

4

ナイジェリア——現地化政策と連合アフリカ会社

むろ い よし お
室 井 義 雄

- | | |
|---------------------------------|--|
| I ナイジェリア経済と連合アフリカ会社 【一部略】 | 出典 【発展途上国の企業経営—担い手と 戦略の変遷—】 米川伸一・小池賢治編 アジアを見る眼71 アジア経済研究所 1986年 第5章 |
| II 独立後の現地化政策の展開【一部略】 | |
| III 連合アフリカ会社の対応と再グループ 化【一部略】 | |
| IV むすび—法的規制下での経営戦略 | |

I ナイジェリア経済と連合アフリカ会社

連合アフリカ会社(United Africa Company Ltd. : 以下UACと略記)は、1929年9月に成立した世界最大の油脂工業トラスト、ユニリーヴァ社最大の子会社である。また同社は、「UACはナイジェリアであり、そしてナイジェリアはUACである」とまで言われるほど、ナイジェリアの経済過程に歴史的に深く介入してきた。

1. 第1次UACの成立から王立特許の獲得まで【略】
2. リーバ・ブラザーズ社による買収【略】
3. 第2次UACの成立【略】

4. 植民地商社としてのUAC

ところで、UACは単に親会社に油脂原料を供給するだけの会社ではなかった。多くの植民地諸国は、先進資本主義諸国に一次産品を輸出し、同諸国から工業製品を輸入するという国際分業体制に組み込まれたが、UACはナイジェリアを初めとする英領西アフリカ諸国を主な舞台に、そうした統合過程を現実に担った典型的な植民地商社であった。

工業化政策が開始される1950年代末までのナイジェリアにおけるUACの企業活動は、(1)輸出向け農産物の買付け・輸出活動、(2)外国商品の輸入・販売活動、(3)内陸河川航路と外洋航路の経営、私設港の所有、東北部での自動車輸送、(4)オイル・パームおよびゴム・プランテーションの経営、(5)製材会社の経営、に大別することができる。このうち前3者が主力部門で、UACはナイジェリアの対外貿易をほぼ独占的に支配していた。

たとえば1951/52年度に、UACは648カ所の買付所で2971万ポンド(61万トン)の輸出向け農産物を買付けしたが、この額は1952年のナイジェリアの総輸出額1.21億ポンドの25%に相当し、また400カ所の販売所で販売した外国商品4065万ポンドは、同じく総輸入額1.0829億ポンドの38%に相当した。品目別では、板材、パーム油の70%、牛皮、パーム核、原棉の50%がUACを通じて買付け・輸出され、また国内市場で消費された紙巻タバコの74%、灯油、石油、塩の50%がUACを通じて輸入・販売された(第1表参照)。UACはナイジェリア国内の各地に多数の集荷・買付施設や商品販売所を所有し、前貸制度の連鎖を通じておよそ数万人の中間商人を配下に置いていた。

5. 内陸河川・外洋航路の支配

他方、UACの内陸河川航路と外洋航路の支配は、同社の輸出入貿易の独占的支配を大きく補完した。とくに、パーム油・核の主産地の東部デルタ地帯

では河川が最も重要な輸送手段であったが、UACは全河川輸送量の60%強、「帝国主義のハイウェー」と呼ばれたナイジャー、ベヌエ両川では実に80%の貨物輸送を独占した。1940年代末時点で、UACの運航距離は全長およそ1084マイルに達し、同社は総載貨能力1.5万トンに及ぶ23隻の船尾外輪船と55

第1表 ナイジェリアの外国貿易に占めるUACの取引比率 (1949/50年度)
(%)

| | UAC | J. Holt | Paterson-Zochonis | 上位3社計 |
|---------|------|---------|-------------------|-------|
| 輸出向け農産物 | | | | |
| 板材 | 69 | — | — | 69 |
| パーム油 | 68.2 | 5.4 | 5.7 | 79.3 |
| 牛皮 | 50 | 15 | 14 | 79 |
| パーム核 | 48.9 | 7.3 | 11.3 | 67.5 |
| 原棉 | 48.8 | 8.6 | 14.6 | 72.0 |
| 落花生 | 37.1 | 6.9 | 7.8 | 51.8 |
| 丸太材 | 37 | — | — | 37 |
| ココア | 33.2 | 5.4 | 10.9 | 49.5 |
| 羊・山羊皮 | 28 | 12 | 8 | 48 |
| ゴム | 17 | — | 3 | 20 |
| 非鉱産物計 | 43.3 | 6.5 | 9.1 | 58.9 |
| 輸入商品 | | | | |
| 紙巻タバコ | 74 | 1 | 13 | 88 |
| 灯油 | 59 | 14 | 14 | 87 |
| 石油 | 58 | 12 | 12 | 82 |
| 塩 | 58 | 6 | 20 | 84 |
| 乾魚 | 52 | 4 | 9 | 65 |
| 乾パン | 52 | 16 | 17 | 85 |
| セメント | 48 | 11 | 16 | 75 |
| 小麦粉 | 46 | 16 | 9 | 71 |
| マッチ | 44 | 11 | 12 | 67 |
| 砂糖 | 43 | 10 | 11 | 64 |
| 自転車 | 43 | 7 | 11 | 61 |
| 波形鉄板 | 39 | 18 | 12 | 69 |
| 綿織物 | 33 | 8 | 7 | 48 |
| 自動車 | 28 | 12 | — | 40 |
| 全商品計 | 34 | 8 | 7 | 49 |

(出所) 参考文献(18)―(I), 24ページ。

隻のはしけを所有していた。

またUACは、同社の内陸河川航路の基地であると同時に輸出入港でもあるブルツ港を所有していた。同港の歴史は古く、1889年に本格的な港湾建設が始まり、1900年に初めて2隻の外洋船が入港している。1940年代末時点のブルツ港の貨物処理能力は1日当り1000トン、倉庫能力は3.3万トンであった。1800人の港湾労働者が雇用され、その家族を含めたブルツ港の人口は約1万人であった。1955年時点でのブルツ港の貨物取扱高実績は、外国貿易11.7万トン、沿岸貿易7.7万トン、河川貿易18.1万トンで、外国貿易部門ではナイジェリア全体の3%を占めるにすぎない。しかし、UACが国際港をも所有していたことは、同社の流通過程への介入の広さを物語っている。

加えて、UACは西アフリカ航路（西・北ヨーロッパ—西アフリカ間）にも参入した。1929年の第2次UACの成立当時、同社の貿易量は65.3万トンに達していたが、このうち自社船（5隻）による輸送は12.3万トンにすぎず、残りの53万トンを国際海運カルテルである西アフリカ海運同盟（West African Lines Conference：以下WALCONと略記）に依頼していた。だが、WALCONの運賃（トン当り平均45シリング）は自社船による輸送費（同25シリング6ペンス）より遙かに割高だったため、UACは貿易の拡大により企業利潤が増大した1930年代半ば以降、自社船の輸送能力を拡充し、外洋船舶の所有隻数は1934年の7隻から1939年には16隻に増えた。

