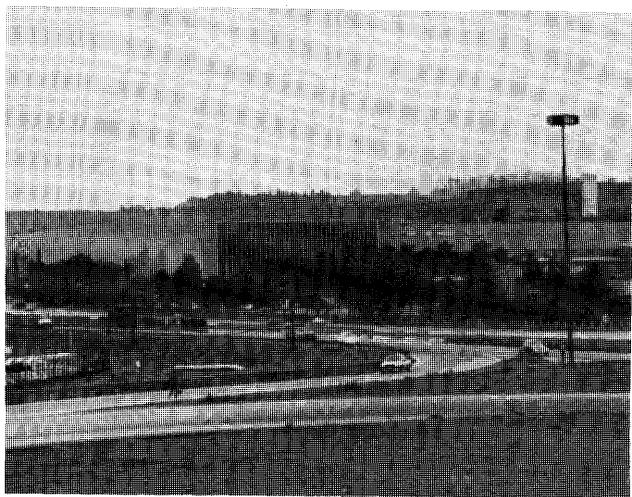


# 第1章 プロローグ

—なぜ企業を問題にするか—



自動車工場遠望（筆者撮影）

本書の出発点をブラジル経済がおかれている事実におこう。そして言わば経済というマクロの現象に対して、なぜ企業というミクロの問題をとりあげるかを述べよう。

## 1 迷走するブラジル経済

### ● 「失われた十年」

一九八〇年代はブラジルにとって「失われた十年」とされている。かつて一九六〇年代末から七〇年代前半にかけて経済が一〇%を超える成長をとげ、「ブラジルの奇跡」ともてはやされたとき、ブラジル人の多くは彼らの国が二十一世紀を待たずに先進国の仲間入りすることを信じて疑わなかった。しかし一九八〇年代の成果はそうした期待を絶望的なものにした。経済成長率は一九八〇年代をつうじて平均で三%程度の低い水準にとどまり、これを一人当たりになおすと〇・七%程度とほぼゼロに近い(表1参照)。長期にわたる経済の後退は人々にとって次第に耐えがたいものとなっている。

ブラジルを旅行する外国人は都市の風景が十年前とほとんど変化していないのを発見するだろう。これはアジア諸国の都市が数年を経ないで全く風景を変えているのと対照的である。ブラジ

表1 主要経済指標—1980~89年

(単位：%)

年	国内総生産伸び率			消費者物価	財政赤字	要素所得
	全体	1人当たり	工業	上昇率 <sup>2)</sup>	<sup>3)</sup>	支払い <sup>3)</sup>
1980	9.3	6.8	9.2	99.7	3.6	3.2
1981	-4.4	-6.5	-8.8	93.5	5.6	4.0
1982	0.6	-1.6	0.2	100.3	8.3	5.1
1983	-3.4	-5.6	-5.9	178.0	4.8	5.7
1984	5.0	2.7	6.4	209.1	2.7	5.5
1985	8.3	5.9	9.0	239.0	4.3	5.2
1986	7.5	5.3	11.7	58.6	3.6	4.4
1987	3.6	1.5	1.0	396.0	5.5	3.7
1988	0.0	-2.0	-2.6	994.3	4.3	3.7
1989 <sup>1)</sup>	3.6	1.5	3.9	2237.6	6.9	2.7

(注) 1) 暫定値。

2) INPC.

3) 対GDP比。

(出所) Banco Central do Brasil, *Brasil: programa econômico*, Brasília, 各号。

ルの停滞は工場においてもっと印象的である。その製品を輸出に向け始めた工場ではNC(数値制御付き)工作機械が数多く並んでいるが、多くの工場では設備は全く旧式のものである。経済の先行きの不透明観が設備投資を抑制しているのである。

経済の停滞は当然ながら雇用にも影響を与えている。政府発表の失業率は低い。しかし、その背景には正式な雇用契約を結ばず、低い賃金を強いられている偽装失業が存在する。一九八七年に社会保障制度に未加盟の労働者は被雇

