

わが国企業の海外における社会還元行為

—— メキシコおよびブラジルの実態調査 ——

さくら い まさ お
桜 井 雅 夫

プロローグ

- I 本調査の目的
- II メキシコにおける日系企業の社会還元行為
- III ブラジルにおける日系企業の社会還元行為
- IV ラテンアメリカにおける欧米系企業の事例
- V 要約と今後の検討事項

エピローグ

プロローグ

イギリスのゼロックス (Rank Xerox) 社では、1972年に社会奉仕のための有給休職制度を設けて、同社の人材・資金を社会奉仕のため提供している。この制度の適用を受けて活動を行なうためには、①合法的な仕事であること、②他人への奉仕であって自己教育でないこと、③非営利的であること、④非政治的であり、反宗教的でないこと、という条件が満たされなければならない。74年現在、10人ほどの社員が選考され6カ月の有給休職になって各自が提案した仕事、たとえば国連ナイジェリア医療施設計画への参加、小学校の電算機プログラミング教育研究グループへの参加などで専門的な助言を与えてきている。この制度の実施が同社のイメージアップにつながることは当然であるが、統轄責任者は、従業員対策の観点からもこの制度の価値を認めている。

一方、イギリス IBM (IBM United Kingdom) 社では、71年に世界中の IBM 各社に先がけて対外問題対策部を設け、企業PR、広告活動とともに社会奉仕活動の強化に力を入れている。上記対策部の部長は、「イギリス IBM は社会道徳と企業利益がまったく結びついて」と確信する。どんな投資にも危険はつきものである。しかし、社会的責任を無視して活動する企業は暗い将来に見舞われることになる」と述べている(注1)。

わが国では、企業の社会的責任が問われてから、73年3月に経済同友会が提言した『社会と企業の相互信頼の確立を求めて』(注2)を皮切りに各団体や個々の企業が数多くの提言・大会決議、報告、行動規準を発表してきた。そして、企業はそこに唱われている諸々の社会貢献プログラムを実施すべく社会関連室とか地域社会部などを社内に設置しはじめた。また、企業利益の「社会還元」を実施するために、多くの会社が財団を設立したり、社会還元費用を利益から計上したりしている。

しかしながら、こうした社会還元は、日本国内の地域住民や株主向けだけではない。わが国産業の国際的展開とか経済協力、援助のなかでの海外投資という名のもとに国際化するわが国企業にとって、こんどは外国の社会に還元することも長期的にみてきわめて重要になってきている。旧財閥グループや一部の会社がアメリカの一流大学に「利益還元」ということで寄付しているのもそのひとつである。このような社会還元はいよいよ現地法人によるものがめだつようになってきた。すなわち、わが国企業の海外現地法人設立に伴い、その現地法人から生ずる利益の一部をその受入れ国社会に還元するのである。

アメリカの多国籍企業の場合、とくにラテンアメリカにおいて60年代前半から国有化の波にさらされ、投資受入れ国との紛争や摩擦の回避策としてやはり利益の現地社会還元ということを考えはじめた。アメリカで“Corporate external affairs”とか“Public affairs involvement”といった耳慣れない言葉が使われはじめたのもここ10年ぐらいのことである。海外投資の歴史の古いアメリカでさえこのような状態であり、まして後発投資国としての日本がこの面で遅れていても少しも不思議ではないのである。

(注1) 『海外市場』24巻268号(1974年2月)51～52ページ。

(注2) 全文は、『週刊東洋経済』(臨時増刊) 3772号(1973年11月14日)142~144ページ。

I 本調査の目的

わが国経済協力のなかに占める民間ベース経済協力、すなわち DAC のいう「その他政府資金の流れ」と「民間資金の流れ」の総額は、きわめて大きな割合になっている。1975年におけるわが国経済協力28億9010万ドルのうち、上記民間ベース経済協力は17億4240万ドルで約6割に達している(注1)。

また、かつて産業構造審議会が「70年代わが国通商政策のあり方」を71年に中間答申したとき、1980年の海外投資累計額を315億ドルと推定していた(注2)。答申当時の70年の累計が35億ドルであったから大変な増加予想であり、投資受入れ国との投資摩擦は不可避であるということになった。そこで考えだされた対処策のひとつに海外投資行動指針(ガイドライン、コード・オブ・ビヘイビア)の策定があった。これは、アメリカからの投資に悩まされたカナダが政府版外資行動指針(注3)を発表したことに刺激されたものである。そのあと、わが国の場合は、経団連ほか5団体が『発展途上国に対する投資行動の指針』(注4)を発表し、その実施団体として「日本在外企業協会」が設けられた。

その後の新しい産業構造審議会の予測によれば、海外投資は、許可累計ベースで、1980年が354億ドル、1985年が800億ドルとなっており、このうち発展途上国向け投資が約7割とみても、経済協力のなかで海外投資が占める割合は将来ともかなり大きなものになることが考えられる(注5)。

この民間ベース経済協力が相手国に与える効果の評価については、主に当該事業が経済面で与える効果を中心にとりあげられてきた。しかし、最近では、進出企業が行なう周辺地域、周辺住民に対する社会還元行為およびそれらを通じた社会面での開発効果が強く意識されるようになってきている。

また、企業としても、進出企業が利益を現地で還元せずに不当な利益をあげているとの批判があるところから、現地社会への還元を真剣に考えるようになってきている。上記の『発展途上国に対する投資行動の指針』の第9項目も、受入れ国社会との協調、融和をとりあげ、受入れ国の環境保全、教育・福祉への貢献、地域社会との融合をうたっている(注6)。

