

# 博士論文審査及び最終試験の結果

審査委員（主査） \_\_\_\_\_ 田島 陽一



学位申請者 松野 哲朗

論文名 ブラジル多国籍企業、労働者党政権下の台頭

——事例研究：3社の優位性・劣位性に及ぼす国家と為替相場の影響——

## 【審査結果】

田島陽一を主査とし、本学の高橋均（大学院総合国際学研究院教授，主任指導教員），澤田ゆかり（同教授），外部審査委員の鈴木茂（名古屋外国語大学教授，本学名誉教授），小池洋一（元立命館大学教授・現同大学客員研究員）の5名からなる審査委員会は，学位申請者松野哲朗氏が提出した学位請求論文「ブラジル多国籍企業、労働者党政権下の台頭——事例研究：3社の優位性・劣位性に及ぼす国家と為替相場の影響——」について，論文審査と最終試験の結果，同論文の学術的価値を評価し，同氏に博士（学術）の学位を授与することが適切であるとの結論に達した。

## 【論文の概要】

提出された学位請求論文は，序章の他，6章からなり，構成は以下の通りである。

序章 ブラジル多国籍企業の台頭

第1章 分析の枠組み——多国籍企業にみる国家と為替相場の影響

第2章 国家による産業振興の試みとPT政権の経済運営

第3章 資源開発型企业ヴァーレの多国籍化（事例研究1）

第4章 ハイテク型企业エンブラエルの多国籍化（事例研究2）

第5章 民間企業JBSの多国籍化（事例研究3）

第6章 「OLI+SE」の視点からの考察

なお，巻末には付録として，本論文の分析枠組みの設定に重要な示唆を与えた「新開発主義」の代表的論者であるブレッセル・ペレイラ氏と，労働者党政権初の産業政策の立案を担ったグラウコ・アルビクス氏に対して，松野氏が実施したインタビューが収録されている。

序章では、第1に、ブラジルからの海外直接投資が2000年代半ばから2010年代にかけて急増したこと、そしてその時期が労働者党政権の時期に対応していたことを指摘している。

第2に、この時期にブラジル企業の多国籍化が急速に進んだ要因を、自国企業の成長に対してブラジル政府が果たした役割を一つの視点にして明らかにする、さらには企業が多国籍化を果たした後、国家との関係はどう変化するかを探るという本論文の課題設定がなされている。

第3に、為替相場が本論文の重要な視点であることを新開発主義の議論から示している。労働者党政権下で資源価格の高騰が生じ、その結果、一次産品輸出国であるブラジルの通貨レアルの価値が高まった。これは一次産品よりも比較劣位にある製造業の輸出にとって不利となり、製造業の衰退を招く結果となる。このような「オランダ病」と言われる事態を回避するために、国家が為替相場を適切に管理することが重要であると新開発主義は強調する。松野氏は、新開発主義が重視した為替相場に関する議論が、一次産品輸出国の企業の多国籍化を捉える上で有効であると指摘し、本論文でその視点を援用すると述べている。

第1章では、本論文の分析枠組みが提示されている。まず、OLI（所有優位性、立地優位性、内部化優位性）と呼ばれる先進国出自の多国籍企業を分析するために用いられてきた標準的な枠組みを中心に、多国籍企業論の代表的な議論を紹介している。次に、新興国の企業は、先進国の企業には無い劣位性を抱えている可能性が高く、それを克服し、優位性へと転換するために、S（国家）の役割が重要であると指摘している。さらに、前述の新開発主義の議論からの示唆であるE（為替相場）を分析枠組みに付け加えている。OLIの各優位性の間の関係は並列的であり、それに対してOLIとSEの関係は、後者は前者に対して影響を与える要素という位置づけになっている。以上の検討を基に、一次産品輸出国である新興国企業の多国籍化を分析するために、「OLI+SE」フレームワークという新たな多国籍企業論の枠組みを提起している。

