

第3章

ブラジル：グローバル化と企業の競争戦略

はじめに

ブラジルの企業は1980年代以降とりわけ1990年代に経済自由化という大きな経営環境の変化に直面した。輸入関税の切下げ，非関税障壁の撤廃，さらには産業にたいする奨励措置の廃止は，ブラジル企業を輸入品との厳しい競争に晒した。また，外国からの投資にたいする制限，外国資本を差別し国内資本を優遇する法的，制度的措置の撤廃は，国内市場において外資系企業と厳しい競争を強いた。少なからぬブラジル企業が競争に敗れ市場から退出し，あるいはM&A（吸収合併）の対象となった。かつての輸入代替工業化の時代のような微温的な環境はもはや存在しない。ブラジル企業はグローバルな競争の世界に生きているのである。

本章は，経済のグローバル化のなかでブラジル企業がとった競争戦略を論じるものである。ここでいう競争戦略は次のような意味である。企業戦略が企業全体に関わる戦略とりわけ製品あるいは事業のポートフォリオの決定に関わる戦略であるのにたいして，競争戦略（competitive strategy）は個々の製品あるいは事業に関わる戦略，具体的にはマーケティング，生産，研究開発その他の戦略であり，それらを通じてライバル企業にたいして競争優位（competitive advantage）を実現するための戦略である（加護野 [1996]）。

競争戦略は，製品あるいは事業ごとに異なる。多様な製品，業種をすべてとりあげることはできない。そこで本章では，財の種類ごとに代表的な製品，

業種を選んで議論することとしたい。いわゆるコモディティではオレンジ・ジュース、大豆油を、耐久消費財では自動車、白物家電を、非耐久消費財から食品、履物を取りあげる。競争戦略は、こうした製品、業種の種類だけではなく、それが国内市場をおもにターゲットとしているか、それとも輸出かによって異なる。とりあげた製品では、市場の重要な部分を輸出とするものはオレンジ・ジュース、履物であり、ほかは国内をおもな市場としている。ただし、自動車はメルコスル（南米南部共同市場）の枠組みのなかで輸出が重要な目標とされてきた。なお、本章で議論の対象とする企業には、国内民間資本いわゆる民族系企業だけではなくブラジルに住所をおく外資系企業を含むこととする。

以下、まず第1節で経済自由化によってブラジル企業がおかれた競争環境を論じ、事業のポートフォリオに関わる企業戦略を概観する。つづいて第2節で、製品あるいは業種ごとにブラジル企業が採用した競争戦略を論じる。第3節では企業の競争戦略が長期的に企業とブラジルの産業に持続的な発展をもたらすものかどうかを試論的に論じたい。最後に、むすびで、本章のまとめをしたい⁽¹⁾。

第1節 経済自由化と競争環境の変化

1990年代にブラジル企業をとりまく競争環境は大きく変わった。経済自由化はその引き金であった。輸入自由化はブラジル企業を輸入品との競争に晒した。資本の自由化は多数の外国企業の新たな参入を促した。参入はしばしばM & Aの形をとった。ブラジルに限らず国際的に進行するグローバル化と大企業の競争行動がこれらをいっそう刺激した。ブラジル企業の企業戦略と競争戦略を規定したのはこうした競争環境の変化であった。

1. 経済自由化

ブラジルでは1988年にはすでに「新工業政策」が実施され関税率が切り下げられたが、不徹底に終わった。開発政策を大きく転換したのは1990年の「産業貿易政策指針」である。「新工業政策」によって43%に引き下げられた平均関税率は、「産業貿易政策指針」によって1994年までに14.3%まで大幅に引き下げられた。あわせて輸入にたいする量的制限を取り除き、国内類似品の輸入を禁止した「類似品法」を廃止した。他方で、国内工業に与えられていた数々の金融、税制上の恩典を原則廃止した。

貿易自由化に加えて資本自由化も断行した。1991年には利潤送金法を改正し、一定率以上の海外利潤送金に課せられていた加算税を廃止した。1995年に憲法を改正し租税、行政上の外資系企業への差別を撤廃した。一連の中央銀行回章によってM & Aによる資本構成の変更・増資の登録、資本財の無為替輸入、特許、商標の工業所有権の資本金への組み入れなど外国投資手続きが簡素化された。情報産業など特定部門にたいする外国投資の制限措置（市場留保）も撤廃された。1996年には工業所有権法が改正され特許対象、強制実施権の範囲を拡大するなどした⁽²⁾。

貿易自由化は、あらゆる財において、輸入比率すなわち国内需要に占める輸入の割合を高めた。輸入比率の上昇は資本財、耐久消費財でとりわけ大きい（表1）。資本財工業は、「失われた10年」といわれた1980年代における景気の低迷と設備投資の減少によって衰退しつつあったが、輸入自由化がそれに拍車をかけた。ヴィラーレス（Villares）、コブラズマ（Cobrasma）、デジニ（Dedini）などかつてブラジルを代表した企業が破綻した。しかし資本財輸入の増加は、工業全体で生産技術、生産組織の革新を促しもした。耐久消費財では、関税率の引下げと1995年以降の経済の回復・インフレの収束（購買力の向上）があいまって輸入が急増した。他方で輸出比率すなわち生産に占める輸出も増加したが、その伸びは輸入比率ほどではなく、またその増加は、輸

表 1 製造業の対外開放度

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
輸入÷見掛け消費(%)										
非耐久消費財	2.6	3.0	4.0	3.4	3.7	4.4	7.2	7.0	7.9	8.1
耐久消費財	7.8	9.2	12.9	10.9	11.6	12.3	16.7	18.5	24.9	30.3
加工中間財	5.2	6.4	8.6	8.8	10.1	12.2	16.9	17.8	19.7	20.8
中間財	2.2	2.9	4.8	5.5	8.8	7.5	10.3	11.4	12.2	10.4
資本財	11.4	17.7	28.1	23.7	23.8	28.0	39.0	46.9	54.8	57.0
輸送機械	2.1	3.2	6.3	6.7	9.0	11.6	14.9	12.9	16.5	22.6
合計	4.5	5.9	8.1	7.9	9.2	10.6	15.1	13.8	18.4	19.1
輸出÷生産(%)										
非耐久消費財	6.9	7.9	9.1	10.4	10.2	9.2	10.3	10.4	10.2	10.7
耐久消費財	12.6	12.7	16.6	17.7	14.8	13.2	12.4	14.3	19.8	32.7
加工中間財	10.1	10.9	14.9	15.9	14.7	15.1	16.8	16.9	16.6	16.5
中間財	7.0	7.6	8.5	10.0	10.6	11.8	12.5	10.6	10.4	10.1
資本財	7.7	7.9	14.7	13.6	13.1	14.5	15.3	18.9	22.6	24.2
輸送機械	10.5	10.8	15.7	17.1	14.4	12.5	9.6	11.1	14.2	20.4
合計	8.8	9.4	12.3	13.3	12.5	12.2	13.0	13.0	13.7	14.8

(出所) Moreira [1999a] .

送機械に代表されるように、メルコスルの枠組みによる輸出が寄与するところが大きかった。

貿易自由化は、こうした輸入の増加に現れる以上の影響を、ブラジル企業に与えた。自由化はブラジル企業に対し製品コストの引下げへの強いプレッシャーを加えた。それは閉鎖経済のもとで生きてきた企業にとって大きな変化であった。輸入代替工業化のもとで長くブラジル企業はコストに期待する利益を上乗せするという価格形成行動をとっていた。しかし、開放経済のもとでは、価格は輸入価格によって所与のものとして決められており、利益を獲得するにはコストをいかに削減するかが重要な課題となった。

ブラジル企業へのプレッシャーはコスト削減にとどまるものではない。輸入品との競合のなかで、品質の向上、新製品開発と製品の多様性(品揃え)、消費者へのQR(クイック・レスポンス)による商品提供、アフター・サービスなどもまた要求されることになった。ここで問題なのはこれらの要求が相互

に対立的なことである。たとえば、品質を高めようとする製品コストを引き上げる可能性がある。多様な製品の生産も製品コストを引き上げる可能性がある。QRは無理な開発と生産によって製品の品質を損ねるかもしれない。ようするに、開放経済のなかで、ブラジル企業にはコスト削減その他の課題を同時に達成することを求められたのである⁽³⁾。

2. 外国企業の参入と産業組織

外国企業の参入もまた、競争手段の多様化とともに、経済自由化以後ブラジル企業が直面した競争環境の変化であった。1990年代ブラジルに多数の外国企業が直接投資をつうじて参入した。そのかなりの部分がM & Aによるものであった。外国企業の参入、M & Aは同時に、第2節で述べるように、産業における外国企業の優位という競争の帰結をもたらした。外国企業が多く競争手段において比較優位をもっていたからである。