一方、わが国政府も、わが国企業の海外における社会

還元行為を奨励し、受入れ国の期待により一層添う方向で活動を行なうよう企業を指導していかうとしている。たとえば、国際協力事業団の業務として、開発事業本体に付随して必要な関連施設整備事業(道路、港湾、病院、学校、教会など)に対する長期、低利の融資、およびそれに必要な調査・技術指導の制度を設けたのも、このような必要性に対応するための施策のひとつである。同事業団は、52年3月までに、このような事業に対し59億7100万円の融資を行なっている(注7)。

今後、わが国企業の海外における社会還元行為を推進していくためには、上記事業団の融資制度の有効な活用を考慮しつつ、わが国政府と企業とが協力してその実態を十分に把握していく必要がある。これまで、この面からの本格的なアプローチはほとんどなく、わずかに、前出の日本在外企業協会が「投資行動指針」に関する順守状況を調べる目的で派遣した現地調査団が、同指針項目第9「受入国社会との協調・融和」の状況について調査した程度である(注8)。したがって、社会還元行為の実態についてはなお不明な点が多かった。

こうした状況を背景として、昭和50年以来、外務省経済協力局開発協力課が中心となって、この問題に関する調査、研究をはじめてきた。この調査の目的は、海外におけるわが国民間企業の社会還元行為のあるべき姿、およびそれを基にした行政指導のあり方などについてざぐり、これらを通じて国際協力事業団の融資業務の効率的推進を含めて、民間ベース経済協力の一層の質的改善をはかることである。この目的達成のため、調査にあたっては在外公館、民間調査研究機関などの協力によりつつ、わが国企業が海外で行なっている社会還元行為の実態、受入れ国の評価および期待の内容、わが国民間企業の考え方などを実証的に分析していくことになっている。

外務省は、昭和51年度に世界経営協議会(前の日本シオス協会)にこの調査を委託し、このほど調査報告書をまとめた(注9)。この年度に対象としてとりあげた国は、メキシコ、ブラジル、マレーシア、タイ、インドネシアであった(注10)。筆者は、この調査に参加してメキシコとブラジルを担当し、76年6月から8月にかけて日本の親会社および現地の子会社の実態調査を行なった。上記報告書は受託者たる世界経営協議会から外務省に提出されたが、一般の利用者があまりアクセスできないので、今回メキシコとブラジルについては本稿でその要約を試みることとした(注11)。

(注1) 通産省『経済協力の現状と問題点、1976』

通商産業調査会 1977年 162ページ。

(注2) 産業構造審議会『産業構造審議会中間答申——70年代の通商産業政策の基本方向はいかにあるべきか』通産省 1971年5月 109ページ。

(注3) 全文は、桜井雅夫・石田曉恵編『国際投資ガイドライン集』（経済協力調査資料60）アジア経済研究所 1976年 73ページ。

(注4) 全文は同上書 111～112ページ。

(注5) 通産省『産業構造の長期ビジョン、昭和51年度版』通商産業調査会 1976年 178ページ。

(注6) 桜井・石田編 前掲書 112ページ。

(注7) この数字には、同事業団に併合される前の海外貿易開発協会の事業が含まれている。なお、この事業については、国際協力事業団社会開発協力部『社会開発投融資利用の手引』1975年 20ページを参照。

(注8) 同協会の調査団が対象とした国は、フィリピン、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、韓国、香港、台湾、イラン、ブラジルおよびメキシコであり、そのそれぞれに報告書が発表されている。

関連邦語文献としては、原覺天編『東南アジア諸国の福祉政策と国際協力』アジア経済研究所 1977年 232ページ、がある。

アメリカでは、かなり前からこの分野のアプローチは活発に行なわれているが、主な文献は次のとおりである。

Basche, J. R., Jr., *Integrating Foreign Subsidiaries into Host Countries*, New York, The Conference Board, 1970.

Klepper, A. and J. F. Harris, *Annual Survey of Corporate Contributions*, New York, The Conference Board, 1976.

Bursk, E. C., C. Quintanilla, and others, jt. eds., *The Management of International Corporate Citizenship*, Washington, D. C., 1976.

Corporate External Affairs; Blue-print for Survival, New York, Business International Corp., 1975.

Stanford Research Institute, *The Impact of Foreign Investment of the Mexican Economy*, Palo Alto, 1976.

(注9) 『わが国民間企業の海外における社会還元行為の実態調査に関する調査報告書』世界経営協議会 1977年 190ページ。

その概要については、次の三つが公表されている。

松浦晃一郎（前外務省開発協力課長）「発展途上国におけるわが国企業の社会還元行為」（『国際開発ジャーナル』254号 1977年7月）75～84ページ。河北博行（前外務省開発協力課）「海外におけるわが国民間企業の社会還元行為」（『経済と外交』1976年10月号）57～61ページ。桜井雅夫「海外進出日系企業はこうして社会還元している」（『日経ビジネス』1977年6月6日号）46～48ページ。

(注10) 昭和52年度は、同じ調査目的で、フィリピン、シンガポール、バプア・ニューギニア、イランおよびナイジェリアをとりあげ、調査を行なっている。

(注11) なお、実態調査は、世界経営協議会研究調査部次長(当時)の青戸巍氏とともに行なったものである。

II メキシコにおける日系企業の社会還元行為

1. 社会還元行為に対するメキシコの要請

一般に、メキシコ人は体面を重んじる誇り高い民族である。したがって、外国投資家に対して、その利益の一部を社会に還元するよう自ら求めるようなことはほとんどない。

しかし、メキシコ政府は外国系企業に対してのみならず、自国の地場企業に対しても、従業員に対する「フリンジ・ベネフィット」のひとつとして事実上の社会還元を強制しているという見方もありうる。たとえば、会社は法人税のほかに、税引前利益の8%を従業員に分配しなければならないことになっている。このほか住宅税（給与支払額の5%）、教育税（給与支払額の1%）、社会保険料の企業者負担（給与支払額の約10%相当）なども別途徴収される。このようにみると、メキシコでは法人税率が国際的にみて低い代わりに、所得再配分支出が大きいといえることができる。

