

CAICISAの業績史——イタプア製油事業の設立から解散まで——

# CAICISAの業績史

——イタプア製油事業の設立から解散まで——

平成2年3月

国際協力事業団

平成2年3月

国

78  
616  
817  
BRARY

移計調

CR-5

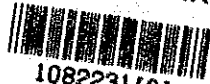
90-1



# CAICISAの業績史

—イタプア製油事業の設立から解散まで—

JICA LIBRARY



1082231101

21134

平成2年3月

国際協力事業団



国際協力事業団

21134

## 発刊にあたって

南米のパラグアイには現在約7000人の日系人が在住しているが、その殆んどが日本から農業移住者として渡航した人々とその子弟達である。しかもその歴史は浅く、直接日本からの移住が始まったのは昭和28年が最初であった。だがこの国の移住で特筆すべきは、ブラジル、ボリビア、アルゼンチン等と比べ国際協力事業団の前身海外移住事業団のそのまた前身である海外移住振興会社が、南部及び東部に合計約18万haの3ヶ所の土地を購入し、集団移住地を設定し入植を進めたことがあげられる。

南部パラグアイに入植した移住者達は当初基幹となる作目が無くマテ茶、大豆、野菜、油桐、綿、マンジョカ等様々の営農形態をとっており、油桐は永年作でもあり重要な収入源の一つであった。

イタプア製油事業はまさにこの時代に、日本人移住者の営農の安定と定着にひえきすることとあわせてパラグアイ国に対する経済協力を目的として発足したものである。発起人は海外移住事業団でこれに海外経済協力基金が協力し更に三井、三菱、伊藤忠、丸紅、大阪商船三井の民間5社が出資参加し日本に日本イタプア製油投資株式会社を設立しその全額出資によってパラグアイ国エンカルナシオン市に現地会社CAICISAを設立した。

本誌はこの事業の開始から閉鎖に至る22年間の歴史を現地会社CAICISAを主体に業績史としてとりまとめたものである。

パラグアイではその規模から云って3番目とも2番目とも云われたCAICISAが撤退せざるを得なかった理由は様々あるが、既に当初の目的である日本人移住者の営農の安定は、その基盤を大豆・小麦の機材化栽培に求め油桐に頼る必要がなくなってきた現在この事業の目的は達成されたと云う判断に立ったことが挙げられる。また企業経営面では大きな為替差損の発生が理由である。

この事業は実質的には海外移住事業団、及び国際協力事業団が主体となって関与してきたが、当事業団をはじめ出資者、債権者その他様々な各分野の方々が関係しこれまでの業績を築きあげたものであり当業績史を発刊するにあたり心から関係された方々に御礼を申し上げたい。

CAICISAの撤退に当ってパラグアイ国の前大統領ストロエスネル氏をはじめ政府関係、市町村、民間の各方面の方々から、パラグアイ国の地域の産業振興はもとより広く経済協力に貢献した当企業への賞賛と高い評価を得たことは、存続できなかった名残りの中でも一つの喜びでもあった。

官民一体となったこのイタプア製油事業22年の業績をパラグアイ国の発展の歴史の中で促え後世の人達の参考に供するため、未だ日本の投資会社の清算は終了していないがこれもまもなく結了する見通しであるので各資料が散逸しないうちにと云う考え方からとりまとめたものである。

執筆と編集は移住事業部の奥村孝夫調査役が担当した。

最後にパラグアイ国のますますの発展と同国で活躍中の日本人移住者の方々の御多幸を御祈り申し上げます。

平成2年3月

国際協力事業団 移住事業部  
部長 鏑木 功

## はじめに

CAICISA 事業の22年間は、一口で言えば悪戦苦闘の歴史であった。

CAICISA は、パラグアイ国側の強い要請もあって設立されたが、(1)開発途上国にありがちな法律と現実とのギャップ、すなわち密輸出入や脱税が当たり前という環境下で、日本政府が出資した代表企業の立場として、常に清潔さを保ち、法律に従って事業を遂行する姿勢を貫き通したこと、(2)桐油の用途が変り販売先が米国、ヨーロッパ等から日本に集中し、中国産の大量市場介入によって価格が長い間低迷したこと、(3)原料の桐実生産量が大豆への転作によって減少したことや人夫の雇用が困難になるなど桐油の世界の社会的・経済的変革が大きかったこと、(4)財政に苦しむパラグアイ国政府の為替政策（特に AFORO）によりおおきな打撃を受けたこと、(5)更にパラグアイ国有数の企業として雇用の場を作り、パラグアイ側から大きく期待されていただけに撤退のタイミングが難しかったこと、等々、この事業の遂行に携わった多くの関係者の方々が、常に日パ両国のために悩み続け、最大の努力を傾注されてこられたことに、心から敬意を表すると共に、深く感謝申しあげる次第である。

ストロエスネル大統領の出生地であり、当時パラグアイ第2の都市エンカルナシオン市に設立された CAICISA は、大統領をはじめパラグアイ官民と、桐実を生産していた日系移住者やパラグアイ農民の大きな期待と希望の下に搾油事業を開始した。その当時、企業体の少ないパラグアイでは指折の企業であり、パラナ河の対岸のアルゼンチン国ポッサダ市から見ると黒煙を噴く活発なシンボリックな工場であり、パラグアイ国の誇りであると共に日系人の心の支えでもあった。しかし、永年作（桐実もこれに含まれる）は、短期決戦型を好む日本人の気性に合わないのか、短期作の導入が日系移住地で試みられていた。その代表的なものが、大豆作である。

JICA 試験場も品種の導入や改良に努力し、日本人の始めた大豆作は、今やパラグアイ国中に普及され、国際市場の好況もあって、その生産量は130万トン、世界第5位に達し、パラグアイ総輸出額の35~40%と綿と略同じ外貨を稼ぐまでに発展した。

桐実を生産し販売に苦しんでいた日本人移住者を支援するために設立された CAICISA は、桐畑が徐々に大豆作に転換し、原料供給が不安定になるに従い、その経営規模を維持する必要からエンカルナシオン市とストロエスネル市（現エステ市）の略中間の位置にテンベイ農場を設置し、原料の安定供給を計画した。しかし、エンカルナシオン市とストロエスネル市間にアスファルト道路が完成すると、雇用人夫が市に流れ易くなり、人力を必要とする桐実の生産は困難さを加えていった。その間機械の導入による他の油料作物の試験を行うなどの努力は続けられたが、工場や機械類の老朽化や、黒煙の及ぼす環境悪化の問題、パラナ河の下流に完成見込みのヤシレタダムによる舟運不能の問題などもあり、CAICISA の当初の目的も略達成されたとの判断から、遂に撤退が決定されるに至った。

前ストロエスネル大統領は、真の親日家であった。かつて大統領に就任する前に戦前の日系移住地ラ・コルメナの近くの砲兵連隊長として在任中、日系人の悪戦苦闘振りをよく観察され、パラグアイの農業を築くのは勤勉で研究熱心な日系人だと大きな評価と期待を持っておられた。

1954年8月、革命成功によって大統領に就任されるや、ラ・コルメナ移住地で教師をしておられたアウグスチーナ・ミランダ女史を副官房長に抜てきし、特に女史をして日系人の保護と対策に当らせた。同女史は今や“日系人移住者の母”として慕われる程に日系人の為に尽力された。

大統領は奇しくも同じ11月3日生まれであったためもあり、近代日本の礎を築かれた明治天皇を範とされ、近代パラグアイの祖たらんとして国造りに努力され、日本の勉強もかなりされたと聞いている。大統領在任期間が34年余の長きに亘った事実が、如何に善政を行ったかを物語っているといえよう。毎年4月29日の昭和天皇誕生日には、国防省の大サロンで祝賀の記念式典を催され、ラジオで実況放送される程の親日家であった。

1989年2月ストロエスネル大統領は、革命によって国を退去された。僅か一晚の戦闘によるあけない幕切れであった。

その7ヶ月前、日本側は大統領に対してCACISA撤退の了解を取りつけるべく関係大臣への了解取付けを開始し、最終的には中曽根大使より大統領あてに直接話をするから、関係大臣から大統領への説明等は待ってもらいたい旨お願いし、各関係大臣もこれを了承されていた。しかし、結果的には大統領は既に話を聞いておられ、1988年7月中曽根大使の説明に対し、「経済的にも成立たなくなったのだから仕方がない。今までにCAICISAがパラグアイの為に貢献されたことに感謝する」とおだやかに了解され、日本側は胸をなでおろした状況であった。

1988年9月の臨時株主総会で解散が決議され、テンベイ農場の売却処分が実行されたのは1989年2月の革命の僅か2ヶ月前であった。万一この処分が遅れていたら、革命後の現在土地なきパラグアイ人の大土地への不法侵入で占有されている実態を見ると、実に好運なタイミングで処分できたと言えよう。

まさしく、CAICISAはストロエスネル大統領と共に終ったと実感される。

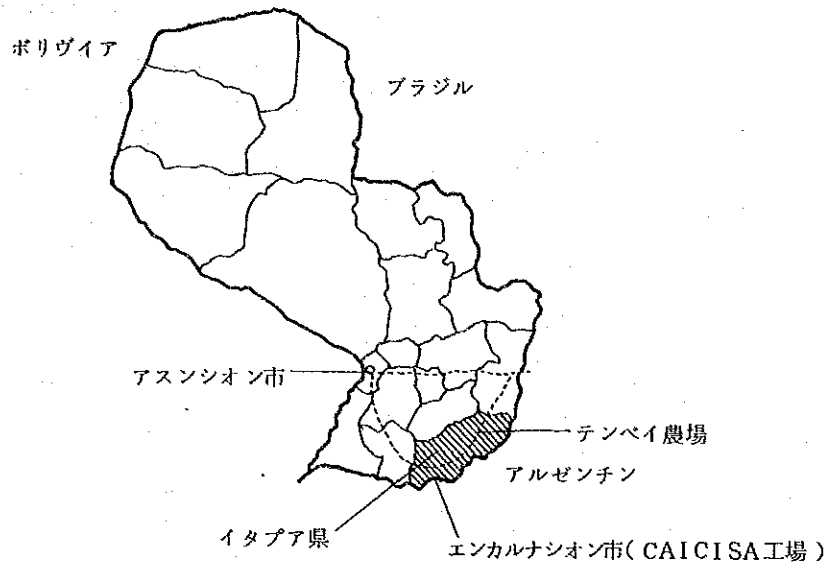
ここに改めて関係された方々に厚く御礼申しあげたい。

国際協力事業団

理事 西野 世界



図-1 パラグアイ国地図



南米の地図

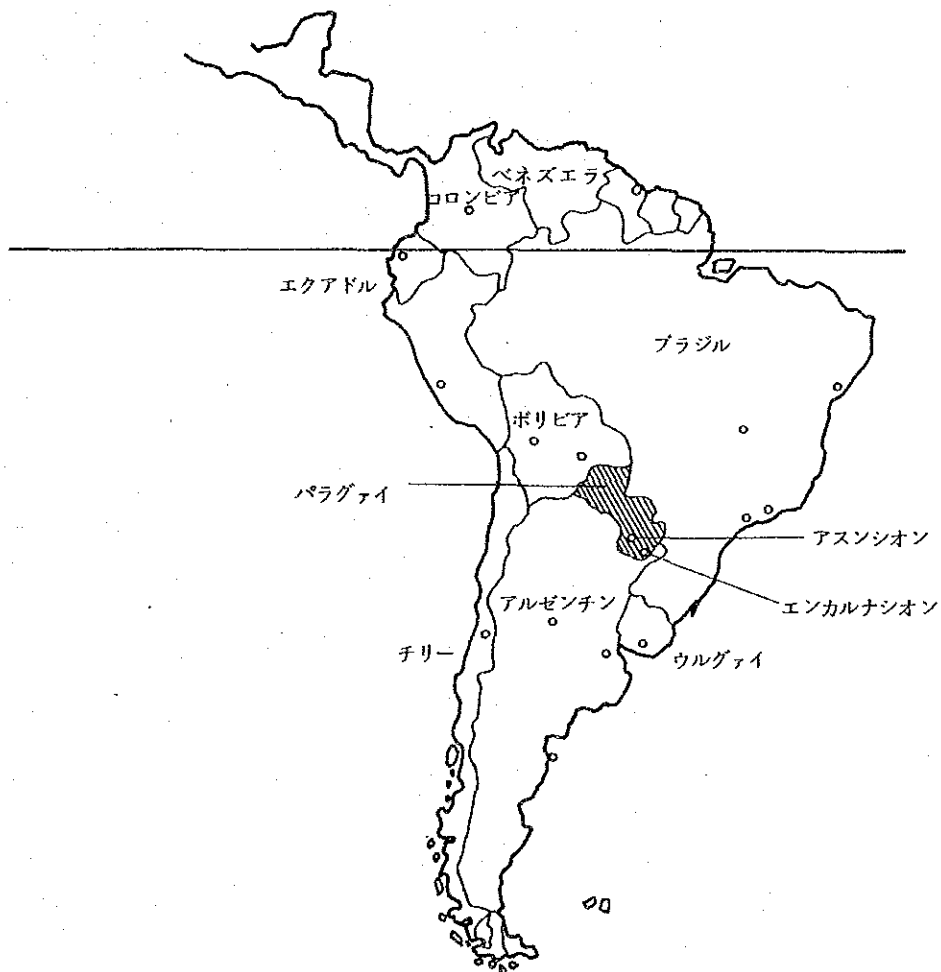
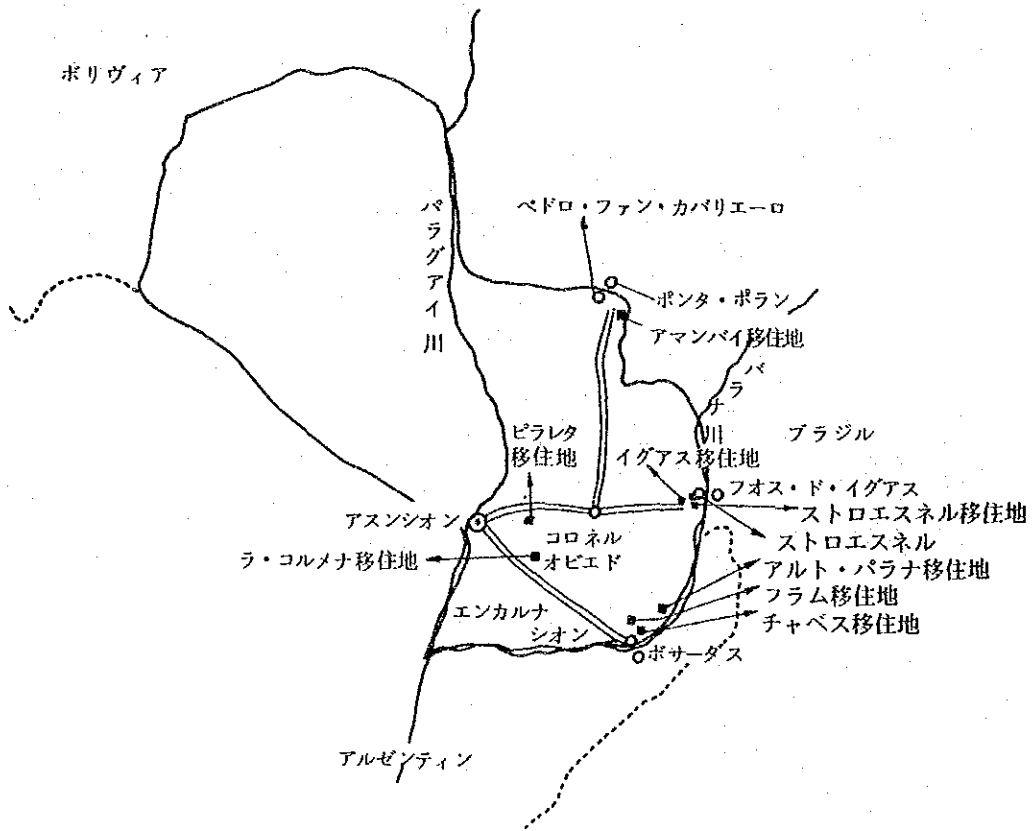
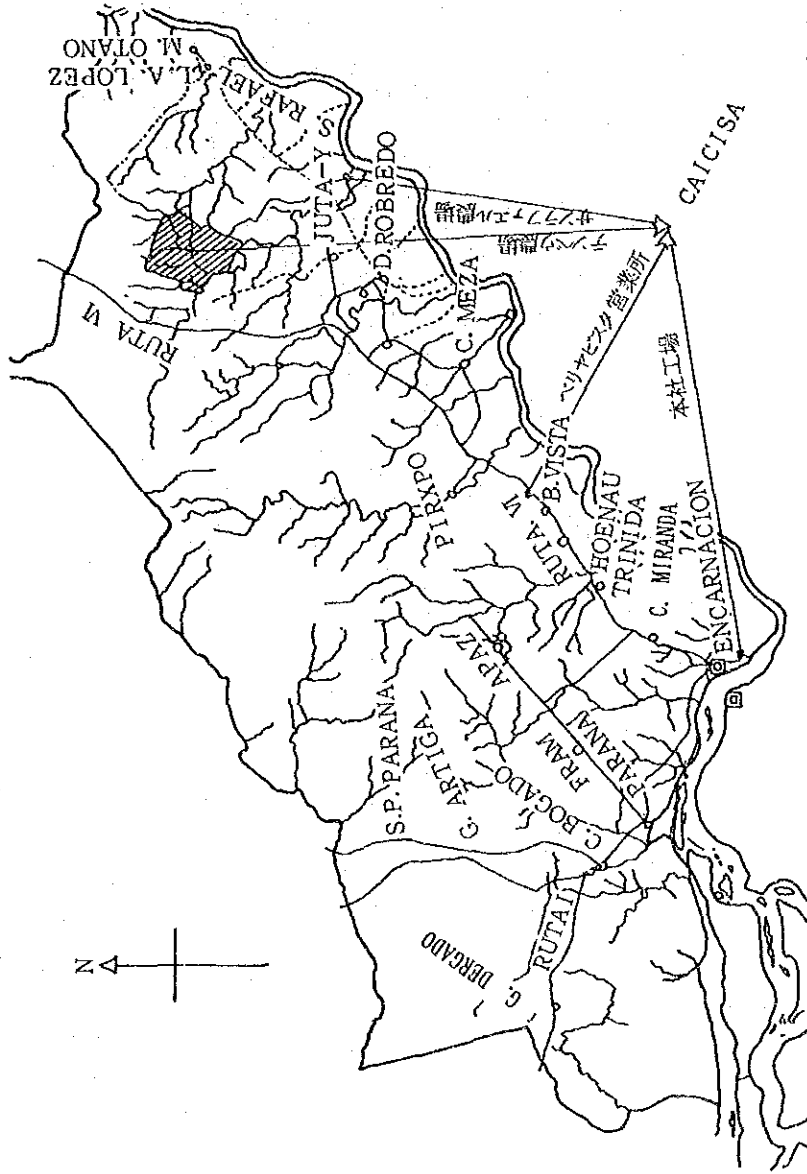


図-2 パラグアイ国における日本人移住地図



CAICISA 專業所の所在図 [イタプア県]

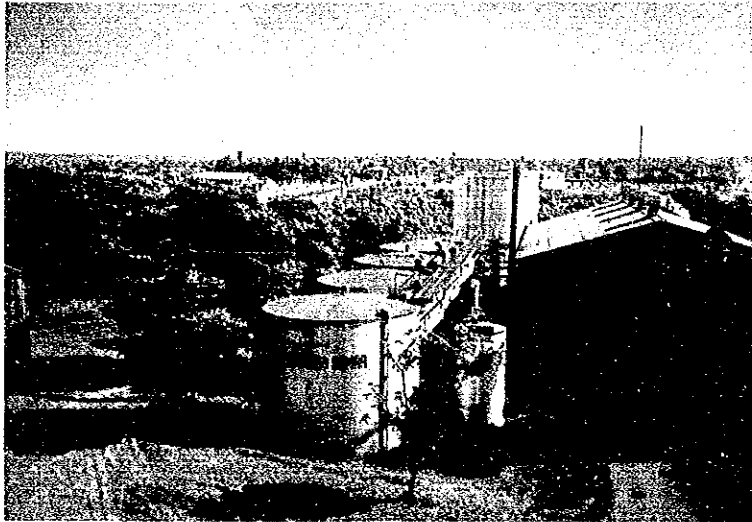
図-3



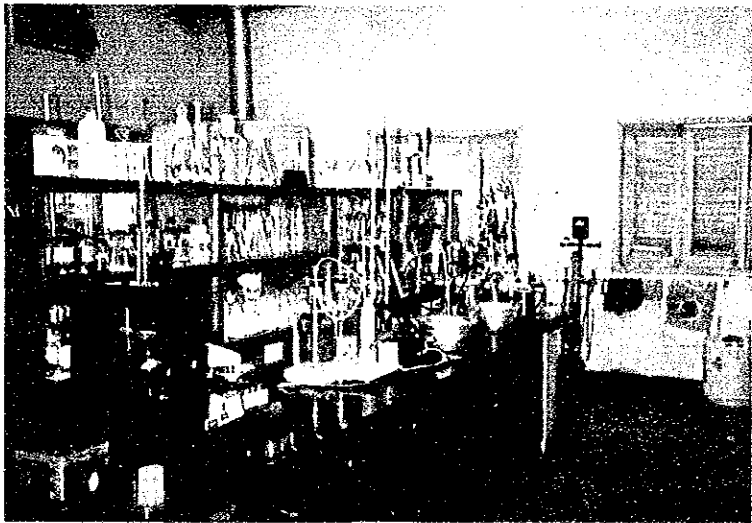
1,652,500 ha .....イタプア県の面積  
 15,005 ha ..... CAICISA テンペイ 農場の面積



