

ワシントン DC 開発フォーラム

www.developmentforum.org

「企業利益と開発効果」

- IFCは如何にそのギャップを埋めているか -

2003年5月21日、ワシントンDCにて、政府、実施機関、世銀グループ・米州開発・IMF、企業、NGO、シンクタンク・大学、メディア等の経済協力関係者約10名が、アジアにおける金融セクターの課題とIMF、日本等の役割について企業利益と開発効果についてIFCの役割を例として個人の資格で意見交換を行ったところ、事後のメーリングリストによる意見交換を含む概要次の通り。

【ポイント】

1. IFC IFC設立当初(1956-1957年-1956年)は途上国民間企業への投資はIFC IFCが唯一の機関だったが、最近では民間銀行や地域開発銀行も参入している。また、グローバル化の弊害の健在化とともに、IFCの役割はこの10~20年で、投融資のみから技術協力との組み合わせへと変化している。
- 1-2. IFC IFCとしての強みアドバンテージは、(1)民間投融資の経験、(2)技術協力の実績、(3)スタンダード作りの実績、(4)世銀グループの一員としてのレバレッジ等が挙げられる。
- 2- IFCが行う技術協力は技協の基本原則として、IFC IFC本来の業務を置換するものではないことが鉄則である。
- 4-3. 具体的技協の種類には、(1)政府へのアドバイス、(2)セクター調査、(3)Feasibility Study、(4)投融資案件がらみの技術協力T/A等がある。
- 4- 法整備など長期的視野にたった案件は、最近のODA予算削減とともに難しくなっている。
- 5-4. 日本への提言として、債権市場育成、住宅専門金融、マイクロファイナンス、リーシング業などの金融セクターの専門家(個人、コンサルティング会社)の派遣を促進してほしい。また、政府や政府系機関がノウハウを集結終結して国際機関と繋ぐ、革新的な民間案件の案系形成を期待してほしい。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 幅: 215.9 mm, 高さ: 279.4 mm

書式変更 ... [1]

書式変更 ... [2]

書式変更 ... [3]

書式変更 ... [4]

書式変更 ... [5]

書式変更 ... [6]

書式変更 ... [7]

書式変更 ... [8]

書式変更: 箇条書きと段落番号

書式変更 ... [9]

書式変更 ... [10]

書式変更 ... [11]

書式変更 ... [12]

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

冒頭プレゼンテーション担当：東 真理子（ひがし・まりこ）

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

(東様におかれては、次の例の形式にて加筆いただければ幸いです。)

書式変更 ... [13]

1964年函館市生まれ。1987年東京大学法学部卒。外務省入省。ケンブリッジ大学歴史学部国際関係論修士号および同大学法学部国際法修士号取得。在ナイジェリア日本大使館、防衛庁、外務省欧亜局・大臣官房・経済局を経て、現在、在米国日本大使館一等書記官（経済協力担当）。最近の寄稿は、国際開発ジャーナル2003年5月号「途上国の政策・制度に援助を合わせるために—調和化ハイレベルフォーラム報告—」、IDCJ FORUM 23号(2003)「ワシントンから見える援助協調の現在と未来—開発援助のグローバル化—の中で日本がとるべき道—」。

書式変更 ... [14]

書式変更 ... [15]

1957.9.5-7年米国生まれ。上智大学外国語学部卒。東京大学総合科学研究科国際関係論修士号、英国サセックス大学開発学修士号取得。ファーストシカゴ銀行、国連開発計画、日本国際協力機構を経て、現在、国際金融公社（IFC）信託基金局課長。著書に「国際協力を仕事として」（弥生書房、1995.1.9-9.5年）がある。

書式変更 ... [16]

(本稿は発表者個人の見解であり、所属先、ワシントンDC開発フォーラムの立場を述べたものではない。)

書式変更 ... [17]

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

【冒頭プレゼンテーション】

書式変更 ... [18]

1-1. はじめに

書式変更: 箇条書きと段落番号

書式変更 ... [19]

現在、IFC IFCの信託基金トラストファンド局に所属して、投融資と技術協力の双方両方を担当していている。本日は、この双方両方について説明しの話をして、最後に日本への提言を行いう形でプレゼンテーションしたい。

書式変更 ... [20]

2-2. IFC IFCの役割の変遷

書式変更: 箇条書きと段落番号

書式変更 ... [21]

開発における民間企業の役割は申し上げるまでもない。雇用の創出、税金、知識の活用、エンパワーメントとしての手段、などが挙げられる。これ以上言及する必要はないと思うが、興味のある方は、「Paths out of Poverty」という、3年前に出されたものだがIFC出版だが、IFCのからブックレットがあるでているの

書式変更 ... [22]

でそれを読んで観ていただきたい。そこには、マイクロファイナンスや中小企業などの役割についても書いてある。世銀の InfoShop で売っており、IFC IFC のウェブサイトでダウンロードもできるし、お店世銀の InfoShop で売っている。
http://www.ifc.org/publications/paths_out_of_poverty.pdf

書式変更 ... [23]

書式変更 ... [24]

IFC IFC の役割の変化は、特にこの 10-10 ~ 20-20 年に顕著であるにみえる。従来それまでは投融資だけ行ってやっていればよかったのが、近年では技術協力との組み合わせが主流に多くなってきている。IFC IFC が創設創立された 1956-67 年当時、途上国にお金を貸そうという国際機関や民間機関は非常に少なく、IFC IFC が唯一であった。80-80 年代に入ると、金融部門で世界的に大規模な規制緩和などがなされ、直接投資の増加なども相まって、途上国に流れる民間資金が ODA ODA の数倍になった (10-10 倍だったこともある) になった。EBRD EBRD も 90 年 90 年代前半に発足し、ADB ADB、AfDB AfDB、IDB IDB などそれぞれが民間への投融資部門を盛んに行うようになってきた。IFC IFC が唯一という時代は終わり、商業銀行や他の国際金融機関 (IFIs IFIs) との競争にさらされるようになってきた。

書式変更 ... [25]

それと同時に、過去 10-10 ~ 15-15 年くらいから、途上国における民間企業への投融資が現地の人たちに利益をもたらしていないという批判が顕在化してきた。グローバルライゼーションの負の面の顕在化とも言える。開発の利益が地元に戻ってこない、地元の人達ひとが関わろうと思っても能力がついていかない、環境や社会面での負の影響が生じる等の問題である画、など。そのようなうい中で、IFC IFC はプロジェクトにお金を投資融資するだけでなく、プロジェクトの外にまで関与するべきという声が NGO NGO や現地政府から出てきたでできた。従来は今までは例えばセメント工場に融資するお金を貸すだけでよかったところが、その周辺の関連分野に対しても IFC IFC がケアするべきであるという声がコミュニティから出てきた。IFC IFC の中でもそのようなうい声があがるようになり、自ら分たちの役割のを見直しすということが行われて、結果として技術協力の重要性が高まった。実を言えようと、それまでも IFC IFC はちょっとしたサービスという形で技術協力技協を行ってやってきていたので、それをメインストリーム化してもいいのではないかという話になった。それが、最近ここ 2-2 ~ 3 年のことである。