著しい経済変動のなかで投資を躊躇していた外国企業は、1994年のリアル・プランの成功によってインフレが収束し経済が安定化すると、徐々に投資を増加させた。1990年代末には直接投資額は年に300億ドルに達した。当初その大半は民営化への資本参加であったが、次第にその割合は減少し代わって民間セクター向けが増加した。CEPAL [1998], Mortimore [2000] は、ラテンアメリカへの外国企業の投資を企業戦略によって、効率性追求、天然資源追求、市場（国内および地域）追求に分類しているが、ブラジルについては、その戦略がもっぱら市場追求によるものであるとし、自動車（国内、メルコスル市場向け）、アグロインダストリーを事例としてあげている⁽⁴⁾。

1990年代のブラジルへの投資で際立った特徴はその多くがM & Aによるものであったことである。M & Aは当初民営化への参加が大半を占めたが、徐々に民間部門への投資が増加した。製造業では多くの有力な民族系の企業がM & Aの対象となった。製造業部門における外国企業による主なM & Aは表2のとおりである。

表2 ブラジル製造業における外国企業による主要なM&A(1994～2000年)¹⁾

業種と被買収企業	買収企業(国名)	金額 (100万ドル)	年
食品・飲料			
Adria Prod.Alimentícios	Quaker Oats(米国)		1994
Laticínios Avare	Nabisco(米国)		1955
Lacta	Philip Morris(米国)	170	1996
Ceval Alimentos(100%)	Bunge y Born(バミューダ) ²⁾	1,200	1997
Kibon S.A.	Unilever(オランダ)	930	1997
Molinos de Soja-Sadia	Archer-Daniels-Mid. (米国)	165	1997
Agroceres	Agroceres, Monsanto do Brasil.(米国)		1997
Ind.Alim.Carlos Brito	Bombril-Cirio(イタリア/ルクセンブルグ)		1998
Frigorífico	Socma Sociedad(アルゼンチン)	255	1999
Poema Ind. de Bebidas	Embotelladora Andina S.A.(チリ)	108	1999
Arisco Industrial Ltda.	Bestfoods(米国)	752	2000
Cia. Mineira de Refresco	Coca-Cola(米国)	120	2000
繊維			
Celbras	Rhodia(フランス)		1994
石油化学・化学			
Petroquímica União	Union Carbide(米国)		1994
Petroquímica Bahía	Dow Chemical(米国)		1995
Timtas Coral	Imperial Chemical Int 1(英国)	390	1996
Kenko do Brasil	Kimberly-Clark(米国)		1996
Lab.Carlo Erba	G.D.Searle & Co.(米国)		1997
Kolynos	Colgate-Palmolive(米国)	1,000	1997
Plytoervas	Bristol-Myers Squibb(米国)		1998
Deten Química S.A.	Petroquímica Española(スペイン)	151	2000
金属・窯業			
Cimentos Serrano	Cimpo-Cimentos(ポルトガル)	380	1997
CTS/Acesita	Usinor(フランス)		1998
Brennardo Group	Cimentos Portugal(ポルトガル)	594	1999
電気・電子			
Continental 2001	Bosch/Simens(ドイツ)		1994
Refrigeração Parana	Eletrólux(スウェーデン)		1996
Cia. Eletrônica Celma	General Electric(米国)		1996
Dako	General Electric(米国)		1996
Brasmotor(33%)	Whirlpool(米国)	217	1997
Arno(41%)	Groupe SEB(フランス)	153	1997

業種と被買収企業	買収企業（国名）	金額 (100万ドル)	年
Ficap(67%)	Madeco(チリ)		1997
Brasmotor S.A.	Whirlpool(米国)	283	2000
NEC Mfg. Facility 機械	Celestica(カナダ)	120	2000
Iochepe Maxion	AGCO Corp(米国)	260	1996
Elevadores Sul	Thyssen Krupp(ドイツ)	109	1999
SLC John Deere 自動車部品	Ind. John Deere (メキシコ)	174	1999
Metal Leve	Mahle/Cofap(ドイツ / イタリア) ³⁾	80	1996
Cofap(70%) ³⁾	Magneti Marelli(ドイツ)	130	1997
Freios Varga	Grupo Lucas (英国)		1997
Sabo Ind.e Com.Ltda.	Federal Mogui Corp.(米国)	180	1999
DHB Componentes Auto.	DHB Componentes Auto. (ブラジル)	100	1999

(注) 1) 1999～2000年は買収金額100万ドル以上。

2) 原資料ではアルゼンチンとされるが、法律上はバミューダ。

3) ドイツ企業 Mahle が30%所有。

(出所) CEPAL [1998] [2001] から作成。

M & A についてはKPMGの調査が知られているが、より詳細な調査が Miranda [2000] によってなされている。それによれば、1991～99年に1149件の買収がなされた。金額が判明している565件の合計は1170億ドルに達した。件数でもっとも多かったのが金融で210件、つづいて食品・飲料・タバコ88件、鉄鋼・金属85件、自動車部品82件、石油化学66件などとなっている。金額では電気343億ドル、通信264億ドル、金融145億ドル、鉄鋼・金属68億ドル、食品・飲料・タバコ42億ドル、鉱業41億ドル、石油化学41億ドルなどとなっており、政府系企業の民営化がらみのものが上位を占めている。1149件の買収のうち686件が外国企業による民族系企業、政府系企業および外資系企業の買収であり、その総額は、金額が判明しているものだけで、534億ドルに達した（Miranda [2000: 16～17]）。ようするに、ブラジルの企業買収は外国企業によるブラジル企業の買収が大半を占め、金額の面では、公企業の民営化が重要な契機となり、他方件数では、伝統的な工業分野である食品などを含み、多様な産業がその対象となっている。

表3 製造業の上位4企業（CR4）への集中度の業種¹⁾分布（％）

	1976	1995	1997
CR4 集中度(％)			
CR4 25	14.7	11.9	11.2
25 < CR4 50	34.7	40.6	36.4
50 < CR4 75	28.7	27.3	28.0
75 < CR4 100	22.4	20.3	24.5
CR4 集中度(％), 輸入を調整			
CR4 25	16.8	20.9	18.9
25 < CR4 50	36.4	42.0	40.9
50 < CR4 75	35.0	25.2	23.8
75 < CR4 100	11.9	12.5	10.5

(注) 1) 4桁分類。

(出所) Moreira [1999b]。

民営化，M & Aはブラジルの大企業体制を大きく変化させた。民営化の進展によって政府系企業の位置は大きく後退した。代わって民間企業のシェアが増大したが，1990年代末には民間企業のなかでも外資系企業のシェアが増加し，反対に民族系企業のシェアが減少しはじめた。EXAME [2001]によれば，最大売上げ500企業の売上げ合計に占める民族系企業，外資系企業，政府系企業のシェアは，1990年でそれぞれ42.8％，31.0％，26.2％，1995年で43.6％，33.3％，23.1％であったが，2000年には35.7％，45.6％，18.7％となった⁽⁵⁾。

外国企業の参入，M & Aは産業組織にどのような影響を与えたであろうか。Moreira [1999]は1990年代におけるブラジル製造業の集中度の変化に関する調査がそれを示している(表3)。すなわち，高い集中度を示す業種(4桁分類)の数は傾向として増加したが，輸入を考慮し国内生産と総供給(国内生産と輸入)の比率で調整した場合には，集中率の高い業種はむしろ減少した(Moreira [1999b: 343-351])。このことは，産業組織は集中度を高めているものの，輸入品の参入によって国内市場をめぐる競争が激化していることを意味している。つまり開放経済のもとで市場で高いシェアをもつ企業も輸

入によって強い競争圧力を受けている。加えて直接投資による新規参入の可能性が常に存在する。ブラジルの企業は、輸入、直接投資によるライバルの出現という圧力のなかで、競争戦略をとる必要に迫られているのである。

3. 事業戦略

グローバル化にともなう競争の激化は、企業に新たな競争戦略の採用を強いているが、それと同時に事業のポートフォリオ戦略の変更を求めている。ポートフォリオ戦略とは、企業の長期的目標、事業の配分を決定することであり、そのための行動方向、目標達成のための資源配分を決定することである。企業は成長にともない多様な事業を営むようになるが、そこで問題となるのは多角化した事業をいかに管理するか、資源をいかに配分するかである。

経済自由化以降ブラジル企業が採用した企業戦略はコア・ビジネスへのいっそう強い傾斜であった。もともとブラジル企業は専門化の度合いが高く、初期工業化の段階で多角的な事業を営んでいた企業集団も、社会的分業の進展と競争の出現のなかで、専門化の度合いを強めた（小池[1991]）。経済自由化以降そうした傾向がさらに強まった。たとえば、後述のように、エリング（Hering）は、アパレルを残し、大豆油ではブラジル最大の企業であった子会社セヴァル社（Ceval）を手放した。これはエリングにとってアパレルが本業あるいは天職であったことと、大豆油で事業を引き継いだブンヘ・イ・ボロン社のような穀物メジャーとの競争が容易でなかったからである。コア・ビジネスへのいっそうの傾斜とともに、多くの民族系企業は、国内外での競争の激化のなかで、コア・ビジネス自体を売り渡し、製造業での活動を停止した。民族系企業が売り渡した事業は、機械、電子、自動車部品から食品など多様な業種にわたる。それらの事業を引き継いだのは外国企業であった。

