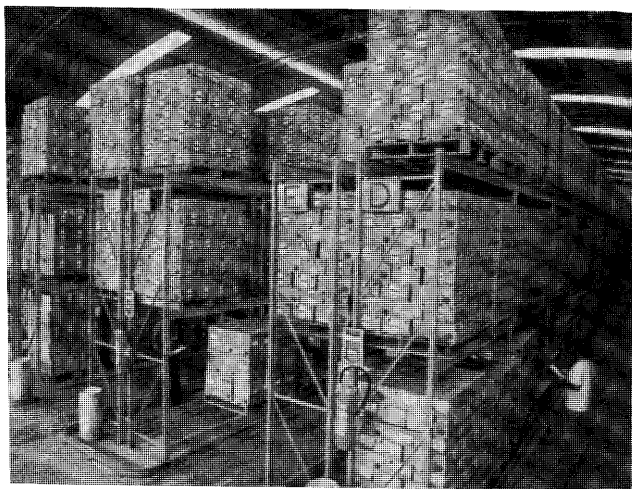


第8章 企業間取引



うず高く積まれる在庫 (Veja, 7 de novembro, 1990)

ここではブラジル企業がどのように原材料・部品を調達するのか、企業間の取引関係をみよう。ここで言う取引関係とは直接的は商品の売買・その条件、具体的には取引相手の決定、価格の交渉・決定、支払いの方法などを指すが、同時に商品の売買をつうじる情報の交換、技術交流などをも含む広範な関係のことである。企業間取引を議論する理由は二つある。第一は企業間の取引形態は国によって異なっていることである。「ブラジルの取引慣行」とは何かが課題となる。企業間取引を議論する第二の理由は、産業の効率が個々の企業だけではなく企業を超えた取引の効率性にもかかっていることにある。ブラジルの取引形態と経済成果との関連が課題となる。

1 部品・原材料の調達

◎在庫はコストではない

ブラジルの企業では原材料、部品などの在庫や仕掛品がコストであり、それらの存在が製品のコストを引き上げる要因であるという観念に乏しい。これには慢性的なインフレが関係している。慢性的なインフレのもとでモノをもつことに高い価値が置かれてきた。借金してもモノを買入れ適当な時期をみて高く売る、つまり流通で利益をえるという商人のような態度が工業経営で

もみられた。工場では原材料が倉庫にうず高く積み、また生産ライン間、極端に言えば工程間、機械間に仕掛品が積まれる。

仕掛品が多いのは工場の生産組織と関連している。ブラジルの多くの工場では同種の機械がひとまとまりになっていて、生産工程の「ながれ」が形成されていない。ほかに設備間の能力がアンバランスであるという問題がある。もちろん生産計画は作成される。しかし予期せぬ機械のトラブルが起るし、段取りが円滑になされないということが起る。その結果工程ごとに生産量のアンバランスが生じてしまう。同一のラインに多種の製品を流す場合はなおさらである。これも工程間で情報の伝達が円滑であれば起らない。ところがブラジルの工場では労働者の多くが単能工であり、情報伝達のシステムがないことが多い。

企業ではまた企業外部から調達する原材料、部品について相当量の在庫が必要となっている。これはブラジルでは指定した規格、品質をもった部品などが指定された納期に納入されるという確実性に乏しいからである。つまり取引コスト (transaction cost) が大きい。その一つの帰結が大量の在庫であり、もう一つは高い内製比率である。

● 垂直統合

企業が生産に必要な原材料、部品を調達する手段は何も市場での購買に限らない。企業は自ら原材料、部品を生産することも可能である。換言すれば部品などを企業外部から購買するか企業

表 16 付加価値比率¹⁾の比較

産業	ブラジル		日本
	1970	1980	1985
一般機械	0.564 ²⁾	0.547 ²⁾	0.379
精密機械	—	—	0.467
電機・通信	0.523	0.501	0.415
輸送機器	0.444	0.395	0.312
自動車・同部品		0.360	0.290
製造業合計	0.457	0.409	

(注) 1) 生産額に対する粗付加価値の比率。

2) 精密機械を含む。その他産業分類は多少異なる。

(出所) 以下から作成。

ブラジル : IBGE, *Censo industrial 1980-dados gerais-Brasil*,
Rio de Janeiro, 1985.

