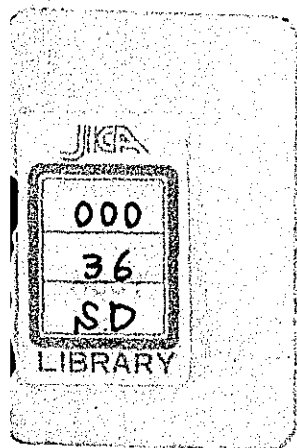


世界銀行

開発資金貸出技術

付：世銀の事業審査方針および調書作成要領

1968年5月



海外技術協力事業団開発調査部

国際協力事業団

受入 月日	84.5.23	000
登録No.	07145	5367
		SD

開発資金貸出技術

目 次

I 序 論	1
II 信用受入能力 (Creditworthiness) の問題	1
III プロジェクトの選択	4
IV プロジェクトの評価	7
1. 経済的側面	7
2. 技術的側面	8
3. 経営的側面	10
4. 組織的側面	11
5. 営利的側面	11
6. 財務的側面	12
V プロジェクトの監理	14

Source: International Bank for Reconstruction
and Development (September 1960).

JICA LIBRARY



1012501E13

世銀の事業審査方針及び調書作成要領

ま え が き	17
I 要 約	18
II 序 論	18
III 事業計画の必要性	18
IV 事業計画の内容	19
A 技 術 面	20
B 組織，経営等	21
C 商 事 面	22
D 財 務 面	23
E 特 殊 事 項	26
V 結論ならびに勧告	26

I 序 論

本書は、開発途上にある国々における個々の開発事業に対する借款の準備、管理をするに当って世界銀行が開発してきた資金貸出技術について述べるものである。この技術の多くはソフト・ローンとか或はもつと一般性のある別の形式の援助計画にも適用できるものだが、開発途上の国々への資金援助に関連して起る全ての問題を述べようとするものではない。

低開発国に対する一般的な借款計画をたてるにあつて、まず第一になすべきことは、その国の財政又は国際収支に無理な圧迫をかけることなしに、対外債務の返済をできるかどうかすなわち、その国の信用受入能力(creditworthiness)を決定することである。信用受入能力が限度に達しているときに、更にそれ以上の開発援助を与えるには、ソフト・ローンを与えるかあるいは贈与をするかしない限り効果はない。借款の返済条件をどういふようにしていても、開発資金は殆どいつの場合でも低開発国の潜在要求額には不足している。従つて資金を最も生産性の高い用途に使用すること、ならびに開発プロジェクトを最高能率で確実に遂行することが極めて重要である。かかる目的を達成する方法が本書に述べられているが、その方法はいかなる場合でも即座に簡単に採用可能な技術体系をなすものでもないし、又できないことであることを強調しておく。それぞれの低開発国は、それ自身の特殊性を持つているので、それを考慮に入れ、現地の事情を十分に知ることが大切である。また統計的資料が十分でないこともあつて経済問題や経済的变化を理解するのが一層困難である。たとえ必要とする統計資料が得られたとしても、技術的分析と共に判断が必要とされる。そして経済開発政策の立案やプロジェクトの選択は、精密科学ではないのである。

II 信用受入能力(Creditworthiness)の問題

信用受入能力については、プロジェクト自体と借入国の経済状態との両方から考慮せねばならない。というのは、国際借款の返済には、国内資金の蓄積のみならず——いわゆるソフトローンの場合を除いて——それを外貨に振替えることが必要となり、その国が外国為替資金難に陥れば外資を投じたプロジェクトは健全であつても、対外債務の返済は脅かされることになる。借入国は通常、借款の返済に必要な外貨を得るのに、自国の通貨が使用できるものと期待している。プロジェクト自体が収入をあげている場合は、借入国の自国通貨での信用受入能力は、そのプロジェクトの評価と、後述する借入国の財政状態によつて、判断されねばならない。プロジェクトが直接の収入をあげない時は、自国通貨によつて返済するためには、他の財源に依存せねばならないが、普通政府又は政府機関の租税収入に頼ることになる。しかしながら、借

款供与者に対する償還支払のための振替は外國為替入手可能性の如何にかかり、これの確保を決定するものは、その國の一般的な國際収支状態如何である。

たとえば、輸出向鉱物資源の開発のように、プロジェクトから直接外貨が得られる場合がある。かかる場合、借款供与者はプロジェクトそのものから得られる外貨に先取特権を設定することにより、特別の支払保証を獲得することができる。しかし、プロジェクトによつて輸出の増進を見る場合でも、その外貨収入を借款供与者への支払保証のために別にしておくことは多くの場合できないことであるから、借款供与者は、その國に全体としては十分な外貨収入があるということに依存せねばならない。

従つて、信用受入能力の査定に當つては、その國の輸出の総収入見込が重大であることは明らかである。又、プロジェクトが輸出を伸ばすよりも、むしろ輸入を減少することによつて國際収支を改善することも事實であつて、その種の開発は筋が通つているが、実際には事業費に考慮をばらわずに実施される危険がある。輸入抑制に役立つプロジェクトは、多くの場合、何らかの形の補助、もしくは、保護関税を必要とするが、その代償は輸出工業を含む他の經濟が負担せねばならない。この種のプロジェクトについては、プロジェクトの慎重な評価が一層必要である。さもないと国内資本投下の方向にゆがみを生じ輸出を抑えることになる。結局輸出の振興こそ經濟發展促進剤の中で最も効果のあるもので、現地産業發展の最良の誘因となる。換言すれば、國際貿易が上昇をたどつているときに最も容易に經濟發展を遂げるもので、一國の輸出成長が止まれば、必ずやその他の經濟の發達も損われ、さらには發展が止つてしまう。

一國が追加的な對外債務の元利償還をなしうるか否かを判定するにあつては現存債務の保有高と返済条件が明らかにその中心的要素をなす。對外債務に関する総合的情報を基にしてこそ年々支払わなければならない外國への元利返済額と國民所得増大ならびに外貨収入の増大とを広い範圍に亘つて比較することができる。

債務の大きさよりはむしろ短期債務の割合が大きすぎることから、多くの場合困難が生じてきている。かかる場合は毎年の返済額が、外貨取得額を越えて急速に増加するので、厳しい輸入削減をするか、あるいは、緊急援助がとりつけられないときは、債務不履行の止むなきに至る。他方、健全なプロジェクトに対し、長期借款を背負つても、その國が健全な貿易、為替政策を堅持するならば、債務が實質的に増すことにはならない。生産性の高いプロジェクトに対する借款は、その高収入によつてつり合いが保たれるので國際収支を改善させる。

重要な問題は對外債務に対する毎年の元利償還額の水準である。金利が安ければ安い程、又返済期間が長ければ長い程、同額の年間支払額で償還される債務額はそれだけ大きくなる。従

つて開発援助の供与条件が重要な意味をもつ。プロジェクトそのものに理由があるろうと国際収支に問題があるろうと、無理な重荷をかけないよりの条件で、融資がなされることが大切である。多くのプロジェクトは長い年月にわたれば収支が償りようになるが、短期又は中期の借入金でしばしば賄われている。非常に短い返済期間の場合は、その国の外貨収入に由々しい負担を課し、外貨収支の変動に対応するのに必要な弾力を破壊する。また、政府が遂行しなければならないが、その利益の大部分が一般国民の手に帰するため元利償還を行なえるだけの収益をあげないプロジェクトに融資する場合にも、同様な結果が生ずるのである。かゝる場合には債務のあるものまたはそのすべてが短期間に一般予算の負担になるが、その予算たるや、既に政府の経常支出で過度の逼迫を来している。一国の国際収支の様相は、独立経済体の運営ばかりでなく、政府の政策の結果である。信用受入能力は、国際収支の如何にある以上、外国為替資金需要を輸出、貿易外の収入及び外貨借入ならびに外国援助資金の手取りの範囲内に制限せんとする政府の方針によつても左右される。

インフレーションの必然的結果は周知の通り、輸入を刺激し、輸出を阻み、そして手持外貨を危険状態にまで低下させ、短中期の対外債務の累積をもたらす。かゝる状態が続けば、投資に歪みを生ずる。こんな風にしてインフレーションは対外債務返済を一層困難にする傾向がある。