国家外国投資委員会 (Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras) の秘書長であるカラーサ (Francisco Caraza) 氏は、インタビューに応じて、「外国投資家は、社会還元を考える前に、政府の開発政策に即した投資そのものが何であるかを考えるべきであり、利益を還元する分野（たとえばインフラストラクチュア）があれば、その資金をその分野への外国投資自体に使用すればよい」と説明している。

また、科学技術庁 (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 略称 CONACYT) 計画局次長のウィオンチェク (Miguel Wionczek) 氏もまた、「外国投資家

現地報告

第1表 日系企業の社会

投資企業名	現地企業名	日本側の出資比率 (%)	事業内容
[メキシコ] 各社・各団体	各現地企業, 団体など60		
小松製作所	Dina Komatsu Nacional	40	ブルドーザー組立て
サントリー	Suntory de México	51	洋酒・ラーメン製造
武田薬品工業	Laboratorio Takeda de México	100	医薬品製造, 販売
日産自動車・丸紅	Nissan Mexicana	100	自動車組立生産販売
日本楽器	Yamaha de México	89	ピアノ製造
前川製作所	Maekawa de México	49	冷凍機製造
[ブラジル] 進出各社			
一サンパウロ	Kanebo do Brasil	72.7	絹糸製造販売
鐘川	Cia. Siderúrgica de Tubarão	24.5	製鉄など
関東ヤクルト	Yakult Ind. e Com.	92	酸酵乳酸菌飲料製造販売
協栄生命	Kyoei do Brasil	84.4	保険
小松製作所	Komatsu-FNV	24.17	ブルドーザー生産
住友銀行	Banco Sumitomo Brasileiro	99.9	商業金融
東洋紡	Toyobo do Brasil	99.99	紡績・綿布
日本電気	NEC do Brasil	99.99	電話交換機, 搬送機器の製造販売
豊和工業	Howa do Brasil	48.8	繊維機械の製造販売
八百羊デパート	Yaohan do Brasil	100	スーパーマーケット
一リオデジャネイロ			
石川島播磨重工業	Ishikawajima do Brasil	96.6	造船, 重機械製造
小西六写真・大倉商事	Cia. Brasileira de Filmes Sakura	55	写真感光材料の製造販売
東京銀行	Banco de Tokyo-Rio de Janeiro	100	金融
日本発条ほか3社	Cia. NHK-Cimebra	82.35	自動車用板バネの製造販売
一ミナス・			
ジェライス	USIMINAS	18.73	製鉄
日本ウジミナス	Fertilizantes Mitsui	92	肥料製造販売
三井物産			
一リオグラン			
デドスール	Lanificio Kurashiki	95	梳毛糸, トップ製造, 加工, 販売
倉敷紡績			
一サルパドール			
帝人・丸紅	Safron Teijin	40	ポリエステル繊維製造

(出所) 現地調査による。

は社会還元を考えるよりも、①生産能力の拡張、②資本蓄積、③技術向上、④輸出能力の拡大に寄与する事業そのものを行なうべきであり、そのようなことこそが社会のニーズに応えることになる」と答えている。ウィオン・チェック氏はまた、「アメリカとメキシコの摩擦の歴史は長く複雑であるが、日本とメキシコの間では政治的な敵意の存在は考えられず、摩擦回避のために社会還元を行なうという発想は必要ない」と述べている(註1)。ただし、かりに社会還元を行なうとすれば、①学校、②訓練センター、③専門家派遣、④奨学金などが好ましく、⑤インフラストラクチャーについては、メキシコ政府自体が整備する、との返答であった。

さらに、メキシコ・シティ社会局長(Director-General de Servicios Sociales)のビジャレアル(Oscar H. Villareal)氏もまた、「メキシコ・シティにおける日系企業が社会還元を考える必要はないが、技術トランスファーに資する訓練センター建設は大いに評価する」と述べ、ドイツ政府がメキシコに設立した Instituto Mexicano-Alemán のようなセンターが好ましい、と指摘している。

以上散見しうるとおり、政府要人は、表面的には外資による社会還元行為を求めることはほとんどない(もっとも、政府要人の夫人などが、個別案件で日系企業に寄付などを要請してくることは頻繁のようである)。上記のように誇り高く、面子を重んずるメキシコ人にはあるが、潜在的にはかなり要請がありそうである。この点について、在メキシコのアメリカ人は次のようにみている。すなわち、たとえばエンサイクロペディア・ブリタニカの子会社 EBESA (Encyclopaedia Británica Educativa, S. A.) の社長であるヘイズ(B. A. Hays)氏は、「メキシコの産業、とくに外国企業は、今後ますます地元社会のニーズに直接貢献することを、メキシコ政府とメキシコ市民一般から期待されることになる。こうしたニーズにもっとも有効かつ普遍的なものひとつが、教育の分野である」としている。また、アメリカ州大学(Universidad de las Américas)の学外活動を行なっている大学研究センター(Centro de Estudios Universitarios)の所長であるホジソン(Jacqueline Hodgson)女史は、「企業は、メッセンジャー・ボーイから重役に至るまで労働生産性の向上などに努力すべきである」とし、教育・訓練センター設置の意義を説いている。

以上のような状況からして、実際に還元行為を行なえばそれなりに評価は高いので、潜在的には需要はかなり

あるものと考えられる。

2. わが国企業による社会還元行為の概念と性格

メキシコの投資環境をみると、①日系企業による利益が少ないこと、②メキシコ政府がはじめからインフラ整備を行なって外資誘致をはかっている点の特徴的である。したがって、日系企業としては少ない利益のなかから最も有効に還元を行なう方法は何か、ということを考える必要があるし、また現に考えているようである。