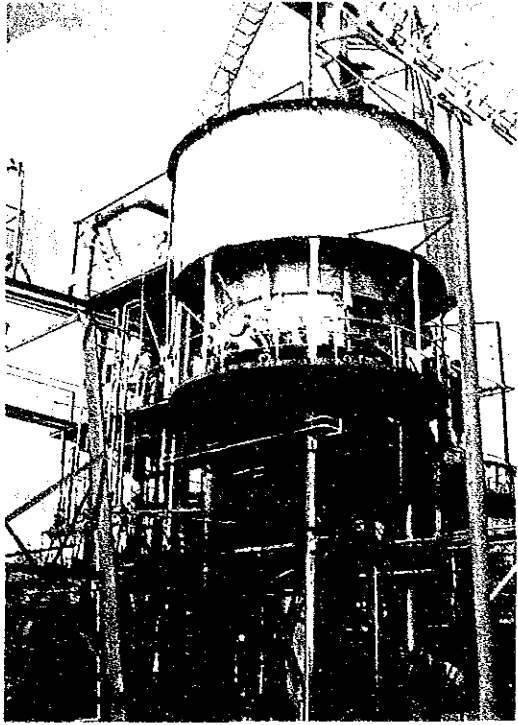
工場正門 計量室・秤台・出荷者待合室



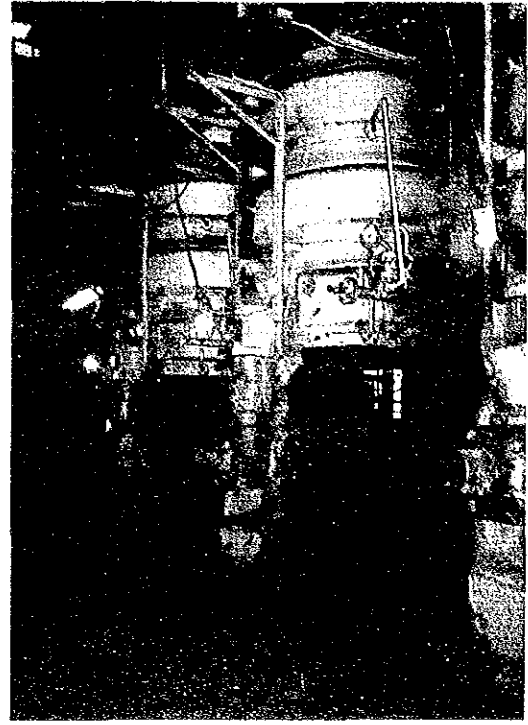
精製工場とタンク群



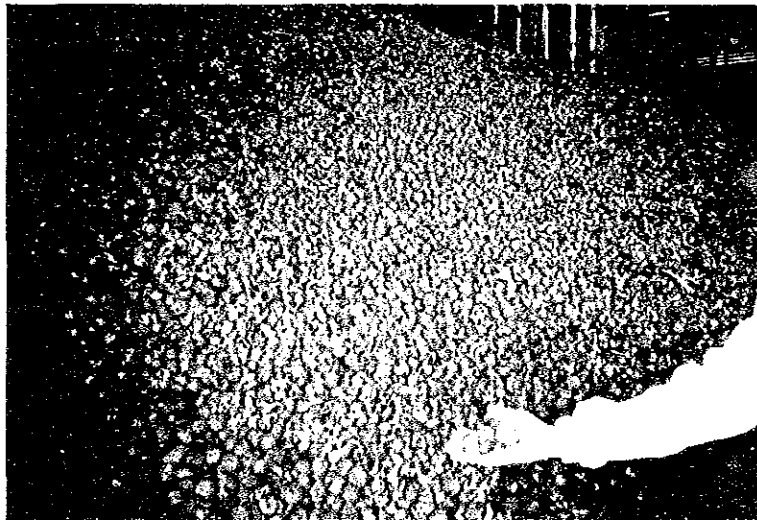
分 析 室



抽 出 塔



圧 搾 機



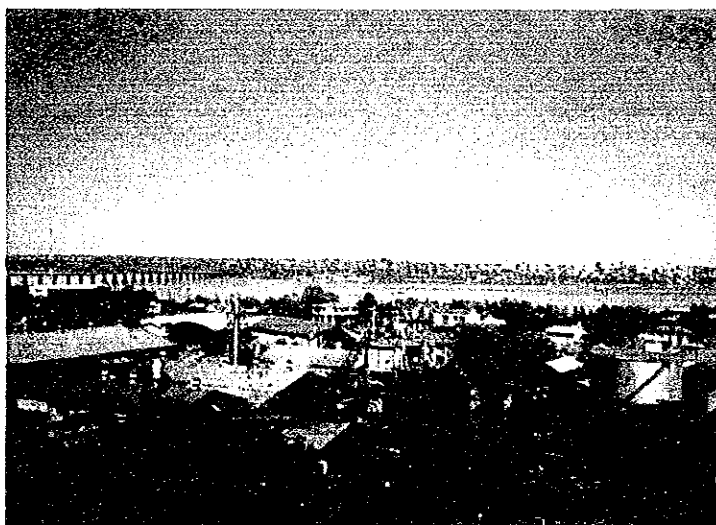
圧搾前の倉庫に積まれた殻付桐実



ベラビスタ営業所 事務所と倉庫



エンカルナシオン市街



パラナ河をはさんで対岸のアルゼンチン、ポサーダス市を望む



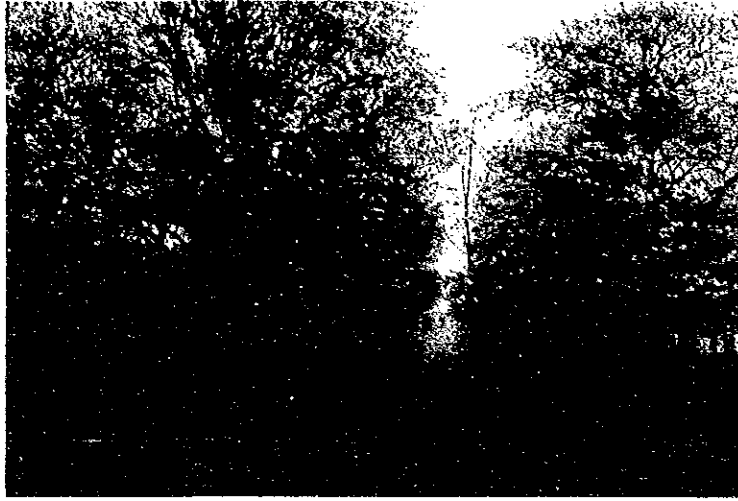
テンペイ農場入口



原始林の伐開



作物圃場



油 桐 園



試験圃場のヒマワリ



# 目 次

第一章 日本イタプア製油投資株式会社並びに CAICISA設立の経緯	1
1. 発端と時代の背景	1
2. 設立の目的及び設立	1
(1) 目的	1
(2) 海外移住政策の一環としての企業進出	1
(3) 経済協力の一環としての企業進出	2
3. 油桐及び桐油とは	2
(1) 油 桐	2
(2) 桐 油	3
4. 計画の背景と設立までの経緯	4
(1) 桐実生産と製油能力	4
(2) 設立までの経緯	5
(3) 投資会社の概要と現地会社の構想	7
(4) 新聞・移住通信の記事など	12
(5) 工場立地の条件	15
5. 設立に当たっての事業計画	16
第二章 CAICISA 経営の推移	23
1. 設立当初（昭和45～48年）	23
(1) 経営の推移	23
(2) 第1回借入金返済に関し支払条件の変更、申請と承認	24
2. 数次の経営改善計画の骨子と意義及び評価の要約	33
3. 第1回経営改善計画の策定（昭和49年）－農場の購入－	34
(1) 計画の策定まで	34
(2) 計画の内容	36
(3) 計画の進捗状況	40
(4) 経営の状況	41
4. 第2回経営改善計画の策定（昭和55年）－最後の増資－	50
(1) 計画の策定まで	50
(2) 計画の内容	52
(3) 計画の進捗状況	55

(4) 経営の状況 .....	58
7. 第3回経営改善計画の策定（昭和58年）－桐油価格の暴落と円高－ .....	60
(1) 計画の策定まで .....	60
(2) 計画の内容 .....	61
(3) 計画の進捗状況 .....	65
(4) 経営の状況 .....	67
第三章 工場設備と維持管理の状況 .....	72
1. 製油プラントのフローと能力 .....	72
2. 整備と改造 .....	74
3. 工場の運転 .....	76
4. 品質管理 .....	77
5. 規 格 .....	78
6. 作業管理 .....	78
第四章 テンベイ農場の開発と試験的事業 .....	82
1. 農場の開発 .....	82
2. 試験的事業並びに関連インフラ整備投資状況 .....	83
3. 試験的事業について .....	84
(1) 経 緯 .....	84
(2) 試験的事業の総合報告書 .....	91
第五章 CAICISA の撤退と日本イタプア製油投資株式会社の解散 .....	103
1. 再建は可能か ー計画の検討ー .....	103
(2) 長期計画の総括 .....	104
2. 計画の内容 .....	106
(1) CAICISA 長期計画4案の要約 .....	106
3. イタプア事業の基本的見直しと最後の調査団 .....	108
(1) 工場・農場運営上の問題点 .....	108
(2) 為替レートの変動 .....	111
(3) 今後の経営の見通し .....	114
(4) 新規事業の導入の検討 .....	115
(5) 調査団報告の結論 .....	117

4. CAICISA の整理 .....	118
(1) 日本側の動き .....	118
(2) 現地側の動き .....	119
5. 日本イタプア製油投資株式会社の解散 .....	126
第六章 CAICISA の意義 .....	129
1. 移住との関係 .....	129
2. 地域住民、農業者等への影響 .....	129
3. パラグァイ国との関係 .....	130
第七章 CAICISA をとりまく環境並びに諸条件と問題点	
1. パラグァイ国の経済 .....	132
2. イタプア農業の現状 .....	137
3. エンカルナシオン地域の現状と見通し .....	139
4. 事業団法との関係 .....	139
5. 移住事業との関係 .....	140
6. パラグァイ商法との関係 .....	144
7. 会社経営組織方法の問題 .....	144
8. パラグァイ政府との関係 .....	145
第八章 桐油事情 .....	147
1. 世界の桐油の需給 .....	147
(1) 生産 .....	147
(2) 輸出 .....	147
(3) 輸入 .....	147
(4) 需給バランス .....	147
2. 桐油の特性及び用途 .....	148
(1) 特性 .....	148
(2) 用途 .....	148
3. 桐油の市況 .....	148
4. これからの桐油 .....	152
5. CAICISA の桐油の販売先 .....	153
第九章 関係者の随想 .....	154

1. 久 宗 高	.....	154
2. 末 永 昌 介	.....	156
3. 宮 廣 千代蔵	.....	157
4. 田 中 設 吉	.....	160
5. 伊 藤 太 幹	.....	163
6. 安 藤 龍 夫	.....	165
7. 湯 川 修 介	.....	167
8. 石 浜 喜三郎	.....	170
9. 滝 澤 莊 二	.....	172

## <表、図等の資料>

1.	南米及びパラグアイの地図	
2.	パラグアイにおける日本人移住地	
3.	CAICISA 事業所の所在図（イタプア県）	
4.	移住地別戸数・主要農産物の販売量	4
5.	パラグアイ国からの進出要望書	6
6.	許可申請事項	9
7.	日本イタプア製油投資(株)の出資に関する了解事項	10
8.	企業進出に関する新聞記事（日本経済新聞）	11
9.	桐油全輸出量とロツテルダム相場グラフ	14
10.	設立に当たっての事業計画	16
11.	桐実（または大豆）取り引き契約書（イタプア農協連）	17
12.	植物製油プラント及び資材等売買契約書	22
13.	投資会社及び CAICISAの歴代の主な役員等一覧表	26
14.	年次別操業状況表・油桐・大豆の栽培面積等	28
15.	再建計画（昭和48年）	29
16.	修正再建計画（昭和48年）	30
17.	桐油輸出量とロツテルダム相場グラフ	35
18.	第1回経営改善計画の事業計画（昭和50年）	38
19.	農場利用状況	41
20.	投資会社より CAICISAに対する出資並びに貸付金の実績	42
21.	同上その他の貸付金	44
22.	日本イタプア製油投資株式会社株式発行の推移と株主構成	45
23.	CAICISA 長期借入金の契約・返済と変更契約との関係表	46
24.	プラント代金元本返済及び残高	48
25.	昭和57年度末新規事業投資状況	50
26.	第2回経営改善計画の事業計画（昭和55年）	54
27.	海外投資保険・輸出代金保険包括保険の付保及び保険証券に対する 質権設定状況	57
28.	桐油ロツテルダム相場グラフ・原料桐実価格グラフ	59
29.	第3回経営改善計画の事業計画（昭和58年）	63
30.	桐実生産量と集買実績	69

3 1.	桐油及び大豆油の製造実績	70
3 2.	桐油の販売実績	71
3 3.	桐油製造プラント能力設計値（昭和42年）	72
3 4.	昭和53年桐実処理実績フローシート	73
3 5.	昭和54年大豆処理実績フローシート	73
3 6.	改造実績	75
3 7.	工場運転の月別状況（昭和53, 54, 60, 61年）	76
3 8.	桐実操業実績（昭和49～53年の平均値）	77
3 9.	桐原油の規格の比較	78
4 0.	工程別作業延時間（昭和53, 54年）	79
4 1.	CAICISA 搾油工場配置図	80
4 2.	工場敷地内原料貯蔵設備	81
4 3.	投資状況表（昭和58年末）	83
4 4.	テンベイ農場土地状況図（昭和62年末現在）	86
4 5.	テンベイ農場開発の推移図	87
4 6.	テンベイ農場センター地区建物施設見取図	88
4 7.	油桐植付生産の計画と実績の対比	89
4 8.	農場事業実績	90
4 9.	工場農場別損益の推移	101
5 0.	サン・ラファエル港所有地地形図	102
5 1.	CAICISA 輸出決済方式	112
5 2.	桐油輸出に係る AFORO価格、成約価格の推移（昭和57～60年）	113
5 3.	グアラニーと円の為替変動の推移	114
5 4.	パラグアイ国の大豆輸出実績	116
5 5.	搾油工場別大豆油搾油販売実績	116
5 6.	現地の新聞記事（CAICISA がエンカルナシオンの工場を閉鎖）	121
5 7.	従業員整理実績並びに退職金支給実績	123
5 8.	資産処分実績	124
5 9.	清算資金収支	124
6 0.	清算決算 貸借対照表及び損益計算書	125
6 1.	決算（平成元年7月27日貸借対照表）	126
6 2.	株主宛 解散の通知	127
6 3.	イタプア事業の最終の損益予想	128
6 4.	CAICISA 桐油輸出のパラグアイ総輸出に対する貢献度	131

65.	パラグアイ国の人口の推移	133
66.	パラグアイ国の国内総生産の推移	133
67.	パラグアイ国の貿易収支の推移	134
68.	パラグアイ国の主要農産物生産量の推移	135
69.	パラグアイ国の品目別輸出額の推移	136
70.	地域区分でみた農産物の生産面積	137
71.	アルトパラナ（ピラポ）移住地の一戸当り農業粗収入に占める 大豆及び油桐収入の比率	141
72.	イタプア県下日本人移住地の営農の推移	142
73.	パラグアイ国主要農産物の生産量及び日本人移住地の生産量	143
74.	世界の桐油生産量、輸出量、輸入量の推移	149
75.	日本の桐油輸入量の推移	150
76.	桐油の相場グラフ（ニューヨーク・ロッテルダム）	151

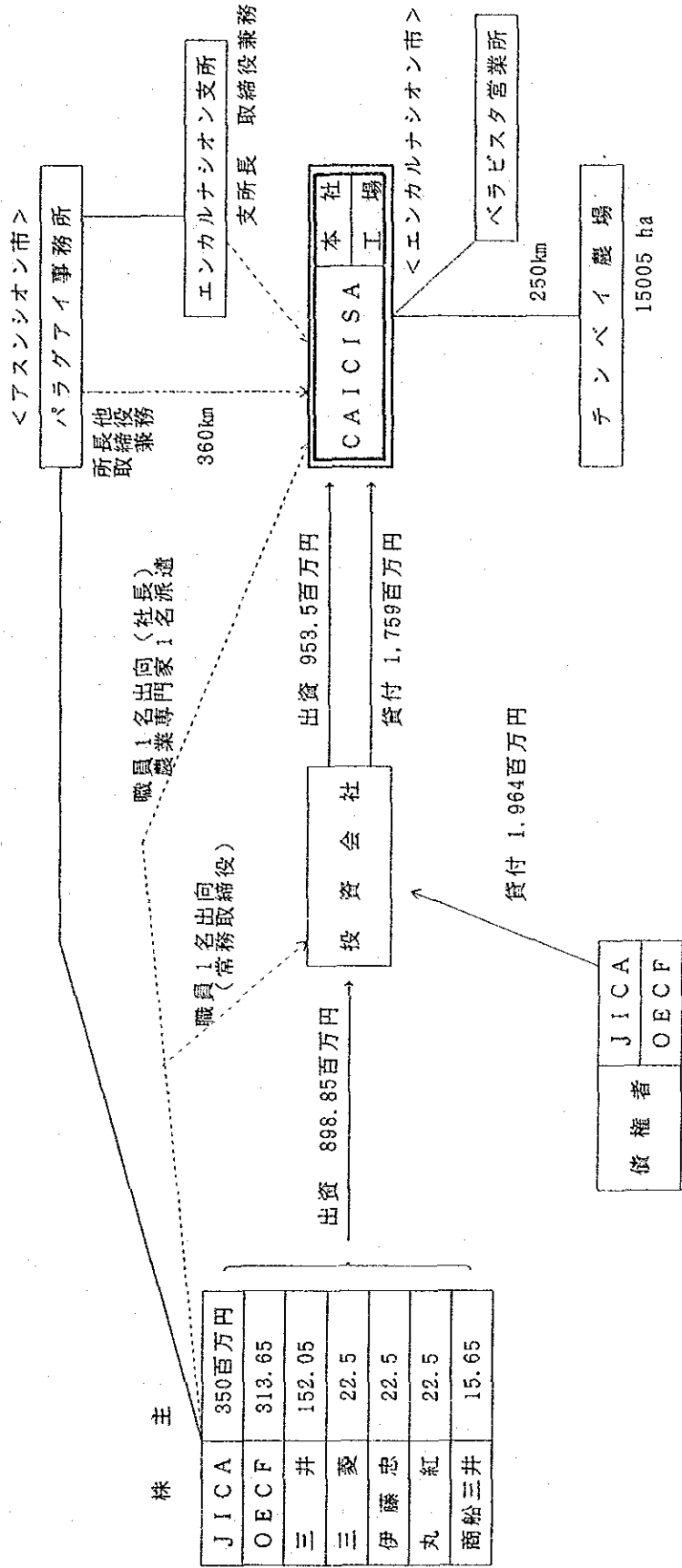
## 資 料 編

1.	国別年度別移住者人数表	177
2.	総代理店契約書（対三井物産）	179
3.	現地会社設立（出資）に関する外務大臣の認可	181
4.	出資特約証書、指示事項通知書 （海外移住事業団並びに日本イタプア製油投資株式会社）	183
5.	パラグエイ国外資導入法 抜粋	188
6.	CAICISA 組織図	189
7.	第1回経営改善計画 計画書（昭和49年）抜粋	191
8.	第2回経営改善計画 計画書（昭和55年）抜粋	198
9.	第3回経営改善計画 計画書（昭和58年）抜粋	201
10.	最後のCAICISA 長期計画 計画書（昭和62年）抜粋	207
11.	CAICISA 清算終了時に於ける長期貸付金残高	218
12.	日本イタプア製油投資株式会社 歴代役員一覧表	219
13.	CAICISA 年次別財務状況	220
14.	CAICISA 年次別損益状況	222
15.	日本イタプア製油投資株式会社 年次別財務状況	224
16.	日本イタプア製油投資株式会社 年次別損益状況	226
	編集後記	228



昭和63年1月1日

イタプア製油事業全体図



注 JICA 国際協力事業団  
 OECF 海外経済協力基金  
 CAICISA イタプア製油商工株式会社



# 第一章 日本イタプア製油投資株式会社並びにCAICISA設立の経緯

## 1. 発端と時代の背景

この事業の発端は、昭和40年三井物産社長水上達三氏を団長とするラプラタ流域経済調査団がパラグアイを訪れた際、政府要人より日本資本による農産加工企業の進出の要請を受けたことに始まる。

昭和35年以降、すなわち1960年代は日本の経済成長率が平均11.1%にも達し、世界で最高の経済拡大を実現した時であり、この結果国民総生産は昭和42年にはフランス・イギリスをそして43年には西ドイツを抜いて世界第二位に進出するまでに至った。また慢性的に輸入超過国であった日本は、この高度成長による生産と資本の集積により、昭和40年には年間の資本輸出額が資本輸入額を上まわり、43年には対外長期資産が長期負債を上回り借金国から債権国に変わった時代でもある。

