

第 7 章

ナイジェリア企業に関するマクロ的考察

はじめに

ナイジェリア連邦共和国は、しばしば「アフリカの巨人」と呼ばれている。そのように呼ばれる理由は、同国が92万平方キロメートルの広大な国土に約8850万人の人口を擁すると同時に、日産190万バレルの原油を生産し、GNP規模で287億ドルの経済大国である、という点にある。人口数で見れば、アフリカ人のおよそ7人に1人はナイジェリア人という計算になる。産油量ではアフリカ第1位、OPEC内で第5位の石油大国であり、またGNP規模では、エチオピアからザンビアに至る、アフリカの低所得国11カ国の合計額にはほぼ匹敵している（各々の数字は1988～91年の値）。こうしたナイジェリアの経済規模は、南アフリカ共和国を別格とすれば、ブラック・アフリカ諸国のなかでは飛び抜けて大きいし、またこの経済力を背景として、アフリカ統一機構などの国際機関における同国の政治的発言力も大きい。

こうしたナイジェリアにおいて、経済活動を担ってきたのはどのような人々や企業であったのだろうか。発展途上国、とりわけアジア諸国においては、「財閥」が経済発展の最大の担い手である、としばしば指摘されてきた⁽¹⁾。もちろん、この場合の「経済発展」には、「民族系企業を主体とする経済発展」という意味内容が込められており、また、そうした指摘を行う背後には、一般に技術の非連続性と資本・経営者の稀少性という条件下にある発展途上国では、民族系企業の発展は往々にして「財閥」の発生をもたらしがちである、

という認識がある⁽²⁾。さらに、特に「家族」を社会組織上の原理的な集団とするような発展途上国の工業化過程では、日本の「財閥」に類似した企業体がしばしば生成する、ともいわれてきた⁽³⁾。

周知のように、わが国では三井、三菱をはじめとする「財閥」研究の蓄積が豊富であるが、こと「財閥」の概念規定に関しては、大きくみて、二つの対立する考え方があるように思われる。そのひとつは、「財閥とは、家族または同族によって出資された親会社（持株会社）が中核となり、それが支配している諸企業（子会社）に多種の産業を経営させている企業集団であって、大規模な子会社はそれぞれの産業部門において寡占的地位を占める」という安岡重明の規定である⁽⁴⁾。換言すれば、安岡のいう「財閥」とは、(1)家族・同族企業であること、(2)子会社に対する持株支配を通じて多角的な事業経営を行っていること、(3)巨大企業であること、という3条件のすべてを満たす企業集団であるとされている。これに対して森川英正は、「財閥」を「富豪の家族ないし同族の封鎖的な所有・支配の下に成り立つ多角的事業経営体」という規定にとどめた⁽⁵⁾。即ち、森川は安岡のいう「財閥」規定のうち、「巨大企業」であるという条件を削除し、また「財閥」をコンツェルンと同一視することに反対したのであるが、こうした両者の対立は、基本的には、それぞれの研究対象と分析視角の相違に起因したものと考えられる。即ち、安岡が戦前の日本経済において強大な支配力をもった「4大財閥」に着目し、日本財閥の特殊性や世界史上の位置づけを確定しようとしたのに対して、森川は「地方財閥」をも研究対象に取り込みつつ、一定の条件さえ満たされれば、いかなる国においても「財閥」の生成する可能性があることを示そうとした、という相違である。

こうした安岡・森川論争は、実は「ナイジェリアにおける『財閥』研究」というテーマを考える際にも関係してくる。というのは、いま仮に「財閥」を安岡のいうように定義したとき、はたしてナイジェリアには「財閥」なる企業集団が存在するのだろうか、という疑問が直ちに浮かんでくるからである。端的に言って、ナイジェリアでは、多角的な事業経営を行っている巨大

企業のほとんどが外資系多国籍企業であって、民族系の家族・同族企業ではない。つまり、「財閥」の概念規定に「巨大企業」（ないし「独占資本」）という条件を付すとすれば、少なくとも今日のナイジェリアでは、「財閥」の存在それ自体を疑問視せざるをえないのである。

それでは、「巨大企業」という条件を削除した、「多角的な事業経営を行っている民族系の家族・同族企業」という森川の概念規定ならばどうであろうか。もちろん、そうした企業であれば、ナイジェリアにも相当数存在している。しかし、多くが零細規模ないし中小規模に留まるそうした企業を「財閥」と呼ぶことには、やはりある種の抵抗を感じる。そこで本章では、もともとは日本における企業研究の蓄積から理念化された「財閥」という範疇からひとまず離れて、以下の考察を進めてみたい（本章では、「企業集団」というやや一般的な用語を充てておく）。

ところで、今日のナイジェリアにおける企業ないしは企業集団、とりわけ民族系のそれに関する研究蓄積は著しく乏しく、管見の限りでは、本格的な研究は内外を問わず皆無に近い状況にある⁽⁶⁾。その最も大きな理由のひとつは、個別企業に関する情報が決定的に不足している、という点にある。ナイジェリアにおける企業の大半は非公募会社であり、現在、ラゴス証券取引所に上場されている企業は130社ほどである。しかも、その大半が外資系の企業のため、とりわけ民族系の企業については、企業の組織形態や経営の実態に関する基本的な情報さえ、入手することが容易でない。また、特定のナイジェリア人経営者に関する「パーソナル・ヒストリー」も刊行されていないようである。

そこで本章では、さしあたり入手できた『ナイジェリア企業年鑑』(Jikonzult Management Services Ltd., *Nigeria Company Handbook*, 4th ed., Lagos, 1988, 以下『企業年鑑』と略記)を主に利用し、そこに記載されたいくつかの情報を多少統計的に処理しながら、今日のナイジェリアにおける諸企業のおおよその全体像を得ることに課題を限定したい。

第1節 概観

まずはじめに、以下で考察するナイジェリアの諸企業について、簡単な類型化を行っておこう。のちにみていくように、ナイジェリアの企業活動においては、外国資本と政府資本が相当に重要な役割を果たしている。企業経営の、最終的な意思決定権の掌握者を確定することは必ずしも容易ではないが、本章では、特に取締役会の構成員の国籍（ナイジェリア人であるか、または外国人であるか）に注目しつつ、(1)ナイジェリア人民間資本の出資比率が100%であるか、または取締役会がナイジェリア人のみによって構成されている企業を「民族系企業」、(2)外国企業がなんらかの出資を行っているか、または1人以上の外国人が取締役会のメンバーになっている企業を「外資系企業」⁽⁷⁾、(3)連邦政府または州政府が主要株主になっている企業を「政府系企業」、および(4)上記の外資系企業に、連邦政府または州政府がなんらかの出資を行っている企業を「外資と政府との合弁企業」（以下「合弁企業」と略記）⁽⁸⁾と呼ぶことにする。

さて、第1表は、上述の『企業年鑑』に記載された1744社の全社について、企業形態別・業種別の分布を示したものであるが、同表から、おおよそ次のような点が窺えるであろう。まず、企業形態が判明する1322社のうち、「民族系企業」が732社で全体の55%を占めており、企業数全体で見れば、やはり他を圧倒している。ただし、ここで特に注目しておきたいのは、「外資系企業」が396社（1322社全体の30%、「合弁企業」を含めると491社で、同37%になる）で相当数に達しているという点である。広範な産業分野において、相当数の外国人が企業経営に参加している（ちなみに、後述する上位100社のうち、取締役構成が判明する90社だけでも、1社当たり平均2.8人、合計252人の外国人取締役がいる）。他方、「政府系企業」は全体で99社、「合弁企業」を含めると194社が存在しているが、これは相当に多いというべきであろう。豊富な石油収入を資