こうした一般的背景のなかで、これまで行なってきたものは、個別の金品寄付から役員提供まで幅広いが、文化、一般教育面で技術訓練の分野では、次のようないくつかの特徴がみられる(第1表参照)。

〈教育〉 進出各社による日墨学院(Liceo Mexicano Japonés) 建設プログラム、Yamaha de México 社の「音楽文盲」一掃への寄与、Nissan Mexicana 社の奨学金支給など。

〈文化・スポーツ〉 Nissan Mexicana 社の社会スポーツ・センター構想、Suntory de México 社の美術展など。

〈研究開発〉 Nissan Mexicana 社の排気ガス分析センター(Laboratorio de Análisis de Emisión de Gases) 開設など。

〈技術訓練〉 Dina Komatsu Nacional 社の中米地域訓練センターのメキシコ誘致計画など。

〈インフラ整備〉 在墨日本人商工会議所投資促進委員会会で可能性を検討中の日系企業によるグアダハラ労働集約的中小企業団地造成計画、Suntory de México 社の道路整備など。

〈生活環境改善〉 Laboratorio Takeda de México 社および Nissan Mexicana 社による輸出用木箱の寄付(市民が家具に使用)。

〈医療・保健〉 Laboratorio Takeda de México 社による一般薬品、抗生物質などの寄付など

〈社会福祉〉 Yamaha de México 社の感化院に対する楽器の大量寄付など。

以上のうち、日墨学院のような両国政府および民間企業による一体的な文化交流、教育普及の分野における還元行為は、今後のあるべき姿を象徴しているものといえることができる。

3. 上記に対する現地側の評価

日系企業による社会還元行為に対する評価は、現地側主体によって異なることはないようである。たとえば、日墨学院建設が政府の教育行政に果たす役割は大きいし、住

民もまた直接に恩恵を蒙ることになる。Dina Komatsu Nacional 社が中米地域訓練センターの本部をメキシコに誘致したことに対するメキシコ政府の期待はきわめて大きいし、また中米地域全域にわたる技術訓練の点でも各国技術者自体からの評価も高い。また、Nissan Mexicana 社の分析センターもメキシコの大気汚染防止に大きく貢献し、政府は異常な関心を示し、また一般住民からの評価も定着している。

4. 還元行為を行なっている現地事業所に関連する事項

(1) 動機など

一般的には、日系企業側も指摘するように、企業が利益を離れて還元を行なうことはほとんどないものと思われる。したがって、ほとんどの事例が、将来の事業拡大に何らかの形で結びつくものと考えられる還元行為である。また、それだからこそ、日墨学院計画は異色の存在であるということが出来る。

(2) 資金上の問題

前出のとおり、在メキシコ日系企業は利益が少なく、現地事業所自体が還元するにしてもきわめて少額のものでしかない。日墨学院の場合も、在日親会社が負担するものがほとんどである。

(3) 実行上の問題

まず第1に、在日親会社の理解不足があげられよう。在メキシコ子会社側としては、現地の事情を十分に理解したうえで、ひとつの社会還元行為を行なおうとするのであるが、親会社の判断とかなり異なる場合がしばしばである。

次に資金問題との関連では、還元行為の継続のむずかしさと還元行為に伴う「人」の問題があげられる。たとえば、日墨学院の場合でも、建設費はともかく、その後の運営資金に明確なメドをたててはいないし、また学院経営に責任をもってあたる人（事務職、教職とも）の確保にもかなりの不安が残されている。

5. メキシコにおいて社会還元をより効果あらしめるための方策

日本人出向者の大方の意見としては、少ない利益の中からの社会還元であるので、個別企業ごとではなく、共同行為によるものが有効であろうということである。

さらに、日墨学院のように広い意味での経済協力プログラムが生まれつつある現在、わが国政府に行政の一元化を望んでいるようである。

筆者の個人的見解によれば、まず第1に、社会還元と

摩擦回避とは必ずしもリンクしない。一般的に製造業分野での日ごろの還元行為が、企業にプラスをもたらすことはあるかもしれないが、超敏感 (super-sensitive) な分野 (たとえば資源開発分野、地場企業の多い分野) での還元は、国有化、国民化のさいに免責要件とはならないであろう。還元はあくまで企業の実意による自発的行為であり、これをどう評価するかは、受入れ国に委ねられているわけである。

第2に、還元行為は受入れ国の社会開発に長期的にプラスをもたらすものがよい。その意味では、文化、教育面での行為が評価されるように思われる。

(注1) メキシコ向け外国投資全体の80%は、アメリカのものであり、メキシコの輸出全体の65%がアメリカ向け、また輸入全体の65%がアメリカからのものである。さらに、外人観光客の80%がアメリカ人である。

III ブラジルにおける日系企業の社会還元行為

1. 社会還元行為に対するブラジルの要請

企業の本体事業に対するブラジル政府の直接的な要請はないといってよい。工業開発審議会 (CDI) の議長補佐官であるヴィエイラ (Alberto Vieira) 氏は、「企業の社会的行為は、企業活動の認可の要件となるものでもなく、また決定の中心となるべきものでもない。ただ一般的な判断をくだすうえでは好ましいものであろう」と述べ、また、ブラジルの人口増加率は年2.5%であり、このため地域開発、マンパワー・トレーニング、医療援助などの分野で政府を援助することが望ましい、としている。

一方、サンパウロ州工業連盟 (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) 会頭のニグリス (Theobaldo de Nigris) 氏は、「日系企業が社会還元行為などの活動をするのなら、それはそれでよいが、そうした活動を期待することはない。日系企業の摩擦問題はまったくなくないし、日系企業が日系コロニアと結びつくのは当然であり、日本のブラジル向け投資が今後増えるとしても、今までのように政府の政策にしたがって行なわれるかぎり問題はない」と述べている。

