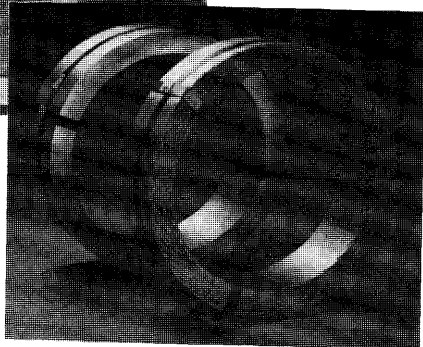
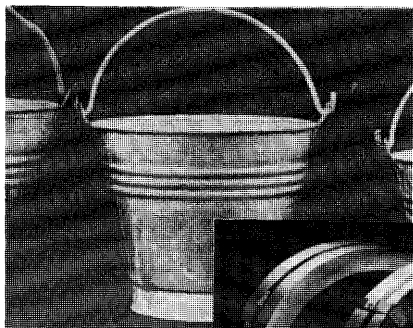


第6章 事業の多角化



マンゲルス・グループ：金属加工を軸とする成長（同社資料）

企業は自らの事業を拡大する一方で、製品あるいは事業を追加、変更しながら成長する存在である。多くの企業は単一の製品ではなく複数の、多様な製品を扱っている。どのような製品をみずからの事業とするか、どのくらい多様な事業に進出するか（多角化）は、企業にとって重要な意思決定の一つである。こうした企業の事業の広がり（事業構造）、多角化のありようは個々の企業によって異なるが、同時に国によっても異なる。この章ではブラジル企業の事業構造、多角化を検討してみよう。

1 企業成長と多角化

●多角化の位置づけ

多角化は企業成長のいくつかの代替的な手段のうちの一つである。そこで多角化の原因をみるまえに、企業成長における多角化の位置づけを検討することにしよう。図10は企業成長の方向を四つに分割したものである。

(1)は製品を変えないでマーケティング努力などによって購入量を増やすとか、買換え需要を開発したり買換えの頻度を高めるものである。(2)は新たな購買層を開発して市場を外延的に広げる

図10 企業成長の方向

製品の変更

(1) 市場の深耕	(3) 高級化・多様化
(2) 市場の拡大	(4) 多角化

(出所) 筆者作成。

◎多角化の要因

市場の変更

それでは企業はなぜ扱う製品を変え多様な事業を営むのであろうか。一般に多角化の要因として次のような外生的要因があげられる。第一に企業が扱う製品に対する需要の長期的な停滞である。あらゆる製品には誕生→成長→成熟→衰退というライフ・サイクルがある。誕生→成長とい

ものである。これには輸出が含まれる。(3)は従来の製品の基本的な仕様を変えないで(つまり異なる製品の生産ではなく)製品を高級化したり、同種の、しかしヴァリエーションのある製品を生産することである。(4)の多角化は異種の製品の生産であり、この場合市場は従来とは異なることが多い。

これら四つの企業成長の方向は明瞭に区別されるものではなく、相互に重なりあっている。しばしば高級化・多様化は市場深耕の重要な手段であるし、製品の高級化・多様化はしばしば異種の製品、業種と結びつくことによって実現される。

要するに企業成長は、これらの選択肢のなかから一つを選びあるいは組み合わせる行為(事業構造の決定)を頻繁におこなう過程といえよう。

うサイクルの前期では、増加する需要に対応して企業は自らもつあらゆる経営資源をこの製品の生産に投入する。それが収益の向上、企業成長にとって最良の選択となる。ところが製品が成熟→衰退という後期にあるなら、この製品をつくり続けることによって企業は成長は望めない。製品の多様化、製品の変更が必要になる。