資本の進出は対外経済援助拡大の基となって、中南米にもその眼が向けられるようになる始まりであった。

一方日本の戦後の海外移住は、昭和27年のアマゾン移住により再開され、昭和30年代前半には最盛期を迎えて毎年1万人以上が海外に移住し、その主流は家族単位の中南米向け農業移住者であった。

パラグアイへの移住は昭和11年ラ・コルメナ移住地への入植から始まったが、大部分は戦後で昭和28年イタプア県チャベス移住地の入植をかわきりに、昭和31年に日本海外移住振興株式会社が同県のフラム移住地を建設入植を促進するに及んでパラグアイ移住は本格化して行った。昭和40年までに日本からパラグアイに渡航した総数は7518名であった。

## 2. 設立目的及び設立

(1) 「パラグアイ共和国に居住する日本人が生産する油桐・大豆等の工業油ならびに食料油の原料を加工し販売することを目的とする現地法人を設立し、その営業を通じ一方で日本人移住者の農業生産物の市場を拡大し、もってその農業経営の安定、移住先国への定着助成に貢献し、他方パラグアイ国の輸出生産物の生産拡大、雇用機会の拡大等を実現するとともに、日本のパラグアイ国に対する経済協力的一端を担う」

という目的のために昭和42年8月28日に日本イタプア製油投資株式会社が設立された。そしてその設立目的に沿い、現地法人イタプア製油商工株式会社(CAICISA)の設立手続が昭和42年より開始され、昭和44年1月13日設立登記が完了した。

(2) 海外移住政策の一環としての企業進出

日本は海外移住事業団を通じ、パラグアイ国東南部に約20万haの土地を確保し、これを受入基

盤として昭和31年来約7000名（約1400戸）の農業移住者を導入した。そのうちイタプア県内移住者（約800戸）は、先住ドイツ系移住者の先例にならい、永年作物として油桐栽培に力を注ぎ、昭和41年度には8500haの面積を保有し当時は1万T弱の生産量であったが、昭和46年の最盛期には年産桐実34000 Tに到達するものと推定されていた。イタプア県において日本人移住者は、このほかマテ茶、大豆、とうもろこし、綿花、トマト等の増産に成果をあげており、同国の農業開発に貢献していたが、国内市場の狭少さ等によりこれら農産物の価格はたえず不安定で、また農協組織が強固でなく農産物流通上にも種々問題があり、その営農の向上及び生活の安定・定着には未だ遠いものがあった。

これらの当時の情勢をふまえて海外移住事業団では、関係各方面の協力を得て、数次にわたる諸種の調査を実施し、油料子実を主原料とする搾油企業の進出が必要であり、また採算性もありと結論づけ、工場建設に踏みきったものである。この企業進出には日本人移住者の要望も強く、またパラグアイ政府もこの種の日本資本及び技術の導入に絶大な期待を示し「外資導入法」適用による恩典はもとより、あらゆる可能な協力を惜しまぬ旨の約束を受けた。

### (3) 経済協力の一環としての企業進出

パラグアイ国は、その生産物・輸出品ともほとんど第一次産品に限定され、低開発国の域を脱し得ぬ経済構造の改善をはかるべく同国政府は、均衡財政政策を堅持しつつ内外の投下資本の誘致をはかっており、「新産業奨励法」「外資導入法」等を制定し、産業開発のための投資環境の整備に努力がはらわれていた。日本とパラグアイ国との交流は、戦後河川運航船借款の供与を契機とし急激に頻繁となり、昭和34年には日・パ移住協定の締結により、日本人移住者の受入国としてクローズアップされるに至っていた。同国は、日本人移住者の優秀さを評価すると共に日本の先進性に着目し、その経済協力を大きな期待を寄せており、特に農産物に付加価値をつける農産加工企業の進出は極めて時を得た計画であった。

エンカルナシオン市はパラグアイ第二の都市でイタプア県を主とするパラグアイ南部は同国の開発の最前線でもあり、日本人移住者も多く日本の企業の進出は雇用機会の増大に資し、同地域の活性化をもたらすことが期待された。

## 3. 油桐並びに桐油とは

### (1) 油桐

油桐には3種類あるが通常油桐と云うと学名Aleurites fardiのことを指し、英名Tung（タング）パラグアイでの呼び名はツング（文字は英名と同じでTung）である。中国福建、雲南の原産と云われ1920年代に北米・アルゼンチン、1930年代にブラジル・パラグアイにそれぞれ導入されている。従って油桐の栽培面積は中国が圧倒的に多く世界の80%を占める。パラグアイでは1937年にオブリガード・オエナウ・ベリヤピスタに住んでいたドイツ系移住者によりアルゼンチンから導入されたのが始まりでその後年々増殖されている。ただし数haの規模の小農の栽培が全てで

大規模栽培は無い。

油桐園の造成は原始林を伐採して焼き払うか、整理した後直播または移植されるのが一般的である。植付経過年度と収量の関係は概ね次のようになっている。

植付経過年度	ha当り平均収量	収量の範囲
3年	100 kg	50～300kg
4	700	500～1000
5	1000	700～1500
6	2000	1000～3000
7	3000	2000～5000
8	4000	3000～6000
以後同じ		

春9月から11月にかけて桜の花のような白い花をつけ翌年4月から6月にかけ茶色い固い殻に包まれた直径4～5cm位の球型の実が落下する。中の白い実の油分は20%を越える。落下後直ちに収穫できるが作業の都合上10月頃まで収穫できる。たゞしあまり遅れると果実が割れ子実がばらばらになり手間がかかるとともに品質が劣化する。収穫したら拡げて乾燥しその後倉庫等に貯蔵される。また油桐は隔年結果樹と云われ成年と不成年が交互にあり不成年は成年より結果が20～30%減少する。

## (2) 桐油

パラグアイではTung Oilツングオイルと呼ぶ。第八章で詳しく述べてあるが速乾性・光輝性、電気絶縁性等の優れた特性をもちペイント（建築用家具・車輛などの下地塗料・車体・高級家具、橋梁・船舶・航空機等の上装塗料）並びにインクの原材料として特殊な用途に当てられた。しかし初期は生産供給が需要に応じて伸びなかったことまた中期は供給の不安定性及び価格の変動の大きさのため代替品に置きかえられる傾向を示してきた。特に第二次大戦中の中国産桐油の欠乏は、米国において国内桐油の生産と並行して代用品の研究に拍車をかけさせ、その結果脱水ヒマシ油が多量に消費されるようになり、また安価な代用品としてオイシカ油が利用されるに至った。一方工業技術の進歩は従来の油性塗料よりも高い性能を要求するようになり、これに応じて合成樹脂塗料が飛躍的に伸長してきた。現在塗料並びにインクの主原料は亜麻仁油でこれに20～30%の桐油がブレンドして使われている。特筆すべきは電気絶縁性等の特性を生かして、フェノール樹脂積層板への需要の伸びでテレビ、ビデオ、オーディオ製品等々の電気商品に内蔵されているプリント配線基盤樹脂（積層板）を一手に生産する日本でこの桐油が使われるようになり昭和50年代後半から日本の輸入が激増した。丁度昭和58年その価格が高騰した時期に一致する。現在世界の桐油の生産は約12万Tそのうち80%が中国で他はアルゼンチンとパラグアイである。需給は年によって異なるが輸出は中国が10,000～15,000 Tアルゼンチン・パラグアイで15,000～20,000 T輸入は日本が11,000～12,000 T・アメリカ・ヨーロッパ・ソ連がそれぞれ6,000 T合計35,000 T前後で需要・供給ほぼ見合っている状況である。

#### 4. 計画の背景と設立までの経緯

##### (1) 桐実生産と製油能力

昭和42年7月1日現在のパラグアイ国に於ける日本人移住地の入植戸数は表4-(1)の通りでイタプア県内の居住者がその大半を占めており、また同県内日本人移住者の主要農産物の販売状況は表4-(2)に見られるように基幹となる作目は特になく、油桐・大豆・とうもろこし・棉花等が主要な収入源であった。

表4-(1) 移住地別戸数

移住地名	戸数	備考
ラ・コルメナ	87	
アマンバイ	130	
イグアス	91	
チャベス・フラム	357	イタプア県
アルトパラナ	326	〃
計	991	

表4-(2) 主要農産物の販売量

(T)

品目	チャベス・フラム	アルトパラナ	計
大豆	4206	1000	5206
とうもろこし	5617	1500	7117
棉花	600	907	1507
雑豆	389	200	589
油桐	5195	1500	6695

(昭和41年度)

油桐はイタプア県下並びにパラナ河をはさんでアルゼンチンのミシオネス州に分布し、通常新植後3-4年で桐実の収穫が可能で、7年目以降最盛期にはha当り最低4Tの収量があると云われていた。

永年作物であるため安定的収入源として日本人移住者は入植後この油桐を植付け、昭和41年現在8700haに達しており、平均一戸当りの面積でこの樹園地は畑作面積とほぼ同じであった。

従って、日本人移住者の油桐実の生産量は昭和42年13,600T、5年後にはha当り4Tの35000Tに達すると見られ、日本人移住者以外の生産見通しを加えて昭和47年にはパラグアイ全国で89000Tの油桐生産量が見込まれ、これが計画の基礎数字となった。

パラグアイ国の桐油製油会社は桐油を専門に取扱っている会社が2社① COLONIAS UNIDAS農協工場（イタプア県オブリガード） ② S. A. P. I. C（イタプア県エンカルナシオン市）で、他の原料と共に扱っている会社が① LA FABRIL（イタプア県） ② C. A. P. S. A（セントラル県カピアタ）とありこれらの日産製油能力は

COLONIAS UNIDAS	35	T
S. A. P. I. C	12	T
LA FABRIL	80	T
C. A. P. S. A	115	T

でその能力の合計は59,000Tとなっていた。

これらの会社の桐実以外の製油を差引くと35,000～45,000Tの殻付桐実原料処理能力の不足が生じ、日本の会社の進出によって処理することが考えられた。

## (2) 設立までの経緯

昭和40年 ラプラタ流域経済調査団がパラグアイ政府要人より日本資本による農産加工企業進出の要請を受け、海外移住審議会はこの問題をとり上げ、その必要性を確認した。

昭和41年 海外移住事業団は民間4社の協力をうけ、全額日本資本による本件計画策定のため専門家4氏による調査団を現地に派遣した。

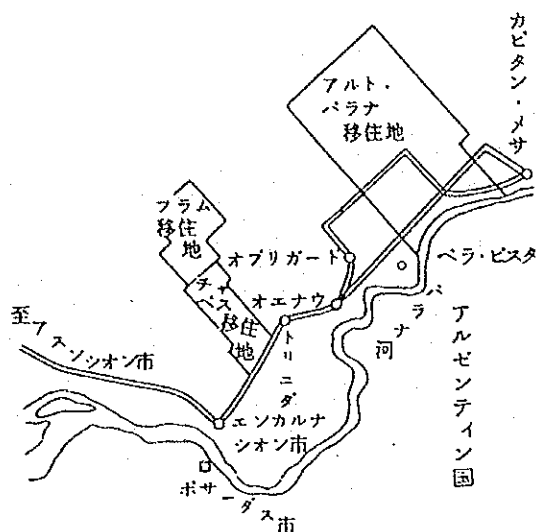
この調査団報告にもとづき、海外移住事業団は具体的企業計画を作成し、同事業団の出資について政府の了解をうけるとともに、民間4社（三井物産・三菱商事・伊藤忠・丸紅）の出資・海外経済協力基金の出資及び融資の内諾のとりつけを行った。

昭和42年 パラグアイ政府は在アスンシオン日本国大使石井 喬氏に対し日本側計画につき謝意を表し、全面的協力を約する旨の公文を送付越した。

非公式に日本を訪問した日パ移住協定混合委員会パ国側委員長マジョルキン氏は、本件計画の早期実現方を希望するとともに、パ国側の協力姿勢を表明した。

海外経済協力基金渡辺 誠理事は基金としての本件参画を調査するためパラグアイ国を訪問した。

イタプア県内の日本人移住地



資料5

パラグアイ国からの進出要望書

芭国外務省

D. E. No. 8 2 6

アスンシオン 1966年12月23日

日本国特命全権大使殿

日本、パラグアイ株式会社の榨油工場設立案に関し、本日、日パ混合委員会議長から依頼越しあったことにつき、閣下に説明状を呈上することを光栄とする。

油性種子、特に桐実及び大豆を処理する目的をもつこの計画は、それを実施するための資金援助を得るばかりになっている。

当次官室は、大統領府経済企画庁を含む各種政府機関、勸業銀行、民間銀行当局等と相談したところ、この計画が頗る好意的に受容られたので、閣下につきのように申上げることが喜びとする。

1. 工場の設立は当国の経済社会開発計画にとり最も興味あるものであるにより、当次官室は計画の速かな具体化を有益且つ必要と思料する。
2. 共和国の法律、特に外国資本の導入に関する法律第246号は、この種の投資に対し、設備、運営及び海外における債務の正規取扱等のため免税と十分な保証を与えている。
3. 国立銀行の制度は、原料品の買付け、その加工、及び製品の輸出のために、180日までの借款で資金を提供することができることになっている。

閣下もご承知のとおり、パラグアイは計画の実施のためには、有利な経済的、法的、資金的基盤を提供するが故に、当次官室は、不変の両国政府の協力精神が、両者の共通の利益となるにちがない、新しい共同行動計画の端緒となる新局面になることを信ずる。

重ねて閣下に敬意を表する

外務省経済担当次官補

フーリョ・セサル・ショップ



### (3) 投資会社の概要と現地会社の構想

昭和41年3月16日に海外移住事業団の中にパラグアイ油桐搾油会社設立準備室が設置された。こゝでの仕事は①定款案の作成 ②趣意書案及び目論見書案の作成 ③外務大臣の認可申請に関すること ④海外経済協力基金借入に係る折衝に関することが主体で、昭和42年6月発起人会が設置される迄の間続いた。この間外務省、大蔵省、農林省、経済企画庁、通産省に対する説明会、民間4出資予定会社との協議会、海外経済協力基金との折衝並びに打合わせ会が何度となく持たれる一方、桐油の需要市況等に関する情報の収集・工場の規模・構成・原料の入荷体制・製品の輸送手段等々の検討が様々な角度から行われた。

#### 申請会社の概要

- ア. 名称 日本イタプア製油投資株式会社
- イ. 住所 東京都新宿区本塩町8-2 (海外移住事業団内)
- ウ. 設立年月日 昭和42年8月28日
- エ. 事業目的 (ア) イタプア製油株式会社の設立、同法人に対する出資  
(イ) 同社に対する技術の提供  
(ウ) 同社に対する機械設備類の輸出  
(エ) 上記各項に付帯する業務
- オ. 資本金 3億円 (1株 500円 60万株)
- カ. 出資者
- |           |           |
|-----------|-----------|
| 海外経済協力基金  | 150,000千円 |
| 海外移住事業団   | 100,000   |
| 三井物産株式会社  | 12,500    |
| 三菱商事株式会社  | 12,500    |
| 伊藤忠商事株式会社 | 12,500    |
| 丸紅飯田株式会社  | 12,500    |

なお定款では事業目的の(ア)はパラグアイ国における日本人移住者の生産する農産物の加工を主たる目的とする現地法人への投資並びに融資と更められ、(イ)(ウ)は現地法人に対する設備、機械類等の供給、施設の建設並びに運営に関する協力と記載されている。

昭和43年 投資会社は設立後直ちにその設立目的に沿って、パラグアイ国イタプア県エンカルナシオン市に現地法人の設立に着手し、昭和43年9月2日同国大統領令第243号により外資導入法による外資導入認可、昭和43年12月30日大統領令第223号により法人設立許可を夫々得て、昭和44年1月13日イタプア製油商工株式会社(CAICISA)を設立した。

昭和44年 CAICISAは直ちに投資会社よりプラント輸入代金延払の形で資金調達を行い、工場プラント建設に着手し、投資会社はこれに対応するため昭和44年4月23日海外経済協力基金よりCAICISAに対するプラント輸出代金の一部として633百万円を4年据置

5年分割払・金利年4%の条件で長期借入調達を行った。

昭和45年 CAICISAのプラント建設工事は投資会社の第1回プラント輸出船積（昭和44年4月9日）より起算するとほぼ1年半の長期を要し、ようやく昭和45年9月完工し、昭和45年9月15日操業を開始した。

## 資料6

## 許可申請事項(要旨)

投資会社	1. 商号 日本イタプア製油投資株式会社 2. 住所 東京都新宿区本塩町8-2
相手会社	1. 商号 CIA・ACEITERA DE ITAPUA S. A (イタプア製油株式会社) 2. 住所 パラグアイ国イタプア県エンカルナシオン市 3. 設立 1967年9月上旬 4. 登録資本金 34,480千ガラニー (約\$277,777.77) 5. 払込資本金 34,480千ガラニー (約\$277,777.77) 6. 発行株式 34,480株
設立方法	1. 相手会社の株式を全株(34,480株1株の額面金額1,000ガラニー邦貨2,900円)を取得し全額日本イタプア製油投資株式会社出資とする。 2. 相手会社に対する施設の建設並運営に関する協力。 3. 相手会社に対する出資並に融資、操業に必要な機械設備及び諸資材を輸出する。
投資額	1. 相手会社の株式全株(34,480株、1株当りの対価は額面全額1,000ガラニー全額相当額)を取得するための現金出資額34,480千ガラニー相当米ドル(約\$277,777.77約100百万円) 2. 最初の船積後3年据置5年間の延払による機械、設備等輸出額(金利込み)総額\$1,164,586.11(約419,251千円) 3. 現地建設費に対する現金貸付額\$524,580.56(約188,851千円)
業種	桐油、大豆油、大豆粕の製造販売 120(桐) 60(大豆)
操業開始	昭和43年10月
本投資による日本側の利益	1. 配当金(5年目以降50%配当) 2. プラント輸出(桐油、大豆油連続圧搾抽出装置他) \$1,164,586.11 金利\$391,750(141,030千円) 3. 国際経済協力の一端をになうこととなる。 4. 海外移住の振興に寄与する。
	(注: 換算レート US\$1=360円 1G=2.9円として計算)

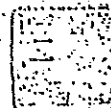


JAPAN EMIGRATION SERVICE  
海外移住事業団

4. 2. 7. /  
M E 0 / 8

外務省中南米・移住局  
局長 安藤 龍一 殿

海外移住事業団  
理事長 廣岡 謙



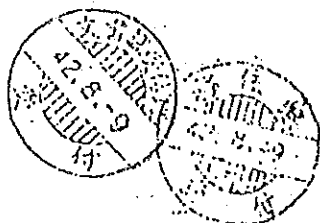
日本イタプア製油投資株式会社(含現地法人)の  
出資に関する了解事項

日本イタプア製油投資株式会社(含 現地法人)に関し、次  
の点を了解する。

当事業団の同会社に対する出資金は1億円を限度とするもの  
とし、設立後同会社に対する損失補償的な追加資金は考慮しな  
い。

なお、資本参加に当つては、その出資の範囲内において、桐  
実生産者との買付契約の締結に当り、事業団は同会社に価格支  
持的な買付を総体に行なわしめないよう充分考慮する。

以 上



# 日本經濟新聞

昭和42年8月25日

(金曜日)

三井物頭、三菱商事、丸紅、伊藤忠商事の大手四商社と海外移住事業団は南米パラグアイに日本人移民の生活向上のため現地

産物の大豆を原料とする製油工場を建設することになり、同日中にその投資会社日本イタプア製油投資会社を設立することになった。

同国への移民は三十一年以来、海外移住事業団のあっせん下で約千七百五十世帯、七千人が入植、ト

イツ入植者の先例にならって桐の栽培を始め最近ではその栽培面積の拡大に努めている。いたたかれたり、売却先をさがす

## 移民の生業応援

### パラグアイに製油工場

#### 大手四商社と移住事業団

種は八千七百枚に達した。しかし、桐油は桐場の変動が激しいため、手四商社に呼びかけ現地に日本資本で製油工場を建設する方針で検討

討してきたが、このほど話し合いがまとまったもの。計画によると四商社がそれぞれ千二百五十万円ずつ計五千万円出資、同事業団の出資一億五千万円と合わせ資本金二億円で日本イタプア製油投資会社を二箇日に設立する。同社は現地イタプア製油会社を設立して総資金七億八千万円を投入、桐油年産五千三百ト、大豆油同八百四十トの製油工場を建設、来春から操業開始の予定。

#### (4) 新聞・移住通信の記事など

ア. 日本人移住者を対象として日本語のタブロイド版ガリ刷りによる週刊パラグアイ新聞の昭和42年3月23日号に「カプサ搾油工場コロニアへ進出か」と題して次のような記事が載っている。

“アスンシオン市に本社をもつカプサ搾油工場の重役が語ったところによると、本年9月中にはイタプア県内のコロニアの奥地に港をもつベジヤビスタ港附近を第一候補地と定め、日産30トンの搾油能力をもつ搾油工場を建設する計画を明らかにした。またコロニアウニダに搾油工場（注 フラムとアルトパラナ日本人移住地の中間に位置するドイツ系移住地）もコンチネンタル会社を背景として、カピタンメサ（注 アルトパラナ移住地のはずれ）に搾油工場を進出させようとする計画が伝えられている。