書式変更 ... [26]

IFC IFC は民間の投融資を自ら行っているため、分でやっている。すると実際

書式変更 ... [27]

に現地での民間企業が実際に直面對面する問題と言うのが、IFC IFC 自らの問題として認識される出てくる。IFC IFC には中小企業支援実績があるので、そういった経験も大いには多いに活かせるし、基準。スタンダード作りの実績もあるなど。社会・環境面では世銀の全体の基準スタンダードに合わせる呼応するべきだが、民間版の各種の基準スタンダード作りにも相当な経験が蓄積されて積詰まれている。また同時に、世銀グループの一員としてのレバレッジを利かせることもできるので、民間機関では難しいことでも現地政府に要望を出すリクエストすることが容易であったりする。従ってなので、民間銀行だけでは出来ないできないことがを IFC には出来るできるということで、技協のメインストリーム化が進んできた。

3-3. 民間投資と技術協力

IFC IFC が技術協力技協をメインストリーム化するにあたって、政策ポリシーとして守るべき内部規則的なものとして、次の諸点が挙げられるがある。

- 技術協力は、IFC IFC の本来の業務を置き換えるものではない。IFC 自分たちのスタッフのコストは自ら拠出し、ドナーから出してもらうことはない。Due Diligence に関しても同様である。また、
- 「補助金」はあくまで一時的なものである。ドナーからのお金を使うと、民間への補助金としての性格がどうしても出るので、そこはいわゆる「一時的な」補助金、ということを強調する。さらに何故特定の民間企業に補助金をだすか、その選定基準などに関し、
- 透明性を確保する。
- 自分たちだけで何でもわかっているということは、往々にして間違っていることが多い。透明性を確保し、イニシアティブはあくまでも現地の民間である。民間企業として自立自律させるために、多様なモデルを試す。民間企業を育てるときに色々なモデルがあり、それを試す手段として技術協力を活用するの技協。
- 他のケースへの応用性がひとつの大きなメルクマールとなる。デモンストレーション効果があると同時に、ひとつの国でモデルケースをやったときに、ほかの国でどこまでフォローできるかどうかという観点から判断する。

以上が基本原則となっている。実際現実的には、技術協力全体の 70-70% 程度を

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 簡条書きと段落番号

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 簡条書きと段落番号

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: ... [28]

←~~くらいが~~、~~IFC IFC~~がフロンティアマーケットと呼ぶ地域で~~行っている~~。技協を~~おこなっている~~。フロンティアマーケットの定義としては、~~アジアでは「インドシナ~~の国。~~スリランカ~~。~~インド~~。「いわゆる外資あるいは現地の民間企業が様々な面で問題に直面している度合いの高い地域」となっている。これらは投資のインデックスをみると難しい国というのがわかるが、~~そのような国で~~。~~そういうところで~~技協協力を~~行うことが多い~~。~~アジアではインドシナ諸国の国~~、~~スリランカ~~、~~インド~~等であり、~~他方で~~タイ、インドネシア、フィリピンなどではあまりやっていない。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

4-4. ~~IFC IFC~~における技術協力の種類

ここでも、~~技協協~~の大原則は、「~~IFC IFC~~の投融資案件に何らかの形で繋がっているもの」となっている。案件に関しては、~~IFC IFC~~では通常マクロレベルから下りてくるのではなく、~~上から落ちてくるのではなく~~、~~IFC~~では特定のセクターが~~あって~~、~~そこから~~要請が~~上がってくる~~。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 箇条書きと段落番号

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

例えば、~~IFC IFC~~の投資官がネパールに行ってここでなにかできないかを見回したときに、ここは中小企業しかない、ということになる。こういったところで民間の中小企業がどのような問題に直面しているかとい~~え~~ば~~っ~~たら、~~ミシン~~や~~工~~耕作機械も買えない、資金がない、ということが~~わかる~~。そこで、リース業が~~IFC IFC~~の仕事として出てくる。リース会社を起~~こ~~す~~ま~~しょう、パートナーになりそうな会社もある、とういうところまではいいのだが、問題はネパールにリース法がない~~ことである~~。さすがに~~IFC IFC~~としても、リース法もない国に投融資はできない。そこで、長期的視点に~~立~~ち、リース法の制定から助け~~よ~~う~~ま~~しょうというアプローチになる。まず、専門家を送って、会社法や破産法とどう関係しているのか、銀行法とどう絡んでくるのかというアドバイスを行う。法律のドラフトも作成してネパール国会で通るようにする。こ~~の~~よ~~う~~な~~う~~い~~う~~ことは、~~ADB~~、~~AfDB~~も~~AfDB~~、~~AfB~~もなかなかそこまでできないので~~IFC IFC~~にやってくれということになる。国会に通るようになるまで最低でも1年はかかるので、その間に投資案件を用意している。国会通過次第、リース会社を立ち上げる。このように、~~IFC IFC~~にとっての~~技協協~~とは、投融資と開発効果のギャップを埋めるものだと思う。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

IFC IFCによる技術協力技協の主な種類として、次のものが挙げられる。:

- ・ 特定業種に関連する政府、地方公共団体へのアドバイス
- ・ セクター調査
- ・ F/S/F/S (フィージビリティ・Feasibilityスタディ): 基本的には国スポンサーに任せるが、とても使い物にならないようなものもあるので、補完する形かたちでサポートする
- ・ 投融資案件がらみの技術協力FA (例: 研修、コミュニティ開発、中小企業(SME)とのSMEリンケージ)

書式変更 ... [29]

書式変更 ... [30]

書式変更 ... [31]

書式変更 ... [32]

書式変更 ... [33]

(例1) 金融セクター

IFC IFCの投融資全体の40.4%が金融セクター向けであるに向いている。これまでのIFC 過去IFCのポートフォリオを觀察してみると、このトレンドは振れることがわかるが、過去4年位くらいは新規の投融資(年間30億ドル(\$3.2 Billion/year)の40.4%は金融セクターに投下されている。これは、アジア通貨危機が顕在化した時ときに、途上国の金融セクターの育成が極めて重要であるとても大事だというとの認識が生まれたなされたことに起因す所以する。こうして、現地の銀行、とかリース会社、やマイクロファイナンスなどあらゆるものにIFC IFCは投融資することになった。単に融資するただお金を貸すだけではだめなので、金融の技術協力技協もする。以下のここでの例は、全て日本の信託基金によるものである。