第二は市場での競争である。一つは市場が寡占の状態にあるときである。このとき企業が売上を伸ばそうとすると他の企業の市場シェアを浸食する以外はない。例えば価格引下げや製品差別化がその手段となる。しかしこうした攻撃は相手企業と同様な反撃をもたらす危険がある。もう一つは市場が競争的で参入企業が多数存在する場合である。この場合も企業の収益を低めることになり、多角化の動機となる。しかし市場での競争が激しくても製品需要が拡大していれば、シェアをめぐる破滅的な競争も、企業収益の減少も起こらない。つまり多角化の要因としては需要の停滞が基本である。

第三は技術革新である。技術革新は新しい製品を創造する一方でそれと代替的な製品を陳腐化する。あるいは生産工程の革新によって特定の部品生産が不要となる場合もあろう。

多角化はこうした企業外の要因とともに以下のような企業内の要因によっても起こる。

第一は未利用資源の存在である。未利用資源発生の原因は多くの場合経営資源の非分割性から生じる。例えば個々の機械装置は技術的な最低規模があり（非分割性）、その結果機械装置の間に遊休能力を発生させる。労働者の能力もまた、分割困難であると同時に、仕事をしながら知識、

技能などの蓄積によって常に向上するため不断に余剰な資源を生み出す。企業のおこなう研究開発は周辺分野でのその応用の可能性を高める。これらの例のように企業には事業活動の過程で多様な遊休資源を生み出し、企業に多角化をつうじる遊休資源の利用という動機を与える。

第二は危険の分散である。産業の好不況は同時的である一方で個々の産業によって異なる側面がある。そこで特定の業種、製品への特化はときに企業の存続を危うくする。こうした景気循環にかかわる問題と同時に、将来の需要の不確実性という問題がある。需要が将来にわたって低落していくことが確かであれば、そうした製品からの撤退が唯一の選択になる。しかし需要の見通しが不確実な場合、撤退することはないにしても、需要の読み違いによる危険がある。需要の予測は技術革新を考慮すると一層困難になる。多様な製品の生産、多角化はこうした危険を分散させる手段となる。

●多角化の制約

こうして多角化には多様な要因があるが、企業は無制限に多角化ができるわけではない。自ずと制約がある。

多角化を制約する要因としてはまず、資源制約がある。企業がある製品市場に新たに参入する場合、それに必要な経営資源を用意しなければならないが、それらすべてを、しかも必要量だけ調達するのは難しい。例えば人材の養成には時間がかかるとか、資金、部品・原材料の調達は、

それらの市場の系列化によって、困難であるかコストが高いという場合がそれである。

第二は市場制約である。多角化が既存の製品市場への参入である場合、それは既存メーカーによる参入阻止行動にあうかもしれない。その場合一般に技術蓄積、販売ルートなどで劣っている新規参入企業が不利となる。逆に多角化が全くの創始製品の生産である場合、需要の不確実性という問題がある。

第三は（多角化にともなう企業の）内部統制の困難である。企業が多様な製品を扱うと生産のみならず、部品・原材料の調達、製品の販売などにもなう組織、統制は複雑となる。製器が生産、部品・原材料の調達、販売などの面で全く異種の組織を必要とする場合、そうした組織の編成、統制のコストはきわめて大きなものとなる可能性がある。

●多角化の形態と経済成果

企業の多角化にはさまざま形態がある。ルメルトは多角化を次の七つの型に分類する(Rumelt, R. P., 1974)。

①專業型、②垂直統合型、③本業・集約型、④本業・拡散型、⑤関連・集約型、⑥関連・拡散型、⑦非関連型である。企業の多角化はまず大きく專業型(①)、多角化型(②~⑦)に分けられる。次に原材料から最終製品まで工程に沿って事業を拡大する垂直統合型(②)とそうした工程の関連のない多角化(③~⑦)に分けられる。次に製品の関連の度合いに従い、本業とよべる中心的製品がある本業型(③~④)と経済的技術的な関連をもつ多様な製品をあつかう

関連型(⑤)⑥)に分けられる。関連型のうち集約型(③、⑤)は製品群のすべてが経済的技術的に相互に関連をもつものであり、これに対して拡散型(④、⑥)は製品(a)↓製品(b)↓製品(c)：という具合に次々に多角化していった場合に、(a)と(b)、(b)と(c)は関連をもっているが、関連型と異なり(a)と(c)は関連をもたないものである。最後の非関連型(⑦)はあつかう製品すべてが相互に何らの関連をもたない場合である。

