

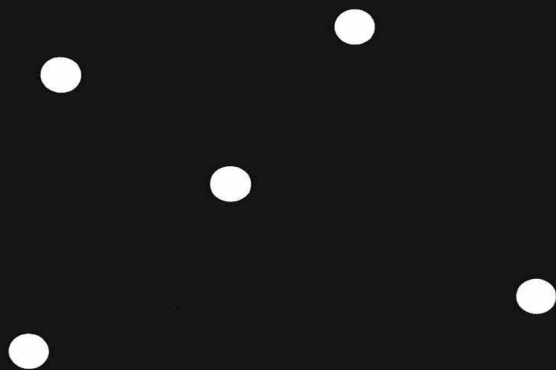
戦略物資と 多国籍企業

倉井武夫著

産業能率大学出版部刊

戦略物資と 多国籍企業

倉井武夫著



《著者紹介》

倉井 武夫（くらい・たけお）

昭和4年茨城県生まれ。昭和28年明治大学商学部卒業。(財)日本生産性本部生産性研究所研究員，(社)日本シオス(CIOS)協会研究調査部長などを経て，昭和50年第一経済大学経済学部教授となり現在に至る。

主要著訳書：『現代情報論集・経営篇』（共著，ペリカン社），『海外経営管理』（共著，ダイヤモンド社），H. A. サイモン著『意思決定の科学』（共訳，産業能率大学出版部），その他多数。

住所：〒249 神奈川県逗子市久木8-7-54

戦略物資と多国籍企業

〈検印廃止〉

昭和56年9月30日初版発行

著者 倉井武夫

発行者 小野沢公男

©1981 Printed in Japan

発行所 学校法人 産業能率大学出版部

東京都世田谷区等々力6-39-15

電話 03(704)1111 (大代表)