インフレ回避の重要性は勿論よく知られているが、多くの低開発国の財政の健全管理には、インフレーションを排除すること以上のことが要求されまた強調される。海外の情勢変化に順応出来る経済力は、信用受入能力上欠くことができないもう一つの重要な要素である。このことは、一種またはごく少ない種類の商品、もしくは値段の大巾に変動する商品に依存して大量の輸出をなす国にとつては重要である。一国の輸出品の需要が減退すると、外貨収支残高を回復せんとする力が働き出す。しかし政府としても、外貨収入の低下に対応する経済政策を慎重に講ずる必要がある。そのため政府の経済財政々策の上に責任が一つ加わることになる。外貨準備高は、対応政策が効果を発揮するのに必要な極めて重要な要素であるところの時をかせぐものであるから、その準備高がもつとも重要となるのは、こうした事態の時である。

こうした理由から、借款受入国の金融政策が借款供与者にとつて重要な意味をもつことになる。もしその政策が対外債務の返済見込に危惧を感じるようなものであれば、経済の安定を回復する政策の樹立が借款受入国に要求されるのは、極めて当然のことである。必要と思われる救済政策が、すべて借款の前に完遂されておらねばならないと主張することは概して實際的でなく、むしろ安定経済の再建に向つて、政府が現実適切な方法を講じている具体的な確証を

損むことの方が望ましい。

信用受入能力は、経済力だけで定まるものではなく、かなり広い範囲で決まるものであり、その国の対外債務に対する姿勢という無形の要因にもよる。必要とあれば消費水準に犠牲を払つても債務返済を継続する意志のあることを表明する国は、それに匹敵する真剣さをもつて対外債務処理をしない国に比し、明かにもつと良い信用供与の対象になる。確かに、時として諸事情のため債務不履行の止むなきに至る場合もあるが、かかる場合でも債務に対するその国の態度ならびに債権者に対して取つたあるいは申し出た解決方法の内容こそ、将来借款供与を判断する上の有力な指針となる。それ故すべての融資者は、その国と、外国債権者間に良好な関係が生まれ且つ維持されることに、直接の関心を持つものである。例えば世界銀行は、公然と設定された対外債務の不履行者の借款申込に対しては、公正且つ妥当な決済が行われるよう適当な処置が講ぜられない限り、又講ぜられるまで援助は出来ないと回答することになっている。

III プロジェクトの選択

開発融資は、融資を受ける国の成長に最も役立つことに向けられるべきである。これは、普通の民間融資において最善とされる目的よりは、もつと広い目的を有するものである。その資金は、消費よりも投資を増大するために使われねばならないのみならず、投資は全体として資源を最も有効に利用することに向けられねばならない。

従つて理想としては、開発援助には、受益国のあらゆる部門における投資の評価が必要となる。この課題を十分遂行することは大掛な仕事である。然し一般的に言つて、経済各部門の優先順位をある程度検討して、どこに最も緊急な事業が存するかを明らかにすることは可能である。各経済部門の検討に当つては、工業あるいは農業と基本公益事業——交通、電力、港湾等——とを識別するのが有効である。経済開発促進の課題は各部門でそれぞれ違つており、更に、前者の公益事業は、政府の責任であることが多く、後者の工業又は農業は伝統的に私企業の領域にある。

基本公益事業はその名の示す如く、他の経済部門の成長に対し先行条件をなすものである。公益事業の一つが遅れを見せれば、隘路を生じ、その場合には最優先順位を以て行うべき事業が概ね明白になる。ある基本公益事業の発展それ自体が、他の投資を刺激すると考えられる場合は、事はより面倒になる。例えば、新しく道路を造れば、工業、農業活動を盛んにするが、必ずそうなるとは決つていないので、その特殊の場合を入念に研究する必要がある。予想された発展が実現しなかつた実例が数多く知られている。

各経済部門が適確な速度と方法で発展することを確保するため、政府は開発計画を立案するが、その計画で最も重要な部分を占めるのは、経済的性質をもつ基本公益事業のみならず、教育、保健、その他の社会事業への出資も包含した公共投資計画である。この種の計画の樹立に当つては、資金調達可能な公益事業部門への投資の規模ならびに多くの要望される事業のうち、いづれをとり、いづれを後まわしとすべきかにつき政府が決定を下す必要がある。その決定には、計画実施に使用出来る財源を慎重に勘案すると共に、何れが最も国の発展に貢献するか、プロジェクトの一個一つについて検討せねばならない。

公共投資計画作成上重要な問題は、経済的または生産的プロジェクトと、緊急かつ有益ではあるが、直ちに商品またはサービスの増進をもたらさない社会的プロジェクトとの均衡の問題である。すなわち、生産的プロジェクトそのものは、電力事業や鉄道のように歳入源となるものか、或いは国民所得をふやすが直接政府の歳入の増加とならないもの（洪水防禦や道路の如き）の何れかである。前者の生産的の事業に十分重点がおかれていないと、事業の運営ならびに、その建設のために借入れた債務返済のために経常支出の増加を来し、現行予算の均衡維持が困難となる。

工業部門の発展を促進する仕事は、基本公益事業の対策よりも複雑である。技術の変革により起る設備の陳腐化は急激であり、原料の買付、製品の市場開拓は更に複雑多岐であるから、危険は大きく、その要請される事業企画能力は極めて厳しいものがある。低開発国政府が工業化に取り組むには、ごく一部を除きまだその体制にない。民間資本の興味を引かないプロジェクトに対し、公共資本を求めんとする要求が多いことが、競争産業はできる限り私企業に委ねることになつた有力な理由である。公共事業と私企業との間に一線を画して、その限界を定めることが国内資本の産業投資、及び外国の民間資本の流入を刺激する最良の方法である。この点に関する政府の意図が、はつきりしていないと混乱を招き、企業心を畏縮させる結果になる。更に又、政府の私企業への参加は、政府統制企業における決定が政治的配慮によつて影響を受けるような可能性を常に伴なり。政府は、その性質上種々の圧力を受けるものだが、その圧力が企業の経営に持込まれることは望ましくない。結局のところ、特に低開発国において、政府には製造企業の経営に必要な実行や管理に当る人員がひじょうに不足している。民間経済部門が必要とする補助的サービスについては政府は通常十分な人材を保存している。何か重要な商品又はサービスの生産、あるいは天然資源開発のためには建設費が私企業では到底調達できないため、民間企業心が起りそうもない場合には、政府は、たとえば、国庫の支持を得ている開発銀行を通じて資金を援助するとか、あるいは保証を与えるとかして援助する方が、政府自身

企業主として業界に入るよりも望ましい。

長期資金の獲得に難渋しているのが中小企業の常であるから、その国の事情に明るい現地機関は欠くことのできないものである。こうした開発銀行が存在すれば、外国資本の導入を刺激する途も開かれる。世界銀行は、民間が所有し、管理することを建前とした——但し通常政府の何等かの支持を得ているが——この種の機関の設立を促進することに積極的である。

すべての中で恐らく農業開発が最も難しいものであろう。即ち農業技術、土地使用及び土地保有権の問題ならびに農業普及事業の必要等は資本の有効利用よりも遙かに重要である。ある国では、何世紀も前から続いている因襲的農業を近代化することは社会革命にも匹敵する。農業クレジットの形で外国援助を求める希望が制限されているがそれは農業投資が有利でないからというのではなく、そのクレジットを利用する上に必要な条件に欠けているからである。灌漑、治水または土地開拓計画が実行可能なところでは、多額の資本支出を要するので、例外的に農業借款への需要が大きい。しかも、その収益の大部分は農家の方にいつてしまい、政府が投下資本の償還をするに足る収益を挙げる事が出来るのは稀である。それ故、対外債務返済のなにかしらの部分は、一般租税歳入で支払わねばならない。国によりそれぞれ事情が違うので、確固たる方針を打ち立てることはできないが、しかし、一般的にこれだけのことは言える。即ち、収穫物を市場に出すための道路、灌漑、水道、排水等の基本農業施設は、政府或いは公共団体が当然なすべき事業だが、農具の整備、作物の栽培、家畜の飼育等は、農家の手に委ねるのが一番良い。それでもなお、政府は、しばしば農業開発銀行などによつて、農機具購入資金貸出機関を設立するために援助している。ある国では、農家が個々にはできないことを団体でやるのに、生産者協同組合が有用な場合もある。販売計画や農機具プールはその一例である。