こうした事業戦略は企業成長にとってどのような意味をもっているだろうか。世界の製造業の付加価値構成をみると資本、技術集約的な財、なかでも

電子・電機産業の成長率が著しい。東アジアの製造業では付加価値構成に占める電子・電機産業の割合が世界の平均を大きく上回って伸びた。これにたいしてブラジルの製造業は、世界のそれと同様な構成変化をとげているが、東アジアに比べると資源加工型の産業の比重が一貫して高い。自動車産業の比重は高いが、反対に電子・電機産業の比重が著しく低い（UNIDO [2000]）。

こうした傾向は輸出においてさらに著しい。オルタらのブラジル製造業の顕示比較優位（RCA）に関する研究（Horta e Souza [2000]）によれば、経済自由化以後ブラジル製造業は資源加工型工業（鉄鋼、紙パ、ゴム、繊維、食品、食肉）への傾斜によって世界市場に参加した。顕示比較優位指数が1を超えるもの（ブラジルが世界で比較優位をもつもの）はこれら資源加工型工業であった。しかし、それらはすべて世界市場での需要が低下しているものばかりである。すなわち、世界貿易をみると資本、技術集約的な財、なかでも電子・電機産業の成長率が著しい。労働集約財は全体に停滞的ではある（ただし、繊維は、賃金の低い発展途上国から輸出が増加したため、貿易が増加している）。東アジアの輸出では電子・電機産業の比重が著しく上昇している。他方でブラジルが傾斜した資源加工型は全体に世界市場でのシェアを大幅に低下させている。

民族系企業が現在でも事業を維持しているのは、世界の製造業の発展の方向性からみれば停滞的な産業である。反対に今後成長が見込まれる産業は少ない。企業によっては成長が停滞的な業種に位置する事業を残し成長が見込まれる業種を売却した例もある。ようするに、ブラジル民族系企業がとった企業戦略、事業の再編成はこうした製造業の世界的なトレンドと非整合的である。それは企業成長を約束しない。

しかし、事業の成長性は、需要の成長性という外部環境に一方的に決定されるわけではない。競争戦略によっては、需要が停滞的な産業においても、新たな市場を掘り起こすことも可能である。適切な競争戦略によって内外市場でのシェアを高めることも可能である。多くの産業で民族系企業から外資系企業へとリーダーが交代した。民族系企業が事業を売却したのは、適切な

競争戦略を策定しえなかったからであり、そのための資源が不足していたからである。民族系企業が売却した事業を外国企業が引き継いだのは、新たな競争戦略の実行によって市場を創造したり市場での競争優位を獲得できるという見通しからである。民族系企業のなかにも適切な競争戦略によって成長を果たしている企業が存在する。

第2節 企業の競争戦略

これまで述べたような競争環境の変化はブラジル企業に新たな競争戦略の採用を強いた。企業がとる競争戦略は、企業ごとに異なり、その全体を示すことは困難であるが、同一の産業に属する企業は類似の競争戦略をとる傾向をもつ。これは一つには競争優位の要因が共通していることと、もう一つには企業が競争の過程で相互に学習する結果である。とはいえすべての企業が同一の競争戦略をとり、また成功をおさめることがないのも事実である。これは、初期条件が企業によって異なるからであり、そのことが競争戦略の具体的内容に違いを与えるからである。以下、主要産業におけるブラジル企業の競争戦略を検討しよう。

1. コスト競争力強化 コモディティ

一次産品とその加工品、いわゆるコモディティはブラジルが最も高い競争力をもつ産業である。その国際競争力は、先にみたように、グローバル化のなかで上昇している。コモディティでの競争力の要因は何よりも価格にあり、コストをいかに引き下げるかが市場で勝者となる条件である。もちろんコモディティといっても一様ではない。たとえば鉄鋼のように品質、製品の多様性が競争優位の源泉となる産業もある。農産加工品の場合にも品質、安全性が重要となる。しかし、他の産業と比べた場合、コストが競争力を決定する

度合いが高い。

(1) オレンジ・ジュース

濃縮還元オレンジ・ジュースはブラジルの代表的なコモディティである。ブラジルはオレンジ生産で世界の24%（米国22%）、濃縮還元ジュースの生産で46%（米国46%）、輸出で82%（米国8%）を占める（FNP [2000: 31]）。フロリダの代替的な産地にすぎなかったブラジルが世界最大の輸出国になったのは、何よりも原料であるオレンジが低価格で調達できたからである。搾汁メーカーの農家との継続的な取引が安定的な原料獲得を可能にしたという理由もあった。濃縮還元技術の進歩が輸送コストを削減し、市場を地理的に広げたことも理由であった。しかし、ブラジルのオレンジ・ジュースが世界を席巻したもう一つの理由は、ブラジルの搾汁メーカーが他に先んじて、工場から積み出し港までのトローリー輸送、港から消費国までの冷凍船輸送（タンカーによるバルク輸送）、消費国での貯蔵施設からなる輸送システムを構築したことにある。とりわけ多大な投資を必要とする冷凍船の建造は国際的な競争優位の理由となった。バルク輸送システムは1980年にカーギル（Cargill）によって考案されたものだが、シトロスーコ（Citrosuco）、クトラレー（Cutrale）など民族系企業はそれを積極的に導入した。民族系企業の搾汁能力は、カーギル、ドレイフス（Louis Dreyfus）などの穀物商社を圧倒している⁽⁶⁾。

経済のグローバル化のなかで、その生産コストの低さと生産・流通システムを背景に、ブラジルのオレンジ・ジュースの市場を広げ、米国がもつ海外市場を侵食した。これに対して米国は国内市場を守るべくブラジル産オレンジ・ジュースに高額な課徴金を課した。しかし、それはブラジル企業の対抗措置をもたらす結果になった。すなわち搾汁メーカーによるフロリダのオレンジ農園の取得と搾汁メーカーの買収を促したのである。1999年でフロリダの搾汁機台数の36.3%がブラジルの4大メーカーの支配下にある⁽⁷⁾。フロリダへの進出は米国のストレート・ジュース市場を獲得するためでもある。米

国の消費者は濃縮還元よりもストレート・ジュースの選好を強めているが、関税に加えてかさばるストレート・ジュースの輸送費を負担はできない。米国のオレンジ・ジュース市場を獲得するには現地での生産が不可避であった。

(2) 大豆油

コストの低さとともに垂直的な生産・流通システムが国際的な比較優位の源泉となっているブラジルのコモディティとして大豆油がある。1970年代以降急速な発展をとげた大豆油は、契約農家をつづじる安定的な原料調達と国内外市場の開拓が、その優位性の要因であった。大豆と大豆油の生産は南部が中心であったが、1980年代以降中西部のセラード地域で大豆栽培が開始されると、搾油メーカーは中西部で農家と契約しあるいは自ら農地を購入し大豆を調達した。搾油工場はなお大半が南部に立地しているが、徐々に中西部に立地する搾油工場が増加しつつある。そこで問題となるのが輸送ルートの確保である。ブラジル政府は鉄道、道路などの整備を進めているが、これに加えて一部の大豆生産者が自ら道路舗装を行い、他方でカーギルなどはアマゾン河を大豆輸送に利用すべく貯蔵施設を整備するなどしている。その結果輸送コストが大幅に低下し、大豆の国際競争力が飛躍的に向上した。今後セラード地域に搾油工場が多数立地するようになれば、鉄道、道路、河川を利用して、大豆油もまた海外に輸出されることになる。

オレンジ・ジュースと異なりブラジルの大豆、大豆油の生産と市場を支配しているのは、カーギル、ブンヘ・アリメントス (Bunge Alimentos)、コインブラ (Coinbra, Louis Dreyfusの子会社) などの穀物メジャーである。歴史的にみると大豆油の生産はセバル (Ceval)、オベブラ (Olivebra) に代表される民族系企業によって始められ、国内、輸出のほとんどはこれらの企業によってなされていた⁽⁸⁾。現在でもカラムル (Caramuru)、ブラズウェイ (Brasway) など有力な企業がある。しかし、1980年代以降の国内経済の不安定性、農業保護政策の撤廃、為替リスクなどの理由から、有力な民族系搾油メーカーが経営危機に直面した。その結果セバルは1997年にブンヘ・イ・ボルンに売却

された。穀物メジャーの役割が増大したもう一つの理由は、それらの企業が大豆、大豆油の国際的な流通を支配しているからでもある。

2. 品質とコスト競争力向上 非耐久消費財

非耐久消費財には多様な産業が含まれる。競争優位の源泉としては製品コストが重要であり、経済自由化以降その重要性は高まったが、他方で品質の向上もまた重要な競争手段となった。需要は全体としては停滞的ではあるが、人々の生活にとって基本的な財であり、また競争戦略によっては新たな需要の創造が可能な分野である。これらのことは製品が国内市場向けであるか輸出であるかを問わない。