振替口座(東京)0-44404

(乱丁・落丁本はお取り替えいたします) 印刷・東銀座印刷 製本・協栄製本

2034-04718-2752

もくじ

プロローグ

戦略物資の変化 1

南北問題と資源パワー 6

戦略資源と東西関係 8

1章

戦略物資と多国籍企業

戦略物資と多国籍企業 18

世界石油情勢——緊張と波紋 21

創作された石油情報／金価格の流動／ソ連のアフガニス

タン軍事介入のかけ／ソ連の賭の真意

穀物の戦略物資化 30

対ソ穀物禁輸の意味／穀物禁輸の決算書／誤算の結末

戦略鉱物の需給逼迫 35

穀物と戦略鉱物／ソ連の戦略／西側の対応

戦略物資と多国籍企業 43

米国多国籍企業の発展と現状／受身にまわった米国の戦略物資戦略／米ソ戦略物資冷戦と情報

要約と展望 55

2章

新興多国籍企業の誕生と発展

新興多国籍企業の誕生と発展 60

第三世界の多国籍企業 62

発展の背景／形成の多様性／規模と問題点

ソ連の多国籍企業 74

ソ連による多国籍企業容認への戦略転換／ソ連工業製品の海外進出／ソ連の海外経済戦略の脅威

東欧圏諸国の多国籍企業 83

コメコンの海外経済戦略／本格化するコメコン企業の海外進出／海外直接投資の主要目的

要約と展望 96

3章

一九八〇年代の多国籍企業環境

一九八〇年代の多国籍企業環境 100

西側先進国多国籍企業の現状 103

米国多国籍企業の海外直接投資戦略の変調／西欧諸国と日本の企業の対米直接投資／多国籍企業競争力の平準化／米国の対応／米国の多国籍企業存在論議

多国籍企業の再編成 116

世界経済の混乱／米国多国籍企業変身の可能性／現状認識からの再出発／独禁法の桎梏／調整から再発展へ

多国籍企業環境と戦略 136

米国経済の再建と企業合併／多国籍企業の再組織化戦略
／海外安定市場と政治／多国籍企業活動と異文化の問題
要約と展望 150

4章

日本企業の多国籍企業化

日本企業の多国籍企業化 154

日本経済の転回 155

復興から成長へ／成長と国際環境／激動の一九七〇年代
から一九八〇年代へ／不確実性の時代

日本企業の多国籍企業化の発展 161

第一段階（一九五二～一九六七年）／第二段階（一九六
八～一九七三年）／第三段階（一九七四～一九七七年）

日本企業の多国籍企業化の特質 170

日本企業の海外戦略／多国籍企業化の本格化／海外直接
投資拡大と世界経済

日本企業の多国籍企業化戦略 183

多国籍企業化戦略の方向／方向と具体化

要約と展望 188

5章

多国籍企業の戦略性

多国籍企業の戦略性 192

多国籍企業の戦略展開の複雑化 194

世界的統合戦略／国民的反応戦略／管理的調整戦略

戦略選択とその条件 199

市場構造と競争／戦略と技術／戦略選択と管理過程

多国籍企業戦略と情報 207

多国籍企業のマーケティングと情報／多国籍企業の財務

と情報／微視・巨視情報の適正配合

要約と展望 215

プロローグ

戦略物資の変化

戦略物資 (Strategic Materials) とは、「もっぱら外国に依存する国防上の必要物資」のことをいう。これは約三〇年前に出版された英和大辞典 (昭和三〇年 研究社刊) の訳語説明である。すなわち、戦争の勃発を想定し、それが遂行と勝利を確実にするために必要不可欠な国防的軍需物資の総称である。

軍需物資だけで戦争遂行が可能なわけではなく、当然のことながら人間が生きるための食糧もその範疇に入るわけである。したがって、この辞典の訳語説明は極めて狭義なものであるといわざるをえない。

戦略物資という言葉を広義に解釈してみると、それは、国家なり民族が生存を維持するのに致命的かつ絶体的に必要な物資であり資源であるといえる。換言すれば、国民生活の維持という極めて経済的意味をも含めたものであると理解すべきである。

しかしながら、その意味の原点は狭義のそれにある。米ソ両国の軍備拡張競争に例をとるまでもなく、これら両国が計画する軍事支出は、それぞれの国民総生産の10〜20%ともいわれ、原料消費率も極めて高い。さらにはまた、兵器開発の革新が原料の多様化を生み、戦略性に大きな変化をもたらしてきている。特に注目すべきは、非鉄金属の軍需需要の増大化傾向である。

それはともかくも、一般的には石油、天然ガス、石炭などのエネルギー資源をはじめとして、鉄鉱石とボーキサイト、クロム、コバルト、銅、鉛、マンガン、水銀、ニッケル、錫、タングステン、亜鉛、チタン、スカンジウム、イットリウム、ハフニウム、ウラニウム、アクチニウムといった数多くの非鉄鉱物資源、希土類元素、放射性金属元素などが今日の戦略資源、あるいは戦略物資といわれている。

狭義の戦略物資に新種が付加されている背景には、先にもふれたように、兵器技術の革新と変化があるわけであり、スカンジウム、イットリウム、アクチニウムといった希土類元素が重要視されるにいたったのはレーザー兵器が本格的開発段階に入ってからのことである。

H・マクドフは、その著書『現代の帝国主義』（小原敬二訳 岩波新書）の中で、「新しい産業、新しい技術、そして工業国のあいだの競争の増大は、原料の役割に新しい重要性を与えた」と述べているが、そこには、こうした戦略物資といわれる原料資源の埋蔵分布が極めて偏在的なのが故に、原料確保をめぐる工業国間の衝突が必然化することへの警告の意味も含まれている。

マクドフはまた、米国が普通の鉱物や稀少な鉱物の広い範囲にわたって、「持たざる」国になってしまったことを強調し、対外経済政策に関する大統領諮問委員会のスタッフ報告の一部を次のように

引用している。

「わが国の長期経済政策の立場からみても、また国防の見地からしても、アメリカが鉱物や金属の純輸出国の地位から、純輸入国の地位へ転換したことは、わが国の対外経済政策を樹立するうえに圧倒的な重要性をもっている。

わが国は金属のうち、錫、ニッケル、ブラチナなどについては、これまでつねに、ほとんどすべて輸入に依存してきた。そのうえ、アスベスト、クロム鉄、黒鉛、マンガン、水銀、雲母およびタングステンに対するわが国の需要は、概して輸入によってまかなわれていた。第二次世界大戦以前には、これはほぼわが国の戦略物資のリストの範囲に属していたが、これらの鉱物については、わが国の需要の全部もしくは大部分が、外国の資源によって供給されていた。現在では、昔とちがって、アメリカが十分に自給しているのは、石炭、硫黄、苛性加里、モリブデンおよびマグネシウムだけである」。