以上述べたことから、種々の比較プロジェクトを一回のテストで選定できる方法のないことは明らかであろう。一つの企業を拡張するような場合は収益性を簡単にテストするだけで十分なきもあろうが、公共事業や、インフラ・ストラクチュア分野では、通常もつと多くの解析を必要とする。このことを念頭において、次章では特定プロジェクトの評価をなすに当り生ずる問題について述べることにする。

IV プロジェクトの評価

一般に、プロジェクト評価は、三つの基本的観点からなされねばならない。それは、六つの異つた見地からのプロジェクト調査を伴うものである。

第一の質問は

そのプロジェクトから発生する財貨またはサービスが国内消費、あるいは輸出経済としてその国経済にとって必要か否か。

この質問に答えるためには、経済的見地からプロジェクトを調査せねばならない。

第二の質問は

そのプロジェクトが適正に設計され計画されているか

この質問に答えるためには、技術、運営管理、組織、収益性の4つの異つた見地からプロジェクトを検討せねばならない。

第三の質問は

そのプロジェクトの資金調達方法は適正かまた（それに関連しある場合は）プロジェクトの収入見込は満足すべきものか

この質問に答えるためには、資金的側面からプロジェクトを検討せねばならない。

これらの6つの異つた側面は、以下順に述べるように、その重要性は相対的でプロジェクトの種類によりかなり変化する。

1. 経済的側面 (Economic Aspects)

そのプロジェクトの属する経済部門（たとえば農業、運輸など）は、当該国の経済開発基本方針においてすでにその優先性を認められた部門の一つであるとする。

プロジェクトそれ自身の経済的な検討は、通常ある種の市場調査を含み、その範囲は、プロジェクトのタイプによつて異なる。ある場合には、（例えば小規模な電力施設の場合）市場調査は比較的狭い地域に限られるだろう。それとは全く逆の場合、（例、鉄鉱石資源開発）市場調査は世界市況にまで及ぶこともある。

経済評価の目的は、プロジェクトが要投下資本に対し、適正収入を上げることができるかどうかを検討することにある。適正収益率 (rate of return) はむずかしい問題で、その答えは、ケースバイケースである。市場が自由に操作される場所では新しいプロジェクトの収入は、その国において四敵する企業のものより少なくはないはずである。しかし独占的性格をもっている故に、法律に従わねばならないプロジェクトの場合（例えば公共施設や運輸組織の場合）、適正利潤は、明確ではなくなってくる。そして望ましい結果を得るためには、し

ばしば価格算定公式の適用に弊をえざるをえない。

プロジェクトが生む直接的な収入のほかに、経済発展に寄与する他のいくつかの面がある。その一つは、プロジェクトなかりせば活用されない物的、人的資源をどこまで開発するかということである。又ここに、プロジェクトが関連産業（例えば、そのプロジェクトのための原料供給や加工産業）の促進に好都合な条件を生むかどうかという問題がある。この問題を裏からみれば、必要な関連産業の開発が同時に行われるという条件においてのみ、そのプロジェクトが成功するものなのかどうかということである。（例えば、製鋼業の設立又は拡張は、その原料及び製品の適当な輸送施設がある場合のみ実現可能であるといった問題）

農業プロジェクトの場合、経済分析はいくつかの段階においてなされねばならない。（即ち、個々の農民について、プロジェクト全体について、および経済全体に及ぼす効果について）

経済評価の重要な側面の一つはプロジェクトが輸出の増加促進という方法にしる輸入代替の方法にしるその国の国際収支に与える効果を測定しなければならないことである。もちろん、国際収支における純効果を云うのである。つまり債務返済はもちろん、スベアパーツや原料の輸入、その他プロジェクトから生ずる間接的影響も考慮されねばならない。

ハイウェイや鉄道プロジェクトを考える場合、それが特に全国的規模の場合には、輸送手段の種々のタイプ（ハイウェイ、鉄道、内陸水路輸送）のそれぞれの利点を比較研究する必要がある。同様にエネルギー資源の開発プロジェクトの場合、種々のエネルギー資源の相対的有利性を検討せねばならない。

経済に関するもう一つの重要な問題は、そのプロジェクトの成功が競争からの保護措置に依存するものかどうかということである。この措置にはさまざまな種類がある。最も一般的なものは、輸入税又は割当制であり、鉄道の保護のための道路輸送制限など他のタイプの保護措置もある。幼稚産業（infant industry）という古典的理由で、ある期間の保護が正当化される場合もあるが、一般にいかなる保護も慎重に始められるべきである。

プロジェクトが法的独占産業である場合は、法律の監督の下でそのプロジェクトの健全な運営開発ができるものであるかどうかを調査する必要がある。プロジェクトの管理および規則あるいは価格政策がプロジェクトの順調な運営を危くする場合には、対外援助（例えば世銀ローン）はそれ等の必要な変更があつてはじめて供与されるようになることが多い。

2. 技術的側面

調査の技術的な面は、技術者及び専門家による評価作業の問題である。

第1に検討すべきことの一つは、すでに述べた市場調査の結果に関連して検討されねばなら

ない計画運営規模である。これは大規模でしか経済的に実施不可能な工業（その顕著な例は鉄鋼一貫工場）の場合特に重要である。技術的な評価には、提案された製造工程の調査が含まれる。（またここにおいて技術の陳腐化が考慮されねばならない）種々の生産要素（原料、燃料、電力、水、熟練労働者）の利用可能性についても確認する必要がある。立地条件は生産要素源、輸送および製品の市場との関連で考慮されねばならない。またプロジェクトのレイアウトは、特に将来の拡張という観点からひじょうに重要であろう。また操業達成度の推定基準も検討されねばならない。

プロジェクトに対する技術的な準備が十分であるかどうかを考える必要がある。何か新規事業を行うとき、又はひとつの組織が操業の規模に変更をもたらす大きな拡張を企てた時には、多くの場合技術的な準備に対する責任を有する者を援助するためにコンサルタントを雇う必要がある。コンサルタントの仕事の範囲は次の機能の1つ又はそれ以上をカバーする必要がある。即ち設計、仕様書の作成、入札告示のドラフト作成、入札書の分析及び契約締結に関する報告、納入者およびコントラクターへの支払いならびに器材輸送の手はず、器材の検査および督促、建設および据付けの監督、職員訓練のための準備または訓練および当初操業の監督。コンサルタントを雇うときには、その会社が良い評判と実績をもっていることのみならず、そのスタッフおよび組織が適正なものであるということを確認して選択する必要がある。

この技術面での評価には、また工程表の調査も含まれる。この工事進捗予定表は、設計から据付までのそれぞれ異なる工程のすべてをカバーしていなければならないし、また作業条件の季節的変化をもたらす影響なども考慮に入れねばならない。

評価担当のエンジニアの仕事には、概算工事費の算出基礎の調査も含まれる。工事費概算には、建設期間中の予備費及び物価水準の上昇のために適当な余裕を見込んでおかねばならない。建設中の借入金の利息および当初運転資金のための調達もなされねばならない。工事費概算はふつう現地貨所要額と外貨所要額ならびに支出時期およびプロジェクトの主要部門別に内訳けする必要がある。

プロジェクトの種類によっては、それぞれ一連の固有な問題をもっている。例えば、電力施設のある開発段階においては、多額の初期投資を要するが運転経費が低廉である水力発電所を建設すべきか、あるいは、初期投資額は小さいが運転経費が高い火力発電設備を設置すべきかという問題である。この問題に答えるには、実際的な投下資本利率を想定することが重要である。水力発電プロジェクトにとつてはダムサイトの地質調査を行なうことと、信頼しうる最小流量の確認および考慮すべき最大洪水量の推定のために水理学的記録を調べることが必