第1表 ナイジェリアにおける主要企業：形態別・業種別（1988年）

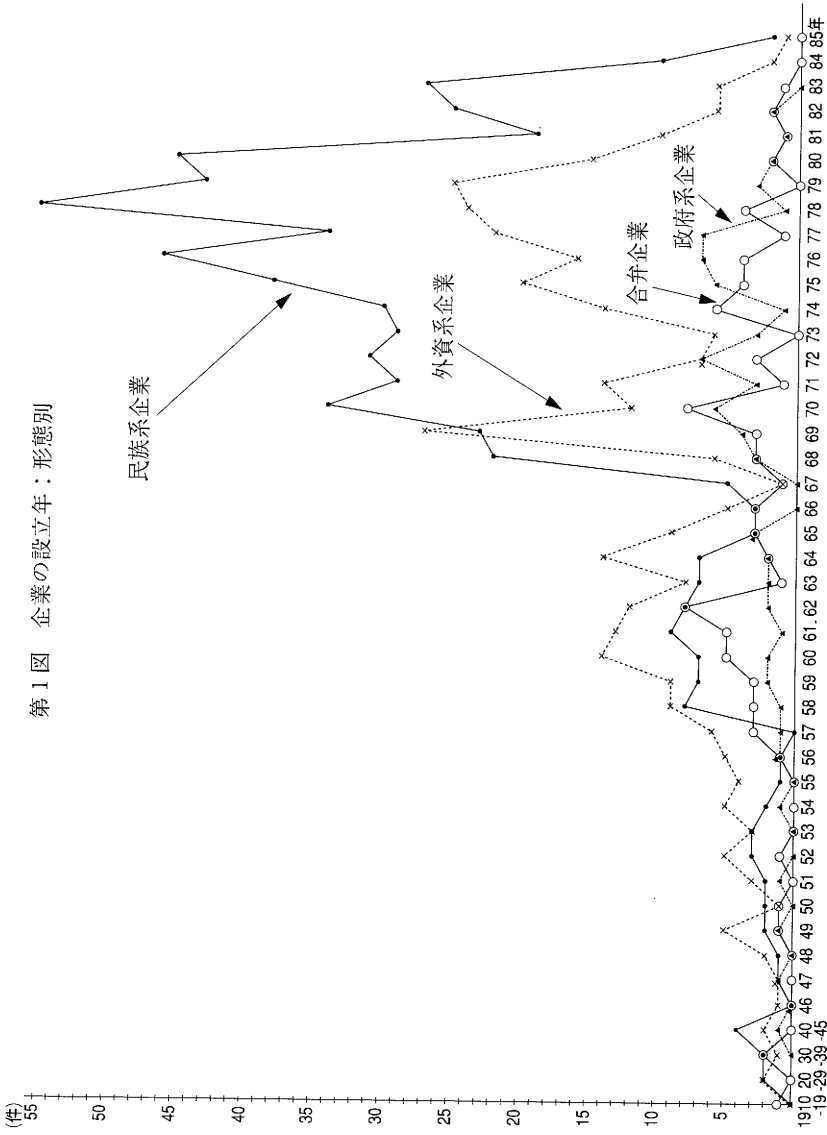
産業部門	民族系	外資系	政府系	合 弁	計	不 明	合 計
農業／畜産／漁業	11	3	5	0	19	8	27
石油・ガス／採石／その他鉱業	1	8	2	1	12	5	17
製造業	180	186	34	49	449	159	608
食品／煙草／醸造・清涼飲料・ワイン	20	31	12	7	70	22	92
繊維・衣服／皮革・履物	13	17	3	8	41	9	50
家具／木製品	18	12	2	3	35	19	54
紙・紙器／包装材	10	6	3	4	23	4	27
印刷・書籍発行	31	9	6	0	46	16	62
化学品／化粧品／プラス チック製品／ゴム製品／ 塗料／医薬品	31	44	4	7	86	32	118
セメント／その他建設資材	13	13	2	5	33	9	42
金属製品	16	32	0	6	54	28	82
電気製品・同備品	13	10	1	3	27	13	40
自動車・同部品	4	10	1	6	21	1	22
機械・機器	8	1	0	0	9	4	13
スポーツ・レジャー用品／ 宝石	3	1	0	0	4	2	6
土木・建設／不動産開発／水 処理・井戸掘削	64	47	1	7	119	42	161
運輸／通信	22	9	6	0	37	9	46
商社・同代理店	183	56	4	5	248	82	330
銀行・金融・投資会社／株式 ブローカー・同引受	27	19	25	15	86	1	87
保険	78	13	12	14	117	9	126
諸サービス業	122	40	10	3	175	76	251
複合業種	42	15	0	1	58	24	82
不明	2	0	0	0	2	7	9
合 計	732	396	99	95	1,322	422	1,744

(出所) Jikonzult Management Services Ltd., *Nigeria Company Handbook*, 4th ed., Lagos, 1988, pp.10-458. (企業形態の判断には, *The Nigerian Stock Exchange Handbook*, Vol.2, Lagos, 1984, pp.36-149 / R.Synge, *Nigeria to 1993: Will Liberalisation Work?*, London, EIU, 1989, pp.110-113 / O.Olashore, *The Challenge of Nigeria's Economic Reform*, Ibadan, Fountain Publications, 1991, pp.135-153 / J.A.Umole, *Monetary and Banking Systems in Nigeria*, Benin City, Adi Publishers, 1985, pp.129-130 を補足的に参照した)。

金源として、とりわけ1970年代以降に、連邦政府および州政府が各種の企業経営に乗り出したことが窺えるのである。

次に、業種別の企業分布をみると、最多の製造業以外では、商業、諸サービス業、金融業、および土木・建設業などがとりわけ多い。これらの業種のうち、商業はナイジェリアのいわば伝統的な産業部門であるが、後三者は「石油ブーム」の過程で急拡大した分野である。オイル・マネーの流入を背景に大小さまざまな金融会社が興隆し、また都市部における建設ラッシュのなかで多数の土木・建設会社が設立され、さらに、とりわけ都市部のさまざまな企業や住民向けの諸サービス業が急拡大したものと考えられる。1983年以降に「石油ブーム」は終焉し、ナイジェリア経済は長期的な停滞期に入るが、少なくとも70年代の10年間に、とりわけ上記の諸産業分野において、大きなビジネス・チャンスが生れたことは確かであろう。この点は、企業の設立時期を示した第1図からも窺える。同図によれば、例えば「民族系企業」の場合には、70年から80年にかけて合計414社（年平均で38社）が設立され、ピーク時の78年にはこの年だけで55社に達している。

以上を簡単にまとめておくと、ナイジェリアにおける諸企業は、大きくみて民族資本、外国資本および政府資本によって経営されているが、後二者も相当に多いことがわかる。外国資本は、とりわけ製造業部門を中心に、各種の広範囲な産業分野に進出している。他方、連邦政府をはじめとする政府資本は、その豊富なオイル・マネーを資金源として、特に金融業（および製造業）を中心にそうした「外資系企業」に資本参加しており、後述する「ナイジェリア化政策」の一端を自ら担っている。これに対して民族資本は、製造業や商業などの伝統的な産業分野を担いつつも、保険業をはじめとする金融業、諸サービス業および土木・建設業などの、「石油ブーム」期に生じた新たなビジネス・チャンスを積極的につかもうとしてきた、といえよう。次節以降では、それぞれの企業について、もう少し詳しくみていこう。



(出所) Jikonzult Management Services Ltd., *Nigeria Company Handbook*, 4th ed., Lagos, 1988, pp. 10 - 458 より作図。

第2節 外資系企業

「外資系企業」は、ナイジェリアの諸企業のなかでどのような位置を占めているのであろうか。第2表は、『ディス・ウィーク』誌の特集号に掲載された、1988年度の売上高でみた上位100社について、企業形態別・業種別に整理しなおしたものである（企業名や出資比率などの詳細については、付表1を参照）。同表にみられるように、まず、企業形態が判明する上位94社のうち、77社は外国企業がなんらかの出資を行っている企業であり、そのうちの48社は明らかに「外資系企業」である。これらの「外資系企業」は、その出資比率や取締役会の構成などから判断して、外国にある親会社が現地企業の経営権をほぼ掌握していると考えて大過ないように思われる。また、29社の外資と政府との「合併企業」についても、明らかに10社の企業において外資の出資比率が政府のそれを上回っており、外国企業の相当程度の経営権が保持されていると考えられる。これに対して、「政府系企業」は17社を数えるが、「民族系企業」は上位100社のうちに登場していない。

こうした企業分布は、業種別にみていくとその特徴がより鮮明になる。即ち、少なくとも上位100社に関するかぎり、「外資系企業」が全業種にわたって進出しつつも、その主力を明らかに製造業に集中させているのに対して、

第2表 ナイジェリアにおける上位100社：企業形態別・業種別（1988年）

企業形態	製造業	石油産業	商業	銀行・ 保険業	土木・ 建設業	複合業種	合計
民族系企業							—
外資系企業	27	5	4	4	1	7	48
政府系企業	2	2		13			17
合併企業	12	1		13	2	1	29
不明	5		1				6
合計	46	8	5	30	3	8	100

（出所）“Nigeria : The Top 100 Companies,” *This Week*, 1989, pp.14-16.（企業形態、業種については第1表と同じ）。

「政府系企業」は銀行・保険業（ただし、保険業は同表にみられる13社中2社のみである）に著しく集中している、という点である。これは、1970年代の「石油ブーム」期に巨額のオイル・マネーが流入し、とりわけ金融業においてビジネス・チャンスが生じたことの反映であると考えられる。政府の外資系商業銀行に対する介入、即ち株式取得による経営参加（同表にみられる「合併企業」29社のうちのほぼ半数は銀行・保険業である）も同じ理由によるものであろう。

こうして、上位100社の考察からさしあたり言えることは、ナイジェリアの独立（1960年10月1日）から今日に至るまで、同国の工業化過程を中心的に担ってきたのは「外資系企業」であり、「政府系企業」が進出した産業分野は「石油ブーム」の過程で急膨張した金融業（および製造業の一部）を中心としていたこと、そして、ナイジェリアにおける巨大企業とは、「外資系企業」（または外資と政府との「合併企業」）のことであり、とりわけ工業部門において、寡占的市場支配力をもつような有力な「民族系企業」はいまだ成長していない、ということである。

ところで、ナイジェリアにおける「外資系企業」は、その進出時期からみれば、植民地時代から存続してきた企業と、独立後に新たに進出した企業とに大別することができる。前者の企業には、ナイジェリアの対外貿易を独占的に支配してきた、いわゆる「植民地商社」（および錫鉱山会社と一部の石油会社）が含まれ、後者の企業には、独立後の工業化過程や石油開発の過程で進出した製造会社と石油会社、そしてその多くが「石油ブーム」期に進出した金融会社や建設会社などが含まれる。これらの「外資系企業」のうち、特に前者の旧「植民地商社」が、今日のナイジェリア経済において特異な地位を占めている点は留意すべきであろう。