書式変更 ... [34]

書式変更 ... [35]

銀行員の研修訓練

上海の銀行など、16行を対象に投融資を行った際、投資をするときに、due diligenceを確認したところ、したらやはり銀行員は何もわかっていない信用審査等の知識、経験が少なかったので、研修、というわけでトレーニングをすることになった。シティバンクが受託業者コントラクターになって現在研修の実施中であるトレーニング中。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更 ... [36]

書式変更 ... [37]

マイクロファイナンス銀行への支援

マイクロファイナンスというのは、50.50~500.500ドル規模で個人や企業にお金を貸す金融業である。今まではNGOやODAに頼っていたが、それをもう少しちょっと銀行化することができないか、ということで、現在IFC 今IFCは10.10件以上に投融資をしている。投融資と同時に、最初の段階で200.200万ドル程度をくらいグラントベースとし、でいれる。ポートフォリオ

書式変更 ... [38]

書式変更 ... [39]

を大きくすると同時に、~~経営ノウハウを教える~~。計画では、3年後くらいに黒字化して自律して回っていくようになる。そうしないと、ずっと援助に頼っていくモデルになってしまいがちである。カンボジアの例では、日本政府の信託基金政府でイギリス人の銀行員を1年くらい送り、研修を担当させた。⇒~~トレーニングさせた。~~

・リース業

中央アジア地域でリース法整備を行った。先程のネパールの例参照。

他にもハウジングファイナンスなど様々なものがある。色々ある。アメリカは基準作りスタンダード作りが上手で、例えばモーゲッジマーケットを整備する時には、皆みんなアメリカのファニー・メイモデルを使いたがるのが現状である。

(例2) インフラストラクチャー

これも投融資とグラントの組み合わせで行う。

・タジキスタン国パミールエネルギー案件

総コスト： ~~\$26mil.2-6mil.~~

投資 (\$10.5mil.) IFC 50%%

アガカーン 50%%

融資 (\$15.5mil.) IFC (\$5.5-mil.)

IDA (\$10-mil.)

グラント スイス政府 (\$5mil. 電力料金補助)

タジキスタンでは冬が厳しく、薪を取りのために冬になると近くの山は裸になってしまう。そこで発電所をつくる企画ができた。現地政府では手が届かないので、IFC IFC がやることになった。これは非常に特殊な案件で、スイス政府からのグラントを組み合わせでコストを下げ、アガカーン(民間投資会社)がパートナーとして入った。

(例3) 中小企業(SME)とのSMEのリンケージ

・チャドカメルーン：パイプライン事業

・ロシア：イスパットカメルット製鉄会社

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更 ... [40]

書式変更 ... [41]

書式変更 ... [42]

書式変更 ... [43]

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更 ... [44]

書式変更 ... [45]

書式変更 ... [46]

書式変更 ... [47]

書式変更 ... [48]

書式変更 ... [49]

書式変更 ... [50]

書式変更 ... [51]

書式変更 ... [52]

書式変更 ... [53]

- ・モザンビーク：モザールアルミ精錬事業
- ・ロシア：フォード社

特にサプライヤーの育成に IFC は力を 入れている。 中小企業SME (インキュベーター等) リース業、マイクロファイナンス銀行への 技術協力 技協、農産物供給、 HIV/AIDS、等である。 どうやったら 大企業へのサプ ライヤー として 製鉄所 として クオリファイ できるかということ を調べ指導 する。 そのような 人たちは、ちょっとした機械類でも 買 変えないので、場合によっては IFC から も支援 を行う。 リース業 や MF業 を 手伝 っ て あげ る。 農産物供給も最近 NGO 結構 NGO と一緒に 芋 を 作 ったりする 技術協力 技協をしている。 HIV/AIDS 対策 については 啓蒙活動 など も 行 っている。

5-5. 技術協力の費用

技術協力の費用 は、ほとんどが ドナー から の 拠出金 で 賄 われている。 世銀 の 資金 お金 に 比 べたら 微々 たる 額 だが、 IFC に し て み たら 大 きな 額 である お金。 年間総額は 70 70 ~ 100 100 百万 ドル で、そのうち コンサル タント 信託 基金が 20 20 百万 ドル、 中小企業 SME や 環境 ファシ リティが 50 50 ~ 80 80 百万 ドル である。

6-6. 日本への提言

もっと 日本 の 専門 家を IFC で 登 用 し たい と 考 えている。 特に、 得 に 金融 分 野で 債券 市場の 育成 などに 当 たっ て も ら える 人 である。 個人 でも う 良 い 人 だし、 企業 として も ア ド バ イ ザ ー を 探 している。 住宅 専門 の 金融 は 日本 から は 難 しい か と 思 うが、 他 に も マ イ ク ロ フ ア イ ナ ン ス や リー シ ン グ 業、 中小企業 と の SME リン ケ ー ジ などの 分 野が 考 え ら れる。

この よう な と こ ろ でも 競 争 原 理が 働 く こ と と な る。 IFC の で、 IFC では と して も 日本 の 専門 家 も を 探 す の だが、 例 え ば 上海 銀行 の 技術 協力 FA の 場 合、 シ ン ガ ポ ール に あ る シ ティ 銀行 の ア ジ ア ト レ ー ニ ン グ セ ン タ ー から 提 案 プ ロ ポ ー ザ

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 簡条書きと段落番号

書式変更: ... [54]

書式変更: ... [55]

書式変更: ... [56]

書式変更: ... [57]

書式変更: ... [58]

書式変更: ... [59]

書式変更: ... [60]

書式変更: ... [61]

書式変更: ... [62]

書式変更: ... [63]

書式変更: ... [64]

書式変更: ... [65]

書式変更: ... [66]

書式変更: 簡条書きと段落番号

書式変更: ... [67]

書式変更: ... [68]

書式変更: ... [69]

書式変更: ... [70]

書式変更: ... [71]

書式変更: ... [72]

書式変更: ... [73]

書式変更: ... [74]

書式変更: ... [75]