ルメルトはこうした分類にもとづき米国企業を、同様な方法によって吉原らが日本企業について、多角化と企業の経済成果(成長性、収益性)について分析したが(吉原・佐久間・伊丹・加護野、一九八一)、それらはほぼ同一の結果であり、成長性(売上高成長率、利益成長率)は多角化の程度が大きいほど高い。ただしピークは関連・集約型であった。収益性(総資本利益率、自己資本利益率)は中位の程度の多角化が最も高い。ピークは本業・集約型であった。

多角化の度合いが高いほど成長性が高いのは、企業がより成長性の高い新規分野に事業を展開していく結果である。しかし関連・集約型をピークに成長性が低下するのは資源制約、組織統制コストが大きくなることによるものと考えられる。米国の鉄鋼産業などにみられたように、非関連分野への多角化が技術、情報などの経営資源の蓄積とその相互利用といったメリットを生まな一方、企業のアイデンティティの喪失(企業目的に対する価値の共有・求心力の喪失)を生むという問題がある。逆に、日本の鉄鋼業にみられたような本業への執着がファイナンス・スチールといった先端素材を生み、企業成長を持続させる。中程度とりわけ本業・集約型の収益性が高いのは経

営資源が集中的に投下されるからであり、またそれをつうじて市場において支配力を行使できるなど有利な地位を享受できるからであろう。この収益性と先の成長性を考慮した場合、企業は先ずは既存の製品および保有する生産要素を基礎に多角化することになろう。しかし、そうした多角化は既存の製品、生産要素の範囲内に制約されたものであり、企業構成員の保守的態度もあって、(関連性は乏しいが)成長性の高い分野への参入機会を失う危険がある。そこで本業・集約型から関連・集約型あるいは関連・拡散型に向かうことが企業の戦略となろう。

2 ブラジル企業の多角化

さて次にブラジル企業の事業構造、多角化をみることにしよう。

◎ 企業の多角化

表8は、オランダ・フィリーヨによる、納税資料をもとにした製造業の全企業の多角化(および集中)に関する調査の結果である。一九七四年とやや古い時点であるが、現在までこれにまさる調査はない。各産業ごとに多角化の度合いを、売上合計に占める主たる業種以外の売上の割合、業種数を示している。ここで業種とは、二桁分類の産業に対して、四桁の分類によるものであり、

第6章 事業の多角化

8 ブラジル企業の多角化—1974年

産業（業種数）	売上合計に占める割合（％）							多角化業種数		
	DT	Dy 1	Dy 2	Dy 1+Dy 2	Dz 1	Dz 2	Dz 1+Dz 2	NA	NB	
窯業	(26)	16.8	4.3	3.4	7.7	2.4	6.7	9.1	0.2	0.4
金属	(31)	23.8	5.5	11.3	16.8	1.0	6.0	7.0	1.3	1.2
機械	(13)	28.8	3.3	11.7	15.0	1.5	11.8	13.3	1.5	5.3
電機	(21)	32.0	5.0	7.5	12.5	11.4	8.1	19.5	1.3	4.0
輸送機器	(10)	16.8	1.1	4.1	5.6	1.7	9.9	11.6	0.4	4.8
紙	(14)	17.9	2.1	7.9	10.0	2.3	5.7	8.0	0.7	1.7
ゴム	(11)	17.8	2.8	7.5	10.3	0.0	7.6	7.6	1.1	2.7
化学	(23)	25.4	3.6	10.7	14.3	2.9	8.2	11.1	1.5	2.6
薬品	(2)	18.1	2.1	1.0	3.1	4.4	10.7	15.1	0.2	4.4
プラスチック	(11)	23.3	0.7	3.9	4.6	0.3	18.4	18.7	0.4	2.5
繊維	(28)	25.6	2.9	11.8	14.7	4.3	6.6	10.9	1.0	1.3
衣料	(12)	20.9	3.7	5.3	9.0	2.4	9.5	11.7	0.4	1.0
食品	(37)	28.1	9.9	9.5	19.4	1.4	7.2	8.6	0.7	0.9
飲料	(11)	15.4	5.1	7.4	12.5	0.3	2.7	3.0	0.7	0.6
合計*	(323)	23.1	4.1	8.1	12.1	2.6	8.2	10.8	0.7	1.4