これらの旧「植民地商社」には、現在の会社名でいえば、ナイジェリア UAC 社（UAC of Nigeria Ltd.）、ナイジェリア SCOA 社（SCOA Nigeria Ltd.）、PZ インダストリー社（PZ Industries Ltd.）、ナイジェリア CFAO 社（CFAO Nigeria Ltd.）、J・ホルト社（John-Holt Ltd.）、ナイジェリア UTC 社（UTC

Nigeria Ltd.) および A・G・レヴァンティス社 (A.G.Leventis) などが含まれるが、植民地時代におけるナイジェリアの対外貿易は、これらの巨大商社によって独占的に取り扱われていた。例えば 1949/50年度において、UAC、J・ホルト、PZ、CFAO および SCOA の 5 大商社は、ナイジェリアの輸入貿易の 56%、鉱産物を除く輸出貿易の 68% を取り扱っていた。個別品目ではさらにその取引比率が高まり、輸入品では乾パン、灯油、石油、紙巻煙草、塩、セメント、小麦粉およびマッチ、輸出品ではパーム油、牛皮および原綿などが実に 80% を超えていた⁽⁹⁾。

その後 1950 年代末以降になると、ナイジェリアの工業化が開始されていくが、それを中心的に担ったのは、輸出入市場を独占的に支配してきたこれらの旧「植民地商社」であった。独立に伴うさまざまな政治・経済環境の変化のなかにあって、旧「植民地商社」の多くは海外の製造会社と合弁企業を設立し、自社製品の製造・販売を通じて、かつて独占的に支配していた国内市場の防衛に向かうことになったのである。それは、旧「植民地商社」にとっても、字義どおりの「輸入代替」戦略であったといつてよい。

これらの旧「植民地商社」の歴史を、最大手の UAC を事例に簡単にみてみると⁽¹⁰⁾、同社は、まず、1960 年代半ば頃までに、板材・合板、化粧品、食肉、アイスクリーム、紙製品およびトラックを製造する 6 社の完全子会社を設立し、またビール、牛乳、砂糖、紙巻煙草、家具、セメント・コンクリート、プラスチック製品、ペイント、綿糸、ゴム製品、マチューテ (なた)、捺染織物、ラジオ・自転車組立など、実に多種多様な製造業と建設業の合計 22 社に 10~80% の資本参加を行った。UAC は、独立前後期から推進された連邦政府の輸入代替工業化戦略に歩調を合せて、各種の製造業へ積極的に進出し、従来からの商業部門や運輸部門を含む巨大な「複合企業」として再生したのである。

ところが、1970 年代に入ると、歴代の連邦軍事政権によって「ナイジェリア化政策」が推進され、UAC などの「外資系企業」は企業組織の再編化を迫られることになった。即ち、72 年 2 月に公布された「ナイジェリア人企業

振興法」(以下、「1972年現地化法」と略記)に基づき、「外資系企業」は業種により所有権の100%ないし40%をナイジェリア人に移転せねばならなくなった。当時のUACは、流通・サービス業を含めて、完全子会社だけで合計14社を擁していたが、その半数近くが100%、残りの半数が40%の現地化の対象企業とされたのである。

こうした状況下において、UACが選択しうる道は、(1)各系列会社が個別的に「1972年現地化法」に対応し、おのおの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、あるいは、(2)ひとつの親会社に各系列会社を吸収・合併し、その親会社だけが「1972年現地化法」に対応するか、のいずれかであった。そして、少なくとも完全子会社に関するかぎり、UAC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、100%現地化される子会社が出る恐れがあったのに対して、後者では、仮に親会社の株式の相当比率が現地化されたとしても、その株式が多数の個人投資家に分散所有されるとすれば、UACの実質的経営権は以前と同様に保持しうるからである(ちなみに、1990年4月現在の同社の株主数は、13万480人に達している¹¹⁾)。

他方、完全子会社以外の系列会社についていえば、1977年の法改正によって現地化の対象業種が全産業分野にまで拡大され、また所有権移転の比率も高められたため、UACはビール醸造、家具、繊維、ゴム製品など一部の分野を除いて大幅に撤退し、その余力を再編化された各事業部の強化に振り向けるという経営戦略を採用した。79年時点において、UACは20部門からなる事業部制を採用しているが、このうち技術販売・サービス系8部門で同社全体の投下資本金額の59%(1億4452万8000ナイラ)、同従業員数の29%(5989人)を投入しており、これらの部門がすでに主力になっていた(なお、90年現在では、各種事業がより整理されて、製造業4部門、技術3部門、商業2部門、およびサービス2部門の合計11部門からなる事業部制が採用されている¹²⁾)。

こうした事情は、UACのみならず、かつての「植民地商社」の多くに共通した企業環境の変遷であった。これらの商社は、1950年代後半以降、製造

業部門を含む多様な産業部門に進出し、88年度の売上高でみて、それぞれ上位から1位、4位、7位、8位および16位に位置し、現在でもなおその支配的な地位を保持しつづけている（付表1参照）。なお、すでに述べた理由により、多角的経営に乗り出したこれら旧商社の現在の組織形態としては、親会社が持株支配を通じて配下の多業種の子会社を統制するという字義どおりの「コングロマリット」ではなく、「巨大な単一の企業体」が事業部制を通じて多角的な事業経営を行う、という形になっている。UACなどの企業体を、さしあたり「複合企業」と呼ぶ所以である¹³⁾。

第3節 政府系企業

すでに触れたように、1970年代の「石油ブーム」の過程で、連邦政府および各州政府は金融業をはじめとする多様な産業分野に進出した。『企業年鑑』で確認しただけでも、「政府系企業」は99社に達しており、そのうちの17社は、88年度の売上高で上位100社に入る巨大企業である（前掲第1表、第2表参照）。ある推計によれば、85年時点の残高で、連邦政府は各種の公的企業に対して230億ナイラ、さらに各州政府は合計93億ナイラの資金を投下していた（なお、連邦政府の累積投資額230億ナイラは、85年度の同政府予算額677億ナイラのほぼ半分に相当する規模である）¹⁴⁾。

これも触れたように、政府、とりわけ連邦政府は銀行業への介入を強めているが、まず、その背景に関して一言述べておこう。上述のように、1972年以降「ナイジェリア化政策」が推進されていったが、それにより、現地化を促進するためのなんらかの金融的枠組が必要となった。この資金調達問題に対処するため、連邦政府は外資系商業銀行への介入を試みた。73年1月、連邦政府は外資系の3大銀行であるナイジェリア・バークレーズ銀行 (Barclays Bank of Nigeria Ltd., 現ナイジェリア・ユニオン銀行 [Union Bank of Nigeria Ltd.])、ナイジェリア・スタンダード銀行 (Standard Bank of Nigeria Ltd., 現

ナイジェリア・ファースト銀行 [First Bank of Nigeria Ltd.]、およびアフリカ・ユニテッド銀行 (United Bank for Africa Ltd.) のそれぞれの株式の40%を取得し、これにより、(1)貸出の40%をナイジェリア人向けとする、(2)貸出の45%を生産会社、32%を商業、11%をサービス業、および残りの12%をその他の業種に振り向ける、という貸出政策を採用した。つまり、連邦政府による外資系商業銀行への介入は、70年代に推進されたナイジェリア化政策と密接な関連をもっていたのであり、多くの銀行に対して過半数株式を所有したのも (付表1を参照)、銀行経営への実質的な介入を試みたためであったと考えられる。

ところで1980年代に入ると、とりわけ83年以降の「逆石油ショック」の過程で、政府にとってはこうした過度の経済介入が重い負担になってきた。このため、連邦政府は88年7月に「政令第25号」を公布し、既存の「政府系企業」を民営化または商業化すると発表した。ここでいう「民営化」とは政府所有の資産・株式の売却を、また「商業化」とは利潤追求に向けた経営方針の転換や企業組織の再編化のことを意味するとされている。実はこの発表があって初めて、連邦政府が過去どのような企業の経営にどれほど関与してきたのかという、そのおおよその全体像が明らかになってきた。

公表された企業リストによれば、連邦政府は、合計135社にのぼる多数の企業に対してなんらかの出資を行っていた。これらの企業のなかには、先に引用した『企業年鑑』には掲載されていないものも数多く含まれているが、ともあれ、135社の企業はまず大きくスケジュールIとスケジュールIIに区別され、さらに前者は、(1)部分的な民営化が行われる企業43社と(2)完全な民営化が行われる企業67社に、また後者は、(3)部分的な商業化が行われる企業14社と(4)完全な商業化が行われる企業11社に分類されている⁴⁵⁾。

第3表は、これらの135社のうち、民営化の対象になった110社について業種別に整理し、また連邦政府の出資比率を示したものである (企業名および民営化のスケジュールなどの詳細については、付表2を参照)。同表にみられるように、業種別では製造業が36社、銀行・保険業が30社、および農業関連会社