その後1949年、UACは外洋航路部門を分離して100%子会社のパーム・ライン社を設立した。そしてパーム・ライン社は、翌1950年、戦後再建されたWALCONに加盟した。UACはすでに1930年代末時点でエルダー＝デンプスター・ライン社に次ぐ船会社に成長していたが（第2表【略】参照）、パーム・ライン社の設立はUACの「荷主」から「船主」への移行を決定づけた。1950年代末時点で、パーム・ライン社はWALCON全体の輸送能力の23%、輸送実績では英領西アフリカ4カ国の総貿易量の18%を占めるに至った。

6. 工業部門への進出

こうして、植民地期のUACは、ナイジェリア経済の流通過程を広範にかつ独占的に支配する巨大商社として存在してきた。だが、独立直前の1950年代後半以降、UACは明らかに伝統的な商社活動から撤退し、製造業部門に進出した(第2図【略】参照)。

その最大の要因は、親会社ユニリーヴァ社の世界戦略の変更ではなく、むしろ基本的には戦後ナイジェリア社会の政治・経済環境の変化であった。

より具体的には、第1に、マーケティング・ボードの成立によって、輸出向け農産物貿易が法的に統制されるようになったことである。とくに1942年5月と54年10月の改革は、UACに決定的な打撃を与えた。まず前者の改革により、統制下の農産物(ココア、パーム油・核、落花生、ゴム)の生産者価格と対英輸出価格が植民地省により一方的かつ安値に固定化されるようになり、加えて、既存の貿易商社は認可買付代理人に指名され、一定の買付け手数料を受け取るにすぎなくなった。また後者の改革では、農産物統制のイニシアチブが植民地省からナイジェリア各州政府側に移行したが、自治権限を強化しつつあった各州政府は、認可買付代理人から外国商社を排除していく現地化政策を強力に推進した。

こうした中で、UACは輸出向け農産物貿易の縮小・撤退に向かったが、ただし、後述する製造業投資との関連性を展望していた点は留意する必要がある。つまり、全ての取引きから一義的に撤退したわけではなかったが、ともあれ、UACの輸出向け農産物取引高は1955/56年度の59.5万トンから1960/61年度には半減した。

第2に、とくに1950年代以降の市場構造の変化を背景に、多数のかつ多様な新参業者が参入し、UACの独占的市場支配力が脅かされるに至った。これらの新参者は、(1)ナイジェリアに帰化したインド人やレヴァント人を含む国内の中小貿易業者、(2)内外の製造会社、に大別できるが、前者は特定商品の

販売に集中攻勢をかけ、また後者は既存の販売ルートを経由せず、自ら販売店を設立するか、あるいは中小業者と販売代理契約を結んでUACに対抗した。

このため、UAC自身も負担になった既存の巨大販売機構を合理化・再編する必要に迫られ、より多額の資本と高度な技術を要し、より競争の少ない部門に特化・集中する一方、他方では百貨店等の近代的小売業に進出した。既存の奥地の商品販売所の多くは閉鎖されたり、ナイジェリア人業者に払い下げられ、1960年のその数は24カ所に激減した。UAC等3大外国商社が輸入貿易に占める取引比率は1949年の49%から63年には16%まで下落した。

第3の環境変化は、1950年代半ば以降の外資導入型輸入代替工業化政策の進展である。各州政府はマーケティング・ボードの蓄積金を主な財源に次々に開発・金融公社を設立し、また民間投資の誘発を期待してインフラストラクチャーの整備を進めた。他方、連邦政府は、法人税の免除や輸入税の軽減を骨子とする一連の工業化奨励法を成立させ、また1958年のダンピング防止関税法の制定により、以降ナイジェリアは保護関税の時代に入った。こうした工業化政策は、伝統的な商社活動から撤退し、製造業部門への進出を志向していたUACにとって、極めて有利な環境整備を意味したのである。

7. 複合企業への転化

ところで、UACが進出した分野は非常に多岐にわたっているが（第3表参照）、その多くがかつての輸出品であった。つまり、UACが製造業投資に向かった唯一ではないにせよ最大の動機は、既存の市場防衛であった。またユニリーヴァ社の製品ラインとは無縁の分野も数多いが、これは、UACがかなり独自の意思決定を行なったことを物語っている。たとえば、化粧品、食肉加工、アイスクリームおよび包装材部門はユニリーヴァ社が製造していた分野で、本社から技術導入し100%子会社を設立したが、こうした分野以外では、UACがイギリス等海外の製造会社に技術提携を求めるか（ビール、マッ

第3表 UACの産業投資 (1965年時点)

| 系列会社名 | 生産 開始 年 | 投資額 (1,000 ポンド) | 労働者 数 (人) | 出資比 率 (%) | 業種・製品 |
|---|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|------------|
| African Timber & Plywood (Nigeria) Ltd. | 1948 | 3,000 | 3,200 | 100 | 板材, 合板 |
| Nigerian Breweries Ltd. | 1949 | 3,500 | 1,700 | 33.3 | ビール, 清涼飲料 |
| Taylor Woodrow Ltd. | 1953 | 500 | ... | 50 | 建設業 |
| Nigerian Joinery Co., Ltd. | 1953 | 100 | 200 | 50 | 木製品, 家具 |
| Nigerian Prestressed Concrete Co., Ltd. | 1954 | 40 | 200 | 20 | 鋼弦コンクリート |
| Nigerian Plastics Co., Ltd. | 1957 | 105 | 150 | 35 | プラスチック製品 |
| Raleigh Industries of Nigeria Ltd. | 1958 | 75 | ... | 50 | 自転車組立 |
| Niger Motors Ltd. | 1958 | 500 | 270 | 100 | トラック生産 |
| Minna Farm Ltd. | 1959 | 35 | ... | 80 | 食肉用ブタ飼育 |
| Northern Construction Co., Ltd. | 1960 | 100 | ... | 30 | 建設業 |
| West African Thread Co., Ltd. | 1961 | 450 | 100 | 20 | 縫糸 |
| West African Portland Cement Co., Ltd. | 1961 | 4,500 | 500 | 10 | セメント |
| West African Cold Storage Co. of Nigeria Ltd. | 1961 | 250 | 200 | 100 | 食肉 |
| Walls (Nigeria) Ltd. | 1961 | 90 | 34 | 100 | アイスクリーム |
| Vono (West Africa) Ltd. | 1961 | 80 | 50 | 38 | ベッド, マットレス |
| Cement Paints Ltd. | 1962 | 35 | ... | 16 | セメント・ペイント |
| Guinness (Nigeria) Ltd. | 1962 | 2,000 | 450 | 33 | 黒ビール |
| Fan Milk Co., Ltd. | 1963 | 100 | 75 | 45 | 牛乳 |
| Nigerian Sugar Co., Ltd. | 1963 | 3,800 | 300 | 7 | 砂糖, 同副製品 |
| Norspin of Nigeria Ltd. | 1963 | 1,100 | 1,200 | 53 | 綿糸 |
| Pye (Nigeria) Ltd. | 1963 | 40 | 50 | 50 | ラジオ組立 |
| Vitafoam Ltd. | 1963 | 100 | ... | 50 | ゴム製品 |
| A.J. Sward (Nigeria) Ltd. | 1964 | 200 | 100 | 100 | 香水, 化粧品 |
| Bordpak Ltd. | 1964 | 800 | 200 | 100 | 紙製品 |
| Kwara Tobacco Co., Ltd. | 1964 | 500 | 200 | 80 | 紙巻きタバコ |
| Associated Battery Manufacturers (Nigeria) Ltd. | 1965 | 65 | ... | 22 | バッテリー生産 |
| Crocodile Matchets Ltd. | 1965 | 120 | ... | 51 | マチューテ(山刀) |
| Textil Printers of Nigeria Ltd. | 1965 | 3,250 | 2,000 | 68 | 捺染織物 |