ルがでてきて、日本から提案が出てこなかった場合は、タスクマネージャーはシテイ銀行シンガポールを選ぶことになる。コンサルティングの競争原理に日本はもっと慣れていただきたい。例えば、タジキスタンのパミール案件のようなを紹介したが、ああいったものを、JBIC、J-B-I-Cや外務省やNGO、N-G-Oなどがノウハウを集約して、それを国際機関と繋げて作れないか。スイスはパミール案件系を宣伝に使っていて、タジキスタンでは勲章ものとなっている。おもしろくて質の良い案件を作ってそれが認知されると、日本にもフィードバックされるし、日本の政治家からも国際機関に対する認識度が上がると思われるので、どうか宜しくお願いしたい。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

【質疑応答】

1. IFC

IFCの活動について

デマケについて。世銀、MIGA、地域銀行など色々あるが、IFCはIFCの投資融資案件に絡むもののみ技協をする。現実では、投資官がなぜ技協をやりたいかという、自分の案件に結びついて結果がより良くなるからというインセンティブがある。あくまでもIFCの案件に結びつくというのが第一。それにあってデマケは当然でてくる。特に政府へのアドバイザーやコミュニティディベロプメントにしても、他のところがやっているのだったら入らない。他がやっていないところにIFCが入っていきましようということ。政府相手のほうが大変だと思う。民間相手のほうが、時間があまりかからない。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: インデント: 左: 0 mm, タブ位置: 5.14 字(なし)

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: インデント: 左: 0 mm, タブ位置: 5.14 字(なし)

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: タブ位置: 5.14 字(なし)

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: インデント: 左: 0 mm, タブ位置: 5.14 字(なし)

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

(1) 昨年頃あたりから、インドや中国、そして日本の意見を踏まえ、世銀内でインフラ協力の重要性を再認識しつつ、新しい時代にあったやり方を考えていこうという気運が盛り上がり、もりあがりつつある。新設のインフラ局では、アクションプログラムの策定も行われているようだ。80-8-0年代から90-9-0年代にかけて推進された民営化支援という路線に対して、今後どのような変更が加えられるのか、また、

新たなパラダイムが出てくるのか、現在注目されている。これらに関連して、IFCではどのようなことが検討されているのか。

書式変更 ... [76]

(2) IFC IFCのポートフォリオの40.40%が金融セクター向けのことだが、以前その前は40.40%がインフラであり、だった。民活インフラにどんどんお金をいれていっていた。この2~3年でインフラ、特に電力案件が減ってきているように、確かにインフラ関連案件はIFCで少なくなってきた。自分で音頭をとっても民間がついてこなければ案件はとれない。最近、ニーズはあるにもかかわらず、民間が民活インフラから手を引いている。どうするべきか。タジキスタンのようなみたいなモデルを作るというのが一つの方向性である。もうひとつはmunicipal financeで、IFC IFCが完全に民間のインフラをやるのと、世銀が中央政府とやることの間接のものが間に入るのがmunicipal financeである。IFC IFCも先日この間、メキシコシティでmunicipal bondの保証を手がけたりした。こういったことは、南アでも進んでおり、そのモデルを他の国に移転できるかというプロジェクトを南アの企業と一緒にやったりしている。世銀に関しては旗揚げをして、現状分析の研究Diagnosticスタディから空は始める、するかとのいう話もあったが、もっと具体的なものから始めるべきとのいう声もあり、色々な話が地域局からでてきているものの、具体案はまだできていない。

書式変更: 行頭文字または番号を削除

書式変更 ... [77]

(3) 民間資金の触媒としての公的機関/公的資金の役割について問題提起したい。IFCは、投融资のみから技術協力との組み合わせに役割が変化し、技術協力が付随業務からメインストリームになってきたとの点が大変興味深かった。民間資金の流入(更には他の国際金融機関の参入)を背景として、「知識」と「触媒としての資金」がIFCという公的機関の役割として重要になってきたということだと思う。以前、官民パートナーシップのBBL(昨年10月)やMIGAのBBL(本年4月)の際にも本問題の難しさ、多様な側面が指摘されたが、結局は公的機関による知識と資金の投入が、(日本の多くの第三セクターの例など)悪い方向に働くのではなく、良い方向に働く具体的な事例の積み重ねが、結局のところ一番大事ではないかと感じる。ここは、成果を挙げて示す世界なのだろう。IFCの事例として、タジキスタンのエネルギーやチャド等の中小企業、ハンガリー等のエネルギー効率向上が挙げられたが、開発効果が上がるプロジェクト作りのノウハウがこのような形で蓄積・共有されていけば、多くのステークホルダーから中長期的に高く評価さ

書式変更: 行頭文字または番号を削除

書式変更 ... [78]

れると思う。

(4) プロジェクトのスポンサーが別のプロジェクトのコンサルタントになったり、コンサルタントが別のプロジェクトのディベロッパーやスポンサーになったりするケースも多い。すなわちコンサルタント、ディベロッパー、スポンサーのいずれの能力をも備えた会社が多く存在する。将来、スポンサーに成り得るような企業をコンサルタントとして積極的に取り込むようにしてみるのはどうだろうか。

(5) IFCECとしては問題ないが、ドナーのほうが慎重である。とくにスポンサーがお金持ちだったときに、なぜここに補助金を出さないといけないのかという話ことになる。ただし、うまく説明すれば理解してくれるドナーや案件もあることはある。

2.

信託基金について

(1) タジキスタンの案件については、プロジェクトのファイナンスのストラクチャーに至る前に、すでに100,100万ドル程度くらい使っている。タジキスタンとしては初めてコンセッションを使ったものである。まず、彼らとしては、民間のインフラ案件にするというのはどういうことかから入った。30-30年のライフサイクルであったときに、NPVは何なのか、などについても何もわかっていなかった。そこからものすごいお金をかけてやった。事前準備やエンジニアの準備もスイスの政府が信託基金から出した。5百万ドルmillionというのは、別立てでスイス政府が持っているグラントで、そこから出した。信託基金はスイスにタイトとなっている。なぜスイスが出てきたのかといえようと、タジキスタンでなにかやりたいがお金を出してくれというときに、日本がスイスくらいからしか信託がでてこなかったからである。

(2) IFCECのマネジメントの信託基金に対するマインドがあまり前向きでないのが気がかりだ。あくまでもプロジェクトの推進に重点を置き、信託基金を有効に

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 行頭文字または番号を削除

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 行頭文字または番号を削除

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 行頭文字または番号を削除

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 行頭文字または番号を削除

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更 ... [79]

書式変更 ... [80]

書式変更 ... [81]

書式変更 ... [82]

書式変更 ... [83]

書式変更 ... [84]

書式変更 ... [85]

書式変更 ... [86]

書式変更 ... [87]

書式変更 ... [88]