第3表 ナイジェリア連邦政府による産業投資* (1988年時点)

業 種	出資比率 (%)					合計 (社)
	100	99~60	59~40	39~ 5	不明	
農業・畜産・農産物加工	8		2		16	26
製 糖		3				3
製 塩	2					2
製 粉		1				1
醸造・清涼飲料			3		1	4
織 維		2			1	3
家具・木工品				2	1	3
紙・紙器	2	1				3
肥 料	1	1				2
セメント		2		3		5
電気製品		1				1
自動車・同部品組立て				6		6
製 鉄	3					3
土木・建設		2			1	3
運 輸	5				1	6
石油マーケティング	1	2				3
ホ テ ル			1	1	1	3
諸サービス					3	3
銀行 (開発銀行)	4					4
銀行 (商業銀行)		3	7	2		12
保 険			10	3	1	14
合 計	26	18	23	17	26	110

(注) *公共性が比較的強く、民営化の対象からはずされた25社を除く。

(出所) R.Synge, *Nigeria to 1993: Will Liberalisation Work?*, London, EIU, 1989, pp.110-112 / O.Olashore, *The Challenge of Nigeria's Economic Reform*, Ibadan, Fountain Publications, 1991, pp.135-153 より作成。

が26社で、この3分野が大半を占めている。ところが、いま1988年度における税引後利潤額でみた順位をみると、銀行・保険会社の場合には12社が50位以内、2社が100位以内に位置しているのに対して、製造業会社の場合では、1社が54位を占めるにすぎない。特に、連邦政府が100%出資している製造業会社や運輸会社の業績が芳しくなく、おそらくそのためと思われるが、これらの企業の民営化率はいずれも60%と、金融会社などのそれに比べて著しく高くなっている (付表2を参照)。

いずれにせよ、ここで注目しておきたいのは、すでにみた金融業のみならず、連邦政府が実に多方面の産業分野に進出しているという事実である。連邦政府の出資比率をみても、110社のうち、100%出資会社が26社、40%以上の出資会社を加えると合計67社にも達している。「現地化法」に率先して応じたのは、民間の企業経営者や個人投資家というよりも、連邦政府自身だったのである。

それでは、州政府の場合はどうであろうか。第4表は、上述の『企業年鑑』から株主名が判明する581社を抽出して、各州政府の産業投資状況を業種別・合弁形態別に整理しなおしたものである。多くの場合、出資比率は不明であるが、ここでも、各州政府による広範な介入が読み取れる。まず業種別では、各州政府の関連会社174社のうち、各種製造業が80社と最も多く、これに銀行・保険・投資会社が合計60社で続いている。州政府別の投資状況では、クワラ州などの3会社からリヴァーズ州などの11会社まで大きな格差があるが、一見すると、ラゴス首都圏に近い西部諸州での産業投資が活発のようにもみえる。ただし、北部・中部の各州政府は共同出資の投資会社、新ナイジェリア開発公社（New Nigeria Development Company Ltd.）および北部ナイジェリア投資公社（Northern Nigeria Investments Ltd.）を通じて広範な産業投資を行っている（この点は、西部3州の政府も同じであるが）、投資状況の「南北格差」の有無については、一概にはいえないようである。また合弁形態別では、各州政府が単独または共同で出資するものが78社と最も多く、州政府と外資との合弁企業65社を上回っている。他方、州政府と連邦政府との合弁企業は4社にすぎず、州政府、連邦政府および外資の三者合弁も、27社と意外に少ない。これらの点を考慮すると、各州政府は相互の共同出資や外資との合弁を通じつつも、それぞれ独自の経済開発に向かっているといえよう。

第4表 ナイジェリア各州政府による産業投資：業種・合弁形態別

合弁形態 ¹⁾	西部諸州				東部諸州			中部諸州			北部諸州			投資会社 ²⁾			合計						
	ラ グ ス	オ グ ン ド	オ ヨ	ベ ン デ ル	リ ヴ ア ー ズ	イ モ	ア ナ ン ブ ラ	ク ワ ラ	ベ ヌ エ	ナ イ ジ ャ ー	ゴ ン ゴ ラ	ソ コ ト	カ ド ウ ナ	カ ノ	バ ウ チ	ボ ル ノ		N N D C	N N I L	O I C L			
州政府																							
農業開発		1	1	1			1												4				
製造業		2	2	2	5	2	1			1			1				3	4	23				
土木・建設																	1	1	2				
商業																	1		1				
サービス	1	1	1	1						1			1	1		1		7					
銀行		1	1	1	1	1	1	2					1	1				1	11				
保険	1	1	1	1	1				1						1		2	2	12				
投資会社		1	1	1					1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	18				
計	2	5	7	6	8	4	1	3	2	2	1	1	4	1	2	2	5	3	1	10	8	78	
州政府/連邦政府																							
製造業						1	1				1								1			4	
計						1	1				1								1			4	
州政府/外資																							
製造業	1					2	2	1	2		3	3	1				4	6	5			36	
土木・建設	3					1				1	1	1	1	1	1	1						14	
商業						1					1	1					2					5	
サービス											1											1	
銀行			1																			1	
保険											1			1	2	1	2		1			8	
計	4	1				3	3	1	2	1	6	2	5	2	1	3	6	4	2	7	6	6	65
州政府/連邦政府/外資																							
製造業	2	1	1	1	1	3	1	1	1			1							2		2	17	
銀行																			1			1	
保険	1	1	3	1	1						1								1		1	9	
計	2	2	1	4	2	4	1	1	1		1	1							1	3	1	2	27
上記全形態																							
農業開発		1	1	1					1													4	
製造業	3	3	3	3	6	7	4	4	3		3	6	1				3	4		9	6	12	80
土木・建設	3						1			1	1	1	1	1	1	1			1		1	16	
商業						1					1	1							1			6	
サービス	1	1	1								1	1							1			8	
銀行		1	2	1	1	1	1	2									1	1		1	1	13	
保険	1	2	1	4		2			1	1	1	1				1	3	2	4	1	3	28	
投資会社		1	1	2						1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2		19	
合計	8	7	9	10	10	11	6	6	5	3	8	3	11	3	3	5	11	7	4	20	7	17	174

(注) 1) 州政府の場合は、単独出資および他の州政府との共同出資を含む。2) NNDC: New Nigeria Development Co. Ltd. (ソコト、カドゥナ、カノ、バウチ、ボルノ、ナイジャー、プラトー、ゴンゴラ、クワラ、およびベヌエの北・中部10州の州政府が設立した投資会社)、NNIL: Northern Nigeria Investments Ltd. (NNDCの子会社)、OICL: Odu'a Investment Company Ltd. (オグン、オンド、およびオヨの西部3州の州政府が設立した投資会社)。

(出所) 第1表に同じ。

第4節 民族系企業

さて、ナイジェリアにおける「民族系企業」は植民地時代においても比較的根強く残存してきたといわれている。すでに触れたように、企業形態が判明する1322社のうち、732社（55%）が「民族系企業」であり、商業、製造業、金融および諸サービス業を中心として事業活動を行っている。以下では、他の企業と比較しながら、「民族系企業」のいくつかの側面についてみてみよう。

まず、第5表は各企業の本社所在地の都市別の分布状態を示したものであるが、同表にみられるように、本社所在地が判明する1661社のうち、64%に相当する1069社がラゴス首都圏⁶⁶⁾に集中している。第2位のカノでさえ114社、第3位のカドゥナでは74社にすぎず、本社所在地のラゴス首都圏への一極集中がきわめて著しいのが読み取れる。1969年時点において、従業員10人以上の製造業会社を対象とした工業調査によると、全国の企業数468社、従業員数で9万3270人のうち、230社（49%）、4万2184人（45%）がラゴス首都圏に集中していた⁶⁷⁾。第5表の企業にはすべての産業部門を含むので厳密な比較はできないが、企業立地のラゴス首都圏への集中度がいっそう進展している。なお、ラゴス首都圏においては、すでに50年代に、ラゴス島対岸のアパパ地区（本土側）で工業団地の開発が開始され、その後60年代末頃までに、鉄道沿線を中心にして住宅地、官庁、商業地区および工場地帯が急速に拡大している。もちろん、こうしたラゴスの肥大化に拍車をかけたのは「石油ブーム」であったが、80年代末頃までに、ラゴス首都圏の人口数は推定600万人に達し、ブラック・アフリカでも最大級の大都市に成長している⁶⁸⁾。

また同表から、本社所在地のラゴス首都圏への集中度を企業形態別でみると、その度合いが最も高いのは「外資系企業」（80%）で、逆に最も低いのは「政府系企業」（33%）である。これに対して、「合弁企業」（65%）と「民族系企業」（67%）は、前二者の中間の集中度を示している。「政府系