要である。貯水池に起りうる土砂沈殿も、又検討されねばならない。農業分野においては、調査の最も重要な主題の一つは、土壌調査を充分にすることである。多くの農業プロジェクトにおいて、成功はなかならず普及事業による農民教育および農民の積極的な新栽培法の採用意欲などによつてもたらされる。土地占有制は、この点では特に重要な問題である。ある種のプロジェクト、特に鉄道およびハイウエー建設プロジェクトにおいては、すべての詳細な技術調査が完了しなくとも建設作業を開始することができる。そのような場合、作業量の見積、特に土工費に相当な幅が生じるだろう。工事費を見積る場合は、このような不確定なものには、余裕を見込んでおく必要がある。

3. 経営的側面 (Managerial Aspects)

経営管理の評価には特有のむずかしさがある。もちろん、プロジェクトが現存の組織によつて実施される場合には過去の実績から経営管理の仕方に関して多くのことを学ぶことができる。しかし、過去に良い実績をもつた経営管理であつても大幅に拡張された操業をするには、不適切であるということがよくおこる。特に権限をもつた適当な経営責任者を得ることはしばしばむずかしい。これは、上層部から責任者を選任しようとしないうことのみならず、中堅層に優秀な人材がいないうことにもよらう。

経営管理の経験と能力の欠如は、多くの国において経済開発の途上で直面する主な困難のひとつである。

ある国々においては、経営管理の役割に限定された概念を抱いているため、その困難さは更に複雑となつている。そしてそういう国々においては、経営管理はただ単に操業を続けることではないということが理解されていない。そして、しばしば経営管理の責任ある地位に外国人を雇おうとしない。この問題に対するひとつの解決策は現地投資家と現在の外圍の組織体と手を結ぶことである。もうひとつの可能性は、いくつかの異なつた組織に集中的な経営管理サービスを提供する専門的経営代行機関をもつことである。

しかしながら、これらの解決策が実行できない場合及び適正な経営管理を合理的に確保するただひとつの方法は、それを輸入することであるといつた場合がある。外國の組織体との経営管理契約をとりまとめることは可能であらうし、あるいは経営管理のために外国人を雇うことも實際的であらう。そのような措置の目的のひとつは、外国人が現地人をできるだけ早く彼らに取つて換われるように訓練することである。

低開発国といわれる国でのみならず、よく起る問題は、國有企業の経営管理の問題である。効果的に経営管理されている國有企業があることも事實だが、他の多くは、特に柔軟性および

迅速な判断を欠いているため経営管理がうまくいっていない。この問題を解決するひとつの方法は、公団または独立機関の設置である。しかし、これも本質的には何ら良いマネジメントの保証にはならない。政治的理由で責任者が任命されたり異動したりする場合やまた任期を制限したり、経営管理の継続を妨げたりする措置がとられているような場合は特にそうである。

4. 組織的側面 (Organizational Aspects)

プロジェクトの組織は、プロジェクトを運営段階にもっていくために必要な組織と、稼働以降に必要な組織のふたつの段階におのずと分かれる。ここで調査されねばならない問題としては、集中あるいは委任されるべき責任および権限の範囲に関する問題である。もちろんこれは、運営の規模およびその地理的な拡がりに密接な関連をもっている。

組織のもつとも重要な側面のひとつは、適正な内部統制の問題である。組織は、機能の効果的な経営管理のために、絶えず目標達成のチェックをし、問題が生ずるに従ってそれを明るみに出すような報告を遅滞なく提供できなければならない。もちろん組織は、遅滞なく経営管理の決定を実行に移すことができなければならないということも重要である。

経営規模の拡大に応じて、従来組織の一部に組み入れられていた機能は、別の部分に分ける必要がある。一方、ある種のプロジェクト（たとえば、港湾開発に関するプロジェクト）においては、いくつかの異なつた関係当局が、本質的にはひとつのものである運営の種々の面に責任をもっていることが調査により明らかになるだろう。その場合には、全体的にみて関連のある機能をひとつの機関に集中させる必要がある。

電力産業、鉄道産業などの統制産業 (regulated industry) に関する組織の問題としては、特に次のようなものがある。すなわち、統制機能を働かせる機構（例えば料率委員会）がその任務をうまく実施できるように計画されているかどうか、また実際的に行なわれているかどうか、といった問題である。

例えば、料率を即刻調整して経営管理ではどうにもならないコスト増をおぎなうような法律があるが、実際には必要とされる料率の引上げは困難であり、またおくれたりしている。

5. 営利的側面 (Commercial Aspects)

営利面の評価では、プロジェクトの建設に要する資材の購入、操業のための原料、動力および労力の獲得ならびに製品の販売の手筈について調査するよう要求される。

建設段階では、費消された資金に対して最高の対価を計画された措置によつて確保できるか否かを見るのが、主要な目的である。このことは、その措置によつて納入業者あるいは請負業者の間に有効な競争をひき起さねばならないということを示しているのである。これを確保にする

方法としては、普通、国際競争入札が最も良い。もちろんこれには例外がある。

例えば、スベーパーツに対する投資と維持費の両方を削減するため、既存設備を基準として、規格を合わせることは最も経済的であろうし、又認可を受けて (under license) 製造する場合は、競争することは適当でなからう。

プロジェクトの責任者が、資金の使途方法について最善の決定をなすうる知識および経験を有するか否かを調べる必要がある。多くの場合、責任者は、外部の援助を必要とするが、その援助はコンサルタントに求めることが出来る。

プロジェクトが操業段階にあるときの営利面を調査する場合には、原料および動力の獲得ならびに製品販売の方法を調査しなければならない。なかんづく、所要運転資金の額にひきまうに関係のある仕入および販売の支払条件の調査が必要である。

この調査分野においては統制企業、殊に電力事業に関していくつかの非常にむづかしい問題が起る。ここでは二つの問題が論点となる。その第一は、企業体が許された料金で十分な収入をあげうるか、どうかといった問題である。

この問題は、金融面の評価に関連して次に述べる。

第二の問題は、料率内容が種々の関係取引や顧客に適合しているかどうかである。

6. 財務的側面 (Financial Aspects)

財務面の調査は2つの部分に分かれる。即ちそのひとつは企業が操業を開始するまでに要する資金の額と、その財源に関する事で、他は操業後の運転経費、収益および資金繰りに関することである。わかりやすく十分に説明するために、ひとつのプロジェクトが既に操業して収益をあげている企業によつて遂行されるものと仮定して概説する。この種のプロジェクトについての財務調査のあら筋ができた後に、他のプロジェクトに対する変化を考察する。

第一の問題は、所要資金額である。それには次の項目の全部又は一部が必要とされる。

- a) プロジェクト自体に必要な財貨およびサービスの価格
- b) 物価上昇および予備として見込むべき余裕
- c) 建設期間中の借入金に対する金利

プロジェクトの財務的評価を行うには、さらに、建設期間中に当該プロジェクトの資金として役立つか、または反対に余計な支出を生ずるかもしれないその企業が行なっている他の事業の財務状態についても考慮する必要がある。

最後に、プロジェクトの操業を開始するに必要な営業資本には余裕を見込んでおかねばならない。

十分な営業資本がないために困難に陥るプロジェクトが数多くみられる。営業資本は、生産または販売の季節的変動を考慮して在庫品、原料品、スペアパーツ等の最適量、金融をつけねばならない受取勘定を示すことになる販売の支払条件、および受取、支払の狂いに対処するに必要な金額を基礎として見積らねばならない。

金融所要額を賄うよう立案された財源中には、通常、操業から生れた資金（減価償却や内部留保）が含まれている。又その財源中には株式発行の手取金も含まれているが財源の一部は、長期または短期あるいはその両方の借入金で賄われるのが普通であろう。多くのプロジェクトには、中央または地方財政からの公共資金支出がある。

資本が乏しく、貯蓄率の低い国においては、利益の内部留保が重要であることは強調されねばならない。そのことは多くの国々に課税法規が存在することによつて認められるが、統制事業特に電力事業においてその新規建設費のかなりの部分を支払うに足る資金を、操業によつてあげることができない国もある。

