

EP

移住研究 No.13 抜刷

ブラジルの日系中小企業  
—その経営と意見—

小 野 昭

1977 3

国際協力事業団  
(移住部門)



国際協力事業団

受入 月日	'84. 8. 20	703
		28
登録No.	13206	EP

# ブラジルの日系中小企業

## —その経営と意見—

小 野 昭

競争は存在する  
だが、もう一人入って  
くる余地はある  
—ブラジルのことわざ\*

序 章 この調査の目的と方法  
第Ⅰ章 企業主たちの生活感・社会観・企業観  
第Ⅱ章 中小企業の経営財務  
第Ⅲ章 わが国中小企業のブラジルへの発展の将来性について  
むすび

### 序章 この調査の目的と方法

この調査は、ブラジルで活躍する日系中小企業、とくに主として製造業の経営者に面接してその生活感想と企業経営の基本的方法を知り、日本の中小企業の海外発展のための意見を集めてその参考に供しようとしたものである。

調査はサンパウロ市およびその周辺地区において1976年10月11日から約30日にわたって行なわれた。

まず、なぜ、われわれが調査の焦点を中小企業それも主として中小製造業にあてたかを記そう。

(1) ブラジルは、いま、基幹産業の開発に全力を

投入しつつある。これと平行し、さらに今後基幹産業の開発が一段落して各種資材の需給関係が改善された段階で、より高次の消費財加工産業ないし流通サービス産業の量的質的拡大が要求されることは明らかである。そして、いうまでもなく、この分野での中小企業の発展の余地はとくに大きい。

(2) ブラジルの望む外国資本の導入は、やはり過半数以上が国内資本で占められているような企業所有形態が確保されてのことである。このようなブラジルを満足させ自らも有利な資本の移動は、大資本には困難であり、個人企業家の移住にともなう資本の持ち込み、ないし、現地調達ではじめる小規模なものから出発するのが無理がない。

(3) 大資本と小資本を比べた場合、単位資本額当りの移住者創設への寄与率は圧倒的に小資本の方が高い。これは、わが国の何千万ドル何億ドルもの外国への借款供与ないし大企業の海外投資が何人の移住者を創り出すかを考えればすぐわかることである。

(4) 中小規模の企業家の活動は多くの場合、地域社会と密着しており、受け入れ関係の理解と容認を得やすい。

要するに、われわれは、中小企業のブラジルでの発展がブラジル社会の必要にかなうものであると同時に、日本人の海外移住を促進するのに非常に

\* このことわざは調査に協力して下さった企業家の一人ヤマザキ・トウル氏に教示いただいたものである。

JICA LIBRARY



1024536[3]

有効な方法の一つであるという前提にたつて、先発同種企業の実状と企業経営者の意見を学びとることが、まずなされるべき行動の出発点であると考へたのである。

そこには、ご多分にもれず、石油ショックのあかりを受けて“奇跡の大成長”にもようやくかけりの色濃く、年率50パーセントを超えるといわれるインフレーション、同じく50パーセントを超える金利水準が示す金融ひっ迫とに表われている、日本の感覚からいえば間違なく破滅的な経営環境の中で経営者たちが悪戦苦闘し、辛吟している実態を直視させられるだけにおわるのではないかという今思いかえせばまったくきゆうにすぎなかった悲壮感さえあったことを告白せざるをえないのだが。

\* \* \* \* \*

われわれの調査対象は、このような目的から

- (1) ブラジル地場資本の日系中小企業とその企業主に絞られることとなったが、さらに今後の中小企業のブラジルへの発展のために参考となる資料を得たいというわれわれの調査にヒントのあった回答をしていただけるよう、なるべく日本の実情を知り、日本に関心をもっている
- (2) 戦後ブラジルに渡った移住者  
さらに、その対象企業を、資本的ないし、人的国際的移動のあるべき姿によりマッチした業種、すなわちなるべく
- (3) 流通過程よりも生産過程の企業  
とすることにきめた。