書式変更 ... [89]

書式変更 ... [90]

書式変更 ... [91]

書式変更 ... [92]

書式変更 ... [93]

書式変更 ... [94]

書式変更 ... [95]

活用しようとしていないように感じられる。信託基金を活用することにより、現状の枠組みでは推進が困難であるプロジェクトを実現させることができたり、マネジメントを説得する材料をそろえることができたりするにも関わらず、時間がかかる上、成果が不透明という理由で信託基金の活用に消極的になっているのが問題である。民間プロジェクトが相手なので、近視眼的になってしまうのはやむを得ない面もあるが、中長期的な成果を念頭に信託基金の有効活用を推進する必要があると思う。このマネジメントの消極的な姿勢について、信託基金をマネージする立場としていろいろとご苦労があるのではないかと。また信託基金の活用にあたっての視点が世銀と IFC-IFC で大きく違う点をご指摘の通りである。世銀は上流から下流に、IFC は下流(プロジェクト)から上流(政策、法制度)に向けた見方をする。したがって世銀と IFC-IFC で衝突するものが多いと思われる。また一方、現実的には、最終的には世銀のパワーに頼らざるを得ないケースも多いと思う。世銀グループとして信託基金同士での連携が重要なのではないかと。

(3) 会社全体としてどのように企業をみて、どこまでサポートしているかということが問題である。IFC-IFC の本業の投融资については、今年何億円の案件をあげたかでその成績を測るので、マインドとしてはその点に重点を置くことになる。パミールのような案件みたいなものをいくらやっても成績に結びつくとは限らない。しかし、こういう投融资プラス技術協力案件が増えてくると、スタッフの機会費用も高くなる。現在 IFC では、年間のオペ予算が2億5千万ドル、0-0-0万、加えて技術協用に1億ドルを使っている、真剣に考えないといけな。スコアカードを作って投資官の成績に技術協力をどのようにリンクさせていくか今取り組みが始まっている。成績に繋がらなければ興味があってもすることはできない。信託基金からみても、できるだけ visibility をあげて、award を作ってあげたりとか、推薦をしてあげたりとかをしている。実際にパミールの案件を手がけた人たちは昇進している。当時は「マネジメントのサポートがない」と文句ばかり言っていた人たちが、風向きは変わるものである。好きなものを作って、まわりにサポーターを作っていく。起業家企業家精神をうまくつかえば結構できる組織だと思う。しかし、でも、組織としても質を向上して上げていくことが重要であり、社内でも常にそのようなメッセージをだしていく必要がある。

(4) 現在、地域開発銀行で、日本信託基金の民間プロジェクトへの供与に関する業務に携わっている。そこで難しい点というのが、(1) 民間企業が主

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: インデント: ぶら下げインデント: 0.45 字, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: 行頭文字または番号を削除, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更

体のプロジェクトを信託基金をもってサポートする際に、企業利益と開発効果の狭間で、単に民間企業支援に終わってしまわないかという懸念がある。そこでまず、こういった案件での開発効果の具体例を聞きたい。次に、(ロ2)案件のこういった段階で信託基金を活用するかについて、ドナー側としては短期的にローンが実現するものをサポートしたいというマインドがあるとなかで、川上の案件が直接短期的にローンに繋がるかということで議論がある。そういった意味で紹介のあったローンの前段階の法整備案件は川上であると考えられると思うが、どのようにドナー側に説明したのかについて聞きたい。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

(5) ドナーへの説明に苦労する場面も多々ある。最初の民間企業への補助金であるものをどのように正当化するかということだが、実は IFC はおそらく IDB 或いは EBRD にくらべてもドナーの幅が広い。たとえば、オランダ政府からは現在二つの信託基金がある。ひとつは外務省、もうひとつは経済産業省からであり、オランダの企業に将来裨益するものであればぜひ使って欲しいというものだ。そのような信託基金がいくつかあり、特に直接企業に裨益するものはそちらを使う。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: インデント: ぶら下げインデント: 0.45 字, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

オランダの会社がロシアにヨーグルト会社を作りたいということになったが、ロシアのミルクは衛生的に質も量も不安定で良質のヨーグルトを作れないが、ロシアの市場は大きいので投資したい。これを、IFC も面白そうだと思い、オランダの信託基金を使って農家の技術指導をした結果、半年くらいでミルクの安定供給を達成した。この農家はこの企業だけに供給するのかといえば、他にも供給しても良い契約になっている。だから公共財的な価値があるだろうという判断をした。このように、IFC の役割を考えながら、投資官との交渉を通じて、なるべく公共財的になるようにプログラムを組み変えていく。フィージビリティ・スタディの一部を公開することも大事である。ドナーも、公共財的性格が大きいほど大体は OK してくれる。

日本の信託基金に限って言えば、法整備などについては、徐々に難しくなってきたのが現状である。日本政府は、以前はセクター・スタディなどにお金を出してくれた。財務省は特定企業に裨益するものはやって欲しくないということだったので、反対に法整備関連の技術協力などやりやすかった。しかし、最近は ODA 予算が減ってきたので、結果が目に見えるものを出さないと国会で予算が通らないということもあるのか、IFC の案件に近いもの、ただし特定の企業に裨益しないものということになっている。

3. 日本との関わりについて

(1) ドナーへの説明に苦勞する場面も多々ある。最初の民間企業への補助金であるものをどのように正当化するかということだが、実はIFCはおそらくIDB或いはEBRDにくらべてもドナーのレンジが広い。たとえば、オランダ政府から今二つの信託基金があって、ひとつは外務省、もうひとつは経済産業省から。オランダの企業に将来裨益するものであればぜひ使って欲しいというもの。そういうのがいくつかあって、特に直接企業に裨益するものはそちらを使う。オランダの会社がロシアにヨーグルト会社を作りたいということになったが、ロシアのミルクは衛生的に質も量も不安定で良質のヨーグルトを作れない、でもロシアの市場は大きいので投資したい。これをIFCも面白そうだと思い、オランダの信託基金を使って農家の技術指導をした。半年くらいでミルクの安定供給を達成した。この農家はこの企業だけに供給するのかといたら、他にも供給してもいい契約になっている。だから公共財的な価値があるだろうという判断をした。このように、IFCの役割を考えながら、投資官との交渉を通じて、なるべく公共財的になるようにプログラムを組み変えていく。Feasibility studyの一部は公開するなど大事。ドナーも公共財的性格が大きいほど、大体はOKしてくれる。日本の信託基金に限って言うと、法整備などについては、だんだん難しくなっているというのが事実。日本政府は、昔はセクタースタディなどにお金を出してくれた。財務省は特定企業に裨益するものはやって欲しくないということだったので、反対に法整備関連の技術協力などやりやすかった。しかし、最近はODA予算が減ってきたので、結果が目に見えるものを出さないと国会で予算が通らないということもあるのか、IFCの案件に近いもの、でも特定の企業に裨益しないものということになっている。