(注) $DT = Dy 1 + Dy 2 + Dz 1 + Dz 2$ 。Dy 1=同一産業・他業種・リーダー企業。Dy 2=同一産業・他業種・非リーダー企業。Dz 1=他産業・リーダー企業。Dz 2=他産業・非リーダー企業。NA=同一産業内の多角化業種数。NB=他産業での多角化業種数。産業は2桁、業種は4桁分類。リーダー企業は当該業種において売上が上位4社以内。工業製品税 (IPI) 資料にもとづき製造業全社(89,235社)について作成。

*表記載以外に木材・家具、皮革、香料、タバコ、印刷・出版、諸工業を含む。

(出所) Horanda Filho, S. B. (1983) から作成。

例えば輸送機械産業は、造船業、蒸気機関車ボイラー・エンジン製造業、蒸気機関車車両・鉄道車両エンジン製造業、鉄道車両部品製造業、自動車・エンジン製造業、自動車部品製造業、自動車車体製造業などの業種からなる。

表中のD₁は、四桁分類で主たる事業が特定業種に位置する企業の全売上に對する、当該業種以外の売上の割合の産業平均、および製造業平均を示している。次のD₁、D₂の二つは同一産業内での多角化の度合い（売上比）を示す。このうちD₁は上位四社以内の位置にある多角化業種の売上割合であり、D₂はそうしたリーダー的位置にない業種での売上割合である。D₂、D₂は他産業の売上比であり、このうちD₂は上位四社以内の位置にある業種での売上割合であり、D₂はそうしたリーダー的位置にない業種での売上割合である。最後のNA、NBは多角化の度合いを業種数（主たる業種を除く）でみた指標である。このうちNAは同一産業内での業種数、NBは他産業での業種数である。

製造業平均のD₁は二三・一％である。これが言わばブラジル企業の多角化に関する総合的な指標である。全体としては多角化の度合いは低いと評価できよう。産業別にみると平均より高いのは金属、機械、電機、化学、繊維、食品などであり、逆に低いのは輸送機器、紙、飲料などである。同一産業内での事業拡大の程度を示すD₁、D₂の合計は一一・二％であり、他方産業を超えた事業拡大の程度を示すD₂、D₂の合計は一〇・八％である。多角化は同一産業内が多いのがより一般的であるが、他産業への多角化もそれに劣らない。業種別にみるとどのような

違いがあるであろうか。同一産業内への多角化の傾向が強いのは金属、食品、飲料である。逆に他産業への多角化の傾向が強いのは輸送機器、プラスチックである。

しかしDTについては注意を要する。産業により業種分類の細かさが違うからである。たとえば金属、繊維、食品は製品の種類ごとに細かく分類されているのに対し、機械、輸送機器の分類は産業の規模からすれば粗い。こうした業種分類の精粗が Dy_1 、 Dy_2 そして結果的にはDTを高めてしまう。そこで産業間の多角化を比較するには Dz_1 、 Dz_2 のほうが適切であろう。こうしてDTから Dy_1 、 Dy_2 を除くと繊維、食品の多角化の度合いは低下する。