(出所) (1) 労働者数: 参考文献(13), 287~343ページ。

(2) その他項目: 参考文献(14), 66~73ページ。

レス、綿織物加工), あるいは海外の製造会社がUACの国内販売力を目当てに合弁を求める(縫糸, セメント, 黒ビール, ペイント, ラジオ組立), という形で合弁会社が設立された。

1965年時点で, UACは前記28社の系列会社だけでおよそ1.13万人の労働者を雇用し, 総額2544万ポンドを投資していた。これは, 同年のナイジェリア全体の製造業会社(従業員10人以上, 776社)の労働者数の12%, 総投資額の15%に相当している。UACはナイジェリア最大の製造業企業集団に成長したのである。ただし, 繰り返せば, UACは単に貿易商社から製造会社に転化したわけではない。外国製品および資本財・中間財の自社船による輸入から国内原料の買付け・輸送, 各種製品の製造・販売, 多様なサービス業, そして一部製品の輸出に至るまでの広範な分野を統合する巨大な複合企業として再生したのである。

II 独立後の現地化政策の展開

1. 現地化への動き

ナイジェリアにおける現地化政策は比較的早い時期から試みられている。すでに1952年に, 移民政策に関連して, 最終消費財の小売業から外国商社を排除すべきであるとの政府声明が出された。そして54年には前述のマーケティング・ボードの改革が行なわれ, また58年には流通業の現地化を促進するための委員会が発足している。さらに独立(1960年10月1日)後の1961年, 連邦経済開発省はデパートと専門商店を除く流通業の中間業者から外国人を排除すべきであるという声明を発表している。だが, こうした一連の現地化政策は, 流通部門に限定され, かつ何らの法的強制力を伴わなかった点で大きな限界があった。

その後第1次国家開発計画期(1962~69年)に入ると, 現地化の対象が全産

業部門に拡大され、1965年には現地化促進のための委員会が発足した。この委員会はビアフラ戦争（1967年7月～70年1月）勃発のため解散したが、しかし、現地化法案設立の気運が高まったのは、むしろこの時期であった。と言うのは、ビアフラ戦争の過程で諸外国の唯一の関心は投資機会の確保だけではないかという、西欧友好国への不信感が強まり、他方では、軍需物資の調達で富を蓄積した一部の階層が旧支配層の生ぬるい国際主義を否定し、軍部と結託して現地化を要求し始めたからである。

2. 国家開発計画における工業化政策

現地化のガイドラインが初めて明示されたのは第2次国家開発計画期（1970/71～73/74年度、のちに75年3月まで延長）であるが、同計画書では工業化政策の目標として次の点を掲げていた。すなわち、(1)諸工業の地理的分散化、(2)工業部門の高度成長と多様化、(3)工業部門における所得の増大、(4)雇用機会の創出、(5)輸出産業の確立、(6)輸入代替化の促進、(7)ナイジェリア人人材の開発、および(8)ナイジェリア人資本参加の促進、である。これらの諸目標のうち、(2)の工業部門の高度成長と多様化が最優先目標とされたが、そのためには現実には外国企業の資金・技術・経営能力等を必要とし、したがって(7)、(8)の現地化政策とは少なくとも短期・中期的には矛盾するものであった。このため、同計画書では「外国資本の導入を拒否するものではない」ことが逆に明記されるに至っている。

結局のところ、ナイジェリアにおける現地化政策とは、産業分野における政府部門、ナイジェリア民間資本、および外国資本との間で「分業関係」を確立することであった。この点に関して第2次国家開発計画書では、まず政府が少なくとも55%資本参加すべき産業として、(1)鉄鋼業、(2)石油化学産業、(3)肥料生産、および(4)石油製品(特に国内販売)を、他方、政府およびナイジェリア人民間資本が少なくとも35%資本参加すべき産業として、(1)伝統的換金作物のプランテーション生産および小麦・砂糖等の加工業、(2)食品産業、(3)

林産物産業、および(4)建築資材および建設業を挙げている。

こうした方針は基本的には第3次国家開発計画期(1975/76~79/80年度、のちに80年12月まで延長)にも引き継がれ、同計画書では、(1)民間部門が排除される産業として防衛産業と有価証券印刷、(2)連邦政府が株式の過半数を所有すべき産業として下流部門を除く原油、天然ガス等の基礎石油産業を挙げる一方で、(3)とくに外資導入が促進される産業として、生産の40%以上を輸出する主要輸出産業、各種機械機器類等のエンジニアリング産業および基礎化学産業を別個に明記している。また、(4)他の全ての製造業は後述する1972年現地化法の枠内で、民間部門、連邦政府、各州政府が資本参加できるとされている。

3. 1972年ナイジェリア人企業振興法

当時のY・ゴウォン連邦軍事政権が1971年6月17日付新聞で発表した声明によると、現地化政策の目標は次の3点に置かれていた。すなわち、(1)ナイジェリア人のための企業機会の創出、(2)企業利潤の国内保留の極大化、および(3)中間財・資本財の生産水準の引上げ、である。前述のように、(3)の目標達成のためには、外国資本の導入がむしろ不可避的であったが、ともあれ、新聞発表の8カ月後の1972年2月、最初の現地化法案であるナイジェリア人企業振興法(同年2月28日公布、同23日遡及施行、以下72年現地化法と略記)が成立した。

まず現地化のスケジュールを見てみると(第4表【略】参照)、スケジュール1に指定された22業種は1974年3月31日までに100%現地化すること、スケジュール2に指定された33業種の場合は、(1)払込資本金額が40万ナイラ(1ナイラ=0.5ポンド)以下または年間総売上高が100万ナイラ以下の企業は、同期限までに100%の現地化を、また、(2)払込資本金額が40万ナイラ以上または年間総売上高が100万ナイラ以上の企業は同じく40%の現地化を達成すべきことが規定された。査定対象となる払込資本金額および年間総売上高は、各企

