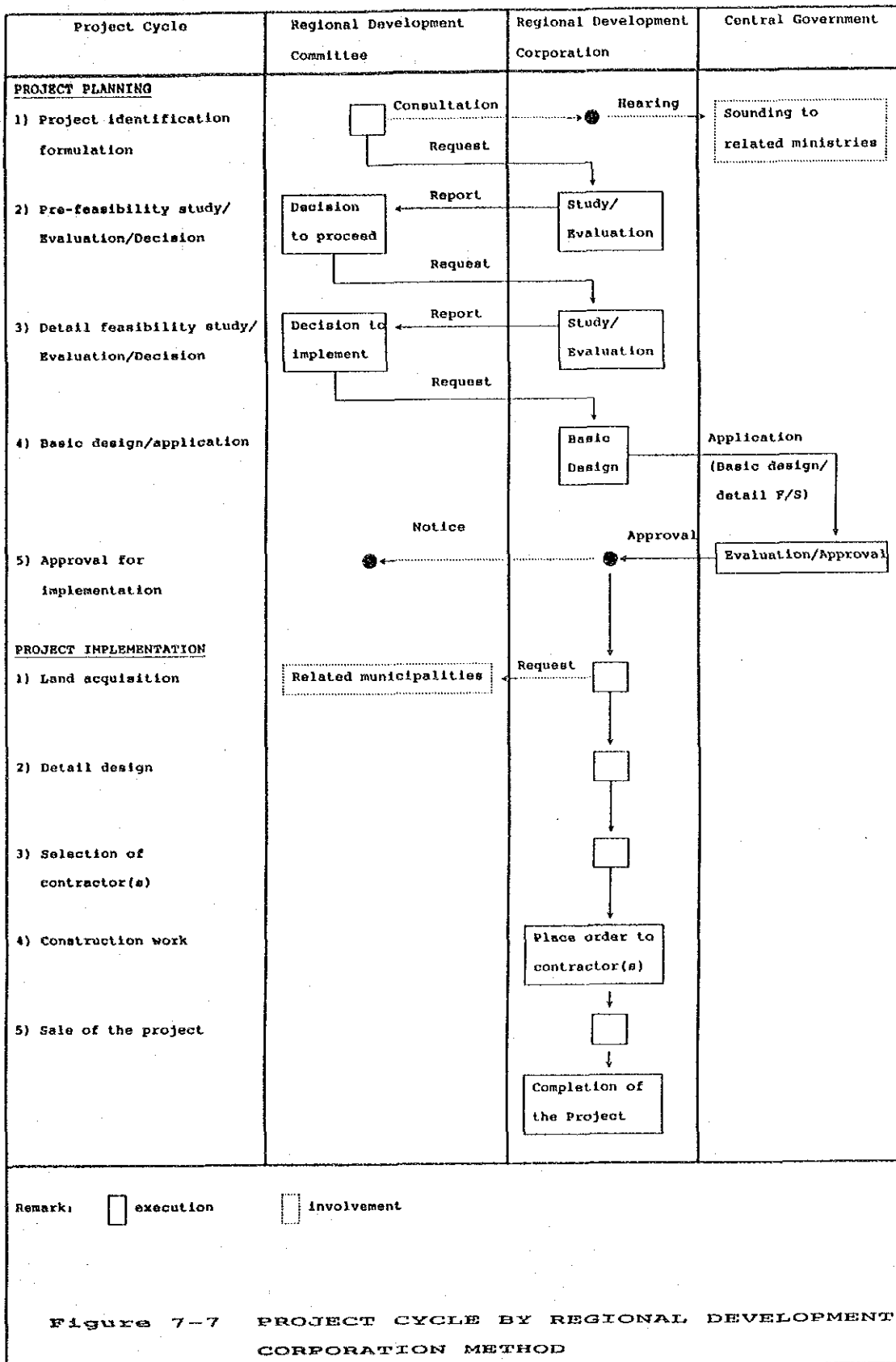
Figure 7-4 TECHNO-POLIS, VISEU





Notes: 1/ A department for a type of project shall be set up such as Industrial Park Department, New Town Department, etc.
 2/ An office for a project site shall be located.

FIGURE 7-6 ORGANIZATION CHART OF THE PROPOSED REGIONAL DEVELOPMENT CORPORATION



JICA