日本 : 『工業統計表』(産業編, 1985年版)。

内部で生産するかは企業の選択の問題である。市場と組織の選択の問題である。ブラジルの企業の場合部品などを市場から購入するよりも内製の比重が高い。垂直統合が重要である。内製化、垂直統合の程度を計るのは容易でないが、例えば生産額に占める付加価値額の比率が一つの指標になる。この比率が高ければ内製化が高く、低ければ市場からの購買に依存する比重が大きい。何故ならば、市場での取引が多ければ、一つの製品が生産されるまでに数多くの取引が繰り返され生産額が名目的に大きくなるからである。表16は一九七〇年と一九八〇年における生産額に占める付加価値額の比率を示している。比率は製造業平均で〇・四五七から〇・四〇九へ〇・〇四八低下して

いる。広義の機械工業をみると、一般機械で〇・〇一七、電機・通信機器で〇・〇二二、輸送機器で〇・〇四九下がっている。その背景には社会的分業の進展があらう。

それではブラジル産業の社会的分業の進展度合いは他の国と比較してどうか。生産額に占める付加価値の比率が国際的に高いかどうかは、国により産業発展の段階が異なりいちはいには言えないが、仮に日本と比較するとどうか。ブラジルの方が高い。一般機械では差が大きい。輸送機器で差が小さいのは、例えば自動車の場合にみられるように、生産額のうち鉄鋼、ガラス、タイヤなど組立メーカーが購入する原材料、部品の費用が大きいからである。この自動車でもブラジルは〇・〇七日本よりも高い。

ブラジルでは組立企業はもちろん、部品メーカーの垂直統合化の度合い、内製率が高い。しかも部品メーカーは市場規模が小さいこともあって集中の度合いが高い。部品市場も、製品市場同様寡占化されている。

●取引コスト

市場からの購買ではなく垂直統合が選択される理由としては一般に①技術的に関連ある工程を連続的生産することによって得られる利益、②取引費用の節約、③未利用資源の活用、④独占力行使・参入障壁形成があげられるが、国際比較の観点からブラジルについては②取引費用の高さが重要であらう。取引費用とは、取引成立の条件を探し出すための調査と交渉の費用、明文化し

た契約を作成する費用、契約どおり当事者が行動しているかどうかを監視する費用、契約違反があったときそれを履行させる費用などをさす。

取引費用は取引内容、条件などに関する情報が偏在しているとき大きくなる。例えば、ブラジルのように、部品生産が少数の企業によってなされている場合価格決定、納入などで部品生産企業の機会主義的行動を引き起こし、コストの上昇、納入の不確実性などを生じさせる可能性がある。部品の品質のバラツキの大きさはそれが製品の致命的な欠陥になる組立型産業企業の場合に垂直統合を促進するであろう。これは取引される財の性質にもとづく取引費用の上昇の例である。ブラジルの場合、取引コストを上昇させる原因でより重要なものは、取引をめぐる環境の不確実性の大きさであろう。経済の変動の激しさと高い物価上昇率である。これらは（長期的に）最適な価格を企業が見つけだすのを著しく困難にさせるし、価格を不当に引き上げたり、納入を遅らせたり企業の機会主義的行動を助長する。

K・アロウは『組織の限界』（村上泰亮訳、岩波書店、一九六七年）のなかで構成員間の信頼が社会の発展に対してもつ価値にふれ「社会はその進化の過程において、他人への一定の配慮を払うことに関する暗黙の協定を発展させてきた。そのような協定は社会の存続にとって不可欠であり、少なくとも、その働きの効率性に大いに貢献する。例えば、経済発展が立ち遅れているような数多くの社会の特徴のなかには、相互信頼の欠如が含まれているということが観察された」と述べている。ブラジルは移民社会であり相互信頼が欠如しがちである。しかし多人種社会という点で

はヨーロッパも同じであり、そこで「契約」が重視される。ブラジルではなお「契約」が軽視されがちである。それが取引コストをより大きくしている。

垂直統合が選択された背景として税制などの制度的要因もあった。取引ごとに税をかける商品流通税（ICM）はその例である。またブラジルの広義の機械工業が、もともとその母国で垂直統合化、内製の度合いの高い欧米系の企業、組立メーカーによって担われていることも影響したであろう。それら外国企業はブラジルでの生産にあたって製品設計（図面）は基本的に本国からもってきた。それらの部品をブラジル国内で購買することはただちには困難であり、図面を渡して作らせるには時間を必要とした。外注は競争企業への技術の漏洩という問題もあった。こうして垂直統合化が図られたのである。