業が連邦内国税収入局に申請した過去3カ年(1968/69~70/71年度)の中の最高額とされ、また両者のいずれを対象とするかは、ナイジェリア人企業振興局が決定するものとされた。

主な運営組織としては、このナイジェリア人企業振興局(以下、振興局と略記)が設立され(第1条)、違反企業の接收、売却、その他の処分を行なう権限が付与された(第4、5条)。同振興局のメンバーは、連邦工業省次官を局長に、同貿易省、大蔵省、経済開発復興省、および内務省から各1名と、公的開発機関および投資機関から3名の合計8名が選出された。他方、全12州には各州工業省次官を委員長とするナイジェリア人企業振興委員会が設置され(第2条)、各州在住の外国人に法令の遵守を要請した。さらに、企業調査官が設置され(第6条)、企業内立入り調査や情報収集を行なった。

4. 所有権の移転に伴う資金調達問題

ところで、スケジュールに規定された現地化=ナイジェリア人への所有権の移転を達成するためにはいったいどれほどの資金を必要とするのか、という問題が即座に生じたが、その推定額は論者により極めてまちまちであった。振興局の公式発表では8800万ナイラと推計されたが、他方では同振興局書記官V・I・ペロー氏の個人的発言では1.2億ナイラと推計している。また論者によっては、2億~6億ナイラが必要であるとさえ主張された。結局、いったい何社の企業が1972年現地化法の対象になるのかがそもそも不明だったからであるが、ともかく、現地化を融資するための何らかの金融的枠組が必要だったことは確かである。

この資金調達問題に対処するため、まず、外資系商業銀行の国有化が試みられた。1973年1月、連邦政府は外資系3大銀行のバークレーズ銀行、スタンダード銀行およびアフリカ・ユナイテッド銀行の各々の株式の40%を取得し、これにより、(1)貸出しの40%をナイジェリア人向けとする、(2)貸出しの45%を生産会社、32%を商業、11%をサービス業向けとする、という貸出し

政策を採用した。こうした政策変更を通じて、ある論者は約4000万ナイラの商業銀行資金が現地化のために融資されたと推計している。またナイジェリア中央銀行の資料によると、商業銀行の貸出し総額に占める製造業の比率は、1973年末時点の0.8%から翌年度以降は28%前後に急増している。

さらに1973年5月、連邦政府60%、中央銀行40%の出資比率で、ナイジェリア商工業銀行（授権資本5000万ナイラ、払込資本1000万ナイラ）が新設された。同銀行設立の主たる目的は、(1)スケジュール1対象企業の株式取得に必要な資金の70%までをナイジェリア人に貸し出すこと、(2)期限日までに未売却のスケジュール2対象企業の株式を買収し、ラゴス証券取引所で大衆に売り出すこと、に置かれたが、業務開始は期限日のわずか6カ月前の1973年10月であり、しかも中・長期融資が中心で2万ナイラ以下の貸出しは一般に認可されず、加えて、不動産業、鉱業、建設業および商品販売業は融資の対象外にされる等の制約があった。このため、この商工業銀行が現地化のために融資した金額は、1975年初頭時点までで200万ナイラに留まったと推定されている。

他方では、既存のナイジェリア工業開発銀行(1964年1月設立、授権資本1000万ナイラ、払込資本450万ナイラ)の融資政策が変更され、1969年時点では融資総額の71%が外資系企業向けだったが、73年には逆に76%がナイジェリア人企業に向けられた。ただしこの場合にも、中・長期資金が中心で貸出しの最低限は1件当たり2万ナイラ以上とされ、また商業、農業は対象外とされるなどの制約があった。

こうして、少なくとも銀行経由に関する限り、現地化資金の多くは上述の外資系商業銀行を通じて調達されたと考えられる。

5. 資本発行委員会の改組

他方、外資系企業の所有権移転のためには、資本市場の整備もまた必要であった。少なくとも公募会社の場合には、72年現地化法に対応するためには、

証券取引所を通じた既存株式の売出しか、または増資を行ないそれを売りに出す以外、規定の現地化比率を達成する道がなかったからである。

ナイジェリアにおける証券市場の発展は1960年代初頭にまで遡ることができる。1959年のバーバック委員会の勧告を受けて、翌60年、ラゴス証券取引所が創設された。さらに1961年に証券取引法が制定され、62年には資本発行委員会が設立された。同委員会は1962～70年に5件、1970年5月～73年2月に15件の資本発行を処理したが、その機能は諮問的であり、何の法的権限も持たなかった。

ところが、72年現地化法の成立を受ける形で、1973年3月に資本発行法が公布され、既存の資本発行委員会が改組された。この新委員会は、新旧公募会社が新規または追加発行で売りに出す株式または社債の時期、価格および発行量を決定する権限が与えられた。これにより、市場の吸収能力を考慮した株価や発行量の決定が行なわれるようになったのである。なお、この資本発行委員会の構成員は、中央銀行(1959年6月設立)、連邦大蔵省、貿易省、工業省、経済開発省、ラゴス証券取引所から各1名と学識経験者3名の合計9名から成るものとされた。

ところで、1972年1月1日現在、ラゴス証券取引所に上場されていた企業は22会社で、また74年9月30日までに追加上場を認可された企業はわずか13社であった(ちなみに、1978年10月31日現在でも上場企業数は37社)。つまり、ナイジェリアで設立された企業の大半は、外資系企業も含めて非公募会社であった。もちろん、非公募会社は資本発行委員会の管轄外に置かれ、その所有権の移転は発行商会等の機関投資家を經由する場合も含むが、多くは私的な取引きを通じて行なわれることになる。こうした企業環境下においては、現地化比率の達成度を評価する際にも多くの問題を残し、また一部ナイジェリア人への株式所有の集中という新たな問題を引き起こすことにもなった。

6. 所有権移転の進行状況

前述のように、現地化の対象とされた合計55業種の外資系企業は、法令の施行後わずか2年余りで規定の所有権移転を達成せねばならなかったが、同法令第5条第3、4項では6カ月間の期限延長とさらに6カ月以内の再延長を認める適用除外条項を規定していた。それにしても、最終期限日は1975年3月末日である。

では、いったい何社の企業がどれほどの所有権の移転に応じたのであろうか。その詳細については、論者により数字の相違が見られ不明の点もあるが、ナイジェリア経済学会会長のA・E・エクキナム教授は、1974年9月末現在で、スケジュール1対象企業326社中237社、同2対象企業628社中503社が所有権を移転させ、その金額は額面で各々2000万ナイラ、6000万ナイラであると推計している(第5表参照)。つまり、現地化対象企業954社の78%が額面総額8000万ナイラの所有権を移転させたとしている。

ところが、1975年11月に連邦政府により委託された実情調査団の報告書は、75年6月末日現在で、スケジュール1対象企業357社中207社、同2対象企業593社中528社が、暫定的な所有権の移転に応じたが、審査の結果、完全に規定の移転を終えた企業は合計で314社、つまり対象企業950社の33%にすぎないと批判している。

