

禁持出

經濟研究調查

昭和46年3月

海外移住事業団

RY

国際協力事業団

受入 月日	'84. 9. 13	703
		20
登録No.	14802	EM

## ま え が き

わが国の経済・工業技術は第2次大戦後、急速的に発展し、すでに国民総生産高（GNP）は、アメリカに次ぐ世界第2位に属し、今後その幅はますます縮少の傾向にあると予測されている。

他方、わが国の貿易・資本の自由化にともない、また天然資源の開発、貿易市場の確保等により、企業の海外資本投資（証券、債権、不動産の取得及び支店の開設）は、昭和45年3月までに3,167件26億8,000万\$を超えている。投資地域別には北米26.9%、東南アジア22.5%、中南米19.1%、中近東11.4%、ヨーロッパ11.3%、その他9.1%となり、中南米のうち60%近くがブラジル一國へ投資されている状況にある。

これらの資本的・技術的・人的交流が活発な環境の中にあつて企業経営者、技術者は海外への進出（移住）を一層強く希望する傾向にあり、日本商工会議所海外企業・技術協力あっせん本部及び海外移住事業団の登録状況をもつてすでに企業進出（移住）の希望者は1,800件にも達している。

当事業団では海外とくに南米地域への企業進出（移住）について、現地事情の照会、引き合い等の相談が増えている事情に鑑み、昭和45年9月より12月までの間ブラジル（リオ市、サンパウロ市）及びアルゼンチン（ブエノスアイレス市）において冷凍機製造、テレビ・ラジオ修理製作、自動車工場、家具製作木工所、清掃ビル管理会社、給排水設備建設業について企業の現地環境調査を実施した。

このうち、テレビ・ラジオ修理製作、自動車工場、家具製作木工所、清掃ビル管理会社の4部門についてはすでに印刷し移住関係者、当該企業経営者には現地事情を知るうえで好材料として増刷の希望があることから、このほかに冷凍機製造、給排水設備建設業の2部門の調査が完了したこととあわせ、刊行することとした。本書が企業進出（移住）、技術移住希望者に現地研究

JICA LIBRARY



1024214[7]

資料として活用願えれば幸いと思料する。

なお、本調査実施にあたって日系移住者、日系企業家グループ及び現地進出日本企業経営者各位より格別の情報と多大なご支援とご助言を賜わり心から感謝の意を表したい。

昭和46年3月1日

海外移住事業団

業務第1部長 永田良三

## 序 言

〔ブラジル〕

本報告書は自動車修理工場（板金塗装）、家具製作木工所、TV・ラジオ修理製作所、ビル管理会社、冷凍機工業の5部門についての実態を明らかにするため、1970年9月、10月及び1971年1月の3回に亘って行った経済調査である。

調査実施はAICON ASSOCIADOS INTERNACIONAIS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA, TECNICA E REPRESENTACOES LTDA（サンパウロ市 Rua Nestor Pestana, 125.70-ej 171）の技術者チームによって行なわれた。

調査は所謂大サンパウロ市を構成する地域のうち、中心地区と考えられるサンパウロ、サントアンドレ、サン・カエターノドスール、サン・ベルナルド・ド・カンボ、デアデマ、モジ・ダス・クルーゼス、ダアルーリヨスおよびオサスコの8都市において該当企業ならびに情報機関を対象にして行われた。

調査開始に当っては、先ず各部門の地域的性格、各地域の基本的状況を知るため、サンパウロを除く前記7都市において、各部門の企業と公的機関に面接を行った。

この調査を行った後、各部門企業の構造、活動について詳細な情報を得るため、サンパウロ市において企業と公的機関に面接を行った。

本調査の対象部門の企業は他部門に比較して企業規模が小さく従って十分な情報を持っていなかった。また得られた情報も、企業主の個人的見解にもとづくものが多く、信頼の置ける正確な情報を得るには調査対象の選択を要した。選択にはシンジケートおよび当社関係、知人の示唆を受けた。

上記の条件のほか、本調査には一定の企業規模を考慮しなければならな

かったが、事前にこれを察知出来なかったので、一応示唆されたものには面接調査を行い、企業規模に関連ある情報はそれに該当した調査対象のものを採録した。

現在ブラジルでは国勢調査が施行され、集計段階にあるが、調査対象都市の人口は推定値によった。

なお調査報告書は次の二つの観点から作成された。

1. 基礎調査、すべての企業に共通の問題をテーマとする。
2. 各部門別の活動状況、各部門の活動をテーマとする。

〔アルゼンチン〕

本報告書は、1970年11月にアルゼンチン国において経済関係調査を専門に行っている日系調査機関「亜国経済研究所」に依頼し作成したものである。

本調査実施にあたって、調査依頼先の希望企業の設間と調査機関との間に「給排水設備建設業」とは給排水関係工事の請負業と考えられるが、調査依頼先では土建関係機械製造業と解した節がある。従って当該企業の収益性、市場性、安定性、各国企業の進出状況と規模、製造品の需給状況、市場規模の調査において少々調査ポイントが外れた嫌があると思われるが、調査不足事項等難解な箇所についてはすでにアルゼンチン経済事情等著名な書籍が刊行されていることでもあるので、それら専門図書と比較しながら本書を活用願えれば幸いである。

## 目

## 次

[ブラジル].....	1	家具製作木工所.....	84
1. 基礎調査.....	1	2.1 市場の一般的性格.....	84
1.1 地域概況.....	1	2.2 生産と購買.....	85
1.2 社会保障と労災保険.....	4	2.3 販 売.....	87
1.3 税 制.....	8	2.4 技術水準.....	88
1.4 金融ならびに保険.....	35	2.5 労働条件.....	88
1.5 商法及び関係法規.....	39	2.6 財務管理.....	90
1.6 工業特許.....	47	2.7 結 論.....	91
2. 各部門別活動状況.....	49	▽清掃ビル管理会社.....	99
TV、ラジオ修理製作.....	49	2.1 市場の一般的性格.....	99
2.1 市場の一般性格.....	49	2.2 企業の内容.....	101
2.2 修理と購買.....	52	2.3 営 業.....	101
2.3 営 業.....	52	2.4 労働条件.....	102
2.4 労働条件.....	54	2.5 財務管理.....	104
2.5 財務管理.....	56	2.6 結 論.....	105
2.6 結 論.....	57	調査実施の様式.....	109
▽自動車修理工場.....	62	冷凍機工業の活動状況.....	111
2.1 市場の一般的性格.....	62	3.1 市場の一般的性格.....	111
2.2 修理と販売.....	64	3.2 生産と購売.....	120
2.3 営 業.....	66	3.3 販 売.....	124
2.4 技術水準.....	68	3.4 技術水準.....	128
2.5 労働条件.....	69	3.5 労働条件.....	130
2.6 財務管理.....	70	3.6 財務管理.....	132
2.7 結 論.....	71	3.7 結 論.....	134
		3.8 附 表.....	144

[ アルゼンチン ]	145	7.2 経営上の安定度	161
1 立地条件	145	(8) その他	162
1.1 電力	145	8.1 会社設立、会社制度	162
1.2 工場設置場の環境	146	8.2 経営コンサルタント	163
1.3 合併事業の可能性	147	8.3 工業設立、立地条件と建設	163
2 金融条件	148	8.4 不動産以外の必要とする運転資金	164
2.1 金融制度	148	8.5 外注修理に関し外注取引先等	165
2.2 金利	150	投資環境に対する市場調査	165
2.3 現地金融の難易	151	(9) 経済安定度	165
2.4 金融機関	151	9.1 通貨、物価の安定性	165
2.5 工業融資の概況	151	9.2 為替相場の安定性	166
3 労働条件	152	(10) 為替制度	167
3.1 労働者の需給状況	152	10.1 利益配当の国外送金に対する規制	168
3.2 賃銀、雇用条件	152	(11) 輸入制度	168
3.3 労働慣習と管理	153	11.1 機械、器具、部品、原料輸入に 対する制限の有無	168
3.4 保険制度	154	(12) 市場規模と成長率	168
4 現況と見通	154	(13) 各国企業の進出状況と規模	169
4.1 経営条件	154	(14) 法制 工業法	170
4.2 将来性	155	(15) 商業組織と商習慣	171
(5) 生産性	155	製品市場に関する調査	172
5.1 技術水準	155	(16) 製造品の市場性と適格性	172
(6) 収益性	155	需給状況	172
6.1 収益率	155	需要市場規模	173
6.2 法人税	156	同種企業について	174
(7) 市場性、安定性	159	営業部門の内容	174
7.1 競争の有無	159	会社組織	175
		管理引受先ビル数及び規模	175

# ブ ラ ジ ル

## (1) 基礎調査

### 1.1 地域概況

公的機関について調査した結果、本調査対象地域は次のような概況を示した。

#### 1. 調査対象都市における電力供給

##### A、電力供給

調査地域全域に電力供給網があり、電圧は110Vと220V、但しモジ、タス、クルーセス市は220Vのみ。ただし、都市周辺地帯では電圧降下が甚だしく、時には80V前後に下ることがある。

##### B、動力用電力

三相動力線網は域内全域には行き渡っていないので、機械使用を必要とする部門は工場開設地点を選択しなければならない。

調査地域内の三相動力は220V、380Vおよび440Vである。

動力線については機械運転に支障を来たす電圧変化はない。

#### 2. 水道網については、各都市の家屋数（工場、商店、住宅）に対する水道普及率は次のとおり。

サンパウロ	60%
サン・カエターノ・ド・スール	90
サント・アンドレー	55
サン・ベルナルド・ド・カンボ	90
オザスコ	20
モジ・ダス・クルーゼス	60
グワルーリヨス	20
ディアデマ	水道網なし

ディアデマ市には水道網がないので、同市の工場は掘抜井戸を持ち余剰の水を周辺の住宅に捐供している。掘抜井戸のないところは、普通の手掘井戸を使用している。

### 3. 電話事業は地域毎に異った電話会社がサービスしている。

調査対象都市における電話架設数は次のとおり。

サンパウロ	430,000
サン・カエターノ・ド・スール	3,500
サント・アンドレー	17,000
サン・ベルナルド・ド・カンボ	4,500
オザスコ	2,400
モジ・ダス・クルーゼス	2,800
グワルーリヨス	3,800
ディアデマ	400

サンパウロ市の電話会社は48,000回線の増設を予定しており、そのなかに200,000回線を検討中であるという。オザスコ市の

電話会社では3,000回線の増設を予定している。なおサント・アンドレー市の架設数には近辺のウチンガとパラナピアカバ市の架設数を含んでいる。

4. 各都市の人口は目下、国勢調査の集計が行われているが、それぞれの公的機関について調べた推定値は次のとおり。

サンパウロ	5,700,000
サン・カエターノ・ド・スール	150,000
サント・アンドレー	500,000
サン・ベルナルド・ド・カンボ	160,000
オザスコ	300,000
モジ・ダス・クルーゼス	150,000
グワルーリョス	250,000
ディアデマ	60,000

大サンパウロ圏における一世帯当りの構成家族員は平均5.1人である。

5. 調査地域の交通は煩繁で、道路は完全に舗装されている。これらの調査都市は全体に所謂大サンパウロ圏を形成するものであり、同圏はブラジル全土でも最も工業開発の進んだ地域とされている。各都市間は無数の自動車道路と鉄道によって結ばれており、交通運輸上の問題はない。
6. 調査諸都市の商工活動状況は次のとおり

サンパウロ市—大サンパウロ圏のメトロポール。周辺都市の経済活動中心地であるばかりであるだけでなく、全ブラジルの経済中心地でもある。

サント・アンドレー、サン・カエターノ・ド・スールおよびサン・ベルナルド・ド・カンボを併せて南米最大の工業中心地として知られる。工業活動に付随して商業活動も旺んである。

オザスコ 同市は工業都市であると同時にサンパウロに対するベッド・タウンである。稼働人口の75%はサンパウロ市で働き、残りがオザスコ市で働く。なお同市人口の80%は自己の住宅を持っている。

モジタス・クルーゼス 同市は農業と工業が中心で、サンパウロ市を除いては最大の日系人集中地である。

グワルーリョス 工業都市で、稼働人口の8割は工業関係の活動をしている。

ディアデマ オザスコ市と同様工業都市で、稼働人口の70%はサンパウロまたは、サン・ベルナルド・ド・カンボ市で稼働している。

## 1.2 社会保障と労災保険

すべての企業は社会保障法の適用を受ける。社会保障法の目的は高令、就労不能、恩給適格、刑務服役または死亡の場合、被保険者に対して生活をらびに健康維持に必要な給与をするにある。

社会保障法の受給者は次のとおり。

1. ブラジル国内で報酬を得て就労するすべての被保険者、但し下記は例外とする。

1.1 連邦、州、市郡および公社の公務員(軍人を含む)。これらの公務員は独自の保障制度がある。

2. 扶養家族

2.1 妻、就労不能の夫、18才未満または就労不能の息子および21才未満の独身または就労不能の娘

2.2 特定人、男性の場合は18才未満または60才以上、あるいは  
就労不能者

2.3 就労不能の父親および母親

2.4 18才未満または就労不能の兄弟および21才未満または就労  
不能の独身の姉妹

社会保険院は被保険者およびその扶養家族につきの扶助と保証する。

#### I 被保険者に対して

a、疾病手当

b、不具年金

c、高令者年金

d、特別年金

e、恩給年金

f、出産手当

g、掛金返済

h、住宅金融援助

#### II 扶養家族に対して

a、扶 助

b、拘留手当

c、葬儀手当

d、掛金返済

#### III 受給者全般に対して

a、医療援助

b、食料援助

c、住宅援助

d、その他援助

e、職業教育援助

上述した給与を受けるために企業と従業員は社会保障院に対して、従業員の月給額の16%（企業負担8%、従業員負担8%）を保険掛金として納入する。納入は常に翌月末までに行われなければならないが、企業はその負担する保険料金のほか、SESI（工業社会事業）またはSESC（商業社会事業）基金として1.5%、SENAI（工業職業訓練所）またはSENA C（商業職業訓練所）基金として1.0%、INDA（農村開発院）基金として0.4%、第13ヶ月目給料の社会保障保険料として1.2%、家族手当として4.3%、教育手当として1.4%、合計17.8%を納入するが、従業員の8%を加算すると、これら社会負担金は25.8%に達する。但し企業立替支払を行った家族手当、即ち従業員の14才未満の子供1人につきcs\$9.40を納入金合計より控除することが出来る。また13ヶ月目給料に対する社会保障料1.2%は、年末に働いた月数に応じて支払われる13ヶ月目給料に対する保険料の前払であり、13ヶ月目給料支払の折に会社が立替えた分が徴収される。

社会保障法で重要な点は、従業員が疾病で社会保障院の疾病手当を受ける場合のことである。即ち、給料は従業員が疾病で欠勤してから15日間は企業側が負担するが、第16日目以降は企業に替って社会保障院が疾病手当を支給することである。

以上の各種負担金の納入に当って別に従業員の労災保険料も支払われる。労災保険は元は民間保険会社が取扱っていたが、現在は社会保障法によって企業が直接、社会保障院と契約しなければならない。従業員の月給額に対して計算される保険料は各種の災害危険度によって異ってくる。本調査関係部門の労災保険料は次のとおり。

- |               |       |
|---------------|-------|
| a、自動車修理工場     | 4.98% |
| b、TV、ラジオ修理製作所 |       |
| アンテナのあるところ    | 3.33  |

アンテナのないところ	4.07
c、家具製作木工所	4.98
d、ビル清掃管理会社	2.04

### 勤続年限保障基金

直接社会保険法に含まれていないが、その監督を受けるものに勤続年限保障基金がある。同基金法は従業員の勤続年限に対する退職金を保障するために育成された。

同法によれば、企業主は毎月、従業員の月給額の8%を一定銀行に従業員名義で予金積立しなければならない。企業主が正当な理由なしに労働契約を破棄する時には、積立金の10%を更に追加預金しなければならない。企業が従業員名義で積立している保障基金の恩恵を受けるには、従業員は勤続年限保障法を選択する意志表示をしなければならない。この選択をして初めて労働契約の破棄に際して、法規の定める範囲で保障基金を使用出来る。

### 国家社会統合計画

勤続年限保障基金と同様触れておかねばならないものに、最近、大統領が署名した国家社会統合計画がある。同法は70年10月7日に大統領が批准したもので、企業の発展に労働階級を組込む目的を持ち、71年7月以降に発効することになっている。

要約すると、企業は毎月の売上高と毎年の所得税に下記比率を掛けたものを労働者名義で連邦貯蓄金庫に予金積立てるものである。

#### 売上高に対する比率

1971年度は	0.15%
1972  "	0.25
1973  "	0.40
1974年以降は	0.50

所得税に対する比率は

1971年は	2.0%
1972年は	3.0
1973年以降は	5.0

なお売上高に対して為される毎月の年金は1971年7月1日より実施され、7月の予金は、1月の売上高を、8月は2月を（以下同順）ベースにして計算される。

### 1.3 税 制

66年10月25日付法律第5172号による税制改革法により、更めて租税公課として税金、課徴金、公共事業に対する受益負担金の三つが定められた。

#### 1. 税 金

##### A、貿易税

1. 輸入税
2. 輸出税

##### B、資産所得税

1. 農地税
2. 家屋ならびに土地税
3. 不動産移転税
4. 所得税

##### C、生産・流通税

1. 工業製品税
2. 商品流通税
3. 金融取引税
4. 通信運輸税

## 5. サービス税

### D、特別税

1. 燃料潤滑油、電力、鉦物税
2. 臨時税
2. 課徴金
3. 公共事業に対する受益者負担金

## 1. 税金

### A、貿易税

#### 1. 輸入税

連邦税でブラジル領土内に輸入される外国商品に課される。

納税者は

I、輸入業者またはこれに該当するもの

II、押収あるいは放棄された商品の公売で落札したもの。

#### 2. 輸出税

連邦税でブラジル領土外に輸出される国産品に課される。

納税者は輸出業者またはこれに該当するもの。

### B、資産所得税

#### 1. 農地税

農地の所有にかかる連邦郡、那部は所在する不動産に対し民法の規定する所有または使用収益権がある場合に課される。

納税者は不動産の所有者、使用収益権者または同権利の保有者

#### 2. 家屋ならびに土地税

都市の土地、建物所有にかかる市税で、市部に所在する不動産に対し民法で規定する所有または占有がある場合に課される。

なお、市令によれば、市部とは公共機関によって建設または維

持される。

下記サービスのうち、少くとも二項目を満足する地域をいう。

I、雨水溝を持つ歩道

II、水道網

III、下水網

IV、街路照明網

V、不動産所在地より最大3km内に小学校または保健所を有する。

また、当局によって承認された分譲地が住宅、商工業に向けられる市街用地であれば、上記条件を満足しなくても市街と考えられる。納税者は不動産の所有者、使用収益者、占有者が支払う。

### 3. 不動産移転税

不動産とその権利の移譲にかかる州税で、次の場合課税される。

a、民法で規定する不動産の所有権、使用収益権または占有権の移譲

b、保証権を除き、不動産権の移譲

c、aおよびbの不動産移譲権の移譲

死亡にもとづく遺産相続人への移譲はケースが多い。納税者は上記関係者。

### 4. 所得税

所得に対してかかる連邦税で次の場合に課される。

a、資本または労働、あるいは両者の賃金によって生み出された所得

b、前項a以外による資産増大をもたらす収入

納税者は所得と収入を受ける者。また法律は源泉徴収を認めている。

## C、生産と流通税

### 1. 工業製品税

工業製品にかかる連邦税で、次の場合に課される。

- a、外国よりの購入品の通関
- b、納税者の事業所から搬出されるとき
- c、押収または放棄された商品が公表に付され、落札したとき

工業製品とは物品の性質または目的を変更するか、あるいは消費に適するよう加工されたもの。

納税者は

- a、輸入業者またはこれに該当するもの
- b、工業家またはこれに該当するもの
- c、工業家に課税該当品を供給する商人
- d、公表に付された押収品または放棄品を落札したもの

### 2. 商品流通税

商品の流通にかかる州税で、商業、工業または生産者の事業所より搬出されるときに課される。商品が動かなくて、商品の所有が移転したときは搬出とみなされる。

商品が同じ州内の倉庫に移されるときは、次の場合、送元の事業所で搬出が行われたとみなす。

- a、倉庫から商品を引出すとき。但し送元の事業所に返送される場合を除く。
- b、商品の所有が移転したとき。

納税者は商品搬出を行う商人、工業家または生産者。商品の

流通操作を常に行っている個人、法人も、商人、工業家または生産者と同等とみなされる。

法律は納税責任について次のように規定している。

- a、商人または工業家に仕向けられた商品の搬出に当って、生産者が未納の税金については商人または工業家が責任を負う。
- b、小売商人が未納の税金は、商品価格に30%までを加算したものを基礎にして、工業家または卸売商人が責任を負う。
- c、組合員によって生産者組合に渡された商品の税金については生産者組合が責任を負う。

法律によれば、行商に使用される車輦を含めて、商人、工業家または生産者の各事業所は永続的と臨時的とを問わず、独立した納税者と見做される。

### 3. 金融取引税

クレジット、為替、保険および手形、有価証券の取引操作にかかる連邦税で、次の場合に課される。

- a、クレジット操作の場合、クレジットの全部または一部が借受人に渡されたとき、あるいはその使用に供されたとき。
- b、為替操作の場合、国内又は外国通貨を渡して為替取組を行ったとき、または渡された内外通貨に相当する為替を関係者の使用に供したとき。
- c、保険操作の場合、法律の定めるところに従いアポリス（保険証書）または、これに相当する書類を発行するときあるいは保険金を受けるとき。
- d、手形、および有価証券操作の場合、法律の定めるところに従い、発行、譲渡、支払または償還のとき

以上の納税者は操作の関係者

#### 4. 通信運輸税

運輸、通信サービスに対する連邦税で、次の場合に課される。

- a、同一市郡内に止まる場合を除く、すべての運輸サービス
- b、送受信が同一市郡内に止まり、他の市郡ではキャッチされないものを除くすべての送受信通信サービス

#### 5. サービス税

連邦または州税のかからないすべてのサービスを企業または個人企業が提供するときに課される市税

サービス税の対象となるものは

- a、機械、工具または車輛の使用にかかわらず、最終消費者に労働を提供する場合
- b、不動産の貸借
- c、宿泊また保管のため不動産の空間の貸借

上記の場合、商品供給を伴う場合は商品流通税を課されるが、サービスの提供が主目的であり、平均月の収入の35%を占めるときは流通税を適用しない。

納税者はサービスの提供者

#### 特別税

##### 1. 燃料、潤滑油、電力および鉱物に関する税金

連邦税でつぎの場合に課される。

- a、物品の性質目的を変更するか、消費に適合するよう加工する場合の生産
- b、外国品の輸入
- c、商品の流通、商業、工業または生産者事業所から商品が搬出されるとき

d 消費者または大衆販売人、製品を仕向けるための配給

e、大衆販売の消費段階

電力も工業製品として対象となる。課税は上記各項のうち一つの場合にのみ行われ、他のあらゆる税金も排除する。

## 2. 臨時税

緊急事態または戦争の時に施行される連邦税。一時的性質のもので平和条約から算えて5年以内に解消される。

## 2. 課徴金

連邦、州、連邦首都または市郡が各々その権限内で課すもので、行政権の正常な行使、または納税者に提供される公共サービスの実際または潜在的利用の際に課される。行政権の行使とは、治安、衛生、秩序、風俗、公安、または個人、集団の所有権と権利に関して公共の利益を擁護するため、私利、利害または自由を限定、規制しながら行う調整行動をいう。

正常な行使とは合法的プロセスに従い、権力の乱用を避けて任務を遂行することをいう。

本項に関する公共サービスには次のものがある。

### 1. 納税者が利用するもの

a、納税者が実際に用益するもの

b、行政活動によって一方的に提供されるものの潜在的利用

### 2. 利用、公共の必要性が一部のものに限定される特殊なもの

### 3. 用益者の各々によって利用度異なるもの

## 3. 受益者負担金

連邦、州、連邦首都または市郡が、公共不動産の改良のために行う

工事コストを賄うために徴収するもので、徴収金額は工事に応じて一定限度がある。

以上が税、課徴金、受益者負担金の概要であるが、本調査にとって直接関係のあるものは下記の諸税で、以下、これらについて説明する。

I、所得税

II、工業製品税

III、商品流通税

IV、サービス税

V、輸入税

## I 所得税

所得税には二つの種類がある。即ち

- 一 個人所得税
- 一 法人所得税

本調査に関係あるものは法人所得税であって、企業の純利益、配当利益に対してかかってくる。

### 企業の純利益

一般企業の純利益に対する所得税率は30%、但し資本金Cr\$ 1,733,000を超えないサービス供与を行う小民間会社は税率11%、又利益が会社資本金の12%を超えない公共サービス免許会社は税率17%である。

### 配当利益

所得税の課税対象とされる配当利益は次の通り

- 一 利益配当
- 一 限度を超えた役員報酬
- 一 役員に対する利益配当と賞与
- 一 限度を超えた従業員に対する賞与
- 一 限度を超えた監査役および経営顧問報酬
- 一 限度を超えたロイヤルティー及び技術科学経営援助料

次のものは配当利益と見なさない

- 一 個人会社からの配当利益
- 一 サービスを提供する自由職業会社の利益配当
- 一 資本金積立金合計がCr\$ 264,033,000までの会社による利益配当

- 一 他の法人から株主または共同経営者として受けた利益
- 一 外国に在る本社に対してブラジルの子会社が支払、送金又はクレジットして居ない利益
- 一 15%の源泉徴収を払ったか、または1969年6月30日迄は免税で行った資本組入れ利益

配当に対しては一律5%が課される。この税金の支払は会社会計年度末に税務当局に所得申告を行った後、地方所得税局の決める期間に従って行われる。

所得税に関しては別途法律に基いて下記の税務特典が認められて居り、即ち企業は既述の申告にもとづいた所得税から下記の一定率（サンパウロ連邦税務監督局1970年1月15日通告G/80000-2/70）を控除して数多の方面に投資が出来る。

<u>投 資 部 門</u>	<u>所得税に対する控除率</u>
1. 観光業	北東伯、アマゾン地区以外では8%迄
2. 観光業（北東伯開発庁管区）	50% 迄
3. 観光業（アマゾン開発庁管区）	50% 迄
4. 株式購入	1% 迄
5. 株式購入（飛行機製造公社）	1% 迄
6. 北東伯ブラジル開発	50% 迄
7. アマゾン地域開発	50% 迄
8. ブラジル漁業開発	25% 迄
9. 植 林	50% 迄

但し、課税対象の金額の50%が財政年度に於て実際に植林再植林の為に使われたことを証明する必要がある。

これ等の税務特典は同時に享受することができるが控除額の1%が株式に投資される場合、その合計は所得税の51%を限度とする。

現在投資部門に対する税務特典は最近発表せられた国家総合計画によって拡大された税務特典(但し上記6.7.8.9項)の控除額の30%は直接国家総合計画基金にクレジットされ、残り70%が税務特典に使用される。

## II 工業製品税 (IPI)

税金は工業製品の課税対象となる夫々の価値ごとにきめられた税率表を使って算定されると共に何か課税の基礎となるかに基いて計算されるわけである。

### 何か課税対象となる価値を構成するか

#### 1. 輸入品の場合

- a、輸入手続をした時に輸入関税の計算の基礎となった価値に輸入業者によって支払われた為替決済の費用を加算したもの
- b、輸入業者の手から離れる時は下記の第3項の条項を守りながら売値の上に。

#### 2. 販売品の場合

- a、販売の値段の上に、ただし其の品物が外国から来たものである場合はその販売の値段に輸入税を加算したもの。
- b、それが外国から来た品物であって、しかもそれが後刻販売で買った業者の手から離れる場合は下記の第3項の条項を守りながらその値段の上に。

#### 3. それ以外の場合

売値の上に、そして若しその運搬費ならびに保険が会計的に別々に記帳されて居る場合はそれ等をも加算した上に。

## 納税の時期について

1. 輸入ならびに譲売の場合：品物が通関又は競争実施を行った官庁から出る前
2. 税金滞納しある場合：その品物が製造主又はそれに匹敵する人の事業所から出る前
3. それ以外の国産品の場合：下記の納税期間表にある期間の最後の日迄

## 工業製品税納税期間表

- 鉱水炭 飯水人工飲料……商取引をした月から計算して翌々月の15日迄
- 煙草及びそれに類するもの……商取引をした月から翌月の15日迄
- ビール 清涼飲料水、セメント、毛皮（人工も含む）……商取引をした月の翌月の15日迄
- 貴金屬 寶石 織物……商取引した月から計算して3ヶ月目の15日迄
- その他の品物……商取引した月から計算して翌々月末迄

税金は特定の規則に依って課税を免除せられて居る品物を除いて他の品物には全てに同じに適用される料率によって計算せられるがその商行為の種類如何によって若干の差違が存する。そしてそういった場合の税金算定のやり方は下記の如くである。

### 1. 売却又は委託販売以外の名目全ての下に商品が動く場合

- 1-1 農業生産物が出る場合課税されるべき価値は供出者の居住する場所の問屋市場の値段についてかゝるのであるが、此れ等の値段は商品取引所のフォーテーション又は商人又は工場に対する売却

に於て Free on board の賃段に基準を求める事が出来る。

1-2 其の他の品物が出る場合

a) 若し品物送り出し人が商人である場合は即金払いで他の商人又は工場に現地 F O B の条件でうる時の値段に対して。

b) 若し品物送り出し人、工場主である場合は現金即金払での条件での工場渡し F O B 値段について

2. 売却又は委託販売の名目で商品が動く場合

販売経費、利子価値附加ボーナスその他どんな名前であっても品物送り出し人が受け取った金額の総計である。

2-1 品物送り出し人が先方に与えた割引き値引きに対して税金はかからない。

2-2 品物の値段の修正は商品流通税の対象となる。

3. 外国から品物が国内には入る場合

商品流通税の算定の基準は輸入種類に書き込まれた金額をその時その時の為替料率に依ってクルセイロ貨にかえ、その上に輸入税、工業税ならびに支払われた其の他の通関費用を加算せられたものに依る。

4. サービスの提供と同時に品物が出る場合

商品流通税は品物の価値のみの上に徴税せられる。

商品流通税の算定の基準は下記の通りである。

1. 同じ州の中で品物が動いた場合 —— 17%

2. 州外に品物が出る場合 —— 15%

3. 輸入の場合 —— 15%

商品流通税は累積に対してではない。即ちこれは税金の上に又税金を取るやり方ではないので税金がかかって来る対象となるのは自分が物を買った場合その売値から自分が先きにその品物を購入する時に払った値

段。

従って吾々の現在の調査対照である四つの業種についての工業税適用は次の如くなる。

自動車修理工場（板金、塗装）の場合 —— 無税

テレビジョン、ラジオ修理組立工場の場合

修理のサービス —— 無税

テレビラジオの組立 —— 20%

家具製作木工所の場合 —— 15%

ビル清掃、保全管理会社の場合 —— 無税

工業税は其の外に更に非累積の性格を持って居る。即ち税金の上に税金がかかる事がないわけである。従って課税対象は出来上りの工業製品の価値から既に課税があった製品製作に用いられた材料の価値を引いたものとなるわけである。

#### 工業化と考えられないもの

- 1) 自己用又はその商品売買を職業として居ない第三者に注文されて行った中古の機械器具の修理、修復再生の行為。
- 2) 製作に欠陥のあった製品の修理尙その場合製作者側からの製品の保証がある為に修理そのものが無償で行われる場合は部品の取換えも含んで。
- 3) 個人住宅、レストラン・バー、アイスクリーム屋、菓子屋、青果店ならびにそれに類似する店舗で、然も包装されずに一般消費者に直売される為に準備せられる食料品
- 4) 給料労働者を使用せずに民芸家の家で行われる地方民芸品の作成。
- 5) 特別な技術を要し製作者の住宅又は作業場で作られ直接消費者又は使用者の注文によって作られたり準備せられたりする品物