◎自動車産業における企業間取引

自動車工業の分業構造、企業間取引をみよう。自動車は組立型産業の代表的事例であり、日本では多数の下請企業からなるピラミッド型の分業構造ができている。組立メーカーの内製率は二五％程度に過ぎず、機関部品など多様な部品および加工を一次さらには数次の下請企業に依存している。これに対しブラジルでは垂直統合の度合いが高く、組立メーカーおよび部品メーカーによる内製比率が大きい。『工業センサス』（IBGE, *Censo Industrial*）によって自動車・同部品工業に分類された企業は一九八〇年で七二七事業所（タイヤ、硝子などを除く）に過ぎない。ここで

組立メーカー（シャーシメーカーを除く）と自動車部品メーカーの規模をみてみよう。組立メーカーの生産額、粗付加価値額のそれぞれを一〇〇・〇とする、自動車部品メーカーは生産額で九〇・〇、粗付加価値額で一〇〇・三に過ぎず、組立メーカーの内製比率の高さが示されている。さらに部品工業では生産額に対する粗付加価値額の比率が高い。エンジン組立（これは自動車組立メーカーが自らおこなうことが多い）、車体・キャビネット・同部品を除く部品工業では、その比率は〇・四二七と高い。部品メーカーの内製率が高く、部品を外部から調達するとか、加工を外注する度合いが低いことがしのばれる。

自動車工業はブラジルでは一九五〇年代に設立されたが、そこで政府が目指したのは組立が外資系企業、部品が中小企業を含む広範な民族系企業という分業関係の設立であった。既存の部品への組立産業への参入を（恩典を与えないという方法で）規制した。しかしながら、①一九六〇年代前半の経済危機による中小メーカーの脱落、②部品メーカーの技術水準の低さ、③取引ごとの課税などが、組立メーカーの内製比率を高める要因となった。加えて小規模な自動車生産は多数の部品企業が存在を許さず、部品市場の寡占化と部品メーカーの内製比率を高めた。少なからぬ部品市場ではほぼ独占ないし寡占の状態にあり、そうした企業が多数の完成車メーカーと取引するという形態がみられる。

2 継続的取引

垂直統合は、取引コストなど市場を利用することによるコストを節約できるが、逆に大規模な投資による財務的リスクを増大させる、工場で生産部門間に生産能力の不均衡をもたらす、組織が硬直的になるなどの問題がある。裏返して言えば規模経済の利用など市場のもつ利点を利用できない。

原材料・部品の調達は何も市場からの購買、企業内での製造に限らない。垂直統合と市場取引双方の利点をえながら、デメリットを軽減する手段が継続的、安定的取引を結ぶことである。それは垂直統合と市場取引の中間に位置する。日本の下請制はその一つの例である。ブラジル企業に求められているのはそのような安定した取引である。

◎ 学習効果と競争の促進

継続取引の利点にはその他に生産の学習効果による単位費用の低下がある。長期にわたる同一、あるいは技術的関連をもった部品の生産あるいは加工の継続は学習効果をつうじて生産の単位費用を低下させる効果をもつ。市場取引では取引の継続性の保証はなく、学習の過程がしばしば中断される。こうした学習効果の存在を経験によって知る企業は、部品生産、加工の発注あるいは

受注を市場での取引ではなく、より長期の取引によっておこなう。その場合の契約初期の取引価格は、発注企業にとっては市場価格より高く、受注企業にとっては生産、加工コストより低い。双方にとって（短期的に）犠牲をとまなう契約をうけいれるのは言うまでもなく、学習効果をつうじて単位費用が低下すると予想しているからであり、企業が長期利潤の最大化を目的として行動するからである。反復的、継続的な取引関係が結ばれると、技術的関連のある部品生産、加工での協力会社の技術蓄積と学習速度が増加し、市場よりも低い価格での生産が速やかに可能になり、双方の利益を高める効果をもつ。長期契約による取引の安定化はまた企業間の技術交流をうながすとともに、受注企業の生産の革新そのための投資を可能にする。