他方、資本発行委員会委員長(兼中央銀行副総裁)のS・O・アサビア氏によ

第5表 所有権の移転 (1974年9月30日現在)

| | 対象企業数 | 所有権を移転させた企業数 | 同 割合 (%) | 名目資本金額 (万ナイラ) |
|---------|-------|--------------|----------|---------------|
| スケジュール1 | 326 | 237 | 72.7 | 2,000 |
| スケジュール2 | 628 | 503 | 80.1 | 6,000 |
| 計 | 954 | 740 | 77.6 | 8,000 |

(出所) 参考文献(5), 1~3ページ。

ると、1973～74年にかけて、公募会社24社の株式合計約5405.1万株がナイジェリア人に移転された(第6表参照)。株式の市場価格は、一部の会社を除き(額面どおりの販売が2社、額面以下が4社)、いずれも額面(1株当り50コボ=0.5ナイラ)より割高で、24社全体で額面2700万ナイラの株式が3000万ナイラの市場価格で販売された。また、スケジュール対象企業とされた非公募会社941社中82社が100%、345社が40%の所有権を移転させ、その市場価格は額面5300万ナイラに対して7300万ナイラだった。

アサビア氏の発言からは、スケジュールの分類と公募会社が規定の現地化率を完了したか否かについては不明であるが、非公募会社については対象企業941社の45%が規定の所有権移転を達成し、また公募会社24社を含めた965社全体で時価1.03億ナイラの所有権が移転されたことになる。なお、資金の調達法については、公募株式3000万ナイラ中1380万ナイラ(46%)、非公募株式7300万ナイラ中620万ナイラ(9%)が銀行資金により融資されたと推定している。

総じて、約950社の外資系企業が現地化の対象とされ、そのうち80%弱の企業が何らかの形で所有権の移転に応じたが、法令の規定を完全に達成した企業は50%に満たなかったと考えてよさそうである。また、ナイジェリア人に移転された株式は額面で約8000万ナイラ、時価で約1億ナイラ強と推定され、その80%は資本発行委員会の管轄外で取引されたと思われる。

第6表 公募会社の所有権移転(1973～74年)

| 業種別 | 対象企業数 | 移転された株式数(1,000株) | 額面株価(コボ/株) | 平均市場株価(コボ/株) | 名目資本額(万ナイラ) | 払込資本額(万ナイラ) |
|-------|-------|------------------|------------|--------------|-------------|-------------|
| 製造業 | 13 | 18,831 | 50 | 69 | … | … |
| 商業 | 8 | 31,987 | 50 | 54 | … | … |
| サービス業 | 3 | 3,233 | 50 | 62 | … | … |
| 計 | 24 | 54,051 | 50 | 56 | 2,700 | 3,000 |

(出所) 参考文献(16), 29～31ページ。

7. 72年現地化法に対する批判

72年現地化法の公布・施行はナイジェリアの各界に大きな反響を呼んだが、なかでも注目すべきは、ナイジェリア経済学会が1974年11月に主催した「現地化——何を達成すべきか」と題するシンポジウムである。同シンポジウムには政・財界を含めた116名が参加し、多岐にわたる活発な議論が行なわれたが、批判点を整理するとおおよそ以下のようである。すなわち、

- (1) スケジュール1対象業種の多くはすでにナイジェリア人の参加が高い分野であり、またスケジュール2対象業種においても新たな機会創出は非常に限定されている、
- (2) 所有権の移転にはかなりの成功を収めたが、しかし実質的な経営権の移転の方がむしろ重要である、
- (3) 取引の大半が資本発行委員会の管轄外で行なわれたため、一部の高所得者層への所有権の集中、所得格差の拡大が生じている、
- (4) 外国資本の支配から脱却するためには、ナイジェリア民間資本の援助よりも、むしろ政府が直接的に介入すべきである、
- (5) 生産関係が無視されているが、われわれの思想も現地化されるべきである、

等々の批判が出された。これに対し、72年現地化法の全面的擁護派は政界を含めて少数派で、同法はナイジェリアの経済的「マグナカルタ」と言えるが、経済的自立化への第一歩を踏み出したにすぎない、との評価に留まる場合が多かった。

ところで、72年現地化法の履行状況とその問題点については、前述の実情調査団が連邦政府に報告書を提出している。同調査団の全体的評価は「現地化の進展は期待を下回っている」という消極的なものであり、スケジュールの再検討を含めて87項目に及ぶ勧告を行なっている。連邦政府はこれらの勧告の大半を受け入れる形で72年現地化法を改正し、1977年1月12日に公布し

た(1976年6月29日遡及施行、以下77年現地化法と略記)。

8. 1977年ナイジェリア人企業振興法

77年現地化法の主な改正点としては、まずスケジュールの変更が挙げられる(同法第4～6条)。すなわち、1978年12月31日の指定日までに、(1)スケジュール1対象40業種は100%、(2)スケジュール2対象57業種は60%、(3)スケジュール3対象39業種は40%の所有権を各々現地化することが規定された(第7表【略】参照)。見られるように、対象業種および現地化率が拡大され、また払込資本金額または総売上高を基準とした線引きが廃止されたのである。

第2に、従来の適用除外条項(再延長を含む6カ月間の期限延期)が廃止され、代わりに持株会社に関する例外条項(第7条)が新設された。その内容は、

(1) 年間総売上高が2500万ナイラ以上で、かつ10州以上で事業活動を行ない、さらに1977年6月30日までに所有権の60%以上をナイジェリア人に移転させた持株会社は、上記第4～6条の規定にかかわらず、指定日以降も存続を認める、

(2) 商事会社を除く持株会社の子会社で指定日までに本法令の諸規定を満たした会社には、上記第4～6条は適用されない、

というものであった。この条項は、後述するUACグループの再編との関連で留意しておく必要がある。

第3に、所有権移転に関する資本発行委員会の権限が強化され(第9条第2～5項、第10条第1項、第11条第2項)、株式の価格および売却時期に加えて、買手の選択や買手への割当て等につき同委員会の認可が必要となった。

第4に、特定個人への株式所有権の集中が防止された(第11条第2項)。すなわち、

(1) いかなる個人も1企業の株式の5%以上または5万ナイラ以上所有できない、

(2) スケジュール2および3対象企業の株式の10%以上は従業員が所有し、かつそのうちの半数は非経営陣が所有すべきこと、が規定された。この条項もまた、逆に外国持株会社の実質的経営権の保持を保証するものとして留意すべきである。

その他の主な改正点としては、ナイジェリア人企業振興局の権限が強化され、違反企業の閉鎖権限が付与されたこと(第13条第1項)、同振興局および同委員会への民間人の参加が認められたこと(第1条第3項、第2条第2項)等が挙げられる。