ところで、調査対象をこのように限定したため、適当な企業を探し出すのに大変な苦勞をすることになったのであった。

まず、農業関係はさておき日系企業で工業関係のものはまだ非常に少ない。たとえば、「日系職業住所案内」という大版のディレクトリが隔年出版されているが75-76年度版の企業業種別項目236頁のうち、鉄工、電気、機械に属するものはわずかに15頁におさまっているにすぎない。そこには234社が収録されているが、それらは旧財閥系のいわゆる進出大企業から冷蔵庫修繕の便利屋さんまで含めての数なのである。

第二に、これら「案内」や「年鑑」のたぐいで、どの企業が戦前の一世の時代から続いたもの

か、どの企業が二世によって設立されたものであり、あるいは、戦後ブラジルに渡ってきた新しい移住者によって設立されたものであるかなどは、ほとんどわからない。あとでのべるように、戦後ブラジルにやってき企業経営者たちの出身は農業移住という名目できた人々をはじめ種々雑多であるから国際協力事業団としてもその追跡把握は容易なことではないのである。

われわれは、調査に協力してくださった方々のご好意にすがって、皆さんのつき合い関係を軒また一軒とイモづる式に洗い出してゆく程かなかったのだ。

\* \* \* \* \*

ともかく、こうして調査は、表1の30企業とその企業主たちに対して行うことができたのであった。

この中でブラジル日本商工会議所(サンパウロ市、会員数270社)のメンバーは6社である。われわれの推定では、さきに述べたような条件を満たす企業(商業、サービス業を除く。)はサンパウロ市とその周辺で約70-80社程度である。すなわち、その40パーセント程度は捕捉し得たものと考えられる。調査に応じて下さった企業主の一人が「われわれのような企業はもう何百も、いや何千も出ていなくてはいけなかったのだ」と述懐された言葉が耳に残っている。

## 第1章 \*企業主たちの生活観・社会観・企業観

### 1. 企業主たちの経歴

戦前からの移住者、出向による来伯者各1名を除く企業主28名の平均年齢は45.3才、平均在伯年数は17.1年、平均6.2年のうち現在の企業(またはその前身)を設立し、以来10.8年を経過している、という平均像が得られる。なお、現在に至る企業を設立するまで、明らかな分だけで最高7回、平均1.4回の転職を行っている

### 2. 企業主たちの年間所得

企業家たちの年間所得は表3のとおりである。1クルゼイロは約25-30円見当と考えればよい。所得の高い階層では、利益配当を含めない

表 1

業 種	業 態	資本金額(Cr\$)	従業員数	設立年
金 属 加 工 業	Ltda	5,000,000	170	1968
'	S.A.	840,000	40	1962
'	Ltda	800,000	32	1969
'	Ltda	320,000	25	1971
'	Ltda	300,000	38	1963
'	Ltda	200,000	300	1971
'	Ltda	100,000	30	1965
'	Ltda	10,000	18	1963
電 気 機 器 製 造 業	S.A.	15,000,000	750	1969
'	Ltda	7,673,600	370	1971
'	Ltda	6,491,000	98	1962
'	S.A.	6,000,000	450	1958
'	Ltda	1,200,000	170	1967
'	Ltda	1,000,000	95	1961
プ ラ ス チ ャ ッ ク 加 工 業	Ltda	10,000,000	673	1966
'	Ltda	3,000,000	110	1963
'	Ltda	300,000	30	1964
繊 維 加 工 業	Ltda	12,000,000	300	1956
'	S.A.	720,000	70	1964
土 木 業	Ltda	60,000	20	1963
建 築 業	S.A.	3,500,000	13	1973
			(事務所要員のみ)	
窯 業	Ltda	1,274,000	40	1959
印 刷 業	Ltda	512,000	30	1968
採 石 宝 石 業	Ltda	250,000	2	1962
			(事務所要員のみ)	
木 工 業	Ltda			
雑 貨 製 造 卸 業	Ltda	178,000	10	1962
事 務 用 品 卸 業	Ltda	500,000	15	1965
( 山 林 経 営 兼 営 )				
ス ー パ ー マ ー ケ ッ ト 業	Ltda	376,000	40	1969
農 具 販 売 業	Ltda	120,000	2	1976
金 属 製 家 具 製 造 業	個人企業	2,000	12	1968