日本から進出する搾油工場はエンカルナシオン市に建設の予定で、いよいよ4～5月頃から建設準備に入ろうとしている矢先、こうして現地の二つの有力搾油工場がイタプア県内のしかも原料の生産地（コロニア）を拠点として搾油工場を建設しようとするうごきは、日本の搾油工場エ市設置とにらみ合せて、極めて注目されている。

移住事業団アスンシオン支部の話によれば、現在搾油原料はイタプア県下の日本人コロニアを主力に約6千トンが産出されているが、1971年（昭和46年）頃には日本から進出する搾油工場を含めて国内の搾油能力は12万6千6百トンの製油能力をもつといわれている。しかし肝腎の搾油原料の\*ツングは、9万トンの産出にとどまると云われ、今から4～5年先は搾油原料の不足が見込まれるという。”

\*注 ツングは油桐 (Tung)

事実カプサの搾油工場がアルトパラナ移住地に建設され、同移住地の生産する油桐がこの工場に流れ、若干の混乱があったが、日本人移住者の営農が大豆・小麦の機械化に転換しはじめ、カプサも撤退することとなりその後油桐の搾油は行われなくなった。

イ. 同じ週刊パラグアイ新聞に、今年のイタプア地方の大豆の買付価格は、はやくもカプサが1キロあたり8ガラニー10センチモ、インデガは8ガラニーシンボルサ（ばら）エルカルナシオン倉庫渡しというよい値段を出し騰起気味である、と云う記事が載っている。早くも大豆志向大豆景気のはしりであった。

昭和42年5月15日 海外移住事業団の内部誌「移住通信」No.60の移住地関係便りとして、油桐の流通に関し次のような通信が載っていた。

“パラグアイツングオイル (Tung Oil) の世界市場の価格の動き

ヨーロッパ市場におけるTung Oilの価格は、1966年トン当り150～160Libraで相場はスタートしたが、4月から8月までの4ヶ月にトン当り130Libraに暴落し、そうして7月以降125Libraの価格ラインを上下して現在に至っている。この世界市場の暴落によりパラグアイ国内搾油会社及び仲買人の桐実買付価格は、従来エンカルナシオン渡しSin Cascara(むき実) 1kg当り5G Con Cascara(から付き) 1kg当り2.5Gであったが、9月を境にむき実1kg当り2.5

Gから付き1kg当り1.5 Gと従来の価格の半額に下落している状況である。この世界的ツングオイルの市場価格の下落は

- ① 世界のTung Oilの生産量の増加、即ち1966～67年（昭和41～42年）迄の世界生産量は1965～66年までの生産量に比し28%増284,000,000ポンド(129,000トン)となり一般的に供給過剰傾向であること
- ② アルゼンチン国、パラグアイ国からの輸出量は近年減少しており、この減少量は、中共・マライ・ブラジル国からの輸出によって代替されてきており、特に中共産のTung Oilの輸出量は伸長の方向にある。このように輸出国の輸出量の増減は国際間の生産、輸出国の競争力の変化によっても生じていること。
- ③ ツングオイルの世界市場の変化、特にヨーロッパブロックの（アメリカを含め）輸入は中共産ものが増加しており、これに反しパラグアイ、アルゼンチンの輸出は減少している。
- ④ アルゼンチン・パラグアイのツングオイルの生産量が急速に増加してきたこと。

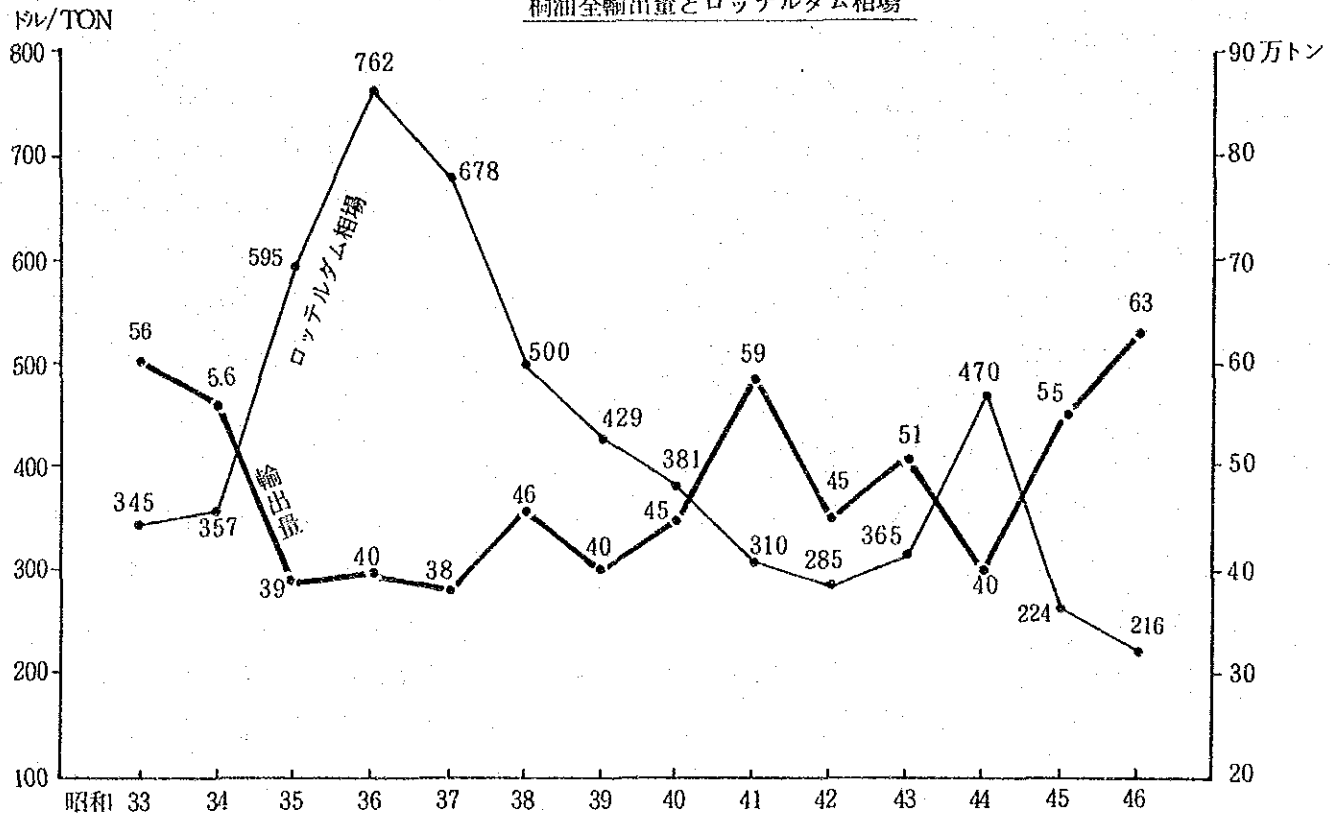
以上各項に述べた諸原因により惹起したものと思われる”

桐油の世界市況は極めて変動が激しく、その動向は需要と供給によるものの主要な輸出国が中国、アルゼンチン、パラグアイと限られているため、これら3国の生産状況によって大きく左右されるところがあった。さらに中国はその生産量の80%が国内消費にまわされ、アルゼンチン・パラグアイのように全量輸出国との供給がからみ合い、その動向は大変つかみ難いものとなっていた。また昭和44年ハリケーンによって壊滅的な打撃を受けて完全に輸入国にまわるまでのアメリカは輸入国であると同時に輸出国でもあり、シェアは大きいものがあった。グラフ9に見られるように桐油の相場は昭和40-41年と下落傾向を続け、次の暴落昭和47-48年を迎えるまでCAICISA設立が進められていた昭和42-43年当時は最低に落ちこんでいた。

世界の相場（ロッテルダム並びにニューヨーク）に連動して原料桐実の生産地の価格の動きも大きく、移住通信に見られるようにkg当り1～2Gの販売価格では収穫費をかけてまで収穫する農家が減少することは避けられなかった。生産費の低い桐栽培もha当り4-5倍の収入の得られる大豆の魅力には勝てなかったものと思われる。

グラフ 9

桐油全輸出量とロッテルダム相場





## (5) 工場立地の条件

早くから日本企業の進出を望んでいた日本人移住者の中には、その搾油工場を日本人移住地の中、特に8万5千haの規模をもつアルトパラナ移住地に建設を期待する声が大きかった。その主張は「原料確保について進出企業と日系コロニアが一体となって、現地会社の侵入を防ぐだけの優位な立地条件と生産者との相互協力が無い限り、日本の進出企業が例えエンカルナシオン市にどんな立派な工場をつくっても“原料のない工場”ではやっていけない。生産地に工場を建て重点拠点主義で進出企業は事業を実施すべきである。」と云うものであった。

当時移住地の生産物の購入販売・資材等の供給を行う日本人の農業協同組合の主要なものとして、アルトパラナ移住地にはピラポ農協、フラム移住地にはラパス・サンタローサ・富士の3農協、チャベス移住地にはチャベス農協があり、これらをまとめる組織としてエンカルナシオン市にイタプア農業協同組合連合会があった。各農業協同組合の組合員加入率は低く、またイタプア農協連の力も弱少であった。

企業の立地については様々な角度から検討がなされたが、商業ベース等次の理由によりエンカルナシオン市に隣接し河港施設のあるパククア地区が最適との結論に達し、このパククア地区に建設されることとなった。

- ① 河港水際工場とするのは全量輸出となる商品の横持諸掛りを節約するため。
- ② 土地代金・原料輸送費・製品運賃・住宅建設費（ピラポの場合は労務者を含む全従業員の住宅建設が必要）等について詳細に諸経費を比較したところパククアが有利である。

エンカルナシオンに近いチャベス、フラムからの出荷がアルトパラナ（84km）（注 当時は舗装されておらず降雨時は通行に著しい時間を要し、またしばしば通行止めとなった。）よりの原料より多い。

	チャベス・フラム (367 戸)	アルトパラナ (306 戸)	単位	成木面積
昭和43年	1705 ha	299 ha		
45年	3736	2261		
47年	4840	3882		

- ③ 仮にピラポに工場をもつとしても将来国際鉄道を利用すること、輸出通関の便を考えるとパククア貯油タンクが必要で二重投資となる。
- ④ 労務者を集める便利させとブエノスアイレスとの船積連絡、国際市況情報を受ける便利さがピラポに欠ける。
- ⑤ 金融機関、県庁等の政府機関との連絡の都合のほか、日本人移住者の原料持込後の帰り荷の利用が便。
- ⑥ フラム移住地のサンタローサ農協よりエンカルナシオンに建設の強い要望があった。

5. 設立に当っての事業計画

資料10

1. 桐実生産見通し

			昭和 42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
日本人移住地	面積	ha	8700	8700	8700	8700	8700	8700	8700	8700	8700	8700
	収量	t	13600	20000	26000	31200	34000	35000	35000	35000	35000	35000
パラグアイ人産	面積	ha	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500	13500
	収量	t	36000	40000	44000	48000	52000	54000	54000	54000	54000	54000
合計	面積	ha	22200	22200	22200	22200	22200	22200	22200	22200	22200	22200
	収量	t	49600	60000	70000	79200	86000	89000	89000	89000	89000	89000

2. 原料処理並に製品製造計画

			昭和 42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
桐	原料処理量	T		20000	26000	29000	29000	29000	29000	29000	29000	29000
	稼働日数	日		175	228	254	254	254	254	254	254	254
	製品製造量	T		3700	4810	5365	5365	5365	5365	5365	5365	5365
大豆	原料処理量	T			4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800
	稼働日数	日			84	84	84	84	84	84	84	84
	製品製造量	油	T			840	840	840	840	840	840	840
		粕	T			3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648

<注> 原料一日当処理量 桐実 120 T×95% 大豆 60 T×95%  
 製油率 桐油 18.5% 大豆油 17.5% 大豆粕 76%  
 桐実原料価格 2.6 G/kg  
 大豆 " 7.1 G/kg  
 桐油販売価格 270 \$/T

## 損益計算及び利益金処分計算書

単位 千円

	昭和42	2	3	4	5	6	7	8	9	10	51
利益の部											
桐油販売代金		229,230	468,648	535,887	546,587	546,587	546,587	546,587	546,587	546,587	546,587
大豆油販売代金			92,568	92,568	92,568	92,568	92,568	92,568	92,568	92,568	92,568
大豆粕販売代金			100,502	100,502	100,502	100,502	100,502	100,502	100,502	100,502	100,502
利益計		229,230	661,718	728,959	739,657	739,657	739,657	739,657	739,657	739,657	739,657
固定管理費	21,128	46,602	47,302	47,915	48,591	49,280	49,984	50,695	51,426	52,173	52,173
諸償却費	1,211	45,298	45,298	45,298	47,314	44,698	44,498	44,498	46,514	44,498	44,498
製造費		17,653	58,707	64,520	64,992	65,638	66,287	66,933	67,580	68,227	68,227
桐油販売諸掛		51,042	100,715	114,666	116,885	116,885	116,885	116,885	116,885	116,885	116,885
大豆油販売諸掛			9,782	4,782	4,782	4,782	4,782	4,782	4,782	4,782	4,782
大豆粕販売諸掛			5,912	5,912	5,912	5,912	5,912	5,912	5,912	5,912	5,912
桐原料費		91,703	187,481	214,381	218,660	218,660	218,660	218,660	218,660	218,660	218,660
大豆原料費			97,440	97,440	97,440	97,440	97,440	97,440	97,440	97,440	97,440
予備費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
支払利息		28,836	39,336	34,336	28,836	25,206	21,576	17,946	14,316	10,686	10,686
損失計	32,339	291,134	601,973	639,250	643,412	638,501	636,024	633,751	633,515	629,263	629,263
前期繰越利益		△32,339	△94,243	△34,498	44,859	73,058	105,247	139,449	175,498	211,738	211,738
純利益	△32,339	△61,904	59,745	89,709	96,245	101,156	103,633	105,906	106,142	110,394	110,394
法人税等引当				10,352	18,046	18,967	19,431	19,857	19,902	20,699	20,699
株主配当金					50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
計	△32,339	△61,904	59,745	79,357	28,199	32,189	34,202	36,049	36,240	39,695	39,695
当期繰越利益	△32,339	△94,243	△34,498	44,859	73,058	105,247	139,449	175,498	211,738	251,433	251,433

CACISA 資金収支計画書

単位 千円

	昭和142	243	344	445	546	647	748	849	950	1051	計
前期繰越金		64,104	44,011	93,647	133,237	204,988	217,242	230,247	245,060	257,379	
収入											
資本金	100,000										100,000
日本人よりの借入金	88,851	100,000			17,850	17,850	17,850	17,850	17,851		278,102
その他借入金		50,000									50,000
運賃前渡分返戻		3,785	7,737	8,847	9,024	607					30,000
桐油販売代金		183,384	468,648	535,889	546,587	546,587	546,587	546,587	546,587	546,587	4,467,443
大豆油販売代金			92,568	92,568	92,568	92,568	92,568	92,568	92,568	92,568	740,544
大豆粕販売代金			100,502	100,502	100,502	100,502	100,502	100,502	100,502	100,502	804,016
計	188,851	401,273	713,466	831,453	899,768	963,102	974,749	987,754	1,002,568	997,036	6,470,105
支出											
創業費	4,000										4,000
土地	2,320										2,320
機械(延払代金)					83,850	83,850	83,850	83,850	83,851		419,251
施設	50,114	8,472									58,586
車輛運搬具	4,800				4,320				4,320		13,440
初年度備品	2,385										2,385
固定管理費	21,128	46,602	47,302	47,915	48,591	49,280	49,984	50,695	51,426	52,173	465,096
製造費		29,030	63,292	64,505	65,152	65,799	66,446	67,093	67,740	68,387	557,444
桐油販売諸掛		51,042	100,715	114,666	116,885	116,885	116,885	116,885	116,885	116,885	987,733
大豆油販諸掛			9,782	4,782	4,782	4,782	4,782	4,782	4,782	4,782	43,256
大豆粕販諸掛			5,912	5,912	5,912	5,912	5,912	5,912	5,912	5,912	47,296
桐原材料費		150,800	196,040	218,660	218,660	218,660	218,660	218,660	218,660	218,660	1,877,460
大豆原材料費		32,480	97,440	97,440	97,440	97,440	97,440	97,440	97,440	97,440	812,000
予備費	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	100,000
運賃前渡金	30,000										30,000
借入金返済			50,000	100,000							150,000
支払利息		28,836	39,336	34,336	28,836	25,206	21,576	17,946	14,316	10,686	221,074
法人税等					10,352	18,046	18,967	19,431	19,857	19,902	106,555
配当金						50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
計	124,747	357,262	619,819	698,216	694,780	745,860	744,502	742,694	745,189	654,827	6,127,896
次期繰越金	66,104	44,011	93,647	133,237	204,988	217,242	230,247	245,060	257,379	342,209	

## CACISA 予定貸借対照表

(単位：千円)

年次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	51
摘要	昭和 42	43	44	45	46	47	48	49	50		
(資産の部)											
現金預金	64,104	44,011	93,647	133,237	204,988	217,242	230,247	245,060	257,379	342,209	
売掛金(桐油)		45,846	45,846	45,846	45,846	45,846	45,846	45,846	45,846	45,846	
製品・原材料		102,954	116,098	120,362	120,522	120,683	120,842	121,002	121,162	121,322	
運賃前渡金	30,000	26,215	18,478	9,631	607						
土地	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	
償却資産	475,939	439,913	395,415	350,917	308,723	264,225	219,727	175,229	133,035	88,537	
創業費	3,400	2,600	1,800	1,000	200						
計	575,763	663,859	673,604	663,313	683,206	650,316	618,982	589,457	559,742	600,234	
(負債の部)											
未払配当金					50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	
未払税金				10,352	18,046	18,967	19,431	19,857	19,902	20,699	
短期借入金		150,000	100,000								
長期借入金	88,851	88,851	88,851	88,851	106,701	124,551	142,401	160,251	178,102	178,102	
延払債務	419,251	419,251	419,251	419,251	335,401	251,551	167,701	83,851			
(資本の部)											
資本金	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	
利益剰余金	△32,339	△94,243	△34,498	44,859	73,058	105,247	139,449	175,498	211,738	251,433	
計	575,763	663,859	673,604	663,313	683,206	650,316	618,982	589,457	559,742	600,234	

## 資料11

### 油桐実（又は大豆）取引契約書（案）

油桐実（又は大豆）の供給者イタプア農業協同組合連合会（以下甲という）と油桐実（又は大豆）の需要者イタプア製油株式会社（以下乙という。）との間において油桐実（又は大豆）の取引に関して次のとおり契約する。

#### （目的）

第1条 甲は昭和 年度に（その組員が）生産する油桐実（又は大豆）を集荷し乙に販売するものとし乙はこれを買入れるものとする。

#### （取引数量）

第2条 油桐実（又は大豆）の取引数量はトン以上とし甲は別表で定める様式にその出荷計画並びに販売予定数量を乙に通知するものとする。

#### （価格）

第3条 油桐実（又は大豆）の取引価格は乙の定めた工場渡し規格別の価格とし精算代金を含めた最終取引価格は時（市）価を基準とする。

#### （代金の支払い）

第4条 取引油桐実（又は大豆）の代金は現物受渡し日より3日以内乙は甲に前渡金を差引き支払うものとし同日より起算して月以内に精算するものとする。  
乙がその支払期限を履行しないときは支払期限の翌日から支払日まで  
の期間につき遅延利息を支払うものとする。

#### （受渡しの場所）

第5条 油桐実（又は大豆）受渡しの場所は乙の工場或いは特に乙の指定する場所とする。

#### （規格及び検査）

第6条 油桐実（又は大豆）の格付けは乙の定める規格に従うものとし、検査の場所方法およびこれに要する費用は乙が定め或いは負担するものとする。

#### （契約の期間）

第7条 この契約の有効期間は昭和〇年〇月より昭和〇年〇月までとする。

#### （契約の変更）

第8条 この契約は有効期間中においても甲または乙から変更の申入れがあつた場合には甲、乙合意の上変更することができるものとする。

#### （紛争の処理）

第9条 この契約またはこれに附随する取決めの全部又は一部につき 義が生じたときは

甲、乙協議の上解決するものとする。

2. この契約またはこれに附随する取決めについて甲、乙両者の間に紛争を生じたときは甲、乙両者とも誠意をもつて解決にあたりとともに海外移住事業団のあつせせんまたは調停によりすみやかにその円満な解決につとめるものとする。

(損害の賠償)

第10条 故意(または過失)によりこの契約に違反して相手方に損害を与えた者は損害賠償の責任を有するものとする。

(その他)

第11条 この契約の定めのない事項については甲乙協議の上その都度定めるものとする。

この契約を証するため本番2通を作成し甲、乙各1通を保持するものとする。

年 月 日

パラグワイ国イタプア県エンカルナシオン市

イタプア農協同組合連合会

会長理事 小倉 一 八

パラグワイ国イタプア県エンカルナシオン市

イタプア製油株式会社

代表取締役

資料12

パラグアイ国エンカルナシオン市に建設する  
植物油製油プラント及び資材等売買契約書

日本国法により設立され、日本国東京都新宿区本塩町5番地2に本店を有する日本イタプア製油投資株式会社 COMPANIA JAPONESA DE INVERSIÓN ACEITERA DE ITAPÚA S.A. (以下「甲」と称す。)とパラグアイ国法により設立され、パラグアイ国イタプア県エンカルナシオン市に本店を有するイタプア製油商工株式会社 COMPANIA ACEITERA DE ITAPÚA COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. (以下「乙」と称す。)は次の通り契約する。