用者の五〇・六%を占め、貧困ラインの最低賃金(月約六〇ドル)の二倍以下の労働者は同じく被雇用者の五四・六%に達している(BIGE, *Pesquisa nacional por amostra de domicílios 1987*)。経済の停滞は、こうした言わばインフォーマルな労働者以上に、正式な雇用関係にある都市中間層に打撃を与えた。彼らの所得の減少は、耐久消費財に対する需要の減少、経済活動の停滞へとさらにつながっていく。

インフレの昂進は「失われた十年」以上のものであった。一九八〇年代末には物価上昇率は一〇〇〇%を超えた。『ブラジルのインフレ二〇〇年』(Buescu, Mircea, *300 anos de inflação no Brasil, Rio de Janeiro, 1973*)という本が出版され、インフレとともに生きてきたブラジル人もこのハイパー・インフレにはさすがに閉口している。機をみていかに商品売るかが工場で生産性を上げるよりも企業にとって重要な経営政策上の決定となっている。オープン・マーケットでの資金運用が企業の収益性にとって重要になっている。利子所得など経常外収益が売上による経常収益を上回る企業が多くなっている。インフレ・ヘッジのため不動産への資金逃避も多い。モノを作ることが企業によって軽視されている。

対外的な困難もある。対外債務の残高は一二〇〇億ドルに膨らんだ。ざっと国民一人当たり八〇〇ドルである。その元本、利子支払いのため毎年一〇〇億ドル以上が必要となる。その分は輸出を増やすか輸入を減らすか、国内で消費を削り貯蓄を増やすか投資を減らすかの方法で調達しなければならぬ。そのいずれもが回り回って経済成長率を低め、それが今度は債務の支払い能

力を弱めるといふ危険をもつ。

● 対外要因責任論

こうしたブラジル経済がかかえる困難が、国際的な要因、とりわけ先進国側の要因によって引き起こされ、悪化したという意見がある。一九七〇年代末から八〇年代はじめにかけて起こった石油ショック、高金利、世界景気の後退は「全く予想されなかった事態」であったというのである。しかし、これらの事態は発展途上国を含めほかの国々の場合も同じであった。

三つのショックに関連して言えば、まずブラジルは今日では石油の約六〇％程度を自給している。金利支払いはGDPの四％程度であり、それは本当に耐えられない水準であるだろうか。ブラジルの輸出はGDPの一〇％内外に過ぎず、世界景気の後退が与えた影響はそれほど大きいものではない。これらの点では金利負担を除いて（韓国の場合は金利負担も大きかった）アジアのNIEs 諸国の方が外的ショックの影響が大きかった。そこで、何故ブラジル（および同じように経済危機に陥った他のラテンアメリカ諸国）の場合外的ショックに対する対応力がなかったのか、が問われなければならない。

一つは多くの論者が指摘する開発戦略の違いである。すなわち輸出指向型工業化をとるアジアNIEsでは要素賦存に合わせ比較優位にもとづいた工業化が図られ、その結果産業の国際競争力と債務支払い能力が維持されたのに対して、ブラジル（および他のラテンアメリカ諸国）では輸

入代替工業化政策のもとで非効率な投資が実行され、それが經常収支の悪化と対外債務の増大をもたらしたのある。

### ●政策の失敗

外的要因は重要な「ひき金」ではあった。そして外的要因は、開発戦略という内的な要因をつうじて、債務の累積と国際収支危機という経済的困難をひきおこしたのであった。しかし、一九八〇年代のブラジルの経済困難は不適切な開発だけでは説明できない。政策の失敗という問題がある。とりわけ安定化政策の失敗である。これとの関連で経済制度上の問題がある。

セッハ (José Serra) によればこの十年間に七回、つまり一年半に一回のわりで安定化政策がとられた。加えて賃金政策は十三回、為替の調整方式は十七回、価格政策は五三回その方式が変更になった (Veja, 1 de agosto, 1990)。こうした頻繁な政策の変更は政府に対する信頼性 (クレディビリティ) を失わせた。そして信頼性の欠如は今度は新たな政策を挫く最大の要因となっているのである。