しかし、こうした取引企業の限定とそれらとの継続的取引には問題がある。取引企業数の限定が競争を減退させないかということである。この点について伊丹敬之は日本の自動車産業の分析で「見える手による競争」(competition by visible hand)という概念を示している(伊丹「見える手による競争—部品供給体制の効率性」伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤、一九八八)。伊丹によれば、売手(納入業者)に関する情報収集(およびその情報の競争企業への提供)、複数発注による競争の確保といった買手の見える手による管理が少数の売手の間の競争を促しているとされる。さらに伊藤元重・松井彰彦は、継続的取引のもとでの少数者による競争が市場による競争よりもしばしば激しい競争をもたらすとし、その理由として顔の見える競争を挙げている(伊藤・松井「企業—日本的取引形態」伊藤・西村編、一九八九)。顔の見える競争は序列競争の性格をもち、また相互

に相手の行動を観察しながら競争がなされるため、競争が激しいものとなる、という。

● 継続的取引の試み

ブラジルの自動車産業でも継続的な取引の必要性は自動車メーカー、部品メーカー双方からである。取引の長期化が求められている。実際には組立メーカーは、一年程度の生産計画を部品メーカーに示し、(生産計画が変更されても)三か月は引取り保証するという政策をとっている。他方で自動車メーカーは特定部品について複数の企業に発注し、納入価格に応じて価格の低いメーカーに対しより多くの発注をするという購買政策をとっている。価格の低いメーカーに対し多くの発注をするのは、部品メーカー間の競争を刺激する手段である。他方、最も価格の低い企業に全量発注しないのは、特定部品メーカーへの発注の集中による事故などによるリスクを回避することもあるが、それ以上に部品メーカーの機会主義的行動を抑制するためである。

とはいえ、こうした方法は独占、寡占化した部品については採用が困難である。同時に、常に一定程度の受注があるとはいえ、価格による受注量の大幅な変動は部品企業の経営を困難にする。それ以上に納入価格に従い、低い価格の企業に発注量の増加という恩恵を与え、高い企業に発注量の削減を行うという購買政策は部品メーカーの強い反発を買う危険がある。価格によって発注量を差別する方法は、日本のように企業(および人)が序列に敏感でしかもよりよい地位を目指して競争する行動原理をもつ場合には有効であるが、ブラジルでは反発の方が強いであろう。

日本の下請取引は互恵的な側面があるのは事実であるが、親企業と下請企業は決して対等な関係ではない。それは親企業による下請企業の支配、統制を重要な要素として含んでいる。非対称な関係を背景に親企業は下請企業に対して厳しいコストダウン要求、品質管理、納期を要求できるのである。ブラジルでは部品産業が寡占化しているなどの理由から、下請制のような支配と統制をとまなう取引を受け入れる条件が乏しい。

しかしながら支配と統制の強弱はさておき取引をより継続的なものにすることはできよう。組立メーカー、部品メーカー双方が製品の品質、コスト、それらを実現するための技術蓄積にとつて継続的取引が必要と認識すれば可能である。そのためには経済が持続的な成長をとげ、物価が安定することも不可欠である。経済の変動、高率のインフレが企業の継続的な取引を困難にしているからである。日本において下請制が長期にわたって維持されたのは、経済の持続的成長が、支配従属関係にもかかわらず、組立メーカー・部品メーカーの双方に利益をもたらしたからである。

● ジャスト・イン・タイム

ブラジル企業では原材料の在庫、仕掛品を削減する試みが始められている。必要な時に必要なものを必要だけつくる、また運ぶという新しい生産方式、ジャスト・イン・タイム (just-in-time) あるいはかんばん方式の普及がその例である。とりわけ多種、大量の原材料、部品を使用する自

自動車、電器など組立型の産業で盛んである。これらの産業は景気の変動にもさらされる。その結果工場では在庫、遊休能力などの「ムダ」が発生しやすい。

かんばん方式がブラジルではじめて採用されたのは、一九七六年この管理方式の創始者であるトヨタ自動車のブラジルの子会社、トヨタ・ド・ブラジル (Toyota do Brasil) においてであった。その後ヤンマー・ド・ブラジル (Yanmar do Brasil)、クボタ・ド・ブラジル (Kubota do Brasil)、ジャクト農機 (Máquinas Agrícolas Jacto) など日系企業、日系ブラジル人企業で他に先んじて採用された。一九八〇年代に入るとブラジルの大企業の中でも採用する企業が現れた。ブラジル GM (General Motors)、メタル・レービ (Metal Leve, 民族系、ブラジル最大のピストン・メーカー) など自動車、同部品、鋳物などの企業である。債務危機と、安定化政策の結果生じた景気後退のなかで、一九八三年以降かんばん方式を採用する企業は急速な増加をみた。主な企業を挙げればツピー鋳物会社 (Fundição Tupy)、ゼロックス (Xerox do Brasil)、ホンダ (Moto Honda da Amazônia)、エリクソン (Ericsson do Brasil)、ヴァーレス工業 (Indústrias Villares)、エレベーターなど重機)、エリング (Hering, 衣料) など多種多様な産業の企業である。一九八三年にはフォルクスワーゲン社 (Volkswagen do Brasil) が納入業者に対してジャスト・イン・タイムを適用した。それまではあくまで企業内であったから、この政策はブラジルのかんばん方式、ジャスト・イン・タイムが新たな段階に入ったことを意味するものであった。