繊維、食品で同一産業内での多角化が高いのは（業種分類の問題のほかに）技術的な関連が強いからである。食品産業では生産技術、マーケティング、流通など製品を変更しても共通に利用しうる資源が多い（例えば牛乳と乳製品）。しかしそれらを食品以外の分野に応用するのは難しい。飲料もまた同一産業内での多角化の度合いが著しい（例えばビールと清涼飲料水）。ここでは生産技術の共通性以上に流通ルートを共通に利用できることが同一産業内での多角化の動機となっている。金属の場合も同一産業内での多角化の度合いが高いが、それは公企業の比重が高く他産業の事業拡大が制限されていたこと、金属からそれを利用した機械などへの事業拡大には技術的制約があったからであろう。

こうして多角化を Dz_1 、 Dz_2 でみると機械、電機、輸送機器、薬品、プラスチックなどの産業が高いことがわかる。これらは全体に産業の成長率が高く、しかも原材料あるいは製品の加工

など垂直統合のメリットの大きい産業である（多角化がどのような産業に対してなされているか不明であるため、それを証明することはできないが）。なお輸送機器では産業内での多角化がきわめて小さい。これは規模の経済、技術制約が同一産業内での他業種への展開を抑制しているからである（例えば造船と自動車を想起すればよい）。問題は最終製品製造と部品製造をともに営む企業が多いかどうかであるが、これもそれほど大きくない。これは自動車の場合が典型であろうが、部品工業が組立とは独立して早期から発展をとげたこと、組立メーカーの部品工業への参入が政府の産業政策によって制限されてきたという経緯によるものである。

事業の多角化への組織的な対応としては事業部制がある。製品別あるいは市場別に編成される事業部制では、それぞれの事業部が生産、販売、研究開発などの活動において完結性をもつ。業績の評価は事業部ごとになされ、事業部間の取引も市場での取引に擬制しておこなわれる。つまり事業部制は「市場の内部分化」の手段といえる。しかし、ブラジルでは事業部制はほとんどみられない。これは企業の多角化の度合いが小さいことを考えれば当然といえる。

●企業グループの多角化

しかし、多角化は個別企業内でおこなわれるとは限らない。企業が新しい事業を始めるときにそれを別会社を組織しておこなうことはしばしばみられる。ブラジルでは企業内での多角化よりも別組織による多角化の度合いが大きい。

理由として次のような点を指摘できよう。第一に、新しい事業が、別な企業との共同事業として開始される、あるいは既存の企業の買収によることが多いことである。第二に、経営リスクの回避である。新しい事業の実行には資金などの経営資源の調達、販路の開拓などを必要とし、リスクが大きい。事業がブラジルにとって創始産業である場合（とりわけ大企業の場合そのケースが多いであろう）はよけいである。別会社の設立は既存の事業にリスクがおよぶことを避けるためである。第三の理由は、新しい事業が政府の奨励措置をえておこなわれることと関連する。政府は特定の産業、特定の地域での事業に税制、金融上の奨励措置を与えている。こうした事業開始は新会社によっておこなわれることが多い。これらの理由は、企業の多角化において、事業部制よりも独立した企業を利用する要因となっている。

したがって、企業の多角化の度合いをみる場合、個別の企業だけを検討してみてもためである。企業グループを検討する必要がある。しかしながら、ブラジルでは企業グループの実態は必ずしもあきらかでない。そこでここでは、ヴィゾン誌の『ブラジル企業年鑑』(Quem é quem na economia brasileira) (一九八九年版) を使って企業グループでの多角化の概要を明らかにしてみよう。分析の対象とする企業グループは、ガゼッタ・メルカンテイル紙発行の『年次報告』(Balancos anual) (一九八九年版) から製造業を主な活動領域とする民族系の五〇グループ(純資産額で大きい順から)を選んだ。『年次報告』を使うのはグループとして統合した情報が入手できるからである。次に『ブラジル企業年鑑』に掲載された九〇四一企業(製造業四一三二企業)をグループ別

表9 50企業グループの多角化（製造業，全産業）—1988年
（単位：グループ数）

業種数	企業数							合計
	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	
1-2	21(8)	6(1)	1					28(9)
3-4	5(9)	7(5)	2	(2)				14(16)
5-6	(1)	3(7)	1(4)					4(12)
7-8		1	(2)	1(3)				2(5)
9-10			1(1)	(2)		1		2(3)
11-12				(1)	(1)		(1)	(3)
13-14								
15-16					(2)			(2)
合計	26(18)	17(13)	5(7)	1(8)	(3)	1	(1)	50(50)