ブラジルが一九八〇年代にはじめまず採用したのは、IMFの経済調整政策に従った、総需要の厳しい抑制を基本とするオーソドックス・タイプの安定化政策であった。しかし、一般に総需要の抑制は、その政策によって物価が下落する以前に、生産と雇用の低下が生じるという問題をもっている。価格機構がそれほど弾力的でないからである。加えてブラジルでは「価値修正制度」

(correção monetária) という物価スライド制が広範に採用されており、このことは総需要の抑制を困難にする一方で、その実行による不況を深刻なものにする危険をもっている。

インフレのもともとの原因は財政赤字とそれによる通貨発行である。しかし実際にはインフレの多くの部分は、経済主体が過去のインフレの目減り分を回復しようとして価格に上乘せする結果である。慢性的なインフレのもとで企業、労働者などの経済主体は、インフレによる所得の目減りを回復させるため、その価格(物価、賃金など)を不断に引き上げるよう行動している。「価値修正制度」はそれを制度的に保証している。その結果インフレは言わば慣性化している。一九八五年以降三回にわたって実行されたヘテロドックス・タイプの安定化政策は、こうした慣性インフレ(inertial inflation)を一掃するものであった。それは物価、賃金、為替の凍結、価値修正制度の廃止を主な内容とした。しかし価格の調整には時間的なズレがあり、特定時点での恣意的な凍結はそれによって得をする企業(凍結の寸前に調整をすませた企業)、損をした企業がでる。こうした相対価格の歪みが売惜しみ、闇市場などをもたらし、インフレ圧力をもたらす。加えて財政赤字は一向に改善しなかった。こうして凍結解除とともに凍結期間中に蓄積されたインフレ期待が開放され、インフレをジャンプさせたのである。

こうした政策の一貫性の欠如、政策の失敗が経済困難をもたらした。

## ●新經濟政策——「コロール・プラン」

一九九〇年三月コロール新政権のもとで従来の価格凍結と同時に国債を含めて十八か月間の預金封鎖をおこなった。これまでの凍結が預金封鎖をおこなわなかったために、大量の預金を引き出され、それが消費に向かい、インフレ圧力となったという反省にもとづくものである。流動性の最大の原因はオーバーナイトで運用される国債であった。国債は元本償還、利子支払のため繰り返し発行された。こうしてほぼ通貨に等しい国債は流動性の約半分を占めるまでになった。こゝでもし政府に対する信頼が失われれば、国債離れが一気にすすみ、ハイパーインフレが起こる危険があった。預金封鎖の目的はこの流動性を吸収することにあつた。しかし、この政策は企業の流動性不足、それにもとづく賃金の遅配、生産の抑制をもたらす危険があつた。

そこで政府は流動性を補給した。その一方で価格の凍結を解除し、基礎的な必需品を除き価格統制を撤廃した。賃金についてはインフレの目標値に従つて事前に修正する方式を導入したが、現実には労使による自由な交渉に委ねられた。

これら一連の政策が成功（インフレの収束）するかどうかは、おおよそ三つの条件に依存しよう。第一は財政の均衡である。国債の凍結は言わば国内でのモラトリアムである。財政が均衡するか国債への依存度を大幅に減らさないと、とりわけ凍結解除後に人々の国債離れが財政を破綻させ通貨発行圧力が生じる。第二は企業の価格形成にかかわる問題であり、第三は賃金決定にかかわ



る問題である。企業および労働者が将来のインフレを高めに予想して行動をとれば賃金、物価のスパイラルが生じてしまう。

### ●資源の不足

ブラジルがかかえる経済困難の原因を経営資源の不足というより構造的な問題にもとめること  
もできよう。この場合経営資源とはカネ、モノ、ヒト、技術である。ブラジルは貯蓄不足である。  
あまつさえ利子支払いで海外に貯蓄が移転している。製品を作るための部品、原材料も乏しい。  
優れた人材も不足している。ましてや技術は乏しい。それらがブラジルの産業の発展を低めてい  
る。