このように、ブラジルの指導者層からは社会還元行為に対する期待または積極的な評価はあまり聞かれない。むしろ、現段階では、社会還元行為を行なうより、積極的な政府の政策に応じた投資が期待されているといえる。ただ、企業の外延的な活動の実態からみると、社会

還元活動への要請は、潜在的にかなりあるとみなければならぬ。

2. わが国企業による社会還元行為の概要と性格

ブラジル日本商工会議所は、さきの経団連ほかの「投資行動指針」を受けて、74年に「ブラジル国に於ける経済行動の具体的指針」(註1)を発表し、その項目第9でブラジル社会との協調・融和のため、ブラジルの教育、福祉などへの貢献に努めることなどを唱っている。

これまでの実績はかなり多いが、今回の調査でわかった社会還元行為は、およそ次のとおりである(前出第1表参照)。

<教育> 進出各社によるサンパウロ大学日本文化会館建設資金の一括負担、Kanebo do Brasil 社による小学校建設、Toyobo do Brasil 社によるサンパウロ大学への寄付、Toyobo do Brasil 社による日本文化協会奨学金への拠出、Lanificio Kurashiki 社による市立図書館への寄付、Ishikawajima do Brasil 社によるサンパウロ大学へのフィルム寄贈など。

<文化・スポーツ> Yakult 社による「ミニ・オリンピック」主催、同社のテニス・コート開放、Toyobo do Brasil 社による市民プールの寄贈、USIMINAS 社による体育館の寄贈、Lanificio Kurashiki 社による体育館の寄贈など。

<技術訓練> NEC do Brasil 社による技術訓練センターの公開、Howa do Brasil 社による技術教習センターの公開、Ishikawajima do Brasil 社による技術訓練センター公開構想など。

<インフラ整備> Cia. Siderúrgica de Tubarão による歩道橋の建設、Ishikawajima do Brasil 社による橋の建設など。

<生活環境改善> Fertilizantes Mitsui 社による日本庭園の寄贈、Ishikawajima do Brasil 社による近隣住民への奉仕など。

<医療保健> Kyoei do Brasil 社による日本人移住者の援護協会に医療器具の寄贈、Cia. Brasileira de Filmes Sakura による住民への医療協力など。

<社会福祉> Kanebo do Brasil 社による社会事業積立金、Yaohan do Brasil 社による食料品寄付、Ishikawajima do Brasil および Cia. Brasileira de Filmes Sakura 社および Safron Teijin 社による孤児院および養老院への寄付、Cia. NHK-Cimebra による街灯の建設など。

<その他> Komatsu-FNV 社によるブルドーザー寄

付、各社による種々の寄付など。

3. 社会還元を行なっている現地事業所に関する事項

(1) 動機

社会還元行為の実施にあたっては、企業の創立記念行事として社会還元を行なおうとする動機がめだつ。たとえば、ブラジル豊和、東洋紡の20周年、ウジミナスの17周年、ブラジル倉敷の15周年、ブラジル協栄生命の5周年などである。直接的に利益還元を動機とするものは、ブラジル・ヤクルト、また継続的ではないが操業後はじめて出た利益を還元するという事でサフロン帝人、本社ビル完成移転の記念ということでブラジル住銀、進出記念ということで川鉄、ソニーなどである。少額の寄付を除けば、ほとんどが自主的に、積極的に地域社会との融和をはかっており、また進出が古く、安定的な経営を行なっている企業が多いことが特色である。

(2) 経営上の意味

直接的に事業を関連した社会還元行為の事例は、技術訓練センターであるが、これは技術水準の向上、技術移転をはかり、従業員のみならず一般にも開放する構想であり、現地で積極的に評価されている。

その他の事例では、地域社会との融和をはかり、それが企業のイメージ・アップにつながるとの間接的な意味をもっているものといえよう。しかしながら、より典型的な事例をみると、地域社会との融和を社是とし、経営上の理念に基づいて社会還元行為が行なわれている。たとえば、ブラジル鐘紡では、税引後益の10%を社会事業積立金とする制度をもっており、ブラジル倉紡では「進出企業ではなく現地の企業である」ことを創業の精神とし地域社会との融和をはかっている。

(3) 資金上の問題

今回の調査に関するかぎり、社会還元行為に必要な資金はほとんど全部現地資金によるものであり、現地のことは現地で、という方針が貫かれている。この点は、先述のメキシコの日系企業の場合とかなり異なっている。なお、川鉄、ソニーのケースは、実際には日本本社の負担である。

今後、この種の行為を継続的に行なうためには、前記の国際協力事業団の資金を使用することも検討されるべきであろう。

(4) 還元行為実行上の問題

企業が社会還元行為を自ら行なうことを決定したとしても、何をどのように行なうかについてはまた問題がある。少なくともブラジル側に評価されなければ余り意味

がない。今回収集したケースの多くは、ブラジル側のニーズを事前に打診したうえで実行されていた。

しかしながら、ブラジル側のニーズからだけではなく、維持運営面および実行上の法的制約面についても配慮が必要である。たとえば、レシフェの繊維工業訓練センター(注2)の例では、維持費、講師などについても運営面でむづかしく、ブラジル側への移管後における技術教育の面で十分な効果をあげているとはいえない面もある。また、ブラジル鐘紡は、税引後益の10%を社会事業積立金とする制度をもっているが、その制度を運用し、還元行為を行なうにあたっては法的制約に抵触して実行困難なものが多いとしている(たとえば、大学、病院設立の法手続など)。