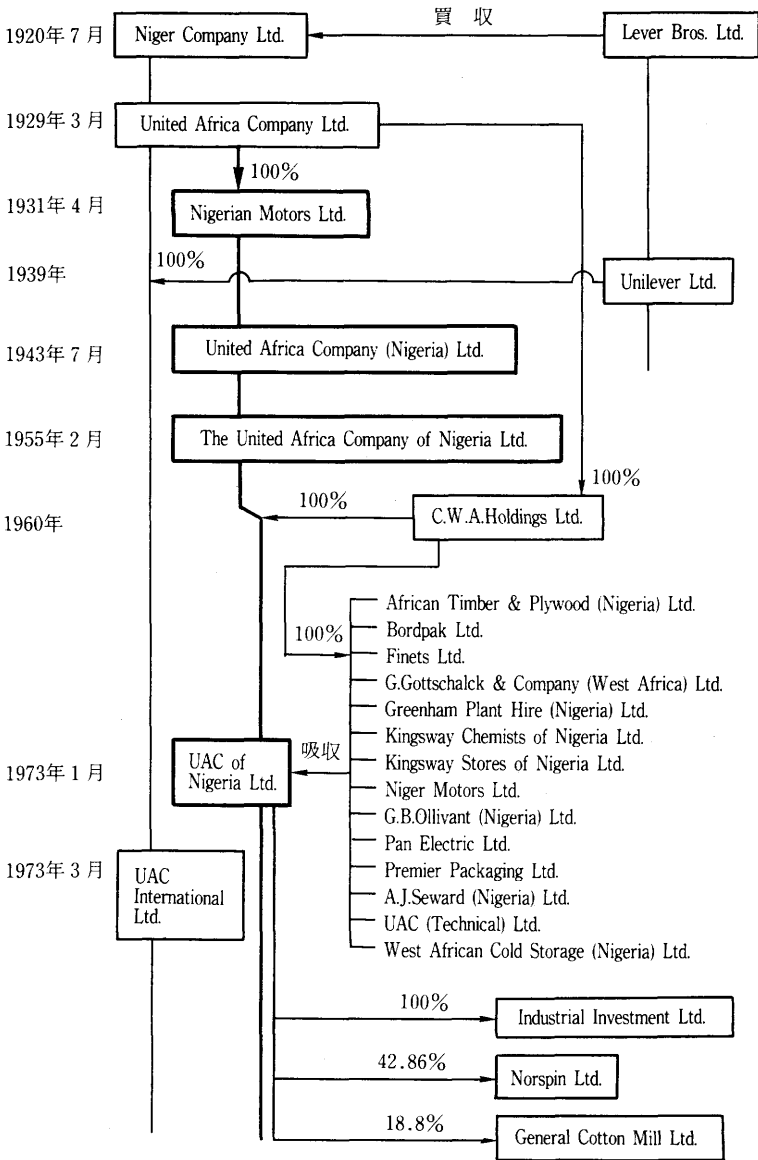
III 連合アフリカ会社の対応と再グループ化

1. ナイジェリアUAC社の成立

前述のように、ナイジェリアはUACの事業活動の最大の拠点であった。そして、ナイジェリアにおける同社の事業活動の大部分はナイジェリアUAC社(UAC of Nigeria Ltd. : 以下UACNと略記)によって担われて行くことになるが、このUACNはUACの100%子会社として、1931年4月にナイジェリア・モーターズ社の名称でラゴスで設立された(第3図参照)。同社はその後、1943年7月に社名を変更したが、再度社名を変更する55年2月までは事実上は休眠会社であった。UACNは1955年から60年にかけて、親会社UACのナイジェリアにおける事業活動の大部分を吸収し、他方60年に、CWAホールディングズ社がUACに代わってUACNの直接の持株会社になった。もちろん、このCWAホールディングズ社もユニリーヴァ・グループの一員である。

UACN設立当初の授権資本金額は、普通株額面2ナイラ株(1ポンド=2ナイラ換算)で100株、合計わずか200ナイラであった。この株式は6カ月後の1931年10月31日に完全払込みを済ませたが、休眠中の54年までは何らの増資も行なわれていない(第8表参照)。ところが、1954年12月17日に授権資本金額

第3図 ナイジェリアUAC社史



(出所) 筆者作成。

を一挙に1000万ナイラに増資し、同社の事実上の歴史が始まった。普通株で額面2ナイラ株が499万9900株創設され、1955年8月4日に1株当り40コボ、56年8月28日に同、60コボ、そして57年8月28日に残りの同、1ナイラが払い込まれた。こうして、UACNは独立直前期までに、授權資本、払込資本ともに1000万ナイラ(500万ポンド)の、当時としては資本金額でも最大規模の大

第8表 ナイジェリアUACの資本金

(単位:ナイラ*)

| 年 月 日 | 授權資本金額 | 発行資本金額 | 発行株式数 | 備 考 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------|
| 1931. 4. 22. | 200 | | | 会社設立、普通株額面2ナイラ/株×100株 |
| 10. 31. | | 200 | 100 | 全株完全払込済み |
| 1954. 12. 17. | 10,000,000 | | | 増資、普通株額面2ナイラ/株×499万9900株創設 |
| 1955. 8. 4. | | 2,000,160 | 5,000,000 | 1株当り40コボを上記全株払込済み |
| 1956. 8. 28. | | 5,000,100 | 5,000,000 | 1株当り60コボを上記全株払込済み |
| 1957. 8. 28. | | 10,000,000 | 5,000,000 | 1株当り1ナイラを上記全株払込済み |
| 1973. 1. 5. | 26,000,000 | 23,760,000 | 11,880,000 | 増資、普通株額面2ナイラ/株×800万株創設、うち688万株額面で払込済み |
| 1974. 3. 20. | 26,000,000 | 23,760,000 | 47,520,000 | 普通株額面50コボ/株×5200万株に切替え、うち、4752万株を発行 |
| 1976. 8. 31. | 40,000,000 | 39,600,000 | 79,200,000 | 増資、普通株額面50コボ/株×2800万株創設、合計3168万株を発行 |
| 1977. 9. 23. | 80,000,000 | 79,200,000 | 158,400,000 | 増資、普通株額面50コボ/株×8000万株創設、うち、7920万株を発行 |
| 1978. 9. 27. | 100,000,000 | 99,000,000 | 198,000,000 | 増資、普通株額面50コボ/株×4000万株創設、うち、3960万株を発行 |
| 1980. 9. 24. | 148,500,000 | 148,500,000 | 297,000,000 | 増資、普通株額面50コボ/株×9700万株創設、合計9900万株を発行 |

*発行株式数を除く。 1ナイラ=100コボ。 1957年までは1ポンド=2ナイラ換算。

(出所) 参考文献(8), 9, 13ページ; 参考文献(17), 12, 14ページ。

会社に成長していた。

前述のように、この1950年代後半以降という時期は、ナイジェリアが植民地的な経済構造からの脱却を目指して急速な工業化に向かっていった時期である。この時期に、UACNが本格的な活動を開始したということは、ロンドンのUAC本社からの指令を待つよりも、直接かつ即座にナイジェリア現地の諸変化に対応し易い経営体制を整えようとしたためであると思われる。その限りでは、ユニリーヴァ本社からの経営の独自性をいっそう強めたことが予想されるが、ともあれ、これもすでに述べたように、ナイジェリアにおけるUACグループはほぼ1960年代半ば頃までには、従来の植民地商社から脱却して、各分野の製造業や近代的小売業、各種サービス業を含む巨大な複合企業グループに自己転化を遂げていた。