(1) 食品工業

食品工業はもっとも重要な非耐久消費財産業である。その工業は本来的に市場に粘着的 (sticky) で需要の大半が国内生産によって満たされる。消費者の好みは市場特殊的であるためと、輸送が困難あるいはコストが高く、にもかかわらず価格が主要な競争手段となっているからである。他方で食品は、消費者がより大きなメーカーの商品を選択し、格別な不都合がなければそれを繰り返し購入するという性格をもつ。また消費にあたって広告宣伝の効果が大きい。こうした理由から規模が大きくブランド力の強い企業に売上げが集中する傾向をもつ。ブラジルでは地域間、階層間の食習慣の差異などから食品工業では多数の企業が存在したが、都市化の進展などから食習慣の差異が均質化し、広域に商品を販売しうる大企業の役割が次第に大きくなった。加えて所得の上昇は、価格だけではなく、製品の品質、多様性の重要性を高めたが、これもまた製品開発力、品揃えが可能な大企業の地位を高めた。

食品工業の大企業の多くは外資系企業である (表4)。民族系企業ではサディア (Sadia)、ペルディゴン (Perdigão) の2社があるのみである。食品工業はかつては民族系企業が優位な産業であったが、経済自由化以後企業体制

表4 10大食品メーカー

順位	企業名	売上げ 100 万ドル, 2000年)	摘 要
1	Nestle	2,574.8	スイス, 乳製品など総合食品。1960年設立
2	Bunge	1,961.9	バミューダ, 総合食品。2000年9月 Ceval Alimentos, Santista Alimentos を合併 Bunge Alimentos を設立。Ceval は1997年 Hering から買収。2001年7月傘下の製パン会社 Plus Vita, Pullman を Bimbo (メキシコ)に約6500万ドルで売却。併わせて Ana Maria などの商標も売却。
3	Sadia	1,740.6	ブラジル, 食肉など
4	Cargill	1,664.0	米国, 大豆油, オレンジ・ジュースなど総合食品。1965年の Cargill Agricola Ltda. 設立が起源
5	Perdigão	1,037.9	ブラジル, 食肉など
6	RMB	791.6	米国, Bestfoods。1929年設立
7	Parmalat	791.6	イタリア, 乳製品など総合食品。1972年民族系企業との事業提携によってブラジル市場に参入。1990年代以降企業, 商標の買収によって事業拡大
8	Kraft Lacta	731.6	米国, チョコレートほか総合食品
9	Fleishmann Royal Nabisco	513.3	米国, ビスケットなど総合食品
10	Seara	496.0	バミューダ Bunge y Born。1956年設立, 1980年代にCeval傘下に。現在は Bunge y Born グループ企業として独立。食肉など

(出所) EXAME, *Melhores e Maiores 2001. O Estado de São Paulo*, 各号。

は大きく変わった。外資系企業が優勢ななかで食肉, 冷凍食品を主の事業とするサディア, ペルディゴンが, 厳しい市場競争のなかでその地位を維持できたのは, 需要の成長が著しい冷凍食品に事業を展開するとともに, その分野で積極的に新製品を投入し, 品揃えを増やしたからである (Bonelli [1998])。

経済自由化のなかで食品工業では, 価格競争力とともに, 新製品投入による製品差別化が重要となったが, この分野で新しい競争戦略をもっとも体現しているのはイタリアのパルマラト (Parmalat) である。パルマラトはその戦略を実現するため M & A を積極的に行った。パルマラトのブラジル市場への

表5 パラマラト社の M & A

買収の形態	主要な被買収企業
水平型	Forlat, Teixeira, Alimbra, Via Láctea, Lacesa, Sodilac, Cilpe, Ouro Preto, Betânia, Betávia
垂直型	Gogo, Mocoa, Spam, Betânia, Betávia
同心円型	Supremo, Santa Helena, General Biscuits
コングロマリット型	Bolls, Etti, Neubauer

(出所) Faveret et al. [1999].

参入は1972年にすぎず、その成長は1990年代以降のM & Aによるものである。Faveret et al. [1999] はM & Aを、水平型M & A (規模経済の実現、市場シェアの増大、新しい地域への急速な進出のため同業種の企業を買収する)、垂直型M & A (市場支配、商品販売の機動性、原料の安定調達のため川上、川下の企業を買収する)、同心円型M & A (輸送コスト削減、食品部門のノウハウの早急な吸収、製品ラインの拡大、新市場への参入など、シナジー効果を狙った非関連製造、サービス企業を買収する)、コングロマリット型 (リスクの分散、投資機会の利用を目的とした何らシナジー効果のない企業を買収) に分類したうえで、パラマラトが表5に示すように多様な目的をもってM & Aが行われたことを示している。規模経済の実現、市場シェアの増大のため同業種の企業を買収を行った。M & Aは後発企業が多様な目的を早期に実現し市場での競争優位を実現する手段であった。パラマラトは、M & Aをつうじて多数の企業とブランドを取得し、乳業、小麦製品、野菜加工品、果汁などの総合食品メーカーとなった (Parmalatホームページ)。

M & Aが成立するのは、前述のように、買い手が買収企業にもとの所有者よりも高い価値を見いだすからである。伝統的な工業である食品工業でM & Aが多いのは、新製品投入、品揃え、冷蔵・冷凍、流通、広告宣伝などをつうじて国内市場の深耕が可能であり、またパラマラトの例が示しているように、水平、垂直、多角的な統合がコスト削減、市場支配のうえで意義があるためである。

(2) 履物工業

非耐久消費財の一つである履物工業が採用した競争戦略は、製品の品質を高めることとコスト削減である。革靴を中心とする履物はブラジルの伝統的な工業であり輸出産業の一つである。Schmitz and Knorringa [2000] によれば、ブラジル製品の海外バイヤーの評価は、価格において中国、インド製品に劣るものの、品質では中国、イタリアと同等、リードタイムで中国、インドを上回りイタリア並み、納期では中国に次いで評価が高く、ロットの大きい注文への対応では中国とともにもっとも優れ、加えて小ロットの注文とデザインではイタリアに次いで高い評価を受けている。こうした高品質で多様な製品の生産とそれらのクイック・デリバリーを支えているのは、リオグランデスル州、サンパウロ州に形成された産業集積と中小企業間の柔軟な分業である。1980年代以降輸出市場でアジア製品との競合に晒されてきたが、米国などでOEM(相手先ブランドでの生産)取引関係を強化し、そのための品質向上に努力してきた(Schmitz [1999])。

ブラジルの履物工業は、こうした品質向上と市場開拓に加えて、価格競争力を高めるため、1990年代に国内の後発地域に生産拠点を設立した。最大の産地であるリオグランデスル州のシノバレイでは内陸部に工場を一部移した。しかし立地変更でより重要なのはセアラ、バイア州などブラジル北東部での工場建設である(Gorini et al. [1998])。北東部での立地の目的は低賃金労働力の利用と地方政府の奨励措置の利用である⁽⁹⁾。製品、生産システムにおいて伝統的な産地(リオグランデスル、サンパウロ州)と新興の産地(北東部)では異なる。伝統的な産地では高価格品を中小企業間の分業で、新興の産地では低価格品を垂直統合生産体制によって生産している⁽¹⁰⁾。2000年に履物工業の売上げ上位20社のうち北東部を住所とする企業は7社であり、その売上げ合計は20社合計の31.2%を占める(Gazeta Mercantil [2001])。これは、産地の北東部への移動と、北東部の企業が垂直統合による大規模な生産体制をとっているためである。これらのことはダコタ(Dakota)の立地政策にもみ

表 6 Dakota Calçados Ltda の立地

会社名, 工場名	州 ¹⁾	設立年	従業員数	備 考
Dakota Calçados Ltda				本社
Matriz	RG	1976	600	皮なめし工場
Divisão Solados	RG	1996	200	
Filial Picada Café	RG	1992	400	
Filial Salandi	RG	1988	650	
Filial Bom Retiro do Sul	RG	1992	820	
Dakota Iguatu S.A.				
Filial Iguatu S.A.	CE		1,550	
Dakota Nordeste				
Filial Maraguape	CE	1995	2,600	最初の北東部工場
Dakota Russas S.A.				
Filial Russas	CE		850	
Divisão Solados	CE		300	皮なめし工場

(注) 1) RG: リオグランデスル州, CE: セアラ州。

(出所) Dakota Calçados Ltda ホームページ。http://wh3.terraempresas.com.br/dakota.
2001年7月1日。

てとれる。北東部に生産がシフトしている。そこでの工場規模は従来からのリオグランデスル州の工場規模に比較すると大きい(表6)。

このように履物工業では、世界市場での競争力を維持し強化するため、品質、納期、小ロット生産などに対応する一方で、後発地域に工場を立地しコスト削減を図った。

3. 製品差別化と生産システム再編 耐久消費財

耐久消費財は生産において規模経済が働く一方で製品差別化が重要な産業である。二つをどのように調和させるかが競争優位を決定し市場の勝者となる条件である。

(1) 白物家電

冷蔵庫、洗濯機などの白物家電は各国のライフスタイルによってその形状、

機能などが異なる。加えてかさばり輸送コストが高い。こうした製品の特徴から、小国を除いて、基本的には市場での生産が一般的である。このことと高率の関税が白物家電の国内生産とブラジル企業の発展を支えていた。プラスモートル（Brasmotor）とレフィリパール（Refripar）は、1950年代の白物家電産業の成立から一貫して、ブラジルを代表するメーカーであった（以下 Anjos [2000]）。とりわけプラスモートルは、傘下企業をつうじて、プラステンブ、コンスルのブランドで冷蔵庫、セメルブランドでオーブンその他を生産し、圧倒的な市場シェアをもっていた。ブランド力を高めるため冷蔵庫の生産、販売で米国の白物家電メーカーのワールプール（Whirlpool）、流通のシアーズとジョイント・ベンチャーを設立もした。プラスモートルの市場支配は既存メーカーとブランドの買収によって次第に強まったが、レフィリパールもまた企業買収をつうじて発展を遂げた。レフィリパールは冷蔵庫、電子レンジ技術の獲得のため、米国、日本企業と資本提携を結んだ。