第5表 本社所在地の分布

州・都市 ¹⁾	民族系 企 業	外資系 企 業	政府系 企 業	合併企業	不 明	合 計 ²⁾
ラゴス						1,072
ラゴス	476	307	28	57	201	1,069
オゲン						33
イジェブ・オデ	17					17
オッタ	3	3			3	9
アベオクタ	1	1			4	6
オヨ						76
イバダン	34	12	3	2	19	70
オンド						19
アクレ	9	1	1	2		13
オンド	5					5
クワラ						13
イローリン	2	1		1	9	13
ベンデル						43
ベニンシティー	7		8		15	30
ワリ	3	1	1		2	7
リヴァーズ						34
ポートハーコート	10	4	3	3	14	34
イモ						19
アバ	6				5	11
アクワ・イボム						9
クロス・リヴァー						25
カラバル	15	5	2		3	25
アナムブラ						49
エヌグ	15	1	3	2	16	37
オニチャ	3	1			4	8
ベヌエ						5
ゴンゴラ						5
カノ						114
カノ	36	24	6	6	42	114
カドゥナ						79
カドゥナ	22	8	15	6	23	74
ザリア					5	5
ソコト						7
ソコト	1		2		3	6
カッシナ						1
ボルノ						13
マイドゥグリ	5	1	1		5	12
バウチ						8
バウチ	1		3		4	8
ブラトー						26
ジョス	10	3	5	4	3	25
ナイジャー						4
外国		5			2	7
合 計 ²⁾	709	382	85	88	397	1,661

(注) 1) 5社以下の都市を除く。 2) 5社以下のすべての都市を含む。

(出所) 第1図に同じ。

企業」が比較的全国に分散しているのは、特に州政府系の企業が各々の州都で立地されるからであるが、それにしても「民族系企業」の集中度が全業種の統計で67%に達しているというのは、ナイジェリアの広い国土を考えると、異常な高さである。

さて、第6表は、資本金額および従業員数の規模を示したものである(データが判明する企業のみを掲げてある)。同表にみられるように、まず資本金の規模では、全体的にみて「政府系企業」(および「合弁企業」)が他を圧倒している。企業分布が広範囲にわたるので1社当りの単純平均値はあまりよい指標にはならないが(以下の考察でも、同じことがいえるが)、「政府系企業」が2481万ナイラで全平均の4倍、「合弁企業」が1489万ナイラで同2.4倍の規模を示しており、とりわけ「政府系企業」が巨額の資金を投下していることは確かであろう。これに対して、「民族系企業」は中小規模の企業がやはり多い。10万ナイラ以下の企業が106社で260社全体の41%、50万ナイラ以下では204社、同78%に達している(1社当りの単純平均では96万ナイラになるが、これはむしろ企業間の格差があまりにも大きいことを反映している)。

他方、従業員数の規模をみると、「政府系企業」はその資本金の規模の割にはそう多くない。というよりはむしろ、連邦政府系の巨大企業と比較的中小規模の州政府系企業とに両極分解しているといえよう。1社当りの平均では、「合弁企業」が1385人で最大であり、この企業形態が雇用機会の創出という点ではいちばん効率的ということになる(ちなみに、同表にみられる最大の従業員数2万1088人を擁するのは、前出の売上高第1位のナイジェリアUAC社である)。これに対して、「民族系企業」の場合には明らかに零細企業ないし中小企業が大半を占めている。50人以下が230社で、444社全体の52%に達している。こうした点を見るかぎり(資本金規模の分布も考慮して)、ナイジェリアの企業は、外資系・連邦政府系(両者の合弁企業を含む)の大企業と民族系の中小企業が、ともに相当数の規模で併存していることになる。

それでは「民族系企業」同志の間で、なんらかの「企業集団」は形成されているのだろうか。以下では、人的交流および子会社の所有状況という側面

第6表 資本金額および従業員数

	民族系企業	外資系企業	政府系企業	合併企業	不明*	合計
1. 資本金額 (万ナイラ)						
～ 1	9	1			—	10
2 ～ 5	48	4		2	—	54
6 ～ 10	49	9			—	58
11 ～ 50	98	59	5	6	—	168
51 ～ 100	29	36	4	7	—	76
101 ～ 200	8	27	4	4	—	43
201 ～ 500	8	34	7	9	—	58
501 ～ 1,000	8	23	4	16	—	51
1,001 ～ 2,000	1	17	6	8	—	32
2,001 ～ 3,000	1	8	3	6	—	18
3,001 ～ 4,000	1	2		3	—	6
4,001 ～ 5,000		1	1		—	2
5,001 ～ 10,000		5		2	—	7
10,001 ～ 15,000		1	3	3	—	7
15,001 ～ 20,000			1	2	—	3
合計 (社)	260	227	38	68	—	593
合計 (万ナイラ)	25,010	143,984	94,290	101,251	—	364,535
1社平均 (万ナイラ)	96	634	2,481	1,489	—	615
2. 従業員数 (人)						
2 ～ 10	52	10				62
11 ～ 50	178	50	5	2	2	237
51 ～ 100	67	57	7	5	3	139
101 ～ 200	71	50	10	10	8	149
201 ～ 300	23	32	7	17	10	89
301 ～ 400	13	19	8	6	3	49
401 ～ 500	15	19	2	2	6	44
501 ～ 1,000	17	33	13	15	2	80
1,001 ～ 1,500	2	9	1	3	5	20
1,501 ～ 2,000	2	4	4	2	1	13
2,001 ～ 2,500	1	2		3		6
2,501 ～ 3,000		5		2		7
3,001 ～ 3,500	1			2		3
3,501 ～ 4,000	2	5	1	1		9
4,001 ～ 4,500		2	1	1		4
4,501 ～ 5,000		1	1			2
5,001 ～ 10,000		4	1	2		7
10,001 ～ 20,000				1		1
20,001 ～ 21,088				1		1
合計 (社)	444	302	61	75	40	922
合計 (人)	75,848	159,232	48,465	103,893	14,108	401,546
1社平均 (人)	171	527	795	1,385	353	436

(注) * —印はデータ不明。

(出所) 第1図に同じ。

から、この点をみておこう。

まず第7表は、「民族系企業」を別の角度から分類しなおしたものである。即ち、(1)同表でいう「同族企業」とは取締役会が同一の家族から構成されている企業、(2)「個人企業」とは取締役が1人だけの企業、(3)「その他の企業」とはそれら以外の企業を指すことにする。こうした基準からみると、取締役会の構成が判明する736社の「民族系企業」のうち、229社(31%)が「個人企業」、203社(28%)が「同族企業」、そして残りの304社(41%)が「その他の企業」となる。即ち、「民族系企業」のおよそ3分の2の企業が「同族企業」または「個人企業」である。また、「同族企業」の1社当りの平均取締役員数は2.9人にすぎず、夫婦のみで取締役会を構成する企業も少なくない。ちなみに、女性の取締役は合計196人で取締役総数2055人の9.5%を占めるが、この数は「外資系企業」などと比べてかなり多い。

では、736社、2055人の取締役は「民族系企業」のなかでどの程度重複しているのだろうか。第8表によれば、2055人の取締役のうち、143人(7%)が複数企業の取締役(社長、副社長、専務などを含む)を兼務しているが、兼務先の企業数については大半の101人が2社に留まっている。広範な産業分野の「民族系企業」の経営に携わっているナイジェリア人企業家は、なお少人数にとどまっているといえよう。他方、兼務先企業の形態をみると、先に分類した「その他の企業」が68社といちばん多く、これに「個人企業」または「同族企業」との組合せを含めると、兼務先企業の大半(107社)は「その他の企業」に関連している。つまり、ここでもまた、多角的な事業経営を支配している「同族企業」は数少ないといえよう。

さて、第9表は、子会社の所有状況が判明する122社について、企業形態別に整理したものである。考察の対象企業数が1744社であることを考えると、なんらかの子会社を擁する企業の数が少ないようにも思える。「民族系企業」の場合、58社が子会社を所有しているが、その多くは1~2社にとどまっている。10社以上の子会社を所有する企業が3社存在するが、いずれも先に述べた売上高上位ランキングの100社以内には登場してこない。子会社の社名

第7表 「民族系企業」の取締役会構成

		個人企業	同族企業	その他	合計
企業数	(社)	229	203	304	736
取締役員数	(人)	229	585	1,241	2,055
(うち女性)		(5)	(98)	(93)	(196)
1社平均人数	(人)	1	2.9	4.1	2.8

(出所) 第1図に同じ。

第8表 「民族系企業」取締役の兼務状況

		2	3	4	5	6社	合計	
1. 複数企業の取締役を兼務する者(人)		101	26	9	3	4	143	
	個人	個人/同族	個人/他	同族	同族/他	他	個人/同族/他	合計
2. 兼務先の企業形態(社)	5	2	14	29	24	68	1	143

(出所) 第1図に同じ。

第9表 子会社の所有状況

子会社数	民族系企業	外資系企業	政府系企業	合弁企業	不明	合計
1	24	7		1	17	49
2	13	6	2	5	6	32
3	6	4			3	13
4	6	1		1	1	9
5	3	2				5
6	2		1		2	5
7	1					1
8		1				1
9		1				1
10	1					1
11	1		1			2
13	1		1			2
24			1			1
合計	58	22	6	7	29	122

(出所) 第1表に同じ。

から判断するかぎり、相当に多角的な事業経営を行っていると思われるが、詳細については不明である。なお、最大の子会社数24社を擁する企業は、オグン、オヨおよびオンドの各州政府が合弁で設立したオドゥア投資公社 (Odu'a Investment Company Ltd., 前掲第4表を参照) である。