2. 現地化政策への対応

ところが、連邦軍事政権による72年現地化法の公布・施行によって、UACグループは再び企業組織の再編化を迫られることになった。同グループは1965年当時で主要28社を系列下に置いていたが(前掲第3表参照)、これらの諸会社は資本系列の観点からは、(1)UACの100%子会社、(2)UACが何らかの資本参加を行なっている関連会社、および、(3)G・B・オリヴァント社等のUACグループ内の他の会社が出資している会社、に大別することができる。

そして、1970年代初頭頃までには、ナイジェリアのUACグループは持株会社のCWAホールディングズ社を通じて、流通・サービス業を含めて14社(UACNを含めると15社)の100%子会社を擁していた(前掲第3図参照)。そして、これらの系列会社の大半が72年現地化法のスケジュール2対象業種に相当し、そのうちの半数近くが100%、残りの半数が40%の現地化を迫られることになった。

こうした状況下であって、UACグループが取りうる道は、

- (1) 各系列会社が個別的に現地化法に対応し、各々規定の比率で株式をナ

イジェリア人の所有に移転させるか、または、

(2) 一つの親会社に各系列会社を吸収・統合して、その親会社だけが現地化法に対応するか、

の2通りであったと思われる。そして、少なくとも100%子会社に関する限り、UACグループが選択したのは明らかに後者の対応策であった。前者の場合には、法令の規定上(第5条第1項)、100%現地化される子会社が出る恐れがあるのに対し、後者では、仮に相当の比率が現地化されたとしても、そのナイジェリア人所有の株式が分散される限り、UACグループの経営権は以前と同様に保持しうるからである。

3. 傘下グループの再編成

こうして、まず1973年1月5日、UACNが額面2ナイラの株式800万株を創設し、授權資本金額を2600万ナイラに増資した。そして、新株のうちの688万株をCWAホールディングズ社に完全払込みを条件として引き受けさせ、その代わりに同社の子会社14社を吸収した(前掲第8表、第3図参照)。つまり、UACNが経営会社として旧14社の事業を統合し、吸収された14社はUACN内の20の事業部として再出発することになった。これにより、少なくとも14社の子会社は、72年現地化法の直接の適用を免がれることができたのである。ちなみに、前述の実情調査団の報告書は、こうしたUACNを初めとする外資系企業の再グループ化の動きに対して、「多くの場合、これら企業グループの構成単位により行なわれる諸活動は、ナイジェリア人企業家により容易に行なわれうるものであり、これ〔外資系企業の再グループ化〕は全く不条理である」と批判している。

さて、次の段階はUACN自身が40%の現地化を達成することであるが、まず1974年3月20日、従来の額面2ナイラ株が同50コボ株に切り替えられた。この額面価格の引下げは、広範なナイジェリア人大衆の資本参加を可能にしようとする連邦軍事政権の政策に応じたものであったが、経営権の維持のた

めに逆にナイジェリア人所有権の分散化を望んでいたUACNにとっては好都合であったと思われる。たとえば、1974年7月18日の700.8万株の売出しに対しては、8万5488人（総株式数5896万6735株、払込み額は1株当たり40コボで、総額2358万6694ナイラ）もの申込みが殺到し、株式所有の分散が実現したからである。

さらに、1977年の法改正に伴い、UACNは最終的には株式の60%を現地化した。これは、すでに多種多様な事業活動を行なう企業へ再編済みのUACNに対しては、それ自身としては77年現地化法のスケジュール分類が適用不可能になったため、前述の持株会社に関する例外条項が適用されたことの結果であったと思われる。ともあれ、60%の株式移転にもかかわらず、同社の既存の経営権が大きく損なわれることはなかったと考えられる。たとえば、1980年9月30日現在、移転された60%の株式は、実に13万4300人のナイジェリア人大衆によって分散所有されている（第9表参照）。

経営陣については、合計14名の取締役中社長を含む9人がナイジェリア人である。だが、社長の持株数——経営陣の中では最多——は1万6125株、社長を含めた7人のナイジェリア人取締役の全株式数でも5万2673株（全体の

第9表 ナイジェリアUACの株主構成（1980年9月30日現在）

| | 株主数 (人) | 発行資本額 (1,000ナイラ) | 比 率 (%) | 発行株式数 (1,000株) |
|----------------------|------------|---------------------|------------|-------------------|
| C.W.A. Holdings Ltd. | 1 | 59,400 | 40 | 118,800 |
| ナイジェリア市民 | 134,300 | 89,100 | 60 | 178,200 |
| 1～ 500株 | 98,030 | 21,238 | 14 | — |
| 501～ 1,000 | 20,823 | 7,902 | 5 | — |
| 1,001～ 5,000 | 14,850 | 10,995 | 8 | — |
| 5,001～10,000 | 364 | 1,380 | 1 | — |
| 10,001～25,000 | 137 | 1,090 | 1 | — |
| 25,001以上 | 96 | 46,495 | 31 | — |
| 合 計 | 134,301 | 148,500 | 100 | 297,000 |

(出所) 参考文献(8), 16ページ。

0.02%) にすぎない。逆に、CWAホールディングズ社はなおも40%と圧倒的多数の株式を所有している。つまり、皮肉なことに、特定ナイジェリア個人への株式集中を防止した規定そのものが、UAC本社による経営権の維持を保証したのである。

4. 事業部制の強化と新たな再出発

他方、100%子会社以外の関連会社については、データ不足もあり詳細は不明であるが、とくに1977年の法改正により対象業種が全分野にまで拡大されかつ所有権移転の比率も高められたため、UACグループはビール醸造、家具、繊維、ゴム製品等一部の分野を除いて多くは大幅に撤退し、その余力を再編されたUACNの各事業部の強化に振り向ける経営方針を採用したものである。1976年以降のUACN自身の増資(前掲第8表参照)は、これを物語っていると考えられる。

しかも、UACNの事業活動はいつそう洗練化され、高技術志向をますます高めている。1979年3月末現在で、UACNは20部門から成る事業部門制を採用しているが(第4図参照)、このうち技術販売・サービス系の8部門で同社全体の投下資本の59%、同従業員(経営スタッフを含む)の29%を投入しており、これらの部門が既に主力になっていることは明らかである(第11表参照)。なお、石油ブーム下の建設ラッシュを反映して、建設関連事業部が最も強化されていることは、1980年代以降の逆石油ショックの深刻化を考慮するとき、注目に値するであろう。