しかしながら、前述のように、ブラジルには取引に不確実性が多い。企業内にも生産工程の

「流れ」ができていないなど障害が多い。ジャスト・イン・タイムは実際に職場でどのように運用されているのだろうか。

在庫管理研究所 (Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais-IMAM) の調査 (会員企業一四一社に対する質問表による調査。一九八四年実施) はジャスト・イン・タイムの実施の難しさを示している。それによれば、一四一社のうち四五社が全面的あるいは部分的に既にジャスト・イン・タイムを採用している。その他に八一社が五年以内に採用すると答えていた。採用した企業の場合、すべてが企業内であり、外部納入業者に適用した企業はなかった。導入の水準を百分比で分けると、三〇%以下が企業の全体の二二%、三〇―五〇%が企業の一八%、考え方 (コンセプト) のみとする企業が六〇%となっている。製品の数では三〇%の企業が三種類、七〇%が三―十種類であった。

ジャスト・イン・タイム採用の目的については (複数回答)、同一ラインでの多品種生産とする企業が六一%、在庫の削減八五%、待ち時間の削減五三%、不良品の削減三二%、労働力の削減一二%、労働者のモラル・参加意識向上二〇%となっている。要するに在庫などの「ムダ」の排除と労働者のモラル向上が目的とされている。それでは現実にとどの程度節約ができたのだろうか。仕掛品については五七%の企業が節約できたとしているものの、最終製品在庫については三五%、原材料については一八%の企業がそう答えているに過ぎない。

ジャスト・イン・タイム実施を妨げる障害について企業は、労働者の質 (六一%の企業)、部品・

原材料の品質（五三％）、機械・装置（四四％）、工場のレイアウト（三七％）、納入業者との取引上の問題（三六％）、輸入の困難（八％）とさまざまな問題を挙げている。

もう一つ調査を示そう。フェンステルセイフェルとバストスの「ブラジル大企業の生産管理における情報化の進展」調査（Fensterseifer, J.E. e R. M. Bastos, 1988）がそれである。対象はブラジルの五〇〇大企業（一九八五年、純資産基準）で、うち一六四社から回答をえた。この中に在庫管理に関する質問があり、一一九企業が在庫ゼロ達成の困難の理由を次のように答えている（複数回答）。最も多かったのは、製品に対する需要の変動の激しさである。五八％の企業が在庫ゼロにとっての障害と考えている。次が納入業者の納品間隔の変動である（五四％）。大量の在庫の原因は納品間隔が長いことから生じると考えられる。しかし納品間隔の長さを挙げた企業は三七％に過ぎない。つまり在庫の原因は納品間隔の長さよりも納品の不確実性にある。組立型の職場ではたった一つ部品がなくても生産がストップしてしまう。そこで大量の在庫をもつのである。納入業者との間に信頼関係が形成されていないのである。その他の原因としては連続した生産組織が形成されていない（四七％）、工具の取替えなど段取り時間の長さ（二〇％）、部品の品質（一八％）がある。