日本との関わりについて

日本でどこまでできるかわからないが、最近は保健・教育分野でもできないかということも考えている。インドでは教育に関して民間が手がけているものが多いが、IFC、IFCが投融資するほどの規模にはなっていない。そこで、ホールディングカンパニー化するなどのおもしろいアイデアがないかどうか話し合っている。ある

書式変更: インデント: 左: -6.3 mm, 行頭文字または番号を削除, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: インデント: ぶら下げインデント: 0.45 字, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 行頭文字または番号を削除, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 行頭文字または番号を削除, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

或いは、アガカーンみたいな奇妙なスポンサーが日本にいないかどうか。グラントだけではじゃプロジェクトを作れない。スポンサーとして、「捨ててもいい」くらいの意気込みでやるところがあればるとよいのだが。いいと思う。

(2) コンサルタントが国際機関から仕事を受注するためには、ローカル(対象途上国)との強い連携が不可欠である。日本のコンサルタントとしては、ローカルに強い人材育成に苦勞しており、そのような人材がなかなか育たないから国際機関の仕事も取れない、仕事を取れないからいつまでたっても人材が育たず、ローカルとの関係も強化できない、といった悪循環に陥っているように思う。したがって、日本政府、国際機関、ローカルのトライアングルを強化しながら、そこに日本企業が入っていけるような枠組みを作れないか。信託基金からの受注額の数十%パーセン~~ト~~はローカルを入れないとダメといった縛りを設定し、~~て~~世銀・IFC側が評判の良いローカルコンサルタントを紹介するの~~の~~一つの手段だ~~と~~思う。

(3) 日本の開発問題へのアプローチは、特に東アジアでの貿易・投資を通じた経済成長が中心になってきたので、IFCのようなアプローチと親和性があるのではないか。最近まで、世銀・英国・オランダ・北欧諸国が貧困削減を強調し、日本や米国が成長や民間資金(貿易・投資)の役割を強調するという構図だった。しかし、最近では世銀や英国なども成長アジェンダを重視するようになってきており、理論面でも急速に力をつけてきている感がある。他方、日本は自国の経済悪化を背景として企業の余力が限られており、また農業を中心に貿易自由化にも様々な議論がある中で、「開発のための貿易・投資」といった面で、なかなか自信を持ってリーダーシップをとるのは難しい状況のように思う。

本年2月のWTO東京非公式閣僚会合で貿易関連技術支援を発表し、また同月アフリカ投資東京会議を開催したが、東アジアを除いては、~~←~~例えば米国のAGOA(アフリカ成長機会法)のような~~→~~目立つ形で打ち出していない。成長アジェンダのみならず、東アジアで大きな財産がある貿易・投資アジェンダまで、他のドナー国・機関に「パテント」を取られることのないよう、IFCとの連携なども含めて、打ち出し方をいろいろ考えられれば良い。

(IFC村岡)
タジキスタンの案件で信託基金との関わりは?

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: 行頭文字または番号を削除, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: タブ位置: 5.14 字, 左揃え

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: ... [121]

書式変更: ... [122]

書式変更: ... [123]

書式変更: ... [124]

書式変更: ... [125]

書式変更: ... [126]

書式変更: ... [127]

書式変更: ... [128]

書式変更: ... [129]

書式変更: ... [130]

書式変更: ... [131]

書式変更: ... [132]

書式変更: ... [133]

書式変更: ... [134]

一

プロジェクトのファイナンスのストラクチャーに至る前、すでに100万ドルくらい使っている。タジキスタンとしては初めてコンセッションを使ったもの。まず、彼らとしては民間のインフラ案件するというのはどういうことかから入る。30年のライフサイクルであったときに、NPVは何なのか、などについても何もわかっていなかったの、そこからものすごいお金をかけてやった。事前準備やエンジニアの準備もスイスの政府が信託基金から出した。5 million というのは、別立てでスイス政府が持っているグラントで、そこから出した。信託基金はスイスにタイトとなっている。なぜスイスが出てきたのかということ、タジキスタンでなにかやりたいがお金を出してくれということ、日本がスイスくらいからしか信託がでてこない。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

デマケについて。世銀、MIGA、地域銀行など色々あるが、IFCはIFCの融資案件に絡むもののみ技協をする。現実では、投資官がなぜ技協をやりたいかという、自分の案件に結びついて結果がより良くなるからというインセンティブがある。あくまでもIFCの案件に結びつくというのが第一。それにあってデマケは当然でてる。特に政府へのアドバイザリーやコミュニティディベロップメントにしても、他のところがやっているのだったら入ってかない。他がやっていないところにIFCが入っていきましょうということ。政府相手のほうが大変だと思う。民間相手のほうが、時間があまりかからない。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

(松岡)

IFCのマネジメントに対するマインドとして、信託基金に対してどれだけ前向きに思っているかということ、それほどではないのではと思う。理解のある人が以外と少ない。信託基金をうまく使えば、止まってしまいそうな案件も救えるきっかけをつくれる信託基金なのに、時間をかけてやるというマインドが上のほうにないのではないか。もっと近視眼的になってしまっている。民間相手なので当たり前といえば当たり前かもしれないが、それについてどう思うか。マネージする上で苦労はないのか。また企業について世銀とIFCの違いはおっしゃられたとおり。上流から下流か、視点も方向性も世銀とは違う。IFCみたいに下流から上流にこうとすると衝突するものが多い、やっと上まで持っていったとしても、最後に世銀に頼るしかないということもある。世銀グループとして信託基金同主での連携が重要な

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

のではないか。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

最初の点について。会社全体としてどのように企業をみて、どこまでサポートしているかということ。IFCの本業の投融資については、今年何億円の案件をあげたかでその成績を測るのでマインドとしてそこに重点を置くことになる。パミールみたいなものをいくらやっても成績に結びつくとは限らない。しかし、こういう投融資プラス技術協力案件が増えてくると、スタッフが増えてきて、機会費用も高くなる。現在IFCでは1億ドル使うとなると、年間のオペ予算が2億5000万、加えて技術協力で1億ドルを使っているのがオペ予算なので、半分くらいを技協に使っているということになる。これは真剣に考えないといけない。スコアカードを作って投資官の成績に技術協力をどのようにリンクさせていくか今取り組みが始まっている。成績に繋がらなければ興味があってもすることはできない。信託基金からみても、できるだけvisibilityをあげて、awardを作ってあげたりとか、推薦をしてあげたりとかをしている。実際にパミールの案件を手がけた人たちは昇進している。当時は「マネジメントのサポートがない」と文句ばかりいっていた人たちが、風向きは変わるものである。好きなものを作って、まわりにサポーターを作っていく。企業家精神をうまくつかえば結構できる組織だと思う。でも、組織としても上げていくことが重要。社内でも常にメッセージをだしていく。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