(5) PRとブラジルの状況

日系企業による還元行為のPRは、自ら積極的に行なうことはないようである。ただ、サンパウロの邦字新聞『サンパウロ新聞』『パウリスタ新聞』などには、これら日系企業の行為が大きく写真入りで報道されるのが通例である。現地ブラジル新聞にも報道されている例も多くみられるが、全般に企業側に社会還元行為が一種の売名行為とみられるのではないかと、という心理的な負担があるように思われる。一般にブラジル人は開放的で率直であり、問われたら答えるという控え目な態度はブラジル人にはわかりにくい。誤解を避ける意味でも積極的なPRが必要であろう。

4. ブラジルにおける社会還元行為をより効果あらしめるための方策

まず、地元日系の有識者の意見を二つほど紹介しよう。第1に、ブラジル日本商工会議所専務理事山本勝造氏の意見は、次のとおりである。すなわち、企業利潤の地域社会への還元は、他国からの進出企業より実際のかつ活発に行なわれており、申し分ない。サンパウロ大学における日本文化会館建設の評価は、これからではあるが期待できる。日本は、その経済進出に比べて文化交流は量質ともに落差が大きすぎる。ほかの先進国が豊富な政府予算によってめざましい文化活動をしていることに比べてあまりに見劣りしている。文化活動がいまのようでは、エコノミック・アニマルとはいわないまでも、日本人に対する誤解は避けられない。企業の行動規準や企業人のガイドラインに熱心になるのに並行して、日本の文化の普及も忘れてはいけないと考える。という意見である(注3)。

次に、サンパウロ大学教授の斎藤広志氏によれば、オ

ランダ企業は進出前にまず移住地域の青年男女のものの考え方から調査をはじめている。その結果、学校をつくりたいということがわかって、学校づくりから着手している。かれらは、問題は国と企業との関係ではなく、企業とコミュニティとの関係にあると考えたからである。このような点について、日本人は発想の方法を根本的に考え直す必要があると斎藤教授は指摘している。

筆者の個人的見解によれば、企業のイメージは、社会還元行為によってのみ高められるものではなく、本体事業の活動自身の貢献と相まってはじめて効果的なものとなる。現に、評価の高い社会還元行為をみると、いずれもが本体事業活動の実績をもった企業によるものといっべてよい。また、成功企業といわれる企業は、社会還元行為に対しても確固とした理念をもっている。理念は、現地サイドだけでなく本社サイドによって裏打ちされたものでなくてはならない。大局的にみると、個々の企業による社会還元行為の効用には限界がある。具体的には、文化交流などの面でのわが国政府の活躍の場が求められよう。

(注1) 全文は、桜井・石田編 前掲書 140~144 ページ。

(注2) 1962年から73年まで日本が技術協力を行ないブラジル側に引き継がれた。

(注3) 山本氏は、前出「ブラジル国における経済行動の具体的指針」策定の有力メンバーの一人であった。

IV ラテンアメリカにおける欧米系企業の事例

前述のとおり、日系企業の場合、パブリック・リレーションズの扱いには余り慣れていないようであり、もう少し積極性のある活動が期待される。この点で欧米系企業の事例が参考になるものと思われる(第2表)。

米系企業の場合、スタンフォード研究所(SRI)の調査結果によると、現状では社会還元を行なっているものは多くない(注1)。しかしながら、有識者は、時あるごとにこの面での重要性について指摘している。

たとえば、在墨アメリカ大使のジョーバ(Joseph John Jova)氏は、次のように述べている。

「外国投資とくに多国籍企業が批判の対象になっていることはよくわかっている。……多国籍企業が直面する世界情勢がますます困難になってきたという事実もにかかわらず、当面の課題は克服できないものではない。われわれは変化の激しい時代に生きている。湧

現地報告

第2表 欧米系企業のラテンアメリカにおける社会還元行為例

現 地 企 業 名	受 入 れ 国	社 会 還 元 行 為 の 内 容
Cia. Gillette de Argentina	アルゼンチン	財団を設立し、家畜の疫病対策などに寄付。
Johnson & Johnson do Brasil	ブラジル	風土病研究所を設立、熱帯病退治、連邦政府、州政府と協力して動物に対する薬をテスト。
Whirlpool	コロンビア	基金を設置して、技術研究所設立を援助。
Alcoa	ドミニカ共和国	財団を設立して、地元協同組合などに資金を供給。
Alumina Partner of Jamaica (ALPART)	ジャマイカ	技術者養成訓練計画を実施して、現地の「ブレーション・ドレイン」(頭脳流出)を抑える。このため、ジャマイカに帰国させる相当額の奨学金を提供。
Volkswagen de México	メキシコ	きわめてすぐれた本格的な技術研修センターを一般向けに公開。
Becton, Dickinson de México	メキシコ	糖尿病撃退のキャンペーンを展開し、在メキシコ・アメリカ商工会議所PR賞を受賞。
Carton y Papel de México	メキシコ	メキシコおよびラテンアメリカのグラフィックアートの普及、向上と若いメキシコ人芸術家の養成に貢献し、上記PR賞を受賞。
Chicle Adams	メキシコ	幼稚園を建設し、運営。
Encyclopaedia Británica Educational (EBESA)	メキシコ	州政府にフィルム・ライブラリーを寄贈。教育フィルム販売に際してアメリカの市価の半額を補助。
Ford Motor Co.	メキシコ	これまでに100以上の小学校を建設し、「フォード学校」として正規の文部省の授業を行なう。全国的規模で、農村技術教育プログラムを実施。ハリケーン、地震、洪水などの災害の救助プログラムを遂行。以上のすべてに上記PR賞受賞。
Hojalata y Lámina	メキシコ	地域住民に飲料水システムを整備。小学校を建設、寄贈。
Olin Química	メキシコ	パン・アメリカン競技大会にプール浄水剤をドラムかん約1400個寄付(なお、この結果が良好で、モントリオール・オリンピックでこの浄水剤を買上げ)。
Purina	メキシコ	地元小学生に牧畜プログラムをデモンストレーション。
Union Carbide	メキシコ	学校に機械実習室を寄贈。環境改善技術を学ぶ学生を訓練する公害防止プログラムを実施。
Singer Mexicana	メキシコ	1年に500人以上の公立学校教員に対して、ミシン、編み機の使用訓練。ニカタン州政府に協力して洋裁業の訓練。
Chrysler de México	メキシコ	技術学校にモーター、トランスミッション、自動車部品を寄付。毎年全国規模で自動車修理コンテスト。調査研究とスモッグ防御を担当する政府技師に対して奨学金制度。