### Ⅲ 商品流通にかかわる州税 ( I C M )

流通税は商工業事業所若しくは生産者のところから商品が動く時にかかる。

流通税は商品が動く場合には確実にかかるがその上に更に商品がサービスの提供と共に出る場合にも課税の対象となる。しかしながらその流通税の課税対象となるサービスはサービス税対象を規定したリストに包含されて居ないサービスの種類、又若しそのサービスリストにのりながら然も流通税も同時に支払わねばならぬと規定されて居るサービスである。又最近商品流通税にかかわる法律が改正せられて商品輸入の場合にも適用されるようになった。

吾々の調査対象となって居る四つの業種についての商品流通税の適用は次の如くである。

#### 1. 自動車修理工場 (板金、塗装)

A、修理のサービス——商品流通税はかからない

B、修理する際に部分を交換した場合——交換品について17%

#### 2. テレビジョン、ラジオ修理組立工場

A、修理のサービス——商品流通税はかからない

B、修理する際に部品の交換があった場合——17%

C、テレビ・ラジオ組立の場合——17%

#### 3. 家具製作木工所

A、単に製作の為に労働技術だけを提供した場合——税なし

B、家具を製作した場合——17%

#### 4. ビルディング清掃維持管理会社——商品流通税はかからぬ

#### IV サービス税

サービスに対する税金は提供するサービスの種類によってあらかじめ規定せられた料率によって課税せられるが法律に依って想定せられて居るサービスの種類は次の如くである。

- 0 1 医師、歯科医、獣医師
- 0 2 病人看護人歯型技術者、産婆、接骨医、発音矯正師、心理テスト技術者
- 0 3 病理試験医電気応用のラボラトリー
- 0 4 病院療養所、救急手当所血液銀行保健所、医師のオリエンテーションに依る病氣恢復の為の設備
- 0 5 辯護士辯護士代行者
- 0 6 工業所有権者の代理人
- 0 7 芸術又は文芸所有権の代理人
- 0 8 検査人、評価人
- 0 9 翻訳者通訳
- 1 0 種々の公官庁に対する替領提出処理の代行人
- 1 1 エコノミスト
- 1 2 会計士、会計監査士、帳簿係、会計技術者
- 1 3 オーガニゼーション番組編成、企画補佐、データーの集計分析技術、財務管理についてのコンサルタント（自分の従事して居る業種に於て同業の第三者にテクニカルなサービスをした場合は除外）
- 1 4 タイピスト、速記者、秘書又は小使
- 1 5 不動産ならびに不動産にかかはる商行為の管理（不動産を取得する目的で作られた相互組合又は共同基金的なものは含む 金

融機関によって行なわれる不動産の管理は除外せられる。)

- 1 6 人間募集就職斡旋、労役人夫の斡旋（此のサービスがこの種の会社の従業員によって行なわれた場合も、臨時雇に依って為された場合も包含せられる）
- 1 7 技師、建築士、都市計画士
- 1 8 プロジェクト作成者、計算士、技術図案士
- 1 9 管理、請負又は下請け方式に依る土木、水工事ならびにそれに類似する仕事（然しながら業者が自己の仕事場以外の場所で製作した品物を供給する場合は商品流通税の対象となる）
- 2 0 建物（中に据付けられたエレベーターをも含む）道路、橋梁ならびにそれに類似するものの除去保繕修理
- 2 1 不動産の清掃
- 2 2 床の削り作業、光沢つけ作業
- 2 3 消毒
- 2 4 家具の光沢つけ（若し家具の使用主に対してそのサービスがなされた場合）
- 2 5 理髪師美容師
- 2 6 風呂屋、シャワー、マッサージ、美容、強健体操ならびにそれに類似するもの
- 2 7 都市内の運輸通信
- 2 8 公共興業物
  - a) 劇場、映画館、サーカス、講堂、飲楽場、タクシーダンスならびにそれに類似するもの。
  - b) 入場料を徴収する展览会
  - c) 壘球、ボーリング其の他の許可された遊び
  - d) 舞踏会ショー、フェスティバル、リサイタルならびにそれに

類似するもの

- e) スポーツ試合又は体育くらべ、知恵くらべ(傍観者あるなしにかかわらず、しかもラジオ・テレビの放送局内の構堂で実施せられたものも含む)
  - f) 個人又は団体に依る音楽の実施
  - g) 如何なる方法に依るとも音楽のトランスミッション。
- 2 9 宴会の組織仕出し(但し飲食物の供給は商品流通税の対称となる)
  - 3 0 旅行社遊覧旅行社旅行ガイド
  - 3 1 土地家屋のブローカーをも含めた仲介業の中第5 8.5 9の項で述べられたサービスを除く)
  - 3 2 第5 8.5 9項に含まれて居ない全ての種類の代理店業務
  - 3 3 技術分析
  - 3 4 見本展示市の為の組設、設場ならびにそれに類似するもの
  - 3 5 宣伝広報(宣伝運動ならびにシステムの企画を含む) 図案文章 其の他の宣伝資料の考案、全ての方法に依る宣伝の為のテキスト、図案其の他の資料の発表
  - 3 6 一般倉庫業務、冷蔵倉庫、サイロ、積荷、積降し、荷物保管(家具移送ならびにそれに類似したものを含む)
  - 3 7 色々なものの預け入れ(銀行又は他の金融機関に対する預金を除く)
  - 3 8 自動車の保管ならびに駐車場
  - 3 9 ホテル、下宿ならびにそれに類似するもの(若し食事の値段が一日料金又は月料金の中に含まれて居る場合はそれ等も含めてサービス税の対象となる)
  - 4 0 機械、器具装置の添油清掃、再点検(若しそういった再点検の

過程に於て部品の修理又は交換を要する場合は第41項に依る)

- 4 1 全ての物の修理修復（いかなる場合に於てもその値段が商品流通税の対象となる部分の供給はこれを除外する）
- 4 2 モーターの再調整（サービスの提供者に依って供給せられた部品は商品流通税の対象となる）
- 4 3 商業乃至工業目的の為でない物件のペンキ塗り
- 4 4 全ての階級ならびに種類の教授業
- 4 5 裏うちを除いてその他の材料全部を着用者から供給されて仕事を  
する洋服屋モデル製作者ならびに裁縫師
- 4 6 クリーニング業
- 4 7 商業乃至工業目的の為でない物件の修復向上洗淨、乾燥、染付け、  
錆止塗装、調整ならびにそれに類似する仕事。
- 4 8 最終使用者の為になされた器具機械装置の据付け（彼に依って  
供給された材料は除く）官公庁ならびにそれに準ずる機関、発  
達会社に対する此の種のサービスは本項から除外される）
- 4 9 最終使用者から供給された材料を使つてのカーペット、カーテ  
ンづけ
- 5 0 写真スタジオ、シネマスタジオ、テレビジョンの為のビデオテ  
ープ取りのスタジオその他
- 5 1 証書其の他の書類函面図案のコピー作成
- 5 2 家具調度の貸与
- 5 3 複字其の他印刷に関するサービス
- 5 4 動物の保管取扱訓練
- 5 5 植林、再植林
- 5 6 タイヤの修理再生
- 5 7 有価証券に対する代理店、ブローカー仲介業者（但し正規に営

業を許可された金融機関、債券会社、ブローカー会社の実施するサービスはこの項から除外する。)

- 5 8 為替保険代理業ブローカー
- 5 9 本雑誌の製本業務
- 6 0 空中写真に依る地面図
- 6 1 集金 (著作権の聴取も含む)
- 6 2 シネマフィルム ビデオテープの配給
- 6 3 政府富くじの配給販売
- 6 4 葬儀会社
- 6 5 動物の飼養者

一般的に云ってサービス税の計算の基礎はサービスの値段である然しながら下記の如き特別の場合がある。

- (1) 既述のサービスのリストの第19と第20項の場合には税金は下記の値段を差し引いた上で計算せられる。
  - a) サービス提供者によって供給せられた材料の値段
  - b) 既に課税された下請けに出した仕事の値段
- (2) 其のサービス・サービス提供者個人の労働に依って行はれた場合に於てはそれに対する税金はそれに報酬の名目で支払われた金額の如何にかかわらずそのサービスの性質又は他の条件によって一定又は可変性の税率が適用せられる。

尚、サービスリスト中の第1. 2. 3. 4. 5. 6. 11. 12.と17. でそれ等のサービスが個人でなく団体の名前で提供されたものであっても税金取り立てはその団体の名の下で実際にプロフェッショナルサービスを提供した個人個人をベースとして行われる。

此の税金の払い込みはサービス代金入金の翌月の15日迄にしなければならぬ。

吾々の調査対象となって居る四つの業種についてサービス税は次の方法によって取り立てられる。

1. 自動車修理工場（板金、塗装）
  - a、部品を供給した場合はその価格を除いてサービス代金の5%
2. テレビジョン、ラジオ修理組立工場
  - a、修理サービス：部品を供給した場合はその価格を除いてサービス代金の5%
  - b、テレビジョン、ラジオ組立：サービス税無税
3. 家具製作木工所
  - a、たゞ労役だけを供給した場合はそのサービス代金全額の5%
  - b、家具乃至それに類似した物の製造の場合はサービス税無税。
4. 商業ビルディングの清掃、保繕、管理会社
  - a、サービス代金に対する5%のサービス税

## V 輸 入 税

輸入税に関しては外国貿易審議会 (Conselho Nacional do Comercio Exterior) 指令第60号に依って部分的に最近変更されたがブラジルに於ける輸入は下記の条件に従い貿易局 (Carteira de Comercio Exterior) に対して輸入承認申請書を提出する事によって行われる。

1. 次の品物はブラジル入国に際して輸入承認証を必要としないもの
  - 所有者が携行するか又は別送されて来る手荷物
  - 商業価値のない見本

- その品物の価値が米貨2.5ドルを超過しない国際郵便小包
2. ブラジルで品物が引き取られる前後に輸入承認証を取得すればよいもの

この条件に該当する商品は比較的数量少く、例えば繁殖を目途とする動物種・種子、鉱物、紙等ブラジルにとって第一番に必要とされる品目である。

3. 品物が外国でブラジル向けに積み込まれる前に輸入承認証を取得しなければならない品目

この条件が殆んどの輸入の場合に該当し、政府のする輸入民間無為替輸入、普通の輸入も皆これである。

4. 輸入税から50%以上かかる品物に対しては輸入承認証下附を請願する前に為替を組まなくてはならないが、輸入税が50%以下の場合は輸入承認証下附申請をした後で為替を組んでよろしい。

無為替輸入の場合は1966年11月18日の法令第37号によって規定せられて居り、その許可発行機関は商工省の関税政策審議会 (Conselho de Politica aduaneira) から附与された権限にもとづいた産業開発委員会 (Comissao de Desenvolvimento Industrial) の色々の執行グループ (Grupo Executivo) であり、その特典が附与せられるのはブラジル国の経済発達に不可欠の機械ならびに設備である。

一方ブラジルの国内製造品の利益を擁護する為に管理面の上から輸入品に対する関税障壁が設けられて居り、最低価格システムを採用し、商品のその規定せられた最低価格の上に輸入税を支払う事を義務づけて居る。

一般的に云って此の最低価格制度を適用せられるのはブラジル国内に同様な品物が存在する品目で国内に同様な品の存在しない原料又は商品についてはその適用はない。

此のシステムは商品がブラジルで引き取られる時に実施せられ、その政府の規定する最低価格が国際値段より以上に高値である為、最終的にその商品は非常に高くなりブラジル国内で競争出来なくなるわけである。

吾々の調査対象である税目に関係ある材料器具、機械についての最低価格制度の適用や如何にと見るに次ぎの品目がこれに該当する。

品 目	最 低 価 格
1. 拡声器部品	一品につき us \$ 0.70
2. 電子バルブ (ラジオ受信)	" " 0.38
3. トランジスター部品	" " 0.25
4. 鋸の刃 (薄手) (一卷き30m)	" u a \$ 1.55 ~ 3.01
5. 鋸の刃 (大巾)	" 2,067.80 ~ 2589
6. 色々な工具についてはタイプと大きさに依って最低価格には色々な差がある。	

其の他の品目は最低価格システムに含まれて居ないが、それ等の品目にかかる輸入税ならびに工業税の料率 (%) は次表の通りである。

上記に依ってもわかる通り、原料機械器具等の輸入は輸入承認証の取得が相当手間どるとしても其の事自体は困難ではない。

#### 外国人の手荷物に対する税金免除

輸入税に関する法律はその他に外国からの手荷物についての税金免除をも規定して居るのでブラジルに住居を移さんとする外国人はその到着時に自己の職業に従事する為に必要な器械器具、機械等を輸入税を支払う事なくブラジル国内に持ち込む事が出来るがそうする為には次ぎの条件を満足しなければならない。

1. 自己財産の目録ならびにその証明書
2. ブラジルの領事館が認める真実性のある専門団体が発行する証明書と  
その中に携行品目の現在の価値、製造年月日ならびにそれ等の品物が陳腐なものではなく完全な状態で維持されて居り、しかも中古品を再生したものでないとの認印のあるもの
3. 品目の数量、価値、種類、用途等が該当人の現在の経済状態とかけ離れて居ない事を要し、この件は厳密に検査される。
4. 此の特典はそれ等の品物が該当人がブラジルに到着してから180日間以内にブラジルに到着して居るものに限って与え得る。

關係商品輸入税と工業製品税

<u>1. TV. AND RADIO</u>	<u>% I. IMP</u>	<u>% IPI</u>
Loudspeakers	70	10
Dials for radio receivers	85	20
Condensers	55	10
Electronic valves with national similars	85	10
Electronic valves without nacional similars	55	10
Cinescope	55	10
Electro-gun erected for cinescope	25	10
Transistor	45	10
Germanium copper oxide and selenium diodes	15	10
Fixed resistances	55	10
<u>2. METAL SHEET WORKS AND PAINTING</u>		
Electric welding machine	37	8-10
Generator for acetilen	30	5
Air compressors		
- Portable for painting or workshop	55	5
- with an operating range of upto 5 atmospere	37	5
- with an operating range of above 5 atmosphere	30	5
Exhaustors air	55	5
Spray gun for painting	45	8
Jacks, including hydraulic jacks		

- hand operated wheeled jacks	55	10
- hydraulic jacks	30	10
- any other	55	10
Grinding, up to 500 kg	55	5
Grinding, more than 500 kg	30	5
Bench polishing sand-papering machines		
- up to 500 kg	55	5
- more than 500 kg	30	5
Gas operated cutting, welding and surface tempering machines appliances		
- blowpipe nozzles	45	5
- welding and cutting blowpipe	45	5
Portable tools for working in the hand, electric		
Pneumatic for sharpening, cutting, emery - grinding, grinding, boring, sanding, hammering, etc		
- electric up to 15 kg	37	8
- electric more than 15 kg	30	8
- pneumatic	15	8
- any other	30	8

### 3. WOOD WORKS

#### Electric motors

- Weighing up to 3000 kg	70	5
- Weighing more than 3000 kg	45	5

#### Any other lathes

- up to 3000 kg	45	5
- more than 3000 kg	30	5

Radial drilling machines		
- up to 2000 kg	30	5
- more than 2000 kg	20	5
Combined planing machines (for dressing and rough planing)	55	5
Bench drilling or boring machines, other than radial		
- up to 1000 kg	37	5
- more than 1000 kg	25	5
Circular saws, for wood	55	5
Band saws, for wood	55	5
Vertical spindle moulding machines	55	5

#### 1.4 金融ならびに保険

ブラジルに於ける金融制度は次ぎの種類<sup>1)</sup>の信用機関に依って成り立って居る。

- 中央銀行
- 連邦立、州立、其の他の官公銀行（貯蓄銀行も含む）
- 開発銀行
- 市中銀行
- 金融信託会社

ブラジル中央銀行はブラジル国の信用金融機関のユーオーディネイターであると同時に総元締である。

ブラジルの官公銀行はブラジルの特色でもあるが法律的に一般の市中銀行の性格をも具備して居るので商業手形割引、約束手形に依る貸付等のオペレーションも実施するが、その主要目的は連邦、州政府経費に対するファイナンスである。

開発銀行は民間会社又は国策会社に貸出す事によってブラジル国家の経済発達を目途とする種々のプロジェクト実施に対してファイナンスをする機関である。

市中銀行はその主要業務として商業手形割引、約束手形に依る貸付等の短期金融を担当して居る。

一方金融信託会社は消費者に対する直接金融ならびに民間会社の拡大投資プロジェクトに対する金融面にオペレーションのベースを置いて居る。

ブラジルに於ける上記の機関の数は極めて多く特にサンパウロはそのブラジル経済界に占める重要性を反映してブラジル国内に存在する全銀行が本店若しくは支店を配設して居るが参考迄にサンパウロ市内にある銀行並びに金融会社の数は次の如くである。

政府銀行	1 3
開発銀行	2
市中銀行	5 4
金融・信託会社	1 2 8

上記の数はそれぞれの分類中での主要なるものの数であるから、市内に於ける合計数はそれよりもずっと上回るはずである。

吾々の調査対象となって居る四つの業種について、其の商業オペレーションの為に利用出来るであろうと考えられるのは一般市中銀行と公的銀行であろう。そしてそれは其れ等の銀行が商業手形ならびに約束手形の割引を実施するからに外ならないが夫々の業種で割引いてくれると考えられる手形は次の通り。

自動車修理工場（板金、塗装）……サービス実施に基いて発行された商業手形

テレビジョン・ラジオ修理組立工場……組立サービスと部品売却の商業手形  
修理サービスに対する商業手形

家具製作木工所……家具販売の商業手形と若し家具製作の労役提供だけの場合ならサービスの商業手形

ビル清掃、保繕管理会社……サービスに対する商業手形

然しながら実際問題として吾々の調査対象となって居る四つの業種内の企業が銀行から金を借りる場合は通常、約束手形が使われて居るようである。それはこれ等の業種に於ては一般的に顧客から仕事が終り次第現金で徴収するので商業手形を発行するわづらわしさをしない為である。約束手形に対して銀行が取り立てる利子は通常割引60日未満か月1.6%で60

日以上の場合には月1.8%である。

又銀行から金を借りる場合、それに先き立って銀行が要求する事項を満足しなければならぬが其れは銀行がいくら金額迄該企業に金融し得るかに決めるベースとなる信用調査書の作成であり、その調査書には通常同企業が法律的に構成せられて居る事を証明する資料の外に企業の商業活動或いは企業の財政状況の現況変遷、商売実情ならびに業界に於ける同企業の信憑性といったものが記載せられて居る。

又銀行は通常金を貸す為には同企業が銀行の当座預金の出し入れをする事を要求するか銀行はその預金口座の残高平均を見る事によって貸付の枠を定める必要があるからである。銀行は上記の外に更に企業の参加者の個人所有財産の明細についての資料の提出を要求する。

更に手形の割引き又は約束手形による貸出しに対しては上記の資料を審査した上で更に信用度の高い保証人の裏書きをさせた上で実施するというのが通常である。

## 保 険

ブラジルに於ける保険制度は、保険審議会民間保険監督局にもとづいて運営せられて居る。

現在上記の監督官庁の下にオペレーションをして居る保険会社の数は大体200社である。

此等の保険会社が取扱って居る保険の種類は下記の通りである。

個人傷害保険

国内並びに国際旅行運輸の際の強制傷害保険

陸上自動車に關する強制責任保険

自動車事故に対する保険

航空機保険

船殺保険

盗難保険

農村保険

信用保険

災害保険

生命保険

利益保険

危険保険

火災保険

一般市中保険会社は労働災害保険を取扱わないが、これは法律によってこの保険は社会保障院（INPS）とする事が義務づけられて居るからである。

又上記でもわかる通り、ブラジルの保険には強制保険と任意保険の二種類が存在するが強制保険は国内並びに国際旅行運輸の際の強制傷害保険と陸上自動車に関する強制責任保険であり、他は任意である。

こういった任意保険の中で吾々の調査対象となって居る業種の企業が実施しているのは単に自己の営業用建物、装備機械類を保全する為の火災保険と自己の所有する自動車が衝突する事を考慮しての自動車保険に過ぎないようである。若し企業がその所有する機械其の他が簡単にその場所を移動出来るようなところではそれに対して盗難保険をかけて居るのも見かけるが、吾々の調査対象業種ではごくまれな事である。

火災保険は業種内の大多数の企業がかけて居るが、これが建物、装備、機械装置全てに対しての保険である。保険掛金はそれぞれの建物の火災に対する危険度によって差違があるがそれは建物の場所、保険をかける建物の周辺に火災の危険を及ぼす工場か仕事が行われて居ないか、又建物建造に使かわれた材料にそういったものが考慮せられるからである。

こういった方法で保険掛金は保険額の最低 0.1% から最高 5%迄を上下するようである。

盗難保険をかけた企業がこの種の保険の為に払った掛金はその危険度によって保険金額の 1% から 2.5%迄であった。

自動車事故に対する保険は或る一定額以上のみの損害を保険会社の負担とするが、それ共全ての損害を負担するのかの何れの方法によっても実施され得るが此の保険は自己の自動車のみならず事故発生時に於ける相手側の自動車に対しても保障するもので、その掛金は自動車の種類によっても差異があり、自己所有自動車、第三者自動車と別々に計算されるが、通常は前者に対しては保険額の 8~19%、第三者に対しては 1.5~3.5%である。

#### 1.5 商法および関係法規

### I 会社設立の為の必要事項

#### パートナーとして外国人が参加する場合

外国人がブラジルに於て会社に参加する場合は下記の諸項を満足しなければならない。

- a) 単に会社の出資社として参加する場合は商業登記所に外国旅券の提出だけを必要とする。
- b) 若し会社の出資者としてだけでなく会社経営にも参画する場合にはモデル 19 号の鑑識手帳の提出を要する。

上記の如き要求が存在するのは若し該人が事業体の経営に实际的に参画する為にはブラジルに居住する必要がある、ブラジルに居住する為にはモデル 19 号鑑識手帳の取得を必要とするからである。

## 外国の会社の場合

外国の企業体がブラジルに於て事業体を作る場合ブラジル商法は次の如く規定して居る。

### 1) 外国資本に対する制限

ブラジルに於ては最近の傾向としてブラジル国内産業の保護という見地から無為替に依る外資投資を制限する傾向にはあるけれども外国資本のブラジル入国について何等の制限も存在しない。たゞ特別な外国企業を除いてブラジル中央銀行に登録するだけでよい。

上記の特別なケースとは業種によってその営業行為が國家治安公共の利益、軍事に密接な関係がある場合は例外的な制限がある。たとえば次の如くである。

- A、銀行、信用金融ならびに投資保険の諸会社の設立については、連邦政府の事前承認を必要とする。
- B、鉱山会社においてはブラジルの国籍をもつ個人及びブラジル法人の会社のみ試掘探鉱業務に従事する事が出来る。
- C、石油開発事業は政府の独占事業で外国企業の参加は認められない。
- D、沿岸海運業を営む会社の株式の過半数はブラジルの國民が所有することを要し、外国人は優先株のみの所有を許される。
- E、ブラジル航空会社は少くともその株式の3分の1以上をブラジル人が所有する事を要する。
- F、水力発電会社、ラジオ・テレビジョン会社、電信電話会社等も外国資本に制限を加えて居る。

尚、外国企業がブラジルに来て、企業体を構成する許可を連邦政府から取る為には、ブラジル語に翻訳してブラジル領事館の点検を得た次の書類の提出を必要とする。

- a) 此の会社が特定国(母国)の法律によって正式に構成せられて居る

### 事を証する書類

- b) 会社定款
- c) 株主の名前、職業、住所ならびに株の価格を記載した株主名簿（無記名株所有者を除く）
- d) ブラジルに会社を設立する事を許可した株式総会の議事録のコピー
- e) ブラジルに於てその親会社を代表する人に対する委任状
- f) 最後の決算表

その会社は大統領令に依って連邦政府の許可があつて始めてブラジルでの商業活動を開始する事が出来るが、その場合でも許可有効期間が存在するので若し営業継続を希望する場合はその期間の延長を申請する必要がある。

### 2) 会社の構成について

上述した特別な場合を除いて外国企業体は100%外資でもってブラジル会社を設立する事が出来る。しかしこの場合はこの会社は外国企業と見なされる。しかし若し会社の資本の中の1%でも、ブラジル人の株主、又は正式にブラジルに居住する事を許された外国人によって所有される場合はブラジル企業と考えられる。

### 3) 利益の外国送金について

外国に対する利益の送金をする上に於ての何等の制限はなく、たゞ中央銀行の発行する「外資登録証明書」を提出するだけでよい。しかし此の問題については連邦大統領と色々の経営者団体首脳部との間で「利益の外国送金」について議論されたがいまだに正式な結論は出ていない。

## II 会社構成の諸形態

ブラジル商法に依れば、下記の如き諸形態がある。

#### 1) 個人企業

一人の個人によって設立されたものでこの場合の個人企業の名前は本人の名前そのものである。

#### 2) 合資会社 (Sociedade em comandita simples)

2人又はそれ以上の社員 (socio) から構成せられるかその中少なくとも1人は会社債務について無限責任を負わねばならぬが残余は資本出資者に止まる。そして此れ等の有限責任社員はその資本持分を限度とする有限責任を負うに止まるか、一方業務執行を行うことができず、しかも従業員又は代理人となる事も出来ない。たゞし会社の決議に参画しその業務状態を監督することはできない。

#### 3) 労資会社 (Sociedade de capital e industria)

一般の商業行為又は特定は商活動をする為に必要とする資金をもっては入った人々と労務 (industria) を提供する社員とから構成せられる。

労務社員はパートナーとの特別な取りきめがない限りその会社とは無関係の商行為の為に働いてはならず、若しそういった場合はその商行為に依って出た利益を得る事が出来ないばかりでなく会社から追放されねばならない。

資本出資社員は無限責任を負い、会社の必要に応じては資本金以上のものを提出しなければならない。

労務出資社員は会社の債権者に対して自己の私的財産を提供する義務はないが、若し彼が人的役務の外に会社に現金、不動産又はそれに相当するものを出資したり又は会社の代表となった場合は全ての責務に於て無限責任社員になったものと見なされる。

#### 4) 匿名組合 (Sociedade em conta de Participacao)

二人又はそれ以上の人が合同し、共通の利益の為に特定の商業行為をその中の一人の個人会社名義又は一部或いは夫々の人間の個人会社名義

で実施せんとする場合、この項目に該当する事となる。そして此の場合  
は他の如き会社設立の為の公式手続を踏む必要がなく単に商業契約を作  
る事に依って成立する。しかしながら此の匿名組合の場合は名前を出す  
社員のみが第三者に対して責任を持ち、他の社員は単に商行為の結果な  
らびに商業契約書に盛られた責務について表名社員に対し部内的に責任  
を持つ。

#### 5) 株式合資会社 (Sociedade em comandita por acoes

この組織は資本金が株によって分割されて居るもので以下述べる事項  
以外は株式会社法の適用を受ける。

即ち

その会社は取締役又は支配人の名前を部分的に挿入した社名の下に商業  
行為を実施するか会社名中に自分の名前が挿入されて居る出資社員は法  
律の定むるところに依り、その責務に対しては無限責任を負わなければ  
ならない。そして会社の名前は最後に "comandita por acoes" の呼  
称がつかねばならない。

又単に出資者だけが会社を経営管理する資格を持つが、管理者は取締役  
又は支配人として会社の責務に対しては無限責任を持つ。

取締役又は支配人は任命せられるが、その任期は無期限で会社資本金の  
最低2/3を代表する株主の決議に依ってのみその職務から罷免される  
事が出来る。一方取締役又は支配人は罷免された場合或いは辞職した場  
合に於ても自分の任期中に契約した責務については責任を有する。

株主総会は取締役又は支配人の同意なくして会社の主要なる営業目的の  
変更、会社持続期間の延長、無記名株又は受益証券に対する責務を創設  
する事は出来ない。

#### 6) 株式会社 (Sociedade por acoes

資本は同一額面の金額の株に分割せられ、且つその社員又は株主の責

任は引受けまたは取得した株式の金額の限度にとどまる。そして株式会社はその営業目的を明示する名称に略字か又は省略せずして Sociedade Anonima 又は companhia の文字を附加しなければならない。

株式はその所有者に与えられる権利の性質または利益により普通株または一つ以上の種類を有する優先株と利益享受の株とがあるが、投票権がない優先株の発行は会社資本の半額以上を超過する事が出来ない。

又株式会社の株は記名式と無記名式とがあるが払い込みの完了しない株はいつも記名式であるを要する。

株式会社は何時たりとも享益証券の名称のもとに会社資本に関係がなく且つ取引せられる事が出来る無額面証券を発行する事が出来るこの証券は法律の規定および定款に依り株主に配当せられるはずの毎年の純益の分割に参与する権利を与えられる。

株式会社を構成するのに必要な要求事項は下記の通りである。

- a) 公私的株式募集による最低七人以上の資本総額の引受
- b) 各株式の額面価格の十分の一の払込による資本の最小限十分の一の出資（或る種の株式会社に対しては法律が殆んど金額の払い込みを要求される業種もある）
- c) 全額にて出資せられた資本金額の十分の一の銀行への供託

#### 7) 有限責任会社 (Sociedade por quotas de responsabilidade Limitada)

この形式の会社は社員の責任を会社の資本総額に限られた組織であり、定款中に記された全出資社員の同意によって選出された一人又は数人、若し定款中にだれが経営責任者になるという明記がない場合は出資社員の全員によって経営管理せられる。有限責任会社には労務だけ提供する社員はあり得ない。

### Ⅲ 会社登記の為の機関

会社設立の為の書類である会社定款又は株式会社設立総会議事録が法律  
的価値を持つ為には登録される事を要する。若し企業が構成されるとその  
営業開始に先立って下記の如き機関に登録されなければならない。

- a) 州商業登記所……企業構成の為の書類即ち会社定款又は株式会社設立  
総会議事録
- b) 州財務局 (同企業の住所を所管する州の) 若し構成された企業が商品  
流通税を支払わなければならない業種であった場合はそれを将来支払う  
事が出来る為の登録を該局に行う。
- c) 市財務局 (同企業の住所を所管する市の) 若し構成された企業がサー  
ビス税を支払わなければならない業種があった場合は、それを将来支払う  
事が出来る為の登録を該局に行う。
- d) 労働省……労働省に登録し地方労働局認可の労働者記録簿使用の許可  
を受る。
- e) 社会保障院 (INPS)……毎月企業が社会保障負担金を納付する事  
が出来ると共に登録が必要
- f) 大蔵省……所得税納付の為の大蔵省納税者番号 (cadastro geral  
de contribuintes) を取得する為登録が必要
- g) 業種シンジケート……登録ならびにシンジケート負担金の納付
- h) 技術的な業種で地方監督局 (conselho regional) が存在する職業  
の場合はそこに登録してその業種の営業許可を取る

### Ⅳ 色々な形式の会社の特色の比較

外国人がブラジルで会社を設立する場合最も普通の形式は

- a) 外国資本を100%として連邦政府から認可された外資会社
- b) ブラジルで設立せられた株式会社
- c) ブラジルで設立せられた有限責任会社
- d) ブラジル法人の株式会社又は有限責任会社の株又は持分の取得である。

他の形式の会社例えば合資会社匿名組合、株式合資会社等々はあまり一般的でない。然しながら個人会社は特にテクニカルなサービスを提供する業種では広く用いられて居る。

連邦政府に依って許可された外資会社は銀行、保険会社又は大会社に存在して居るがこういった形式の会社は連邦政府の営業許可を受くるのに多大の時間を要すると同時に政府のかゝげた色々の条件をみたすのに骨が折れるという難点がある。