このようにみえてくるとブラジルにはジャスト・イン・タイムにとって多くの障害があることがわかる。とりわけ企業外との取引においてそうである。

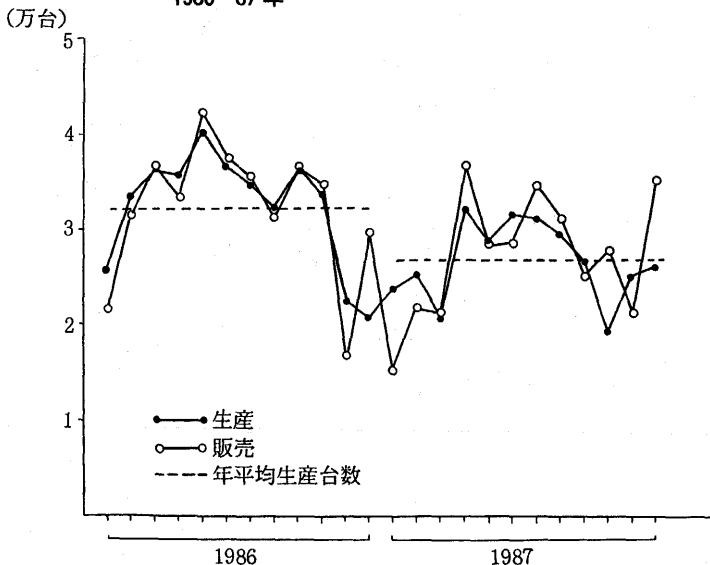
● 平準化生産の必要

言うまでもなくジャスト・イン・タイムは、ある期間の需要予測と手持ち在庫から計画生産量をさだめそれに従い前工程から次々に製品化するという従来の方式を一八〇度転換し、最終工程がある時点で必要な量だけ前工程に納入させる方式（いわゆる引張り方式）である。それが機能するには前工程では工具交換など段取り時間の短縮が、後工程では前工程から引き取る部品のパッキを抑えるため生産の平準化が必要となる。平準化生産とは最終製品の需要を無視して生産量を一定にすることではない。多くの場合需要の予測は困難である。そこで単一種類のロットを小さくするとともに、一定の長期の需要を短期に均分して同一のピッチで生産するという方法（平準化生産）を採用することで、むしろ最終製品在庫、原材料在庫、仕掛品在庫を削減することが可能となる。つまり最終需要が安定していれば、最終工程から引張り方式で生産する。しかしそれが不安定な場合最終工程はある程度の在庫あるいは受注残をもって生産を平準化する必要がある。

ブラジルの自動車需要は変動が激しい。月間で五〇%も変動することがある。それに合わせて生産も変動する（ストライキなど生産側の要因で販売数が変化することもある）。図11はブラジル・フォルクスワーゲン社の一九八六―八七年の月間自動車生産台数と販売台数をみたものである。需要、そしてそれに合わせるように生産台数は大きく変動している。こうした条件下では、需要にあわ

第8章 企業間取引

図11 ブラジル・フォルクスワーゲン社の生産、販売台数
—1986~87年



(出所) SEADE, *Anuário estatístico do Estado de São Paulo*, 1986, 1987.

せて生産量を大きく変えるのではなく、一定の期間で生産量を平準化した方がよい。その方が在庫の手持ちを少なくさせることができる。一見需要に合わせ生産すれば原材料などの在庫は減るように見える。しかしもし需要の予測が外れればかえって在庫は増えてしまうのである。加えて、先に述べたように、原材料などの納入の不確実性があり、在庫の増加を相乗する効果をもつ。生産量の大きな変動はそのほかに遊休設備、人員のコストを高めてしまう。後者については短期に解雇、採用が繰り返される。

先のフェンステルセイフェルとバストスの調査が示しているように、企業間の取引、企業内での生産ライン、労働者など多くの困難がある。経済の変動、高率のインフレなど企業外の条件も都合が悪い。したがって、ブラジル企業にとってジャスト・イン・タイムは現在のところコンセプトの段階といえよう。しかし、ジャスト・イン・タイム採用の試みはムダの排除など経営の革新を図ろうとしている点で評価できる。

3 孤立する中小企業

ここで中小企業とその経営を検討しよう。何故なら中小企業は規模経済が働かない分野での商品生産、機動的な商品生産などで社会的分業の構成要素になりえるからである。大企業との関連では部品生産、加工でその活動を補完しえる。そこで中小企業の成長は産業の効率性、モノの効率的な生産の重要なかぎを握っているといえる。中小企業との取引は大企業にみられる垂直統合の欠点を和らげることができる。中小企業の比率の高い国ほど産業の活力が高い。日本、ドイツ、イタリアがその好例である。その一つの理由は特定分野で深い技術をもつ中小企業が大企業との関係、そして中小企業同士の間で効率的な分業関係を営むことにある。

表17 製造業における中小企業の位置（構成比）—1980年
（単位：％）

企業規模*	事業所数	従業者数	生産額	粗付加価値額
小企業	91.0	32.5	18.2	18.1
中企業	7.5	32.9	35.0	34.5
大企業	1.5	34.6	46.8	47.4

(注) *小企業：従業者49人以下，中企業：50人以上249人以下，
大企業：250人以上。

(出所) IBGE, *Censo industrial 1980-dados gerais-Brasil*, Rio de Janeiro, 1985.