むすびにかえて

さて、初めに引用した「とくに家族を社会組織上の原理的な集団とするような発展途上国の工業化過程では、日本の『財閥』に類似した企業体がしばしば発生する」(中川敬一郎) というテーゼは、ナイジェリアにも妥当するであろうか。まず、家族が社会組織上の原理的な集団になっているか否かという点については、ナイジェリアでもほぼ妥当するであろう。これまでみてきたように、「民族系企業」のおよそ3分の2は「個人企業」ないし「同族企業」であり、夫婦で企業経営を行っている例も少なくない。本章で考察したかぎりのことであるが、複数企業の経営に関与するナイジェリア人企業家の数は「民族系企業」だけでも140人を超えており、業種的にみて「複合企業」に分類されるであろう「民族系企業」も40社あまり存在する。これらの「民族系企業」は間違いなくある種の「企業集団」を形成しているといえてよいが、しかしそれが「日本の財閥」、とりわけ森川のいう「地方財閥」に類似しているか否かという点については、企業組織や経営内容に関する、個別企業レベルでのより立ち入った分析を待たねばならない。

本章でのマクロ的な考察によって明らかになったことは、ナイジェリアにおける巨大企業のはほぼすべてが、外国資本ないしは政府資本(両者の合弁を含む)によって設立・経営されているという、それ自体は単純な事実である。ナイジェリアにおける「外資系企業」は、植民地時代から今日に至るまで巨大な市場支配力を保持してきたが、独立後の連邦軍事政権は、とりわけ1970年代以降、莫大な石油収入を財源に、かつ「現地化法」による法的規制を導

入しながら、こうした「外資系企業」の経済支配に楔を打ち込もうとしてきた。

端的にいうと、ナイジェリアにおける「現地化政策」とは、政府、民間資本そして外国資本の三者の間で、資金力や技術力などに応じた「分業関係」を確立しようとする政策であり、もともと、外国資本の大幅な排除、あるいは全面的な排除を意図していなかった。その結果は、一方における「外資系企業」の根強い存続であり、他方における連邦政府および各州政府の過剰とも思えるほどの企業経営への介入、自らによる多数の「政府系企業」の設立であった。各々の政府が進出した産業分野は、比較的公共性の小さい業種にまで広範囲に及んでいるが、過去20年間にわたって、連邦政府と各州政府こそがナイジェリア最大の「企業集団」を形成してきた、といえそうである。「民族系企業」は、こうした政府と外国企業との二極構造のなかにあつて、いわば表舞台への出番を失ってきたように思える。

というのは、有能な企業家にとって、「外資系企業」や「政府系企業」に相当数の役員ポストが存在するとすれば、そうした企業を駆逐するほどまでに、自らの「民族系企業」を育成しようとするインセンティブは、あまり働かなくなると思われるからである。ちなみに、その大半が非「民族系企業」である上位150社において、ナイジェリア人取締役の人数は合計で610人に達しているが、このうち、上位150位以下の「民族系企業」の社長や取締役を兼務するものは29人にすぎない。

他方では、相当数のナイジェリア人企業家が、まったく異なる業種の巨大会社の取締役を兼任するケースが多々みられる。例えば、オンド州出身の64歳のある企業家は、煙草、乳製品、繊維、石炭、化粧品、ガラス、セメント、家具、自動車、印刷・出版の各製造会社、商事会社、商業銀行、開発銀行、保険会社、および投資会社など合計27社の取締役（うち15社は社長職）を経験しているが、このうちの11社は、上位100社以内にランクされる大企業である。彼は、系列関係にあるとはあまり考えられない複数の外資系・政府系企業の役員ポストを渡り歩く、いわば「出稼ぎ重役」化しているようにも思

える。市場支配力を有するような、有力な「民族系企業」が成長していない理由のひとつがここにあるように思われるが、外資主導型の急激な工業化過程のなかで、ナイジェリア人の企業家たちは、いわゆる「叩き上げの創業者」の時代を飛び越えて、近代的な「サラリーマン重役」への就任にまで、一挙に到達しているのかもしれない。

最後に一言つけ加えておくと、事態は流動的であるが、ナイジェリアは1993年8月27日をもって、S・U・A・シャガリ(Shagari)政権以来およそ10年ぶり、独立から数えて3回目の民政に移管する予定である。政治的局面での民主化が新たなビジネス・チャンスをもたらすかどうか予断を許さないが、相対的に中小規模とはいえ、広範な産業分野で活動してきた「民族系企業」がその真価を発揮するには、もう少し時間がかかるということになるうか。

- 注(1) 例えば、小池賢治「発展途上国のビジネス・グループ——特別連載にあたって——」(『アジア経済』第32巻第10号, 1991年10月), 104ページを参照。なお、末廣昭が指摘するように、「土着企業」がそのまま「民族企業」と同義であるのか否かについてはやや面倒な問題が生じるが(末廣昭「タイ系企業集団の資本蓄積構造」, 『アジア経済』第25巻第10号, 1984年10月, 9~10ページ参照), ナイジェリアにおいては、一部のシリア・レヴァント系を除いて、同国に帰化した外国人は総人口に比してきわめて少数なので、本章でいう「民族系企業」とは、ナイジェリア民間資本によって設立・経営されている企業のことと定義しておく。
- (2) こうした認識については、例えば、伊藤正二「はしがき」(同編『発展途上国の財閥』, アジア経済研究所, 1983年)を参照。
- (3) 中川敬一郎「第二次大戦前の日本における産業構造と企業者活動 ——間接金融体制と総合商社を中心に——」(『三井文庫論叢』第3号, 1969年3月), 190ページ参照。
- (4) 安岡重明「日本財閥の歴史的地位」(同編『日本経営史講座 3 日本の財閥』, 日本経済新聞社, 1976年), 14ページ参照。なお安岡は、財閥の性格規定に関する従来の見解として、代表的な研究者7名の所説を紹介している(同書, 11~13ページ参照)。
- (5) 森川英正『財閥の経営史的研究』, 東洋経済新報社, 1980年, 4ページ参照。
- (6) 外資系企業については、室井義雄『連合アフリカ会社の歴史: 1879~1979年——ナイジェリア社会経済史序説——』, 同文館, 1992年を参照。

- (7) 周知のように、「外資系企業」の定義については、外国企業の出資比率に基づいて行われるのが一般的である（その基準は国によって25～51%と異なるが）。本章のような定義では、特に外国企業による経営支配の有無を判断する際に問題が残る企業が出てくることは否めないが、ナイジェリアなどの第三世界諸国においては、外国人取締役の派遣が少人数であっても、経営に関する彼らの発言力は大きい場合が少なくないので、さしあたりこの定義を採用しておく。この点に関しては、Soley, O.O., "The Politico-economic Position of Multinational Corporations: a Nigerian Example," C.Widstrand, ed., *Multinational Firms in Africa*, Uppsala, Scandinavian Institute of African Studies, 1975, pp.196-209 を参照。
- (8) 以下、「合弁企業」とはすべて外資と政府との合弁企業を指す。もちろん、ナイジェリア人民間資本と政府資本との合弁もありうるが、この場合には、上記の定義に従って、さしあたり「政府系企業」に分類しておく。
- (9) 室井, 前掲書, 271 ページ参照。
- (10) 詳細については、同上書, 特に第5章を参照。
- (11) UAC of Nigeria Ltd., *Annual Report : 1990*, Lagos, p.10を参照。
- (12) 同上書, pp.7-8を参照。
- (13) なお、PZ インダストリー社は企業活動の主力を製造業部門にほぼ移行させているので、「複合企業」の範疇から除いてある。
- (14) Olashore, O., *The Challenges of Nigeria's Economic Reform*, Ibadan, Fountain Publications, 1991, p.136参照。なお、連邦政府は株式の取得に110億ナイラを投資したが、その配当率はわずか1.3%であったという（同上書, p.136）。
- (15) これらの135社の企業リストについては、同上書, pp.143-148/Synge, R., *Nigeria to 1993 : Will Liberalisation Work?*, London, EIU, 1989, pp.110-113, を参照。
- (16) 「ラゴス首都圏」には、アパバ, イジョラ, ムシン, エプテ・メッタ, ヤバ, オショデ, イケジャおよびアゲゲなどの近郊都市・地区を含む。
- (17) Schatzl, L., *Industrialization in Nigeria : A Spatial Analysis*, München, Weltforum Verlag, 1973, p.233 参照。
- (18) ラゴスの形成史および「石油ブーム」期の都市化については、室井義雄「ナイジェリアにおける都市社会——首都ラゴスの『底辺社会』について——」（『アジア経済』第31巻第8号, 1990年8月）, 75～98ページを参照。

付表1 ナイジェリアにおける上位100会社 (1988年)