従って通常ブラジルで外国企業が会社を設立する一般的なやり方を示すと下記の通りとなる。

- 1) 母国本社から指定せられた人でも、又ブラジルに居住して居る人でその会社の利益を代表出来る人でもよいが要するにそういった人2人でもってブラジル法人有限責任会社を設立する。
- 2) 上記の会社設立後、再び会社定款の変更を行いか又は有限責任会社を株式会社に改組して外国企業がこの会社に投資する。

上記のやり方の特点是こういう組織変更をする時には既にその企業はもうブラジルで立派に営業をして居り、一方有限責任会社の設立は株式会社のそれと違って簡単である事である。

## V 関 係 法 規

自動車修理工場とTV、ラジオ修理店に関する法規を、当該シンジケートにおいて調査したが、一般法規を除いては特別に当部門を規制する関係法規は存在しないことが判明した。

### 1.6 工 業 特 許

1967年2月28日の法令第254号によって規制せられた工業所有権法典に依り工業所有権は次ぎの方法に依ってその所有者の権利が保護せられて居る。

- a) 発明特許ならびに工業意匠の登録の許与
- b) 商工業又はサービスの為の商標、会社名会社のタイトル、社章宣伝又は商業目的をもつ表示又は表識の登録の許与
- c) 出所が虚偽である表示の禁止
- d) 不当な競走の抑圧

商標並びに工業特許の特権を得る為には連邦の工業所有権局に出願出願しなければならぬ。出願は該当本人又は正式に辯護士会に登録せられた辯護士を通じ又は委任状を渡してサービスを実施する専門取扱業者の手をわずらわしてもよい。

発明の特許工業用図案および型の特許は申請書提出の日付から20年或いはもし特許証の下附が出願後5年たった場合は特許証下附の日から15年有効である。

商工業又はサービス用商標、会社名、会社のタイトル、社章については有効期間10年宣伝用表現又は表示は証明書発行の日から計算して3年であるが、その期間は同じだけ一回延長する事が可能である。

上記の特権は次ぎの理由により喪失される。

1. 其の権利が法律的に擁護される期間が満了した時（商標の場合所有主が期間の延長申請の手続をしない場合）
2. 所有主が自発的にその権利を放棄した場合
3. 時効になった場合

工業特許及び商標は最初の所有主より第三者に名義変更される事が出来るし、且工業特許の場合はその発明特許の所有者とライセンスの使用契約書を取りかわしてそれを使用し得る可能性がある。いづれの場合に於てもそういった場合は工業所有権局に通知されなければならない。

調査対象になって居る四業種に関してこれ等が如何なる影響があるかを調べて下記の事項を発見した。

#### 1. 家具製作木工所

下記の二つの点に注意する必要がある。

- A、一定の規格品を生産する家具製造工場に於ては一般的に云って図案やモデルに非常に種類が多く、しかも同業者間の競争がはげしいので市場に於ける不当な競争を防ぐ為通常工業意匠は当局に登録して居るようである。従って此の業種の仕事を始めようとする者は此の点に非常な注意を払う必要がある。
- B、然しながら家具製作木工所が顧客の注文によって色々な物を製作する場合はその営業の目的がきまった規格品を取扱うのではないので工業意匠に登録する必要はないが、自分が注文を受けた品物が他の規格品製作者の特権を侵害して罰則を適用されないように注意しなければならないが、こゝろいった事が余り注意されて居らないのは
  - a) 木工所がそういった責務を遵守するに十分な組織的な能力を持って居ない。
  - b) 一方対象となる工場自体としてもそういった弱少の木工所が彼等の営業上にとって何等脅威とならないので何の措置もとって居ない

という。

## 2. テレビ・ラジオ修理組立工場

一般的に云ってブラジルのテレビジョンならびにラジオの製造工場は自己製品のマークならびにモデルは此れ等を工業所有権局に登録して居る。

しかしながら、この分野においても上記の家具製作木工所の場合と同じく小さな業者は大業者のそれを模倣して居るが、こういった弱小業者が深刻な競争者でない間は何等それ等を抑圧する事をして居ないようだが、それ等が強力になるに従って特権侵害を防止する措置が取られるようである。

## (2) 各部門別活動状況

### TV、ラジオ修理製作所

#### 2.1 市場の一般的性格

本部門の企業は次のような活動状況を示している。

1. TV、ラジオおよびその他の視聴電子器具の修理のみを行う企業。
2. 1項の活動を行うほかに小規模に代替部品の販売を行う企業
3. 2項の活動を行うが代替部品だけでなく家庭用電気電子機具の販売を大規模に行う企業

他方、TV、ラジオ修理店には、一定メーカーの認可のもとに、そのメーカーの製品のみ修理とアフター・サービスを行うものがあるが、中には他メーカー製品の修理をするものもあるという。また、メーカーによっては修理とアフター・サービスの部門を持つものがある。

当部門の特色としては、TV、ラジオ組立修理の職業教育を受けても、修理店を開けず、非登録で日曜、休日などに修理をするモグリが多いことである。然しこれは業界全体から見れば重要なものではない。

1. 2項の企業は普通、固定経費を少なくするため、商業中心地に近い場所に住宅付の修理店を開ける。

当部門の企業はすべて小規模で、平均2～3人の従業員しか持っていない。

半熟練工、または助手の一名を使って、店主自身が修理を行っている企業も多い。

当部門の企業のすべてが小規模である理由としては次のことが考えられる。

1. 市場競争が激しいので、企業が成長するに十分な需要がない。
2. 定着性のある有能な熟練工を雇用することが難しい。有能な熟練工は自前で店を開く傾向がある。従業員として平均Gs\$5000.00～Gs\$8000.00の月収に対して自前で店を開けば平均Gs\$2000.00の売上げの可能性がある。

以上述べた当部門の特殊性から、異った地域にいくつかの小修理店を開けている企業がある。この場合、支店の管理は親戚関係者が当り、各店の規模も従業員2～3人程度である。

修理店に対する需要は直接、修理技術に左右される。高度の技術サービスを行う店には十分な注文がある。需要は時期によって多少の変動がある。いずれにしても、充分準備して開設した店には常に注文があるが、特にサンパウロ市の需要が、周辺各都市よりも遙かに大きいというのが調査対象の回答であった。

ブラジル市場の特性としてTV、ラジオなどの耐用年数が大きく、5年以上の使用が普通である。これは、ブラジル大衆の購買力が低く、一度買った受信機は度々修理して長年使用しているからである。このため、旧式受信機の修理も可成り多く、修理店の仕事を困難ならしめている原因となっている。

当部門の企業は、サンパウロ市VIADUTO DONA PAULINA, 8052に本拠を置くサンパウロ州電気電子機具工業シンジケートに属する。

同シンジケートは次の分野の企業を傘下においでいる。

1. 電気器具工業
2. 家庭電気機器工業
3. 電子器具工業
4. 電気器具修理工場
5. 家庭電気機器修理工場
6. 電子器具修理工場

工業シンジケートの加盟者に対する援助サービスは不十分である。シンジケートの行っている唯一の活動は加盟者から組合費を徴収することであるとさえ云われている。

市場競争の程度を推定する目的で、上記シンジケートで、TV、ラジオ修理業者数を調べたが、判明したのは電気器具、家庭電気機器修理工場などを含む全関係修理工場の数、全サンパウロ州3,150軒ということであった。従って第二次手段として、サンパウロ周辺都市の修理店主の意見を聞いたが、これは個人的見解で全く正確な数字とはいえない。この結果は大凡次のとおり。

サンパウロ	400
サン・カエターノ・ド・スール	10
サント・アンドレー	40
サン・ベルナルド・ド・カンボ	15
ディアデマ	4
オザスコ	15
グワルーリョス	20
モジ・タス・クレーゼス	10

## 2.2 修理と購買

市場にはTV・30銘柄、ラジオ70銘柄の国産受信機が出廻っており、部品もその90%が国産化されている。

TV・ラジオに対する輸入税が高率で輸入品価格は国産品より高価に付くので、トランジスタ・ラジオを除いては殆んど輸入されていない。

製品、部品とも市場は国産品で占められているので、修理に使用される代替部品についても購入上の問題は無い。修理店のうちで販売用部品のストックを持っているものは、部品供給業者より普通60日の支払期間15~20%の割引で部品を輸入している。毎月一定量の部品を輸入する修理店では、支払期間150日、50%の割引で輸入している。輸入部品についても、政府は国産類似品のない製品輸入に対して寛大であるので、同様に問題は無い。

部品の購入価格については別表、TV・ラジオ部品表を参照されたい。たゞ部品メーカーについて何の部品を得意とするか。特に多数使用される真空管、抵抗、電解コンデンサーなどに関して知っておく必要がある。得意とする部品は品質も均等で良質である。

特に製作を要する部品以外は外注は行わないが、その必要も殆んど生じない。

## 2.3 営業

当部門の企業の営業方法は次のとおり

- A、来店顧客への応接
- B、顧客宅への出張
- C、報酬を決めての定期的技術サービス

最初の方法が一般であるが、面接調査のうち一件、最後のケースが見られた。修理サービス以外に、部品販売も行う企業があるが、販売は所在地

顧客に限定される。

営業戦略は基本的には次の三つが考えられる。

- A、商業中心地に近い地点に修理店を開く
- B、職業別電話帳に技術水準を強調した広告を行う
- C、高度の技術で修理を実施、顧客の好評を得る

当部門の安定度は修理技術の質に依存するので、特にCは重要であろう。修理価格は二つの要因をもって考慮される。修理のみを行う店は、修理時間で手間賃を請求、部品代は顧客持ちにする。修理のほかに部品販売も行う店は手間賃に部品代を加算する。この際、部品購入に際して得た割引が販売利益になる。修理店は部品購入に15～50%の割引を得ている。

手間賃は一時間当りGr\$5.00からGr\$10.00の間で、顧客宅へ出張修理は一回当り平均して\$18.00となっている。手間賃には定価が存在しないので、修理店によって値段に大差が出る場合がある。ある面接対象では一時間当り手間賃Gr\$20.00からGr\$25.00をとっているところがあった。一般に価格の決定は客を見て行うといわれており、顧客が豊かであれば、手間賃の水増しをするという。

国産部品の品質水準については、メーカー側の品質管理の不足から、ムラがあり、例えば生産された真空管とコンデンサーの40%は良質、残り60%は不良品といわれている。修理サービスの技術水準については、日本などよりは遙かに低い。

現在ブラジルのTVは白黒のみであるが、1971年以降、ドイツ方式による、カラーTVの放映が予定されている。現在のTV受信機にはリモート・コントロールと画面の自動調整システムが採用されている。

カラーTVの修理技術を持っている修理店は皆無で、店によっては目下修得中というのがあった。今年9月30日付、オ・エスタード・デ・サンパウロ。紙によれば、現在サンパウロ州技術教育センターでは、カラーTV

技術者養成のための講習会を行っていると言われる。

真空管ラジオ受信機は全副国産品であるが、トランジスター・ラジオの大部分は日本製を主とした輸入品で占められている。

国産TV・ラジオ受信機の主要銘柄は別表のとおり。

修理店のPRに利用されている媒体には次のものがある。

- 一 職業別電話帳
- 一 バス車内広告
- 一 TV・ラジオ関係誌

但し、調査によれば、これらPRは修理店の所在地を指示する以外には余り効果を期待出来ないといい。修理店として成功するには、時間をかけて客の信用を得、除々に固定客を増やすことが一番重要である。

#### 2.4 労働条件

一般に修理店は企業主のほか熟練工、助手2～3人の従業員といった構成である。労働市場には有能な熟練工が不足している。3.1項で指摘したように熟練工としては従業員として止まるより、自前で修理店を開けた方が遙かに大きい収入を得る可能性がある。このことは、TV・ラジオ修理店を開設するには小資本でも可能であるという事実によって助長されている。

半熟練工と助手を雇用することは容易ではあるが、彼等が技術を身につけて熟練工と助手を雇用することは容易ではあるが、彼等が技術を身につけて熟練工に達すると、独立して店を開けようとする。これも当部門の従業員の定着性を低からしめる原因となっている。

有能な熟練工は平均してGr\$500.00からGr\$800.00の月収をとっている。半熟練工と助手は最低給料のGr\$187.20からC\$500.00の間の月給となっている。

給料の形態は

1. 熟練工は一般に修理価格の35～50%のコミッション。但し、最低保証として固定給（普通、最低給料額）を支給される場合がある。また、場合によってはコミッションではなく固定給（月給）とすることがある。
2. 半熟練工と助手は固定給（月給）

従業員の月給に対してかかってくる社会負担金は次のとおり。

第Ⅰ類	INPS（社会保障院負担金）	8.00%
	SESIまたはSESC（工業または商業社会事業）	1.50
	SENAIまたはSENAC（工業または商業職業訓練所）	1.00
	INDA（産業開発院）	0.40
	第13ヶ月目給料のINPS	0.60
	家族手当	4.30
	教育手当	1.40
	FGTS（勤続年限保障基金）	8.00
	労災保険	3.33
第Ⅱ類		
	第13ヶ月目給料	8.30
	第13ヶ月目給料のFGTS	0.70
第Ⅲ類		
	有給休暇	6.80
	社会負担金合計	<u>44.33%</u>

修理店としては社会負担金に關し次の方法が採られている。

- a、報酬を歩合で払う場合、社会負担金は従業員の負担
- b、固定給の場合は企業主負担

従業員の給料にかかる社会負担金は、同時に企業主の取分に対してもかけられる。

この場合の比率は企業主負担 8%、企業負担 8%、計 16%となる。

## 2.5 財務管理

修理店の一ヶ月の売上げは、熟練工 1 人当たり平均 cr\$ 1,400,000 から cr\$ 2,000,000 の間と推定される。一般に、店主自身が修理するほか、熟練工 1 人までしか持たない修理店の平均売上は月当たり cr\$ 4,000,000 以内であった。

熟練工の行方仕事につき企業主の得る粗利益は 35~50%と思われる。熟練工 1 人当たりの売上を月平均 cr\$ 1,400,000 から cr\$ 2,000,000 とすると、企業主は cr\$ 2,900,000 から cr\$ 3,400,000 の粗利益を得ることになる。但し、この金額は企業主が負担する助手の月給、店の家賃などを含んでいる。助手の給料、家賃を cr\$ 1,100,000 として引くと実際の粗利益は cr\$ 1,600,000 から cr\$ 2,300,000 の間になる。

企業主が一人だけで働く個人修理店の平均月売り売上は cr\$ 2,000,000 前後であった。

上記の数字は、当部門の企業は小規模かつ組織化されておらず、営業活動を示す記録を持っていないため、面接対象の口頭陳述によるものであることを附記しておく。

当部門企業のすべてが会計事務所と契約して委託会計を行っており、報酬は月額 cr\$ 100,000 前後である。

また当部門企業は小規模で、報酬支払能力がないため、経営コンサルタントを使用しているものは皆無であった。

なお、前記会計事務所のサービスも、税務会計のみで、コスト会計は行っていない。

## 2.6 結 論

上述したように当部門の企業規模は非常に小さく、修理店の開設は小資本で行うことが出来る。

店舗、機械工具、アクセサリ、運転資金などの必要投資額は別表のとおり。但し、別表の数字は修理店を開設する経費であるから、各地点に支店を多数開設するにはそれだけ大きな資本を要することになる。

また、修理店の機械設備の値段は、国産設備の性能が悪く、輸入品、特に日本製と米国製のものがよいとの調査対象の意見に従い、外国品の値段を挙げ、国産品の値段は参考に止めた。

要するに当部門は仕事の点では安定しているが、収益性については低く、その利益は家族を養うに充分といった程度である。

近い将来、多分来年以降に放映を予定されているカラーTVの受信機に關しブラジルには未だ修理技術者が居ないので、これを習得している技術者は非常に有利と考えられる。

### TV・ラジオ主要部品価格表

#### I TV

1. ブラウン管、17吋 21吋 23吋	cr\$110.00	unit
2. チューナー	70.00	"
3. 偏向コイル一式	17.00	"
4. 真空管 EY 88	5.30	"
ECC 82	5.10	"
CCG 7	3.80	"
6DG 6	6.60	"
6AU 4	4.60	"
1B3 3	2.40	"

ECC189	7.50	unit
5U4	4.80	"
1×2	3.60	"
5. 高圧トランス一式	16.00	"
6. 抵抗 1/4W	0.05	"
1 W	0.10	"
7. コンデンサー、001~05	0.20	"
8. 電解コンデンサー 50 $\mu$ F/250V	1.70	"
200 $\mu$ F/250V	3.90	"
50×50 $\mu$ F/250V	2.40	"
50×50 $\mu$ F/350V	3.30	"
9. 可変抵抗	2.40	"
10. スピーカー 6"	5.00	"
11. 出力トランス	2.50	"
12. 電力トランス 100mA	50.00	"
13. ゲルマニウム ダイオード	0.65	"
14. シリシオ ダイオード	2.80	"
II ラジオ		"
1. 真空管	3.00	"
12BA6	3.00	"
12BE6	3.00	"
12AB6	3.00	"
50C5	3.00	"
6X4	2.40	"
5Y3	4.00	"
6AQ5	3.00	"

6BQ5	3.90/unit
6AD5	3.00/ "
6BA6	3.00/ "
6BB6	3.00/ "
2. 抵抗 1W	0.10/ "
3. コンデンサー、0.01~0.5	0.20/ "
4. 密解コンデンサー、50 $\mu$ F/1750	1.70/ "
50 $\times$ 50 $\mu$ F/1750	2.10/ "
5. 可変抵抗	2.40/ "
6. スピーカー 6	5.00/ "
7. 出力トランス	2.50/ "
8. 電力トランス 60mA	15.00/ "
9. トランジスター AF 115	1.80/ "
AD 149	7.00/ "
OC 75	1.30/ "
10. ゲルマニウム・ダイオード	0.65/ "
11. バリコン	5.00/ "

### Ⅲ 主要輸入部品

1. トランジスター (ラジオ用部品)
2. 真空管
3. 密解コンデンサー
4. 波長切替スイッチ
5. ポリウム
6. 中間周波トランス
7. 輸入受信機部品 (例えばSONY製品など)

(注) 上記価格は修理店の一定量買入価格

主要TV・ラジオ銘柄表

	TV	トランス ターラジオ	真空管 ラジオ	オート ラジオ
0 1	PHILCO	○	○	○
0 2	PHILLIPS	○	○	○
0 3	SEMP	○	○	○
0 4	INVICTUS	○	○	○
0 5	TELE SPARK	-	○	○
0 6	TELEFUNKEN	○	-	-
0 7	ADMIRAL	○	-	-
0 8	EMPIPE	○	○	○
0 9	ZILOMAQ	○	○	○
1 0	ARTEZ	○	○	-
1 1	MOTORADIO	○	○	-
1 2	MOTOROLA	-	-	○
1 3	STRAUS	○	-	-
1 4	A.B.C	○	○	○
1 5	COLORADO	○	-	-
1 6	GENERAL ELETRIC	○	○	○
1 7	MANCHESTER	○	-	-
1 8	SONOMAR	-	-	○
1 9	ROVELLE	-	-	○
2 0	BANDEIRANTE	○	-	-
2 1	ASTORIA	○	-	-
2 2	STANDADO ELETRIC	○	-	○
2 3	SYLLER	○	-	-

修理店開設必要投資

	建築の場合	借家の場合
A、設備費		
1. 30㎡店舗の家賃または建築費	cr\$12000.00	350.00
2. 機械設備		
オシロスコープ	2600.00	2600.00
ラスター	650.00	650.00
真空管テスター(1)	450.00	450.00
発振器	390.00	390.00
低周波発振器	290.00	790.00
B、運転資金		
部品ストック(2)	2,000.00	2,000.00
投資合計	cr\$18,880.00	7,230.00

(注)(1) 輸入品がなかったため国産品値段

(2) 代替部品用の小規模ストック(修理用のみ)

(3) 国産設備価格

    オシロスコープ      cr\$1,300.00

    真空管テスター      450.00

    発振器              330.00

## 自動車修理工場（板金と塗装）

### 2.1 市場の一般的性格

自動車修理工場は次の三つの形態に分けられる。

#### 1. 認可修理工場

一定メーカーの車の修理サービスのみを行う。この種修理工場は一般に一定メーカーの販売会社に附属していて、機械、塗装、板金、電気、内装のすべての修理サービスを行う。

#### 2. 専門修理工場

これも一定メーカーの車の修理サービスを行うが、一定メーカーの認可販売会社とは関係ない。同様すべての種類の修理を行うものが多い。

#### 3. 一般工場

すべての銘柄の車について区別なく修理を行う。

大部分の修理工場は3項の一般工場に属す。この種業者は経済効果を上げるために、附近の同業者と協同し、例えば板金塗装業者は附近の機械、電気内装業者と協同するなどして営業を行っている。

板金と塗装は一般に一業者に纏められ、個々に独立してサービスを行っているケースは少い。

当部門の企業は一般に板金工、塗装工2～3人を使用する小規模のもので、板金、塗装のみの大規模企業はない。大規模業者にはすべての種類のサービスを行う専門修理工場が多い。

市場は特に個人企業に近い小工場間で価格競争が激しい。他方、認可修理工場間には余り競争がみられない。認可工場の修理手問賃には定価があり、同工場の利益は主として部品販売に依存しているからである。

顧客には自己勘定で修理を依頼するものと、保険会社の負担で修理を行うものと二種類ある。保険会社負担の修理は保険会社が契約指定する工場で行われる。保険会社と契約を結んでいる修理工場は一般に成績が良く、契約を結んでいないものは仕事に不足はないというものの、受注状況はコンスタントではない。また、契約を結んでいない修理工場の仕事は契約工場に比して小さい。

この理由としては車の所有者が普通車の損害保険をかけているが、次のようなその内容によるものであろう。即ち

a) 車の衝突があった場合、保険会社は損害に責任を持つ。

1. フランチャイズ(免除点)額までの損害は被保険者が支払う。

このフランチャイズは車の種類によって変わってくる。例えば次のとおり。

フォルクス・ワーゲン・セダン	cr \$ 260.00
オバラ、4シリンダー 普	400.00
” ” デラックス	460.00
” 6シリンダー 普	440.00
” ” デラックス	520.00
フォード・トラック	480.00

2. フランチャイズを超える損害は保険会社が負担する。

以上の条件は、すべて保険証書に明記し、フランチャイズなしの場合は保険会社がすべて負担するが、その代り保険料金はフランチャイズのあるものの倍額近くなる。従って車の所有者は一般にはフランチャイズ条項をつけて保険をかける傾向に在り、損害の小さい場合は保険会社と契約していない修理工場へ、大きい場合は契約修理工場へということになる。

自動車修理工場は法律にもとづいてサンパウロ州自動車修理工業シンジケートに属さねばならない。然し組合費を納入する反対給付としての援助

サービスは皆無に等しく、また業者、シンジケート双方共これに無関心である。

サンパウロ周辺都市における板金塗装修理工場数をシンジケートで調査したが、結果はシンジケート加盟業者の職種内容について何の登録もなく、また都市別の業者数も不明であった。判明したことは全サンパウロ州の業者数3,800軒ということのみで、この中には内装、機械、電気等すべての職種を含んでいる。

従って各都市の調査対象である板金塗装修工場で得た情報を総合すると次のような数字になった。

サンパウロ	1,600
サン・カエターノ・ド・スール	50
サント・アンドレー	140
サン・ベルナルド・ド・カンボ	55
ディアデマ	20
オザスコ	70
グワルーリョス	100
モジ・ダス・クルーゼス	70

なお、上記サンパウロ市の板金塗装修工場のうち認可工場は次のとおり。

フォルクス・ワーゲン	40
ゼネラル・モーター	13
フォード・ウィリー	5

但しこの数には同一会社の支店数は含まれない。

## 2.2 修理と購買

ブラジルの自動車市場は殆んど国産自動車、例えばフォルクス・ワーゲン、フォード・ウィリー、クライスラー、ゼネラル・モーター、メルセデ

ス・ベンツ、トヨタおよびFNMの車をもって構成されている。

これらのメーカーは次のような車種を生産している。

フォルクス・ワーゲン	： 乗用車、実用車（コンピ）
フォード・ウイリー	： 乗用車、実用車（ジープ）、小型トラック、 トラック
クライスラー	： 乗用車
ゼネラル・モーター	： 乗用車、小型トラック、トラック
メルセデス・ベンツ	： トラック、バス
トヨタ	： 実用車（ジープ）
F N M	： トラックと乗用車

輸入自動車は輸入関税が高率で販売価が高くつき贅沢品と考えられており、輸入台数も非常に少ない。

自動車修理工場の扱う車種は上記の国産車が殆んどであるが、認可工場と専門工場では単に修理だけでなく、これらの車の部品販売も行い。

車の大部分が国産車であり、部品の90%も国産品である関係上、部品の需給は安定しており、購入に際しての問題はない。部品市場は輸入車の部品についても十分な供給を行っており、困難な問題はない。

部品のメーカーについては、自動車工業、同工業下請メーカー以外に特定の部品を製造する一般部品メーカーがある。板金工場にとっては車体部品が主であるから一般部品メーカーは余り関係がない。自動車工業またはその下請部品メーカーのものはオリジナル部品と呼ばれ、認可販売店とその修理工場を通して供給される。一般部品メーカーのものは非オリジナル品として、市中の部品販売店または専門修理工場を含む修理工場に供給される。一般部品メーカーは自己の製品について販売店、修理工場に品質保証を行い、修理工場はこれを消費者に販売する。

部品購入は修理工場の形態によって条件が異ってくる。認可修理工場はオリジナル部品メーカーより、約40%の割引を受けるが、専門修理工場

は認可販売店より同じ部品について、10%までの割引を受ける。一般部品メーカーはその非オリジナル部品につき、修理工場（認可工場を除く）に40%までの割引を行う。一般修理工場は部品ストックを持っておらず、部品購入に際して顧客負担が多く、また特に割引を受けない。部品購入に際しての支払期間は普通30日払いである。

認可、専門修理工場は一応すべての修理が出来るよう設備されているので、メッキなどを除いては外注は行わない。一般修理工場は一定種類の仕事しか行わないのが多いので、板金、塗装工場の場合、機械、電気、内装などは附近にある同業者に下請させている。

### 2.3 営 業

自動車修理工場の顧客には次の三つが考えられる。

1. 一般客
2. 車を多数使用する会社、または中古車販売会社
3. 保険会社

販売戦略はこれらの顧客に応じて変ってくる。

自己勘定で修理を依頼する一般客に対しては、修理工場の立地条件が重要で出来るだけ自動車部品販売センターに近い、主要道路の沿道および商業中心地に位置すべきである。認可修理工場の開設は、その分布状況を考慮する自動車工業の承認が必要である。然し、良いサービスをして、固定客を漸次増やしてゆくことが一番重要なことはいうまでもない。

顧客に所在地を知らしめるための職業別電話帳での広告も必要であろう。

車を多数使用する会社に対してはPRを行う。これらの会社、中古車販売会社は数は少くても、これを固定客にとることは重要である。但し、多数の車を持っている組合、バス会社、大会社などは自己の修理工場を持っているものがある。中古車販売会社は購入した中古車を再整備する必要が

あり、これを顧客にすることは有利である。

保険会社は板金塗装工場としては最も大量の仕事を与えてくれる顧客である。保険会社の指定を受けるには申込契約をしなければならない。修理工場の所在地に多くの被保険者を持つ保険会社との契約は有利であり、また、多くの保険会社と契約することも重要である。修理工場によっては仕事の90%が保険会社のものであるものがあった。ブラジルには日系の保険会社が二社ある。

認可工場を除いて、板金塗装には定価は存在しない。従って、使用した部品、資材費を別にして、一般に板金塗装の手間賃は一定していない。平均して一時間当たり cr\$ 13.00 から cr\$ 20.00 の間で、小工場、主として個人経営のものには1時間当たり cr\$ 5.00 というのがあった。支払は修理完了後の引割し時に現金、または顧客が顔見知りのときは30日払までがある。

部品の販売価格には定価があるが、次の三つの場合が考えられる。一般修理工場は部品ストックがなく、販売店よりの仕入れに割引が殆んどないので部品を販売しても利益がない。専門修理工場の場合はストックを持っており、部品販売で利益を得る。平均して利益率はオリジナル部品で10%、非オリジナル部品で40%、それぞれ部品仕入れに際して得た割引に相当する。

認可工場の場合は、オリジナル部品のストックを持っており、部品販売による利益率は30~40%、同様、仕入れの際の割引に相当する。

部品販売によって得る利益額は、別表、主要部分価格表で推定出来より。  
(但しこれら部品はボディ一関係で、すべてオリジナル品)

なお、部品購入の支払条件は普通30日である。

修理工場には小規模の一般工場が多いが、これに対して、一定銘柄の車の修理をすべて行う専門修理工場がある。これら専門修理工場は部品のス

トックのほか、すべての修理に応ずるための設備を整えるため、設備、運転資金投資が嵩むが、他方、車の種類が限定されて生産性も高く、収益性も大きい。

専門修理工場または認可修理工場にとって最も有利な銘柄は、他銘柄よりも遙かに走行台数が多いという点から、また機構が簡単という点から、フォルクス・ワーゲンであろう。3.1項で述べたサンパウロ市中の認可修理工場数はこの辺の事情を物語っている。

## 2.4 技術水準

調査対象によれば板金、塗装については特別な工程はないという。ボディ部品を代替しないときに板金で使用される主資材は次のものがある。

溶接用バンド

補修用鉄板 #18、#20

塗装工程では、ヤスリのほか次のものが使用される。

— コンバウンド

sintetic

plastic

速乾性

— ベンキ

sintetic (乾燥は遅いが光沢があり、仕上を要しない)

duco (乾燥は速いが仕上磨を要する)

metallic (乾燥は遅く 金属色)

板金、塗装の工程は別表のとおり。

## 2.5 労働条件

当部門の労働市場では有能な板金、塗装熟練工が少い。有能な熟練工を得るために半熟練工を雇用して訓練する工場がある。半熟練工と助手の雇用は容易である。

他方、労働市場の特色としては有能な熟練工は自前で修理工場を開ける傾向があるが、また同時に彼等が安い手間賃を出して市場競争の原因となっている。

半熟練工と助手の給与は固定月給である。

熟練工の場合は板金または塗装の仕事に対して歩合制が多い。歩合の比率は仕事の価格について60～65%を従業員が受けるが、この場合、消費、資材と社会負担金は従業員持ち、塗装工の場合は資材費は企業主と折半となっている。

当部門の従業員の平均月収は次のとおり。

板金工	熟練工	cr\$ 600.00～800.00/月当り
"	半熟練工	" 400.00/ "
塗装工	熟練工	" 400.00～600.00/ "
"	半熟練工	" 300.00/ "
助手		" 200.00/ "

なお調査によれば板金工で月収 cr\$1,800.00 のものもいた。

従業員に対して支払われる給料に対して企業は社会負担金を考えねばならない。歩合契約の場合、この負担金は従業員持ちが普通である。

負担金率は次のとおり

### 第 I 類

INPS	8.00%
SESI または SESC	1.50
SENAI または SENAC	1.00

INDA	0.40
第13ヶ月給料のINPS	0.60
家族手当	4.30
教育手当	1.40
FGTS	8.00
労災保険	4.98
第II類	
第13ヶ月月給料	8.30
第13ヶ月月給料のFGTS	0.70
第III類	
有給休暇	6.80
社会負担金合計	<u>45.98 %</u>

企業主の取分に対しても社会負担金（INPS）がかかる。この場合、企業主負担が8%、企業負担が8%、計16%で、取分額は最低給料の10倍を限度として、それ以上の取分に対する負担金は同額となる。

## 2.6 財務管理

板金、塗装、熟練工一人当りの1ヶ月の売上げは平均して板金工がcr\$ 4,000.00、塗装工がcr\$ 3,000.00と推定される。一方、歩合制の熟練工に対する歩合比率は平均60%であるから、企業は助手の月給込みで40%を受取る。板金工3名につき助手2名、塗装工2名に対して、助手1名を要すると仮定して従業員、板金5名、塗装3名の場合、次の粗利益が考えられる。