経済自由化はこうした市場のあり方を一変させた。関税は、1990年から1994年に、冷蔵庫で60%から20%に、電子レンジで60%から30%、洗濯機で40%から20%などと、大幅に切り下げられた。それは外国からの高機能の製品輸入を可能にするものであったが、現実には先に述べた白物家電がもつ特徴から、輸入はさほど増加しなかった。1994年のレアル・プランによるインフレの収束によって低所得層を中心に新規および買い替え需要を増大させた。こうして需要は引き続き国産品によって満たされることになった。そこでの競争優位は価格によるものであった。

しかし、消費者が国産品に満足しているわけではなかった。とりわけ高所得層は高機能の白物家電を強く求めていた。高機能の製品投入、製品差別化が課題となったが、プラスモートルなど国内メーカーにはそのための製品開発能力、生産技術が不足していた。結局高付加価値製品は新規参入した外国企業によって供給されることになった。プラスモートル、レフィリパールなどの民族系企業は傘下の会社、ブランドを外資系企業に売却した。

買収後外資系企業は低価格品については従来のブランドを使い、高級品に

は自らのブランドを使うという戦略をとった。それは著しい社会、所得格差をもつブラジル特有の市場構造に対応するものである。たとえば、ドイツのボッシュ（Bosch）によるコンチネンタル21（Continental 21）の買収では、大衆向けの製品については従来のブランドを、トップブランドについてはボッシュ・ブランドを使い、双方の市場への浸透を図った（Anjos [2000: 42]）。

（2）自動車産業

新製品投入、製品差別化という競争戦略は自動車産業においてもみられた。経済自由化にともなう輸入の急増に対応してブラジルでは既存メーカーに有利な自動車規則が1996年に制定されたが、この規則は海外自動車メーカーの新規参入を促進し、国内市場をめぐる競争を激しいものとした。1990年以降政府は、国内市場の拡大と国際競争への配慮から、1000cc以下の大衆車を税制上優遇したため、この分野でメーカーは新しいモデルを次々に投入し、また電子化など差別化を図った（Carvalho Coord. [1997]）。

しかし、多数の自動車メーカーによる激しい競争に加えて、新製品投入、製品差別化政策は、規模経済の利益を減殺し個々のメーカーに生産コストの上昇という負担を強いた。製品の多様化・差別化と生産コスト削減という二つの目標を達成するためアセンブラーは大幅な生産組織の再編を図った。一つはグローバル・ソーシング（世界調達）である。その目的は海外の価格が低く品質の高い部品、原材料の使用によって製品の競争力を高めることである。それは、ブラジルだけでなく世界で進んでいるグローバルな最適調達政策に沿ったものである。

もう一つの生産組織再編はフォロー・ソーシングである。アセンブラーはブラジル国内で一次下請企業に近隣に立地するように求めた。フォロー・ソーシングはJITによる納入によって在庫を減らし生産コストを削減するための政策である⁽¹¹⁾。同時にアセンブラーは一次下請企業の数进行絞り込み、しばしば単一の企業に発注している。シングル・ソーシングである。シングル・ソーシングは同一部品、原材料を単一企業に集中的に発注することによって、

一次下請企業で規模経済を実現し、部品、原材料コストを削減するとともに、アセンブラーと下請企業の取引コストを節約することを目的としている（Santos e Pinhão [2000]）。こうしたシングル・ソーシングはグローバルにも行われている。つまり同一モデルであれば単一の部品、原材料メーカーが、アセンブラーの複数国の組立工場に納入する体制がとられている（Humphrey et al. [1998]）。

アセンブラーはまたプラットフォーム（車台）の統一、モジュール生産を急速に進めてきた⁽¹²⁾。プラットフォームの統一は、多数の車種についてプラットフォームを共通化することによって生産コストを削減しようとするものである。モジュール生産は多数の部品をモジュール（製品のサブシステム、複合部品）に統合し組み立てる生産システムであるが、それは、コスト・ペナルティをとまなうことなく多様なモデルを生産する手段である。モジュール生産はまた、開発期間の短縮化、開発コスト削減、消費者への短期間での製品提供（クイック・レスポンス）を可能にする手段である。モジュール生産は1990年代後半に急速に導入されてきた。モジュール生産は1997年にフォルクスワーゲンのレゼンデ工場（トラック、生産能力3万台）で開始された。そこではたった7社のサプライヤー（モジュール・メーカー）が自ら組み立て（モジュールを組み付け）を行っている。モジュール生産は2001年には、部分的に導入されているものを含め、72万台の能力に達すると予想されている⁽¹³⁾。

このように経済自由化以降アセンブラーは、競争力を向上させるため、部品調達体制を大きく変更した。Santos e Pinhão [2000] はアセンブラーの部品調達体制の1996年から1999年の変化を表7のように例示している。そこでみられる大きな変化は、部品メーカーの民族系から外資系企業への交代、モジュール化の進展（部品生産のアセンブラーからモジュールメーカーへの移管、部品メーカーのモジュールメーカーへの移行）などである（Santos e Pinhão[2000: 82]）。

このような生産システム、企業間関係の変化は、必然的に、資本力が乏しくブラジルというローカルな市場で活動してきた民族系の部品メーカーを脱

表7 部品調達構造の変化（1996～98年）

部 品	サプライヤー	
	1996年	1999年
車体プレス	組立メーカー	<i>Thera, Aethra, Benteler, Stola</i>
座席	組立メーカー, <i>Keiper, Recaro</i>	<i>JCI, Lear, Faulecia</i>
ブレーキ, 摩擦材	<i>Freios Varga, Allied Signal, ITT, Bendix, Fras-le, Cobreq</i>	<i>Lucas Varga/TRW, Bosch, ITT Teves (Continental), Fras-le, Master(Randon), Cobreq</i>
排気装置	<i>Cofap, Arvin, Mastra, Kandon, Wiest, Sicap, Maio Gallo</i>	<i>Arvin, Tenneco/Monroe, Walker, Gillet, Wiest, Sicap</i>
計器盤	組立メーカー, <i>Plascar</i>	<i>Plascar (Siebe), Magnetti Marelli, Delphi, Visteon, Sommer Alliberti, Intemi</i>
ショックアブソーバー	<i>Cofap, Nakata, Monroe</i>	<i>Magnetti Marelli (Cofap), Dana (Nakata), Tenneco Monroe</i>
ステアリング・ギア	<i>TRW, ZF, DHB</i>	<i>TRW, ZF, DHB, Gamesa, Koyo</i>
トランスミッション・ケース	組立メーカー, <i>ZF, Eaton, Clark</i>	組立メーカー, <i>ZF, Eaton, Allison</i>
車軸	<i>Krupp, Rockwell, Iocheop Maxion, Cinpal, Sifco, Albanus</i>	<i>Krupp, Rockwell, Maxion Chasis, Cinpal, Acesita, Dana, Vallourec</i>
ピストン, リングベアリング	<i>Cofap, Metal Leve, Albarus, Centrinel</i>	<i>Magnetti Marelli, Mahle, Dana</i>
ラジエーター	<i>RCN, Colméia, Bongotti, Visconde</i>	<i>Behr, Modine, Valeo</i>
バッテリー	<i>Microlite, Moura, Durex, Delco</i>	<i>Delco, JCI, Ebemex, Yuasa, Moura</i>
電気部品	<i>Bosch, Wapsa, Siemens, Delphi, Visteon, VDO</i>	<i>Bosch, Wapsa, Siemens, Delphi, Visteon, VDO, Valeo</i>
タイヤ	<i>Goodyear, Pirelli, Firestone</i>	<i>Goodyear, Pirelli, Firestone, Michelin, Continental</i>

(注) 斜体は外資系企業。

(出所) Santos e Pinhão [2000]。

落させた。1990年代末に数多くの有力な部品メーカーが外国企業に買収された。1996年にはメタルレービ（Metal Leve）がドイツのマーレ（Mahle）に、1997年にはコファップ（Cofap）がイタリアのフィアット系列のマグネッティマレリ（Magnetti Marelli）に、フレイオスヴァルガ（Freios Varga）がイギリスのルーカスヴァリス（Lucas Varith）によって買収された。この結果、ブラジルの自動車部品工業で1997年時点の10大売上げ企業は、イオシェップマキ