(注) 括弧内が全業種。製造業は49業種，製造業を含む全産業は91業種
（製造業以外は農牧業1，鉱業2，建設2，輸送・倉庫6，商業7，サービス12，金融12）に分類。

(出所) Visão, *Quem é quem na economia brasileira 1989*, São Paulo, 1989から作成。

グループは下記の資料にもとづき製造業を主たる事業とするグループから純資産額を基準に50を選んだ。Gazeta Mercantil, *Balanço anual 1989*, São Paulo, 1989。

表10 50企業グループの多角化(製造業内)—1988年

(単位:グループ数)

業種数*	主たる事業の売上合計に占める割合					合計
	≤20%	<20%≤40%	<40%≤60%	<60%≤80%	<80%	
1	—	—	—	—	12	12
2	—	—	1	4	11	16
3	—	1	1	4	5	11
4	—	2	—	1	—	3
5	—	—	3	—	—	3
6	—	1	—	—	—	1
7	—	1	—	—	—	1
8	—	1	—	—	—	1
9	—	1	1	—	—	2
合計	—	7	6	9	28	50

(注) *製造業は49業種に分類されている。

(出所) 表9と同じ。

に集計し、個々のグループの企業数、業種数(各企業を主たる事業で分類した場合の)、グループの売上に占める主たる事業の比重を算出した。業種は製造業で四九に、非製造業で四二に分類されている。

まず製造業および全産業での企業グループの業種数および企業数をみよう(表9)。製造業のみで見ると二八グループが二ないし二業種である。製造業を含む全産業に拡大すると三ないし六業種が多くなる。企業数の多い企業グループほど業種数は多い。

しかし業種数が多くても売上が特定の分野にかたよっているかもしれない。この点を考慮し、表10

表 11 50 企業グループの多角化(製造業内)——1988 年

(単位：グループ数)

産業数*	主たる事業の売上合計に占める割合					合計
	≦20%	<20%≦40%	<40%≦60%	<60%≦80%	<80%	
1	—	—	—	—	20	20
2	—	—	1	1	12	14
3	—	1	3	3	2	9
4	—	—	1	1	—	2
5	—	—	3	—	—	3
6	—	1	—	—	—	1
7	—	—	1	—	—	1
合計	—	2	9	5	34	50

(注) * 製造業は 14 の産業からなる。

(出所) 表 9 と同じ。

は製造業内での多角化のようすをみたものである。主たる事業がグループの売上に占める比重では、八〇%以上が二八グループと半分以上を占め、六〇%以上では三七グループとなる。

次に業種よりも粗い分類である産業で企業の多角化の度合いをみよう(表 11)。製造業は十四産業に分類されている(例えば造船、鉄道車両、自動車、自動車部品、農業機械、航空機の六業種は輸送機器という一産業に分類されるなど)。この二つの表が示す多角化の度合いの差は、ブラジルの企業グループが関連する産業内での多角化か、それとも異なる産業での多角化かを示すことになる。一産業という企業グループが大幅に増加し、主たる産業の売上に占める比重が増加する。

要するに、ブラジルの企業は企業グループ

でもても多角化の程度が小さいといえよう。

3 多角化の制約と経済成果

●多角化の内的制約

後発国の工業化は（ガーシエンクロンが言うように）発展の速度が速く、重工業が早期から設立され、生産単位が大規模であるなどの特徴をもつ。他方工業化を担う経済主体が限られるために大規模な企業が成立する。さらに関連産業の欠如は多様な産業を営む企業の発展を促す。