### 売上げ

板金工（5）	cr\$ 20,000.00
塗装工（3）	<u>6,000.00</u>

月間売上げ計	cr\$	26,000,000
原 価		
板金工 (5) (60%)	cr\$	12,000,000
塗装工 (3) (60%)		3,600,000
板金工助手 (3)		900,000
塗装工助手 (1)		300,000
月間原価計	cr\$	16,800,000
月間粗利益	cr\$	9,200,000

上記の収益率は板金、塗装の修理手間賃についてであって、すべて企業主の利益となる部品の販売利益は別途である。また、固定経費とサービス税5%が含まれている。

固定経費は工場家屋が自己所有か、借家かによって異ってくる。また、修理工場では可成り大きなところでも会計士1人、事務員1人、以上と雇用しているところはない。

当部門企業では経営、法律、経済コンサルタントの必要性はない。

## 2.7 結 論

修理工場開設投資は、工場の形態によって異ってくる。専門修理工場の場合は、単に板金、塗装分野だけに止めるのは得策ではなく、部品ストックのほか機械、電気、内装などの分野も兼業する必要がある。他方、板金と塗装のみの一般工場を目的とすれば、部品ストックは要らない。

本調査の目的である板金塗装修理工場の必要投資は別表のとおり。

仕事量に関しては板金塗装分野は安定しており、収益性については、同分野は機械、電気などよりは1人当り自動車所有台数は先進国に比して低く、この係数は将来増大する傾向に在るので、自動車修理部門の将来性は楽観してよい。

修理工場開設必要投資

項 目	金 額
I 工場建設	cr\$
土地：400 m <sup>2</sup> × cr\$ 200.00	80,000.00
建築費：150 m <sup>2</sup> × cr\$ 200.00	30,000.00
II 機械、設備、工具、アクセサリー	
コンプレッサー、150 lbs	1,750.00
点熔接機	1,420.00
電動ハンドグラインダー、1/2 ~ 1/4 HP	880.00
“ サンダー 7 ”	790.00
“ ドリル 1/2 ”	330.00
“ ” 1/4 ”	280.00
スプレー・ガン 601 bs	170.00
大型万力	150.00
切断機、4 mm	380.00
ジャッキ、5 トン	820.00
吹管、30 mm まで	360.00
アセチレン発生器	300.00
マンメーター	90.00
塗装用排気扇	1,200.00
コンプレッサー用ゴム管 50 m	200.00
ガス用ゴム管、60 m	250.00
III 運転資金	
板金工 5 名、3 ヶ月	36,000.00
塗装工 3 名 “	10,800.00
板金助手 3 名 “	2,700.00

塗装助手1名、3ヶ月	900.00
投資額合計	cr\$169,770.00

- (注) 1. 運転資金は安定するまでのヶ月を要すると見た。  
 2. 工場家屋は借家でもよいが、家賃は場所によって異なり大体月当り cr\$1,200.00 ~ cr\$2,000.00 の間

板金関係主要部品と価格

OPALA (ゼネラルモーター)	
1. HOOD	cr\$209.37
2. Front fender RH	129.71
3. Front fender LH	125.68
4. Front door RH	187.28
5. Front door LH	210.00
6. Rear door RH	255.11
7. Rear door LH	255.11
8. Luggage compartment door	143.45
9. Roof	143.37
10. Rear fender RH	83.53
11. Rear fender LH	83.53
12. Radiator, 4 cylinders	303.95
13. Radiator, 6 cylinders	330.11
14. Upper panel to radiator grille, 4 cylinders	51.30
15. Upper panel to radiator grille, 6 cylinders	53.29
16. Side panel to radiator grille, 4 cylinders	83.24
17. Side panel to radiator grille, 6 cylinders	78.06

18.	Lower panel to radiator grille,4cylindes	73.70
19.	Lower panel to radiator grille,6cylinders	73.29
20.	Front bumper	170.30
21.	Rear bumper	161.30

## II VOIKSWAGEN

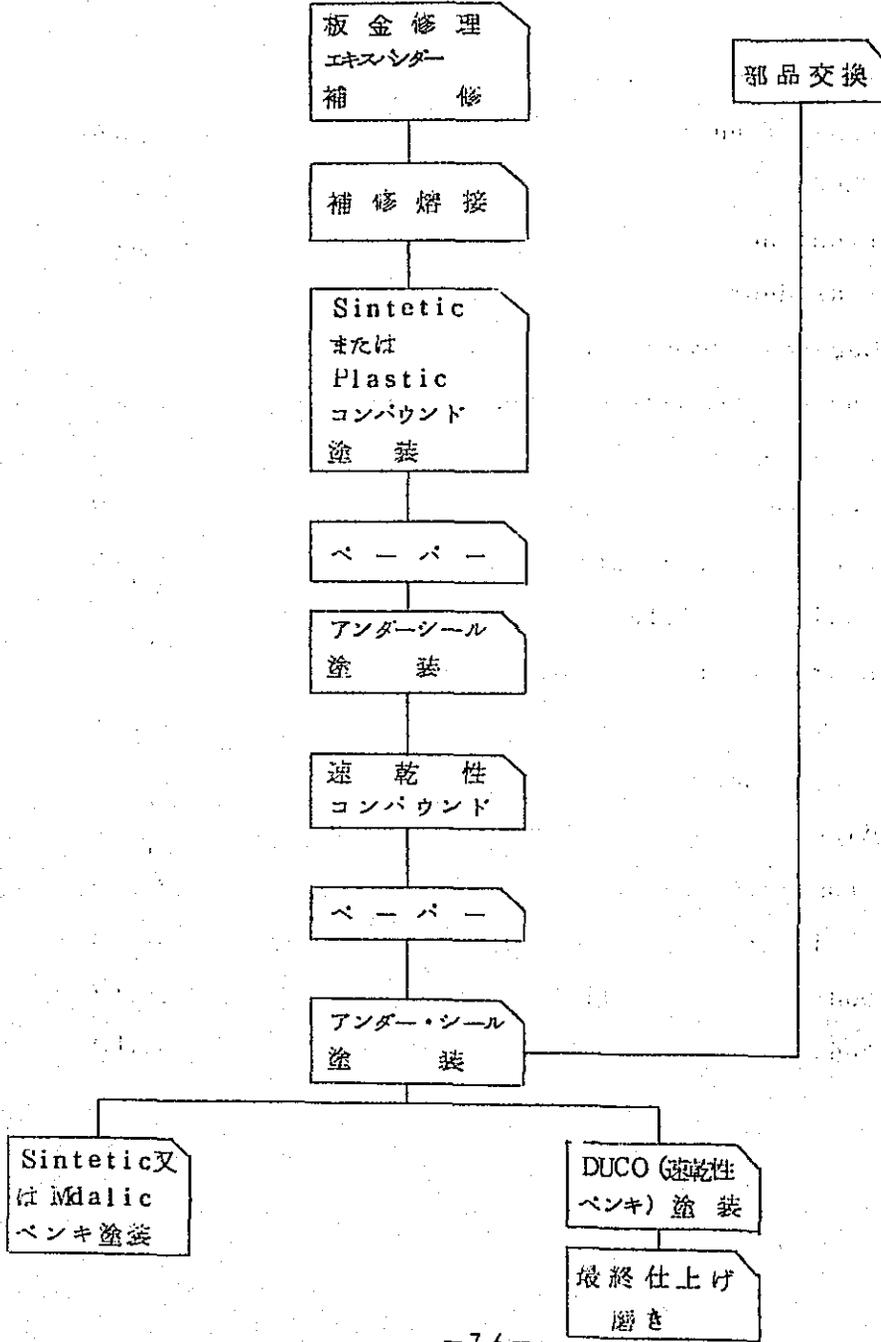
1.	半製品 body	3,671.00
2.	Front fender LH	77.13
3.	Front fender RH	77.13
4.	Rear fender LH	49.32
5.	Rear fender RH	49.32
6.	Luggage compartment door	118.59
7.	Door LH	183.13
8.	Door RH	183.13
9.	Roof	217.01
10.	Front side panel LH	81.02
11.	Front side panel RH	81.02
12.	Luggage	31.88
13.	Front plate	19.77
14.	Reforce plate to front	72.53
15.	Front panel	126.55
16.	Hood	76.74
17.	Front bumper	62.70
18.	Rear bumper	67.92
19.	Rear side panel LH	264.59
20.	Rear side panel RH	264.59

21. Rear inner side panel LH	250.99
22. Rear inner side panel RH	250.99

III CORCEL (フォート・ウイラー)

1. Front fender	93.54
2. Hood	121.40
3. Front door	122.50
4. Rear door	171.91
5. Luggage compartment door - 4 doors	103.60
6. Luggage compartment door - 2 doors	133.23
7. Front bumper	92.95
8. Rear bumper - central bar	158.29
9. Rear bumper - outside bars	47.25
10. Radiator grille	109.70
11. Rear fender - 4 doors	69.12
12. Roof	167.43
13. Rear window aprow	59.57
14. Windshield	65.96
15. Front grille aprow	24.16
16. Radiator - shield	47.13
17. Body - 2 doors (CUPE)	2828.47
18. Body - 4 doors	3132.17

板 金 、 塗 装 工 程



RELAÇÃO TRADUZIDA DAS PRÍNCIPAS  
PECAS DE VEICULOS

Motor e Órgãos Anexos -

Lado Direito

Filtro de ar	Air Cleaner
Bomba de gasolina	Fuel Pump
Coletor de admissão	Intake manifold
Cabecote	Cylinder Head
Carcassa de embreagem	Clutch Housing
Motor de partida	Starter motor
Coletor de escapamento	Exhaust manifold
Cáter	Oil pan
Bomba d'água	Water pump
Polia da árvore de manivelas	Crakshaft Pulley
Bobina de ignição	Ignition Coil
Correia do dínamo	Generator Pulley
Distribuidor	Distributor
Ventilador	Fan
Dínamo	Generator
Tubo de enchimento de óleo do motor	Oil filler tube
Carburador	Carburetor

Motor e Órgãos Anexos - Lado Esquerdo

Dínamo	Generator
Tubo de enchimento de óleo	Oil filler tube
Ventilador	Fan
Câmara da válvula termos - tático	Thermostatic radiator Conne- cting assy

Correia do dínamo	Generator Belt
Correia do ventilador	Fan Belt
Bomba diágua	Water pump
Dispositivo de ventilação do cárter	Crankcase ventilation tube assy
Cárter	Oil pan
Coletor de escapamento	Intake manifold
Vareta medidora do nível do óleo	Oil level indicator assy
Cárcassa da embreagem	Clutch housing
Cabecote	Cylinder head
Filtro de óleo	Oil filter
Bomba de gasolina	Fuel pump
Coletor de admissão	Intake manifold
Carburador	Carburator
Filtro de ar	Air Cleaner

Vista expositiva de um motor

Filtro de óleo	Oil filter
Cabecote	Cylinder block
Junta do motor	Gasket
Parafuso de regulação do tubo	bolt
Arruela de pressão	lock washer
<u>Órgãos fixos</u>	
Cabecote	Cylinder head
Junta do cabecote	Cylinder head gasket
Bloco do motor	Cylinder block
Junta do cárter	Oil pan gasket
Cárter	Oil pan

<u>Tanque de gasolina</u>	Fuel tank
<u>Bomba de gasolina</u>	Fuel pump
<u>Filtro de gasolina</u>	Oil filter
<u>Carburador</u>	Carburetor
<u>Regulador de velocidade</u>	Speed regulator
<u>Comandos do carburador</u>	Mechanical accelerator control
<u>Distribuidor</u>	Distributor
<u>Mecanismo das válvulas</u>	Valve mechanisms
<u>Coletores</u>	Intake manifold
<u>Tubulação de escapamento</u>	Muffler
Junta do flange do tubo de escapamento	Gasket
Espacador tubo de escapamento	Spacer
bracadeira anterior	Exhaust crossover pipe
Silencioso	Front bracket clamp
Suporte do silencioso	Muffler
Cinta do silencioso	Muffler support
Bracadeira posterior	Muffler insulator
Tubo de descarga	Rear bracket clamp
<u>Sistema de Lubrificação</u>	Muffler outlet pipe
<u>Sistema de Arrefecimento</u>	Lubrication System
Tampa do radiador	Cooling system
Radiador	Radiator cap
Torneira de escoamento do radiador	Radiator
Bracadeira da mangueira inferior do radiador	Radiator Drain cock assy
	Radiator hose clamp

Mangueira inferior do radiador	Radiator lower hose
Correia do dinamô	Generator belt
Correia do ventilador	Fan belt
Câmara da válvula termostática	Thermostatic radiator outlet connection assy
Junta da câmara da válvula termostática	Gasket
Mangueira superior do radiador	Radiator upper hose
Braçadeira superior do radiador	Radiator upper hose clamp
Polia do ventilador	Fan pulley
Ventilador	Fan
<u>Bomba d'água</u>	Water pump
<u>Embreagem de platô</u>	Clutch assy
Carcassa	Hoosing
Volante do motor	Flywheel assy
Plato	Clutch pressure plate
Rebite	Ribet
Defletor	Deflector
Disco	Clutch disc assy
Rolamento de encosto	Clutch release bearing assy
Garfo	Fork
<u>Caixa de mudancas</u>	Transmission
<u>Eixo dianteiro</u>	Front axle
<u>Sistema de direcao</u>	Steering system
<u>Freios</u>	Brake system
<u>Suspensão traseira (molás de laminas)</u>	Rear suspension

Corpo de Carroceria de  
automóvel

Painel dianteiro	Dash panel
Alcapão	Cowl side assy
Encaixe do parabrisas	Windshield opening
Travessa da estrutura do teto	Roof panel
Coluna	Center body pillar
Assoalho	Floor
Mala	Luggage compartment
Vão da roda traseira	Rear fender
Porta traseira esquerda	Rear door L.H.
Soleira dianteira esquerda	Floor side member
Porta dianteira esquerda	Front door L.H.
Trinco da porta dianteira esquerda	Front door outside handle assy
Vidro traseiro	Back window glass
Guarnição interna do vidro	Back window inside molding
Janela traseira esquerda	Rear door vent L.H.
Vidro da porta traseira esquerda	Front door window glass
Trinco da porta dianteira esquerda	Front door locking control rod knob
Guarnição interna do vidro da porta dianteira esquerda	Front door inside molding L.H.
Vidro da porta dianteira esquerda	Front door glass L.H.
Maçaneta interna da porta dianteira esquerda	Front door inside handle assy L.H.
Manivela de acionamento do vidro da porta dianteira esquerda	Front door window regulator handle L.H.

Vidro defletor de ventilação da porta dianteira esquerda	Front door vent glass
Espelho retrovisor interno	Inside back mirror
Pára-brisa	Front glass
Aro da buzina	Horn ring
Volante	Steering wheel
Braço do limpador do pára-brisa	Wiper arm
Botão de acionamento do limpador do pára-brisa	Wiper switch
Painel de instrumentos	Instrument panel
Grade do painel de instrumento	Molding of instrument panel
Puxador do freio de estacionamento	Hand brake lever
Pedal da embreagem	Clutch pedal
Pedal do freio	Brake pedal
Pedal do acelerador	Accelerator pedal
Comutador do fecho do farol	Dimmer Switch
Assento do banco dianteiro	Front seat cushion
Encosto do banco dianteiro	Front seat back cushion
Cinzeiro	Ash-tray
Alça do encosto do banco dianteiro	Roze cord assy
Tapete	Mat
Frizos interiores	Inner molding
Alça de segurança	Assist strap
Assento do banco traseiro	Rear seat cushion assy
Encost do banco traseiro	Rear seat back cushion assy
Pára-choque traseiro	Rear bumper
Lanterna	Rear lamp assy
Roda e pneumático sobressa mento	Spare tire

Dobradica da tampa da mala	Binge of luggage compartment door
Mala	Luggage compartment
Tampa da mala	Luggage compartment door
Haste telescópica suporte da tampa da mala	Telescopic support
Guarnição de vedação da tampa da mala	Luggage compartment gasket mat
Tapete	
Batente da fechadura da tampa da mala	Luggage compartment lock

## 家具製作木工所

### 2.1 市場の一般的性格

当部門企業の間では価格と仕事に強い競争がみられる。価格競争は一般に小木工所の間で行われており、これらの木工所では企業主自身も働いており、その手間は原価に算入されておらず、利益と考えられる。価格競争の原因は知名度の低い小木工所が低い価格を出すからである。

仕事に関する競争というのは家具製造工業が製品を多様化、木工所の領分である受注生産にまで進出して来ていることを意味する。

木工所の所在地については取引が木工所の所在する都市に止まらず、広く周辺都市にも及んでいることから、重要な要因とはならない。然し、一応は下記を考慮して選定さるべきである。

- a) 大消費センターと交通々信の便のある所
- b) 市役所が工場建設を許可する地区
- c) 三相動力配線のあるところ

もし、木工所開設予定地に三相動力線がない場合、配電会社に要請しなければならないが、設置費用は木工所負担となる。また、設備機械の動力が100HPを超えるときには工場受電設備を必要とする。

当部門の企業は6~7人の従業員が平均規模を考えられる。20人程度の従業員を持つ企業もあるが、この部門では規模の大きなものとされる。多くは従業員2~3人で、ここでは木工主自身が工場に働いており、この種小企業が市場における低価格の原因となっている。

すべての木工所はサンパウロ州木工業シンジケートに属するが、シンジケートも加盟木工業者も共にシンジケートの活動に無関心であり、何等の援助サービスも行われていない。また、シンジケートの登録にもとづいて、各都市の木工所数を調べようとしたが、適当な資料を持って居なかった。従ってこの件は面接調査した各都市の企業主の意見に基づいた個人的見解

で、事の正確は期し難い。

サンパウロ	240
サン・カエターノ・ド・スール	10
サント・アンドレー	20
サン・ベルナルド・ド・カンボ	20
ディアデマ	5
オザスコ	10
グワルーリョス	15
モジ・ダス・クルーゼス	10

サン・ベルナルド・ド・カンボの市には家具製造工業120社が集中しており、ブラジル最大の家具製造地帯である。

需要々因は企業の活動形態によって左右される。木工所の所在する都市だけでなく広い地域と取引関係に在る企業は常に需要があり、これに対して所在都市だけしか取引関係を持たないものは注文のコンスタントは入手に困難を感じる。

木工所の仕事で最も注文の多いのは作り付け戸棚・ダンス、商業設備であって、一般家具の注文は少い。一般家具の分野では計画生産を行っている家具製造工業が市場を抑えている。

## 2.2 生産と購買

木工所は注文生産であるので製品の種類は多岐に亘る。主な製品は家具では作り付け洋服ダンスまたは戸棚、洋服ダンス、食器戸棚など、商用設備家具ではカウンター、木棚、戸棚、洋服ダンス、食器戸棚など、商業用設備家具ではカウンター、本棚、戸棚および練付ベニヤなどがある。

ブラジルは世界でも最も木材の豊富な国の一つであり、木工所の原材料には事欠かない。松材は主要輸出品の一つであり、このため時には国内市

場の供給に円滑を欠くことがあった。硬木については、原材料の形での輸出が禁止されているので、国内市場での供給は潤沢である。

木工所で使用される主要材料とその値段は下記のとおり。支払は現金または60日払まで、購入量に応じて10%までの割引ある。購入地はバラナ、サンタカーナなどで、直接取引またはサンパウロの木材商を通じて購入する。

#### 主要材料と値段

松材、1枚、 $1 \times 12 \times 5.124$ mts (1ダース)	cr\$14000~15000/ダース
セドロ厚板	500.00 / m <sup>2</sup>
インブイア	350.00 / m <sup>2</sup>
ジャカラランダ	0.80 / kg
ベロピニヤ厚板	600.00 / m <sup>2</sup>
“ 丸太	300.00 / m <sup>3</sup>
カビウナ厚板	500.00 / m <sup>2</sup>
DECORA ( $1.22 \times 3.05$ mts)	100.00 / 枚
DURATEX (合板)	3.50 / m <sup>2</sup>
ベニヤ板(松) 厚4mm	4.00 / m <sup>2</sup>

ジャカラランダは最も高価な硬木の一つであるが、内部に虫喰いの穴のある危険がある。

製造に関しては木工所はすべての仕事を行い外注はない。

一般的について製造原価は材料費が1/3、手間賃が2/3と考えてよい。資材コストには残材も計算されており、手間賃は直接人件費であるが、後者は社会負担金を除いて1時間当たり平均 cr\$250 で計算される。いりまでもなく、この手間賃は担当する木工の給料によって変わってくるし、上記の手間賃と材料費の割合も材料の質、仕上げの程度、仕事の内容によって異

ってくる。

### 2.3 販 売

当部門の企業には大別して会社と個人の二種の顧客がある。

個人客とのコンタクトは客より出張を求められたとき、客自身が直接木工所を尋ねて来るときに行われる。顧客への宣伝には電話帳の広告が利用されるが、個人客は主要ではないので、これに対するPRも左程重視する必要はない。

会社客より受注するには二つの方法がある。会社が木工所に注文を発するには直接行方場合と建築会社を通して間接的に行方場合がある。従って一つの方法としては建築会社に木工所の資産表を選出し、入札に参加させて貰うよう定期的に訪問を続けることである。他の方法は会社に対する宣伝として木工所の活動内容を示す広告を職業別電話帳に載せることである。一定の会社に対しては企業主が自身で出向いてPRすることもある。

仕事があれば先ず見積書を提出し、これが承認されれば受注を受けたものとして仕事を開始する。木工所の仕事の性質上、価格は使用材料、仕上げの程度、仕事の内容によって多様であるが、製品価格を算出するには普通製造原価に1.5～1.7掛けて行われる。勿論、仕事の性質内容如何で、この係数も変る。

支払条件は一般に前金として30～50%、納品のとき残金となっているが、場合によっては60日払まで、あるいは10回月賦が許される。後者の場合金利として30%程度の割増になる。

所用材料による製品価格の変化を作り付け洋服ダンス、1㎡当りの値段でみると次のとおり。

セドロ主材、ジャカランダのツキ板	cr\$ 300.00~320.00/㎡
” ベロビーニヤ、インフニヤ、イペーのツキ板	260.00~270.00/”

セドロ主材、Decoraのツキ板	cr\$ 280.00~300.00/m <sup>2</sup>
松主材、ジャカランタンのツキ板	280.00 / m <sup>2</sup>
”、ペロピニヤ、インブイア、イペーのツキ板	200.00~270.00/m <sup>2</sup>
松材のみ	120.00 / m <sup>2</sup>

上記の価格は抽出の濃、仕事の難易、仕上げの程度によって異なる。

ブラジルの家具に使用される木材は良質で、北米にまで輸出されているが、仕上げ工程が日本のに比して粗いということである。

家具で使用される型はコロニアル、ルイ王朝風、reta (直線) の三つである。

#### 2.4 技術水準

ブラジルの木工々程では、仕上げにペーパー、ヤスリをかけるだけで鉋を使用しないといったこと以外には特に日本のそれと異ったものはない。

たゞ、ボール盤ではホゾ穴のスミが円くしか掘れないので、角ノミ盤 (ブラジルには無い) を携帯すると扉など組木製品に偉力を発揮出来るという。

製造工程としては次のとおり

1. 材料の乾燥
2. 才取り
3. スミ (墨)
4. 穴掘り
5. 組立
6. 仕上げ

#### 2.5 労働条件

当部門の労働市場には有能な熟練工が少い。

実際に、有能な熟練工を発見することは困難で、木工所としては、屢々見習工を採用してこれを訓練育成する方法をする。また熟練工の多くは自前で木工所を開けるか歩合性を要求する。

従って給与条件は時間給と歩合との二つがある。

時間後の場合、平均賃金は次のとおり

木工 熟練工	cr \$ 2.20 ~ 2.80 / 時間
" 半熟練工	1.50 ~ 2.00 / "
" 助手	1.20 / "
" 見習	0.78 / " (最低給料)
" 塗装仕上工	2.00 / "

歩合で働く場合は平均 25%、社会負担金は従業員持ちとなる。

支払時間給に対する社会負担金は次のとおり

項 目	正常勤務時間に対する%	超過勤務時間に対する%
第 I 類		
INPS	8.00	8.00
SESI または SESC	1.50	1.50
SENAI または SENAC	1.50	1.00
INDA	0.40	0.40
第 13 ヶ月目給料の INPS	0.60	0.60
家族手当	4.30	4.30
教育手当	1.40	1.40
FGTS	8.00	8.00
労災保険	4.98	4.98
	<u>30.18</u>	<u>30.18</u>

第 II 類		
有給週休暇	18.40	-
有給休暇	7.10	-
休祭日	3.50	-
医療援助	1.90	-
	<u>30.90</u>	
第 III 類		
第 1 3 ヶ月目給料	10.60	10.60
FGT解雇予金	0.80	0.80
第 1 3 ヶ月目給料の FGTS	0.80	0.80
	<u>12.20</u>	<u>12.20</u>
第 IV 類		
(第 I 類) × (第 II 類)	9.32	-
社会負担金合計	<u>82.60</u>	<u>42.38</u>

正常勤務時間は一日 8 時間で、これを超える時間は超過勤務時間として正常時間給の 20% の増となる。

従業員給料にかかる社会負担金のほか、法律は企業主の取分に対しても社会負担金 (INPS) を課す。企業主持ち 8%、企業持ち 8%、計 16% で、取分額は最低給料の 10 倍を限度として、それ以上の取分に対する負担金はすべて同額となる。

## 2.6 財務管理

順調に営業している木工所の収益性は粗利益が売上高の 30%、純利益が 8% と推定される。平均して、20 人の従業員を持つ木工所の月間売上高は cr\$40,000.00~50,000.00 3~4 人の従業員を持つもの cr\$10,000.00

7～8人の従業員を持つもの cr\$20,000.00 という調査結果であった。

但し、これらの数字は会計帳簿によったものではなく、口頭によって得られたものである。これらの企業は組織されているものは少く、会計帳簿も信を置くに足りない。

当部門企業は社内に会計部門を持つ程の能力がないので、会計は月極めの報酬で会計事務に委託する。また会計事務所の仕事は税務会計に止まる。ブラジルには日系二世の会計士が多数あり、税務を含んであらゆる会計サービスを行っている。

ブラジルの企業では一般に会計事務は次のようになっている。

1) 中小企業は社内に会計部門を持たず、会計事務は専門事務所に依頼する。内部には現金出納、仕入、販売帳簿を持っているに過ぎない。

営業収益管理は事実上存在しておらず、必要な場合、会計事務所に依頼して毎月の貸借対照表を作成してもらい。以上のごとく中小企業の会計システムは非常に簡単で、勘定科目も税務上の要求に最少限に応じ得る程度である。

2) 大企業の場合には社内に会計部門を置き、税務会計のほかコスト会計も行っている。勘定科目も多数複雑であり、損益状況を評価するだけでなく、各部門の営業分析を行うに足る情報を提供する。

別表に税務上の事由で提出された二社の貸借対照表と損益計算書を示す。これらは普通の株式会社のものである。最後のものは木工所（有限会社）のものであるが、当部門企業会計の一例を示す。

## 2.7 結 論

当部門の企業の開設には二つの方法が考えられる。

第一は、第 3.1 項で触れたように従業員 2～3 人の小規模のものを設立するとすれば木工所仕事の場合によっては手工具だけでも可能であるところ

るから、当初資本金は非常に少なくてすむ。この場合、木工所を開けることの出来る場所を借りだけでよいし、固定投資も企業の成長に伴って漸次行えばよい。この方式は従業員が独立する場合のものであるが、顧客を得るために価格を下げるので収益性も低く企業としての発展は容易ではない。

第二は7～8人の中規模のものを設立する場合であるが、この程度の規模であれば少くとも基礎的な機械設備の投資が必要となる。然し、収益性も最上ということから、これを標準にした必要投資を考えたのが別表である。

機械設備に関しては、現在、ブラジルで使用されているものは技術的に進歩もしておらず、過去30年前のものとも余り変わらないとのことである。また、最近の高価な近代的、高能率の機械を設置しても、計画、生産の製造工場とは違い、木工所の場合は法定減価償却率は10年とはいえ、実際には5年位で償却を要し、コスト高となるなど一考を要する。

なお手工具は、当地の慣習で従業員持ちとなっている。以上の基礎的な機械設備を収容するには工場、物置場、事務所を含めて少くとも300～400㎡の建坪を要する。

当企業の安定性は極めて高く、固定客が50%もあれば充分である。現ブラジル政府は住宅建設に力を入れており、従って当部門の将来も約束されているといえよう。

業界人の話では、従業員20人の当業界では大規模とみられる木工所は生産性の問題に当面しており、打開策としては合理化するか、それとも方向を変えて計画生産にするかを考慮しているという。後者の計画生産は競争の激しい家具工業へ脱皮することであるが、コスト高になっている旧式機械の更新という問題にも当面しなければならず、充分の注意をもって分析されねばならないと述べていた。一方、海外市場に目を向けて、輸出機会を窺っている企業もあった。狙いとするところは、木材原材料の乏しい

国ではブラジルの高品質の木材は歓迎されるので、これらの有利な価格条件にある外国市場にブラジル製家具を輸出しようというものである。

### 木工所開設必要投資

#### I 工場、事務所の建築

土地	500 m <sup>2</sup> × cr\$ 200.00	cr\$100,000.00
建築費	300 m <sup>2</sup> × " 400.00	120,000.00

#### II 機械設備

自動鉋	60 cm 5 HP	740.00
帯鋸	60 cm 2 HP	380.00
立軸丸鋸 - 面取機	90×90cm 25HP	2,800.00
手押鋸	180×35cm 2.5HP	2,600.00
サンダー	240cm 3HP	4,700.00
丸鋸	115×70cm 4HP	4,100.00
"	80×60cm 2HP	2,100.00
木工旋盤	150cm 1HP	2,100.00
プレス	105cm×230cm	13,800.00
ボール盤	1.5 HP	2,400.00

#### III 運転資本

ストック	cr\$ 8,000.00×3	24,000.00
------	-----------------	-----------

投資合計	cr\$ 289,800.00
------	-----------------

(注) (1) 工場建築の代わりに借家でもよい。この場合、家賃は場所によって異なるが月額 cr\$1,200.00 から cr\$2,000.00 の間。

(2) ストックに対する運転資本は企業が安定するまでの3ヶ月とみた。もし開設と同時にすべての従業員を雇用するとすれば、その人件費

も考慮しなければならない。

除々に仕事に応じて雇用するとすれば、人件費は営業収入で賄われるであろう。

大企業の財務表

貸借対照表			
借方		貸方	
固定資産		資本積立金	
土地建物	-	資本金	-
機械装置	-	法定移立金	-
家具什器	-	減価償却積立金	-
商標特許	-	減価償却積立金再評価額	-
保証金	-	非課税対策積立金	-
資産再評価額	-	再評価積立金	-
当座資産	-	貸倒積立金	-
現金	-	未処分利益金	-
預金	-	流動負債	
短期流動資産	-	短期借入金	-
拘束性預金	-	割引手形	-
支払済輸入引受金	-	買掛金	-
売掛金	-	未払金	-
原材料	-	未払費用	-
付属部品	-	固定負債	-
受取手形	-	長期借入金	-
長期流動資産	-		
株式投資	-		
東北伯耆発庁投資	-		
投資付加税	-		
積立金	-		
社債	-		
有価証券	-		
強制積立金	-		
相殺勘定	-	相殺勘定	
保証金	-	保証金	-
保険契約高	-	保証契約書	-
合計	-	合計	-

損 害 計 算 書

支 出	取 入
費 用	営業収入
材料、管理費、租税、金融費	総 利 益 —
販売費 —	雑収入
減価償却、貸倒引当金	利子、払戻金、その他 —
機械装置什器 —	
貸倒引当金 —	
利益勘定益	
法定移立金 —	
未処分利益剰余金 —	
合 計 —	合 計 —