ともあれ、UACNは子会社14社の全面的吸収と関連会社からの整理・撤退、それに基づく事業部門制への再編過程を通じて現地化政策に対抗し、字義どおりナイジェリア最大の企業として再生した。1980年現在、UACNの売上高は7億730万ナイラで、2位企業PZインダストリー社の3億1970万ナイラを大きく引き離し、税引き前利潤額でも上位2位の5580万ナイラを計上している(1位は例外的な高収益1億5130万ナイラを上げたアジップ社)。発行資本

額も1億4850万ナイラで2位企業ナイジェリア商業開発銀行の9940万ナイラの1.5倍の規模である。総資産額で見ても、その経営形態のため一般的に多額の銀行業を別とすれば、5億6360万ナイラで他企業を圧倒している(以上、第

第4図 ナイジェリアUACの事業部門 (1979年3月31日現在)



(出所) 参考文献(17), 8～9ページ。

第11表 ナイジェリアUACの事業部門別規模 (1979年3月31日現在)

| 事業部門 | 投下資本* 1,000ナイラ (%) | 従業員数 (%) |
|------------------------|-----------------------|--------------|
| 工業部門 | 73,489 (30) | 8,261 (40) |
| 技術販売・サービス部門 | 144,528 (59) | 5,989 (29) |
| 商品・マーケティング・ 他サービス部門 | 26,946 (11) | 6,403 (31) |
| 計 | 244,963 (100) | 20,653 (100) |

* 投下資本には資本準備金, 収益剰余金および借入金を含む。

(出所) 参考文献(7), 8, 9, 12ページ。

10表【略】参照)。これらを見る限り, ナイジェリアにおけるUACグループの企業活動が, 連邦軍事政権の現地化政策によって致命的な打撃を受けたとは思えないのである。

なお, ロンドンのUAC本社自身も, UACNの改組と同時に, UACインターナショナル社 (UAC International Ltd. : 以下, UACI) に再編されている (前掲第3図参照)。その名称からも窺えるように, UACIはナイジェリア(およびガーナ等)の現地化政策に対しては上述のように対応しつつ, 他方ではその企業活動の世界性をいっそう強めている。1980年代初頭現在, UACIは世界42カ国におよそ180社の系列会社を擁し, ユニリーヴァ社最大の子会社としての地位をなおも保持し続けているのである。

IV むすび——法的規制下での経営戦略

これまで述べてきたように, ナイジェリアの現地化政策とは, 産業分野における政府部門, ナイジェリア民間資本, および外国資本との間で, 資金力, 技術力, あるいは経営能力等に応じた「分業関係」を確立しようとする政策であった。それが必ずしも土資着本の地道な育成を意味しない, 工業部門の高度成長と多様化を最優先課題とする限り, 外国資本を全面的に排除しえな

いことは連邦軍事政権も承知であった。とくに、77年現地化法のスケジュール3に指定された高技術分野ではそうであった。

ここに、UACグループが現地化政策に対処しうる最大の余地があったと思われるが、しかし、UACグループは単純に低技術分野から撤退し高技術分野に特化したわけではない。むしろ、系列会社のUACNへの整理・吸収・再統合化を通じて、本来ならば100%現地化されうる分野までを取り込む形で現地化に応じたのである。それを可能にしたのは、1973年の法人組織としての改組であった。仮に、系列各社が個別的に現地化政策に対応していたとするならば、とくに1977年の法改正時には多くの系列会社が100%の撤退を余儀なくされたはずである。UACNが連邦軍事政権との政治交渉を通じて、77年法改正の情報を入手していたか否かは知る由もないが、少なくとも結果的には、1973年の同社の改組は対現地化戦略としては成功であった。

加えて、ナイジェリア人株主の広範な分散化は、UACグループの経営権の維持を保証するものであった。この点、60%の現地化も決定的な打撃にはならなかったと思われる。奇妙にも、特定個人の所有権の集中に対する国内の批判とUACグループの利害とが一致したわけであるが、株価高騰期に額面以下で売り出しを行なったのも、過剰応募を見込んだUACNの戦略であったのだろう。あるいは、そもそも77年現地化法自体が、例外条項を設定することによって、外国持株会社の経営権を保証していたのである。

UACグループは、一方では連邦軍事政権の圧力に応じつつ高技術分野への傾斜を確かに強めたが、しかし他方では独自の経営戦略に基づきつつ、ナイジェリアにおける事業活動の再編化を実現したのである。

それは、ナイジェリアの工業化が進展する中で、UACグループが当初から描いていた長期戦略を大きく逸脱するものではなく、事業活動再編の時期とその形態が多少の変更を余儀なくされたに留まったと言えるのかも知れない。

〈参考文献〉

- (1) Federal Military Government of Nigeria, *Nigerian Enterprises Promotion*

- Decree 1972*, Lagos, Ministry of Information, Feb. 1972.
- (2) —, *Federal Military Government's Views on the Report of the Industrial Enterprises Panel*, Lagos, Ministry of Information, 1976.
 - (3) —, *Nigerian Enterprises Promotion Decree 1977*, Lagos, Ministry of Information, January 1977.
 - (4) The Nigerian Economic Society, *Nigeria's Indigenisation Policy*, Ibadan, University of Ibadan, 出版年不明 [1974?]。
 - (5) "Special Issue on the Policy of Indigenization in Nigeria," *The Quarterly Journal of Administration*, Vol. IX, No. 2, January 1975.
 - (6) Pedler, F., *The Lion and the Unicorn in Africa: A history of the origins of the United Africa Company, 1787-1931*, London, Heinemann, 1974.
 - (7) United Africa Company Ltd., *Statistical and Economic Review*, No. 28, April 1963.
 - (8) UAC of Nigeria Ltd., *Annual Report and Accounts, 1980*, Lagos.
 - (9) UAC International Ltd., *UAC International: A Profile*, London, 1979.
 - (10) Unilever Ltd./N.V., *Report and Accounts, 1980*, London.
 - (11) Nigerian Institute of Social and Economic Research, *The 1979/80 Performance of Major Business Enterprises in Nigeria*, Ibadan, 出版年不明。
 - (12) Lawn, M. ed., *Major Companies of Nigeria*, London, Graham & Trotman, 1982.
 - (13) Sokolski, A., *The Establishment of Manufacturing in Nigeria*, New York, F.A. Praeger, 1965.
 - (14) Kilby, P., *Industrialization in an Open Economy: Nigeria, 1945-1966*, London, Cambridge University Press, 1969.
 - (15) Ekukinam, A.E., "Opening Address," in (4) .
 - (16) Asabia, S.O., "Share Valuation: The Nigerian Experience," in (4) .
 - (17) UAC of Nigeria Ltd., "Prospectus," *Sunday Punch*, Lagos, December 2, 1979.
 - (18) 室井義雄「第2次大戦後ナイジェリア経済における連合アフリカ会社——貿易商社から複合企業への転化——」(I) (II) (『アジア経済』第21巻第3号, 第4号, 1980年3月, 4月)。

(室井義雄／執筆時：専修大学経済学部助教授，現：専修大学経済学部教授)