額を回答された方が数例あった。低い所得の階層では利益の大部分を社内保留する例も多いが、反面、有限会社(Ltda.)の持分を妻と折半し、同額の収益配分を行うなどしている場合があるが、このような場合には実収入は表の2倍にもなると考えてもよからう。

たとえば、年間所得6万クルゼイロと回答した企業主は、同額を妻に支払っており、年一回妻を

日本に帰すことにしている、と語っている。

所得の態様は、月ぎめ給与のほか決算時の利益配当が主たるものであるが、そのほか個人所得の工場建物を会社に賃貸するという形をとって、賃貸料収入を得ているものが一、二例あった。

ちなみに、調査対象企業のうち前年度決算において損失計上となったものは一社のみである。

(自己資本額順の日系企業ランキング200社では

表 2

来伯時の資格	来伯年	現在の企業設立 までの転職回数	企業設立年	現 在 の 年 令
戦前からの移住者	1931	不明	1963	67
農業移住者	1955	2	1964	51
“	1955	2	1963	41
“	1956	不明	1976	42
“	1956	1	1962	40
“	1957	2	1968	39
“	1959	不明	1968	52
“	1959	7	1968	42
“	1959			36
“	1959	3	1963	40
“	1960		1962	50
“	1961	1	1966	40
技術移住者	1961	2	1963	51
“	1961	不明	1969	46
“	1963	4	1971	34
“	1963	2	1965	42
呼び寄せによる移住者	1955	2	1969	48
“	1957	2	1969	48
“	1959	2	1962	41
建設省青年開発隊員	1961	3	1969	39
外務省大使館員	1952	1	1962	57
“ 研修生	1959	2	1961	40
給員手帳にて上陸	1955	0	1962	46
旅行者として	1954	0	1959	51
“	1955	0	1956	58
(一年間旅行者として見出し、二度目の渡伯で企業移住)				
企業派遣員	1954	0	1964	69
“	1956	0	1965	44
“	1958	不明	1967	40
“	1959	0	1971	41
出資会社からの出向	1971	—	1971	54

表 3

(単位千円)

～10万	10万 ～15万	15万 ～25万	25万 ～40万	40万 ～70万	70万 ～100万	100万 以上
2人	9人	3人	6人	7人	1人	2人

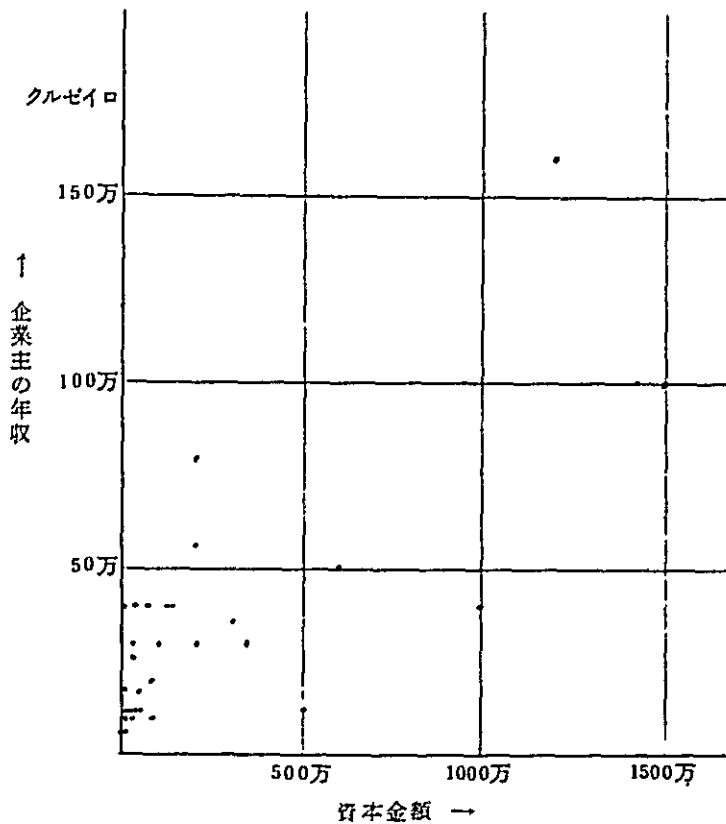


図 1 企業主の年収と企業の資本金額の関係

うち欠損計上会社 4 5 社にのぼっている。)

