



海外レポート

ブラジル人気質, 現地生産を通じて

近 藤 義 昭*

はじめに

地球の裏側, サンバ, カーニバル, コーヒー豆, 褐色の肌, 緑の魔境アマゾン, 南米一の大都市, サンパウロ, 石器生活から原子力まで同居する21世紀の大国ブラジルはこのところ対外債務1,000億ドル, インフレ200%以上と経済事情が極度に悪化し風当たりが強く日本を含む債権国を悩ましており評判が芳しくありません。

しかしブラジル国民はその天性の明るさで苦しいながらもアマニェン（明日があるさ）と言って陽気に振る舞っていることでしょう。私は75年から81年まで丸6年現地法人の設立, 運営に責任者として参画し現地に融和し, 苦楽を共にして参りました。同国は驚異の経済成長を遂げ今では先進国の仲間入りを果し工業, 農業, 資源開発と益々発展が期待されて居ります。当社の現地法人テラプラスは南米最大の造船国において造船, 海洋向配電制御装置, 船用, 汎用配線しゃ断器の生産販売活動を通し微力ながら同国の工業発展に寄与して参りました。またブラジルには75万人を超える日系人が居住し, 同社の発展はこれら日系人抜きでは考えられません。

現地法人テラプラス誕生と発展

現地法人設立のきっかけは74年配電盤等の完成品輸入抑制策により現地生産の必要性に迫られたイシブラス造船所と, 市場確保と拡大を目ざす当社との間で75年現地生産販売を目的として合弁会社（テラプラス）を設立しました。当初は年間2～3隻船用配電盤の製造に留まっておりましたが, 石油危機以後の当時のガイゼル

政権は海底油田の探索に全力を挙げ79年以降ブラジル石油公団ペトロブラスはこの施策に従い掘削リグ, 生産プラットホームを内外で数多く建造することになり, 設立日が浅い同社は大手進出企業 GE, シーメンス等を尻目に配電制御装置をたて続けに受注し経営を盤石のものとし更に長期安定化の観点からそれまで細々と輸入販売を行っていた配線用しゃ断を K/D 生産, 一部機種 of 国産化に本腰を入れました。その後造船不況の波がブラジルにも押し寄せましたがこれらのことから大きな痛手もなく乗り切ることができました。最盛期には250人強の従業員となり順調に成長して参りましたが, 現在景気低迷下で冬の過ぎるのを待つ状況にあります。

リオっ子気質（リオデジャネイロ生れ）

私共の現地法人では35年設立後我々出向社員が到着するまでに合弁相手先のイシブラスさんをお願いして日系2世を数名雇ってもらいました。私共出向社員（当初5名）も日本で6ヵ月程ポルトガル語を集中的に訓練しましたが, ブラジルに渡って電話一つ, 食事一つにも大変苦勞し, 特に仕事となるとこの感が一層強く大変不自由しましたが, 日系2世の諸氏がパイロット役となり生活に仕事にと献身的によくしてくれたことは今でも忘れません。この年の夏以降本格的操業に備え, 事務員や鋳金工, 塗装工, 組立員等の作業員を募集することになり, 新聞広告を行なった所, 驚くなかれ100倍から150倍の応募があり, ポルトガル語の不自由であった私は, 片言と手ぶりものまねで面接を行い, どちらが面接を受けているのか分からなかったことを憶えています。

この当時に採用した従業員のうち現在も引き続き勤務している者が多く, 時折たよりがあると採用当時のやり取りを思い起こし, なつかし

* (近藤義昭 (Yoshiaki KONDO), 寺崎電気産業株式会社, 新事業企画室, 課長, ブラジル法人, テラサキドブラジル株式会社前社長)

さで一杯になります。やはり言葉でなく心ですね。

同社はリオデジャネイロの市街地から50km南西にあるカンポグランジという人口20万人の町にあり非常に活気があり、当時附近にめばしい企業がなく、労働人口も豊富でしたが、リオの町からみると片田舎で交通の便が悪いせい管理職、熟練工の採用には頭を痛めました。一般に幹部や、オペラリオ（ワーカー）の中でも班長クラスの定着率は比較的良好、欧米にみられるような転職が日常化ということはありませんでした。「ラテン民族は陽気で遊び好き。仕事は今一つ。」というのが定評ですが、私の知る限りではブラジル人はかなりのハードワーカーと見受けました。早朝から町中がにぎわいカンポグランジでは、朝5時半ともなると通勤のために混雑します。街角ではコーヒーのにおいがあふれ、バー（町角のスタンドバー）では硬くてこぶりのコッペパンにチーズとハムを挟んでほうばっている風景をよくみかけます。同社では8時始業ですが7時からパン、バター、カフェーコンレイチ（コーヒー牛乳）を朝の早い従業員に用意し大変好評でした。