しかし、ブラジルで問題なのは資源の不足よりもむしろ「過剰」である。ブラジルはありとあ  
らゆる天然資源を保有している。それは外貨、カネを生む。人的資源、ヒトも豊富である。資源  
が生む外貨が資本財の輸入に向けられれば技術習得機会を増加させよう。ところがこうした「過  
剰」は先に述べたような非効率な投資、経営資源の非効率な利用をもたらしている。

## 2 企業という視点

### ●なぜ企業が

以上述べたようにブラジルの経済困難をマクロ経済的見地から説明する議論はすべて一理あるが、それによってすべてが説明されえないし、また困難を克服するための処方せんは見いださない。外的ショックへの対応力を弱めているものは何か、政策の有効性を減殺しているものは何か、多様な資源の存在にも限らずそれが有効に機能しないのは何か、という問いをしなければならぬ。ここでは、それを企業の構造と行動様式に求めたい。その重要性を強調したい。

そのことは何も外的な要因、経済政策、制度、資源の不足といったことを軽視するのではない。それらが改善することによって企業の行動がより好ましいものとなることは明らかである。しかし同時に企業は環境に対して全く受動的な存在ではなく、環境に対して能動的に働きかける存在である。環境との相互作用をつうじて経済成果に影響を与える存在である。

先に述べたように内向きの工業化はブラジル経済の外的ショックへの対応力をむしろ弱めた。これは企業が経営資源を効率的に利用していないからである。この経営資源の結び目が企業である。ヒト、モノ、カネ、技術を効率的に組織し、利用するかどうかは企業にかかっているのであ

る。

政策の失敗は経済的困難を増幅した。それでは「正しい政策」をおこなえば現在の困難は解決可能であろうか。それだけでは不十分である。企業がその行動を革新することが重要である。加えて、社会を構成する経済主体の行動が政策を失敗させるという問題もある。例えば、不況下で企業がなおも高い収益期待をもったり、労働者が企業の収益状況を無視して賃上げを要求したりする場合を考えてみよう。企業は生産、雇用の削減という経営政策をとることになる。他方労働者側は首切りにストで対抗する。双方が交渉をつうじて生産性を向上させたり、賃金を抑制させたりする方向には向かわない。その結果起こることは経済の停滞、失業そして物価引上げ圧力である。一種の合成の誤謬である。こうした危険は「コロール・プラン」による価格統制の大幅緩和、賃金交渉の自由化によって一層強まった。確かに企業がどのように価格形成するかは将来のインフレ予想に依存し、その意味で政府およびその経済政策が信頼を維持できるかが問題となる。しかし、同時に企業の価格形成そのもの、労働者との賃金交渉といった企業行動が、政策が成功するかどうかの鍵を握っている。

要するに、ある環境のもとで企業がどのように行動するか、企業行動が経済成果にどのような影響を与えるか、もし悪影響があるなら企業行動にどのような革新、経営革新が必要かが明らかにされなければならない。そして現在すすめられようとしている経済の自由化、対外的な開放は企業の経営革新をこれまで以上に必要とさせているといえよう。

## ●構造としての企業

企業を考察するもう一つの理由は、企業が構造をもつ存在であるという認識にもとづく。企業に対する一つの考え方（新古典派経済学に代表される）は、それが大きさをもたない点のようなのだ、ということである。もう少し具体的にいうと、企業は市場において生産に必要とする投入物をそのつど購入し、市場で販売する産出物を生産する。ここでの投入物の組合せと生産量の関係（経済学では生産関数という）は外生的に決められる。企業はいわば「ブラックボックス」として扱われる。しかも生産関数の構成要素である投入財つまり労働力、機械などの価格、さらに産出物の価格も企業外の市場によって外生的に決められる、とされる。

こうした考え方にもとづけば、企業はそもそも分析の対象とはならない。しかし現実の企業は構造をもち、長期的な取引にもとづいて投入物を購入し、製品を販売している。技術（生産関数）も企業ごとに多少とも異なっている。労働力などの生産要素もまた企業に特殊な部分をもち、その結果他の企業では同一の生産性を発揮できない。企業が組織されるのは、生産要素がバラバラに存在する以上の生産性を発揮するからである。同時に、生産要素の取引にかかわる慣習が存在する。労働者の雇用の場合が最もよい例であろう。