所得水準と資本金額および従業員数の相関関係をグラフで表わすと図 1 および図 2 のとおりである。(従業員の時給水準については次章に略記)

### 3. 生活観

生活観については、以下の 3 つの設問を試みた。

設問 1 あなたの理想とする生き方にもっともピッタリするものはどれですか。

- イ 平凡で幸福な家庭生活をする 6名 15%
- ロ 自分の趣味にあった暮らしをする 13名 30%
- ハ 仕事中心に生きる 13名 30%
- ニ 努力して収入を増やし、地位名声を得る 2名 5%
- ホ 自分のことだけを考えないで社会

のためにつくす

8名 20%

重複回答をした人がいるので実際の面接人数より多い回答が得られているが、その割合を、今日の日本の新規就職者のそれと対比してみると立場、世代の相違を反映して顕著な対照を示す。すなわち、(イ)に対しては日本の新規就職者では 27.7%、(ロ)に対しては同じく 37.3%、(ハ)には、わずかに 4.4%、(ニ)、(ホ)、各々 14.2%、9.3% という回答割合が出ているという例がある。(51年新入職員の意識調査、東海銀行調査レポートより)

(イ)および(ハ)で両集団がきわだつた対照を示しているのは当然として、企業主たちに(ニ)の賛同者が少なかったのは、字句後半の「地位名声を得る」にこだわった人が多かったこともある。(ニ)、(ハ)について、「将来、子供二人を陸軍士官学校と海軍兵学校に入れ、ゆくゆくは我が家から日系大統領を出す位の意気込みでやっている。」「サンパウロには遊び場が少ない、というより無い。将来、

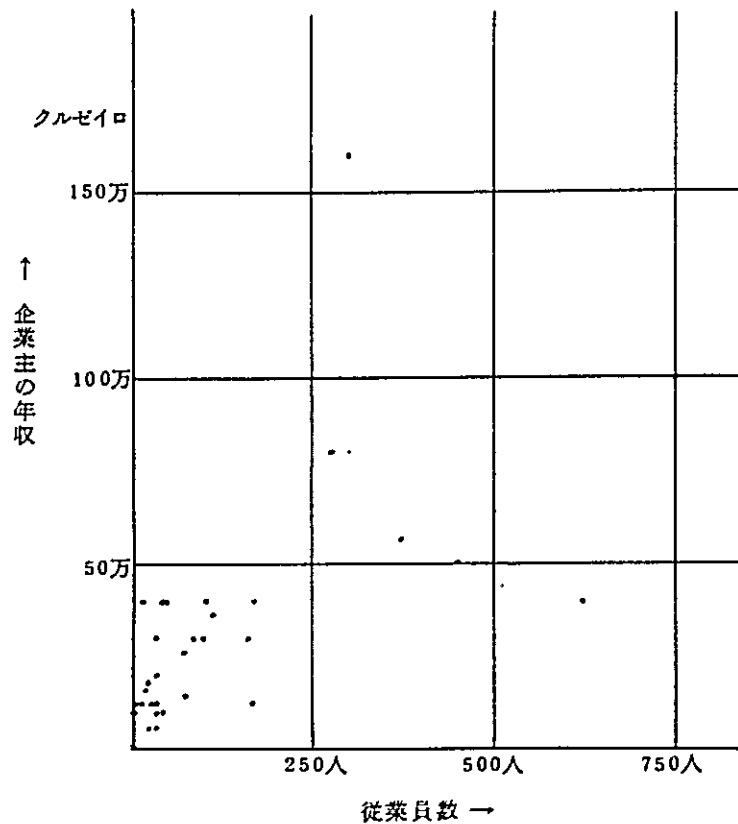


図 2 企業主の年収と企業の従業員数の関係

アメリカのディズニー・ランドの何倍もの規模で、子供も親も老人も、一日中、遊びという遊びならなんでもやりたい放題楽しめる大歓楽境をつくってみたい」など日系実業家たちに実力の伴った、スケールの大きい、視野の広い抱負が育ってきていることに注目したい。