第1条 (目的)

乙はパラグアイ国エンカルナシオン市に甲が建設する別紙記載の植物油製油プラント及び別紙記載の資材等を甲から買入れることを約し、甲はこれを乙に売渡すことを約した。

第2条 (納期)

甲は西暦/ 970年4月末日までに前条の植物油製油プラントを現地において建設を完了し且つ完全な可動状態にして乙に引渡すものとする。

又、甲は前条の資材等を西暦/ 970年4月末日までに現地において乙に引渡すものとする。但し甲の責に帰すことのできない事由により上記期日に引渡してきない場合は甲、乙協議のうえその措置を決定する。

第3条 (契約代金)

甲が乙に給付する物品の代金は次に掲げる金額とする。

1.	機械、設備、資材、車輛等 (OLE ASUNCIÓN)	US\$ 1,234,395.47 (¥ 558,382,367.-)
√ 2.	ASUNCIÓN ~ ENCARNACIÓN 工場間運賃及揚荷諸費	US\$ 5,315.032 (¥ 1,913,411.5.-)
√ 3.	技術者派遣費	US\$ 93,128.55 (¥ 33,526,278.-)
√ 4.	現地建設費	US\$ 1,357,781.7 (¥ 48,858,541.-)
√ 5.	パラグアイ国通関費用	US\$ 37,805.86 (¥ 13,610,110.-)

合計 US\$ 1,954,198.37 (¥ 703,511,411.-)

<以下略>



## 第二章 CAICISA経営の推移

### 1. 設立当初（昭和45年～48年）

#### (1) 経営の推移

CAICISAの主力商品である桐油の国際市況は昭和43年中の低迷より脱け出し、昭和44年後半は一貫して上昇を続け、昭和45年1～2月にかけてピーク\$570/T（CIFロッテルダム）に達した後反転下降に転じ、昭和46年4月にはそれ迄桐油取引史上例のない\$260/T迄落ち込み、その後昭和48年4月石油ショックその他の事情による世界規模でのインフレーションを背景とした上昇に転ずるまでの丸2年間最低値\$220/Tから\$300/Tの間を低迷した。CAICISAの操業開始は将にこの市況低迷期とぶつかり、経営環境としても最悪であったと同時に、当時の経営首脳の不馴れも相俟って赤字経営が続いた結果、昭和47年12月期実質102,834千Gと資本金額102,000千Gを上回る累積欠損を抱えるに至った。

このため昭和48年6月第1回の元本支払期日の到来する海外経済協力基金の長期借入金については、支払い不能の状況に至らざるを得なかった。

この事態が予測された昭和47年6月投資会社の筆頭株主である海外移住事業団、同じく株主であると同時に債権者である海外経済協力基金及び事業団の主務官庁の立場から加った外務省の三者により構成されたCAICISA調査団が派遣された。その調査報告により、桐油の販売価格が予想を大きく下まわったことが同社の経営を著しく圧迫することとなったがなお会社自ら企業努力により改善すべき余地が多々あるとして次のような問題点の指摘がなされた。

- ① 実行可能な事業計画、予算統制、資金計画を策定すべき
- ② 必要最小限の規程類は整備すべき
- ③ アスション支所は廃止し経費の節減をはかるべき
- ④ 投資会社は事業団の一室に机を置く程度でよい
- ⑤ 固定資産台帳作成されてない。整備すべき。総勘定元帳をつくり会社首脳部の経営方針参画に便ならしめること。
- ⑥ 実地棚卸をし倉庫管理を厳重にすべき
- ⑦ 原価中に占める間接人件費の割合が高く、特に内地からの派遣職員の給与が高い
- ⑧ 販売につき委託の内容を検討すべき
- ⑨ スペイン銀行と5千万Gを契約締結せず当座借越しているが正規の当座借越契約を締結すべき

これらの指摘に対応して、投資会社は事業団と協議し、取り敢えず経費節減のため投資会社を完全なペーパー会社とすることとし、昭和48年1月31日創業以来代表取締役社長の石井 喬は辞任した。これより先投資会社の実務は事業団技術指導室が取り扱うこととなり、また代表取締役

社長は事業団役員が無給兼任の形で、CAICISAの監督は実質的に事業団が全面的にその責に当ることとなった。事業団のこの体制は昭和48年10月1日企業管理課の設置により強化された。一方CAICISAについても、一般管理費節減をはかり、かつ事業団の直接的経営管理の態勢を強化するためCAICISA取締役1名を事業団職員の資格のまま事業団の費用負担で派遣することとした。昭和48年6月これが実施され昭和49年1月代表取締役社長に事業団職員が就任して以来会社閉鎖に至るまで続けられた。更に補佐役として1名事業団から職員が昭和55年から派遣され総ての会社運営の任に当ることとなった。なおその後在勤手当ではCAICISA負担となったが、昭和61年8月CAICISAの経営危機に及んで再び派遣役員2名の給与は全額事業団が負担することとなった。

## (2) 第1回借入金返済に関し支払条件の変更申請と承認

投資会社及びCAICISAは指摘事項の固定費削減に対し対応すると共に、その方策を実質的には両者の経営責任を全面的に負った事業団において検討し、更に債権者である海外経済協力基金とも数回の協議を経てその時点で経営改善計画を策定し、これを基礎に支払不能に陥っている長期借入金633百万円の支払条件変更方の申請を行った。

CAICISAより当初提出された計画は、設立当初以来の企業体質に沿って桐油に主力を置いて作成されたもので、長期借入金は昭和52年より9年間で返済することとなっていた。しかし昭和46年4月より48年4月まで続いた桐油市況の低迷による桐油の先行不安感が影響し、またこの計画自身原料集買の具体策を欠いていたこともあって日本側の受け入れるところとならなかった。そこで計画を修正し調査団の指摘事項でもあった桐油以外の新製品の開発、即ち大豆・ヒマワリ・落花生等食用油を導入し、主力をこれらに転換させようとしたもので、桐油については現状維持乃至売上高シェアの面ではむしろ後退せしめるものであった。

この段階での長期計画がこのような形となったのは、桐油に対する不安感の外、桐油市況低迷の間に日本人移住者の中に所有桐園を伐採し、大豆作付の動きが激化し（昭和47年当時7000haが昭和50年には1000ha台に減少）CAICISAと日本人移住者との直接的つながりが薄れていた事実も影響していたと思われる。なおこの計画がヒマワリ・落花生の原料集買は日本人移住者の生産漸増計画に基づくものであったが、結果としては搾油はもとより日本人移住者の作付が全く行われず計画は実現しなかった。

またこの修正計画での長期借入金の返済は、昭和53年より7年間元本返済で利息は棚上げし昭和60年より3年分割となっていた。さらに桐油以外の食用油転換増加のための固定投資分を含め通常の資金収支では成立せず、昭和53年には230百万円の出資を期待し計画の中にあげられている。CAICISA提出の事業計画では1\$を270円で計算しているのに対し修正計画では260円としており既に円高の兆が考えられていた。ちなみに昭和53年は一時的ではあったが1\$200円を割っており、計画の現地通貨額に対し30%余分に返済金額を調達せねばならぬことになるのである。

この申請に対し海外経済協力基金としても基本的方向を了承し、従来の昭和48年4月より昭和52年4月までの5年年賦払いの支払条件を、昭和53年6月より昭和59年6月までの7年年賦払へと延長変更すると共に、改良投資引当金の調達手段として、昭和48年1月26日以降元本債務支払完了までの間金利支払をも棚上げすることが承認された。

表13

## 投資会社及びCAICISA歴代の主な役員一覧表

日本イタブア製油投資株式会社			
	代表取締役社長	実務者・常務取締役	代表取締役社長
昭和			
42	広岡謙二 (海外移住事業団)		
43	石井 喬 (元 外務省) 42. 10. 30-48. 1. 31		篠崎良策 (元三井物産) 43. 4. 1-45. 9. 30
44	"		"
45	"		"
46	"		高山哲郎 (吉原製油) 45. 10. 1-48. 11. 15
47	"		"
48	安藤吉光 (元 外務省) 48. 1. 31-49. 8. 20		末永昌介 (海外移住事業団) ※1 48. 7. 14-50. 4. 30
49	"		"
50	久宗 高 (国際協力事業団) 50. 5. 3- 1. 7. 27		"
51	"		宮広千代蔵 (国際協力事業団) 50. 4. 1-54. 6. 19
52	"	稲津 忍 (元三井物産) 52. 11. 15-57. 2. 3	"
53	"	"	"
54	"	"	木戸一栄 (国際協力事業団) 54. 6. 1-55. 10. 17
55	"	"	"
56	"	"	宮広千代蔵 (国際協力事業団) 55. 10. 13-61. 3. 31
57	"	福田正記 (国際協力事業団) 57. 2. 4-60. 5. 14	"
58	"	"	"
59	"	"	"
60	"	奥村孝夫 (国際協力事業団) 60. 5. 31- 1. 3. 31	"
61	"	"	田中護吉 (国際協力事業団) 61. 4. 1- 1. 6. 19
62	"	"	"
63	"	"	"
平成			
1	"	"	"

※1 副社長 49年1月24日取締役会に於て社長就任

※2 以下農場技術者

C A I C I S A

補佐 専務取締役等	技術者	技術者
竹野家茂 (海外移住事業団) 42. 9. 1-46. 6. 30		
安藤龍夫 (海外移住事業団) 42. 9. 1-45. 7. 31		
"	横木哲三 (吉原製油) 43. 6. 1-45. 7. 31	
高山哲郎 (吉原製油) 45. 3. 29~	"	
稲津 忍 (元三井物産) 45. 9. 1~47. 3. 31	松野松治 (吉原製油) 45. 8. 1-46. 7. 31	宗蓮一郎 (吉野製作所) 45. 9. 16-48. 11. 15
"	野村慎作 (吉原製油) 45. 7. 21-52. 9. 1	"
"	"	"
	"	川島周三 (日華油脂) 48. 12. 1-51. 8. 1
	"	"
	"	"
	"	"
	"	※2
	石浜喜三郎 (新日本造機) 53. 6. 12-57. 9. 16	湯川修介 (国際協力事業団) 53. 3. 1-53. 6. 30
	"	安森三之助 (国際協力事業団) 53. 10. 6-54. 1. 5
那賀 勇 (国際協力事業団) 55. 10. 13-56. 9. 30	"	片平秀雄 (国際協力事業団) 54. 1. 28-56. 1. 27
"	"	"
田中讓吉 (国際協力事業団) 57. 1. 12-60. 3. 31	"	"
"		"
"		加藤愛樹 (国際協力事業団) 59. 8. 27-61. 8. 26
湯川修介 (国際協力事業団) 60. 4. 1- 1. 8. 30		"
"		"
"		"
"		"
"		"
"		"

表14

年次別操業状況表

年次	桐油		大豆油・粕			操業日数(日)	操業度(%)	摘要
	原料消費量(トン)	製造量(トン)	原料消費量(トン)	油製造量(トン)	粕製造量(トン)			
45	8,695	1,672	69	11	50	68	21	330日ベースで操業度計算
46	25,458	4,804	3,002	490	2,250	255	77	
47	28,268	5,413	4,669	706	3,494	311	94	
48	26,506	4,242	7,351	1,340	5,744	351	106	
49 <sup>Ⓔ</sup>	14,745	2,507	6,600	1,102	5,016	233	71	設備改良工事日数97日

Ⓔ49年度は実績計画で、操業度が低下したのは73年度産桐実の霜害による減産のため

油桐、大豆の栽培面積、生産量、CAICISA買付量

作物	年次	栽培面積			生産量			輸出品			加工用			CAICISA買付量		
		全国	移住者	比率	全国	移住者	比率	全国	移住者	比率	全国	移住者	比率	全国	移住者	比率
油桐	46	33,000	7,000	21.21	96,000	14,000	14.58	-	-	-	96,000	14,000	14.58	29,716	5,599	18.84
	47	28,000	5,500	19.64	80,000	11,000	13.75				80,000	11,000	13.75	30,550	6,400	20.95
	48	22,000	3,009	13.68	16,000	850	5.31				16,000	850	5.31	6,160	350	5.68
大豆	46	36,000	8,000	22.22	45,000	10,000	22.22	10,000	3,000	30.00	35,000	7,000	20.00	3,001	500	16.66
	47	59,000	10,000	16.95	76,000	13,000	17.11	20,000	5,000	25.00	56,000	8,000	14.29	4,661	1,300	27.89
	48	115,000	13,000	11.30	118,000	18,000	15.25	40,000	7,000	17.50	78,000	11,000	14.10	7,351	2,600	35.37

資料15

昭和48年CAICISA作成の再建計画・借入金返済繰延計画（48年4月）

1. CAICISA再建計画

(1) 前提条件

ア. 製品売価 桐油 250 \$/T 大豆 40,000G/T 大豆粕 14,000G/T

イ. 原料買入価格 油桐実 2.5 G/kg 大豆 13G/kg

ウ. 原料処理量

油桐 48年(1-6月) 17,000T 49年(48.7~49.6) 10,000T 50年以降 28,000

大豆 48年(1-6月) 950T 49年(48.7~49.6) 10,450T 50年以降 4,600 T

(2) 損益計画

単位 千円

		昭和 48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
利 益	売上純利益	97,029	59,259	117,718	138,617	138,617	138,617	138,617	138,617	138,617	138,617
	雑 収 入	454	11,852	25,986	34,567	38,574	39,261	39,261	39,261	39,261	39,261
	計	97,483	71,111	143,704	173,184	177,191	177,878	177,878	177,878	177,878	177,878
損 失	一般管理費	15,184	30,369	30,369	30,369	30,369	30,369	30,369	30,369	30,369	30,369
	支払利息	14,124	35,089	34,922	29,203	26,544	23,770	21,248	18,672	15,994	13,223
	雑 損 失	0	5,199	9,900	12,947	12,947	12,947	12,947	12,947	12,947	12,947
	計	99,461	123,579	168,272	180,369	177,710	174,936	172,414	169,838	167,160	164,389
当 期 損 益		△ 1,978	△52,468	△24,568	△ 7,185	△ 519	2,942	5,464	8,040	10,718	13,489

(3) 資金収支計画

単位 千円

	昭和 48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
収 入	328,131	704,979	822,572	739,345	585,501	586,188	586,188	586,188	586,188	586,188
支 出	351,779	704,238	822,188	750,642	595,212	586,188	586,188	586,188	586,188	586,188
差 引	△23,648	741	384	38,703	△ 9,711	0	0	0	0	0
次 期 繰 越	43	784	1,168	39,871	30,160	30,160	30,160	30,160	30,160	30,160

2. 長期借入金（プラント代金）並に利息返済計画（昭和60年まで633,000千円）

単位 千円

	昭和 48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
借 入 金 返 済 額					63,300	57,043	58,389	60,799	65,295	71,589
利 息 返 済 額	12,660	25,320	25,320	25,320	25,320	22,789	20,507	18,172	15,739	13,127
計	12,660	25,320	25,320	25,320	88,620	79,832	78,896	78,971	81,034	84,716

注 為替レート 1 \$ = 126 G = 270 円

資料16

修正借入金返済繰延計画 (48年)

1. CAICISA再建計画

(1) 製品売価 桐油 250 \$/T 大豆油 40,000G/T 大豆粕 40,000G/T

(2) 原料買入価格 油桐実 2.5 G/kg 大豆 13G/kg

(3) 原料処理量

油桐 48年(1-6月) 17,000T 49年(48.7~49.6) 10,000T 50年以降 28,000T

大豆 48年(1-6月) 950T 49年(48.7~49.6) 10,450T 50年以降 4,600T

2. 新商品の導入

(1) 落花生

		昭和 48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
日系移住地の 生産計画	面積 Ha	—	940	1,880	3,750	5,310	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270
	収量 T	—	750	1,500	3,000	4,250	5,820	5,820	5,820	5,820	5,820
CAICISA 製造計画	原料処理T	—	—	720	1,500	3,000	5,820	5,820	5,820	5,820	5,820
	油販売量T	—	—	317	660	1,320	1,848	2,560	2,560	2,560	2,560

(2) ヒマワリ

		昭和 48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
日系移住地の 生産計画	面積 Ha	—	—	290	850	1,890	4,200	6,250	7,600	9,200	10,600
	収量 T	—	—	510	1,520	3,420	7,690	11,500	14,060	17,110	19,720
CAICISA 製造計画	原料日系人	—	—	—	500	1,500	3,400	7,650	10,370	13,345	16,830
	“ 現地人	—	—	—	475	525	0	0	0	0	0
	計 T	—	—	—	975	1,725	3,400	7,650	10,370	13,345	16,830
	油販売量T	—	—	—	322	668	1,122	2,525	3,422	4,404	5,554



CAICISA 損益計画

単位 千G

		昭和 48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
利益	売上純利益	45,280	27,654	56,078	65,845	69,758	197,811	330,794	322,322	312,000	298,948
	雑収入	527	4,450	9,778	11,820	12,462	9,653	9,803	9,803	9,803	9,803
	計	45,807	32,104	65,856	77,665	82,220	207,464	340,597	332,125	321,803	308,751
損失	販売費	32,666	24,458	42,975	49,964	50,159	182,078	311,253	298,755	285,098	269,102
	一般管理費	6,500	13,596	14,218	14,871	15,558	16,279	17,041	17,842	18,689	19,586
	支払利息	696	4,399	6,074	2,765	699	458	346	234	119	45
	雑損失	-	1,677	3,020	3,691	3,691	3,691	3,691	3,691	3,691	3,691
	計	39,862	44,130	66,287	71,291	70,107	202,506	332,331	320,522	307,597	292,424
当期損益		5,945	△12,026	△431	6,374	12,113	4,958	8,266	11,603	14,206	16,327
累計		△64,315	△76,341	△76,772	△70,398	△58,285	△53,327	△45,061	△33,458	△19,252	△2,925

投資会社資金計画

単位 千円

		昭和 48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
収入	受取利息	4,428	9,566	10,332	11,158	12,050	13,014	14,056	15,180	16,394	17,706
	資本金	-	-	-	-	-	230,000	-	-	-	-
	延払輸出代回収	-	-	-	-	-	55,317	77,618	82,439	88,288	98,093
	計	4,428	9,566	10,332	11,158	12,050	298,331	91,674	97,619	104,682	115,799
支出	支払利息	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	営業経費	4,428	9,566	10,332	11,158	12,050	13,014	14,056	15,180	16,394	17,706
	出資金	-	-	-	-	-	230,000	-	-	-	-
	借入金(延払)返済	-	-	-	-	-	55,300	77,600	82,400	88,300	98,100
	計	4,428	9,566	10,332	11,158	12,050	298,314	91,656	97,580	104,694	115,806
差引		0	0	0	0	0	17	18	39	△12	△7
前期繰越		221	221	221	221	221	221	238	256	295	283
次期繰越		221	221	221	221	221	238	256	295	283	276

注 借入金返済(延払) 58年 101,200千円 59年 130,100千円 合計 633,000千円 利息は棚あげ昭和60年より62年まで 計 306,111千円

CAICISA 資金計画

単位 千G

	昭和 48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	
前 期 繰 越	11,056	7,949	22,675	37,886	53,739	66,337	18,622	18,622	18,622	18,622	
収 入	売 上 収 入	124,920	236,468	228,002	263,412	282,980	663,331	1,095,461	1,066,067	1,033,970	996,383
	雑 収 入		3,500	8,184	9,584	9,584	9,584	9,584	9,584	9,584	9,584
	受 取 利 息 収 入	527	950	1,594	2,236	2,878	69	219	219	219	219
	当 座 借 越	28,000	87,000	141,000	106,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
	移 住 事 業 団 出 資						114,885				
	計	153,447	327,918	379,680	381,232	304,442	769,869	1,114,264	1,084,870	1,052,773	1,015,186
支 出	油 桐 原 料	30,100	25,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
	大 豆 原 料	45,500	135,850	55,250	38,350	15,600	195,000	374,400	324,480	269,880	205,920
	落 花 生 原 料	0	0	10,800	22,500	45,000	63,000	87,300	87,300	87,300	87,300
	ヒ マ ワ リ 原 料	0	0	0	12,675	26,325	44,200	99,450	134,810	173,485	218,790
	製 造 費	10,937	28,503	26,804	28,206	30,461	63,375	103,572	98,210	92,348	85,480
	一 般 管 理 費 ・ 販 売 費	38,600	36,777	55,916	63,558	64,440	197,080	327,017	315,320	302,510	287,411
	雑 支 出	0	1,677	3,020	3,691	3,691	3,691	3,691	3,691	3,691	3,691
	※1 長 期 借 入 金 元 本 返 済	0	0	0	0	0	26,814	37,624	39,961	42,796	47,549
	現 地 銀 行 返 済 元 本	932	1,862	1,862	1,862	1,863	1,866	1,864	1,864	1,644	0
	” 利 息	471	859	748	638	526	413	301	189	74	0
	固 定 投 資	1,500	0	15,551	628	0	170,100	0	0	0	0
	当 座 借 越 元 利	18,000	82,664	124,518	123,271	33,938	9,045	9,045	9,045	9,045	9,045
	前 期 末 雑 負 債 精 算	10,514	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	156,554	313,192	364,464	365,379	291,844	844,584	1,114,264	1,084,870	1,052,773	1,015,186	
差 引	△ 3,107	14,726	15,211	15,853	12,598	△ 47,715	0	0	0	0	
次 期 繰 越	7,949	22,675	37,886	53,739	66,337	18,622	18,622	18,622	18,622	18,622	