(戸田)

昨年の秋、世銀のウォルフエンソン総裁がインドと中国でインフラのやり方を見直せということで、世銀が音頭をとってアクションプログラムを作って今相当進んできている。70年代のインフラ特化型、80年90年の民営化、とうトレンドがあったが、今後はこういったパラダイムが出てくるのかに注目している。IFCとしてはどのようなことを考えているのか。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

IFCのポートフォリオの40%が金融セクター向けだったが、その前は40%がインフラだった。民活インフラにどんどんお金をいれていった。この2~3年でインフラ、特に電力案件が減ってきているように、確かにインフラ関連案件はIFCで少なくなってきた。自分で音頭をとっても民間がついてこなければ案件はとれない。最近、ニーズはあるにもかかわらず、民間が民活インフラから手を引

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

いている。どうするべきか。タジキスタンみたいなモデルを作るとするのがひとつ。もうひとつは municipal finance で、中央政府への「インフラも大事」というふう
に働きかける。IFC が完全に民間のインフラをやるのと、世銀がや中央政府とが
やることの間に入るのが municipal finance。地方自治体の債権を保険したりとか。
IFC もこの間、メキシコシティで municipal bond の保証険を手がけたりした。
こういったことは、南アでも進んでいて、そのモデルを他の国に移転できるかとい
うのを南アの企業と一緒にやったりしている。世銀に関しては旗揚げをして、Di
agnos-tis スタディからするかという話もあったが、もっと具体的なものか
らという声もあり、色々な話が地域局からでているものの、具体案はまだできてい
ない。マイクロファイナンスは IFC では別立ての局ができてそこが世銀と一緒に
やっている。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

(武藤 I D B)

現在、投資官として I D B のなかで、信託基金をどうやって民間プロジェクトにつ
けていくかについて、日本ファンドについてやっている。そこで難しい点というの
が、(1) 民間のプロジェクトということは民間企業が主体で、信託基金をもって
サポートする際に、企業利益と開発効果の狭間で民間企業のサポーターになっ
てしまわないかという懸念がある。そこでまず、開発効果をどのように正当化して
いるのか聞きたい。次に、(2) ローンに繋がる投融資案件ということで、一方で、ド
ナー側として川上の案件がローンに繋がるかということで疑問がある。短期的にロ
ーンが実現するものに投資したいというマインドはあると思うので法整備からで
きるというのは羨ましいが、どのようにドナー側に説明したのかについて聞きたい。
I D B の信託基金の使い道は、due diligence の部分で、民間であれば要求しない
環境や社会的な調査を I D B として要求することに対して使うということで正当
化している。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ドナーへの説明に苦労する場面も多々ある。最初の民間企業への補助金であるもの
をどのように正当化するかということだが、実は I F C はおそらく I D B 或いは E
B N R D に比べてもドナーのレンジが広い。たとえば、オランダ政府から今三
つの信託基金があって、ひとつは外務省、もうひとつは経済産業省から。オランダの
企業に将来裨益するものであればぜひ使って欲しいというもの。そういうのがいく
つかあって、特に直接企業に裨益するものはそちらを使う。オランダの会社がロシ

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

アにヨーグルト会社を作りたいということになったが、ロシアのミルクは衛生的に質も量も不安定で良質のヨーグルトを作れない、でもロシアの市場は大きいので投資したい。これをIFCも面白そうだと思い、オランダの信託基金を使って農家の技術指導をした。半年くらいでミルクの安定供給を達成した。この農家はこの企業だけに供給するのかといたら、他にも供給してもいい契約になっている。だから公共財的な価値があるだろうという判断をした。このように、IFCの役割を考えながら、投資官との交渉を通じて、なるべく公共財的になるようにプログラムを組み変えていく。Feasibility studyの一部は公開するなど大事。ドナーも公共財的性格が大きいほど、大体はOKしてくれる。日本の信託基金に限って言うと、法整備などについては、だんだん難しくなっているというのが事実。日本政府は、昔はセクタースタディなどになんでもお金を出してくれた。財務省は特定企業に裨益するものはやって欲しくないやるとのことだったので、反対に法整備関連の技術協力などやりやすかった。しかし、最近はODA予算が減ってきたので、結果が目に見えるものを出さないと国会で予算が通らないということもがあるので、IFCの案件に近いもの、でも特定の企業に裨益しないものということになっているので、非常に難しい。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

-(戸田)-

南南協力について近く国連でTCD-Cの会議があるが、各国の経験を他へもっていくのを日本がサポートするというのもいいと思うが。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

日本でどこまでできるかわからないが、最近は保健教育分野でもできないかということも考えている。インドでは教育に関して民間が手がけているものが多いが、IFCが投融資するほどの規模にはなっていない。そこで、ホールディングカンパニー化するなどのおもしろいアイデアがないかどうか話し合っている。或いは、アガカンみたいな奇妙なスポンサーが日本にいないかどうか。グラントだけじゃプロジェクトを作れない。スポンサーとして、「捨てるでもいい」くらいの意気込みでやるところがあるといいと思う。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

-(松岡)-

分野をと問わず、コンサルファームとスポンサー、ディベロッパーが違う企業だという食べ別区別がコンセプトとして日本やヨーロッパにはない。あえて区別をしな

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

いで、コンサルをやるところに将来スポンサーになりうるような企業が入れるような(将来のスポンサーを現在コンサルとして取り込む)体制を作るといのはどうか。

IFCとしては問題ないが、ドナーのほうが慎重。とくにスポンサーがお金持ちだったときに、なぜここに補助金を出さないといけないのかということになる。キルギスタンに商事が出したいというときに、商事だけではお金が足りないのはわかるがお役所からしてみれば何で?ということになる。うまく説明すれば理解してくれるドナーや案件もあることはある。

(松岡)