財務分析の方法は次の2つの見通し書を作ることである。

- a) 予定されている支払いのための資金が必要な時にすぐ得られるかどうかを判る資金繰表
- b) 建設期間中の企業体の財務状態を示す定期的貸借対照表

これら2つの見通しは、収益予想と共に、操業後も資金繰り状態がわかるように行なわれねばならない。これらの3つの予想をなすに当つては、創業時の困難を克服するに要する時間ならびに製品が市場で消化される速度を考慮に入れなければならない。それに見合つて、所要営業資本の増加についても計算せねばならないだろう。

調査員は、これらの見通しに基づいていろいろの判断をまとめねばならない。建設期間中に資金不足が発生しないこと、および建設終了時における財務状態が健全な財政原則の要求する条件に応じ得られるということを確認せねばならない。調査員は、操業から期待される収益は、投下資本に対して適正な利潤であるかどうか、また操業によつて生ずる資金には、確定負債を支払うに足る十分な余剰があるかどうか、そして収入は健全経営のため、また出来れば将来の拡張のための準備金を設定するに十分であるかどうかを判断せねばならない。

調査員は、こうした判断に照してみれば、資金計画が健全であるか否か、または変更を必要とするか否かが判る筈である。逆にプロジェクトの資金調達条件を、とりまとめることも出来る。その条件の狙いとする所は、なかんづく、その後の経営が財務状態およびその見通しを危くしないものであることを保証することである。このことは、今後の借入枠ならびに現金配当に制限を加える要因とならう。ある場合には更に担保をとり、また、追加所要資

調達のための措置を講ずることも必要であろう。

公共事業については、操業費や債務弁済を賄うためばかりでなく、将来の建設費を用意するために十分な料金が保証されるという約束を取りつけておくことが望ましい。

上に述べた形で検討するのはふさわしくない種類のプロジェクトが多数ある、例えば、道路（有料道路は別）やかんがい事業のように直接収益を生まないプロジェクトではまさにその通りである。プロジェクトの機能が複数である多目的プロジェクトにおいてはその建設費の割当てがある程度恣意的にならざるを得ない。

プロジェクト（道路の場合として）の利益を明確に測ることが出来ない場合は、例えば、道路輸送費の低下、良好な状態で市場に投出出来る農作物の増加量、開発可能な新規農耕地からの収穫等によってそのプロジェクト利益を概算せねばならない。さらにこの種のプロジェクトについては、たとえば個々の農家および地方または中央政府当局にもたらされる潜在利益といった種々の面においてそれ等の利益を個別に評価することが一般に必要な。水に料金を課する灌漑事業のように収益性のあるプロジェクトの場合でも、その経営上の赤字は、生産性の向上や商業活動の拡大によって増加する収入によってカバーされなければならない。

この点について、資本費用と経常費用を別々に計算することをしない政府の慣習は、政府企業の実績をしばしば不明にしている。収益を生むプロジェクトに対し、政府が、非常に有利な条件で、あるいは返済を期待しない出資金として資金を供給する場合もある。収入が、投下資本の返済に十分あつた額でないときは役務なり商品の受領者は、一般納税者の補助金を受けているのであるということを認識せねばならない。一方、自立できないところがはつきりしている工業企業が、高率の保護関税または、特別の租税制度を前提として始められた場合が見うけられる。かかる場合は、一般消費者または納税者は、民間投資家の利益のためでなく、工業化促進の代価として補助をしていることになる。

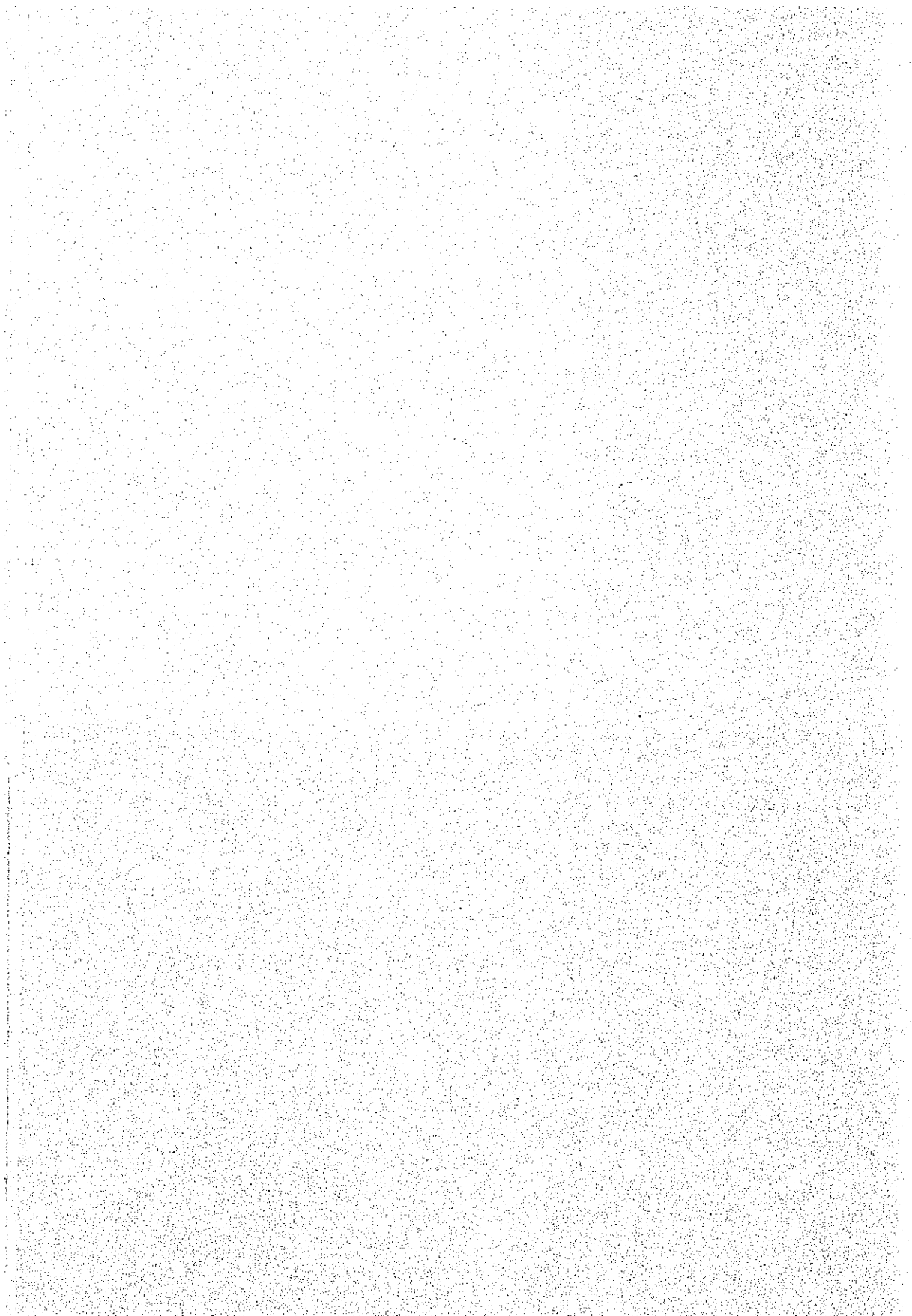
V プロジェクトの監督

経験によれば、少くとも借款供与者にとっては、代表者を駐在させて監督する方法が、一見したところ良さそうであるが、これには種々の異論がある。最も不利な点は、借款供与者が、経営管理者の責任である経営上の決定にやむなくまきこまれる危険があることである。

一方、借入国の提出した報告書のみにも危険がある。プロジェクトを能率よく経営管理するには報告書は確かに必要である。従つて特別の手続きを要せずして容易に入手できるべきである。しかしプロジェクトに対し責任を持つ経営者および組織体がしばしば経験もなくそれら報告書の重要性を認識できず、また作成もできないため、借款供与者は所要報告書を

明確に指定せざるを得ない。定期的にプロジェクトを視察し、報告書に記載されている事項を確かめて、発生しているまたは予想される問題について話し合う機会を得ることが望ましい。要求される報告書の様式は、もちろんプロジェクトの種類によつて異なるが、その内容は一般に適当な間隔をもつて工事進捗の状態を記載し、プロジェクト着手決定の基となつた工事上ならびに金融上の見透しとの比較が出来るものであることを要する。工事期間中と操業中とでは、報告の内容はもちろん異なるが、いずれも上記のように報告するものとする。