事実ブラジルの初期工業化においても多角的な企業集団が形成された。例えばマタラゾ (Matarrazzo) はありとあらゆる食品を生産する企業であり、総合繊維メーカーであり、そのほかに肥料・プラスチックなどの化学部門、化粧品・衛生用品部門、紙・包装材料部門、鉱業部門、砂糖・アルコール部門をもっていた。その多くがブラジルにとって創始産業であった。マタラゾの事業をみるとそれが連鎖的に展開されていたことがわかる。例えばラード↓食肉↓蠟燭・石鹼↓製材(梱包材料)↓製釘↓金属、製粉↓製袋↓繊維が初期の工業の連鎖である。続いて石鹼↓化学↓石油精製と事業を展開する。こうした前方、後方への統合によってマタラゾはブラジルで最も

多角化した企業集団となった。

マタラゾのような垂直統合的な事業展開は関連産業の欠如によるものであり、統合によって市場の独占力の行使、参入障壁の形成を可能にする。しかし、垂直統合的な多角化は、社会的分業の進展にともない特定分野で優れた企業が出現してくると、非効率なものとなる危険がある。企業内で製造すべきもの、企業外から購入すべきものを区別して事業の範囲を整理する必要がある。マタラゾではまた多角化の一方で家族支配・経営が維持された。その結果グループは一九八〇年代はじめに破綻をみた。事業の約半分を売却する羽目に追い込まれた。ブラジルに「牧場主の目は家畜を太らす」という諺がある。多角的な事業にもかかわらず家族支配・経営を維持したため、企業の内部統制ができなかったのである。

しかしながら、マタラゾはブラジルの企業集団のなかでは例外である。しかもマタラゾの事業は、多角化したとはいえず、多くが伝統的な軽工業であった。先にみたように多くの企業集団では多角化の程度は小さい。その理由の一つは家族による企業支配と、それと密接に関連する資本市場の未発達である。それらは成長性はあるが大量の資本を必要とする事業への参入を制約した。

●多角化の外的制約

しかしながら、家族支配（および資本市場の未発達）は、ブラジル企業あるいは企業集団の多角化の小ささを十分に説明するものではない。外的な制約を議論する必要がある。その一つはブラ

ジルでは民族系企業以外に工業化を担う経済主体が供給されたということである。

まず外国企業の参入がある。外国企業は自動車、電器などの耐久消費財、薬品などの化学その他の近代工業を支配し、機械工業からさらには一部の食品、繊維など伝統工業においても一定の地位を占めている。外国企業の参入は、ニューファーマーとミューラーの調査 (Newfarmer, R. S. and W. F. Mueller, 1975) が示しているように、既存の民族系企業の買収によってなされることが多かった。こうして従来多種多様な事業を営んでいた企業グループの多くは、外国投資が活発となった一九五〇年代以降專業化の度合いを強めたのである (この点については Reiss, G. D., 1980)。外国企業の攻勢に対して民族系企業は、技術格差が明白なこともあって、外国企業と対抗するよりもそれとの共存、棲み分けを選択した。

こうした民族系企業の伝統的分野への特化の一方で、近代工業の急速な発展は機械、電器などの分野で新しい民族系企業グループの誕生を可能にした。これらのグループはまた專業化の度合いの強いものであった。位置する産業の成長率が高いため、それらに集中的に経営資源を投下したからである。

産業とりわけ近代工業が外国企業によって支配されるにいたった理由の一つに、外国投資が自由であり、むしろ優遇されたことがある。このことは同じ後発工業国である韓国と決定的に違う点である。韓国では外国投資が厳しく制限されたし、また既存の外国企業が排除されもした。そのことが大規模な「財閥」が形成される条件となった。他のアジア諸国とも違う。タイ、フィ

リピン、インドネシアなどの国では華人企業家が先進国の企業と結ぶことによってやはり（国民経済の規模からすれば相対的に）大規模な企業グループを形成したが、ブラジルでは民族系企業が外国企業と資本関係を結ぶのはごく限られた現象であった。これはブラジルでは、一部の産業を除き、外国企業の投資について出資比率の制限がなかったことと関連している。外国企業は一〇〇%所有の場合がほとんどである。アジア諸国では、特定の奨励業種、輸出向け投資を除いて、出資比率の制限があったし、また外国企業が商品の流通に華人企業家とのパートナーシップを必要としたのである。