中 企 業 の 財 務 表

貸 借 対 照 表			
借 方		貸 方	
固定資産		資本積立金	
商標特許	-	資本金	-
機械・附属品	-	法定積立金	-
装 置	-	損 益	-
自動車	-	負債	
家具・什器	-	未払金	-
当座資産		未払費用	-
現 金	-	借入金	-
予 金	-	小 計	-
流動資産			
受取手形	-	相殺勘定	
製 品	-	取立依頼済手形	-
東北伯開発投資	-		
相殺勘定			
銀行取立依頼済債権	-		
合 計	-	合 計	-

損 益 計 算 書			
支 出		収 入	
費 用		営業収入	
一般管理費	-	営業利益	-
租 税	-		
利益剰余金			
法定積立金	-		
未処分利益	-		
合 計	-	合 計	-

木工所（有限会社）の財務表

貸借対照表	
借方	貸方
固定資産	資本積立金
家具・什器	資本金
工  具	FIT（退職積立金）
機械・附属品	FGTS（勤続年限保証基金）
建  物	減価償却積立金
保証金・予金	貸倒積立金
強制積立金	流動負債
譲渡不能の社債	未払給料
当座資産	未払社会負担金
現  金	未払税金
流動資産	未払金
受取手形	未払費用
予  金	FGTS
原  材  料	
半  製  品	
未経過勘定	
エロトロプラス融資	
合  計	合  計

損益計算書	
支出	収入
一般費用	営業収入
役員報酬	原材料
社会保障費	半製品
文具雑費	(-)消費原材料
諸経費	(-)その他消耗品
金融費用	(-)半製品当初のストック
遅滞利子	(-)製造原価
遅滞罰金	小  計
租  税	雑  収  入
工業製品税	臨時収入
商品流通税	サービス収入
組合税	社会保障費払戻

その他税金	-		繰入勘定		
サービス税	-	-	貸倒積立金	-	
減価償却	-		当期損失	-	-
貸倒準備金	-	-			
合計	-	-	合計	-	-

## 清掃・ビル管理会社

### 2.1 市場の一般的性格

当部門の活動は二種類の企業によって行われる。即ち

#### 1. 不動産管理会社、

商業、住宅用ビルの共有面積の清掃、これらのビルの従業員の管理およびその他の活動、例えば不動産の売買、貸借を行う。

#### 2. 清掃会社

臨工業事業所、官庁の清掃のほか、消毒、床研磨、カスコラツキ、シンテチカ（ビニール被覆塗料）の塗布も行う。

清掃分野には小事務所の清掃を月々の報酬を貰って行う個人があるが、彼等は組織された会社を持たず、ビル管理人が入居者と契約して行っているものが大半である。

清掃会社の中には床研磨、消毒、カスコラツキ、シンテチカの塗布のみしか行わないものがあり、家庭または清掃会社や不動産管理会社の大請を行うのみで、当部門にとっては重要なものではない。

不動産管理会社は一般にビル管理部門を持っている。ビル管理部はその管理するビルの数はさして多くはないが、本調査の目的となる活動内容を持っており、業界は商業住宅用ビルに関して競争がみられる。但しビル管

理部の仕事は入居者の要求を完全に満たしていないので、余り信頼を受けていない。

ビルの管理人がモグリで行っているものを除いて、清掃会社の規模は多様で資本金も cr\$1,000,000 から cr\$500,000,000 までのものがあり、従業員も小さいもので10~15人中で約100人、大規模のものには2,000人に達するものがあり、1,000人位のものは数社ある。

需要内容は企業の形態によっても異ってくる。不動産管理会社の場合、既設ビルは管理契約済みであり、建築中のビルはこれを建設している不動産会社が競争相手であるなど、ビル管理契約を獲得するには多くの困難がある。

不動産会社は副業としてビル管理部門を持つものが多い。

仕事の形としては一般に不動産管理会社の下請けになるが、清掃会社は組織化されておれば将来性が大きい。当分野の将来性を見て、オランダに本拠を置く国際的に有名な ELETRDLUX社が進出して来ているが、ほかにも当市場にも目を向けている企業がある。ELETRDLUX社は、ヨーロッパ、米国で活動しているが、最近、サンパウロ市に現地会社を設立した。

当部門のシンジケート関係は、不動産管理会社がサンパウロに不動産仲買会社シンジケートに、清掃会社が清掃会社シンジケートに属する。

サンパウロ不動産仲買会社シンジケートは、不動産会社、仲買人を結集するのが主目的で、従ってビル管理部門はシンジケートの主流からは外れており十分な援助サービスを受けていない。清掃会社シンジケートは官公庁の清掃サービスの入札など公告事項を加盟者に通知するなどの援助サービスを行っている。

上記両シンジケートでサンパウロ市の業者数を増やすことが出来たが、その他の都市では管理対象となるビルが少く、実質的にはこの種業者は存在しないと見てよい。

サンパウロ市における当部門業者数はつぎの通り。

不動産管理会社	400
清掃会社	80

## 2.2. 企業の内容

不動産管理会社は次の活動を行う。

- 不動産の売買
- ビル管理
- ビル賃貸

不動産会社のビル管理活動は次の業務に限定される。

- ビルの共有面積の保管清掃
- 管理人、エレベーター掛り、守衛、ガレージ掛りなどビル従業員の管理

清掃会社の活動は主として次の業務に集中させる。

- 商工業事業所、官庁ビル内外の清掃と保管
- 新築ビルの床研磨、カスコラツキ、シンテチコ塗布
- 公共道路の清掃

不動産管理会社にしろ、清掃会社にしろ、自分のところで未組織の仕事は下請に廻す。下請の仕事は普通、床研磨、カスコラツキ、シンテチコ塗布である。市場にはこれらの仕事を専門にする業者があるが、いずれも小規模で支払は現金払を要する。

## 2.3 営業

当部門の営業方法は多様である。

不動産管理会社の顧客は商業、住宅用ビルの入居者である。彼等との商関係は次のようにして行われる。

- a) 発行部数の多い新聞に、毎週定期的に広告して、顧客の注意を惹く
- b) 入居者または不動産建設会社に直接PRを行う。不動産建設会社と  
コンタクトして彼等が建築分譲するビルの管理業務を約束してもらう  
ことは有効な方法である。

清掃会社も、商社、工場、本社、病院、官庁などについては上記と同じPR方法を用いる。官公庁の仕事は大きいので重要である。清掃会社自身の宣伝はあまり見かけないが、塗装、床研磨、カスコラツキ、シンテチコなどの仕事については職業別電話帳によく広告している。

管理会社は顧客の負担する実費に対して普通5%の管理手数料をとる管理システムで、清掃会社は清掃面積1㎡の単価で計算する下請システムを採る。1㎡当の単価はビルの所在地、使用資材などによって変わってくる。

支払条件は月末に請求書を出し、現金払が普通で、官公庁は30～60日の期間となっている。

#### 2.4 労働条件

労働市場の内容は従業員の職種によって変わってくる。

ビル管理会社の分野では管理人、エレベーター掛り、および守衛の雇用に困難がみられる。特に管理人は信頭を要する職種であるだけに困難である。理由としてはこれらビル従業員の大半がサンパウロ、ビル従業員組合に所属しているからである。直接雇用に困難を感じるビル管理会社は一定料金を支払ってこの組合に、管理人、エレベーター掛り、守衛など必要人員の派出を求め、組合は、自己の派出した労働者の勤務状況を監督する。

各職種の平均給与は月収次のとおり

管理人	cr\$ 350,00 / 月
エレベーター掛り	230,00 / 月
守 衛	230,00 / 月

清掃人

187.20/月(最低給料)

労働法によれば、エレベーター掛りの正常勤務時間は一日6時間と決められており、彼等は時間外は他の会社に働くのを常としている。

一般に、清掃人を除くビル関係従業員の定着度は高い。また近年エレベーター掛りは、男から女に替ってくる傾向が見える。

清掃会社では最低給料の、低クラス従業員ほど定着度が低いが、また同時に新規雇用の困難はない。これらのクラスの労働者は職業教育を受けておらず、採用後に教育訓練する必要がある。調査によれば、ブラジルで活動を開始した国際的企業ELETROLUXでは、従業員の訓練部門を持っていることである。一方、SENAC(商業実習訓練所)では清掃専門教育を行って、業界に良質の労働力を送り出している。

現在、清掃会社で雇用されている労働力の40%は女子で、主としてビル内部の簡単な清掃に使用されている。ブラジルにおける女子労働者の占めるシェアは28%であるから、前記40%は可成り高率といえる。

従業員の時間給に対してかけられる社会負担金は次のとおり。

項 目	正常勤務時間に対する比率	超過勤務時間に対する比率
第 I 類		
INPS	8.00	8.00
SESIまたはSENAC	1.50	1.50
SENAIまたはSENAC	1.00	1.00
INDA	0.40	0.40
第13ヶ月給料のINPS	0.60	0.60
家族手当	4.30	4.30
教育手当	1.40	1.40
FGTS	8.00	8.00

労災保険	2.04	2.04
	<u>27.24</u>	<u>27.24</u>
<b>第Ⅱ類</b>		
有給週休日	18.40	-
有給休暇	7.10	-
休祭日	3.50	-
医療援助	1.90	-
	<u>30.90</u>	
<b>第Ⅲ類</b>		
第13ヶ月目給料	10.60	10.60
FGTS解雇予金	0.80	0.80
第13ヶ月目給料のFGTS	0.80	0.80
	<u>12.20</u>	<u>12.20</u>
<b>第Ⅳ類</b>		
(第Ⅰ類×第Ⅱ類)	8.52	-
	<u>77.86</u>	<u>39.44</u>

正常勤務時間は1日8時間で、これを超過勤務時間と考え正常勤務時間日給の20%増である。

法律は従業員給料にかゝる社会負担金のなかで、企業主の取分に対しても負担金を課している。この場合、企業主持ちが8%、企業持ちが8%、計16%で、取分額は最低給料の10倍を限度として、それ以上の取分に対する負担金がすべて同額となる。

## 2.5 財務管理

当部門の企業の収益性は平均して次のとおり。

ビル管理会社は管理システムによってサービスを行い、ビル管理経費の5

%を営業利益として得る。

清掃会社の粗利益は、某社とその経営コンサルタントによれば約35%という。

当分野の中企業の月間平均売上げをcr\$60000.00から70000.00、大企業のそれをcr\$400000.00とすれば、営業粗利益は月当り平均、中企業はcr\$21000.00からcr\$24000.00、大企業はcr\$140000.00となる。

清掃会社のコスト構成は大凡次のとおり

営業収入	100%
手間賃（全社会負担金）	60
資材消耗費	5
粗利益	35

なお、上記営業収入からはサービス税5%が差引済みである。

経営コンサルタントは殆んど採用されていない。会計事務は中小企業の場合会計事務所に委託、大企業の場合、社会に経理部門を持つ。

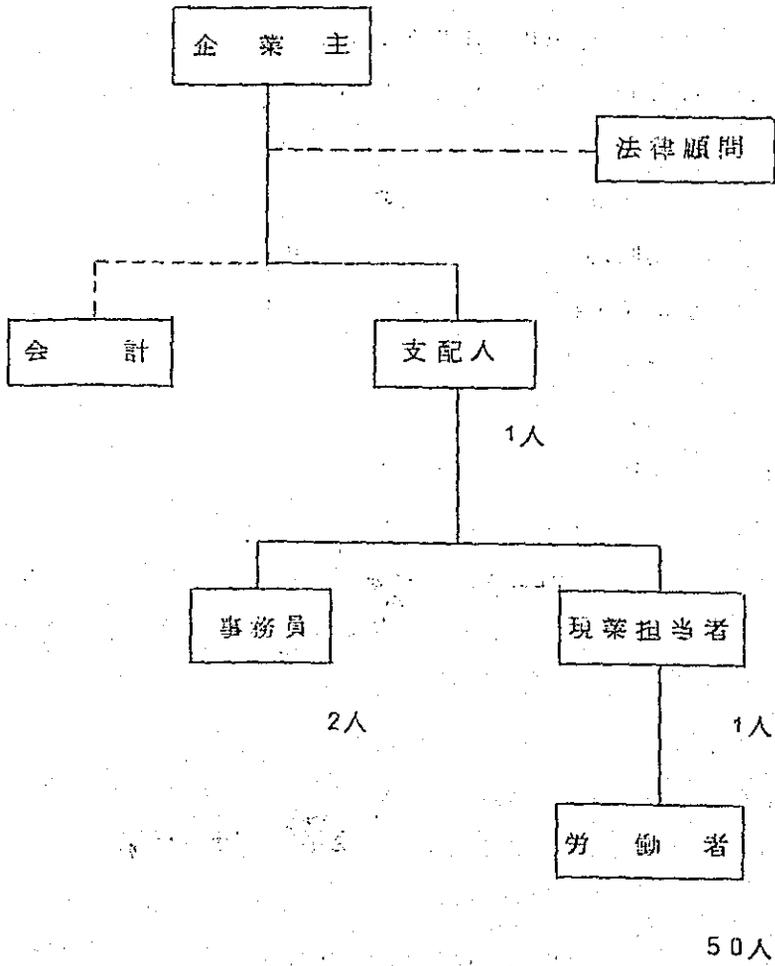
法制、特に労働法関係については常に辯護士を使用するような問題が多い。

## 2.6 結 論

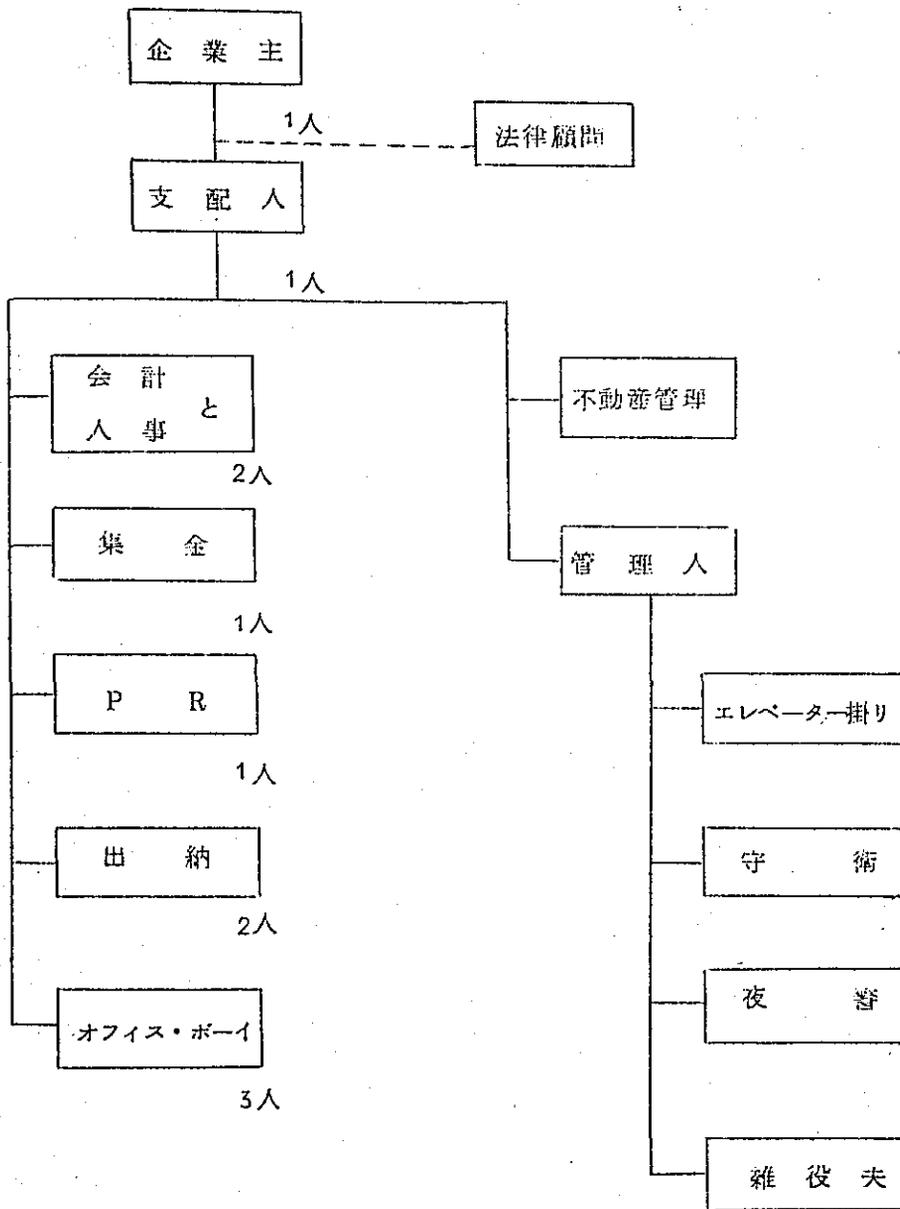
業界シンジケート理事の言では当部門企業の開設に当って必要な機械設備とアクセサリーはすべて国産品があり、不足はないという。

以上を要するに当部門市場は清掃会社を中心として発展しつつあり、将来性も大いにあると思われる。

清掃会社の組織



不動産管理会社の組織





## 調査実施の様式

本調査は次の理由により冷凍機小規模企業（プラント組立）に対するリサーチは、これを省略した。

- (イ) 規模 5 人内外で商業用と家庭用とをとわず、小さな冷凍冷房機の取付け、修理を専門とするものは、その活動状況が日本のそれと大差ないと思われる。
- (ロ) ブラジルにおいてはこの程度の組立て兼修理業者（小規模）は無数にあり、日本から類似のものが進出して成功するチャンスは非常に少いと考えられる（事実企業をたたくで日本に引き揚げたもの—東京冷凍—などの例もある）
- (ハ) これら零細冷凍機業者の利益率は従ってその過当な競争により最低辺を上下しているものと見られる。
- (ニ) ブラジルでは商業用（スーパー・マーケット、肉屋、青物市場）の小又は中型冷凍機設備は一応市場に普及したものとみられ、将来のため残された小さな市場には多数の既存業者がひしめいている。
- (ホ) ブラジル国産部品、特にコンプレッサーは不良で優秀なコンプレッサーをこなして来た日本の業者にとっては不適であり、しかも輸入品を使用する場合は小規模のものは採算がとれない。
- (ヘ) 小規模経営では言葉、信用、経験、知名度の点で、日本の新しい進出企業が既存の業者と対等又はそれ以上に張り合ふ事は難しい。
- (ト) 進出後直ぐに独力で仕事をとって行く事が難しく、時間的ロスが大きくなる。
- (チ) 信用を築き、知名度を高めるには少くとも 1～2 年は持ちこたえなければならぬが、上記の理由（ハ、ト）によってこれがかなり難しいとおもわれる。

(ii) 運転資金の問題は特に切実であるが当地銀行のバック又は大きな自己資金がない場合、経営維持に追われるに過ぎない。

本調査は最初サンパウロ市内の各地に散在する冷凍機企業の経営首脳（代表専務取締役あるいは店主）とのインタビューで始めた。この段階で“生のデータ”をとり、これを調査項目別に整理分析して、ブラジルにおけるこの業種の企業家の所見、見通しを総合的にまとめ、最後に“AICON”としての見解を述べるという形式をとった。

結論の項においては、日本の冷凍機メーカー（プラント又は機器の）がブラジルに進出する事の可能性を、現実的観点からとらえ企業が進出するための一つの目途を与えた。進出の可能性を探る日本の企業のため、本調査は“進出してもうかるか”という見方から先づ脱却して、“採算のとれる進出方法は如何？……経営を成功させるには、冷凍機企業の如何なる部門で進出すべきや”という積極的気構えの前提の下に調査を進めた。

なお本調査は結論的に冷凍機企業の中で、日本よりブラジルに進出して最も成功のチャンスが多いのは、

- (1) 冷凍プラント組立ての下請け企業の進出。
- (2) 鋳物又は電気溶接の技術設備、熟練工の進出

であるという結論に到達したが、この点の詳細は後述されている。

次ぎに基礎調査としての1.地域概況、2.社会保障、労災保険、3.税制、4.金融及び保険、5.商法および関係法規、6.工業特許については本報告書に何らの記述もなされていないのは、

(→) 調査期間が非常に僅少であったため、いづれの業種にも原則的に適用される上記の基礎部門は、これを省略して専ら少なき時間を冷凍機業の特性の発見につとむべきであるとの移住事業団ブラジル支部の御指導によったためであると同時に

- (二) この種の基礎調査は吾が“AICCN”社が1970年9月、10月に、
- (1) テレビジョン・ラジオ組立て、(2) 自動車修理工場、(3) 家具木工所、(4) ビル管理会社の4業種に関して調査した折に、調査を終了して移住事業団に報告書提出がなされているという事情によったものである。

### 3. 冷凍機工業の活動状況

#### 3.1 市場の一般的性格

冷凍機工業のアウトラインを知るため次の5社を対象として規模、生産内容、将来に対する見通しを抽出した。

#### 1. Hermann S.A. Industria e Comercio …… サンパウロ市

創 立 1947年

資 本 金 Cr\$ 1,446,000.00 (内運転資金 Cr\$ 2,100,000)

創 立 者 ドイツ人、スイス人各1名

取締役社長 Hermann Ulrich Metz / 株式 49.3% を所有

副 社 長 Erwin Hans Becker / 株式 26.6% を所有

同 Florention Malfi Becker / 株式 19.7% を所有

生 産 品 目 屠殺場、冷凍肉保存設備一切、腸詰製造設備、冷凍倉庫・室

#### 2. MYCOM Maekawa do Brasil Refrigeracao Ltda

代 表 加 藤 英 二

資 本 金 Cr\$ 1,903,500 (1968年進出当時—1月—の U.S.\$500,000 相当。この内、運転資金と U.S.\$300,000 を転用。)

事 務 所 サンパウロ市 (Rua Maria Paula, 62, 10º and

工 場 Diadema / 敷地 10,000m<sup>2</sup> / 建坪 2,000m<sup>2</sup>

- 工 員 50名 (将来 200名へ増員)
- 発展の経過 進出前、1967年11月、本社 (日本) とメキシコ・マエカワはブラジル市場を視察し有望と判断
- 1968年 1月、日本から進出
- 1969年 9月、工場完成
- 1969年10月、操業開始
3. SOTINC Sociedade Tecnica Industrial de Compressores Ltda
- 創 立 1961年
- 会社規模 機械設備・Cr\$ 500,000
- 運転資金・Cr\$ 2,000,000
- 社 長 Ribeiro / 資産の98%を所有
- 工 場 借家 / 敷地40m×50m平方
- 従 業 員 30名 (内5名は中級技術者)
4. Refrigeracao Comercio e Industria Ltda
- 1967年に資本金Cr\$ 5,000で創立せられた。
- 社 長 当主 (55才) 及びその家族 (30才前後の息子とその妻) が経営
- 業 種 冷凍機パーツの卸・小売り
5. TECFRIL SA Industria e Comercio
- 創 立 1955年創立されたが、1962年財閥ゴドイグループが買収した。
- 資 本 金 Cr\$ 4,000,000 (運転資金はゴドイグループの1つゴドイ金融がバックアップ)
- 社 長 ゴドイ・グループが独占
- 工 場 サンパウロ市 / 敷地70m×40m平方

従 業 員 400名 (内10%が技術者)  
業 種 冷房機器の輸入、冷房装置(ビル、工場、ダム)の取付け  
及び米国のYORK社、BORG WANER社の冷房機  
の一手輸入、代理店業務。

これら5社はそれぞれ生産面で特色をもっており、本調査にとって参考となる面が多く存在する。たとえば1のHermann SAは冷凍機の生産を現在の規模より拡大せず、現状を維持しつつ冷凍機生産以外の新しい分野に(木材の乾燥機、セメント、穀物の搬送プラントの組立て)それぞれドイツ、デンマークの技術で進出するプランを実現化しつつある。

これは現在の規模、従業員300内外、年間売り上げCr\$ 9,000,000(1970年推定)を彼らの限界とみているためであるという。経理部の最高責任者は冷凍機業界について、「冷凍機プラント組立て企業家の大部分はサンパウロに工場を持っており、現在5社が競っているが、1つの落札をするため激しい競争があり、ここへさらに新しい冷凍機メーカーが割り込んで来るとすればパニックを起すだろう。」と語り、冷凍機工業の将来の限界について既にある程度見きわめている。Hermannは1938年、現在の社長、副社長が当時末代冷凍機工業のなかったサンパウロ(州と市の両方を含む)で初めて冷凍機の組立てを始めたという。業界のパイオニアであるが、ドイツ、スイスの堅実な経営方針が今日の隆盛を築いた。当社は今でもドイツとの関係深く、たとえばドイツのSchilde AG社、MOLLERS社、デンマークのATLAS-STORD社と技術提携の契約を既に向う5年にわたって結び、a)木材(薄板)乾燥設備(機械)、b)農産物乾燥保存用設備、c)一般食料品保存設備、d)カートン紙乾燥設備、e)皮革乾燥保存設備、f)セメント、穀物、鉱石搬送プラントの分野へ進出することにしており、サンパウロ市内に新工場をつくっている。数年前、米国の冷凍機メーカーと合併の

交渉を行ったが出資比率1:1を先方が主張したためHermannはこれを断ったといういきさつがある。

上記ドイツ、デンマーク系2社は、ノウ・ハウは冷凍以外の新しい分野のみに対し提供する。冷凍関係ではブラジル人の間では何ら新しい技術、高度の技術、ノウ・ハウは必要でないという考えが一般に根強い。ノウ・ハウはむしろ後述する冷房、コンプレッサーについて要求されている。

冷凍メーカー5社（マエカワ・ド・ブラジルを含む）は以下Hermann首脳者の話—サンパウロで長年にわたり信用を築きその経験の上に立っているので、たとえ外国から冷凍機メーカーが進出して来て冷凍機の生産、プラントの組立てを始めても、(1) 内需が頭打ちなので伸び悩むだろう。(2) 日本の進出メーカーの場合を仮定して、日本の企業家はブラジルの商習慣になじみにくい、特に販売面で行き詰ることが考えられる。(3) この分野では運転資金の問題が特に切実であるが新しく進出する企業がこの問題をどう解決するか。(4) ブラジル人は冷凍機の場合使い慣れた操作の簡単なものを（米国製を指す）好むが、日本の機械が複雑なものが多い。(5) 生産コストを下げるためには、生産管理の過程において特に労働力の経費をコントロールすることが大切だが、経験の浅い進出企業が不慣れな国産部品機器を使用する場合、この点を短期間に処理できるとは考えられない。いわゆる熟練工の“手ごめ”の作業が大きい比率を占めるからだ。(6) (3)の運転資金の問題でたとえば生産を増やして行く場合、運転資金の回転（銀行割引）がこれに伴わない。(7) 当社では冷凍機の生産はピークに達していると見ているが、受注の減少傾向が表れてくる場合余った労働力、技術、資本の問題をどう解決して行くかが当面の課題となる。進出企業が小さな規模で且つ修理のシェアが大きなものであれば採算がとれず、赤字を出すことは明らかである。

(8) たとえば日本の冷凍プラント・メーカーが、日本から設備と人とノウ・ハウをそっくりブラジルに移し、生産を続行することは(7)の見地からして大きなリスクである。(9) しかし日本の企業家はアイデアに富んでいると聞いている。もし特殊なノウ・ハウを持ち込むなら、あるいは伸びることができるかも知れない。たとえばその特殊な技術で既存メーカーの下請けを始めることも1つの方法である。その場合1貫生産体制を確立して来るべきだ。何れにせよ進出前に既存メーカーの内容・メーカーの経営のやり方、その生産管理、販売、労務管理などを徹底的に調べることが第1だ。(10) 一般にブラジル人の企業家は日本の進出企業に対し偏見は持っていないが、日本の企業家はブラジル人と容易にとけ込もうとしない。要するに商売が下手だ。ブラジル人は気分で物を買うという1面があるが、この事を知っておくべきだ。たとえば日本の冷凍機メーカーでブラジルに進出して来ているマエカワは業界仲間では孤立している。当社ではマエカワのコンプレッサーを買いたいが何分オファーして来ない。(注：この点についてマエカワ・ド・ブラジルの代表。加藤英二氏は次のように言っている。「われわれは技術屋の集りでもともとしゃべるのは得意でない。しかしわれわれのノウ・ハウは高くてもブラジル人の作ったものより売れている。社交性は大切なファクターだがすべてではない。むしろ反対に言葉少な目の態度で行く方が商談がスムーズに成立する場合が多い。しかしポルトガル語をもっとうまく話せたら、もっとうまく行くだろうが……。またブラジルは売手市場であるから、われわれの製品が欲しければ、買いに来れば、たとえ有力な競争相手でも商売になれば幾らでも売る。これも一つの商習慣ではないか？」。

また、2のマエカワ・ド・ブラジル(本社・日本の前川製作所、資本金1億4千万円)は、ブラジル側の正式審査を受ける前独自の判断、リ

スタで進出を断行したユニークな進出企業である。外国の企業がブラジルへ進出を希望する場合、C・D・I. (Comissao de Desenvolvimento Industrial: 工業発展審議会) へ生産計画を提出し、その審査を受け、審査に通れば進出を実現し、生産を開始する。但しC・D・I. の審査を受けず、進出を実現することもできる。この場合C・D・I. の審査に通った企業に対し与えられる。(1)機械設備などの無為替輸入、(2)融資、(3)免税などの特典を受けることなくまた同業種の組合に加入せず進出を実現することになる。マエカワ・ドブラジルは後者の方法によった。その理由は時間的ロスを回避するためと、生産開始時期を早めるためであった。マエカワの進出は今の所成功しつつあると言えるだけでなく、そのすばらしい成長振りは目を見はらせるものがある。それはマエカワが既にメキシコで冷凍機工業の分野への進出に成功し(市場の100%を確保)た経歴に立脚し、自信を以て経営に当たっていることにもよるが、冷凍機の心臓部に当るコンプレッサー(日本製)が優秀であることも見逃せない。進出して来た当時の1968年はブラジル冷凍機業界の不況(1966年)が去り、ようやく落ち着きを取り戻し生産が復調しつつあった時期でタイミングも良かった。進出時の資本金はわづかU・S・\$ 500,000

(当時の対米ドル為替レートでCr\$ 1,903,500 に相当、この内U・S・\$ 300,000を運転資金として転用)であったが、サンパウロの郊外に工場を完成(1969年9月)させ、1970年初めにはプラント組立て、売り込みを軌道に乗せるといふスピーディーな躍進ぶりを見せた。

マエカワは冷凍機の重要な部分は現在日本から輸入しているが将来これを国産することを決めている。1968年8月を第1回として以後毎年日本の前川製作所は、ブラジルの国産冷凍機部品の調査を行っている。当面の競争相手はデンマーク・SABROEとスイス系・SULZER社の2社である。

次に前述のC・D・Iの審査について、これは次の方法で行われる。

1. C・D・Iは商工省の管轄下にあり、伯銀、中銀、開発銀行総裁らにより構成される。
2. C・D・Iの下部機構として、(a)耐久消費財グループ、(b)非耐久消費財グループ、(c)生産財グループ、(d)中間材グループ。など七つのグループがあり、これら各グループが企業の生産計画をそれぞれの観点から検討し、C・D・Iに答申する。
3. C・D・Iはこれを参考として、企業が提出した計画をさらにさまざまな角度から検討を加える。即ち、a)企業が進出を実現した場合、既存の同業者が受ける影響。b)関連産業が受ける利益と不利益。c)ブラジルの産業界全体にとり利益か又は不利益か。の3点を中心にC・D・Iのメンバーはそれぞれの立場から考察し、総合的な見解を抽出して行く。
4. C・D・Iは(1)業界の代表。(2)関連産業各界の代表らを招き、その見解を個別に聴取する。
5. C・D・Iは以上の過程において審査を終了し、最終決論を出す。申請を許可するか却下するかを決める最大のファクターは“ブラジルの産業界全体の利益”であることは論をまたない。