設問2 あなたは、いま、幸福でしょうか。

- イ 幸福 21名 70%
- ロ どちらともいえない 8名 26.6%
- ハ 不幸 1名 3.4%

きわめて主観的な回答でしかあり得ないにせよ、移住地で企業を営む生活が幸福であるか否かは、企業主たちのとった道が正しかったか、あるいは誤っていたかを示す一つの重要な指標であるには違いない。そして、それは、将来移住地での企業作りを推進しようとするわれわれの目論見が正しいものかどうかの判定の重要な指標となるものである。

やや突飛かも知れないが、この数字と山岸己代蔵によって創始された日本のユートピア追求の実践組織であるヤマギシズム春日山・豊里実顕地で行った榎長門氏の調査結果、幸福44.8% どちらともいえない40.6%、不幸14.6%（ヤマギシズム運動誌「ボロと水」第5号1973年12月25日発行所収）とを比較してみることは興味ぶかいし、前者は一つの集団としてみれば、人間というかなり勝手な生物が示す満足度のほぼ最高限を示しているのではないかという気がする。（設問3関連）

なお、ここで不幸であると回答した企業主は、その理由として、企業の創始者として手塩にかけて育て上げたあげくの成果が、企業の大型化、経営の分業化であり、自己の力の及ぶ範囲が次第に相対的に縮小し、自己の力自体も相対的に弱体化していくという経営者のもつ、いささかぜいたくな不幸を指摘されたものであったことを付言して



おく。

設問3 実感として、この国での生活は

イ 素晴らしい	5名	16.7%
ロ 住みよい	20名	66.7%
ハ こんなものだろう	4名	13.3%
ニ 住み難い	1名	3.3%
ホ 悪い	なし	0%

設問2と同様に椿 長門氏の調査結果と比較してみると(イ)21.5%(ロ)31.6%(ハ)37.6%(ニ)5.6%(ホ)3.7%であり(椿氏の調査結果では、全回答中27.9%の不明があり、それを補正した。)イ、ロ、ハ、ニ、ホを合わせて比較すれば、ほぼ同様のパターンを示す。ブラジルの企業家の場合(ロ)を頂点とした山形を示しているのに対し、ヤマギンズムの実践家では、(イ)、(ロ)、(ハ)にはほぼ平均した台形を為しているのが両者の相異である。生活実感を問うたこの設問に関し、両者をこれ以上比較することは無意味であろう。

ただ、この大きく異なるところのない生活実感から設問2の回答で示されるような幸福感についてかなりの相違をなぜ生じるのだろうか、といった疑問への解答のカギと移住との関係は見逃してはならない点ではないだろうか。

なお、住み難いと答えた企業家は、かつて友人から「ブラジルでは、いつでも千クルゼイロ(2万5千円)札をポケットに入れて歩きなさい。もし、車にはねられて、それでも意識が残っていたら、その札を振りかざしてこれをあげるから病院へつれて行ってくれるよう誰彼なしに助けを求めよう」という忠告を受けたことを例にとって、ブラジル社会の拝金的性格の一面を指摘したものである。

#### 4. 社会観

社会観については、つぎの5つの質問を試みた。

設問4 あなたは現在不安感をもっていますか。

イ もっている	10名
ロ もっていない	20名
ハ わからない	なし

設問5 もっていると答えた方に、その不安感は主として何に悩ましていると思いますか。

イ 職業が適しているか、どうか	なし
ロ この仕事がいままでつづけられ	

るか、どうか	4名
ハ 経済的理由	なし
ニ 人間関係	なし
ホ 言葉がよくわからない	なし
ヘ 風俗習慣になじめない	なし
ト 家庭の状況	なし
チ この国の政治経済の将来	4名
リ その他	2名

ブラジルにおいて企業の経営に携わることが、経営者の心裡に何ほどかの不安を醸成するものであるか、どうか、そして、もしあるとすればその原因は何であろうか、を知ることは、ブラジルにおける将来の企業経営を考える上で非常に参考となることであろう。

残念ながら日本の中小企業経営者に関する同様の調査を筆者は知らないが、椿氏のヤマギンズム実践者に関する調査結果、不安感がある18.8%ないし58.4% その他22.8%と比較すれば、立場上当然のことながら不安感をもっている人の割合は多い。