世銀の事業審査方針及び調書作成要領



ま え が き

(Forward)

本書は、本行に対する借入申込のための根拠となるべき事業調査及び審査を担当する職員とコンサルタントの使用に供するため作成されたものである。

融資対象事業の審査は次の三つの主要問題に解答を与えるものでなければならない。即ち、

1. 当該事業が充足せんとする必要物の重要度と緊急度
2. 当該計画の構想の健全性並びに合理的な費用でこれ等の必要物を充足すべき成果を挙げ得る見込の有無
3. 当該事業の本行金融に対する適否、また適する場合はその融資限度及び条件

これは多くの場合、事業計画を審査する方法として論理的な順序であり、また審査の諸結果を提示すべき順序でもある。しかしながら、別の配列を適当とする場合もあるであろう。

そこで、本書では審査調査作成上多くの場合遵守すべき一般の方針と調査を要すべき問題の種類について述べることにする。本書で挙げた諸問題はすべてこれまで随時実際に発生したものであるが、しかし、その多くのものは個々の事業には通用しないであろうし、また勿論このリストがその全部を尽くすことはできない。つまり個々の場合にはここに挙げていない特有の問題が発生するかも知れないのである。勿論本書の如きは調査員自身の判断にとつて代るものではないし、またその代理として考えてやるものでもない。しかしながら、これは関係者を助けて、ある必要情報の入手を省略せしめないようにするための一般的照合表としては役立つ。

本書の内容は、経験に照らして随時修正を加える予定である。そこで関係者各位の批判と教示を賜るようお願いする。

なおまた、このリストに対しては、動力設備・鉄道計画・農業機械化計画などのように最も頻繁に本行の審査対象となる事業に関連して発生すべき特殊問題のリストをも附加することを予定している。

I 要 約

(Summary)

要約は2頁以内に纏めるべきである。その内には報告主文に含まれていない情報・論議・結論・勧告を入れてはならない。通常の場合、要約中には次の事項を記載することを要する。

- (イ) 借入申込者、その金額及びその事業
- (ロ) その事業が充足せんとする必要事物
- (ハ) その必要事物に関する高度優先性の有無
- (ニ) 合理的な費用によりその事業がその必要事物を能率的に充足し得る見込の有無
- (ホ) (現地通貨及び外貨による)総所要投下資金及び銀行借入以外の調達可能額
- (ヘ) 貸付の勧告又は拒絶。勧告する時はその借入人、貸付金額及び条件について行なう。
- (ト) 交渉開始以前、貸付契約調印以前又は契約発効以前において夫々特別措置をとることの要否。

短い報告書においては、要約は省略することができる。

II 序 論

(Introduction)

ここでは報告の目的を述べ、その報告の基礎となつた情報の出所を明らかにする。即ち「本報告は _____ に対する貸付のための根拠として _____ から提出された _____ 事業計画についての審査結果である。それは _____ から入手し、かつ実地調査により取得された情報に基づくものである」旨を記述しなければならない。

序説ではまた背景的事柄、たとえば当該事業計画はある一般調査団の勧告に従つて立てられたとか、本行と借入申込人との間で予め討議が行なわれたとか、本行は借入申込人に対し以前融資をした実績があること等、必要な事項を簡潔に記述しなければならない。

III 事業計画の必要性

(The Need For The Project)

本項では、予定事業を正当化するため提出された事実と見通しとを記述し、その充足さるべき必要事物の重要度と緊急度とを批判的に検討すべきものとする。

これに関係して発生すべき問題の種類を例示すると下の通りである。

- (イ) いかなる市場研究が行なわれたか、その研究の妥当性如何。
- (ロ) 競争市場であるか否か。
- (ハ) 市場の将来性に影響ある他の事業が立案或は実行されつつあるか。
- (ニ) 当該事業は他の事業乃至事業予定計画といかなる関連性があるか。
- (ホ) 当該事業は国家的又は他の開発計画との関係の一部をなすものであるか。
- (ヘ) 当該事業は新産業その他の樹立を可能ならしめるものかどうか。
- (ト) 当該事業は他の既存産業その他を刺激し、或は援助するものであるか。
- (チ) 当該計画は、(a)全国産業、(b)国内市場、(c)世界産業、(d)世界市場と比較して大規模であるか、または小規模であるか。
- (リ) 当該計画の資本と労働は集約的であるか。
- (ヌ) 当該計画は、他面、遊休ないし不完全に使用されている資源を生産的利用に供することとなるか。
- (ル) 当該計画は一または少数の主要経済活動にのみ過度に依存している経済を多様化するために役立つか。
- (ロ) 当該計画は一般的景気変動に特に敏感な恐れあるものか。
- (ワ) 当該計画は、(a)国民総生産、(b)国際収支、(c)特定の人口階層ないし密接な影響ある経済部分の上にいかなる(直接及び間接の)効果を及ぼすように計画されているか。

IV 事業計画の内容 (The Project)

本項は審査調査の眼目である。ここでは当該事業計画について更に克明に記述する。しかし細い技術的な事柄についてはここではあまり触れずに附属書類に譲る方がよい。企画・建設の問題は原則として操業の問題と切離して論述しなければならない。

調査を要する問題の種類を便宜上分類して次に掲げる。

見出しを付けてあるが、これ等は個々の場合について資料提示のためもつとも適切な表現を考へるべきである。

A 技 術 面
(Technical Features)

- (イ) 当該事業計画及びその位置について一般的の説明を加え、これを地図・略図等で適当に図解すること。
- (ロ) その主要物的要素、主要製造方法・工程、能力、物的成果、予想生産物(例えば、多目的事業計画等の場合において)の種類などはどうか。
- (ハ) 使用するべき設備・製造方法・工程は過去の経験上十分な実績を挙げているか(特殊な気象条件などを考慮に入れること。)
- (ニ) その設備・製造方法・工程は技術の進歩のため陳腐化する恐れがないか。
- (ホ) 当該事業はそれだけで独立のものか、または一連の事業予定計画の一部をなすものか、または既存事業計画の改造・拡張或は近代化のものか。
- (ヘ) 当該計画は将来拡張を予定しているか。
- (ト) 当該計画の他の作業ないし事業計画との適合関係はどうか。
- (チ) 操業面では、原材料・燃料・動力・水・熟練工及びその他の労働力をどこから入手するか(この問題は調達手段を記述することを意図しているものではなく、後述「商事面」の項参照)生産要素の源泉、即ち生産要素が当該事業計画(たとえば自家発電所)責任者の支配下にあるか、国内で入手できるものか、国外より輸入しなければならないか、開発しなければならないか、または養成しなければならないか、といった問題を取扱うのである。)
- (リ) その主要物的要素の設計及び建設の予定はどうか。
- (a) 工事技術面(Engineering)・設計・仕様書
- (b) 敷地・道路用地等の獲得
- (c) 設備の発注・製造・引渡・据付
- (d) 建設は既にどの程度行なわれたか。
- (ヌ) 建設にあたり特殊の技術問題があるか(たとえば、土壌安定度、河川閉鎖、重量機械運搬など)
- (ル) 工事のどの部分を借入人自身で担当し、どの部分を請負、その他の方法で遂行するか。
- (レ) 借入人は当該事業計画を成功させるためには本件以外の工事(本行融資対象外のもの)をしなければならないか(例えば、配電組織の拡大、重量汽車を渡すための橋梁強化など)、またかかる工事は本貸付契約における当該事業の説明書中に記述すべきか。

B 組 織 経 営 等
(organization, Management, Etc)