※1 基金プラント代金 58年 49,088 59年 62,950 計 306,762千G (260円/126G 633,000千円)

## 2. 数次のCAICISA経営改善計画の骨子と意義及び評価の要約

### 第1回経営改善計画（昭和49年）

安定的な桐実原料確保の手段として、油桐の直営農場を経営すること及び油料作物の研究開発と同作物の周辺農家への普及を目的とした試験園を設置すること、また副業として製材業舟運事業を行うことであった。

日本人移住者の生産する桐実を購入することによって、その営農安定に寄与することを目的としてCAICISAが設立されたにも拘らず、移住者自身が桐樹を伐採し、大豆、小麦に転換するという現実と、会社経営そのものが桐油価格の低迷から危機に類するという2重苦の中でその方向づけを迫られたのが本計画である。

設立目的に沿わなくなったからと云って、設立後僅か4年で経営の危機を救わず我が国が手を引くことは短慮であり、パ国政府の恩典供与と地域産業振興の期待に応じてCAICISAの活性化を図ることが必要とされた。このため直営農場の創設と新規事業の導入が行われたが、後から見ると問題があったと考えられるCAICISAの経営拡張のため、その後の急落した桐油市況からくる原料高、製品安に当面し、結果として過大な長期債務を背負うこととなった。

しかしながら当時としてはやむを得ない選択であったと云えよう。

### 第2回経営改善計画（昭和55年）

経営陣の刷新強化と経営事務の合理化等による経営体制の改善強化、増資、債務返済の繰延による財務体質の強化、農場開発計画の縮小、製材事業・舟運事業の中止等であった。

資金繰りの中で要めの役割を果たすべき製材事業がアルゼンチンの政治経済の混乱により実施困難となったことは誤算であった。このためこれを早目に中止し、さらに資金効率の悪い農場事業を縮小した形で本計画が立てられ、又大豆搾油も不採算のため自社生産から受託加工に切り替え収益の安定に努めたものである。

しかし農場開発のため投下された膨大な資金は固定化し、これに見合うだけの収益をあげることは極めて困難との見通しもあった。これ等を考慮するとこの時期抜本的な対策に取り組むべきチャンスを失したものである。

### 第3回経営改善計画（昭和58年）

第2回経営改善計画に基づく長期借入金元本の第1回返済が不可能となったため立てられた計画であるが、骨子は第2回経営改善計画で現実的でなかった点を現実的なものにするを重点とし、返済条件の緩和をメインとして「地道で長期的な解決案」とし策定されたものである。

この計画は第1回経営改善計画の着手から9年、同第2回から3年経過しており、この時点ですでに長期借入金の返済繰延べを繰り返すだけでは根本的な解決にならず、地道で長期的な解決案を目指すといった曖昧かつ安易な方針が出されたことは、問題を先送りしただけの結果となった。

### 3. 第1回経営改善計画の策定（昭和49年）

#### (1) 計画の策定まで

桐油の市況は昭和48年4月以降上昇をはじめ昭和48年9月最高値\$727/T昭和49年11月最高値\$874/Tを記録し、その後昭和50年には世界的な景気停滞の長期化と前2年の好況期にディーラーが抱えた在庫整理期となったこともあり、一時的な下降局面となったが、昭和50年11月の\$439/Tの底値から再び上昇し、昭和51年2月段階では\$615/Tとなっている。

CAICISAの経営は昭和48年以降期間経常損益ベースで黒字基調で推移することとなった。しかし現状維持のままでは海外経済協力基金の長期借入金について変更支払条件による昭和53年度からの継続返済は不可能である事情には変わりなく、昭和48年作成の計画では昭和53年事業団の増資引受を前提に食料油プラントの増強を計画したものであるが、次の諸事情によりこの計画そのものを再検討する必要にせまられた。

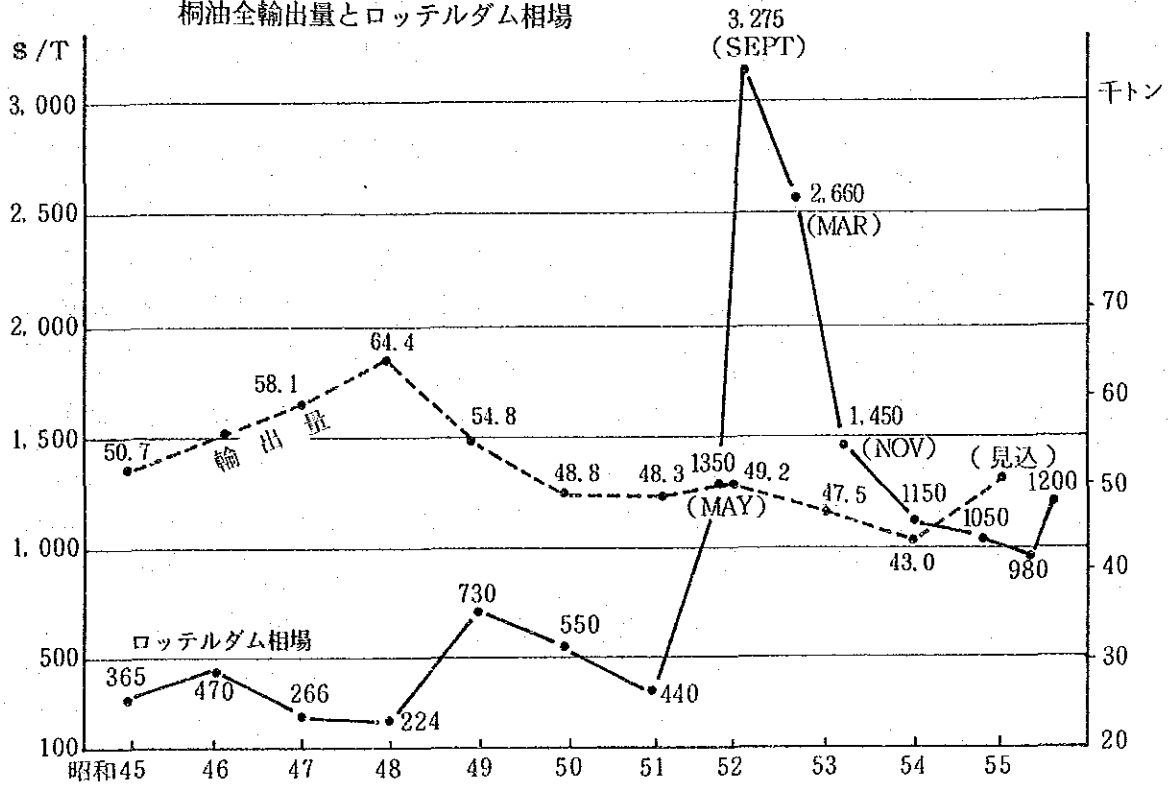
- ① 昭和48年段階での桐油の評価はその後の市況を見た場合正当なものであったかどうか。
- ② 大豆操業は一貫して赤字で推移している。
- ③ 食料油プラント増強を行うとしても昭和47年度におけるパラグアイ イタプア県の落花生生産は1167Tにすぎず、かつヒマワリについてはようやく試験的な栽培が行われていた程度で、原料生産の拡大は期待されるか。
- ④ 唯一食料油原料として確保されている大豆はパラグアイ全土で昭和49/50年度には22万トンと一貫して増産傾向にあったが、搾油面ではその企業規模が世界的に見て桁違いに小さく、原料豆のまま輸出する方向で政府は原料生産者に税優遇措置をとっていた。このような状況下で大豆搾油の可能性はあるか。

これらの点について事業団よりの社長が出向後直ちに経営改善計画の再検討に着手し、昭和49年七月第1回経営改善計画（昭和48年計画の見直し）がCAICISAから提出された。その基本方針は単純に桐油から食料油への機械的転換をはかるものではなく、経営の基盤を確立した上で基本的な弱点をもつ食料油進出への展望を開こうとするところにあった。

具体的には油桐通年操業を実現することと、そのための原料確保手段として自社原料生産農場を経営すること、それと併行してイタプア県下における大豆以外の落花生、ヒマワリ等食料油原料生産の伸び悩みに対する対策として、生産者の生産に対してその量の多寡に拘らず集買に応じられるよう、企業採算面から見て最少搾油ロットの新規食料油原料の生産を自社で確保する農場を経営することがその内容である。

グラフ 17

桐油全輸出量とロッチェルダム相場



投資会社はこの計画を検討の結果、より実現的なものと考え、昭和50年2月本計画を資金依存先と期待する海外経済協力基金及び国際協力事業団（海外移住事業団と海外技術協力事業団が合併して誕生した新組織JICA）に提出した。

#### 事業の目的・趣旨・構想

現在CAICISAが抱えている桐油搾油専業者としての企業体質を貫くことによって経営の基盤を確立した上で、食料油搾油も含めた多品目搾油業者への脱皮することにあつた。これによって新規の収益期待事業の可能性を開き、当面海外経済協力基金からの既往借入金633百万円の支払を可能とすることを目的とし、かつ事業目的完遂のための全過程がパラグアイ国の地域開発に貢献する効果をも狙ったものである。

当面の構想として(1)現有プラント（一系列）の年間通年桐搾油を速やかに実現させること。そのための原料確保手段として、自社で農場を所有し、自社原料生産を行い、その生産過程での技術的成果を周辺に波及せしめ集買環境を改善すること (2)桐通年操業が実現する迄の間、食料油搾油を行う場合も、低価格油である大豆から高価格油であるヒマワリ、落花生油に短期間に転換すること。そのため原料の生産を自社で行うと共に、栽培技術的成果を日本人移住者を中心とする周辺に波及せしめる。(3)これらの栽植及び栽培事業を未開発原始林用地として実施し、その過程で有用材を商品化する製材業を全く新しい収益事業として導入すること。(4)取扱商品の多様化に対応するために、自社の商事能力を強化すること。

#### (2) 計画の内容

##### ア 事業内容

##### (7) 搾油工場

原料処理量：桐実 は創業以来の実績平均をとって昭和56年まで23,000T 57年以降はこれ

(集買) に自社農場産を加えて行く。57年までに5,000 haの桐の植付を実施し、昭和64年には4 T/haで20,000Tの自社産を加え43,000Tの処理。

大豆は51年7,650 T 53年より他の油糧作物の搾油（落花生、ヒマワリ）の参加並びに自社産の桐実の増加によって漸減。

日産処理量・操業日数：

油桐 130 T/日      その他 50T/日      年間 330 日

搾油率：桐油 17.5%      大豆油 17%

製品製造量：桐油 51~56年 4,026 T      以降漸増      全量輸出

原料単価：油桐 5.5 G/kg      大豆 16.5G/kg

製品単価：桐油 550 \$/T      大豆油 輸出 580 \$/T      国内販売 698 \$/T

(88,000G)

(4) 農 場

油桐園：昭和52年より5年間各年1,000 ha 計5,000 haの耕地造成53年より各年1,000 ha 計5,000 ha植付け。単収 5年目0.5 T 6年目1.5 T 7年目3 T 8年目4 T間作として大豆を6年間1,000 ~2,000 ha作付ける。

試験園：昭和52年1,000ha耕地造成 53年より落花生1,000ha単収 1.8T ヒマワリ1,000ha 単収 1.2T

(ウ) 製材事業

原木集買10,500m<sup>3</sup> 原木生産15,000m<sup>3</sup> 製材15,300m<sup>3</sup> (歩留り60%) 全量輸出

(エ) 舟運事業

搬出を要する生産量は油桐農場が生産量を拡大する62年度までは20,000T前後それが完成に至った段階では30,000T前後であるので当面積載量170 T規模の船舶を取得し将来270 T規模とする。

イ 資金収支計画

(7) 資本の増：投資会社より51年40,909千G (100,000 千円) 52年 44,665千G (109,181 千円) の出資を受ける。

(4) 借入金：投資会社より長期借入金として51年 347,438 千G (基金借入金 本体事業分 606,000千円 事業団借入金 試験的事業資金、関連インフラ資金 第一次分 242,000千円) 52年 233,396千G (基金分 218,000千円 事業団第二次分352,000 千円) を受ける。

(ウ) 借入金の返済：プラント輸入延払分については53年より60年まで8年支払い。新規借入金については56年より71年まで16年支払い。なお換算為替レートは1 \$ =126 G =308 円

ウ 特記事項

この計画は先ず農場を購入し、油桐農園5,000 haを造成し、植付けその生産によって設備能力のフル稼働を行い、また大豆・ヒマワリ・落花生の搾油 (新規事業) を新たに実施することである。その他に新規事業として製材事業並びに舟運事業を計画している。また農場では試験園を1,000 ha造成し、ヒマワリ等を栽植する。

更に利益をあげるために油桐農園に油桐が成木に達するまでの間大豆の間作が計画されている。

これらの新規事業を行い経営を立て直すために増資として新たな出資100,000 千円と借入金の出資振替え110,000 千円また新規長期借入金1,418,000 千円を投入する計画であることが特記される。

専業部門	項目	品目	単位	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64以下	備考		
試作農場	耕地造成		ha		1,000															
		作物植付	落花生	ha			1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		
	作物生産		ha			1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		
		落花生	t			1,000	1,000	1,300	1,300	1,300	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,800	目標反収 1.8t/ha	
作物販売	落花生	t				600	600	800	800	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,200	1,200	1,200	1.2t/ha	
	落花生	t														1,800	1,800	53 ~ 62: 自社原料		
	落花生	t													1,000	1,200	1,200	53 ~ 61: 自社原料		
油桐農場	耕地造成		ha		1,000	1,000	1,000	1,000												
榨油工場	作物植付	油桐	ha			1,000	1,000	1,000	1,000	1,000										
		間作大豆	ha			900	1,600	2,100	2,100	2,100	2,100	1,200	500							間作利用率 1年目90% 2年目70% 3年目50%
	作物生産	油桐	t																	
		間作大豆	t																	5年目0.5t 6年目1.5t 7年目3t 8年目4t
	原料処理	油桐	t			1,620	2,880	3,780	3,780	3,780	3,780	2,160	900							反収 1.8t/ha
		大豆	t			23,010	23,010	23,010	23,010	23,010	23,400	24,980	27,950	31,980	36,010	39,390	41,990	42,900		
	工場操業	落花生	t			750	750	975	975	975	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200				むき実歩留75%
		落花生	t			600	600	800	800	800	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000					
	工場操業	油桐	日			177	177	177	177	177	180	192	215	246	277	303	323	330		処理能力 130t/日
		大豆	日			153	153	126	117	117	106	94	71	40						
工場操業	落花生	日				15	15	20	20	24	24	24	24	24	24				同上50t/日	
	落花生	日				12	12	16	16	20	20	20	20	20	20					
原料集買	油桐	t		23,010	23,010	23,010	23,010	23,010	23,010	22,900	22,960	22,950	22,980	23,010	22,890	22,990	22,900			
	大豆	t		7,650	7,650	4,680	3,420	2,070	2,070	1,520	2,540	2,650	2,000							
製品生産	桐油	t		4,026	4,026	4,026	4,026	4,026	4,026	4,095	4,368	4,891	5,596	6,301	6,893	7,348	7,507		歩留17.5%	
	大豆油	"		1,300	1,300	1,071	994	994	994	901	799	603	340						" 17%	
製品生産	大豆粕	"		5,737	5,737	4,725	4,387	4,387	4,387	3,975	3,525	2,662	1,500						" 75%	
	落花生油	"				330	330	429	429	528	528	528	528	528	528				" 44%	
製品生産	落花生油	"				375	375	487	487	600	600	600	600	600	600				" 50%	
	ヒマワリ油	"				210	210	280	280	350	350	350	350	350	350				" 35%	
国内販売	大豆油	t		400	400	471	471	494	494	600	600	600	600	600					" 60%	
	大豆粕	"		4,037	4,037	4,025	4,025	4,037	4,037	3,975	3,525	2,662	1,500						国内販売能力食料油: 400t	



事業区分	事業部門	項目	品目	單位	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64以	備考		
			落花生粕	t								600	600	600	600	600				飼料用粕	
			大豆粕	t									600	600	600						
		輸出販売	糊油	t	4,026	4,026	4,026	4,026	4,026	4,026	4,095	4,368	4,891	5,596	6,301	6,893	7,348	7,507			
			大豆油	t	900	900	600	600	500	500	400	300									
			大豆粕	t	1,700	1,700	700	700	300	300											
			落花生油	t			330	330	429	429	528	528	528		528	528					
			落花生粕	t			375	375	487	487	600										
			大豆油	t			210	210	280	280	350	350	350		350						
			大豆粕	t			360	360	480	480	600	600									
	製材事業	工場振業		日		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300		能力42.5㎡/日(10時間操業)
		原木集買		㎡		10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500		
		原木生産		"		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000			自社林材積量15㎡/h
		原木処理		"		25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500		
		製品生産	製材	"		15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300		
		輸出販売	"	"		15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300		
	舟運事業	取扱量	自社荷	t		15,300	18,270	19,530	20,855	20,855	21,780	21,660	23,400	26,500	30,500	25,000	27,850	28,350			輸送能力'58年迄22,440t/年
			外部荷	t		3,570	2,085	1,455	792	792	330	390	4,635	3,085	1,085	3,835	2,410	1,910			'59年迄32,670t/年
	本社事業	輸出販売	他社製材	㎡	1,000	2,000	3,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000		
			ひま	t			1,000	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000		
		輸出代行	大豆	t	2,000	2,000	3,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000		
			雑豆	t			1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000		
		集荷代行	トレッコ	t	1,000	1,000	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000		

(3) 計画の進捗状況

ア. 日本側の資金調達及び資金手当

- (7) 出資 投資会社の昭和52年3月31日払込期日第3者割当増資については予定通り事業団1億円三井物産4千万円計1億4千万円の払込を得、資本金に組み入れると共にCAICISA増資新株62,900株引受引当資金として送金を行った。
- (8) 融資 事業団借入については試験的事業資金、並に関連インフラ資金計493百万円を昭和52年から55年の間5回にわたって、また基金借入については農場開発資金824百万円を、昭和51年から55年まで3回にわたってCAICISAに送金された。

イ. 事業用地の取得

農場用地 (テンベイ)

51.11.5契約 面積15,005ha 契約売価5,300 G/ha 52.5.13所有権移転

港湾用地 (サンラファエル)

51.12.10契約 面積 116ha 契約売価10,000 G/ha

CAICISA所有の土地簿価次の通り

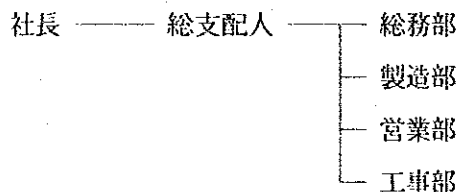
	51	52	53	54	55~61	(素地代)
本社・工場	3,254,492	3,299,492	3,299,492	3,499,492	3,499,492	(2,300,000)
ベラビスタ	0	0	997,933	997,933	1,035,533	(525,000)
テンベイ農場	0	81,844,309	75,815,842	75,815,842	85,867,009	(79,526,500)
サンラファエル	0	0	2,010,720	2,010,720	2,907,680	(1,062,124)
計	3,254,492	85,143,801	82,123,987	82,323,987	93,309,714	(83,413,624)

テンベイ農場62年評価替え

ウ. 経営管理体制の整備

- (7) 取締役会整備 投資会社派遣1名 事業団支部派遣職員兼職2名 社内登用2名の計5名
- (8) 事業団の協力体制 関連インフラ工事完工までの間土木技術者2名を限度として実質的出向(形式的には支部任籍、給与事業団負担)の形で人員受入れが決定した。

(9) 組織



エ. 新規事業

- (ア) 油桐農場 品種選定 アルゼンチンミシオネス州調査 施肥試験を事業団アルトパラナ農場に依頼。
- (イ) 試験農場 落花生、ヒマワリの品種選定及び栽培技術に関し、農牧省試験場、事業団アルトパラナ農場に委託
- (ウ) 製材事業 市場調査ブラジル伊藤忠 ヨーロッパ並にアメリカ三井
- (エ) 舟運事業 神原汽船（パラグアイ、ウルグアイ）現地法人と協議

(4) 経営の状況

ア. 新規事業

この期間は新規事業の調査・計画・基礎固め、不動産、動産の購入、工事と大車輪に回転した次期で、2回の増資と総額13億円（6億6千万G）の借入れが総べて実行された。最も大事業は15,000haの土地購入と原始林伐開により農場に仕立てあげることと、道路建設、事務所、宿舎、倉庫等をはじめ学校、公会場、警察署等の公共施設の建設による関連インフラの整備であった。

農場用地面積15,000haのうち約4,000 haが伐開され、このうち油桐園が724 haアメリカ松植林園が116 ha、間作を含む畑地が約1,000 haが開設された。その後伐開は全く行われずこの期間に開かれた原始林4,000 haも未利用地は再生林と化し最終的には油桐園982 ha畑地691 haの利用にとどまる結果となった。