ソン（Iochepe-Maxion）を除いて、すべて外資系企業となった⁽¹⁴⁾。さらに1998年やはり有力な民族系部品メーカーであったナカタ（Nakata）が米国のダナ（Dana）に買収された⁽¹⁵⁾。M & Aの一部は、モジュール生産に対応して、モジュールメーカーへの移行のためのものである。たとえばマーレによるメタルレービの買収、ダナによるナカタの買収がそうである。こうした目的をもったM & Aとして、ほかに同じダナによるブラセイシヨス（Braseixos）の車軸部門などの買収、BTRによるPlascar/Plavigor、Metalurgia Cartoの買収がある（Rodrigues [1999]）。

自動車部品工業会（SINDIPEÇAS）によれば加盟の部品メーカーのうち民族系企業のシェアは1994年から2000年に、資本金額で51.9%から26.5%へ、売上げで52.4%から27.8%へ、長期的な趨勢を占う投資額で52.0%から14.5%へと大幅に低下した（SINDIPEÇAS [2000]）。民族系企業は、アセンブラーが採用した競争戦略（生産システム、部品調達体制の変更）に対応して、自らの競争戦略を実行できず、市場からの退出を選択したのである。

第3節 競争戦略と競争優位

これまで財別に業種をとりあげ経済自由化後の企業の競争戦略をみてきた。それでは企業の競争戦略はブラジルの産業の競争優位、ひいては国の競争優位を実現するであろうか。実際にはこうした設問に答えるのは容易でない。競争戦略の成功、不成功は、産業のトレンド（製品市場、技術などの傾向）との整合性、海外のライバル企業がとる競争戦略に依存する。とくに製品市場、技術条件のドラスティックな変化は、特定時点で整合的な競争戦略を無効にする可能性がある。ここでは、とりあえず海外のライバル企業の行動、予期せぬ外部環境のドラスティックな変化を考慮外において、三つの視点から企業の競争戦略と産業ないし国の競争優位について試論的に述べよう。

1. ハイロード

第1は、ブラジル企業が採用した競争戦略が、ハイロードなものであったかどうか、換言すればイノベーション（革新）をつうじて持続的に企業、そして産業ひいては国の競争優位を実現するかどうかという点である⁽¹⁶⁾。本章でとりあげた業種は、ブラジルの製造業生産、輸出において重要な位置を占めているが、その多くは国内外で需要が停滞的であった。しかし他方で、輸入代替工業化政策のもとで微温的な競争環境にあったそれらの業種は、競争戦略によっては国内外で新たな市場を発掘するなどして成長する可能性をもっていた。事実、各産業のリーダー企業は、製品の品質向上、多様化など、そしてそれらに対応する生産、流通体制などの変更など、新たな競争戦略によって競争力を高めた。

コモディティのうちオレンジ・ジュースは、生産・流通の垂直統合によって、すでに国際的に高い競争優位を実現した産業であるが、消費国での高い関税が成長の制約となり、加えて先進国市場での消費性向の変化、多様化（ストレート・ジュース、多様な果汁の選好）という問題があった。フロリダでの搾汁メーカー、オレンジ畑の買収はこうした制約を克服する手段であった。大豆油でもブラジルは、新たな生産地、輸送ルート、輸送手段の開発によって国際市場でのプレゼンスを高めてきた。

食品工業は輸入代替工業化のもとではほとんど価格が競争優位の源泉であった。しかし、パルマラトにみられたように、新製品の投入による製品多様化、生産、流通組織の変更によるコスト削減、クイック・デリバリーが、需要が停滞的な産業でも、市場シェア拡大と新たな市場の開発を可能とすることを示した。新製品の投入戦略、生産、流通組織の再編によって、製品の多様性を高める一方でコストを引き下げること成功したのは自動車でも同じである。大衆車の投入、モジュール生産、グローバル・ソーシングなどがそれである。白物家電でも高所得層向けに高機能をもった商品を投入し、従

来の低級品とは異なるブランドで販売し市場の掘り起こしを図った。非耐久消費財の一つである履物は伝統的な輸出品であり、品質、生産・納期のフレキシビリティにおいて先進国市場で一定の評価を受けている。他方で価格競争力を獲得するためブラジルの低開発地域(北東部)に立地する政策をとった。

こうして全体としてブラジル企業、正確にはリーダー企業は、経済のグローバル化に対して、革新をベースとするハイロードの競争戦略をとったと評価できる。しかし、産業が競争優位を維持、向上させるには多くの課題が存在する。オレンジ・ジュースは天候、市況に大きく影響され、また、製品が同質であるために、寡占企業でありながら、バイヤーである飲料メーカーとの交渉力が低く、付加価値が低いという問題をかかえている。大豆・大豆油は天候、市況によるリスク、低い付加価値という問題をかかえている。コモディティの場合、高付加価値化には限界がある。前方への展開すなわち加工製品の生産はブランド力、流通で飲料メーカーに太刀打ちできない。輸送コストのいっそうの削減(大豆油)、新しい市場の開拓(オレンジ・ジュース)が課題となる。履物については、低価格品と高級品の中間領域の製品を生産するブラジルが今後も競争優位を維持しうるかどうかである。ライバルの中国は今後品質、フレキシビリティを高めることになる。また、北東部での立地は低賃金によって競争優位を実現しようとするローロード(low road)の性格をもっている。後発の履物生産国との競争を考慮した場合、アップグレードが必要となる。

2. ローカライゼーション

企業の競争戦略が産業ひいては国の競争優位を実現するかどうかの第2のポイントはローカライゼーション、換言すれば産業の地域的なリンケージの形成、深化の問題である。グローバル化した経済のなかでは生産、流通などの経済活動が国境を越えて機能的に分散化しているが、他方で一部あるいは複数の機能が特定国、地域に集中して存在している。こうした産業の拡散

と集中のメカニズムは、グローバル・コモディティ・チェーン論（GCC）やグローバル・バリュー・チェーン論（GVC）が議論したとおりである⁽¹⁷⁾。産業、国の発展は産業集積における分業の広がり、効率性に依存する。産業集積の形成は個々の企業の立地の結果であるが、他方で企業は集積から様々な外部性の利益をえる。Enright [1999] がいうように、競争はグローバル化するが、競争優位はローカライゼーション、つまり産業集積に大きく依存しているのである。広範で効率的な集積は新たな企業の参入を促し、そのことによって産業の競争力をさらに強固なものとする。

ブラジルの履物、自動車の事例は、グローバル化した経済にあっても、産業の競争優位の源泉がローカルに形成される効率的な生産リンケージにあることを示している。ブラジルの履物が世界市場で比較的高い評価を受けたのは、南部、東南部の産地において柔軟で効率的な企業間分業が形成されたからである。ローカルな産業リンケージを強化して市場での優位を実現しようとしたもう一つの例は自動車産業である。アセンブラーは、JITによる生産コストの削減、QRによる消費者への製品提供を実現するため、フォロー・ソーシングという調達方式をとり、部品メーカーを自らの周辺に立地させた。食品工業でも、パルマラトが、競争優位を実現するため、原料部門の企業を買収し川上へのリンケージを強めた。

ローカライゼーションの重要性は産業集積が競争優位の源泉であるという理由だけではない。非貿易財であるサービスはもちろん、工業製品もまたそれに対する需要が市場にstickyであるという性格をもっている。グローバル化した世界にあっても工業製品が多くの割合で国内供給によるのは、規模経済、輸送費の問題のほかに、需要のこうした性格にも起因している。前述のようにCEPAL [1998], Mortimore [2000] はブラジルへの直接投資が市場への強い志向性をもっていることを指摘しているが、それは需要が市場にstickyであることにも起因している。企業にとってマーケット・インが重要な戦略となる。もちろん市場が狭小であれば、規模の経済などの理由から市場での生産は選択されない。ブラジルの広大な国内市場がマーケット・インを

可能としている。そして消費者との近接は新たな製品の創造，サービスの質の向上を実現する。食品産業での新製品投入，クイック・デリバリーはその一例である。こうして企業と市場との密接な関係は，産業のローカライゼーションを促す。つまり産業は国内に深くとどまる。

ローカルな生産リンケージが競争優位の源泉でありつづけるのためには不
断の革新が要求される。生産だけではなく製品企画，開発，販売など付加価値
が高い機能をいかに強めるか，産業リンケージをいかに効率的なものとする
か，分業をいかに深化させるかが課題となる。

3. 外国企業支配と産業の競争優位

ブラジルではグローバル化の過程で経済における外資系企業の地位が高
まった。地位向上は，技術集約的な産業ではなく，従来政府系企業が優勢で
あった公共サービス，民族系企業が優勢であった軽工業，サービス産業にま
で及んだ（表8）。外資系企業による産業支配は外資系企業が競争優位を確立
した結果であるが，問題はそのことが産業ないし国家の競争優位につながる
かどうか。こうした問いに対する否定的な見方は，一つには外資系企業は
フットルースでありその利益はナショナルな利益と合致していないという理
由にもとづいている。外資系企業とりわけ多国籍企業がとる本社への膨大な
利益，ロイヤルティの送金，トランスファー・プライシングによる利益操作，
頻繁な生産拠点の変更などの政策はホスト国の利益を損なうと主張する。し
ばしば国内で寡占的地位にある外資系企業は市場支配，新規参入阻止行動を
つうじて消費者，競争者に不利益を与えるという指摘もある。