- (イ) 当該事業が政府、公共団体或はそれらの機関自体の所有に属し、且つ（又は）これらのものにより経営さるべき場合において民間資本の導入または民間投資家に対するその全事業の売却に関する規定が定められるべきであるかどうか。
- (ロ) 借入人の営業及び（又は）組織は政府の規制（例えば、公務員規定、經理規則）を受けるか。
- (ハ) 政治的理由に基く経営上の更迭や干渉があるか。
- (ニ) 経営上の能力が一人ないし少数者に過度に依存していないか。
- (ホ) 青年を幹部に育成する方策がとられているか。
- (ヘ) 外部の会社又は団体と経営契約（Management Contract）ないし類似協定を結ぶことが望ましいかどうか。
- (ト) ごく近い将来、経営陣の交代または経営の協定は本行の承認を受けるべきか。
- (リ) 本行は経営協定に助言を与え、または経営関係人員の獲得を援助する必要があるか。
- (ヌ) 経営または組織上特別の問題ないし欠陥があるか（建設期間中及び操業期間中の双方について）
- (a) 既存組織の沿革及び実績
- (b) 合併ないし組織変更を必要とするか。
- (c) 新組織を設立すべきか。
- 然りとせば借入人はそのために要する資源（人的、物的）を備えているか。又は、外部（本行・コンサルタントなど）からの援助が必要か。
- (d) 新組織を作るため、または組織変更のためには立法措置が必要か。
- (e) その組織は過度に中央集権的または権力分散的であるかどうか。
- (f) その組織はよく均衡がとれているか。又は一部の機能が弱体ではないか。
- a 責任体制が明確か。そこに無駄な重複はないか。
- b 組織の弾力性は充分あるか。
- (g) 過去における営業規模の増大に伴つて生じた組織上の問題があるか。また、当該事業計画と関連して発展が予想される場合かかる問題が生ずるおそれがあるか。
- (ル) 経営者が物質的及び財務的な進歩を把握し、将来の動向と問題点を予測できるようにするために必要な内部統制（たとえば予算統制）が存在しているか。

(フ) 技術関係職員を建設（設計、仕様書作成、入札の検討、建設工事監督）期間中あるいは操業期間中強化しあるいは再編成する必要があるか。

もしあれば、常任職員を増員すべきか、またはコンサルタントを増員すべきか。あるいはこの双方とも増員すべきか。

(ワ) 経理部門の仕事がおくれているか。もし、おくれているならばそのおくれを取戻し、且つその状態に維持するために如何なる措置をとることができるか。

(カ) 当該事業計画のため別個の経理を行なうについて如何なる困難があるか。

(コ) 新しい経理組織が必要か。必要ならばそれを考案・設置し、且つ常任職員を訓練するための外部からの援助が必要か。

(ク) 幹部職員とコンサルタントは本行の承認を受けるべきか。

(ケ) 企業運営及び維持のためいかなる職員養成策がとられているか。

(ク) 現地人の人材が（量的に或は質的に）十分に得られない場合外国人の雇用を妨げる偏見が存在しているか。

(ツ) 顧問、コンサルタント等が凡ての必要な機能を障害なく発揮し得るよう便益と権能を確保するためには何らかの予防策を特に講ずる必要があるか。

○ 商 事 面 (Commercial Features)

(イ) 当該事業計画に要する物資および役務購入のための現在および（または）予定の取決めはどうか。

(ロ) 国際入札を行なうべきか。

(ハ) 借入人は満足すべき購入契約を取り結ぶため充分な知識と経験とを有しているか。又は（たとえば、コンサルタント・公用道路局 Bureau of Public Roads などによる）援助を必要とするか。

(ニ) 本行は以下の契約を承認すべきか。

(a) 資材及び設備購入契約（入札証明条項、エスカレーター条項、支払条件、引渡遅延に対するペナルティ条項など）

(b) 建設契約（単価、固定歩合、奨励金込コスト cost plus fixed fee plus incentive, 納期遅延ペナルティ、エスカレーター条項など）

いかなる契約がすでに成立しているか。

- (イ) 交渉開始前、貸付契約調印前又は貸付契約発効前においては夫々いかなる契約が許与されるべきか。
- (ロ) 採業及び(または)商品の販売及び(または)その配給に要する原材料・動力等の供給のために如何なる契約及び(または)その他の取決めがなされているか。またはなされる必要があるか。
- (ハ) 資材は商取引経路を経て購入され又は配分されるか。そうならば現在の経路で適当であるか。
- (ニ) 商取引経路を通じて分配される商品の利権を制限することは望ましく且つ(または)実際的であるか。
- (ホ) 公共団体の場合販売面でも私企業と競争する問題があるか。
- (ヘ) 本行の貸出手续に適合する必要書類の提出上何等かの困難が発生する恐れがあるか。
- (ヘ) 現地輸入商を通ずる購入資材の外貨価格の決定上に何等か困難が発生する恐れがあるか。
- (コ) 当該事業計画のため、現に使用されている資材の代替品として輸入されるために本行の融資を要請される恐れがないか。
- (ク) 当該事業計画のために購入される資材に関する運賃及び(または)保険の取極を集中化し或は統合調整して資金の節約を図ることができるか。(備船契約または包括保険契約に基づく積荷の保険料率取極めの可能性)

D 財 務 面 (Financial Features)

1. 過去の実績及び現状

- (イ) 過去の財務実績の分析内容〔貸借対照表、損益計算書、取引高、諸変動の理由、各種取引の相対的有利性、減価償却方針、内部留保方針、配当実績、利潤再投資、貸倒れの記録、政府地方公共団体等の支払振り、予算支出の遅延状況、資産の流動性の推移、資本調達、債務負担及び債務元利の償却状態、利益準備金(earnings cover)、資本準備金(assets cover)、過去における為替相場変動の影響、特別課税等〕
- (ロ) 現在の財務状態の分析〔暖簾及び名目資産を含む資産の評価〕、積立金(公開及び非公開積立金)、株式資本対負債比率、現存債務に対する資産準備金、運転資本、資産上の抵当、

その他債務負担偶発債務等]

- (イ) 類似事業計画との財務上の諸比率の比較
- (ニ) 同族会社間の財務関係、勘定の統合等
- (ホ) 財務改革又は短期借入金の長期借換の要否
- (ヘ) 附保状況
(危険の種類、金額、通貨、保険業者)

2. 原価見積 (Cost Estimates)

- (イ) 見積は下記の各項を別々に説明しなければならない。
 - (a) 主要物的要素
 - (b) 本行資金及びその他の資金
 - (c) 現地・通貨及び外貨所要額
 - (d) 支払済額及び支払承諾額
 - (e) 建設中の利息
 - (f) 期別所要額(分類可能なら通貨別)
- (ロ) 現地通貨及び外貨の双方につき原価見積上とられた想定見積は、エスカレーター条項、インフレーション、偶発事故、建設中の利息、予備品、運賃、運転資金等について十分な斟酌を加えているか。
- (ハ) 原価のうち相当額が将来の拡張を見越したものであるか。
- (ニ) 建設中の利息は会計上資産項目に計上すべきか。
- (ホ) 見積は建設期間中の為替相場の変動の影響をどう受けるか。

3. 資 金 源

- (イ) 現地資金及び本行貸付分以外の外貨資金はどこから調達するか。
- (ロ) 建設期間中の現金収入の有無
- (ハ) 建設期間終了時の財務状態の分析(株式資本対負債比率、資産準備金、運転資本など)。
- (ニ) サプライヤーから融資を受ける可能性があるか
- (ホ) 借入は現地通貨による株式・債券等の売出につき援助を必要とするか。
- (ヘ) 当該事業計画に要する資金が財政支出あるいは税収入より供給される場合、これらの資金をその必要に応じ使えるような仕組みに充分なついているか。
- (ト) 事業計画が財政資金に依存している場合、追加支出が迅速に認められるか。年度末の未使用金を次年度に於ける使用のために、繰越することができるか。予算支出承認が遅れたとき、そのために生ずる空白を埋めるため如何なる措置をとりうるか。