そして企業が構造をもった存在であることは、企業とその行動に国ごとの違いが生じる可能性があり、それが産業における生産性、製品の品質さらには経済成長率、雇用水準（失業）、物価

技術進歩などの経済成果にも違いをもたらすになる。

### 3 本書の案内

以下本書の構成を紹介し案内としたい。

第2章は「ブラジル企業は一体だれのものか」という課題を扱っている。企業の支配者が誰であるかということは、その後の章で扱う資金の調達、労働者の雇用、多角化などに重要な影響を与えることになる。その意味でこの章は本書全体の出発点となるものである。

第3章は企業の資金調達である。企業がその成長に必要な資金をどのように調達しているのかを扱う。企業にとって銀行借入は利益増大のレバレッジ（楔子）であるとともに財務リスクをもたらす要因である。負債比率の増加がブラジル企業に何をもたらしたかをみる。ここでは併せて最大の債務者である公企業の資金調達をつうじて、膨大な対外債務がどのように生じたのかをみる。

第4章はブラジル企業での労働者の訓練と技能形成あるいは広く労働能力の形成のありかたを検討する。これは技能、労働能力の高さが生産性や製品の品質を左右する重要な原因であるという認識によるものである。他の経営資源（カネ、モノ、技術）が必要があれば外国からでも容易に

獲得できるのに対して、ヒトは移動が困難であるから、国内で、具体的には企業内で育成されなければならぬからである。

第5章はブラジル企業が景気の変動に対してどのように雇用調整をするかという課題を扱う。雇用の調整には雇用量の調整と価格（賃金）の調整の二つがあろう。ブラジルではどちらの調整が一般的か、その調整方式は雇用水準、物価にどのような影響を与えるか。雇用の調整は雇用制度、慣行を含めた広い意味での労使関係に強く依存しており、労使関係の他の国との違いがどのように雇用調整に差異を与えるかも検討する。

第6章は企業の多角化を議論する。企業の成長は市場の拡大とともに、業種をも拡大する。この章ではまずブラジル企業の事業の広がり（多角化）とその理由を、次に今度は逆に多角化が企業成長さらには産業の発展に対して与えるであろう影響をみる。

第7章では企業の販売政策を扱う。ここではまず市場の供給側および需要側の性格を検討する。具体的に言えば、市場は自由競争のもとにあるのかそれとも寡占、独占なのか、そして消費者とその行動はどのような性格をもつかをみる。それを踏まえて、企業がどのような価格政策、マーケティング政策、他企業との競争政策をとるかをみる。こうした企業の販売政策が物価、技術進歩などに与えるであろう影響を最後に述べる。

第8章は、前章とは反対に、企業が製品の生産に必要な原材料、部品をどのように調達しているかを検討する。部品などを企業が自ら作ることもできるし、市場から購買することもできる。

あるいは特定の企業と長期的な契約を結び、作ることもできる。ブラジル企業がどの手段をつうじて部品などを調達するか、さまざまな手段をどう組み合わせているかを探る。こうした企業間の取引の効率性は製品価格、品質に影響を与えよう。この章ではまた、部品などの生産の重要な担い手となる中小企業を扱う。

第9章はブラジル企業の技術革新活動について述べる。技術革新は産業発展の動力であり、この面での企業の活動が弱ければ産業発展は失速するであろう。技術革新は科学的知識を新製品あるいは新しい生産手法として導入、実用化する過程であるが、ブラジルのような後発国の場合、外国から導入した技術を国内の条件にいかに対応させるかが最も重要な課題となる。本章ではこうした問題とともに、ブラジル製造業の技術向上のため課題となっているME（マイクロ・エレクトロニクス）技術の導入状況とその障害をみる。

最後の第10章はそれまでの各章を要約するとともに、ブラジルの産業発展のため求められる企業の経営革新について述べる。