第2章では、労働者党政権下での3つの産業政策が紹介されている。その中で、ブラジル企業の国際化を鮮明に打ち出したのが、ルラ政権2期目の生産発展政策（以下、PDP）であった。その狙いは、世界のトップ5に入る企業をつくり出すことであり、そのためにまずはナショナルチャンピオン企業を育成することであった。本論文で取り上げられた3社は、いずれもPDPの支援対象企業であった。

また、3つの産業政策はいずれも、工業部門の輸出振興を目標に据えたものであった。しかしながら、新開発主義の立場から見れば、国家による為替相場の適切な管理がなされていないという矛盾を抱えており、それらは、むしろ、自国通貨の価値を高く維持することで、国内物価の上昇を抑えて消費者の満足を追求するという「為替ポピュリズム」と言

えるものであった。言い換えれば、これらの政策は新開発主義ではなく、「社会開発主義」に基づくものであったという。

労働者党政権下において輸出額がとくに伸びたのは一次産品であり、2002年からの15年間で4.9倍に膨らんだ。それに伴い、通貨レアルの価値も大幅に上昇している。為替高に直面し、国際的なトップ企業との競争に耐えうる体力を備えた企業は、多国籍化を推進することでそれに対応した。本論文の研究対象となった3社もまさにそうであった。

第3章では、資源開発型企業の多国籍化の事例としてヴァーレを取り上げている。同社はその前身を含めると100年以上の歴史があり、1997年の民営化以前は、半世紀余り、政府系企業であった。同社は、1990年代初めから2000年代初めにかけてナショナルチャンピオンとしての基盤を固め、2000年代半ばから後半にかけて多国籍化を積極的に進めた。

ヴァーレの優位性となったのは、同社産の鉄鉱石の品質（品位）の高さ、ブラジルの鉄鉱石の埋蔵量の豊かさ、ブラジルにおいては安い露天掘りが可能なこと等であった。逆に劣位性となったのは、輸出相手国との距離であった。

劣位性を克服するために、ヴァーレが取り組んできたことは輸送コストの削減であり、具体的には、大規模な港湾の建設とそれに対応した超大型運搬船の就航であった。ブラジル政府も、港湾の建設、鉱山の開発、外資とヴァーレの合弁、資金提供等で、ヴァーレの優位性の確立に積極的な役割を果たした。

ヴァーレの多国籍化に大きな影響を与えたのが、2000年代半ばから2010年代前半までの鉄鉱石価格と通貨レアルの対ドル相場的大幅な上昇であった。前者は同社の収入を増加させる要因であり、それは投資のための原資を形成した。そして後者は輸出で得たドル建ての収入を国内に投資するよりも海外に投資することを有利にした。

その後、資源価格が下落し、債務返済のために事業売却を余儀なくされたヴァーレは、市場からの評価を得るべく、政府系機関による株式所有の比率を引き下げ、国家から距離をとる選択を行った。

第4章では、ハイテク型企業の多国籍化の事例としてエンブラエルを取り上げている。同社は、創業以来50年の歴史があり、その前半は政府系企業であった。民営化後は、リージョナルジェットの世界市場でカナダのボンバルディアと共に世界的にトップの座に上り詰めた。そして2002年以降、生産拠点を海外に設置する本格的な多国籍化を進めた。

エンブラエルの優位性となったのは、良質な製品と充実した顧客サービスである。他方、劣位性となったのは、産業集積の未熟さであった。劣位性を克服するために、エンブラエルは、国際的なアウトソーシングを進めた。これによって、エンブラエルは、ブラジルが比較優位をもつ設計と組み立て工程に特化し、逆に比較優位を持たない部材は輸入するという戦略をとることができた。また国際的なアウトソーシングの進展は、開発のリスクやマーケティングの障壁を引き下げることにもつながった。

エンブラエルが劣位性を克服できた要因には高い技術力があり、さらに同社がそれを身につけるに至った背景を検討すると、そこにはブラジル政府が重要な役割を果たしていた。同社の創業前に、ブラジル空軍が航空技術センター（CTA）と航空技術大学（ITA）を設立し、これらの機関は海外から多くの技術者を招き、技術を習得した。航空技術センターが開発した技術は、無償でエンブラエルに提供する等、同社の技術の蓄積に寄与した。資金面では、税制の優遇措置や研究開発資金の提供が行われた。