ブラジル市場における外国企業の地位の拡大は経営能力を備えた多数の人材の調達によって補完された。彼らは閉鎖的な家族企業より外国企業に勤めることに魅力を感じていた。ブラジルで初めてビジネス・スクールが開かれたのは一九五〇年代つまり外国投資が盛んになされた時期であった。

民族系企業の活動範囲を結果として狭めたのもう一つの原因は政府の経済への参加であった。ブラジルの政府は、工業化の担い手となるべき民族系企業の弱体のなか、工業化の「組織者」、「誘導者」以上に、直接的な産業の担い手としてあらわれた。公企業の位置する産業は鉄鋼、石油・石油化学、鋳業、電力、通信などの基幹産業あるいは公共サービスであるが、国家の安全、外資系企業への対抗といった理由から、さらにテクノクライト層の利権拡大指向、（公企業の）活動領域の法的な限定の不足などから活動領域は拡大され、従来民族系企業が占めていた分野にま

で及んだ。

このようにブラジルでは産業に多様な経済主体が供給されたのである。その結果、民族系企業
の活動領域は狭められ、多角化は限定された。

以上のような経済主体の分散とともに、多角化を制限したものととして、第二に産業政策の手段
が挙げられよう。ブラジルでは産業奨励手段としては、金融もあったが、それ以上に税制上の手
段が重要であった。一定の条件さえ満たせば自動的に奨励措置が与えられた。これと際立った対
照は韓国のケースであろう。ここでは金融的手段の比重がブラジルとの比較では相対的に大きく、
その結果恩典を享受するのは特定の企業（今日財閥と呼ばれる企業）、政府あるいは政府系金融機関
と密接な関係をもつ企業に限定された。稀少な資源が少数の企業に重点的に配分され、企業はそ
れをもとに重工業を設立し多角化を実現した。

要するにブラジルでは企業の多角化を促す条件が不足していたのである。

●多角化と経営成果

それでは多角化は企業の経営成果すなわち企業成長率、収益性とどのように関連しているだろ
うか。残念ながら二つの理由によってこの考察ができない。第一に企業および企業集団の財務情
報が不完全であること、第二に産業の成長率が部門ごとに大きく異なり、時期的に変動している
ため、企業（企業グループ）がどの部門に属するかが多角化の程度以上に経営成果に影響を及ぼし

てしまうことである。

しかしながら、ブラジル企業全体について言えば、前述のルメルトおよび吉原らの調査結果がブラジルにも当てはまるとすれば、以下の二つの点を指摘できよう。第一に、企業成長に関して言えば民族系企業は成長産業への参入を阻止され企業成長が抑制された。第二に、ブラジルの企業、企業グループの專業度が高く、技術的な関連のある部門に多角化していることは、第一の点にもかかわらず、企業成長にとって好ましい結果をもたらしてきたであろう。というのは多角化の低さは特定の部門、技術的に関連をもった部門に経営資源が集中的に投下され、またそれをつうじて市場において支配力を行使できたことを意味している。一般にブラジル企業のような家族支配の会社では、米国の株主主権の会社と同様に、高い収益機会を求めるときに無秩序な多角化をもたらす傾向があるが（これに対して、日本企業のように労働者が長期雇用のもとにおかれているところでは、多角化指向は弱く、多角化する場合でも技術的な関連をもった、労働者の技術、技能を利用できる分野になされる）、ブラジルでは外的な制約によって無秩序な多角化という傾向が制限された。多数の産業で支配的な地位をもつ強大な企業、企業グループが存在しないことは、（大規模投資を必要とする分野への企業の参加を妨げる面があったが）多様な経済主体の事業機会を広げ、（個々の産業では市場が寡占支配のもとにあるという問題はあるが）経済一般に競争とそれにもとづくダイナミズムをもたらしているといえよう。