マクドフによれば、戦略物資とは「ある国の戦闘能力にとって死活的に重要と考えられ、また供給の困難が予想される物資である」としている。彼はさらに、「これら原料が戦略的に重要性をもつのは、なにも軍需品にたいしてだけではない。今日の技術状況の中では、多くの民需品が、同じ原料に依存している」と述べ、広義の戦略物資についても言及している。

マクドフがこうした戦略物資をめぐる一連の警告の書を世におくったのが一九六九年であったが、それから五年後の一九七三年には石油危機が勃発し、マクドフの予測どおりの資源戦争時代を迎える

図表1 (つづき) 世界の鉱物資源埋蔵分布 (%)

天然ガス		錫	
イラン	26.4	タイ	33.5
米国	8.8	マレーシア	14.4
アルジェリア	4.7	インドネシア	13.2
非共産圏	28.9	非共産圏	21.9
共産圏	31.2	共産圏	17.1
ニッケル		タングステン	
ニューカレドニア	33.3	米国	6.4
カナダ	13.6	非共産圏	16.1
キューバ	9.1	共産圏	77.5
非共産圏	22.3		
共産圏	21.6	亜鉛	
石油		カナダ	26.0
サウジアラビア	23.8	米国	22.9
クウェート	10.0	非共産圏	35.9
イラン	8.7	共産圏	15.3
米国	5.4		
非共産圏	43.1		
共産圏	9.0		

(出所；モルガン・ギャランター調査，1974年3月刊から)

図表1 世界の鉱物資源埋蔵分布 (%)

ボーキサイト		鉄鉱石	
豪州	30.3	カナダ	14.5
ギニア	22.6	ブラジル	10.8
非共産圏	43.3	米国	3.6
共産圏	3.9	非共産圏	24.5
		共産圏	46.6
クロム		鉛	
南ア連邦	62.9	米国	38.9
南ローデシア	32.9	カナダ	13.2
非共産圏	2.8	豪州	8.3
共産圏	1.8	非共産圏	22.2
		共産圏	17.4
コバルト		マンガン	
ザイール	27.5	ガボン	15.0
ニューカレドニア・豪州	27.1	南ア連邦	8.5
ザンビア	14.0	非共産圏	35.0
非共産圏	9.5	共産圏	41.5
共産圏	21.9		
銅		水銀	
米国	22.4	スペイン	49.1
チリー	15.7	ユーゴスラビア	8.7
カナダ	8.9	米国	7.2
非共産圏	41.6	非共産圏	21.9
共産圏	11.4	共産圏	13.2

ことになる。それはまた、米ソ両大国の軍事対決の新たな時代の到来であるともいえる。

石油ばかりでなく、銅、鉛、亜鉛、ニッケル、ボーキサイトなどの戦略資源の世界の全消費量の50%近くがこれら両大国によって消費されているという事実こそが、軍事対決様相深刻化の最大の要因であるといわざるをえないのである。

それはともかくも、「産業の米」といわれる鉄鋼はいうまでもなく、最新の先端技術産業および軍事産業に不可欠なクロム、コバルト、マンガン、ゲルマニウム、バナジウム、マンガン、ウラニウム、金、白金、ダイヤモンドなどの重要資源や銅、鉛、亜鉛などの代表的非鉄金属原料の確保は、日本を含めた先進工業国の死活につながる重大問題になりつつあるのである。

問題は、これら重要戦略資源の世界的埋蔵分布である(図表1参照)。世界の石油資源の推定埋蔵量の57・8%と天然ガスの29・3%とをそれぞれ保有するといわれる中東地域をめぐる米ソ両大国の確執については、ここで言及するまでもないが、その他の重要戦略資源が南北関係、あるいは東西関係における重要にして強力な取引、交渉の材料として急速に浮上してきていることは、極めて注目に値するといえるのである。

南北問題と資源パワー

C・F・バーグステンは、「脅威は現実的である(C. Fred Bergsten, "The Threat is Real," Foreign Policy, no.24, 1974, pp.84-90)」という論文の中で、「先進工業諸国」とりわけ米国が第三世