日本政府と国際機関とローカル(途上国)このトライアングルを意識した枠組みを作れないか。人材育成や登用にしても、いかに現地のローカルに強いかということが重要。ノウハウがないし現地のこともわかっていないから仕事もとれないし人も育たないということになる。トライアングルをうまく作るようなシステムを作る。そこに補助金をもっていく。コンサルファンドに何十%ローカルを入れないといけないなどの縛りを設定して、さらにそこに途上国とのパートナーシップを入れるなどの縛りをいれるのも手だと思う。ローカルとの繋がりが強化のための仕組みづくりをしたらどうか。

(紀谷)

民間資金の触媒としての公的機関/公的資金の役割について。IFCは、投融資のみから技術協力との組み合わせに役割が変化し、技術協力が付随業務からメインストリームになってきたとの点が大変興味深かった。民間資金の流入(更には他の国際金融機関の参入)を背景として、「知識」と「触媒としての資金」がIFCという公的機関の役割として重要になってきたということだと思う。以前、官民パートナーシップのBBL(昨年10月)やMIGAのBBL(本年4月)の際にも本問題の難しさ、多様な側面が指摘されたが、結局は公的機関による知識と資金の投入が、(日本の多くの第三セクターの例など)悪い方向に働くのではなく、良い方向に働く具体的な事例の積み重ねが、結局のところ一番大事ではないかと感じる。ここは、成果を挙げて示す世界なのだろう。IFCの事例として、タジキスタンのエネルギーやチャド等の中小企業、ハンガリー等のエネルギー効率向上が挙げられたが、開発効果が

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

上がるプロジェクト作りのノウハウがこのような形で蓄積・共有されていけば、多くのステークホルダーから中長期的に高く評価されると思う。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

日本との関係について。日本の開発問題へのアプローチは、特に東アジアでの貿易・投資を通じた経済成長が中心になってきたので、IFCのようなアプローチと親和性があるのではないかと。最近まで、世銀・英国・オランダ・北欧諸国が貧困削減を強調し、日本や米国が成長や民間資金（貿易・投資）の役割を強調するという構図だった。しかし、最近は世銀や英国なども成長アジェンダを重視するようになってきており、理論面でも急速に力をつけてきている感がある。他方、日本は自国の経済悪化を背景として企業の余力が限られており、また農業を中心に貿易自由化にも様々な議論がある中で、「開発のための貿易・投資」といった面で、なかなか自信を持ってリーダーシップをとるのは難しい状況のように思う。本年2月のWTO東京非公式閣僚会合で貿易関連技術支援を発表し、また同月アフリカ投資東京会議を開催したが、東アジアを除いては、（例えば米国のAGOA（アフリカ成長機会法）のような）目立つ形で打ち出してはいない。成長アジェンダのみならず、東アジアで大きな財産がある貿易・投資アジェンダまで、他のドナー国・機関に「パテント」を取られることのないよう、IFCとの連携なども含めて、打ち出し方をいろいろ考えられれば良い。

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

(以上)

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

書式変更: フォント: (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [1] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [1] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [1] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [2] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [2] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [3] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [3] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [4] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [4] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [5] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [6] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [6] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [7] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [7] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [7] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [7] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [7] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [7] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [7] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [8] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [8] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [9] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [9] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [9] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [10] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [10] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [10] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [10] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [11] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [11] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [12] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 1: [12] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [13] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [13] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [14] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [14] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [15] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [16] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [16] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [16] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [16] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [16] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [16] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [17] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック, 10 pt

ページ 2: [17] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック, 10 pt

ページ 2: [17] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック, 10 pt

ページ 2: [17] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック, 10 pt

ページ 2: [18] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [18] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [19] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [19] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [20] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [20] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [20] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [21] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [21] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [22] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [22] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [22] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 2: [22] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [23] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [23] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [23] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [23] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [23] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [23] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [24] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [24] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [25] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [26] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [27] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 3: [27] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 4: [28] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [29] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [29] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [29] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [30] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [30] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [31] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [31] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [32] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [32] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [32] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [32] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [33] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [33] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [33] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [33] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [34] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [34] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [35] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [35] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [35] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [35] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [35] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [35] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [35] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [36] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [36] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [37] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [37] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [37] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [37] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [37] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [37] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [38] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [38] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [39] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [39] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [39] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [39] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [39] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [39] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [39] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 6: [39] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [40] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [40] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [41] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [41] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [42] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [42] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [43] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [43] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [44] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [44] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [45] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [45] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [45] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [45] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [46] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [46] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [46] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [46] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [46] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [47] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [47] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [47] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [48] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [48] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [48] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [48] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [49] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [49] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [49] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [49] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [49] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [49] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [49] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [50] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [50] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [50] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [50] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [51] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [51] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [51] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [51] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [52] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [52] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [53] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 7: [53] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [54] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [55] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [56] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [57] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [58] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [59] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [60] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [61] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [62] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [63] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [64] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [65] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [66] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [67] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [68] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [69] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [70] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [71] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [72] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [73] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [74] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 8: [75] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [76] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [76] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [76] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [77] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 10: [78] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [79] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 15:14:00

インデント : 左 : -0.8 mm, 行頭文字または番号を削除, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

ページ 11: [80] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [81] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [82] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [83] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [84] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [85] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [86] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [87] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [88] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [89] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [90] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [91] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [92] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [93] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 11: [94] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 15:15:00

両端揃え, インデント : 左 : -0.8 mm, 改ページ時 1 行残して段落を区切る, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

ページ 11: [95] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [96] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [97] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [98] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [99] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [100] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [101] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [102] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [103] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [104] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [105] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [106] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [107] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [108] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [109] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [110] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [111] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [112] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [113] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [114] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [115] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [116] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [117] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

インデント : ぶら下げインデント : 0.45 字, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

ページ 12: [118] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 15:19:00

インデント : 左 : -0.8 mm, 行頭文字または番号を削除, タブ位置: 5.14 字, 左揃え

ページ 12: [119] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 12: [120] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [121] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [122] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [123] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [124] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [125] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [126] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [127] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [128] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [129] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [130] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [131] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

インデント : 左 : 0 mm, 最初の行 : 0 mm, 段落番号 + レベル : 1 + 番号のスタイル : 1, 2, 3 ... + 開始 : 1 + 配置 : 左 + 整列 : 7.4 mm + タブ : 14.5 mm + インデント : 14.5 mm, タブ位置: 5.14 字, 左揃え + 3.93 字(なし)

ページ 15: [132] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [133] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 15: [134] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 20: [135] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 20: [136] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 20: [137] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 20: [138] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 20: [139] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 20: [140] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック

ページ 20: [141] 書式変更 KIYA Masahiko&Yayoi 2003/08/02 14:54:00

フォント : (英) MS ゴシック, (日) MS ゴシック