表19 農場利用状況（昭和62年末現在）

ha

	伐 開 地										未 伐 開 地			計
	利 用 地					利用 不能地	未 利 用 地			計	利用 可能地	利用 不能地	計	
	油桐園	米松園	畑 地	ヒンター	計		利用 可能地	利用 不能地	計					
油桐園区	979	83	13	0	1,080	315	1,403	143	1,546	2,941	-	-	-	2,941
試験園区	0	0	671	0	671	14	246	27	273	958	-	-	-	958
ヒンター区	3	0	7	60	70	0	0	0	0	70	-	-	-	70
未伐開区	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,725	3,311	11,036	11,036
計	982	83	691	60	1,821	329	1,645	170	1,819	3,969	7,725	3,311	11,036	15,005

表20

## 投資会社よりCAICISAに対する出資金並びに貸付金の実績

昭和 年	出 資 金					貸付金		
	送金日	金 額 円	為替レート		金 額 円	回	送金日	金 額 円
			円/\$	G/\$				
42								
43	3/31	19,556,033	359 <sup>14</sup>	126	34,000,000	設立時		
44	4-9	77,435,778						
45	9						9/22	703,511,411
46	-2	193,353,065	358 <sup>27</sup>	126	68,000,000	①		
47								
48								
49								
50								
51							3/30	606,000,000
52	4/1	138,305,119	277 <sup>65</sup>	126	62,900,000	②	3/31	88,300,000
							3/31	154,000,000
53	8/25	49,321,588	192 <sup>40</sup>	126	32,300,000	②	6/30	100,000,000
							8/31	158,900,000
							8/31	47,300,000
54							<sup>55</sup> 10/15	44,400,000
55	10/8	206,116,667	208 <sup>60</sup>	126	124,500,000	③	12/29	118,000,000
56	6/26	198,903,571	201 <sup>36</sup>	126	124,500,000	③		
	10/30	<sup>**</sup> 70,511,411	360	126	24,679,000	③		
57								
58								
59								
60								
61								
62		953,053,232			470,879,000		1/15	( 40,404,000)(
計								2,060,815,411

\* 1 プラント代金貸付に上乗せして貸付けた分を増資に振り替えたもの

レート	金額	レート	金額	返済額
円/\$	\$	G/\$	G	(元本) 円
360	1,954,198 <sup>37</sup>	126	246,228,994	
299 <sup>90</sup>	2,020,673	126	254,604,798	
278 <sup>30</sup>	317,283 <sup>50</sup>	126	39,977,721	
278 <sup>90</sup>	553,359 <sup>68</sup>	126	69,723,320	
205 <sup>10</sup>	486,854 <sup>92</sup>	126	61,343,720	55,300,000
189 <sup>85</sup>	836,976 <sup>56</sup>	126	105,459,047	
189 <sup>85</sup>	249,144 <sup>06</sup>	126	31,392,151	
207 <sup>10</sup>	213,769 <sup>86</sup>	126	26,935,002	77,600,000
208 <sup>75</sup>	565,269 <sup>15</sup>	126	71,223,952	
				5,100,000
				70,511,411
				90,000,000
155 <sup>10</sup>	260,000	550	(143,000,000)	
	7,457,529 <sup>11</sup>		1,049,888,705	返済代 298,511,411

プラント代金 円  
返済 298,511,411  
残高 405,000,000

円  
農場開発 824,000,000

試験的事業 291,600,000

関連インフラ 201,300,000

農場開発

試験的事業

関連インフラ

試験的事業

農場開発

中堅企業融資（ドル建）

表21 投資会社よりCAICISAに対する貸付金 その他

	年月日	貸付金額	年月日	回収金額
プラント 代金貸付上 乗せ延払分	45. 9.	70,511,411		
			56. 10. 30	70,511,411
長期貨付金	44. 12. 15	31,831,111		
	45. 1. 8	7,198,000		
	2. 13	2,977,235		
	2. 23	14,920,265		
	46. 4. 30	50,000,000		
	5. 17	20,000,000		
	計	126,926,611	53. 8. 25	126,926,611

増資に振替え

表22 日本イタプア製油投資株式会社 株式発行の推移と株主構成

単位 円

	国際協力事業 団	海外経済協力 基金	三井物産	三菱商事	伊藤忠商事	丸	紅	大阪商船三井 船舶	合 計	累 計
設立時	100,000,000		12,500,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000			150,000,000	150,000,000
第1回 (増資)	150,000,000	150,000,000							150,000,000	300,000,000
		50,000,000	20,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000			150,000,000	450,000,000
								10,000,000	10,000,000	560,000,000
第2回	100,000,000		40,000,000						140,000,000	700,000,000
第3回		113,650,000	79,550,000					5,650,000	198,850,000	898,850,000
合 計	350,000,000	313,650,000	152,050,000	22,500,000	22,500,000	22,500,000	22,500,000	15,650,000	898,850,000	
比 率 (%)	38.9	34.9	16.9	2.5	2.5	2.5	2.5	1.8	100	

額面 500 円 1,797,700 株

表23

CAICISA長期借入金の契約返済と変更契約との関係表

	プ ラ ン ト 代 金	農 場 開 発 資 金
42		
43		
44		
45	※ 借入 633,000,000円	
46		
47		
48	126,600,000 返済不能	
49	・第一次変更契約	
50		
51		
52		
53	55,300,000 返済	借入 824,000,000円
54	77,600,000 返済	
55	82,400,000 返済不能	
56	・第二次変更契約 5,100,000返済	
57	90,000,000 返済	
58	90,000,000 返済不能	18,000,000 返済不能
59	・第三次変更契約 (58)	・第一次変更契約 (58)
60		
61	70,000,000返済不能	
62	80,000,000 "	
残入残高	元本 405,000,000	824,000,000

借入は 703,511,411円 差額の 70,511,411円は 56年回収し同時に出資に振りかえた。



試験的事業資金	関連インフラ事業資金	参考（出資見合融資）
借入 291,600,000 円	借入 201,300,000 円	
2,400,000 返済不能 ・第一次変更契約		借入 206,116,667 円
9,600,000返済不能 ・第二次変更契約	9,300,000 返済不能 ・第一次変更契約	出資 10年据置 10年返済
		変更契約（昭和69年より）
291,600,000	201,300,000	

表24 プラント代金元本の返済及び残高

(昭和58年末)

	CAICISA → 投資会社		投資会社 → 基金	備 考
	円	\$	円	
原契約	703,511,411	1,954,198 <sup>37</sup>	633,000,000	
53	55,300,000		55,300,000	
54	77,600,000		77,600,000	
55				
56	5,100,000		5,100,000	
”	※ 70,511,411			※出資に振替え
57	90,000,000		90,000,000	
計	298,511,411	829,198 <sup>36</sup>	228,000,000	
残 高	405,000,000	1,125,000	405,000,000	

イ. 経営の概況

千G

昭和年	当期利益	累積利益	備 考
51	80,327		
52	101,307		
53	△ 60,003		
54	△ 240,759	△ 164,018	資本金197,200 千Gの83%△
55	△ 130,804	△ 294,822	” 321,700 の92%△

昭和51年の利益金計上によってそれまでの累積欠損を解消したが、昭和53年の欠損続いて昭和54年の2億4千万Gの欠損計上により再び繰越欠損が発生し、実質対資本欠損比率は昭和54年83%昭和55年は増資したにも拘らず92%に達した。パラグアイ商法369条の規定では対資本欠損比率が75%以上に達した場合会社は法律上解散したものと見なされるので実質的にはまさに最大の危機に陥った状況であった。

桐油市況は昭和51年末よりT当り1,000 \$を越す未曾有の大暴騰をはじめ昭和52年には一時的に3,000 \$を越える値をつけるに至ったが、CAICISAはこの短期間の高騰の波に乗れず売上高は伸びたものの原価もまた高く、昭和53年後半から再び市況の下げ基調に直面し、昭和54年55年と1,000 \$を割る価格となるに至って大きな欠損を生じたものである。

千G

昭和年	売上高	売上原価	比 率	金融費用	売上高に占める比率
51	784,948	563,819	72 %	46,212	6 %
52	1,087,756	807,316	74	42,938	4
53	1,189,264	952,203	80	55,085	5
54	715,081	618,775	87	91,764	13
55	682,851	558,954	82	60,228	9

## ウ. 経営悪化の原因

### (7) 桐油の価格の騰落と原料高

未曾有の暴騰を示した桐油価格は昭和53年反転して急落しその後下降傾向を続けCAIC I S Aの売上高の縮少をもたらしたのに対し、原料市場はパラグアイでは搾油設備能力が桐実生産を上廻り慢性的な売手市場になり、いったんあがった原料価格は桐油相場が下降傾向を示しても中々下らず、また桐実の購入時と桐油の販売時の時間的なずれも加わって原料高の製品安が顕著になった。

### (イ) 資金の固定化と金融費用の増大

昭和51年52年の業績向上を基礎に懸案の工場の改造に踏みきったがその過程で一転業績悪化に直面することとなった。また新規事業への投資は製材事業の収益に大きく依存する計画であったが、アルゼンチンの政変と経済混乱によって製材品の同国への輸出が制限され、事実上製材事業の着手を延期せざるを得なくなったことは計画の遂行に大きな齟齬をきたした。このような状況で資金の固定化が進み、そのため現地銀行からの短期借入金（昭和52年度借入残高50,000千Gであったものが55年の5月時点では400,000千G（714,400千円）に増大）の依存度が増し、金利負担（年13.6%+手数料）は著しく、資金繰の窮迫が進んだ。

### (ロ) 円高の進行に伴う為替差損の顕在化

昭和53年よりプラント代金延払債務の返済が開始されたが、導入時1 \$ 360 円であったものが200 円台前半に円高が進み負担の増大をもたらした。昭和54年度の返済額は元本359,425 \$ 利息438,041 \$ で返済時の対 \$ 為替レート207 円及び215 円であったため約30万 \$ の為替差損が発生している。

### (ハ) 品質劣化の発生

昭和54年から55年にかけて多雨による高水分の大豆及び桐実原料を購入することとなり、また原料倉庫に保管中の腐敗もあって製品の劣化を生じ、その結果欧米市場でASTM基準（桐油品質の規格）に合わず品質クレームが相次いで発生し、販売量の減少と共に多額の損害を受けた。品質クレームによる損害額は約1億Gと見込まれた。

表 25 57年度末新規事業投資状況

単位 千G

	試験事業	関連イワ	油 桐 園	商事部門	製材部門	共通部門	計
事業資金受入	172,372	101,115	368,146	19,026			660,659
(円 額千円)	291,600)	( 201,300)	( 824,000)				( 1,316,900)
1. 土 地	-	2,989	-	1,198		85,786	89,973
2. 建 物	2,851	12,218	20,208	21,654	2,294	42,219	101,444
3. 構 築 物	-	-	-	2,835		6,824	9,659
4. 機 械 装 置	13,457	42,544	34,422	4,460		98,407	193,290
5. 車 輛 運 搬 具	-	4,551	7,003	7,134		9,222	27,910
6. 工 具 ・ 器 具	8,335	1,133	11,175	35		23,888	44,566
7. 什 器 ・ 備 品	-	-	-	1,518		5,221	6,739
8. 船 舶 ・ 舟 艇	-	-	-	-		1,531	1,531
9. 農 場 造 成	168,850	-	189,952	-		-	358,802
10. 道 路 造 成		47,128		-		-	47,128
11. 建 設 仮 勘 定	18,331	-		-		-	18,331
計	211,824	110,563	262,760	38,834	2,294	273,098	899,373
資金調達方法							
借入資金	172,372	101,115	262,760				555,273
自己資金	39,452	9,448			2,294	273,098	342,916
借入未使用残			105,386				105,386

4. 第2回経営改善計画の策定－昭和55年－

(1) 計画の策定まで

ア. 調査団の派遣

昭和54年の資本金の75%を超える欠損の発生並びに昭和55年は更に欠損の増大が見込まれるに至って、CAICISAの危機的様相は極めて色濃くなってきた。現地銀行の短期借入金でもって回転していた資金繰りも限界に達し、新たな資金導入を何等かの形で実施しない限り倒産に直面することは明らかな状態となるに及んだ。契約変更によって延期されたプラント代金延債務の支払いも昭和53年並びに54年は実現できたものの、昭和55年は再び返済不能の見通しとなってきた。

これら経営危機の実態把握と改善対策の可能性を調査するため昭和55年5月外務省、農林水産省、及び国際協力事業団によって構成され、専門家としてコンサルタントの海外貨物検査株

式会社を加えた調査団が現地に派遣された。

その結果

- ① 搾油工場については機械設備の保守管理は良好であり、製造設備自体に大きな不安はない。
- ② 農場経営についても工場の原料費が製造原価に占める割合の大きさから見て自社原料の安定確保の意義は大きい。長期的ではあるが搾油工場の収益性に寄与すると見られる。
- ③ 諸種の条件が満たされれば存続の可能性はあるので、再建の努力をすることなく倒産に追いこむことは海外経済協力基金や国際協力事業団の債権確保の点からみても適切でない。
- ④ 早急に救済措置を講ずる必要がある。

と云う結論であった。

更にCAICISAのもつエンカルナシオン地域の雇用を通じての地域社会との深いつながりと、農場及びその周辺のインフラの整備と開発がパラグアイ国の地域開発に及ぼす影響と貢献は大きく、桐油の販売を通じての輸出産業への寄与と共に高く評価され、更には桐実原料との繋がりはうすらいできたとは云え、当初の目的である日本人移住者の営農改善定着安定を果した同社の日本人移住者の強い心の支えとなっている点等々を総合して、この期にこの会社を倒産させるべきでは無いとする議論が国際協力事業団海外経済協力基金等種たる株主（債権者）の間で交わされた結論でもあった。

#### イ. 勧告された対策

- (7) 資産の早急な処分は得策でなく、資金の逼迫に関しては日本から緊急な資金の供給をはかって危機を乗りきらせるべきである。
- (イ) 工場及び農場の管理体制を改善し、不測の事態に弾力的に対応する必要がある。また経理、営業の事務処理、交流等の合理化とともに役職員間の意志の疎通をはかることが肝要である。
- (ウ) 流動資金が固定化し、財務内容が悪化しているほか新規事業の期待収益源が容易に見出せないこと等から財務構成の改善を図る必要がある。

#### ウ. 経営改善対策

CAICISAのたてた経営改善対策の基本は先ず債務の保全が主眼で、そのためには経営の早期安定の確保が必要であり、特に資金の固定化にともいな資金繰上の困難がさらに経営の悪化を招く悪循環をたちきることにある。そこで経営改善の具体的措置としては

- (7) 会社トップの経営責任及び権限を明確にすると共に、営業・経理・品質管理・農場の各分野に専門家を配置すべく、本邦よりの派遣或いは人材の育成に努める。
- (イ) 工場については完全操業を実現すべく目標とするが、休操期間は大豆の受託加工（受託加工は昭和53年度より開始自社集買、加工は昭和54年度で中止）を行い固定費負担の軽減をはかる。
- (ウ) 桐油品質管理体制の整備と米国の分析技術の導入。

- (イ) 農場の桐園面積は2,555 haにとどめる。ヒマワリ、落花生の試作の継続。
- (ロ) 長期借入金並に増資の実現。
- (カ) プラント代金延払代金の昭和55年返済分の繰延。新しい計画に変更し、昭和55年～58年の支払利息は元本返済最終年次まで棚上げする。

(2) 計画の内容

ア. 事業内容

(7) 搾油工場

原料処理量：桐を主体としその端境期に大豆の搾油を行う。ただし大豆は自社集買はせ

(集買) ず受託加工のみとする。

桐実55年23000 T 56年以降は26,190 T集買をし、これに自社産の桐実の年々増加分を加えて行く。ただし自社産はその面積2,555ha としたので成熟期最高は10,220 T。受託大豆は7000 Tをベースとする。

日産処理量、操業日数：

油桐 150 T/日 大豆 90 T/日 60年までは250～260日 61年以降は300～310日

搾油率： 桐油 17.2%

製品製造量：桐油 55年 4500 T 以後各年漸増し最高時63年以降6263 T 全量輸出

原料単価：油桐 10 G/kg

製品単価：桐油 1100 \$/T 受託大豆加工賃 6.5 G/kg

(イ) 農 場

油桐園： 既伐開面積 946 ha 55年 442 ha 56年 1,167 ha累計 2555haとする。大豆の間作は57年まで。

試験園： 既伐開面積 958 haのままとする。大豆520 ha とうもろこし200 ha ヒマワリ 238 ha、裏作小麦 500ha。単収大豆1.8 T ヒマワリ、小麦何れも1 T (57年以降)

イ. 資金収支計画

(7) 資本の増： 279,000千Gの増資。うち30,000千Gは貸付金の出資振替。249,000千G (445,000 千円)は投資会社からの出資。

(イ) 借入金： 自社油桐園の55～56年に必要な資金119,000 千Gのうち66,000千G (118,000 千円即ち農場開発資金限度貸付契約824,000 千円の残額)相当額をまた試験農場の55年中に必要な資金31,000千G中25,000千G (44,400千円即ち試験的の事業資金限度貸付契約291,600 千円の残額)相当額を投資会社からの貸付を受ける。

(ロ) 借入金の返済：プラント輸入延払分は56年より60年まで5年払い。52年からの新規借入

金については58年より68年まで11年払い。

なお換算為替レートは1 \$ = 126G = 225円

ウ. 特記事項

この計画はCAICISAの財務内容を改善し、パラグアイ国商法の会社解散条項の抵触を回避するために増資を主体に作成されたものである。

当初目標の農場油桐園は1000ha弱と計画の1/4しか達成されていないので最終面積計画を2555haとしている。

第一回経営改善計画作成時は1 \$ 308 円で計算したものがその後円高が進み1 \$ 225 円の計算となったためますます本邦借入金の返済が困難となり、返済計画は一部元本返済繰延べ及び利払い棚上げを行うこととなっている。

所有の遊休、不要資産を売却処分しその収入を事業費に充当することとしている。農場土地を60年5000ha63年4000ha66年1,000 ha計10,000haを売却する計画である。

投資会社の経費を従来の利鞘収入を改め桐油販売額の1.8 %内で賄うこととしている。

資料26 第2回経営改善計画

年度別事業計画

事業部門	項目	品目	単位	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
榨油工場	原料集買	油桐	t	23,565	26,552	26,914	27,970	29,610	31,581	33,412	35,243	36,410	36,410	36,410	36,410
		(自社)	"	(0)	362	(721)	(1,780)	(3,420)	(5,391)	(7,222)	(9,053)	(10,220)	(10,220)	(10,220)	(10,220)
		(外部)	"	(23,565)	(26,190)	(26,190)	(26,190)	(26,190)	(26,190)	(26,190)	(26,190)	(26,190)	(26,190)	(26,190)	(26,190)
	原料処理	油桐	"	27,919	26,552	26,914	27,970	29,610	31,581	33,412	35,243	36,410	36,410	36,410	36,410
		大豆(委託)	"	6,941	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	6,570	5,850	5,850	5,850	5,850
		採葉口数	"	186	177	179	186	197	211	223	235	243	243	243	243
	製品生産	桐油	"	4,502	4,567	4,629	4,811	5,043	5,432	5,747	6,062	6,263	6,263	6,263	6,263
		輸出販売	"	5,691	4,567	4,629	4,811	5,043	5,432	5,747	6,062	6,263	6,263	6,263	6,263
		輸出品売	"	5,691	4,567	4,629	4,811	5,043	5,432	5,747	6,062	6,263	6,263	6,263	6,263
本社事業	販売	大豆	t	2,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
油桐農場	耕地造成	当年度	ha	442	1,167	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		(累計)	"	(1,388)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	
		作物植付	油桐	"	664	1,167	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		(累計)	"	(1,388)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	(2,555)	
		大豆	"	465	1,282	817	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		作物生産	油桐	t	-	362	724	1,780	3,420	5,391	7,222	9,053	10,220	10,220	10,220
		大豆	"	396	1,515	1,226	-	-	-	-	-	-	-	-	
		耕地造成	当年度	ha	958	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		(累計)	"	(958)	(958)	(958)	(958)	(958)	(958)	(958)	(958)	(958)	(958)	(958)	
	作物植付	大豆	"	-	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	
		とうもろこし	"	839	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
		ヒマワリ	"	10	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	
		小麦	"	(40)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	
		緑肥	"	(-)	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	
		作物生産	大豆	t	-	780	936	936	936	936	936	936	936	936	936
		とうもろこし	"	1,814	300	400	500	500	500	500	500	500	500	500	
		ヒマワリ	"	-	190	238	238	238	238	238	238	238	238	238	
		小麦	"	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
食料区分															
農場	土地	土地	ha						5,000			4,000			1,000

処理能力 150 t/日

" 90 t/日

歩留り 17.2%

ha当り 4年目0.5t, 5年目1t,  
6年目2t, 7年目3t, 8年目4t

製作

"

ha当り1.8t (57年以降)

" 2.5t (58年 " )

" 1.0t (57年 " )

" 1.0t



(3) 計画の進捗状況

第2回経営改善計画の最も大事な対策は資金上の問題であり、この点に関しては当再建対策の承認と共に投資会社の株主並びに債権者である国際協力事業団と海外経済協力基金は次々に計画に沿った実行を開始した。