このように、エンブラエルの発展に国家は重要な役割を果たしたが、財政難と市場環境の厳しさから、エンブラエルは国家と距離をとり、同社のリージョナルジェット部門は米ボーイングの傘下に入ることになった。

またヴァーレの多国籍化と通底する要素として、レアル高の影響が指摘されている。レアル高は、エンブラエルの海外生産と海外投資へのインセンティブを高めたと言えるからである。

第5章では、ヴァーレやエンブラエルとは異なり、創業時から民間企業であったJBSの事例が取り上げられている。同社は、世界の食肉業界で最大の売上高を誇り、海外企業の買収を開始した2005年以降、一気に多国籍化を進め、2000年代末までに食肉部門における世界のトップ企業としての地位を確立した。

多国籍化を進めるにあたり、JBSの劣位性となったのは、ブラジルの資本市場が未発達なことによる資金力の不足であったという。劣位性の克服に大きな役割を果たしたのが、BNDES（国立経済社会開発銀行）からの強力な資金面での支援であった。BNDESを中心とした支援だけで、JBSを世界のトップ企業に押し上げた2007年から2013年までの多国籍化に必要な資金が十分賄えたとの推計が示されている。2000年代後半の通貨レアルの対ドル相場の上昇もそれを後押しした。

他方、JBSの優位性となったのは、買収した企業の経営を再建する能力である。現場での細かい合理化をトップが率先して積み重ね、官僚主義を排し、身軽な組織へと作りかえていくことで、買収した企業の業績を改善していった。

このことが、株式市場でのJBSの評価につながり、JBSは市場からの資金調達が可能となった。他方で、BNDESを通じた国家との関係は、財政難と政権交代によって希薄化した。

第6章は本学位論文の結論にあたる。まず、冒頭部分で、第3～5章の事例研究の結果から、本論文が分析対象とした各企業に対して次の3つの共通点を示している。第1に、各企業が全く異なる産業に属し、その設立や発展の経緯等が異なるにも拘わらず、いずれも国際的なトップ企業との競争に耐えうる体力を備え、21世紀に入って比較的短い期間で急速に多国籍化を遂げた。第2に、発展を後押しした要因として国家の関与があった。第3に、多国籍化の背景にレアル高があった。以上のことから、「OLI+SE」フレーム

ワークは、少なくとも本論文が研究対象とした3社については有効であったと述べている。

続いて、第1節では、多国籍企業と国家の関係について、3社ともその発展と劣位性の克服に国家が大きな役割を果たしたものの、多国籍化した後は、関係の希薄化が発生したことを指摘している。その理由は、グローバルな資本市場の発達による資金調達の可能性の拡大、多国籍企業としての経営戦略、ブラジル政府の財政の逼迫と新自由主義的な経済運営への転換等である。

第2節では、「オランダ病」の議論が捉えていなかった、一次産品の輸出増加に伴う通貨高によって自国企業の多国籍化が進むことに光を当てたことが、本論文の意義の一つであると述べている。

第3節では、「OLI+SE」フレームワークの適用可能性を検証するために、異なる業種や国・地域の企業に研究対象を広げていくことを、今後の課題として提示している。

#### 【最終試験（公開審査）の概要】

最終試験は2020年2月6日（木）の午後2時20分から午後4時20分まで、東京外国語大学本部管理棟2階中会議室において行われた。最初に松野哲朗氏より提出論文の概要について報告があり、その後、各審査委員との活発な質疑応答が交わされた。