しかし，外資系企業が現実以上に述べたような不利益をもたらしている
かを証明するのは容易でない。民族系企業のほうが外資系企業よりはフット
ルースではなくナショナルな利益に合致するという保証はない。私的な利益
を追求するという点で民族系企業は外資系企業と何らかわりのない。民族系
企業もまたフットルースなのである。事実グローバルな競争に直面した多くの

表 8 20大売上げ企業の資本系列別シェアの推移

	民族系		外資系		政府系	
	1989	2000	1989	2000	1989	2000
2000年での民族系企業優位業種						
建設	99(建設), 98(建築)	95	1, 2	5	0	0
輸送サービス	64	83	0	6	36	11
鉱業	32	88	8	12	60	0
飲料	42(タバコを含む)	86	58	14	0	0
紙パ	80	85	20	15	0	0
衣料・繊維	93(衣料), 80(繊維)	79	7, 20	21	0	0
建設原料	56(窯業)	70	44	30	0	0
サービス	-	70	-	25	-	5
小売り	100(小売り), 80(スーパー)	62	0, 20	38	0	0
鉄鋼・金属	24(鉄鋼), 51(金属)	53	7, 45	47	69, 4	0
卸売り・貿易	65(卸売り)	42	35	36	0	22
2000年での外資系企業優位業種						
電子・電機	70	10	30	90	0	0
自動車	1(組立), 43(部品)	11	99, 57	89	0	0
衛生・化粧品	20	14	80	86	0	0
コンピューター	37(情報)	15	57	77	31	8
薬品	17	26	83	74	0	0
通信	-	26	-	77	-	0
機械	40	32	58	58	2	0
食品	65	42	55	58	0	0
プラスチック・ゴム	47	46	53	54	0	0
2000年での政府系企業優位業種						
公共サービス	0	14		26		60
化学・石油化学	8	19		22		59

(注) - 該当する分類なし。

(出所) EXAME, *Melhores e Maiores 1990, 2001*.

民族系企業がそのコア・ビジネスをいとも簡単に売り渡してきた。事業を引き継いで革新を実行したのはむしろ外資系企業であった。外資系企業の市場への参入がもつばらM & Aによるものであり、それはたんなる所有権の変更であって、資本、技術、ノウハウの流入をともなうものではないという批判がある。現実にもそうした例もあるが、たとえM & Aであっても、新たな所有者のもとで革新が行われた例もまた多い。Moreira [1999a] によれば、外資系企業のシェアの高い産業ほど生産性が高い。外資系企業は、またその革新が民族系企業の模倣の対象となるという効果をもった。

問題は、産業の担い手が民族系企業であるか外資系企業であるかよりもむしろ、ブラジルが外資系企業を産業発展に利用できるか、その「交渉力」にある⁽¹⁸⁾。膨大な投資によって外国企業はブラジルへのコミットメントを強めている。ブラジルでの事業が外国企業の全売上げ、投資の相当部分を占める企業も少なくない。ブラジルへの強いコミットメントはブラジルが広大な国内市場をもち、また周辺国市場への生産拠点として位置づけられているからである。自動車産業に代表されるように、外資系アセンブラーの経済活動はサプライヤーとのJITその他の濃密な取引関係によって支えられている。ローカライゼーションが進展している。取引関係が効率的であれば効率的であるほど、外資系企業のブラジルへのコミットメントは強くなる。膨大な投資、他企業との取引によって、外資系企業はブラジルに埋め込まれている（embedded）のである。まったくフットルースではありえないのである。もちろん市場が少数の企業によって支配されていれば、たとえコミットメントが大きくても、企業の寡占的な価格形成、投資の抑制などがブラジルに不利益をもたらす。しかし、前掲の表3が示すように、市場は競争的である。このことは外資系企業による機会主義的な行動を抑制している。

ようするに、膨大な投資、ローカライゼーション、競争的な市場が、ブラジルの交渉力を高め、外資系企業のフットルースの行動を抑制しているのである。

むすび

経済自由化以降ブラジルでは国内生産に占める製造業の比率が低下している。また世界輸出に占めるブラジルの輸出は全体に低下し、工業製品輸出は一次産品の加工品、コモディティの比重が高まっている。こうした傾向をみると工業化の後退がみてとれるが、ミクロ、企業のレベルでは、グローバルな競争に対応するため、様々な競争戦略がとられてきた。しかも競争戦略ではコスト引下げ、品質向上、製品多様化など相互に対立的な目標を同時に達成することが要求された。本章がとりあげた業種のリーダー企業はこうした多様な課題に積極的に取り組んだ。

ブラジル企業の競争戦略が競争優位に結びつくかどうかは、ライバル国の企業の競争戦略にも依存するため、即断はできない。しかし、企業の競争戦略の多くは革新をつうじて競争優位を実現しようとするハイロードのものであった。グローバルな競争のなかにあっても、競争優位の要因の一つはローカルな産業リンケージにある。この点でもいくつかの業種でサプライヤーとの効率的な取引関係構築への動きがみられた。M & Aを通じて外国企業による産業支配が進展し、それらの寡占的行動が産業発展に不利益をもたらす危険があるが、ブラジルへの強いコミットメントは反対に外国企業の逃避などフットルースの行動、機会主義的行動を抑制することになる。

こうして全体としてはブラジル企業、正確にはリーダー企業の競争戦略を高く評価することができるが、現実にはそれが産業さらには国家の競争優位に結びつくには多くの課題が存在する。まずは広範な企業の不断の革新である。革新がリーダー企業だけでなく中小企業を含めて産業を構成する多数の企業に普及する必要がある。革新はまた持続的なものでなければならない。ローカルな産業リンケージの強化、そのための部品、原材料工業の発展、効率的な取引関係が必要となる。消費市場との関係の強化、販売企業のマーケティング能力の向上もまた必要となる。適切な競争力政策、科学技術政策、中小

企業政策などが必要となる。外資系企業による産業支配にもかかわらず，輸入自由化，多数の企業の参入によって市場は概して競争的である。しかしながら，市場が寡占化しているのは事実である。寡占的支配の不利益を排除するには競争政策が不可欠である。

〔注〕

- (1) 産業別に競争手段と，(企業ではなく)産業としての競争戦略を論じた成果に，Luciano e Ferraz [1994]，Ferraz, Kupfer e Haguenaue [1996] などがある。
- (2) 経済自由化に関わる制度改革についてはニノミヤ・矢谷[1997]，小池[2001]を参照。
- (3) 経済自由化にともないブラジル企業が直面する相互に対立する課題についてはFleury [1994]。
- (4) 市場追求の戦略はサービス産業でより明瞭にみられる。金融，通信，電気などがその事例である（CEPAL [1998]）。
- (5) 堀坂[1999]は経済自由化後の企業体制をコスモポリタンの企業社会と呼んでいる。
- (6) 2000年6月の搾汁能力は，クトラーレ27%社，シトロスコ25%，シトロビタ（Citrovita）17.5%，ドレイフス17%，カーギル10%などとなっている（麻生[2001]）。シトロビタはブラジルの有力企業グループであるボトランチン（Votorantim）に属する企業である。
- (7) 1992年のカーギルの買収を皮切りに1996年にはクトラーレが，1997年にはシトロスコ，ドレイフスがフロリダの企業を買収した。それぞれのFMC搾汁機台数は33，64，56，48であり合計でフロリダの主要メーカー20社の36.4%を占める（麻生[2001]）。
- (8) ABIOVE資料。
- (9) 地方政府の奨励措置による企業誘致政策についてはBonelli [2001]。
- (10) 産地別の輸出額，輸出単価は次のとおりである。2000年の履物輸出は1億6200万足，15億4600万ドルであった。リオグランデスル州は売上額の83.5%，数量の74.6%を占めた。第2位はサンパウロ州で1億3500万ドル，1530万足（9.47%）であった。第3位がセアラ州で8100万ドル，1840万足（11.37%）であった。輸出単価は，リオグランデスル州10.65ドル，サンパウロ州が8.80ドル，セアラ州が4.39ドルであった。*O Estado de São Paulo*, 29 de janeiro de 2001.
- (11) ミナス・ジェライス州に立地するフィアット社はサプライヤーのミナス化（Mineirização）を進めた。1997年で80社のサプライヤーがミナス・ジェライス