ボンジア（お早よう）コモ　バイ（調子はどう？）、トウド　ベン　イ　ボセ（調子最高だよ　おまえどう？）といった会話がコーヒーのこうばしい香りと混ってさわやかな1日が始まります。夜学に通っている者も多く日本以上に学歴、資格社会で予備校も多数あり大学も狭き門となっているようです。従業員の中には休憩時間に本を開き熱中する姿も珍らしくはありません。昼の時間も一般的に1時間が普通で家に帰って2～3時間昼寝付というのは極めてまれです。コーヒーは日常の生活に深く関わっており、コーヒータイムには砂糖の沢山入った濃いコーヒーを準備せねばなりませんこれは法律で定められたのか慣習なのか労務担当者は常に注意を払わねばなりません。一般に小さな器で飲むことからカフェジンニョと呼ばれています。社内の余暇活動も盛んであり、サッカー親善試合は特に人気のあるものの一つで、サッカー終了後運動場の片隅でシュラスコパーティー（焼肉）を開き冷えたビールに美味しい肉、と

一汗かいた後心地よいものです。ブラジル人の祭り好きはカーニバルでも有名ですが、日本のように与えられたものでなく何事にも創造性を発揮し驚かされます。仕事の時とは違った熱意が感じられ、職場だけで能力を判断することは本質的なものを見失う恐れがあります。

このように現地従業員もよく働き、認識を改めた訳ですが広大な国ゆえ交通機関等の社会資本の充実に立遅れがみられ工業水準も底が浅く生産性品質等劣っているものが多いです。当時配電盤製造について生産性は日本のそれと比べ $\frac{1}{2}$ ～ $\frac{1}{3}$ の差がありました。

しかし、配線用しゃ断器ではかなりの水準に達しております。一般に単純繰り返し作業には長じているものの複雑な工程を必要とする作業は不得手のようです。資質的には優れており訓練次第で改善されるでしょう。

国産材料調達

国産化率の問題もあり、全ての材料部品を輸入する訳にはいかずまた巧妙な輸入規制もあり重要部品以外は現地調達することとしました。リオ州はサンパウロ州に比べ工業の点では立遅れていたため当初は月に何度もリオとサンパウロ間を往復したものでした。私共の製品に使われる主要部品マグネットコンタクター、サーマルリレー、メーター等はシーメンス、マランジェランなど外国系有力企業が進出しており品質も日本のそれと変わりありません。副資材と呼ばれる蝶番、電線バンド、電線マーク、ベークドアストッパーと舶用に合った部品を捜すのに大変苦勞致しました。結局相当数内作せねばならず生産性低下の大きな要因の一つでした。工場設備等の生産財もかなり現地調達しましたが寿命が短く大方重要設備機械はダブルに準備せねばなりませんでした。全般的に75年当時日本の物と比べ価格2～3倍、品質、デザイン等10年以上のギャップがあったのではないのでしょうか。品数も少なく商売上手のブラジル人にはよく泣かされたものです。

垣間見るブラジル人気質

滞伯中に得たブラジル人の印象は沢山ありま

す。結構プライドが高く（民族主義的に）貧しくても誇りは失いませんし先進国にみられるようなしらがなく、白黒黄と雑多な人種のるつぽブラジルで私は渡伯後間もない頃何度か道を尋ねられ日本では外国人に道を尋ねるといった事は皆無で面喰った経験があります。外国人ですら同化し貧欲に取入れる褐色のバイタリティを感じない訳にはいきません。

渡伯から3年間家族共々工場の近くに住みましたが、当時この町には日系人がほとんど住んでいないため物珍らしげにみつめられ、これは丁度戦後アメリカ人が日本の田舎で味わったであろう想いに似たものでした。しかしながら小さな民間外交と日本の看板を背負っていると自負していた私にとって、それは決して不快なものではなく誇らしげな気持があったのも事実です。その後残り3年間は子供がリオ市内の日本

人学校に入学したため都会暮らしとなり、市内には日系人も多く誰れも振り向く者さえいませんでした。ブラジルでも都会と田舎の人情の機微の違いはあるようです。矢張り最初に住んだカンポグランジは暑く湿気が多く娯楽もありませんが心の暖まる交流を何度か経験しました。カンポグランジでは貰い水はおろか貰い電気（電気会社との不都合により停電させられた際）すら経験したそれぞれブラジル人の器量の大きさを感じない訳にはいきません。今でもブラジル人てどんな気質と聞かれれば躊躇なく“貧しくともマンジュウを半分にして分けてくれる人”と答えます。6年間という短かい滞伯生活でしたが日本では味わえない公私共貴重な経験を致しました。ここで改めてブラジルさんムイントオブリガード（有難う）。遠くて近い国日本より。



テラプラス従業員のメンバー余暇のひととき
サッカーで……