#### 【論文審査および最終試験の結果】

提出論文について、審査委員から評価されたのは主に以下の点である。

- ① 一次産品輸出国である新興国企業の多国籍化を分析するために、「OLI+SE」フレームワークという斬新な枠組みを提起した。この枠組みは、多国籍企業論に、先進国企業に対する新興国企業の劣位性とその克服、それに寄与する国家の役割という視点を導入した。さらに、「オランダ病」に陥りがちな一次産品輸出国にとって国家による為替相場の適切な管理が重要であると説いた新開発主義の指摘を援用し、従来の多国籍企業論が着目してこなかった資源輸出の増加に伴う通貨高によって企業の多国籍化が促されるという視点を加えている。このように開発論の議論から示唆を受け、その視点を多国籍企業論に組み込んだことが評価できる。
- ② 分析対象とした3社について、公開された経営資料をはじめ、社史や新聞・雑誌記事など多様な資料を博搜し、さらに政府・企業の関係者への聞き取り調査を行うなど、豊富な資料に基づいて、その成立から国内での成長、海外進出・多国籍化の過程を手堅く整理した点が高く評価できる。資料的価値も高く、日本語文献では最も信頼できるまとまった叙述だと言える。
- ③ 国家（ブラジル政府＝労働者党政権）の産官学連携によるイノベーション戦略と企業の

多国籍戦略との関係に着目し、主に企業の視点から国家を後ろ盾に国際展開した過程を跡付け、さらにリーマンショック後、企業が国家から自立（離反）していく過程まで明らかにしている。

- ④ 労働者党政権下の産業政策に関して、一次資料を含む多様なデータを用いて詳細に分析し、丁寧に具体的な事例から実証して、ブラジルという地域で掲げられた理想と現実を明らかにした点は、地域研究として高く評価できる。また国内の消費を喚起するための社会政策が産業政策と連動せず、産業政策が期待した効果を上げられなかった点は、現在同様の社会政策を試行している中国など他の新興国との比較の上で興味深い。
- ⑤ 新興国の企業の多国籍化という新しい主題をとりあげ、さらに労働者党政権時代（2003～16年）にとどまらず、その後の数年間の新展開をも視野に入れているところが評価できる。
- ⑥ ブラジル企業の多国籍化は2000年代以降に集中しているが、その理由の一つとして一次産品の輸出増加に伴う通貨高に着目したのは慧眼である。通貨高は輸出を不利にする一方で、海外投資を容易にし、海外生産を有利にするからである。

一方、審査委員からは以下のような質問や改善すべき点が指摘された。

- ① 第2章は、もっぱら労働者党政権の産業政策について述べているが、第3章以降で事例として取り上げている企業の成長にはそれ以前の産業政策も関わっている。したがって、その内容をより詳しく叙述した方が、事例とした企業の多国籍化過程の理解を促せたと考えられる。
- ② ブラジルには、本論文が取り上げた3つの事例以外にも数多くの多国籍企業が存在するので、事例研究に先立ってブラジル企業の多国籍化の全体像をより詳細に叙述する方がよいと考えられる。それによって、ブラジル企業の多国籍化が一般的な傾向としてあり、3つの事例に代表性があることをより明確に示せたからである。
- ③ 国家の役割を論じる際に、抽象概念としての「国家」と現実のブラジル政府の行動が峻別されていない印象を受けた。ブラジルの政治社会体制の説明が不十分なために、「国家の役割」が一般化された理論枠に見えてしまい、結果として「実証が不十分」という印象を与えた。しかしながら、質疑応答の中で、松野氏はあくまでブラジルにおける「国」の役割を念頭においていたことを明らかにし、ブラジル政府の理念が現実の政策に反映されなかった点を明らかにする意図を説明した。この点は、記述を工夫すれば解決可能な問題であった。
- ④ 引用文献の表記などに、やや不統一が見られた。

最終試験において審査委員から出された質問および指摘に対して松野氏は真摯に、かつ的

確に応答した。本論文の到達点と共に、課題についても松野氏は十分自覚しており、今後のさらなる研究の発展の可能性を感じさせた。審査委員も上記に指摘した改善すべき点が本論文の学術的価値を大きく損なうものではないと判断した。

以上、論文審査と最終試験の結果から、審査委員会は博士論文の学術的価値を評価し、松野哲朗氏に博士（学術）の学位を授与することが適切であるとの結論に達した。