(注：企業がC・D・Iに提出する「生産計画」には、(イ)生産のアウトライン、(ロ)生産内容、(ハ)生産高、(ニ)資本金(内運転資金の額を明示)、(ヘ)労働者の雇傭条件、(ホ)ブラジルへ輸入する機械設備、(ト)主要取引銀行。などについて十分な説明がなされていなければならない。)

マエカワ・ド・ブラジルは進出—1968年1月—後、C・D・Iに正式に申請を行ったが、C・D・Iから却下されている。同業者組合の反対が強過ぎたためと言われているが真相は明らかでない。

しかしこれはマエカワ・ド・ブラジルにとり事業遂行上、(1～2の

点を除き)ほとんど障害となっていない。1~2の点で障害があるとすれば、それは機械設備の輸入時において無為替輸入、又は融資の特典がないことなどである。これらは必ずしも大きなマイナス要因とはなっていない。輸入時点で(原材料、機械設備のため)課税されたが、機械設備の場合、ブラジルに存在しない機械に対しては50%の免税となるからだ。また原材料の場合でも課税分は完成品として売却するときに100%回収できるからだ。

原材料としては、産業用コンプレッサー(課税80~90%)、パルプ、機器関係部品、電気関係部品などがあるが、課税率は品目により異なる。圧力バロメーターは50%、機器類の中には200%に達するものもある。

3のSOTINC/Sociedade Tecnica Industrial de Compressores Ltda, は現在は冷凍機は作っていないが、関係の深いコンプレッサー(但し冷凍機用コンプレッサーではなく、金属、化学、繊維機械用コンプレッサー)を製作しており、近い将来冷凍機用コンプレッサーの生産を開始するための準備段階にあるメーカーである。当社の規模は工員、熟練工、技術工併せて30名内外であり、経営者自信機械設計畑出身の技術者で、子息ら家族がまとまって経営しているという点で日本的家族的色彩の濃いメーカーである。国産コンプレッサーの欠かんが“鋳物”の溶接技術のレベルが低く、溶鉱炉設備に良いものがなく、その労働者が高温下の重労働を嫌がり、長続きしない。などのため容易に改善されるとは考えられない。こうした見方にかなり参考となる点があり、また当主は日本の“鋳物の溶接”の進んだ技術をもつ企業との合併事業に大きな関心を持っている(後述・3・7)。

4のRefrigeracao Comercio e Industria Ltda,は冷凍関係部品一切を取扱う小売店であるが、その存在理由がブラジルの冷凍機産

業の一面をよく表している。即ち、a) この店は1967年、資本金わづかCr\$5,000 (U.S.\$ 2,500~3,000相当: 当時の為替レートから) で始めた。1967年は業界が不況に悩んだ1966年の翌年に当たり、業界が再編成されつつあり、次第に立直りを見せた年である。以後、当店は今日まで部品の販売1本で順調に伸びて来た。b) 当店主は、元冷凍機小メーカーに働いていたことがあり、この業界では経験者であり、修理が如何に儲からないか。儲からないだけでなく大きな赤字を出し、運転資金不足から経営難に常に悩まされるという事実を骨身にしみる程経験した。c) 従って、小口注文と修理などが大きなシェアを占める零細メーカーになることを避け、部品の現金売りで成功した。冷凍機メーカーではないが業界の性格の一面をみせている点はおもしろい。

5のTecfril S/A は、3のSOT INCと同様、直接冷凍機は作っていないが、冷凍装置取り付けの分野で米国のYORK社他1社の代理店をつとめ、この分野ではブラジルの代表的企業である。(冷房分野にも進出して来たマエカワ・ド・ブラジルは当社にとって大きな存在となりつつある)。当社をここへ引用した理由は、同社が事業拡張の一環としてマナウスに現在建設中の自動車用冷房装置の組立て工場をめぐって、同社が日本の自動車用冷房装置の技術を欲しがっている事による。もともと当社は米国のコンプレッサーの輸入代理店であるから、コンプレッサーを作るマエカワを日本に持つマエカワ・ド・ブラジルとは大いに異なる。

当社の自動車用冷房は小型コンプレッサーを外国から輸入することを前提としなければならないが、小型コンプレッサー(5~10HP)の国産化は後述(3.4技術/3.7結論を参照)の如く多くの問題がある。しかし国産化が成功した場合、自動車の冷房以外に大きな市場があることがわかっている。

次にブラジルの産業情報、コメント誌として知られるEXAME誌の、1970年9月号(212、214頁)に乗ったブラジルの冷凍機産業の実状に関する記事から本項に関連する部分を抜粋すると、

ブラジルの冷凍機生産は1960年以降比較的順調に伸びていた。ところが1966年の初めに危機が訪れた。これは1964年3月に出現した現・革命政府がとったインフレ抑制のための一連の諸政策の結果とみることができる。即ち産業界全般の伸びにブレーキをかける結果となり、冷凍機の今までの顧客筋が資本不足になった事などが主な原因である。この業界では現在中企業として5~6社が比較的安定した生産を行っている。

しかしこれら5~6社以下の水準にあるものは一体数にしてどれだけあるか把握されていない。中でも5名内外の人員で経営しているものが圧倒的に多い。これらは主に商店、レストラン、スーパーマーケット、青物・鮮魚市場の店ぼ、肉屋などの冷凍設備をつくっているが、競争は激しく、コストを最小限に抑えることができ、しかも顧客から満足と信用を得ることができるものだけが、大して大きくもない利益に安んじている程度であろうと想像される。尤もこの種の小規模のものは高度の技術は必要とせず、小資本で始めることができる。人員も熟練工3~4名で事足りるなどの利点をうまくこなせば細々ながらも存続できるだろうが……。

### 3・2. 生産と購売

#### (1) 生産内容

前項(3.1市場の一般的性格)の1.のHermannは生産を現在以上に上げることは利益率の減退につながるという、既に述べた他の新しい分野への進出を開始している。

これは、同社の損益分岐点の判断と、高度のノウ・ハウを必要とす

る新分野へのバイオニア精神ともうけとることができるが、冷凍機業界の不況が近いという判断と、老朽化しつつある設備が原因のコスト高を嫌い、オートメーション化した近代的設備への脱皮を、新分野で実現して行きたいとする同社の経営方針の表れでもある。

一方、マエカワ・ド・ブラジルのように、ブラジルの水産業の変動とは関係なく広い分野で、優れたコンプレッサーを主要武器として、プラントの組立てに主力を注ぐ企業もある。Hermann の現在の生産内容は冷凍関係4種（3.1のHermann の生產品目参照）であるが、新分野として木材（薄板）乾燥設備など6種（3.1の第111頁参照）の生産を開始するという。

輸出の面ではHermann は過去、ウルグワイ、パラグアイ、チリ、ボリビアで好成績を収めて来た。これら海外市場では、欧州、米国のメーカーが根強い地盤を持っているが—以下同社首脳の話—Hermann は生産で一貫体制をもっている点が強味である。即ち米国製は下請け製品の組合せであるので生産コスト、組立て後の部品などの面で弱点が出る。欧州のものは工業規格を異にし、部品の面でやはり不便である。こうした点では当社のものがラテン・アメリカ市場で進出に成功したと言える。しかし最近ラテン・アメリカ市場への輸出も次第に伸びが鈍化する傾向にある事も見逃せない。

## (2) 生産面の諸問題

この業種の生産面での一番大きな問題は、(a)運転資金、(b)生産コスト、の二つである。生産がオートメーション化されていない場合、生産増に伴うべきコスト・ダウンがないことである。従って生産規模を限界内に抑え、コスト・ダウンを最大限にするため上手な生産管理を行うことが大切である。Hermann の場合、生産の伸びは過去5カ年間平均、年30～33%、最低の年でも2.5%の成長率を維持して来た。

マエカワ・ド・ブラジルの場合には超低温プラントを武器とし、主力が漁業用冷凍機である。しかし水産関係にウェイトを置きつつも既にビルの冷房、アイスクリーム製造用（産業用大型）へ進出しており、また工場（製鋼所など）の冷房、製氷、農産物冷凍設備の分野へも近い将来シェアをふやして行く。マエカワは、コンプレッサー100 HP 以上の中・大型のものを使用する分野なら冷凍・冷房の別を問わず、冷たいものに関係ある分野なら何時でも発注に応じる体制にあり、柔軟な経営ぶりを見せている。（おって同社は5～10 HPの小型コンプレッサ部門へは現在も将来も手を出さない。）

コンプレッサーの国産化については、3・1の第111頁（SOTINC社の項）で一度言及したが、マエカワ・ド・ブラジルは大型産業用コンプレッサーを1971～1972年にかけて国産化の方向へ持って行くべく準備を始め、将来は年間500台のラインに乗せると言う。

### (3) コンプレッサーの国産計画（マエカワ・ド・ブラジル）

マエカワ・ド・ブラジルはコンプレッサーの国産化を1972年頃には手を着け、1973～1974年には生産を開始する予定である。当初大量の生産は期待できないが、ブラジル政策が何時変わるか見当がつかない、即ち何時コンプレッサー等の輸入禁止の措置が政令等によって施行されるか予想できないので、万一の場合に備え手を打っておく必要もある。輸入は続けて行くが、国産が将来軌道に乗る頃には、日本からのコンプレッサーの輸入を減らして行く。コンプレッサーの国産化で最大の問題は“鋳もの”の溶鋸炉設備、その技術、熟練工と工具、鋳型、溶接の技術などであるが、この分野で日本から設備と技術を持って来ることは不可能である。鋳もの工業の人手不足は日本で問題となって来ているからだ。もともと鋳もの工業の仕事は重労働であり、ブラジル人には耐えられない。当社はブラジルの日系進出企業、

クボタ・ド・ブラジル（鉄工）、ヤンマー・ド・ブラジル（ディーゼル）の2社が鋳物の設備と技術を持って来ているので、コンプレッサー国産化にともなう鋳物の需要はこれら2社との提携で解決して行くことになる。

#### (4) 電気溶接

鋳物専門の企業が設備（溶鉱炉）、人（熟練工）、技術ぐるみでブラジルへ進出することの可能性は日本の現状（上述）と資金の面で皆無に等しい。しかし鋳物工業と密接な関係のある“電気溶接”のブラジル進出は資金（U.S.\$ 20,000～U.S.\$ 30,000）と比較的小資本ですみ、容易であると考えられる。即ち、(1)電気溶接部門はブラジルでは下請け企業として非常に有望な分野である。

#### (5) 施工工事

ブラジルにはプラント（各種・各分野の）組立てになくてはならない、(2)施工工事業者が存在しない。これは大きな問題である。マエカワ・ド・ブラジルはプラント組立ての発注が一度に多数来る場合、専門の施工工事業者がいいため大きな障害に直面しなければならない。もしこの分野の専門業者が日本から進出して来れば(1)の電気溶接部門と並んで非常に有望である。たゞし小型コンプレッサー（5～10HP）を製造する企業の進出の場合、当社の生産ラインと関連性がないので否定的である。

SOTINCは小型コンプレッサー専門のメーカーであるが、国産コンプレッサーの短所をよく見分けている。即ち、国産コンプレッサーの最大の欠かんは“鋳物”部分が弱いことで、ガスもれを生じるといふ。鋳物の部分に“あな”が出来、冷凍用の場合ガスもれ（0.2cm<sup>3</sup>/日）が出て来る。空気圧縮用コンプレッサー（Compressor a ar）の場合、空気もれは大きな問題ではないが、ガスもれは人体に直接影

響するので、メーカーにとっては厄介な問題である。SOTINCはこの鋳物の欠かん解消への突破口を日本のノウ・ハウと設備に期待している。これがもし実現すれば、国産コンプレッサーを飛躍的に改善することができる。もともと冷凍機用コンプレッサーの需要は非常に大きいことが知られているが、参考のためSOTINCが作っている空気圧縮式コンプレッサーの生産規模などについて見てみると、この会社では5～15HPの金属機械用の小型がよく売れているという。80～85HPの中型は利益率が小さくて採算がとりにくい。大型（100HP以上）一価格Cr\$ 200,000-を月に1～2台、プラス小型を月に50台前後の生産ラインに引き上げることができれば経営が安定する。同社の現在の生産ラインは、15～20HPの小型を月に200～400台といったところであり、利益率は悪い方ではない。ここで生産コスト中の労働力のウェイトを見てみると、生産が低い程労働コストの%が高く、生産が増加すれば、それが低くなることがわかっている。たとえば100の生産中、労働力のコストが40である場合、生産を250へ引き上げれば、労働コストは50程度に抑えることが可能である（当社の場合）。生産コスト中労働力の経費は20%と言ったところである。結局この業界では手で行う作業の比率が案外大きいので労働力経費を低く抑え、そのために中級技術者を養成して行くことが最も大切である。

### 3.3 販 売

#### (1) 売り上げ

各社とも売り上げ高（国内、輸出）についてはっきりした数字を示さないが、Hermannの場合、国内売り上げがCr\$ 5,000,000（1970年）、（但し、BANAS誌発行の会社年間（1969年版）によれば、1970年の売り上げ予想をCr\$ 9,000,000としている）。

輸出は契約高…… U.S.\$ 5,000,000、売り上げ U.S.\$ 9,500,000  
(何れも1970年)、となっている。

輸出がこのように好調なのは政府の助成策にもよるが、3・2  
「生産と販売」の項にもある如く当社が国際市場で競争力を持っていたことが主な原因である。また販売・組織として国内の主要都市、海外（主に南米諸国）に代理店を持ち、経営を構成する1部門としての「代理店課」を置き、これに代理店関係一切の業務を担当させている。南米市場では、アルゼンチン、チェッコ、デンマーク、ノールウェイ、イタリア、米国が張り合っているが、ブラジル等南米の国は言語などの点で、米、欧州諸国より優利である。

## (2) 不況—1966年

1966年は業界の不況の年であった（3・1 市場の一般的性格 第111頁参照）が、不況はこれより先1964年頃から始っていた。それは、1964年3月出現した現革命政府がそれまでとられていた放漫な財政政策を正し、金融、税制の面から監督、規制に乗出し、商工界の税制の徹底化をやかましく管理し始めた事に端を発した。このため大部分の企業で経営・経理の面が困乱し、売り上げが後退し始めた。

この政策はブラジルにとり結果としては良かったが、1966年の不況へ発展する事となった。

## (3) 販売組織

販売網としてやはり代理店に頼っているものが多い。Hermannの場合、国内の主要都市には代理店又は直営の営業所を持ち、経験の長い熟練工、又はセールスマンが販売とアフター・ケアを担当している。

(4) マエカワ・ド・ブラジルの売上げ実績

マエカワ・ド・ブラジルは1969年9月の工場完成から1970年末までに漁業冷凍設備で12基以上の大口受注計U.S.\$1,340,000(推定)一契約高一をものにした。この内、ブラジル漁業会社(CIBRADEP)の発注分2つの内1つは、(1)リオ・デ・ジャネイロのカデュー工場(U.S.\$300,000)で、もう1つは、(2)サンタカタリーナ工場の冷凍設備である。(1)には125HPの大型冷凍機9台、自動制御パネル、冷凍機2台など受注額の2/3を日本から輸入し、現地では機器、電気関係施工材料のみを調達する。(2)のサンタカタリーナ工場の分(U.S.\$40,000)は数社が激しく競い合った結果、マエカワ・ド・ブラジルが2年越しに落札したもので、日本から大型冷凍機4台を輸入する。発注者側は支払い方法として2つとも契約高の50%を納入時に、残りの50%を納入後60日払いとすることになっている。マエカワ・ド・ブラジルのプロジェクトは、プラン・プラス・ノウ・ハウであり、他社のプロジェクトに比して20~30%高になるが、発注側はマエカワのプラス(+).ノウ・ハウを高く評価し、価格の点ではるかに安い他社のものより、マエカワのものを希望する事が多い。

上記(1)、(2)に次いで主なものは、

(3) 大西洋漁業協同組合の冷凍設備一サントスー	/Cr\$ 500,000
(4) 日伯漁業協同組合一サントスー	/Cr\$ 300,000
(5) KIBON社一レジフェーのアイスクリーム工場設備	/Cr\$ 500,000
(6) ARNASA社一サンパウローのアイスクリーム工場設備	/Cr\$ 750,000
他 5件	一推定一 Cr\$ 2,000,000
1971年度に入ってから受注	一推定一 Cr\$ 2,200,000

などであり、発足後1年足らずの進出企業としては上の成績と言うこ

とが出来るわけで、業界に確固たる地盤を築いていることも事実である。

冷凍機用部品、機器などの卸・小売り店は普通製造元から60日、90日、120日払いの信用を受け、一方販売は一切現金による方法を取っている。

#### (5) SOTINCの販売方法

SOTINCの場合、歴史も古く名も市場で知られている。従って積極的宣伝はしないが、品物に対する問合せははっきりなしに電話でかかって来るといのが現状で、商談は大抵電話で行われる。当主

(人)は顧客に対し、品質の保障、長所、分割払いの便宜、アフターケアを保障する。集金方法は納入時点で20～30%、残額は注文の大きさに左右されるが普通50%の2回払いで、小額の場合、たとえばCr\$ 6,000 (U.S.\$ 1,200)の場合は5～6回の分割払い無利子、これ以上の額に対しては期限回数は金額に応じ決め、0.5～3% (月)の利子がつく。

販売は中間業者は決して通さない。利益が小さくなるだけでなく顧客層を把握する事が難しくなるからだ。

当社はこれまで国内市場で手が一杯であったが将来は、ラテン・アメリカ諸国へコンプレッサーを輸出して行きたいという。輸出は政府の助成策もあり安定した利益を得ることができる。代理店を海外に持つことは考えていない。むしろBanco do Brasilの支店網が海外で持つその機能をフルに利用する方法が賢明だ。Banco do Brasilはラ米の主な国に支店を置いているが、これら支店はその国のブラジル産品の需要、問合せを把握し、ブラジル本国の業者に本店を通じて紹介するなどのサービスを提供している。輸出が具体的段階に入ってからL/C開設とその後の諸手続きも行う。

EXAME誌によれば、冷凍機メーカーで資本力のあるものは輸出（主にラ米市場）を考える、輸出で国内の伸びの鈍化を打開して来たとし、今後もこの傾向は或期間続くものとみられる。1969-1970年の中程度のメーカーの輸出は1社平均（売り上げで）U.S.\$500,000と見積られている。賢明な経営者は国内、海外の何れの市場も大きな期待はできないと見る場合は、他の新しい分野への進出を真剣に考えるべきだ。（われわれの調査結果よりする業界の今後に対するわれわれの見通しは、主に「3・7結論」の項で述べる。）

### 3.4 技術水準

#### (1) 熟練技術者

一般的に言って冷凍機の組立てには高度の技術は必要としないが、中級程度の技術者の存在が不可欠な程重要である。これは中規模のメーカーでも小規模の業者でも同様である。したがって大学出の高度な専門家が直接活躍する分野ではない。職業訓練所で冷凍機の技術、基礎知識を修得したものが2～3年実地に働いて、この分野の中級技術者となる。この中級技術者—労働者と経営者の間に介在—の不足が現在、中規模メーカーの間で問題とされている。それはこのクラスの技術者が新聞などの広告によって容易に得られないからである。

#### (2) 定着性の問題

もともとこの程度の中級技術者は、年期をいれて実地にたたきあげた者が多く、会社側でも手離したがらず経験豊富な技術者として比較的優遇されている。

マエカワ・ド・ブラジルの場合、日系二・三世の熟練工の養成に務めているが定着性は低く、高給の誘いがあれば動揺する者も多いという。一般にブラジルのメーカーは、マエカワ・ド・ブラジルで育った熟練技術者を引き抜きたがるので、この傾向が次第に顕著になって来

ている。

もともと小メーカーでは経営者自身又はその子息らが中級技術者である場合が多い。工員200名内外のメーカーでは70名前後の中級技術者がいて、これを一般工員が補佐しているよりである。また10～20名内外のメーカーでもその半数近くが中級技術者である。

Hermann の場合214名の工員に対し69名の技術者が働いているが、その内3/1は帰化したドイツ、スイス系ブラジル人であり、純粋ブラジル人の中級技術者に対し中堅的・指導的存在となっている。

ドイツ系・二・三世の工員は概して真面目、節操があり腕もよく評判が良い。これら中級技術者で優秀なものは生産面におけるコスト・ダウンなど生産管理の分野で役に立っている。

### (3) ノウ・ハウ — コンプレッサー

業者間では最新のノウ・ハウは必要でないとする考えが支配的である。水産関係の冷凍ではブラジル人メーカーは経験が浅く未知数の分野である。この分野ではしたがって日本、デンマーク等北欧系メーカーが他をリードしている。ブラジルでは食肉の冷凍設備が中心であった。またスーパーマーケットの中・小型冷凍機、パル（清涼飲料、ミルク、ビールなどを売る店）の冷凍設備は一応普及しており、この方面で今後急激な需要増があるとは考えられない。冷凍機のノウ・ハウが必要な分野がもしあるとすれば、コンプレッサーのそれである。コンプレッサーの技術はブラジルでは未開拓で、大・中企業（たとえばGE）でさえも輸入している。GEは家庭用冷蔵庫用小型コンプレッサーの国産を行っていたが、“鋳物”の溶接の技術と設備の劣悪さなどを克服することができず、輸入に切り換えた。SOTINCは“鋳物”の欠かんが修正できないのは結局“鋳物”を溶解してそれを鋳型で特定の型に造り出す技術と設備がないからであると指摘している。

鋳物の材質も決して良くない。鉄板、パイプなど簡単に折れるものがよく出る。その根本原因は技術のレベル問題であるが、先進国に比べ文盲が多いので結局熟練工が育つ素地がないことである。また鋳物の場合、高温下の重労働であるという特殊環境にブラジル人の労働者は耐えることができない。

冷凍機メーカーはコンプレッサーを米国、日本、欧州から輸入し高い信頼のできる冷凍機をつくる。コンプレッサーの原理組立て技術、操作はブラジル人にとり決して難しいものではないが、それでも操作の簡単な米国製を好む。産業用大型冷凍機ではマエカワの他にデンマークのATLAS-STORDが優れたものを組立てている。コンプレッサーは鋳物の部分を除けば、たとえばピストンなどは国産でかなり良いものができる。

#### (4) ブラジル人熟練工の限界

以下マエカワ・ド・ブラジルの話 — ブラジル人の技術工らは複雑な機械の操作を敬遠する。簡単な操作でも機転を利かして行うことができない。たとえばプラントで手動装置を自動装置の補足用に据えつけることがあるが、自動の故障の場合、手動で以て自動に代えることができない。一般にブラジル人で読み書きできない最低線から熟練工になった中級技術者はこうした単純な頭脳のもものが圧倒的に多く、巾広い応用ができない。他方高等教育を受けた高級技術者は現場に入るのを嫌がるため、両者の間に大きな間隙があり、従ってブラジル人だけで技術面を支配することは今の処不可能である。

### 3.5 労働条件

#### (1) 定着性

雇傭条件の内、社会保険と労災保険などは、2.2 社会保障で詳しく述べたが、一般的な観察をすれば冷凍機産業に従事する技術者、工

員は中企業では比較的定着性がある、小企業ではその逆に定着性がないと言える。しかしこれは不況に対する抵抗力の問題でもある。1966年の不況の際、資本力のないものが倒産又は店を閉じたが、この中から独立するものが多く出た。中企業にはそれ以前から今日まで長年連続して勤務している労働者が多い。不況という特殊事情を除けばブラジル人は冷凍機関係だけでなく一般に変化を好まない。中・小企業を通して工員、熟練技術者を家族的に扱うところが多い。これは彼らにやる気を起させひいてはそれが生産管理の面に表れるという結果をもたらす。優れた経営者は労働条件（精神面も含め）良くする事が従業員の定着性を高め、技術を確保し、コストを引き下げること役立つと考えている。経営者の中には従業員の定着性の高低は生産管理の優劣のバロメーターであると考えているものもいる。

しかし、その反対を言うメーカーもいる。マエカワ・ド・ブラジルの話を引用すると - 「ブラジル人と日本人従業員の間で待遇その他の面で差別はしていない。また日本からの派遣員（事務・技術）と現地で採用した日本人との間にも差別はない。ブラジル人（日系も含め）の定着性は - 今日まで2件あったに過ぎないが - 低いことがうかがわれる。伯人（日系を除く）の場合は定着性はさらに低い。この点日本人、特に日本から来ているものは動かないから安心できる。しかし日本では技術者が足りないのでどうしてもブラジルで採用する事となる。さらにブラジルでは、2/3 法と称する労働法があり、外国企業はその従業員の2/3 はブラジル人を雇わなければならない事になっている。したがって平均1/3 は日本人1世、他は日系二世を採用している。いわゆる外人（日系を除く）は当初多く採用したが結局われわれとベースが合わなかった。しかし例外はドイツ系二・三世で優秀なのが多いのでつとめて採用する事としている。日系二世の中にも高給につられて簡単に腰を上

げるものもある。

(注) : 2/3 法はブラジルの水産業を遅らせているという見方がある。

— マエカワ・ド・ブラジル・加藤代表の話 — 2/3 法で行けば漁船の船長、機関長らはブラジル人でなければならず、乗組員の2/3 はブラジル人でなければならない。

Tecfril SA の経営者は工員、熟練工、技術者らの給与について常に調整しており、彼らが不満を口に出す前に先手を打つよう努力することで自己の社員の流出をさけている。たとえばプレミオ（賞金・賞品）を出したりすることも有効な方法であるとしている。

### 3.6 財務管理

#### (1) 経理

財務管理で最も重要なのは経理であろう。経理正しくしておく事は経営者にとって重要であることはいうまでもない。現革命軍事政府は1964年の革命以来商工業界に対する納税の管理監督を強化して来た。したがって規模の大小を問わず、経理面は常にバランスを明らかにし、連邦政府又は州政府の監督官の不意の来訪に備えておかなければならない。この監督制度は、産業、商業のあらゆる分野に適用されるが、その目的は結局経理を通じ納税額を明らかにし容易に算出させるためである。一般に小企業でも経理は専門の経理士事務所に委託し万全を期している。もし経理上の不正又は脱税行為が発見された場合は法律に基づき、企業の差押え、没収、罰金など厳しい処分を受ける。

経理を常に正しく保つことは零細企業家、中企業の経営者を問わず運転資金の困難というOperation上の問題が常につきまとう。銀行融資が経理面の整理如何によって或程度左右されるからである。

本調査の対象となった企業の経営者らが一致して言う事は納税額がコスト中占める%がきわめて大きい事である。

銀行融資については、ブラジルでは運転資金を銀行融資に求めることは期待できない。銀行自身資金難であるからだ。

税の主なものとしては、I・P・I（工業完成品税＝連邦税）、I・C・M（物品流通税）などがあるが（詳しい事は前回提出報告書の2. 基礎調査、2.2 税制の項参照）、これらが生産コスト中占めるパーセンテージは小さいものではない。純利益に対して課せられる30%の所得税はかなり大きな負担で、たとえば、SOTINCの場合、年間純利益を仮にCr\$ 70,000としてCr\$ 30,000が所得税として持っていかれるという。（注：I・P・Iは食品加工関連産業としての冷凍機工業製品に対する課税の8%が今年度中に撤廃され無税となるといわれているが確かではない。I・C・M（流通税）の課税の対象が原材料の場合課税率は17%である。この原材料が加工を経て完成品となるI・P・I（工業完成品税）の課税の対象となる。したがって、同じ物に異なる時点で二重の課税となる。しかし両者（原材料と完成品）の差額は課税の対象とならない。即ち原材料100のコストが完成品300のコストであるとすれば差額200は無税である。100に対するI・C・Mの17%は300の中に含まれるから、I・C・Mの17%分は結局回収できることになる。

## (2) コストと利益

利益率については各社とも公表しないが、生産管理の方法如何でその巾は大きく変動すると言われる。Hermannによれば、生産の総コストの中で4つの主なファクターが占める比率は、

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| (a) 生産コスト（原材料など）         | 25% |
| (b) 労働諸経費（工員・技術者のサラリーなど） | 25% |
| (c) 諸経費（税、その他維持費など）      | 25% |
| (d) 利益（粗利益）              | 25% |

であるというが、マエカワ・ド・ブラジルはこの点について、ブラン

トの内容により大きく変わるのでアウトラインを抽出することは難しい  
かと前置きし……………

- A) 原 材 料…………… 50%
- B) 税 金…………… 25%
- C) 諸 経 費…………… 20%
- D) 純 利 益…………… 5%

が基本的な線として考えられると言う。

### (3) 諸 経 費

電力、水などはサン・パウロでは安く、生産費の中で大きな比率を  
占めるには到らない。また工場を月決めで借りているもの、たとえば  
SOTINC (3・1の3) の場合、工場 (建坪40m×50m平方) を  
月Cr\$ 2,500 (=U.S.\$ 500 相当) で借りているが、経営者は決  
して大きな負担ではないという。

一般的な見方として財務管理、経営管理の専門家は今後ますます必要  
となる。それは生産管理を通じてコストをダウンし、利益率を高める  
ことにつながるからである。

## 3・7 結 論

### (1) 人口増加と食料生産

端的に言ってブラジルにおける冷凍機工業の将来は極めて明るい  
と言える。一部の業者の中には彼らの生産を現在以上に拡大する事を得  
策とせず、今後の活動を他の分野に求めて行くものが生じているが、  
それはその特定の企業が彼らの企業の持つ構造的特性のために現在既  
に彼らの活動の限界点に到達しているがためである。

大きな観点からブラジルを眺める場合、向う25年間にブラジルの  
総人口は現在の93,000,000 からほとんど倍近くになる事が予想せ  
られている。人口の倍増に伴い食料の生産がその増加率に応じて飛躍

しななければならないのは自明の理であり、ブラジルの施政者が今後真剣に取り組まなければならない課題の1つであろう。

事実ブラジル政府は1964年の軍部革命以後真剣にこの問題に取り組んで来ている事は同慶に堪えないところで現在既に起りつつあり、今後も引続いて行われるであろう農産物、畜産品の増産、海洋資源の開発は必然的に食品の冷凍保存、加工、運送、倉庫産業の拡大化を誘致する事となる事は明瞭であり、従って、理論的に言って冷凍関係工業は今後25年間にその生産を今の数々倍に増しても尚かつ足りないと言える。

## (2) 水産業と冷凍機業界

ブラジルの水産業について言えば、ブラジルの水産資源は理論的に非常に豊富であり、将来この水産物がブラジル国民にとって重要な蛋白源になるであろう事は予想される。ブラジル政府もこの点に着眼して、その監督官庁としてSUDEPE（水産奨励庁）を新設し、北伯、アマゾン地区に対して行っているとほぼ同様のFiscal Incentive政策を適用して、水産奨励策をとっているのであるが、その実施が適切さを欠くところから色々なところにヒズミが生じて来ており、従って理論的には冷凍機業者にとって厩大なるマーケットを提供すべきであるとの業界が現実的には非常に不安定なマーケットとなっているのが実状である。これは、(1)ブラジルでは漁業、水産業の基礎がない。(2)従ってブラジルにおいての海洋資源の所在場所についての明確なる調査結果がない。(3)組織化された漁船隊がない。(4)優秀な乗組員を養成する機関がないにかかわらず、水産奨励庁が今までに上記のFiscal Incentiveに興味を持ったグループ（しかも水産業に経験のない）に水産、漁業会社の設立ならびに漁船の建造を無計画にどんどん許可したことにより、今まで知られている少ない漁区内での魚の乱獲は、

必然的に多数の新設漁業会社の営業の採算われを来たし、さらにそれは水産加工会社（本来ならばこの部門に冷凍機工業のマーケットがあるべき）にも同じ影響を招来させて来ているからである。