(出所) *Economic Nationalism in Latin America: The Challenge and Corporate Response*, New York, Business International Corp. 1970; *Mexico: Operating for Profit in a Changing Market*, New York, Business International Corp., 1971; *Operating Successfully in a Changing Brazil*, New York, Business International Corp., 1975; *MEX-AM Review*, Nov. 1975; *The Management of International Corporate Citizenship*, Washington, D. C., International Management and Development Institute, 1976; 『海外市場』1974年2月号, などより作成。

きあがるナショナリズム、発展途上国の近代化競争などが、海外事業活動を一層複雑なものにしている。

今日のビジネスは、社会奉仕事業や地方の開発プログラムに捲き込まれているものの、製品によってそれと結びつくことはきわめてわずかである。

企業は、企業活動の範囲を拡げ、企業が存在する社会経済コミュニティの構成体となり、企業内容を知

らせる方法を見いだすことによって、“アメリカの諸原則を吸収し、アメリカ国民の自由と繁栄の効果を会得する”というボリーバル (Bolivar) の高邁な願望を遂行することになる。」(註2)

さらに、在墨アメリカ商業会議所会頭のヘイズ (Merle B. Hayes) 氏は、「メキシコ社会と地域社会は、フリーエンタプライズと外国資本に関して、メキシコ人のマイ

ンド形成の過程にあり、米系企業側としても、ビジネスの社会的価値について、市民が合理的かつ積極的な評価をくだせるように、文字で示すよりも声を大にして行動で示すべきである」としている(注3)。

また、同商業会議所副会頭代理のウィヒトリッヒ (A. R. Wichtrich) 氏は、「企業の社会的責任を果たすには遅いが、遅すぎるわけではない。その決定と解決はわれわれの手中にあり、フリー・エンタプライズの将来はわれわれの迅速かつ賢明なる行動いかにかかっている」と警告している(注4)。

以上のようないくつかの発言から、米系企業の場合、大方は利潤追求、本国送金を主たる目的としながらも、社会還元については次第に真剣にとり組みはじめていることがわかる。

在墨アメリカ商業会議所は、世界各国にあるアメリカ商業会議所のなかでも最も大きくかつ最も活発に活動しているが、同会議所では、73年から各年を通じて最も手ぐれた社会的活動を行なった企業に対して「ポチテカ賞」(Pochteca はアステカの商業のシンボル)を授与し、これを表彰している(注5)。73年には、小学校建設プログラムと農村教育プログラムを行なった Ford Motor 社が受賞し、74年には糖尿病の撃退キャンペーンを展開した Be-cton, Dickinson de México 社が受賞している。

75年からは、ポチテカ賞の範囲がひろげられ、

- (1) 地域社会との関係 (Community Relations)
- (2) 企業キャンペーン (Institutional Campaigns)
- (3) 従業員との関係 (Employee Relations)

の3部門に貢献のあった企業を表彰することになった。まず、「地域社会との関係」の部門では、災害救助プログラムを行なった Ford Motor 社が受賞し、「企業キャンペーン」の部門では、メキシコおよびラテンアメリカのグラフィック・アートの向上普及と若いメキシコ人芸術家の育成に貢献した Carton y Papel de México 社 (Container Corp. of America 社の子会社) が受賞し、さらに「従業員との関係」の部門では、社長直属のディレクターの任命によって従業員との関係を処理して成功した Chiclé Adams (Warner-Lambert 社の子会社) が受賞している。このように、少数の企業は真剣にメキシコの経済や地域社会に貢献しようとしており、ポチテカ賞はこうした企業に与えられる奨励賞であるといえる。

74年3月には、アメリカのコンファレンス・ボード (Conference Board) と在墨アメリカ大使館が協力して、

在墨アメリカ商業会議所が、企業の社会的責任に関するセミナーを開催している。さらに2年後の76年2月には、74年セミナーの発展として再度セミナーを開催している。そのさい、企業側としては問題の所在はわかりながらも、いかにして社会還元を行なうかという方法をつかみかねていたようである。現在、企業側は、さきのポチテカ賞の体験をもとにまた新しい社会還元方策を考え、実行しつつあるようである。いずれにしても、米系企業は広義のPRについては、日系企業の比ではなく、わが国として学ぶべき点が多い。

(注1) Stanford Research Institute, *op. cit.*, pp. 115-116.

(注2) *MEX-AM Review* (Apr. 1976), p. 5.

(注3) *Ibid.*, p. 6.

(注4) *Ibid.*, p. 7.

(注5) "1975 Pochteca Awards," *MEX-AM Review* (Nov. 1975), pp. 4-9.