● 中小企業の位置

ブラジルでも中小企業の比重は大きい（表17）。ブラジルには中小企業の定義はないから従業者二五〇人未満を中小企業（正確には中小事業所）とすれば、その比重は事業所数で九八・五％、従業者で六五・四％、生産額で五三・二％、粗付加価値額で五二・六％を占める。これらの数字はほぼ日本の中小企業のそれと同じである。

しかし、言うまでもなく、そのことは中小企業が産業に活力をもたらしているということを意味しない。確かに従業者数に比べて生産額、粗付加価値額の比重は低いが、大企業に比べて格段に低いとは言えない。しかし、それは大企業もまた労働集約的な生産方法を採用しているからであって、中小企業の生産性が高いからではない。重要なのはこうした量的な側面ではなく、中小企業の産業での役割、大企業との関係、中小企業間の関係である。かつて、清成忠男は社会的分業およびそこでの中小

企業の役割)を三つの段階、すなわち「二重状態」、「二重構造」、「ネットワーク構造」に分けたが(清成、一九八五)、ブラジルは「二重状態」と言つてよい。ここでは、多数の中小企業と少数の突出した大企業が存在するが、大企業と中小企業の間には産業連関はみられない。第一に、中小企業と大企業の位置する産業はかなり明瞭に異なる。中小企業は窯業、木材、家具、食品など伝統的軽工業に集中している。第二に、中小企業と大企業は地域的に分布が異なる。中小企業の比重は工業の集積地帯で小さく、地方で大きい。第三に、近代工業、工業の集積地帯でも大企業との間で取引関係が乏しい。中小企業が専門技術をもって部品生産、加工などをおこない、大企業との間で有機的な連関が結ばれる(清成の言う「二重構造」)段階にない。これは先に述べたように、組立型の産業で大企業の内製率が高く、その部品工業でも少数の企業が市場を支配しているからである。

中小企業の役割は多様であるが、ブラジルにおけるその役割は雇用の吸収、地域経済の担い手の二つに限定されよう。

●孤立する中小企業

企業間の取引は単にももの売買の関係にとどまらない。売買を通じて技術、市場動向など情報も流れていく。取引関係を通じて蓄積された情報が新しい技術、新しい製品を生み出す原動力になる。自ら技術開発ができない中小企業は大企業のもつ技術を吸収できる。中小企業はまた大企

業のもつマーケティング力を利用できる。さらに大企業との安定した取引は財政基盤を強化しうる。しかしブラジルにはこれらを促す条件がない。

ブラジルの中小企業に関する多くの調査（例えばアジア経済研究所、一九九〇）は、資金、技術調達の困難がその成長の隘路となつてゐることを指摘している。技術について言えば、新しい技術を知る機会に乏しく、またたとえ知つたとしてもどのようにその技術に接近するかというチャンネルがないという問題をかかえている。これは一つには、先に述べたように、大企業との関係が乏しいことによつてゐるが、これに加えて中小企業が組織化されておらず、その結果中小企業間の交流機会が乏しいことにもよる。もう一つは政府との関係が希薄であることである。政府は中小企業経営指導センター（CEBRAE）を通じて経営技術指導をしているが、それに接近できる企業はきわめて限られてゐる。その一つの理由は中小企業が組織化されていないために、センターは個々の企業と別々に接触することになり、行政コストが大きくなるからである。

情報の不足は技術にとどまらない。経営ノウハウについても同じである。例えば中小企業はその多くが何らの財務管理をしていない現金出納のみの管理であり、ほとんどが原価管理をしていない。すべて財務は経営者の頭のなかという企業が多い。こうした経営のあり方は大企業との取引関係が希薄であることにも原因しているだろう。くわえて行政の対応にも問題がある。一九八四年成立した「零細企業法」は、零細規模の企業について納税の減免のほか会計帳簿、会計報告の免除、社会保障負担について最低料率の適用などを定めてゐる。このことは零細企業の育成より

も、その経営の近代化を抑制する危険がある。

要するにブラジルの中小企業は孤立している。そのことが多様な規模の企業による分業の進展を妨げ、産業全体の効率を低めている。