勿論ブラジル政府としても、こういった不安定さを除去するための一連の努力は重ねているようであるが、その不安定さが続く限り冷凍機工業のこの部門における将来性はあるにしても、今のところ直ぐ（ここ1年内に）好転するとは考えられない。

### (3) 下請け企業は育つか

冷凍機の修理などを主力とする零細企業家は、その従来のやり方では生存することはできない。零細企業家又は中企業の下位に属する規模のメーカーにとっての活路は、海洋資源（水産）加工の分野で大メーカーの下請けをすることにある。下請け制度は日本、米国においても種々の業種に広く成功しているが、ブラジルでも大メーカーたとえば、フォルクスワーゲン（ブラジルの自動車生産で第1位を占める）は車体の付属部品のうちかなりの部分を下請け専門の数社に生産させ、生産管理を分割し、自社の負担を軽減することで成功している。前記（3・1の1）のHermann社は冷凍機の一貫生産体制を持ち、その長所を以て優秀な冷凍機を作って来たが現在既に生産の限界（自己のに達した。即ち生産を増やし、コストを下げ、利益率を高め、しかも一貫生産体制（下請けによらず）を続行して行くためには、既存の古い機械設備を完全なオートメーションに切り換えなければならないが、そのためには莫大な資本の投下が必要であるが、これは明らかに大きなリスクであるので、それを避けむしろ冷凍機以外の新しい分野に投資を行い、オートメーション化による新しい生産体制を確立して行くとしている。この例は明らかに中程度の、下請け業者を使わないこの業種の企業の限界を示しているが、この点に関し、マエカワ・ド・

ブラジルは断然優位に立ったわけである。即ちその新しい工場は1969年9月完成して以来、設備は新しく、その主力とする分野は大型コンプレッサーを中心とするプラント組立てであるからだ。マエカワが生産を拡げ、売り上げを伸ばす過程において早晩Hermann が直面している壁に突き当たることが考えられるが、これは未だ遠い将来の事だ。

しかもその折は米国式の下請けを採用することによって解決することも考えられる。

#### (4) マエカワ・ド・ブラジルのプラントとその商法

マエカワ・ド・ブラジルが今後どの分野で、いかに生産を拡大して行くか、われわれにとって興味のある問題である。

マエカワ・ド・ブラジルは冷たい事に関係のあるものは何でも（ただし100馬力以上）作るという。一定製品を作るオートメーション工場でなく、中型以上のコンプレッサーで出来るものなら何でも組立てるプラント組立ての工場である点が強味を發揮する。特に不況が近いと言われる産業用冷凍機業界にあるマエカワは水産加工・漁業用冷凍機の注文がなくとも、ビルの冷房、食品加工冷凍、アスクリーム用大型冷凍などのプラントを事実1969-1970年にかけて組立てて来た。ブラジルのマーケットは現在のところ、その広大な国土の割には決して大きくない。これは冷凍機業界が持つ1つの特性で、1国を相手にしては商売は成立たないのが原則である。マエカワは日本から、東南アジア、米国（市場の25%を確保、1970年）、メキシコ（市場の100%を確保）に進出したあとブラジルへ来た。ここを拠点とし、さらにアルゼンチンへ、ブラジルからプラントを輸出するのも間近いという。ア国の他チリ、ウルグワイなどへも積極的に輸出攻勢をかけて行く。世界の冷凍機市場の制覇がマエカワの目標だ

という。

マエカワが冷凍機用大型中型コンプレッサーを輸入から逐次国産化へ切換えて行くとするれば、コストを引き下げ競争力を強めることになる。産業中、大型コンプレッサーの輸入がある日突然政令によって禁止されたと仮定する場合、国産コンプレッサーは今から準備をすすめて行くべきだ。最初は輸入の方が安くつくが、国産が軌道に乗ればコストも次第に相似たものとなり、やがては日本製と同じ良質で、もっと安いものとなる。少くとも輸入課税相当分は……。この段階に到達すれば国産コンプレッサーは海外でも、特にラ米では大きな競争力を持つに到る。この辺が1つの重要なファクターである。(日本のマエカワは1968年8月進出と相前後して、冷凍機の国産部品の調査団を派遣している。) マエカワが日本の進出企業の中で目立つといわれるが、その理由は、海外(メキシコ)における経験から来るその経営方針の柔軟さである。

その1つに、従業員全体に学歴、性別、人種差別をせず、巾の広い、現地の諸条件に合致した仕事を推進するという行き方がある。とすれば日本の進出企業が一般にブラジルの商習慣にマッチしないという批判は、マエカワの場合は当てはまらない。

#### (5) 車用冷房装置

冷凍ではないが、冷房のTecfril (3・1の5)は、マナウスに乗用車用冷房装置の組立て工場をつくる計画を具体化しつつあり、工場の建設を急いでいるが、主力部分の冷房装置(小型コンプレッサー)のノウ・ハウは米国又は日本に求めねばならず、そのため首脳部が今年5月頃日本を訪れ、関係業界と交渉するという。この場合日本のメーカーはTecfril に対し、ノウ・ハウを提供し経営参加の形で進出することも可能であるかも知れない。しかしブラジルにおける最大の

消費市場はサンパウロ市とサンパウロ州にあるといわれ、工業製品のほとんどがここで消費される。

(6) 合併の提案

3・1の3のSOTINCは冷凍機用コンプレッサーの将来性に着眼し、日本のノウ・ハウを受け入れる形による合併事業に興味を示した。この場合日本側は、

- a) 鋳ものの溶鋸炉（電気式）と鋳型の設備
- b) その技術（熟練工を含む）

SOTINCは、

- (1) 工場用敷地
- (2) 工場建物
- (3) 既存の機械設備（コンプレッサー製造用）
- (4) 経験とその販路
- (5) 知名度と信用

をそれぞれ出し合い、これを以て合併事業に乗り出すための話し合いの基礎とするというものであるが、仮にこの形の合併が成立する場合、その生産は、

- (1) 冷凍機用コンプレッサー…… 50% 又は 60%
- (2) 冷凍機プラント …… 20% 又は 25%
- (3) 真空ポンプ …… 3.0% 又は 1.5%

のシェアとすることが考えられる。

この場合コンプレッサーの“鋳物部分の欠かん”を根本的に修正したのち、生産体制に入るといふ前提がこのプランの基礎になっているが、冷凍用コンプレッサーのみでも需要が大きいことがわかっているので、検討の余地があるかも知れない。

（SOTINCは現在の工場に借りている／月 Cr\$ 2,500）とは

別に自己の所有で工場建設用地80m×110m平方を持っている)

一般的に現在中規模の新しい冷凍機組立て工場を作るには

(a) 資本金	Cr\$ 1,000,000
(b) 設備投資金	Cr\$ 2,800,000
(c) 運転資金その他	Cr\$ 6,200,000
計	Cr\$ 10,000,000 (=U.S.\$ 2,000,000)

を必要とするというが、上記の予算規模は明らかにマンモス企業とは言えないとしても、大型の予算規模である。マエカワ・ド・ブラジルは1968年1月、U.S.\$ 500,000を以て進出した事が1つの目安になるとおもわれる。

マエカワ・ド・ブラジルの加藤代表は「合併」には非観的、「下請け」については積極的、好意的だ。即ち日本の進出企業がブラジル人の企業と合併で事業を始めることは日本側にとって危険きわまりないという。何故ならば、日本人は勤勉で正直、親切（一般的に外国人と比較して）過ぎ、言葉がわからず、土地・習慣に不慣れ、人的・又は金融的バックアップがない。特に経理面を先方に握られた場合はもう駄目だ、という。マエカワは海外で多年なめさせられた苦い経験から、マエカワはどんな形にせよ、第三社（者）から1ドルの資金参加も許さない、ともいう。規模の大小を問わず日本の進出企業、特に金融面のバックのない企業は、ブラジル人と手を組むな、と強調した。

マエカワ・ド・ブラジルは、他方で「下請け」について、合併の進出に対するものとまるでちがう見解を持っている。

#### (7) 下請けの可能性

下請け生産は近代産業革命の遅れたブラジルには元々存在しなかったが、1950年代の初めから、自動車工業の勃興隆盛と共に部分的に発展したものもあった。しかし一般的にブラジル人のやり方は閉鎖

的であるので、自己の生産の1部を他人に委せるという下請け制度は、本来ブラジル人の性格に合わない。ブラジル人の冷凍機企業が一贯生産体制を持つことを誇り、長所とし認めながら、オートメーション化ができず、一方、下請け制度を広く採用している米国、日本などの企業家が中広い、弾力性のある生産を行っている事実は対象的だ。

(8) 下請けの内容

マエカワの意見によれば(マエカワ・ド・ブラジルを指す)、(イ)電気溶接、(ロ)配缶(製缶)工事、機器の据えつけ、施工々事業者、の分野で下請けを目的とする小規模企業の進出が可能だという。(イ)の電気溶接の設備は資金的にも、U.S.\$ 20,000~U.S.\$ 30,000と小資本で済み、その技術、熟練工の入手も、“鋳物”のそれと比べ遙かに容易である。しかもこの分野は、コンプレッサー国産化に際して不可欠の部門となる。マエカワ・ド・ブラジルは今後増大するプラントの組立てて、この分野の日系企業に下請け工事をどしどし発注して行きたい、と述べた。(ロ)の施工工事は(イ)の電気溶接と技術的に密接なつながりがあるが、プラント組立ては、いわゆる“手ごめ”の作業が多く、即ち熟練、中級技術者が手を加えて行く作業が占める割合が大きく、「配線、機器取り付けなどの下請けをする日本の企業を、喉から手が出るほど欲しい。」とまで言う。マエカワ・ド・ブラジルが数少い陣容で、多くのプラント組立てに手がまわりかねている状態を如実に物語る言葉である。

もしこれらの分野でブラジルへ進出したいという企業があれば、日本の前川製作所(本社・東京)と、マエカワ・ド・ブラジルが両面からバック・アップしてもよいという。その場合、具体的に、

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| (イ) 進出前の交渉(双方の) | (ロ) ブラジルでの設立援助  |
| (ハ) 工場敷地の提供     | (ニ) その他各種の便宜の提供 |

(たとえば電話線など) ……

などのほかに、(付)進出と時を同じくして、ドンドン仕事を与えて行く。といった事が考えられる。進出して来る企業はまたブラジルに既に進出している日系商社の傘下に入り(数社)、これら商社が現地での仕事の下請けを併せ受注して行くとい積極的な企業家を歓迎する。既に日本で経営に失敗しその活路をブラジルに求めているものは、自分の方で辞退する。ブラジル産業界は決して甘いものではないからだ。ブラジルには外国系の優秀な企業家が多いので、むしろ日本より競争は激しい、と明言している。進出企業家に求められる第三のファクターがどうやらこの辺りにあるようだ。

#### (8) 運 転 資 金

運転資金の問題は既存メーカー、進出する企業にとっても最大の問題である点は注目に値する。メーカーは口をそろえて「運転資金は幾らあっても足りない。」と云う。特に生産が短期間にどっと増える場合、この問題は増々経営者の頭痛の種となる。マエカワ・ド・ブラジルの場合、プラントの契約が受注の大部分であるから入金相当遅れる。これは大部分の企業家にとり共通した問題であろう。長い信用を持つ既存の企業に対し、知名度がゼロの進出企業の場合、この問題は一層深刻である。

小規模で発足し、力の範囲内で経営して行く場合、この問題は比較的容易に解決できるかも知れない。小規模で小数精鋭主義を採り、たとえば10~20名内外の人員(内少くとも半数が熟練工)で、その優れた技術を生かし、労働コストを低く抑え、優秀なものを安く作るという行き方が考えられる。ここで3・1市場の一般的性格の項で述べたC・D・I.の、進出を希望する企業の許可申請に対する判断の基準としてあげられる次の4項目、(イ)技術的優秀さ、(ロ)良質で安い、(ハ)ブラ

シル産業界に利益をもたらす。(⇒)国際競争力がある。をもう一度想出するなら、進出する企業は規模は小さくても、すぐれたノウ・ハウを持つことが重要なファクターとして考えられる。

冷凍機と言っても範囲は広く、たとえば長距離輸送用冷凍大型トラックの分野は未だ未開拓である。ブラジルでは未だ生産地から消費地へ、肉、鮮魚、果物、青物を冷凍トラックで運ぶ時代に入っていない。これは冷凍機工業に将来のため残された分野である。EXAME誌(3・1市場の一般的性格の後段参照)は冷凍機産業について次のように述べている。

「現在小規模(5人内外)の冷凍機事業に手を出すことは大きなリスクとされている。スーパーマーケット、青物市場などの中・小型商業用冷凍設備は一応普及した段階にあるからだ。冷凍機の組立ては小資本、小人数で始めることができる事が一つの魅力であるが、中企業のほとんどが冷凍機以外の分野に進出し、不況に備えている。1971～1972年に、1966年の如き不況が来るとすれば、極く少数のものを除き、冷凍機を作るメーカーが一時姿を消すかも知れない。」

これと対照的の見方もある。即ち、

「日本のメーカーが進出して来ても業界が圧力をかけたり妨害こそしたりする心配はない。ただ自然淘汰があるだけだ。日本人は優れた技術を持っているから、安くて良いものを作り、分割払いなどの支払い上の便宜を顧客に与えるならうまく行くだらう。そのためには、(1)優れた生産管理をとおして、(2)コストを引き下げ、(3)生産の過程で経営者と技術者と工員が一つになって働くことだ。コストを引き下げするためには、(a)生産原価、(b)労働賃金、(c)技術、の管理が重要なファクターとなる。これら三つのファクター(a)、(b)、(c)は何れも運転資金にひびくものばかりである。」

冷凍機工業は決して今日や明日で行き詰るものでなく、市場は無限に大きい明日の産業である。すぐれた技術で安く良いものを作るものだけが、この明日の産業冷凍機と共に歩むだろう。

### 3.8 附 表

#### Maquinas Para Matadouros e Frigorifico (ano 1969)

Informante	11
Quantidade	7,520
Valor (Cr\$)	6,826,000
Valor medio Unitario (Cr\$)	907,21

#### Aparelho de Ar Refrigerado (ano 1969)

Informante	5
Quantidade	3,1052
Valor (Cr\$)	28,640,000
Valor medio Unitario	922,32

#### Balcoes Frigoreficos e Congeneros (ano 1969)

Informante	61
Quantidade	19,651
Valor (Cr\$)	31,543,000
Valor medio Unitario	2,491,74

## アルゼンチン

### (1) 立地条件

#### 1.1 電力

首都ブエノスアイレス市と近郊諸都市の電力は主としてSEGBA 公社によって供給されているが、南部地域はGIAE社(俗にITALOと称されている)によって供給される。現在まで処上記両社が大ブエノスアイレス地域の需要を辛じて満たしうる程度で消費の多い冬期には往々不足を生ずることがあった。しかるに両社とも電力増強のため設備の拡張を行っているので電力事情は好転の傾向にある、SEGBA社は新港の発電所に最近250,000KW出力の火力発電機を増設したので、現在の電力供給力は1,820,000KWとなった。

1970年9月30日に行われた国勢調査によると、アルゼンチンの総人口は約23,250,000でその約3分の1がブエノスアイレス市とその周辺諸都市に集中しているので、この地帯の電力消費は他の地帯に比し著しく高い。従って人口の自然増加(年間約1.5%)を考慮して電力の増強が行われており、1970年10月中の全国発電量は1,373,925,000KWH、1969年同月の生産量に比し7.4%の増加である。昨年9月の生産量に基いて算出した主要発電会社の生産割合は下記の如きもの。SEGBA 42.6%、水利電力公社29.6%、CIAE 13.7%、EPEC(コルドバ発電所)4.9%、DEBA(ブエノスアイレス州立発電所)4.6%、その他の発電所4.7%

上記の数字について見るも、SEGBA社が優位を占めていることが判明する。これに次ぐ水利電力公社は奥地の水力資源を利用し主として二流諸都市に電力を供給している。ア国民の年間1人当り電力消費は766KWHであって先進国に比すると著しく劣っている。現在建設中の発電所

は EL CHOCON - CERRÓS COLORADOS ダムの水力発電所と ATUCHA の原子力発電所で、前者は 1973 年に落成し、最初約 60 万 KWh の電力をブエノスアイレス地帯に送電する予定となっており、後者は 1972 年に落成する予定でその出力は約 30 万 KWh である。その外建設計画中の発電所としてはウルグアイ河の SALTO GRANDE 水力発電所でアルゼンチン-ウルグアイ両国共営によるものであり、世銀その他外国融資に依存するを要し現在これとが折衝中、またホルドバ州政府も原子力発電所設置を計画しており、米国の資本と技術を求めるべく交渉中である。

当国では一般的に 220 VTS、3 相交流が使用せられており、現在における SEGBA の料金は次の通り、(料金は KWh に対する新ペソ価。昭和 46 年 3 月 1 日現在 1 ペソ：約 90 円)

1) 一般住宅用のもの (電力拡張税を含む)

1ヶ月1~4,000 KWh までの消費	0.18169 ペソ
上記消費の超過分に対し	0.11961 //

2) 商工業用のもの (電力拡張税を含む)

1ヶ月1~4000 KWh までの消費	0.20340 ペソ
上記消費の超過分に対し	0.13380 //

3) 工業用のもの

工業地帯では 3 相 380 ボルトの電力も供給せられるが、その料金は工場と会社との契約によって定められるもので、一定料金が制定されていない様子である。

首都近郊の諸都市には、配電線が設けられているが、やゝ遠隔の地には会社の許可をえて自費で配線を設けることができる。

1.2 工場設置場所の環境

工場の規模によって環境も異なるが、ブエノスアイレス市周辺の諸都市

の場末には1~2ヘクター位の空地は容易に見付かる。また首都から50~60km出ると国道(ハイウェイ)に面し5~10ヘクター位の土地もえられるが、郊外諸都市が毎年拡大される傾向があるので、土地も可成り高い。従って首都から100km以上離れた小都市で交通の便の良い場所に敷地を求めるのが経済的である。人口70万内外のロサリオ市、コルドバ市の郊外も、工場設置に好適であると見られる。両市とも可成り発達せる商工業都市である。ただし上水電力の供給面を考慮するならば、都市から余り隔たらない場所に敷地を設けるのが至当であると思われる。アルゼンチンの中部は温帯であって年間降雨量900ミリ内外、日本の気候と大差ない。年間平均温度は18度内外である。

### 1.3 合併事業の可能性

アルゼンチン国の外資導入規制(法律第14780号)によると、当国既存企業との合併は優先取扱いを受け認可も比較的容易に下される。ただし進出新産業が当国経済開発に寄与し既存の国内工業に脅威とならないことが条件となっている。その外奥地開発に寄与することも優先条件となっている。従って現在の処、当国既存会社と合併の形式を探るのが最も有利と見られる。しかるに合併事業が往々に失敗に終るのは次の如き事情によることを事前に心得ておくことが刊要である。

- 1) 当国の国語はスペイン語であって、英語知識だけでは諸々の場合不便がある。何から何まで通訳を使いようでは意志が充分疎通しない。
- 2) 日本人の国際的常識の不十分なことが往々にして失敗の原因となる。
- 3) 当国の税制、社会法規、労働法などは前以て概要だけでも心得ておく必要がある。
- 4) 当国の労働者の水準は他のラ米諸国に比し高く評価されているので各自の習得性も高く生産能力も高い。

- 5) 既存外国人企業の内には悪辣なるものあることとて合併に先立ち、銀行や興信所を通し相手の信用状態を充分調査しておくことが刊要である。(特にユダヤ系には注意を要する)
- 6) 合併交渉に当国の弁護士を使用する場合もその信用状態を前以て調べる。日系弁護士の間にも悪辣なるものもあることを忘れてはならない。
- 7) 相手会社が株式会社になる場合、過半数の株買取りを合併の条件とすること。

## 2. 金融条件

### 2.1 金融制度

当国の全ての金融機関は中央銀行の管理下に置かれてある。中央銀行は政府の政策に基づいて紙幣を発行し、対外収支の決済に当る外、金融業に関連する一切の規制を管掌する。当国の金融機関を大別すると次の如きものである。

#### a) 国立銀行

BANCO DE LA NACION ARGENTINA : 主として農牧業に対する金融に当たっているが、一般の預金送金、手形の割引、担保付きもしくは担保なしの貸付など殆んど全ての銀行業務を取扱う。

BANCO HIPOTECARIO NACIONAL : 不動産を抵当とする貸付けを行うのが本来の目的であるが、今日では住宅を建造し長期払いで一般民に売渡している。概して集団住宅の建設に従事している。この銀行の利息は他の銀行に比し遙かに安く年利8%~10%の処である。

BANCO INDUSTRIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA : 民間工業の発達を目的とするもので、機械設備など担保

として中期貸付けを行う。この銀行は極く最近政府の措置により国立開発銀行 (BANCO NACIONAL DEL DESARROLLO) と改名し、開発の諸企業に対し積極的に融資することとなった。

b) 州立銀行と市立銀行

各州は州立銀行を設け州内の土木、教育などに融資する。これらの銀行は州政府に対しても融資を行っており、中央政府は援助を受けている。市立銀行は大都市だけに設けられており、市民に対し小額の融資を行う。この内でブエノスアイレス市立銀行 (BANCO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES) は最も重要なもので、もともと公設質屋として設立されたものであるが、今日では一般民からの預金も取扱い商業銀行なみの営業を行っている。また大規模の競売場を所有し、諸官庁、商工業などの要請により動産、不動産などの競売を行っている。質流れ品もこの銀行で競売される。

c) 民間諸銀行

この種の銀行はすべて中央銀行の認可をえて設置されたもので、概して商工業、農牧業を対象として融資を行うが、一般民の預金も取扱い、担保付、もしくは信用貸付、送金、手形の割引など一般銀行業務に従事する。この種商業銀行の内に外国に本店を有する外国銀行の支店なども加わる。

既往においては、外国銀行支店は自由に営業できたものであるが、近年来政府はこれを制限する方針を採っている。その主なる理由は外国系銀行が当国に進出している自国系企業に対し優先的かつ有利条件で融資し、アルゼンチン系企業は不公平な取扱いを受けていることにある。

d) 金融会社 (SOCIEDAD FINANCIERA)

金融業に従事するこの種会社も中央銀行の認可をえて営業可能なる

もので、一般銀行に対して適用される資本金額に関する規定を免れる。この種の会社は定期預金を引受け、これを他の事業に投資することができるが、無期限の「貯蓄預金」を取扱うことは禁せられてある。この点一般商業銀行と異なる。また長期の貸付投資が許されない。主として短期貸付ないし分割払戻しの融資に従事する点が銀行の貸付けと異なる。

#### e) 金融産業組合

この組織は産業組合法の規制に基づいて運営されるもので、会費もしくは一定額を払込んでいる組合員だけが随時融資を受けられる仕組みとなっており、銀行の少ない奥地農村などでは可成り普及している。ただ直接中央銀行の監督を受けないので往々不正行為を行うような組合があるのでこの種の組合に対し当局が厳重な取締りを行うに至った。全国に約 2,000 の金融産業組合が設けられている。

## 2.2 金 利

公立銀行は業種によってそれぞれ異なる金利を徴収しているが國家の奨励産業に対する融資金利は年間 8% ~ 12% である。

但し農牧、商工業に対する融資には市中銀行並みの 1.5% の年利を適用する。一般民間商業銀行（市中銀行）の払う貯蓄預金の年利は 8%、定期預金の場合は 9% 見当である。企業に対する貸付金利は原則として 15% が徴収されるが、手数料その他を加えると 18% ~ 20% となる様子である。

金融会社の貸付利息は金融市場の状態で変動するが、信用確実なる企業に対して現在の処 2.3% ~ 2.8%、やや危険性の多い企業に対して 30% 以上の利率を適用している。現政府は積極的開発を経済政策としているので公共サービスの料金より一般物価は逐日高昇の徴候を示しているので、金融市場の金利も今後高くなっても安くなることは

あるまいと見られる。特に国家の経費が高まり通貨インフレを生じている傍ら、食肉や穀物などの主要生産物の輸出もはかばかしくないので、輸出期に拘らず外貨事情は政府の予想に反し余り好転していない。国庫の赤字が主なるインフレの要因となっているので、これが抑制されない限りインフレは続くものと推測される。

### 2.3 現地金融の難易

進出企業が現地で金融をえることは決して容易でない。ただし、日本から有利条件で輸入した機械類や設備を担保として金融を求めることは強ち不可能ではない。創業後1年間は収入少なく経費は高まるものであるから、それに対処できる運営資金を持って来ることは肝要であるが、万一資金の不足する場合上述の手段で銀行や金融会社に融資を求めるのが筋道であるが、これに難色ある場合、在留邦人間の頼母子講などで資金融通を計ることは不可能ではない。ただしこの方法も絶対確実とは言われぬ。

### 2.4 金融機関

金融制度の項に詳述する通りであり街の高利貸を除く全ての金融機関は法律第18061号の金融団体法によって規制せられ該法律第42条より45条の規定により倒産、解散の場合に対する政府の保証が明文化されている。前述金融諸機関の外に投資銀行、抵当貸付銀行などの運営規定も法律第18061号に設けられてあるが、一般的のものでないので省略する。

### 2.5 工業融資の概況

工業融資は主として国立工業銀行（開発銀行と改名）を通じて行われている。同銀行の融資は既設工業の拡張、改善などの場合に供与せられるものであるが、拡張、改善などの詳細を書面をもって銀行に提出し、承認を待たなければならぬが、官立銀行のことで手続が煩雑

で承認があるまでに可成りの日月を要する。同銀行の融資を求めるに先立ち当座勘定を開いておくのが便宜である。その外市中銀行も工業に対して融資する。市中銀行との取引とは融資申請社の内容を良く識って貰うことが必要であるから、当座勘定を設けておき少額の当座借越しより交渉するのが筋道であると思われる。

### 3. 労働条件

#### 3.1 労働者の需給状況

アルゼンチン国は労働者の輸入国であって作物の収穫期にはチリー、ボリビア、パラグアイなどの隣接国より毎年20万内外の労働者が入国する。これらの労働者は収穫が済むと本国に引上げるがその一部はア国内に止まり土木工事などに従事する近年来道路、架橋、発電所などの建設工事が増えたのでこの方面で働く者が多くなっている。奥地のアルゼンチン人も過去15年位前から大ブエノスアイレス地帯に移住し工業面で働くものが増えた。当国の現在における失業者数は労働人口の10%内外と見られているが、これらの失業者も日雇いの労働に従事しているので社会問題化するまでには至らない。彼らは定職を求めているので、雇用条件次第で労働者採用は比較的容易と見られる。ただ、技術的労働者は少ないので労働者を多数使用する工場などでは徒弟学校を設け技術労働者の養成を行っている。中等程度の工業学校卒業者の需要は多く従ってその就職は高い様子である。

#### 3.2 賃銀・雇用条件

賃銀は熟練工、雑役工などによって異なるが地域によっても若干の相違がある。大ブエノスアイレス地帯の熟練工の平均日給は現在の処2500旧ペソ内外、雑役工1500旧ペソ内外である。(注:1ドル=400旧ペソ、4新ペソが公定相場となっているが、自由市場では460旧ペソ内外の相場が建てられている。) 毎年の始めに労組と

企業代表が労働庁代表立会いの下にその年に適用される賃銀協定を妥結する習慣となっているが、これは集団契約の場合の最低賃銀を定めるものであり、同時に雇用条件をも妥結する。ただし労組の最低賃金以上なら個々の雇用契約を行うことは差支えない。

### 3.3 労働慣習と管理

一週間の労働時間は48時間で、日曜は全休、土曜は半休が当国の法律で定められている。それがために毎日の労働時間は上述の週間労働時間に即応するよう定めるので約9時間となる。その外3ヶ月以上一雇用主の下で働いたものは本雇いと認められ、解雇賠償金、暑中休暇の恩恵に浴する権利を有する。解雇の賠償金は勤続1ケ年に付き1ヶ月分の給料となっているが、過去3ケ年間の平均給料をもって賠償対象額とする。また解雇の場合雇主は労働者（もしくはその他の従業員）の勤続期間が5年までの場合、1ヶ月前に、勤続期間が5年以上の場合は2ヶ月前に書面をもって予告するを要する。雇主がこの規定を実施しない場合は、1ヶ月もしくは2ヶ月分の給料に相当する別個の賠償金を払わねばならない。（商法第157条規定）

この外従業員は毎年暑中休暇を与えられる権利を有するが、その期間は勤続期間によって次の如く異なる。

- a) 勤続期間が5年までの者は10日の有給休暇
- b) 勤続期間が5年以上10年までの者15日の休暇
- c) " 10年以上20年までの者20日の休暇
- d) " 20年以上の者は30日休暇

（商法第156条規定）

労働争議は当事者側（雇主と従業員が労働庁の仲裁を求めることができるが、不調の場合は労働裁判の審判によって判決する。従業員が労働傷害を起す場合または罹病する場合、雇主は一定の期間給料の支払を委

ねる。その期間は法規によると次の如きもの。

- 1) 勤続期間が10年までの者に対しては3ヶ月間
- 2) 勤続期間が10年以上の者に対しては6ヶ月間

雇主は上述の期間労働者の職席を保留する義務を有する（商法第155条による）

その外労働者の傷害に対しては、労働傷税法（法律第9688号）の規定が適用される。この法律は工業労働者に対して適用されるもので雇主と労働者の責任ならびに傷害賠償額などを定める。

### 3.4 保険制度

民間保険諸会社は上記の如き危険をカバーする契約を実施している。その条件はカバーする保険に準じて異なるが、多数の労働者を使用する企業は何れも保険会社と労働契約を結んでいる様子である。これらの保険会社は私立病院との契約に基づいて、傷害問題を取扱わせているので企業者としては至って便宜である。また労働者に対する小口生命保険も一般に励行されている。

## 4. 現況と見通し

### 4.1 経営条件

ア国政府は国内の開発基金と米州開発銀行、世界銀行などの国際金融機関の融資をえて道路、橋梁、港湾の建設、修造ならびに国鉄の近代化、上水下水設備などに力を入れており、全国的に大工事が行われているので建設工事は概して旺盛である。その外奥地諸州政府や都市当局も中央政府の方針に即応してそれぞれ地域的な建設に従事しているので中小建設会社の進出も可能である。従ってこれら中小建設企業の経営条件は良好と見られるが中央政府、諸州、諸都市の財政状態は必ずしも満足的ではなく、請負業者に対する支払いはとかく遅れがちであることを前以て留意しておくことが必要である。民間の建設工事の

方は規模は小さくとも工費回収は先づ確実と見られる。

#### 4.2 将来性

現革命政府は、1970年よりの5ヶ年計画を樹て開発に邁進しているので、建設事業の将来性は充分にあると予想される。問題点は政府が税金によって開発を進めていることで、既に国内の諸企業が重税のために不振状態に陥っていることとで今後の政府が税金だけに依存することは危険性を伴う。なぜなら本年に入って諸大会社が倒産した事実を徴するも民間の大半企業が不振状態にあり、その原因が過大なる課税にあると言われているからである。アルゼンチンの対外信用は高く評価されているので、国際機関による借款保護は比較的容易であるが、それに必敵する国内資金を集めることが、国外融資の先決問題である。

#### (5) 生産性

##### 5.1 技術水準

アルゼンチンはラ米諸国中で最も教育の普及せる国で、文盲率も低い。従って大部分の労働者は初等教育を終えているので技術の習得率も他のラ米国諸国民に比し高いと言われる。工事別技術水準はこれを確めること至難であるが、当国の建設技術はイタリアの移民によってもたらされたもので高く評価されている。建設技術教育は中等学校と大学で行われており、中等学校の卒業生は技術者として国内での需要多く、大学卒業生の一部は米国やベネズエラなどに進出し高俸を稼いでいる。