4. 事業計画の財務的成果

- (イ) 販売費用を含めた生産原価をいろいろの水準で見積り（採算点を示し）、これと類似ないし競争関係の内外事業と比較すること。
- (ロ) 製品あるいは役務の販売価格を推算し、且つその類似品または競争的製品の価格と比較すること。
- (ハ) 取引量の将来の推移の見積り。
- (ニ) 収支予想
 - (イ) 当該事業計画の直接受益者の収入・支出・利益の見積り。
 - (ロ) 現金収入計算書（何々年間の子想を為すことが实际的か）。
 - (ハ) 株式資本対負債比率，利益準備金，資産準備金等の将来の推移。
 - (ニ) 申込貸付金の元利償還における為替リスクは誰が負担するか。
 - (ホ) たとえば，原材料・役務・燃料等操業に要するものを輸入するために現地通貨による利益金を使用する場合などにおいて何等かの送金上の問題が起る可能性があるか。
 - (ヘ) 凡ての長期借入金上の元利償還の要件。
 - (ト) 減価償却はどんな方針で行うべきか。
 - (チ) 準備金はどんな方針で積立てるべきか。（利益の大半が払出されることになるのか。あるいは相当多額の再投資が行われるか。）
 - (リ) 何等かの特別基金を設定し、且つ（又は）これを継続すべきか。
 - (レ) 生産原価上起り得べき変動を直ちに消費者に転嫁することができりるか。
- (ヒ) インフレーションはどんな結果を生ずるか。
- (フ) 為替相場変動はどんな影響を及ぼすか。
- (ク) 社会保障立法の動向は労賃の増大を来す恐れがあるか。
- (ケ) 労働組合又はその企業組合の発展は労賃の増大を来す恐れがあるか。
- (コ) 事業運営の成功は次のものに依存しているか。
 - (a) 保護関税，輸入割当制等
 - (b) 免税，特別償却控除制度等
 - (c) 許可済料金の即時かつ適正な調整
 - (d) 政府の収支にどんな影響を与えられるか。
 - (e) 保険についてどんな方針がとられるべきか。（危険の種類，金額・保険業者・貸主の利益保全についての承認等。）

(「保険」に関する覚書参照、その写は別添の通り—省略)

E 特別事項 (Special Features)

- (i) 類似の事業計画に対する貸付あるいは同一借入人に対する既往貸付監督上の経験からいつて調査すべき特別事項があるか。
- (ii) 何等かの社会問題が内包されていないか(例えば、地方的習慣・迷信・偏見、人口の移動・住宅・健康・教育問題など)。
- (iii) 見返り資金並にその使用に関する問題は存在しないか。
- (iv) 事業計画の建設及び(又は)操業を成功させるためには以下の事項が前提となるか。
 - (a) 他の事業計画による発電・送電・運搬・市場の全部又は一部の開拓、又は供給源確保などに対する外部への投資。かかる投資のために特別の金融その他のとり定めがなされねばならないか。
 - (b) 利権又は特権の認可または更新
 - (c) 中央・地方政府当局及び関税委員会等の政策または行為。
 - (d) 借入人以外の者(例えば農民、商人、機械の修理維持(Maintenance Organizations)等を行行会社など)の作為または不作為。
- (v) 当該事業計画の受益者(例えば農民)に融資を行う必要があるか。かかるクレジットを供与する十分の財源の見込があるか、同様に技術的な助言または教育等についてはどうか。(たとえば、料金・賃銀・価格・輸入及び輸出等についての)いかなる規則が生産要素の入手可能性及びその価格、市場の規模、製品の販売価格及び一般的に当該事業計画の能率的かつ有利な運営に影響を与えらると思われるか。
- (vi) 当該事業計画における関係資材(たとえば、建設にも維持にも使用しうる不特定の設備・原材料)の用途を見分ける上に何等かの困難が存在するか。

V 結論ならびに勧告

(Conclusions and Recommendations)

本項は、できるだけ簡潔を期する。なお、これまででてこなかった事実を持ち込んではいならない。結論は、当該事業計画がその構想上健全なものであり、かつ、合理的な費用で重要な経済的必要を充たす成果を挙げるよう計画されているかどうかについて、前項までに述べた事実と予想に基いた審査担当部の判断を示すものでなければならぬ。

勧告は、事業計画が本行の金融対象として適するかどうか、また、適するならばその融資限度および条件はどうすべきかについて審査担当部の判断を示すものでなければならない。

結論に至るまでの諸問題は、この審査調書の叙上の諸項中に取扱い、以下に掲げる問題点は、勧告にのみ関するものである。

審査調書のこの部分に関連して、特に「銀行と借入人との契約上の取極」(Contractual Agreements with Bank and Borrowers)と題する覚書に注意を払われたい。その覚書の写はここに添付した通りである。本行の貸付金額、期限及び据置期間は如何なるものを適切とするか。

(a)交渉開始前、(b)貸付契約調印前及び、(c)貸付契約発効前には夫々どんな条件—若し条件がありとすれば—が満足されねばならないか。(例えば、建設工事の技術面並びに監督に関する契約、支給品、設備、役務及び融資に関する契約、現地資金確保のための予算措置その他のとりきめ、特別基金の設置、財務上その他の改革、経営者の変更、幹部職員の任命、詳細な設計の提出、入札の分析等、上記のそれぞれの場合については本行の承認を必要とする場合もあり、また必要な措置がとられたという証明書の提出で足りる場合もあろう。)

何人が借入人であるべきか。

借入人が實際上、当該事業計画の建設又は運営の当事者でない時は、その当事者たる会社を拘束すべき何等か特別の措置(たとえば、本行との事業計画協定あるいは借入人との契約)を必要とするべきか。

既に支出済の費用も本行貸付金中より支払われるべきであるか。

建設中の利息等は本行貸付金(あるいは他の貸付金)の金額中に含まれるべきか。

本行は担保を徴求すべきか。

建設または操業期間中において所有主への利益分配、債務の負担等に制限を加えるべきか。

将来における経営者・組織・財務構造・負債金額・拡張計画等の変更につき本行の承諾を求めることとすべきか。

貸付契約・合意書等の中の諸約定に記載さるべき特別財務協定は何を目標とすべきか。

借入人は本行の融資対象事業計画とは別個のその事業予定計画等に関し、本行に対して義務を負うべきか。

建設中の利息に関する覚書

(Note on Interest During Construction)

収入を生ずる事業に関連して、よく発生する問題の一つは建設利息についてである。本覚書の目的は何も特定の運用手続を定めるというのではなく、ただ建設期間中の利息上の二種の部面に関連する問題点を明確にすることにある。

その第1—資本部面—は建設中の利息が資本支出と看做され、凡つ資産の簿価に含まれる理由に關するものである。またその第2—流動性部面—は、建設中の利息が借入金により賄われるべきかどうかの問題に關するものである。

資本的部面 (The Capital Aspect)

事業建設のためには、労働・原料・設備等については建設期間中にその代金を支払わねばならない。若しこの支払金の全部又は一部を借入による場合には、建設期間中に利息も支払わねばならない。この利息は他の支払われる金額と同様、その事業計画の原価の一部である。これが企業において借入資金の費用（即ち利息）を事業計画資本費用の一部とすることが正当化される理由である。

経済的観点からして—そしてこれはたとえば灌漑とか道路建設とかの事業計画の見積原価をその期待利益と比較する際重要なのだが—事業計画遂行のため使用される全ての資金（借入によるものであれ、それ以外のものであれ）の費用はその計画の総費用中に含めることができる。というのは若しその金を他の方面に回したならば、それは収益を齎したものと認められるからである。

流動性部面 (The Liquidity Aspect)

新企業の場合なら、利潤というものはないから、そこから借入金の利息を払うということはない。その利息は株式資本または（他の方面からの借入金としても）とにかく借入金からこれを支払わねばならぬ。こうした場合かかる建設期間中の利息の金額を借入金の金額の中に含めるのが普通のやり方である。しかし、それは現に営業中の企業でその事業を拡張せんとしているものについては事情が異なることがある。このときには事業拡張のため借入れた資金の利息を十分に賄うだけの利潤があろう。本行の立場は利潤が十分上つているときはその利潤を原則としてこれらの利息支払に充てるべきものとしている。これは勿論、税務当局がかかる利息支払を資本項目とみるか否か、あるいは課税前に利益から控除さるべき費目とみる準備があるか否かによつて、当該企業の課税額に影響を及ぼすかもしれない。諸種の事業計画を審査する際には借入人の財務状態全部を観察して建設のための借入金利子を利潤から支払わせるのがよいか、借入金から支払わせるのがよいかを判断せねばならない。これはとりわけ利潤と借入金利子の相対的な大きさの如何にかかるとなりう。

以上