V 要約と今後の検討事項

東南アジア地域と異なり、ラテンアメリカ地域の日系進出企業の行動に対する社会の見方は陰湿でなく、割り切れている。わが進出企業による社会還元行為も、欧米系企業の場合と同じく、大規模でモニュメンタルなものが行なわれ、好ましい評価を得ている。

メキシコにおいては、①アメリカとの摩擦の歴史は長く、このためアメリカ系企業が社会還元行為を行なっている、②体面を重んずる誇り高い国民性から、国家威信を高める社会還元行為を評価する、③利益処分に関し、法律によって定められた比率を政府に納付する制度がある。

ブラジルにおいては、①70万人を超える日系人が居住し、わが国進出企業の社会還元行為も、日系人社会を対象とするものと、一般ブラジル人社会を対象にしたものが求められる、②企業の記念事業として社会還元行為が行なわれる。

欧米系企業のラテンアメリカにおける社会還元行為の特徴は、①全体のPR活動のひとつとして、海外戦略の中で位置づけられている、②本社に海外PRの担当機能を備えている、③必ずしも利益還元という発想ではない。

以上のような状況にかんがみ、今後、わが国進出企業の還元行為については、次のような点を検討する必要がある。

第1に、わが国政府および財界は、本社および進出企

現地報告

業に対して、これらの行為が、単に個々の企業のイメージの改善だけでなく、わが国国民全体の問題であることが理解されるよう指導することが必要である。

第2に、在外公館など在外政府関係機関は、日系企業に対して、企業が大同小異の行為を重複して実施するのを避けるため、専門的知識技術に基づく関連情報の提供または相互調整の任にあたるのが有効である。

第3に、企業は、社会還元行為の実施に伴うパブリシティなどPR活動を企業努力によって適切に行なう必要がある。

第4に、日系企業が多数進出している国では、民間ベースによるモニュメンタルな社会還元行為を実施することが望ましい。この場合、文化的社会的な分野での継続的な事業に力点を置き、受入れ国の国民的威信を高めるもの、受入れ国の各界指導者、オピニオン・リーダーに直接訴えるようなものである必要がある。これに伴う資金調達については、在外公館およびわが国本国政府・財界が、わが国進出企業の組織化を指導・支援して解決すべきである。

エピソード

以上のような社会還元の方策に十分留意して実施したとしても、なおかつ還元行為が海外投資摩擦回避の有効な手段となるわけではない。

とくに、外資に超敏感な分野たとえば資源開発分野、基幹産業分野においては、日常の日系企業の社会還元行為にもかかわらず、一国の経済開発政策を実施するうえで必要になれば、受入れ国政府はいつでも国有化、国民化を行なうのである。したがって、還元行為だけでは若干空しい努力に終わるといこともいえる。しかし、日ごろ受入れ国の一般市民と接触の多い一般製造業、商業では、還元行為を実行しないよりはした方がよいというほどの意味はある。

日系企業の幹部は、社会還元による企業評価よりも、投資本体が受入れ国開発に与えるインパクト（たとえば国際収支効果、雇用創出効果など）をこそ評価すべきであると主張することが多い。まことに当然であるが、そのようなことは、受入れ国政府関係者、インテリ層に対して若干の意味はあっても、むずかしい統計数字は一般市民に余り関係がない。

以上のことから、進出企業としては、まず、毎年「外国投資バランス・シート」(foreign investment balance sheet) (注1)を作成し、これに合わせて社会還元結果を毎年公表する、という両面の努力が効果的であろう。

(注1) 'Business International Corp. が提示している「外国投資バランス・シート」は、具体的には、次のようなものである。

外国投資バランス・シート

	1972年		1973年		1974年	
	A社	B社	A社	B社	A社	B社
A. 雇用ベネフィット						
総雇用者数	332	3,310	331	4,934	381	4,890
給与労働者数						
外国からの派遣	-	6	-	6	-	4
地元居住者	151	1,081	180	1,516	213	1,647
時間給労働者						
外国からの派遣	-	-	-	-	-	-
地元居住者	181	2,223	151	3,412	168	3,239
訓練費用	\$ -	\$ 97	\$ -	\$ 147	\$ 147	\$ 203
訓練済労働者数	-	188	-	264	-	318
B. 現地経済への貢献						
給与貸金総額 (フランシユ・ベネフィットを含む)	\$ 932	\$ 9,830	\$ 1,350	\$ 16,062	\$ 2,187	\$ 23,020
納税総額	\$ 519	\$ 9,514	\$ 854	\$ 13,251	\$ 1,391	\$ 16,141
輸入総額	\$ 589	\$ 1,298	\$ 579	\$ 2,364	\$ 846	\$ 3,301
現地購入総額 (固定資産を含む)	\$ 2,457	\$ 21,355	\$ 3,418	\$ 39,029	\$ 5,678	\$ 48,569
現地サプライヤーの 数	1,206	974	1,441	1,143	1,656	1,125
現地顧客に対する クレジット	\$ 3,265	\$ 28,387	\$ 3,722	\$ 45,173	\$ 6,536	\$ 68,340
C. 国際収支への貢献						
輸出(f.o.b.)	\$ 107	\$ 598	\$ 1,262	\$ 1,328	\$ 3,970	\$ 4,953
輸入(f.o.b.固定資 産を含む)	\$ 1,887	\$ 8,750	\$ 1,662	\$ 11,546	\$ 1,535	\$ 19,390
海外送金の配当金 利子、ロイヤル ティ	\$ 660	\$ 273	\$ 209	\$ 546	\$ 261	\$ 5,647
国産品の使用に上 る輸入代替額	\$ 4,214	\$ 24,147	\$ 6,169	\$ 37,113	\$ 10,811	\$ 49,328
外国資金から調達 する資本の増加	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
外国資金からの 借入れ	\$ 1,650	\$ 6,055	\$ 1,650	\$ 3,000	\$ 950	\$ 23,115
国際収支貢献総額	\$ 3,424	\$ 21,777	\$ 7,071	\$ 29,349	\$ 14,582	\$ 52,359

(出所) Corporate External Affairs: Blueprint for Survival, New York, Business International Corp., 1975, p. 38.

(注) \$印は単位100万ドル。

(経済協力調査室長)