- 州に立地し、それらからの購買額は全体の63.8%に達した。しかも大半の企業が30キロ圏内に位置した (Fiat [1997])。
- (12) 自動車産業におけるモジュール化については以下を参照。Salerno and Carneiro [2000], 田中 [1999]。
- (13) メーカー別のモジュール生産能力は、フォルクスワーゲン19万台、ダイムラー・クライスラー4万台、ルノー12万台、GM12万台、フォード25万台である (『Fourin 海外自動車情報』No.174, 2000年2月)。
- (14) 持ち株会社イオシェップマキソンにはイオシェップ家族のほか国立経済社会開発銀行の投資会社 (BNDESPAR) 、民間最大の銀行ブラデスコが出資している。持ち株会社は自動車部品企業 (Maxion Componentes Automóveis) を過半数支配している。Iochepp-Maxionのホームページ www.iocheppmaxion.com.br。2001年8月3日。
- (15) ダナのブラジル進出は1957年だが、その急速な成長は近年のことであり、1994年以降買収を重ねて実現したものである (*O Estado de São Paulo*, 4 de maio de 1998)。
- (16) ハイロード (high road) にたいして賃金など労働条件を引き下げて競争力を獲得しようとする企業行動をローロード (low road) という。後者による競争力向上はほかの企業の同様な行為によって一時的なものとなる。ローロードはソーシャル・ダンピング、悪性の競争をもたらす危険をもつ。ハイロード、ローロードについてはSengenberger and Pyke [1992]。
- (17) グローバル・コモディティ・チェーン論 (GCC) やグローバル・バリュー・チェーン論 (GVC) の意義、内容については、たとえばGereffi and Kaplinsky [2001] を参照。グローバル化した経済における産業集積の重要性についてはまたPorter [1990], Storper [1992] その他によって議論されている。
- (18) トダロは、発展途上国が多国籍企業を開発に利用できるかどうかは、直接投資受入れ国政府の交渉力に依存するとしている (Todaro [1996: 訳書660])。しかし、交渉力の重要性は政府の能力にかぎらない。市場の大きさ、技術力の高さ、関連産業の発展度合いなども交渉力の源泉となる。

〔参考文献〕

日本語文献

- 麻生悌三 [2001] 「ブラジルのオレンジ生産と果汁加工および流通」 (『果汁の生産と流通』国際農林業協力協会)。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 [1996] 『経営戦略論』 (新版) 有斐閣。

- 加護野忠男 [1996] 「経営戦略とは何か」(石井・奥村・加護野・野中 [1996])、
小池洋一 [1991] 『ブラジルの企業 構造と行動』アジア経済研究所。
[1998] 「地域統合と多国籍企業 メルコスルにおける自動車産業政策と企業
行動」(浜口伸明編『ラテンアメリカの国際化と地域統合』アジア経済研
究所)。
[2001] 「ブラジルの制度改革 カルドーゾ政権における自由と公正」(国際
金融情報センター『中南米における90年代の構造改革の成果と課題』)。
・堀坂浩太郎編 [1999] 『ラテンアメリカ新生産システム論 ポスト輸入代替
工業化の挑戦』アジア経済研究所。
田中祐二 [1999] 「生産方式の発展と取引関係の変化 ブラジル自動車産業におけ
る競争優位の確立過程と多国籍企業」(小池・堀坂編 [1999])。
ニノミヤ・マサト, 矢谷通朗 [1997] 「経済自由化と法の対応 ブラジルの事例」
(小池洋一・西島章次編『市場と政府 ラテンアメリカの新たな開発枠組
み』アジア経済研究所)。
野中郁次郎 [1996] 「経営資源展開の戦略」(石井・奥村・加護野・野中 [1996])。
堀坂浩太郎 [1999] 「企業体制の変容 「三者同盟」の消滅とコスモポリタンのな
企業社会の出現」(小池・堀坂編 [1999])。

外国語文献

- Anjos, Jander Frerreri dos [2000] Fusões e aquisições e padrão de concorrência
no setor de linha branca: as mudanças recentes no Brasil, " *Monografia de
Bacharelado*, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
Bonelli, Regis [1998] "As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos
anos 90," *Texto para Discussão (IPEA)*, no.569.
[2001] "Política de competitividade industrial no Brasil - 1995/2000," *Texto para
Discussão (IPEA)*, no.810.
Carvalho, Ruy de Quadros coord. [1997] "Abertura comercial e mudança estrutural
na indústria automobilístico brasileira," Campinas: DPCT/IGT/UNICAMP
Cassiolato, José Eduardo e Helena M.M.Lastres eds. [1999] *Globalização &
inovação localizada: experiência de sistemas locais no Mercosul*, Brasília:
IBICT/MCT.
CEPAL [1998] *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 1998*, Santiago
de Chile.
[2001] *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2000*, Santiago de
Chile.
Coutinho, Luciano e João Carlos Ferraz coord. [1994] *Estudo da competitividade da
indústria brasileira*, Campinas, SP: Papirus Editora da Universidade Estadual

- de Campinas.
- Enright, Michael J. [1999] " The Globalization of Competition and Localization of Competitive Advantage: Policies towards Regional Clustering, " in Neil Hood and Stephan Young eds., *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*, London: Macmillan Press Ltd.
- EXAME [2001] *Melhores e Maiores 2001*, São Paulo: Editora Abril.
- Faveret, Paulo et al. [1999] " Fusões e aquisições no setor de alimentos, " Informe Setorial (BNDES), no.15, abril.
- Ferraz, João Carlos, David S. Kupfer and Loa Haguenaue [1996] " Competição e internacionalização na indústria brasileira, " em Renato Bauman org. *O Brasil e a economia global*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Fiat Automóveis S/ A [1997] " Mineirização. "
- Fleury, Afonso [1994] " Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil, " *Revista de Administração*, vol.29, no.2, abr./jun.
- FNP Consultoria e Comércio [2000] *Agrianual: Anuário da agricultura brasileira 2001*, São Paulo.
- Gazeta Mercantil [2001] *Balanço Anual 2001*, São Paulo.
- Gereffi, Gary and Raphael Kaplinsky eds. [2001] " The Value of Value Chains: Spreading the Gains from Globalization, " *IDS Bulletin*, Vol.32, No.3, July.
- Giambiagi, F. e Maurício Mesquita Moreira eds. [1999] *A Economia Brasileira nos anos 90*, BNDES.
- Gorini, Ana Paula Fontenelle et al. [1998] " O setor de calçados no Brasil, " *Informe Setorial* (BNDES), maio.
- Horta, Maria Helena e Carlos Frederico Braz de Souza [2000] " A inserção das exportações brasileiras: análise setorial no período 1980/96 , " *Texto para Discussão* (BNDES), No.736.
- Humphrey, John, Avinandan Mukherjee, Mauro Zilbovicius and Glauco Arvix [1998] " Globalization, FDI and Restructuring of Supply Networks: The Motor Industry in Brazil and India, " in Mitsuhiro Kagami, John Humphrey and Michael Piore eds., *Learning, Liberalization and Economic Adjustment*, Tokyo: Institute of Developing Economies.
- Miranda, José Carlos [2000] " Abertura comercial, estruturação industrial e exportação brasileira ".
- Moreira, Mauricio Mesquita [1999a] Indústria brasileira nos anos 90, "em Giambiagi e Moreira eds. [1999] .
- [1999b] " Estrangeiros em uma economia aberta: impactos recentes sobre a

- produtividade, a concentração e o comércio exterior, "en Giambiagi e Moreira eds. [1999].
- Mortimore, Michael [2000] " Corporate Strategies for FDI in the Context of Latin America's New Economic Model, " *World Development*, Vol.28, No.9, September.
- Porter, Miche[1990]*The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press(土岐坤・中辻万治・小野寺武天・戸城富美子訳『国の競争優位』ダイヤモンド社, 1990年).
- Rodrigues, Rute Imanishi [1999] " Empresas estrangeiras e fusão e aquisições: os casos dos ramos de autopeças e de alimentação/bebidas em meados de anos 90, " *Texto para Discussão*, no.622.
- Salerno, Mario Sergio and Ana Valéria Carneiro[2000] " Product Design Modularity, Modular Production, Modular Organization: The Evolution of Modular Concepts, " paper presented to GERPISA, held in Paris on 8-10 June, 2000.
- Santos, Angeia Maria Medeiros Martins e Caio Marcio Ávila Pinhao [2000] " Panorama geral do setor de autopeças, " *BNDES Setoral*, no.11, março.
- Schmitz, Hubert [1999] " Global Competition and Local Co-operation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil, " *World Development*, Vol.23, No.1, January.
- and Peter Knorringa [2000] " Learning from Global Buyers, " *The Journal of Development Studies*, Vol.37, No.2, December.
- Sengenberger, Werner and Frank Pyke [1992] " Industrial District and Local Economic Generation, " in Frank Pyke and Werner Sengenberger eds., *Industrial District and Local Economic Generation*, Geneva: International Institute of Labour Studies.
- SINDIPEÇAS (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículo Automotores) [2000] *Desenpenho do setor de autopeças 1999*.
[2000] *Informativos*, março de 2000.
[2001] *Desenpenho do setor de autopeças 2000*.
- Storper, M. [1992] " The Limits to Globalization: Technology, Districts and International Trade, " *Economic Geography*, Vol.68.
- Todaro, Michael P[1996]*Economic Development*, Sixth Edition, London: Longman(岡田靖夫監訳, OECD開発経済協力会訳『M. トダロの開発経済学』開発協力出版会, 1997年).
- UNCTAD [2001] *World Investment Report 2001*, Geneva.
- UNIDIO [2000] *Industrial Development 1999*, Geneva.