海外経済協力基金より国際協力事業団宛昭和56年6月25日付公信には次のように記されている。

「貴事業団が本事業の経営に関し関係諸機関の協力を得つつ、投資会社に対する指導を従来どおり強力に進められるとの了解の基に、本事業のために既に追加貸付け及び既往貸付金に係る元利金の弁済繰延措置を講じたほか、このたび出資を実行致しましたので御通知致します。つきましては貴事業団が本事業の経営再建のため、従来にも増して投資会社及び現地会社に対する指導を強化されるよう御願ひ致します。」

また投資会社に対しては次のような条件を付してCAICISA経営改善計画の承認（昭和55年12月24日付文書）が行われた。

- ア. 計画の変更の場合は事前の承認を得ること
- イ. 有能な人材を投入し計画に万全を期すること
- ウ. 毎月の報告の徹底
- エ. 現地金融機関からの借入は原則として原料桐実の集買資金についてのみとすること。
- オ. 資産の処分は原則として行わせないこと。
- カ. CAICISA資産に対する抵当権の設定を速やかに行うこと。
- キ. 海外投資保険の付保及び質権設定の手続きを速やかに行うこと。

昭和55年10月 国際協力事業団より投資会社に対し 206,116,667円貸付同額CAICISAへ出資

〃 10月 国際協力事業団より投資会社に対し 44,400,000円(試験的事業資金の残)貸付

〃 12月 海外経済協力基金より投資会社に対し118,000,000円 同額CAICISAへ貸付

(農場開発資金の残)貸付

同額CAICISAへ貸付

56年6月 海外経済協力基金より 113,650,000円 三井物産より79,550,000円大阪商船

三井船舶より5,650,000円 計 198,850,000円 投資会社に対し出資

6月 投資会社よりCAICISAに対し198,903,571円出資

10月 投資会社よりCAICISAに対しプラント代金に上乗せて貸付けた分70,511,411G  
を出資に振替え

以上の措置によりCAICISAへの出資金は953,053,232円となり、資本金は470,879,000Gとなった。また国際協力事業団並びに海外経済協力基金よりの限度貸付契約による長期貸付金は、総て投資会社を通してCAICISAへ送金された。

昭和57年度より投資会社の経費負担の軽減のため、常勤役員1名を国際協力事業団の職員が  
向しその任にあたらしめることになった。

昭和56年度より投資会社の経費の財源をCAICISAに対する貸付金の利息に上乗せした収  
入をもって充当していた方式を改め、CAICISAの桐油の売上金額の1.8%とすることとし  
て両社の間に契約が結ばれた。

投資会社よりCAICISAに対する出資金貸付金のうちプラント延払代金については輸出代  
金保険包括保険を、またその他の貸付金については海外投資保険をそれぞれ付保し、すべて投資  
会社の借入先に質権を設定した。結果的に通産省に対し輸出代金保険包括保険が13,380,951円海  
外投資保険が昭和63年これを中止するまでの間総額105,560,824円が払い込まれた。

表27

(※1) 海外投資保険付保及び保険証券に対する質権設定状況一覧

項	送金日		送金額	昭和58年3月31日までの積立金		昭和58年4月1日以降の積立金		昭和58年4月1日以後の積立金		債権者	債権者	債権者
	分	送金日		送金額	債権者	債権者	債権者	債権者	債権者			
貸	プラント輸出延払	昭和44.4.10	—	昭44.3.25	昭44.5.2	昭44.5.14	昭58.8.22	昭58.8.22	昭58.8.22	昭58.8.22	昭58.8.22	昭58.8.22
	(元本額)			45第5585号		44輪保代第2441号		変更番号				
(※2)				R-1288				R-8983号				
付	農場開発資金	昭51.3.30	608,000,000	昭51.8.23	昭51.12.21	昭52.1.12	昭59.9.14	昭60.4.18	昭60.4.23	昭60.4.23	昭60.4.23	昭60.4.23
	(¥24,000,000)			51投社第84号		51輪保代第2347号		59投社第15号		60輪保代第682号		60輪保代第682号
		昭53.6.30	100,000,000	昭53.9.19	昭53.11.16	昭53.11.21	昭58.9.14	昭60.4.18	昭60.4.23	昭60.4.23	昭60.4.23	昭60.4.23
				59投社第36号		58輪保代第2268号		59投社第18号		60輪保代第682号		60輪保代第682号
金	試験的事業資金	昭52.3.31	88,300,000	昭53.4.28	昭53.12.21	昭54.1.17	昭59.9.14	昭59.12.25	昭60.1.8	昭60.1.8	昭60.1.8	昭60.1.14
	(¥291,600,000)			59投社第17号		54輪保代第95号		59投社第16号		59輪保代第2323号		59輪保代第2323号
		昭53.8.31	158,900,000									
				59投社第14号		59輪保代第2323号		59投社第20号		59輪保代第2323号		59輪保代第2323号
出	関連の事業資金	昭52.3.31	154,000,000	昭53.8.9	昭53.12.21	昭54.1.17	昭59.9.14	昭59.12.25	昭60.1.8	昭60.1.8	昭60.1.8	昭60.1.14
	(¥201,300,000)			59投社第32号		54輪保代第95号		59投社第17号		59輪保代第2324号		59輪保代第2324号
		昭53.8.31	47,300,000									
				59投社第108号				(該当せず)				
資	株	昭52.4.1	138,305,119									
	(第2回増資分)	昭53.8.25	49,321,588									
		計	187,626,707									
				59投社第108号								
全	株	昭55.10.8	206,116,667									
	(第3回増資分)	昭56.6.26	198,903,571									
		計	405,020,238									
				59投社第105号								
(注) (※1) プラント輸出延払については「普通輸出保険設備等包括保険」及び「輸出代金保険包括保険」 (※2) 元本 ¥405,000,000は昭和59.10.29現在												

#### (4) 経営状況

	千G		
	56年	57年	58年
売上高	814,078	922,004	826,351
売上原価	444,043	584,593	790,067
売上総利益	370,035	337,411	36,284
営業利益	144,788	61,379	△ 180,219
当期利益	82,731	27,922	△ 81,092
未処分利益	△ 222,684	△ 194,762	△ 280,840

第2回経営改善計画開始第1年目2年目の昭和56年57年は経営状況は平穩に推移し、夫々約8千万G及び3千万Gの利益金を計上し、第2次変更契約によるプラント代延払債務の初年度5,100,000円並びに2年度90,000,000円の返済が実行できた。たゞし繰越欠損は解消できず57年末での未処分利益は△1億9千万G余であったが、増資により資本金が4億7千万Gとなったため資本欠損比率は50%以内にとゞめることができた。

しかしながら昭和58年に至るや様相は一変し売上高に対し96%と云う高い原価決算となり既に営業利益の段階で△1億8千万Gこれを営業外利益でカバーしてもなお総合で8千百万Gの欠損を生ずるに至った。

- 原因としては
- ア. 桐実原料の高値、原料の低品質
  - イ. 桐油製品が高酸価のため値引
  - ウ. 補助材料費の高騰
  - エ. 大豆受託事業の損失
- が挙げられる。

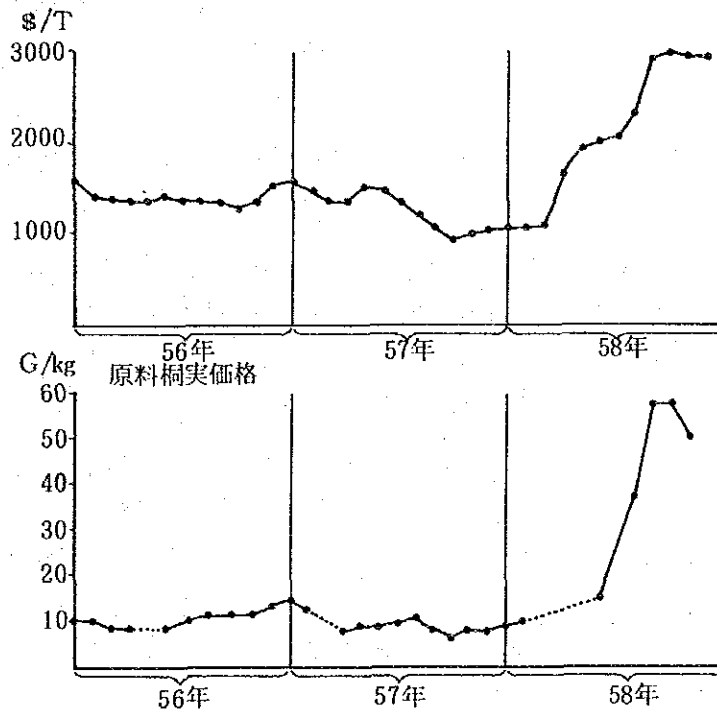
原料桐実は昭和56、57年とkg当り10G前後で購入できていたが昭和58年は15Gからスタートして僅か3ヶ月の間に58Gにまで高騰した。年間集買量は22,352Tと前年とほぼ同量であったがこのうち下期の集買量14,959Tが平均45.3G/kgと高値でかつ低品質であったため、通常17.5%前後の搾油率に比し下期は9.6%と云う低い歩留りであることの影響は極めて大きかった。

桐油の市況は昭和52年当時と同様T当り3,000\$に達する値上りを後半に示したが(但し名目相場である場合が極めて多く引き合いは少く、あっても低い)58年の輸出成約量2,400Tのうち1,900Tは上期で、下期は500T年間の平均価格にしてT当り1,550\$で値上り市況の反映は僅かであった。

桐油成分の高酸化問題は原料桐実にその原因があった。この年の原料の特徴は不作型である上異常降雨による水分含量が高く、道路状況、天候の回復を待って各社集買競争が激化し、短期集中的にかつ水分規制をかなり緩和した原料集買を余儀なくされた。CAICISAでは保管原料の品質管理に万全の注意を払い、除塵及び原料の頻雑な検温はもとより乾燥装置フル稼働により

グラフ 28

桐油価格 (ロッテルダム)



品質保持対策に当たってきた。しかし搾油した桐油は桐油の規格基準であるA、S、T、M規格の酸価5を超える8～10を示したため、昭和58年下期桐油成約分（日本向け400 T アメリカ向け200 T 国内販売用300 T）について夫々に対策が協議された。結果日本向け分については三井物産、木村商事等と種々検討し実需、用途に依っては基準オーバーのまま、値引なしで極力販売に努めるができない分については日本で脱酸処理を行い、（費用440 \$ / T）実費分の値引きを行う。アメリカ向け分については船積みの期限もあり、そのまま船積みし、脱酸費用、値引等の交渉が行われることとなった。国内向けのもは解約及び商品引渡期限等について交渉がもたれた。

以上のような様々な要因が反映して昭和58年度の欠損の原因をつくったが資金繰り面では6月15日期日のプラント代延払いの90,000千円が返済できなかったのは下期の原料高、高酸化問題や大豆の受託加工のマイナスによるものではなく、それまでに返済財源を確保できなかったためであり、会社自身の企業体質の脆さに依るものと云える。

#### 昭和58年の各月末の資金保有状況

千G

月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
現地銀行借入残高	32000	32000	32000	32000	32000	0	0	0	0	260000	310000	310000
現予金在高	71149	41306	2486	60451	14375	119873	97619	40309	29115	58811	34367	64198

#### 昭和58年の降雨量及び日数

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	計
降雨量	131.5	131.5	181.6	350.3	453.6	123.8	430.1	58.6	139.8	281.1	152.8	63.5	2493.2mm
降雨日数	9	9	7	8	17	13	18	11	12	7	10	6	127日

〈注〉通常年平均降雨量 約1500mm

農場では桐園については、昭和58年度127 haを新植し合計919 haとなった。しかし桐実の収穫は中々伸びず昭和57年951 T (724ha 1.31 T / ha) 58年438 T (724ha 0.6 T / ha) であった。

#### 5. 第3回経営改善計画の策定－昭和58年－

##### (1) 計画の策定まで

第2回経営改善計画により繰延べられたプラント代延払債務昭和58年6月15日期日の返済実行が不可能と判断された昭和58年早々に、前回の改善計画を基本的に見直し、現実的に可能な新長期計画を策定する作業が始まった。

まず昭和55年の第2回経営改善計画とその実施実績に対して、計画策定の際の前提条件の数値即ち原料処理量、製品製造量、油桐園の造成面積、生産量等々の比較検討から行われた。

即ち工場関係については、目標値に対し昭和57年度の実績は桐油が原料処理量36,410Tに対し27,168T操業日数243日に対し187日 油生産量6,263 Tに対し5,228 Tと何れも下まわり、受託大豆が原料処理量5,850 Tに対し7,999 T、操業日数65日に対し76日と上まわっていた。また工場投資額は計画値よりその実績は上まわっていた。

一方農場関係については油桐園が昭和56年の計画1,167 haに対し57年792 haと下まわりこのままで行くと昭和63年以降10,220Tの計画も危ぶまれ、3,000 T前後と推定された。試験園は延作付面積1,458 haに対し実績は817 haであった。

増資、貸付、債務の繰延べ等についてはほぼ計画通り実行されている。

第3回経営改善計画の基本構想は次の通り。

- ア、現時点で即効性のあるうま味のある案 又は名誉ある撤退の案は現実問題として見出し得ない。
- イ、次のことに出発点をおき現状の下で地道で現実的改善と自立を計りうるとの見通しを立てた。
- (7) 昭和55年改善案は工場存続のための新規投資、資金計画(とくに固定債務返済計画)等基本的な部分で現実的でなかった。
  - (イ) しかし56年以降の経営は能率向上管理体制の改善が大巾に見られ、長期経営計画の立案の根幹が樹立されたと認められる。
  - (ウ) 今後のCAICISAをとりまくあらゆる外的要因の変動を覚悟しつつも、経営の基礎的要素(原料費、売上価格等)は現状をベースとして計画を作らざるを得ない。
  - (エ) こういう前提の下では思い切った業務内容の変更や大巾な資金投入は危険であり、地道で長期的解決案を樹立すべきである。
  - (オ) しかしこれを実現するには長期貸付金の返済期日の繰延べを含む条件緩和が必至である。
  - (カ) 土地処分と返済計画は不可分の関係にあるが計画は弾力的に考える必要がある。
- ウ、以上に従い本案は伐開ずみ未造成地1,763 haを10年間で桐園として造成することを主要点とし、最終植付油桐が成木(7年木)化し桐実生産がピークに達した2年後(昭和76年 西暦2001年)までの19年間の計画である。長期債務はそれまでに全て返済することを目標としている。

## (2) 計画の内容

### ア、事業内容

#### (7) 榨油工場

原料処理量：桐を主体にしその端境期に受託大豆を行うことに関しては第2回計画と変わ(集買) りはない。桐実是集買量25,500Tこれに自社産の桐実の年々の増加分を加え

て行く。自社産の成熟期最高は10,220T。ただし前回計画の8年後(63年)を大中に遅らせ16年後(74年)からとした。受託大豆は8000Tベース。

日産処理量：桐実 141 T/日 大豆 100 T/日

搾油率：桐油 19.0%

製品製造量：10年間に5,000 T~6,000 T 次の10年間で6,000 T~7,000 T

原料単価：油桐 10.5 G/kg 受託大豆加工賃 9.6 G/kg

製品単価：桐油 1,150 \$/T

#### (イ) 農場

油桐園：57年50ha 58年110 ha 59年より各年200 ha伐開造成 67年までに2,555 haとする。大豆の間作は200 ha~900 haの間継続して行う。

試験園：排根線の整理を5年間かけて行い958 ha利用可能な試験園とし大豆及び裏作小麦を主体とし62年から7年間ヒマワリを栽培する。(ピーク時340 ha) 単収 大豆 2 T 小麦 1.2 T。

#### イ. 資金収支計画

- (7) 借入金の返済：長期借入金約定返済では資金繰りがつかず計画は成立しない。そこで返済繰延計画を作成した利息はすべて棚あげし、元本返済終了後分割支払いすることとした。プラント輸入延払代金は61年より66年まで6年払い。以後利払い4年間。長期借入金については63年より73年まで11年払い。以後利払い76年まで。換算為替レートは  $1 \$ = 160 G = 225 \text{ 円}$

#### ウ. 特記事項

この計画では長期借入金の返済計画が経営のひつ迫及び為替レートの変動により一層困難となったため、返済開始時期の繰延、返済期間の長期化、元本先払い利息棚上げ、後払いで対応して作成されている。

経営損益、収支の前提条件は現実にあわせ若干づつ修正してあるが基本的な変化はない。

資産処分は68年 1,000 ha 70年 1,000 ha 73年 3,000 ha 計 5,000 haの農場売却が計画されている。



## 年度別事業計画

事業部門	項目	品目	単位	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	
搾油工場	原料集買	油 桐	T	26,217	26,948	27,672	28,408	28,481	28,664	29,047	29,618	30,328	31,128	
		(自 社)	T	( 724)	( 1,448)	( 2,172)	( 2,908)	( 2,981)	( 3,164)	( 3,547)	( 4,118)	( 4,828)	( 5,628)	
		(外 部)	T	(25,493)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	
	原料処理	油 桐	T	26,700	26,948	27,672	28,408	28,481	28,664	29,047	29,618	30,328	31,128	
		大豆(受託)	T	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	7,600	7,300	6,800	
		操業日数	油 桐	日	186	191	196	202	202	204	206	210	215	221
		大豆(受託)	日	80	80	80	80	80	80	80	76	73	68	
		製品製造	桐 油	T	5,073	5,120	5,257	5,397	5,411	5,446	5,519	5,627	5,762	5,914
		輸出版売	桐 油	T	5,073	5,120	5,257	5,397	5,411	5,446	5,519	5,627	5,762	5,914
油桐農場	耕地造成	当 年 度	Ha	50	110	200	200	200	200	200	200	200	200	
		(累 計)	Ha	797	907	1,107	1,307	1,507	1,707	1,907	2,107	2,307	2,507	
		作物植付	油 桐	Ha	61	110	200	200	200	200	200	200	200	200
		(累 計)	Ha	797	907	1,107	1,307	1,507	1,707	1,907	2,107	2,307	2,507	
		大 豆	Ha	250	336	412	635	758	837	882	882	882	882	
		作物生産	油 桐	T	724	1,448	2,172	2,908	2,981	3,164	3,547	4,118	4,828	5,628
		大 豆	T	-	500	672	824	1,270	1,516	1,674	1,764	1,764	1,764	
		試験農場	耕地造成 (排根整理)	当 年 度	Ha		44	44	44	44	43	-	-	-
				(累 計)	Ha	739	783	827	871	915	958	958	958	958
作物植付	大 豆			Ha	734	778	822	866	740	663	618	618	618	
		とうもろこし	Ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		ヒマワリ	Ha	3	3	3	3	3	173	295	340	340	340	
		小 麦	Ha	300	300	300	300	500	500	500	500	500	500	
		落花生	Ha	-	2	2	2	2	-	-	-	-	-	
		作物生産	大 豆	T	990	1,438	1,556	1,644	1,732	1,480	1,326	1,236	1,236	1,236
		とうもろこし	T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		ヒマワリ	T	-	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	207.6	354	408	408	
		小 麦	T	360	360	360	360	600	600	600	600	600	-	
		落花生	T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

事業部門	項目	品目	単位	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	
搾油工場	原料集買	油 桐	T	31,928	32,728	33,528	34,328	34,976	35,424	35,672	35,720	35,720	35,720	
		(自 社)	T	(6,428)	(7,228)	(8,028)	(8,828)	(9,476)	(9,924)	(10,172)	(10,220)	(10,220)	(10,220)	
		(外 部)	T	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	(25,500)	
	原料処理	油 桐	T	31,928	32,728	33,528	34,328	34,976	35,424	35,672	35,720	35,720	35,720	
		大豆(受託)	T	6,300	5,700	5,100	4,500	4,200	3,800	3,600	3,500	3,500	3,500	3,500
	操業日数	油 桐	日	227	232	238	244	248	251	253	254	254	254	
		大豆(受託)	日	63	57	51	45	42	38	36	35	35	35	35
	製品製造	桐 油	T	6,066	6,218	6,370	6,522	6,645	6,731	6,778	6,787	6,787	6,787	
		桐 油	T	6,066	6,218	6,370	6,522	6,645	6,731	6,778	6,787	6,787	6,787	
油桐農場	耕地造成	当 年 度	ha	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		(累 計)	ha	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	
		作物植付	油 桐	ha	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		(累 計)	ha	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	2,555	
		大 豆	ha	760	600	455	330	202	202	202	202	202	202	
		作物生産	油 桐	T	6,428	7,228	8,028	8,828	9,476	9,924	10,172	10,220	10,220	10,220
		大 豆	T	1,764	1,520	1,200	910	660	404	404	404	404	404	
		試験農場	耕地造成 (排根整理)	当 年 度	ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		(累 計)	ha	958	958	958	958	958	958	958	958	958	958	
	作物植付	大 豆	ha	740	900	955	955	955	955	955	955	955	955	
		とうもろこし	ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		ヒマワリ	ha	218	58	3	3	3	3	3	3	3	3	
		小 麦	ha	500	500	500	500	500	400	400	400	400	400	
		落花生	ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		作物生産	大 豆	T	1,236	1,480	1,800	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910	1,910
		とうもろこし	T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		ヒマワリ	T	408	261.6	69.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	
		小 麦	T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		落花生	T	-	-	-	-	-	-	-	-	-		