#### (6) 収益性

##### 6.1 収益率

Y・K株式会社の事業は調査依頼書によると各種建設工事が主要なる営業目的となっていると解釈されるが、この種事業に使用される資材

を本国より輸入するのか、それとも当国で製造し自社で使用する外、国内の同業にも売付けるのか判断したい。よって資材もしくは土建機械類を当国内で製造し、販売するとしてもその種類を知ることが調査の主要条件となる。当国では大農に必要な各種農機が20～30年前から製造せられラ米自由貿易圏内諸国に輸出されており、従ってこの種農機の主要部分たるトラクターは下記の如き会社によって製作されている。

REINSTAHL HANOMAG CURA S.A

DECA, S.A DEUTZ

JOHN DEERE ARGENTINA S.A

FIAT ARGENTINA S.A

当国で製造されるトラクターは、40馬力内外のものが多いが用途によっては80馬力位のものも造られる。またこれらのトラクターは農機牽引用ばかりでなく建設機械用としても使用せられる。現在の月産台数は約1,000台である。この工業は奨励産業として国家の保護を受けている関係上特殊なものを除きトラクターの輸入は禁止されている。但し、トラクター以外の土建機械の国内製作は自由であり、これに要する資材も国内でえられる。また特殊な土建機械は、商工庁の必要証明書を陸軍工務局に提出して、その認可があれば輸入も可能である。この種製造の収益率を突止めることは至難であるが20%～30%位の処は妥当であると見られる。

## 6.2 法人税

法人が払う可き租税は、次の如きものである。

- a) 所得税
- b) 販売税
- c) 州もしくは都市の営業税

- d) 不動産税
- e) 自動車税
- f) 印紙税
- g) その他特殊税 — 資産移譲税

上記諸税は法人に対して課せられるもので各税の主要点は次の如く要約される。

- a) 所得税：一般商工鉱業に対しては第3級の規定が適用される。収益の計算は所得税法第50条の規定に準ずることとなっているが、実施上煩雑なものであるから一般に経理士に一任している様子である。諸企業の所得に対する基準税率は8%であるが、株式会社の所得に対しては33%の税率が適用される。但し外国に設立せられた各種会社の当国支店に対し38.36%の税率が適用される。

所得税の第4級に属する個人所得（例えば、従業員の給料の如き）に対しては年間総所得高より所定の家族控除その他の控除を行いうることとなっている。また課税は次の表の如く高収入に対し累進的に増える。

個人所得より控除されるもの

配偶者ならびに未青年子女1人に付き年間各々	9,600	新ペソ
収入なき父母、祖父母、孫、労働不能な兄弟など	1,800	〃
医療費1ヶ年に付き	2,000	〃
葬儀費最高	500	〃
恩給掛金、生命保険料など		

諸税

課税所得より、天引き高 年間 192,000~588,000 〃

これら等の控除は殆んど毎年変更される。

所得税の累進表：下記の税率に上記の如き控除を行った課税所得に対

して行われるものでこれも一定していないが、1971年に適用せられるのは次の如きもの。

年間課税所得額		定額税 (A)	超過高に対する税率 (B)
0ペソより	2,500ペソ迄	—	12%
2,500ペソ	5,000 "	300ペソ	15%
5,000 "	10,000 "	675 "	20%
10,000 "	15,000 "	1,675 "	24%
15,000 "	20,000 "	2,875 "	28%
20,000 "	25,000 "	4,275 "	32%
25,000 "	30,000 "	5,875 "	35%
30,000 "	40,000 "	7,625 "	39%
40,000 "	60,000 "	11,525 "	44%
60,000 "	— "	20,325 "	46%

税務局に納入する所得税は、(A)に(B)を加えた金額

不動産税：これは土地ならびに家屋に対して課せられる国税もしくは州税であって、それぞれの税務局によって毎年評定される価格に準じて課される。税率も一定していないが1%内外である。

販売税：純販売高に対して課せられるもので、基準税率は10%である。主要食料品、燃料、建築材料など約60種の商品に対しては課税されない。労働が主となっている企業、例えば、建築業、ホテル、修理業、理髪店、洗濯業などに対しては3%の税率が適用せられ、贅沢品と見做される軽電器、写真器の如きものに対しては20%、テレビ受象器、乗用車、ラジオ、時計などに対しては15%課税される。課税販売高を決定するには、次の如き控除が認められている。割引、払戻し、購入費、内国税、恩給掛金（雇主の負担分）、販売諸掛、焦着き貸売金など。

資本税（株式会社に適用）：この税金は法律第11287号の資産無償移譲税に基く政令第9568号/1967年によって規制されたもので、株式会社、個人企業などは1ケ年に資本額の1.5%に相当する金額を税務局に納入することになっている。上述の資本金の内には積立金も加えられる。

営利活動税：首都もしくは各州の営業税であって、すべて営利活動に従事する者ならびに法人がこれを払う規定となっている。この税金は原則として、年間の総取引高に対し業種によって異なる税率を掛けて算出するもので、最低0.2%より最高3.41%までとなっているが、その例を挙げると次の如きもの

タバコ卸・小売業	0.2%	必需食料品	0.22%
金物、軽電機など	2.2%	その他食料品など	0.55%
自動車販売、修理	3.3%	ガレージ、映画、賃貸	7.7%

その他省略

課税の対象となる取引高の決定には、下記の如き控除が認められる。販売税、内国税、輸入税など。割引、払戻し、貸倒れ金など。

以上は連邦首都（ブエノスアイレス市）の税制を例としたものであるが、各州の営業税も大同小異であると見られる。

技術教育税：この税金は工業に従事する者もしくは会社に対して適用されるもので、その税率は支払った賃銀、給料、手当などの総額の1%となっている。この税金は工業者が18才未満の徒弟教育を行っている場合は0.2%に引下げられる。

## (7) 市場性、安定性

### 7.1 競争の有無（問題点）

建設用の大半の機械は当国で製作され特殊なものだけ当局の許可を得て輸入せられている。当国で製作される土建機械は下記の如きものである。

コンプレッサー、穴開け器、舗道掘返し器、紛砕器、エキスカベーター、正面着取機、地均レオキ、コンクリート・パイプレーター、コンクリート・ミキサーなど

ブエノスアイレス近郊地帯だけで約20社のメーカーがあり、ロサリオ、コルドバなどの奥地都市でもこの種機械の製作に従事する会社がある。大ブエノスアイレスで名前の知られているメーカーは次の如きものである。(注、S・Aは株式会社、S・R・Lは有限責任会社)

ATLAS COPCO ARGENTINA S・A	ブエノスアイレス市
CONSTRUMAQ S・A	〃
YLEIZER S・A	〃
METALURGICA DASSAM S・A	AVELLANEDA
ERAM METALURGICA S・A	SAENZ PENA
TERER S・A	SAN MARTIN
JUAN B VALDORA e HIJOS	BUENOS AIRES
JUAN MASSH S・A	〃
VIALMAG S・A	〃
NORTORF S・A	〃
FERROTECNICA S・A	〃

土建機械類の輸入業者として特に名前の知られているのは次の二社である。

INSUD S・A	ブエノスアイレス
STORER S・A	〃

これらの会社は、輸入の外機械類の組立、製造にも従事している様子である。上述の如き事情で土建機械の商売には可成りな競争のあること前以て覚悟しておく必要がある。この種機械の需要者は住宅建築業、土建請負業者などであり、政府の道路局(DIRECCION NA-

CIONAL DE VIALIDAD)、石油公社 (YACIMIENTO PETROLIFEROS FISCALES)、水利電力公社 (AGUA e ENERGIA, ELETRICA E.N)、ガス公社 (GAS DEL ESTADE) なども土建機械の大需要者と見られる。土建機械のメーカーならびにメーカー大半は自社の機械を売付けるのみならず、請負業者に対し賃貸している様子である。

当国における機械類の商売では、現金払いは例外的なもので、売付けた機械を担保し180日～360日位の貸売りする場合が多い。他業種との競合関係から生ずる問題点としてはパテントの問題に注意すべきであると思われる。

## 6.2 経営上の安定度

現政府は昨年12月末に1971～1975年の経済開発5ヶ年計画を発表したが、その計画によると上述の5ヶ年間に国内総生産を40.2%成長させることを目標としている。また、工業部門では8%の平均年間成長を期待している。動力部門では同期間に9.2%の蓄積成長を目標とし原子力、水力発電所の諸計画を実施することとなっている。当国の住宅不足数は約200万と見積られているが、政府の5ヶ年計画によると100万戸を建造することになっている。なお、この計画が実現された上では総需要の40%は満たされると説明が加えられているので、住宅の建造は5ヶ年計画終了後といえども続行されるものと推測される。その外、鉄道の近代化、国道の建設、ラブラタ河の橋梁架設、港湾の改善と建設などが5ヶ年計画に加えられているので、建設機械の需要は今後益々有望視される。以上は全般的に見た場合の経営上の安定度であるが、過去の経験に徴すると日本企業家の国際知識不足より失敗することがあることに留意すべきである。また成功を余り急ぎ、有望なる事業を途中で放り出すようなことも往々ある。

(8) その他

8.1 会社設立、会社制度

順序として当国の商法による会社の種類は次の如きものである。

- 1) 株式会社 (SOCIEDAD ANONIMA 略字 S・A)
  - 2) 有限責任会社 (SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, 略字 S・R・L)
  - 3) 合名会社 (SOCIEDAD COLECTIVA)
  - 4) 匿名合資会社 (SOCIEDAD EN COMANDITA)
- 1) 株式会社は10名以上の発起人が資本金の20%に該当する株を応募し、その金額の10%を公立銀行に預託し、発起人が連名署名せる設立議定書を法務省司法検査局 (INSPECCION DE JUSTICIA) に提出して認可を求めるを要する。なお設立議定書には定款を添付する。当局はその定款が商法の規定に合致するかどうか、会社の目的が国家の利益に反せざるかを検討した上会社の設立を承認する。また、司法検査局の指示によって定款の補足、辞句の修正を行う必要があるのでこの種の仕事に慣れた弁護士を使うのが便宜である。当局の認可があったら定款の全文、認可証などを15日間官報に広告する規定となっている。株式会社の運営には司法検査局の検閲が厳重であり、附随経費も高まるので、小資本の会社にはこの種の組織は適当としない。
- 2) 有限責任会社：この種会社の設立には2人以上20名までの出資者が会社設立の契約を行い、これを商業登記所に登録することによって、会社は正式に設立されるが、これに先立ち資本金の半額を公立銀行に預託し、その領収証を登記所に提示するを要する。有限責任会社の出資者の責任は出資額だけに限定されているので、その用紙便箋などには必ず資本金額を社名の下に記入する規定となってい

る。この種会社の定員は20名までに限定されているが、5名までの従業員を上述定員に加えることは許されている。出資社員は自己の持ち株を第三者に譲渡する場合、資本金の3/4を代表する株主の承認を要する。有限責任会社の株主数に制限があるので一般から出資を求める場合に支障はあるが、設立が容易である点が特徴である。

3) 合名会社：商業登記を行えば直ちに正規設立されるが、各出資者の責任は無限である。

4) 匿名合資会社：匿名出資者の責任は有限であるがその他の出資社員の責任は無限である。

会社の設立：会社の設立の手続は上述の如く、商業登記を行うことが主なものである。各種会社で使用する法定帳簿（日記帳と現金出納簿）、元帳などの認証も商業登記所が担当する。また会社を設立すると同時に税務局に届出をしておく必要がある。設立手続の最も煩雑なのは株式会社であることは上述の通りである。

## 8.2 経営コンサルタント

経営のコンサルタントは当国ではAUDITORIAと呼ばれており、概して公認経理士によって組織されている。この種の組織は諸企業の委嘱に基づき定期的に帳簿を整理し営業年度末には決算報告書を作成すると同時に税務局に対する申告書なども作成する。コンサルタントの料金は必ずしも一定していないが、会社規模の大小、検閲事項などによって異なる。中小企業では、公認経理士（CONTADOR PUBLICO）と月定め契約し記帳より毎月に会計報告書を作成させ、諸税納入の手続きをさせている。この料金はそう高いものではない。

## 8.3 工場設立・立地条件と建設

工場設置に要する土地の面積が判らないと場所の選定も困難である

が、ブエノスアイレス市より50～60kmの郊外地帯が最適と思われる。しかるに郊外の諸都市が拡大して行くので、地代も毎年高昇の傾向を示している。この郊外地帯なら、1メートルの地価は2,000ペソ～3,000ペソで購入できると思われる。それも舗装国道に面した場所とすると若干高いうえ、1ヘクターと纏った土地はこれをこえることは必ずしも容易でない。政府は工業地帯の奥地分散政策を採っているので、首都より100km以上離れた地帯に敷地を求めた方が工場設置認可の上から見てより便宜と思われる。

また北方1,300kmばかりのツクマン州(TUCUMAN)は、現革命政府の措置で過剰生産に陥った砂糖黍の耕地を一部廃棄し果樹その他の農作物の耕作を奨励すると同時に、各種の製造工業を新設するための免税など有利条件を提供して新産業の進出を誘致している。日本の日立社は約2年ばかり前に同州に進出むてMAXWELL乾電池の製造に従事している。同州の年間平均温度は約19.2℃で、気候快適、年間降雨量も約932mmなるため、用水も豊富である。その外製糖業の制限のために失業者も可成りあるので労働力には不足しない。政府の土木工事も同州で行われている関係上建設機械の需要も多いものと推測される。また同州に進出する企業の機械類の輸入に対しては関税が免除される。工場設置に関しては、南方コルドバ州セメント、石材などの供給があるので、建設コストも比較的多いと見られる。

#### 8.4 不動産以外の必要とする運転資金、機械等

製品が売出されるまでの期間の運転資金は十分に準備するを要する。工場の建設、機械類の設置、製造開始などの日時予定が判らないと運転資金算出はできないし、愈々製品を売出しても支払条件などのため入金の遅れるようなことも考慮に入れて運転資金を用意する必要がある、建設機械の取引において現金払いは殆んど不可能で90日～180

日払いの延払いが普通となっている様子である。工具その他の附帯設備一切現地調達することは可能と思われるが、これに要する資金は工場の規模によって異なるのでこれを指示することは困難である。

- 8.5 外注修理に関し外注取引先、外注取引条件、外注を要する修理技術
- この項は、工場に設置せられた機械の修理に関するものと思われるが、ブエノスアイレス地帯なら主として修理に従事する工場は多々あり、修理技術の高いものもある。しかるに奥地、小都市ではこの種の修理工場は極めて少ないので、最寄りの大都市の工場に修理を要する機械を輸送して修理させるより外道がない。よって大都市より遠隔の地に工場を設ける場合は、会社専属の修理技術員を日本より招聘するなり、当国の若い技術員を雇用して養成しておくべきであると思われる。

#### 投資環境に対する市場調査

#### (9) 経済安定度

##### 9.1 通貨、物価の安定性

ア国革命政府は、1967年3月にペソ貨の対ドル相場を切下げ、350ペソに定めて以来、1970年8月18日まで、この相場を維持して来たが、当国の経済が悪化の徴候を示すに至り新経済相フェレールは外貨流出を防止し、輸出の振興を計ることを理由として対ドル相手を400ペソに切下げた。これと同時に輸入品の価格高昇を避けるため輸入税を引下げたが、この措置によって輸入が増えたのは国内でも生産される雜貨類だけで国内工業家達の反対に遭い輸入税率を変更するのを止むなきに至った。新革命政府によって行われた平価切下げは物価の高昇を来たすものとして経済界の反対に遭ったが、一般経済の悪化で、その後のペソ貨の自由市場（併行市場と呼ばれている）

における地位は軟弱で430～440ペソの相場が唱えられている。公定相場は400ペソが維持されており、輸出入の手形決済、国際間の収支決済、その他許されているドル貨の売買にはこの相場が適用されている。ただドル貨（現物）の買入は一時制限せられていたが、政府は市中両替店の外貨売買を再開する旨最近に発表した。外国に旅行するものに対しては諸銀行でも切符を指示することによって一定額までのドル貨を400ペソの公定相場で売ることが許されているが、これも手持ち如何による様子である。

物価は1970年10月頃より高昇の気配を示しているが、政府の統計によると同年12月における生計費は前月に比し2.3%高、12ヶ月間に2.7%高昇した。また昨年10月中の卸売り価格は9月に比し4.3%高となり、10ヶ月間に22.4%高騰した。首都地帯における建築費の高昇率は比較的緩慢であって、12月が前月に比し0.3%、前年同月に比し12.6%増しという数字が出ている。1971年の物価見通しとして、政府が公務員の給料を6%増す傍ら運輸、通信などの公共事業の料金を一斉に引上げることになっており、その増加率は一定していないが、平均して15%内外と見られるので、これが一般物価に及ぼす影響も決して少くあるまいと見られる。

## 9.2 為替相場の安定性

前項でも述べた通りであるが、中央銀行の金、外貨準備高は12月末に約7億ドルで、ラ米諸国中で準備金の多い部に属するが、中央銀行はペソ貨価値維持のため、1970年約1億ドルの準備金を市場に放出した。1970年1月より12月までのペソ貨対ドル相場の推移は次の通り。（相場は新ペソによる）

日	付	公定相場	併行市場 (自由市場)
1月	5日 (1970年)	3.50ペソ	3.51 ~ 3.52 ペソ
2月	3日	"	3.5075 ~ 3.5175 "
3月	3日	"	3.493 ~ 3.502 "
4月	3日	"	3.4725 ~ 3.4825 "
5月	5日	"	3.495 ~ 3.5174 "
6月	2日	"	3.5025 ~ 3.5125 "
7月	2日	4.00ペソ	3.99 ~ 4.02 "
8月	4日	"	4.005 ~ 4.025 "
9月	1日	"	3.99 ~ 4.01 "
10月	2日	"	4.005 ~ 4.025 "
11月	2日	"	4.10 ~ 4.35 "
11月	16日	"	4.20 ~ 4.30 "
12月	4日	"	4.20 ~ 4.30 "
12月	18日	"	4.25 ~ 4.30 "
12月	25日	"	4.30 ~ 4.40 "
1月	14日 (1971年)	"	4.45 ~ 4.55 "

#### (10) 為替制度

##### 利益配当の国外送金に関する規則

外資導入法に準じ、政府の認可を得てアルゼンチン国に導入された外国資本による企業の本国送金は許されている。ア国政府は自国産業振興のための外資導入を奨励しており、利益金の対外送金を許しているが、政府としては成可くその利益金が企業の拡張に投資されることを希望している。それ故に企業導入認可に際し、利益金の全部もしくはその一部を企業の拡張もしくは近代化に使用することを言明することによって、優先取扱いされる。この送金は公定為替相場に従って行われる。

## (1) 輸入制度

### 11.1 機械類・器具・原材料輸入に対する制限の有無

現政府は国内工業の保護政策に基づき不必要品の輸入制限を行っているが、1970年7月20日付陸軍工廠局と国内商務庁工務局の共同決議に基づき輸入に先立って国内商工庁が輸入せんとする商品が国内で購入できないことを証明し、更に陸軍工廠局がその商品が専ら実需者に向けられること立証し始めて輸入許可が発給される。(注：陸軍工廠局は製鉄、化学品、その他製造工業にも従事している関係上、諸官庁内で最も国内工業に精通する。この工廠局の主要事業は兵器、弾薬の製造である)

上述の輸入許可は、政府によって定められた奨励産業(製鉄、石油化学、化学品など経済発達の基盤となるもの)ならびに地域的発達を目的とする諸企業に対しては比較的容易に下付される。政府が民間に輸入を制限するのは政府の5ヶ年計画(1971~75年)による水力発電所、原子力発電所、道路、架橋、港湾の改善、鉄鋸床の開発、アルミ製造などのために多額の外貨を必要とする。民間側の不必要品輸入に外貨を使わないためである。

### (12) 市場規模と成長率

当国の総人口は23,250,000、年間自然増加率は1.5%~1.7%でラ米諸国中で増加率が最低の部に属する。人口増加率の低い理由は、人口の構成において、西欧人(スペイン、イタリア、ドイツ、ポーランド、イギリスなど)系が大部分を占めるからで、原住民族は、北方、西方の辺境に残留しているに過ぎない。その数は全人口の2%内外と見られる。政府は当国人口増加の必要を認め、その政策として、勤労階級の家族手当制を設ける傍わら住宅建造に努力して1971年度の政府計画によると160,000戸が建造される筈で、

この計画は今後の5ヶ年間続行される。当国の年間平均個人所得は約700ドルで、ラ米諸国中で最も高い部に属する。また普通教育が普及し、文化の程度が高いため消費率は頗る高く、例えば1,000人に対する自動車数は17台である。

(13) 各国外企業の進出状況と規模

ア国政府は当国経済発達に寄与し、既存産業を破壊しないことを条件として外国企業の進出を歓迎しているが、1950年頃以後、外国の当国向企業進出は盛んとなって来た。進出企業の規模は概して大きなものも多く、その業種は自動車製造、鉄道資材製作、石油化学、化学品、製鋼業などであって、国別に見るとイタリア、米国、西独、イギリス、その他諸国の順次となる。規模を示す一例として外国メーカーによる自動車製作状態は次のとおり。

メーカー別1970年10月中の製作台数

FIAT CONCORD	4,836台	IKA-RENAULT	3,383台
FORD	2,720 "	GENERAL MOTORS	2,218 "
SAFRAR (PEUGEOT)	2,096 "	CITROEN	1,635 "
CHRYSLER-FEVRE	1,137 "	MERCEDES BENZ	680 "
IME (空軍製作所)	560 "	DECA	25 "

10月の製作合計は19,292台で、前年同月の21,284台をや下廻ったが、年内の製作合計は220,000~230,000台に達すると思われる。イタリア系のFIAT CONCORD社は、コルドバ市郊外において自動車の外、鉄道資材、トラクターなどをも製作している。またTECHINT社系の会社は鉄道資材の製作(COMETARSA社による)より製鋼業(PROPULSORA社による)にも進出している。石油化学では米国系が圧倒的でPETROQUIMICA SUDAMERICANA社、DOW CHEMICAL社などが大規模の製造に従事している。

#### (14) 法 制

工業法：当国には工業法と称されるべき総合的法規は設けられていないが、国内工業奨励のため次の如き法規がある。

奨励産業令（法律14,781号）：この法規は1959年外貨導入法が公布されると同時に発表されたもので、既存の国内諸工業を擁護するのが目的である。既存の国内企業が新規産業開発のため当国の事前輸入許可を得て機械類もしくはプラントを輸入する場合、下記のような特典が与えられている。

- (イ) 輸入関税の免除
- (ロ) 銀行融資を求めるときに優先的取扱いを受ける
- (ハ) 新産業の原料、動力、燃料の取得上優先取扱いを受ける
- (ニ) 運輸面においても優先権を与えられる
- (ホ) ある一定期間販売税、所得税が免除もしくは低減される。この特典は毎年漸次的に減らされ、10年目には皆無となる。

この法規は新規で国益となる産業の発達を保護するもので、国内商務工務所の事前許可を要する。なお現在では陸軍工廠局の許可をも取付ける必要がある。

ツクマン州工業振興令：当国中北部に位するツクマン（TUCUMAN）州は従来砂糖の生産地として重要視されていたが、近年来生産過剰となったのとコスト高のため輸出も不可能で製糖業者は莫大なるストックを死蔵しながら従業員の賃銀も支払えない状態に陥り重大なる社会問題となっていた。1966年6月末軍部がイタリア大統領の正規政府を追放し、革命政府を樹立すると同州の砂糖単作制度を改め、産業多様化政策実施のため、倒産状態にあった製糖場を閉鎖すると同時に労働者の未払い賃銀を一部肩替りする傍ら、ア国工業連合（ULA）に対し国内工業の同州進出を奨励した。また、同州工業化促進の方便

として進出産業に対し前述の奨励産業令を優先的に適用することに決した。よって同令による特典が国籍の如何を問わず全進企業に与えられる建前となっている。もちろんこの特典に浴するためには中央政府当局と同州政府の事前認可を要する。その後幾多の内外会社が同州に進出しているが、日本の日立社も乾電池製造のため同州に工場を設けている。

注：ソクマン州は南緯 27°、西経 65° 内外の処に位置し、年間平均温度 19°、降雨量 975mm で、気候温暖である。人口 765,000 人。

#### (15) 商業組織と商習慣

当国の商業組織と商習慣で特に異ったものはない。製造業者は直接消費者に売る場合もあれば、仲買人もしくは特約店を通して消費者に売る形式で、商品によってはメーカーから特約店、特約店から小売店一消費者の順序となっている。支払い条件は種々であるが 60 日払い ~ 180 日払いで、機械類などは長期間払いも行なわれている。なお機械類などの取引では担保付貸売りが行われるので回収は大体において確実である。

事業引受の意味におけるシンジケートは存在しない。政府筋の大工事などでは知名の会社を中心となって幾多かの小会社に下請けさせている様子である。当国では "SINDICATO" なる字は労組の意味に使用されている。またメーカーや同業者の組合があり、同業者共通の利害問題の処理にあたるが、この種の組合に対しては "CAMARA" なる文字が使用される。

製品市場に関する調査

(16) 製造品の需給状況

当国に進出せんとする企業の製造品内容が判らないとこの項の応答は至難であるが、土建用機械もしくは工具類に付いて見ると次の如きことが言える。

(1) 政府の1971～1974年の5ヶ年開発により土建機械と工具類の需要は増えると思えるべきである。1971年度の国家予算によると経済開発費として30567百万新ペソ（新ペソ=1ドル）計上されているが、この数字は経常費を除く純投資額である。その外諸省も経常費以外に投資の予算を計上しているが、その内容は現在の処判明しない。また独立会計を有する国営諸企業は下記の如き投資予算を樹ている。（金額単位100万新ペソ）

石油公社	909.5	航空公社	97.4
国営ガス	567.6	商船公社	204.7
水利電力公社	485.4	首都地下鉄	38.0
石炭公社	42.6	電気通信公社	630.0
国鉄	688.6	SOMISA製鋼所	630.0
河航商社公社	5.2	SEGBA電力公社	405.0
HIDRONOR公社	265.9	その他企業	25.2

勿論上記投資額の内には、人件費、原料品、その他資材も含まれていることとして全額が機械類や工具の購入に充てられる訳ではない。また上記の投資額は1971年だけに該当するもので、1972年～74年までの分は判らないが引続き投資が行われることは確実である。民間諸大企業の土建機械の工具需要に付いては見通しがない。

(2) 供給は国内生産と輸入によって行われるが、大半の土建機械や工

具の製造や組立が国内で行われているので、輸入は国内で造られない品物だけに限られる。殊に最近政府によって発布された国産品購入令によりこの種機械類の外国からの輸入は著しく減るものと見られる。この法令は専ら政府、各州、諸都市の資材購入に対して適用せられるもので国産品のある場合は必ず国産品を買付ける規則となっている。また外国より機械類や設備を買付ける場合、国産のある部分品は除外されることとなっており、これが識別は頗る煩雑であってその法令の全面的適用は事実上不可能と見られる。

#### 製造品の需要、市場規模

アルゼンチン国の大陸総面積は2,778,415 km<sup>2</sup> で日本の約7.8倍であるが、総人口は僅かに23,350,000 で開発途上にある国である。従って現政府は道路の建設と修理、橋梁の架設、地下資源の開発、港湾の建設などに努力しており、開発基金を設けて5ヶ年計画を実現中である。またこれに要する資金は国内資金の外、世銀、米州開発銀行などの融資をこれに充てている。土建機械や工具類の需要は国内の開発事業の如何による処が多いと思われるので、1970年度に国際金融機関がア国に対して供与した借款もしくはクレジットは次の如きものである。

発表の日付	国際機関	用途	金額
2月13日	IDB	ガス導管設置	20 百万ドル
2月19日	世銀	SEGBA電気会社	60 "
5月8日	IDB	水利電力公社	30 "
6月27日	Lazaro Bros銀行	HIDRONO水力発電	17.9 "
8月26日	" " "	SOMISA製鋼所	9.1 ポンド
10月8日	IDB	南部灌漑設備	70.0 百万ドル
10月15日	世銀	道路建設	60.0 "

11月4日	BARING BROS銀行	民間工業融資	3.5	百万ポンド
11月14日	IDB	各種開発事業	300.0	百万ドル
11月15日	世銀	国鉄近代化	8.40	"
"	"	"	116.0	"
11月26日	IDB	隣接国開発	130.0	"
12月18日	"	道路と架橋	35.5	"

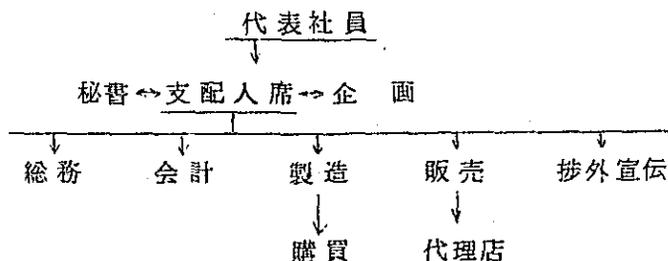
国際機関は概して総投資高の約半額を融資する習慣となっており、残り半額はア国側の負担である。その外ア国政府は、政策の金融市場において短期払いのドル貨公債券を発行し、その売上高を開発資金に繰込んでいる。例えば、1970年10月末にはロンドンで50百万ドル、ニューヨークで25百万ドルの公債を発行し、全額を売り尽した。また同年5月10日には米国において110百万ドル、スイスにおいて50百万スイス・フランの公債券を売付けることに成功した。上述の外国融資に照らしてもア国開発プランは実施中で、これに要する資材は莫大なものであることは推測される。ただ当国の工業統計が不完全であるため需要を数字でもって指示することができない。市場の規模も現在実施中の開発プランによって大略見当を付けることが可能であると思われる。

#### 同種企業について

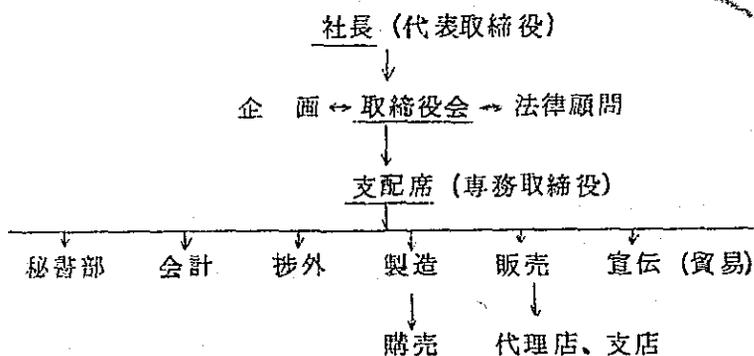
営業部門の内容：製造、販売、渉外と宣伝に大別せられる。土建機械の製造は実際において主要部分をそれぞれのメーカーより買集めて組立てる場合が多いが、特殊なる機械は自家の工場において製作することもある様子である。また市中の鉄工場において特殊部品の製作を請負はせる場合もある。自家工場での製造に要する資材は大ブエノスアイレスで取得できるのでこれが買付にあたる資材購入課も設けられている。販売は概して製品陳列場もしくは工場において行われるが、これ

には宣伝と渉外課が重要な役目を果たす。宣伝は主として専門雑誌などに広告を載せるのが効果的である。政府筋の大口買付は公入札によって行われるが、自社製品の特徴を知って買うためには渉外員の活動は最も重視される。この間の事情は各国ともに共通なものであると思われる。

会社組織：新企業の発足には設立手続の容易である有限責任会社が最も適している。但し広く資金を集めるには株式会社たるを要する当国の会社組織は有限責任の場合大体次の如き組織となっている。



株式会社の内部組織は大体次の如きものである。



管理引受先ビルの数及び規模：この種の制度は当国で一般化していないので、その規模も判らない。ある種の企業、例えば水産業、農業などは委託経営は行われているも専らこれに従事する組織はない。また運営設備を有する製造工場を利益分配の条件で他の会社に委託運営させることはある様子であるが、これは僅かな例外に過ぎない。自社の経営が不利

となった場合、倒産申告を受けない内に工場ぐるみ転売するのが多い。

昭和46年3月