順位	企業名 ¹⁾	売上高 (1,000ナイラ)	業種	出資比率(%) ²⁾		取締役(人) ³⁾	
				外資	連邦政府	ナイジェリア人	外国人
1.	*UAC of Nigeria Ltd.	976,792	複合業種 ⁴⁾	40	.. ⁵⁾	9	4
2.	*First Bank of Nigeria	860,274	銀行業	38	45	8	6
3.	National Oil & Marketing Co.Ltd.	852,550	石油マーケティング	40	60	1	2
4.	*SCOA Nigeria Ltd.	802,991	複合業種 ⁴⁾	40	-	6	3
5.	*Union Bank of Nigeria Ltd.	773,728	銀行業	20	52	9	4
6.	*Total Nigeria Ltd.	734,610	石油マーケティング	60	-	5	4
7.	*PZ Industries Ltd.	700,468	製造業	40	-	7	4
8.	*CFAO Nigeria Ltd.	653,002	複合業種 ⁴⁾	40	-	6	4
9.	*Mobil Oil Nigeria Ltd.	652,284	石油マーケティング	60	-	4	2
10.	*United Bank for Africa Ltd.	641,019	銀行業	40	46	10	5
11.	*Lever Brothers Nigeria Ltd.	601,463	製造業	40	-	4	3
12.	*Nigerian Bottling Co.Ltd.	526,772	製造業	..	-	6	3
13.	*Nigerian Breweries Ltd.	514,992	製造業	..	-	9	4
14.	*Guinness Nigeria Ltd.	473,600	製造業	40	-	7	7
15.	*African Petroleum Ltd.	443,636	石油マーケティング	-	80	3	0
16.	*John Holt Ltd.	406,096	複合業種 ⁴⁾	40	-	7	3
17.	*West African Portland Cement Co.Ltd.	333,837	製造業	40	20	6	4
18.	*Agip Nigeria Ltd.	291,965	石油マーケティング	60	-	5	3
19.	Unipetrol Nigeria Ltd.	289,370	石油マーケティング	-	100	n.a.	n.a.
20.	International Bank for West Africa Ltd.	288,008	銀行業	40	50	8	3
21.	*Julius Berger Nigeria Ltd.	255,798	土木・建設	40	.. ⁵⁾	6	4
22.	*Agip Oil Nigeria Ltd.	242,927	石油マーケティング	..	-	n.a.	n.a.
23.	*Food Specialities (Nigeria) Ltd.	239,076	製造業	40	-	5	2
24.	Continental Merchant Bank Ltd.	237,530	銀行業	40	51	5	3
25.	*UTC Nigeria Ltd.	227,462	複合業種 ⁴⁾	39	-	7	4
26.	International Merchant Bank Ltd.	218,430	銀行業	40	60	6	3
27.	*Cadbury Nigeria Ltd.	213,268	製造業	40	-	6	2
28.	*Savannah Bank of Nigeria	210,465	銀行業	40	51	8	2
29.	Nichemtex Industries Ltd.	208,644	製造業	60	10	5	6 #
30.	Anambra Motor Co.Ltd.	191,079	製造業	40	35	7	3
31.	*Nigerian Tobacco Co.Ltd.	190,475	製造業	60	-	6	3
32.	Nigeria Reinsurance Corp.	187,406	保険業	-	..	8	0
33.	ICON Merchant Bank	169,124	銀行業	40	45	4	0
34.	Bank of the North Ltd.	164,355	銀行業	-	100 ⁵⁾	11	0
35.	Nigeria International Bank	157,793	銀行業	40	-	5	4
36.	*Dunlop Nigeria Ltd.	157,353	製造業	40	.. ⁵⁾	3	4
37.	Societe Generale Bank Ltd.	156,258	銀行業	40	-	6	4
38.	*Afrprint Nigeria Ltd.	147,841	製造業	55	19	7	7
39.	Nigeria Merchant Bank	141,561	銀行業	-	60	n.a.	n.a.
40.	National Insurance Corp.of Nigeria	130,235	保険業	-	100	8	0
41.	*Seven-Up Bottling Co.Ltd.	127,940	製造業	40	-	4	4 #
42.	First City Merchant Bank	125,682	銀行業	..	-	6	3
43.	*Flour Mills of Nigeria Ltd.	124,597	製造業	40	12	8	6 #
44.	*Nigerian Hoechst Ltd.	121,457	製造業	..	-	6	4
45.	NAL Merchant Bank Ltd.	119,876	銀行業	40	20	5	3
46.	Intlaks Ltd.	112,511	製造業	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
47.	West African Milk Ltd.	110,820	製造業	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
48.	Eif Marketing (Nigeria) Ltd.	105,022	石油マーケティング	..	-	3	4 #
49.	Merchant Bank for Africa	101,990	銀行業	40	5	4	2
50.	African Continental Bank	99,814	銀行業	-	100 ⁵⁾	8	0

順位	企業名 ¹⁾	売上高 (1,000ナイラ)	業種	出資比率(%) ²⁾		取締役(人) ³⁾	
				外資	連邦政府	ナイジェリア人	外国人
51.	*Beecham Ltd.	96,708	製造業	40	-	5	3
52.	*Leventis Motors Ltd.	95,402	製造業	40	-	5	4
53.	Nigeria Industrial Development Bank	92,100	銀行業	-	100	10	0
54.	*Chemical & Allied Products Ltd.	91,219	製造業	40	-	6	5
55.	*Nigerian Textile Mills Ltd.	88,158	製造業	60	30 ⁵⁾	8	4
56.	Nigeria-Arab Bank Ltd.	87,393	銀行業	40	60	2	3
57.	*A.G.Leventis & Co.Ltd.	86,901	複合業種 ⁴⁾	40	-	n.a.	n.a.
58.	Co-operative & Commerce Bank	86,533	銀行業	-	46 ⁵⁾	8	0
59.	Federal Mortgage Bank	76,417	銀行業	-	100	9	0
60.	*Merchantile Bank of Nigeria	75,500	銀行業	-	32 ⁵⁾	10	0
61.	Tower Aluminium Nigeria Ltd.	73,305	製造業	59	-	2	3 #
62.	*Bata Nigeria Ltd.	71,018	製造業	40	-	4	2
63.	Kewalrams Nigeria Ltd.	70,985	商 業	..	-	0	1
64.	National Bank of Nigeria	70,797	銀行業	-	100 ⁵⁾	9	0
65.	Mandalas Enterprises Ltd.	70,172	商 業	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
66.	*Vitafoam Nigeria Ltd.	69,445	製造業	..	-	6	2
67.	*Enpee Industries Ltd.	68,189	製造業	60	26	3	2
68.	First Aluminium Co.Ltd.	66,103	製造業	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
69.	*Daily Times of Nigeria Ltd.	65,345	製造業	-	60	11	0
70.	Nigeria Agricultural & Co-op Bank	62,077	銀行業	-	100	10	0
71.	*Tate & Lyle Nigeria Ltd.	60,463	製造業	37	-	6	3
72.	Owena Bank Ltd.	59,000	銀行業	40	60 ⁵⁾	4	3
73.	*Berger Paints Ltd.	56,634	製造業	40	-	7	1
74.	*G.Cappa Ltd.	54,388	土木・建設	40	-	7	4
75.	Life Flour Mills Ltd.	53,059	製造業	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
76.	Kabel Metal Nigeria Ltd.	52,997	製造業	..	-	3	4
77.	Nigerian Bag Mfg. Co.Ltd.	52,891	製造業	5	2
78.	Nigerian American Merchant Bank	52,414	銀行業	..	-	3	2
79.	*Sterling Products Ltd.	50,984	製造業	60	-	4	3
80.	Niger Biscuits Ltd.	49,712	製造業	..	-	6	5
81.	Mettaloplastica Nigeria Ltd.	49,259	製造業	-	.. ⁵⁾	3	3
82.	Progress Bank of Nigeria	49,041	銀行業	-	78 ⁵⁾	1	0
83.	*A.C.Christlieb Ltd.	48,850	複合業種 ⁴⁾	40	-	7	3
84.	*Northern Nigeria Flour Mills Ltd.	48,485	製造業	40	15 ⁵⁾	7	3
85.	*Livestock Feeds Ltd.	47,926	製造業	60	-	4	2
86.	*K.Chellarams Nigeria Ltd.	47,814	複合業種 ⁴⁾	40	-	4	4 #
87.	*Thomas Wyatt Nigeria Ltd.	47,516	製造業	33	-	7	1
88.	*Leventis Technical Ltd.	47,315	商 業	40	-	4	3
89.	Metal Box Toyo Glass Ltd.	47,190	製造業	60	-	5	5
90.	*Metalbox Nigeria Ltd.	46,502	製造業	40	-	3	3
91.	First Aluminium Products Ltd.	45,604	製造業	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
92.	*Incar Nigeria Ltd.	45,128	商 業	40	-	6	4
93.	United Nigeria Insurance Co.	44,237	保険業	40	..	6	2
94.	*Cappa & Dalberto Ltd.	44,125	土木・建設	40	.. ⁵⁾	3	4
95.	Atlantic Textile Co.Ltd.	43,075	製造業	60	-	3	2
96.	Thermocool (Nigeria) Ltd.	41,556	製造業	40	-	3	4
97.	Nigeria Bank for Commerce & Industry	41,207	銀行業	-	100	9	0
98.	*Golden Guinea Breweries Ltd.	41,144	製造業	10	51 ⁵⁾	8	3
99.	Delta Glass Co.Ltd.	41,018	製造業	11	..	5	2
100.	*Poly Products Nigeria Ltd.	40,676	製造業	40	-	5	3