界生産国カルテルに勇敢に対抗すると同時に、極めて協力的な政策の適用を開始しなければ、第三世界からの脅威は非常に現実的かつ増幅的になる。……事実、生産国カルテルは石油以外の他の多くの物資にまで拡大される様相を呈している。……私は、石油カルテルはほんの手始めにすぎないという危機意識をもち続ける」と述べ、先進国多国籍企業の活動の拡大に対抗する資源カルテル形成の続発、すなわち資源ナショナルイズムの台頭を予測した。

バグステンの予測が現実のものになったことはいうまでもない。個々の資源カルテルについては後述するとして、ここでは問題提起の一環として、開発途上第三世界が支配する戦略資源について簡単に述べてみる。

開発途上第三世界が支配する戦略資源は、一般的に石油を筆頭にした錫、ボーキサイトおよび銅の四資源であるといわれている。この事実は、前掲の「世界の鉱物資源埋蔵分布」表からも明らかである。しかし、先進工業国が絶対的に輸入に依存する石油以外の三資源は、第三世界生産諸国の経済的必要性から輸出を余儀なくされているのが現状であり、例えばボーキサイトの場合、ジャマイカ、ギニアおよびスリナムの一九七七年度のそれぞれの輸出総額の約三分の二を占めたといわれている。錫にしてもボリビアの輸出総額比54%を頂点に、マレーシアの11%がこれに次ぐのである。銅にしても同様であり、米国とカナダを除く四大主要生産国の輸出総額比は、ザンビアの92%、チリーの64%、ザイルの41%など極めて高水準である。

こうみえてくると、これら三戦略資源の世界的需給関係は、少なくとも現在のところ均衡状態にあるわけで、第三世界の資源パワーの脅威も現実のものにはなっていないと判断することができる。

先進工業国にとって、過度に輸入に依存しているクロムとプラチナの二大重要戦略資源の安定的確保が目下の重大事である。これら戦略資源が、西側先進国がその人種不平等政策に対して経済制裁を続けている南ア連邦とローデシアに世界の埋蔵量の多くが集中的に偏在しているという事実である。クロムは南ア連邦に63%とローデシアに33%といった具合に極めて異常な分布を示している。プラチナは南ア連邦の67%とソ連の32%とでそのほとんどがこれら両国によって占有されているのである。

戦略資源と東西関係

石油危機を経て米国は、戦略資源の確保に異常な関心と危機感を表明するにいたる。その一端として、大統領対外経済政策諮問委員会は、アルミニウム、ボーキサイト、クロム、プラチナ系貴金屬、鉄鉱石、ニッケル、マンガン、チタン、コバルト、水銀、タングステン、鉛、銅、錫および亜鉛を一五重要戦略原料に指定した。これら戦略原料は、軍事的重要性はいうにおよばず、工業生産に不可欠な原料であり、米国は自国の工業原料確保のみならず、自給自足不能な西側同盟国への安定供給を意図するわけである。それはまた、ソ連の東欧衛星国への供給確保の意図にも置換される問題でもある。

ちなみに、米国、欧州共同体および日本が一九七五年度に消費した重要工業原料に占める輸入依存度は図表2のとおりであるが、欧州共同体と日本の依存度が米国よりもはるかに高いことが明らかになる。

図表2 1975年度主要工業原料輸入依存度

	米国 欧州共同体 日本		
	(消費に占める輸入 比率：%)		
アルミニウム（鉱石と金属）	84	75	100
クロム	91	98	98
コバルト	98	98	98
銅	—	98	90
鉄鋼（鉱石と金属）	29	55	99
鉛	11	85	73
マンガン	98	99	88
ニッケル	72	100	100
石油	37	93	100
錫	84	93	97
タングステン	55	100	100
亜鉛	61	70	53

（出所：大統領対外経済政策諮問委員会「大統領への対
外経済報告」1977年1月刊から）

これら原料の主要用途をあげれば図表3のようになるが、これら原料資源の多くが、実際的には米国、ソ連、カナダ、オーストラリアおよび南アフリカ地域の四大資源国と一地域によって保有されているのである。ウラニウム、モリブデン、クロムおよびブラチナの約三分の二がこれら諸国と地域によって保有されている。