(注) 1) *印はラゴス証券取引所の上場企業。2) ..印は出資を行っているが、その比率が不明。-印は該当なし。
n.a. は出資の有無が不明。3) #印は社長が外国人。n.a. は取締役会の構成が不明。4) 複数の業種に及ぶ複合企業。5) 州政府(複数州を含む)による出資。

(出所) 第1表および第2表に同じ。

付表2 連邦政府系企業民営化のスケジュール

スケジュール I-1 (部分的な民営化:43社)

業種・企業名	1988年税引後 利潤額順位 ¹⁾	政府出資 比率(%)	民営化後の予定 出資比率(%)
1. 開発銀行 (4社)			
Nigerian Industrial Development Bank Ltd.	36	100.0	70.0
Federal Mortgage Bank of Africa Ltd.	18	100.0	70.0
Nigerian Bank for Commerce & Industry Ltd.	78	100.0	70.0
Federal Saving Bank Ltd.	—	100.0	70.0
2. 商業銀行 (12社)			
International Merchant Bank Ltd.	23	60.0	60.0
Nigeria Merchant Bank Ltd.	25	60.0	60.0
Nigeria Arab Bank Ltd.	70	60.0	60.0
Union Bank of Nigeria Ltd.	6	51.7	51.7
Savannah Bank of Nigeria Ltd.	31	51.3	51.3
Continental Merchant Bank Ltd.	19	51.0	51.0
Allied Bank of Nigeria Ltd.	—	51.0	51.0
International Bank for West Africa Ltd.	8	50.0	50.0
United Bank for Africa Ltd.	9	45.8	45.8
First Bank of Nigeria Ltd.	2	44.8	44.8
NAL Merchant Bank Ltd.	27	20.0	20.0
Merchant Bank for Africa Ltd.	35	5.0	5.0
3. 石油マーケティング(3社)			
Unipetrol Nigeria Ltd.	104	100.0	40.0
African Petroleum Ltd.	22	80.0	40.0
National Oil & Chemical Marketing Co. Ltd.	16	60.0	40.0
4. 製鉄 (3社)			
Jos Steel Rolling Mills Ltd.	—	100.0	40.0
Katsina Steel Rolling Mills Ltd.	—	100.0	40.0
Oshogbo Steel Rolling Mills Ltd.	—	100.0	40.0
5. 運輸 (2社)			
Nigerian Airway Ltd.	—	100.0	40.0
Nigerian National Shipping Line Ltd.	—	100.0	40.0
6. 肥料 (2社)			
Nigeria Superphosphate Fertilizer Co. Ltd.	—	100.0	40.0
National Fertilizer Co. of Nigeria Ltd.	—	70.0	40.0
7. 紙製品 (3社)			
Nigeria News Print Manufacturing Co. Ltd.	—	100.0	40.0
Nigerian Paper Mills Ltd.	—	100.0	40.0
Nigeria National Paper Manufacturing Co. Ltd.	—	64.0	40.0
8. 砂糖 (3社)			
Sunti Sugar Co. Ltd.	—	90.0	40.0
Savannah Sugar Co. Ltd.	—	75.4	40.0
Latiaji Sugar Co. Ltd.	—	70.0	40.0
9. セメント (5社)			
Ashaka Cement Co. Ltd.	—	72.0	30.0
Calabar Cement Co. Ltd.	—	68.0	30.0
Benue Cement Co. Ltd.	—	39.0	30.0
Cement Co. of Northern Nigeria Ltd.	—	31.5	30.0
Nigeria Cement Co. Ltd.	—	10.7	10.0
10. 自動車 (6社)			
Anambra Motor Co. Ltd.	54	35.0	35.0
Leyland Nigeria Ltd.	—	35.0	35.0
Nigeria Truck Manufacturing Co.	—	35.0	35.0
Peugeot Automobil of Nigeria Ltd.	—	35.0	35.0
Volkswagen of Nigeria Ltd.	—	35.0	35.0
Steyr Nigeria Ltd.	—	35.0	35.0

スケジュール I-2 (完全な民営化: 67社)²⁾

業種・企業名	政府出資 比率(%) ³⁾	業種・企業名	政府出資 比率(%) ³⁾
1. ホテル (3社)		National Grains Production Co. Ltd.	100
Nigeria Hotels Ltd.	51	National Poultry Production Co. Ltd.	100
Durbar Hotel Ltd.	100	National Root Crops Production Co. Ltd.	100
Turist Co. of Nigeria Ltd.	..	National Animal Feed Co. Ltd.	100
2. 運輸 (4社)		National Livestock Production Ltd.	100
Central Water Transportation Co. Ltd.	100	Madara Dairy Co. Ltd.	100
National Cargo Handling Co. Ltd.	100	Nigerian National Fish Co. Ltd.	55
National Freight Co. Ltd.	100	Nigerian National Shrimps Co. Ltd.	51
National Transport Co. Ltd.	..	Nigerian Food Co. Ltd.	..
3. 製塩 (2社)		National Fruit Co. Ltd.	..
New Nigerian Salt Co. Ltd.	100	Ore-Irele Oil Palm Co. Ltd.	..
National Salt Co. Ltd.	100	Okomu Oil Palm Co. Ltd.	..
4. 醸造・清涼飲料 (4社)		Ayip-Eku Oil Palm Co. Ltd.	..
Nigerian Yeast & Alcohol Co. Ltd.	51	Ihechiowu Oil Palm Co. Ltd.	..
Nigerian Beverage Production Co. Ltd.	50	Manchok Cattle Ranch	..
North Breweries Ltd.	50	Mokwa Cattle Ranch	..
West African Distilleries Ltd.	..	Kaduna Abattoir & Cold Meat Market	..
5. 製粉 (1社)		Bauchi Meat Factory & Galambi Cattle Ranch	..
Flour Mills of Nigeria Ltd. ⁴⁾	60	Minna Pig Farm	..
6. 繊維 (3社)		Kano Abattoir Co. Ltd.	..
Aba Textile Mills Ltd.	70	Umuahia Pig Farm	..
Specomi Nigeria Ltd.	60	Kano Giant Cold Store	..
Nichimtex Industries Ltd. ⁵⁾	..	Sokoto Integrated Livestock Co. Ltd.	..
7. 家具・木工品 (3社)		Poultry Production Units	..
Opobo Boat Yard	35	12. 保険 (14社)	
Nigerian-Romanian Wood Industries Ltd.	25	American International Insurance Co. Ltd.	49
South-East Romanian Wood Industries Ltd.	..	Sun Insurance Co. Ltd.	49
8. 電気製品 (1社)		Crusader Insurance Co. Ltd.	49
Electricity Meters Co. Ltd.	60	Royal Exchange Co. Ltd.	49
9. 土木・建設 (3社)		Prestige Assurance Co. Ltd. ⁶⁾	49
Nigeria Engineering Construction Co. Ltd.	60	British American Insurance Co. Ltd.	49
Impresit Bakolori Nigeria Ltd.	60	West African Insurance Provincial Co. Ltd.	49
Road Construction Co. of Nigeria Ltd.	..	NEM Insurance Co. Ltd.	47
10. 諸サービス (3社)		United Nigeria Insurance Co. Ltd. ⁷⁾	42
Nigerian Film Corporation	..	Mercury Assurance Co. Ltd.	40
National Film Distribution Co. Ltd.	..	Law Union & Rock Insurance Co. Ltd.	39
Motor Engineering Services Co. Ltd.	..	United Nigeria Life Insurance Co. Ltd.	33
11. 農業・農産物加工 (26社)		Guinea Insurance Co. Ltd.	25
Nigerian Dairies Co. Ltd.	100	Niger Insurance Co. Ltd.	..
Nigerian Ranches Co. Ltd.	100		

スケジュール II-1 (部分的な商業化: 14社) ⁸⁾	スケジュール II-2 (完全な商業化: 11社) ⁸⁾
Nigerian Railway Corporation	Nigerian National Petroleum Corporation
Nigeria Airport Authority	Nigerian Telecommunications Ltd.
National Electric Power Authority	Association Ores Mining Co. Ltd
Nigerian Security Printing & Miting Co. Ltd.	Nigerian Mining Corporation
River Basin Development Authorities	Nigerian Coal Corporation
National Provident Fund	National Insurance Corporation of Nigeria ⁹⁾
Ajaokuta Steel Co. Ltd.	Nigeria Reinsurance Corporation ¹⁰⁾
Delta Steel Co. Ltd.	National Properties Ltd.
Nigerian Machine Tools Co. Ltd.	Tafawa Balewa Square Management Committee
Federal Housing Authority	Nigerian Port Authority
Kainji Lake National Park	African Reinsurance Corporation
Federal Radio Corporation of Nigeria	
Nigerian Television Authority	
News Agency of Nigeria	

(注) 1) -印は上位150位以下。2) 連邦政府所有の全株式が売却される。3) -印は不明。4) 1988年税引後利潤が上位79位。5) 同20位。6) 同141位。7) 同62位。8) 連邦政府所有の株式の売却は行われない。同政府の出資比率は不明。9) 上述の順位が上位51位。10) 同40位。

(出所) R. Syngé, *Nigeria to 1993: Will Liberalisation Work?*, London, EIU, 1989, pp.110-113 / "Nigeria: The Top 100 Companies," *This Week*, Lagos, pp.40-42より作成。