ただ、ブラジルの企業家たちの場合「自分で気づかぬ所で、たえず自分は誤りを犯しているのではないか」といった内省的な不安感を持った人がいなかったことは特徴的であった。すなわち、その不安感は多分に外部的要因ないし制度的要因に起因しており、また比較的短期的視点に限定されたものであった。すなわち、「いつなんどき輸出規制がより強化されるかわからない」(加工度の低い原材料の輸出禁止措置など)。

あるいは、現在のブラジルの金融状況などについての不安感である。のちに述べるより長期の見通しに関係した「将来に期待がもてるか、どうか」という質問に対しては、ここで不安感をもった10名のうち8名が「もてる」と、2名が「わからない」と答えている。

なお、(ロ) その他はいずれも競争相手に打ち勝つことができるか、どうかという経営戦略上の心理かっとうを不安の原因とするものであった。

設問6 心を悩ます個人的な問題があれば誰に相談しますか。

イ 夫婦	9名
ロ 親子	なし
ハ 友人恋人	8名

ニ 師	なし
ホ 自分	10名
ヘ その他	2名

設問7 今よりもっと親しい友人が必要ですか

イ 必要	19名
ロ 不要	6名
ハ どちらともいえない	5名

これらの設問については、相談相手に自分をあげた人が多かったほか、榕氏の調査結果とくらべてとくにあげるほどの特徴的傾向はみられない。ただ、ある企業家（ブラジル国籍）の「ブラジル人の友人がもっともっとほしい」という応答は印象的であった。

設問8 あなたにとってブラジルとはどういうところだと思いますか。

イ 自分を成長させるところ	7名 15.5%
ロ 収入を得るところ	6名 13.3%
ハ 自分の能力を生かすところ	14名 31.1%
ニ 生活に張りを持たせるところ	6名 13.3%
ホ 自分の半生を託すところ	10名 22.2%
ヘ 技術を身につけるところ	なし 0%
ト 社会の役に立つところ	2名 4.6%

重複回答を許した上での各項目ごとの得点比率を日本の新規就職者（設問1と同じ調査）のそれを比較してみよう。後者では「あなたにとって会社とは……」というかたちになっているが、回答は(イ)30.1%(ロ)24.7%(ハ)17.9%(ニ)6.5%(ホ)11.0%(ヘ)3.9%(ト)2.5%である。ブラジルの企業家の得点が(ロ)において日本の新規就職者のそれに比して約半分であり、(ホ)および(ト)で各約二倍となっているのは興味ぶかい。(イ)の得点が低いのは、彼らが成長期を越した年齢であることからまず当然であろう。

要するに、ブラジルの企業家たちはブラジルに自己にとってポジティブな意味を見出し、それを実践しつつあるといつてよいであろう。

## 5. 企業観

企業に関係した設問はつぎの2つである。

設問9 あなたは、この事業をずっと続けたいと思いますか。

イ 業種転換をしたい	2名
ロ 業種転換をしたいができないだろう	2名

ハ このままいまの仕事をつづけたい 26名  
 (イ)および(ロ)に回答した4名の業種別内訳は、金属加工業(2名)、木工業および輸出入業であり、そのうち輸出入業の企業主はすでに経営の多角化(山林経営および海産物加工)に踏み切っている。金属加工業の企業主の一人は理由として、近年の対資本利益率の下降傾向をあげている。

なお、(イ)に回答した人たちの過半が現存路線の維持拡大を図りつつ、機会があれば新しい事業に踏み出す考えのあることを示唆している。

設問10 将来の生活の見通しは

イ 期待がもてる	28名
ロ 期待できない	なし
ハ わからない	2名

企業経営者の場合、将来の生活の見通しは当然のことながら自己の経営する企業の将来、企業の属する産業の将来、さらにはブラジルの政治と経済の将来についての見通しでもある。この設問に対し、「期待できない」が皆無であり、これらの将来について強い確信を抱いている人が絶対多数を占めているのは注目にあたいする。もっとも「期待がもてる」と答えた人の中には「期待をもたざるを得ない」「大きく期待はできないが」と注釈をつけた人が各一名あった。

第Ⅲ章でややくわしくふれるように、企業主たちのこのような確信は、日本の中小企業を今後一層ブラジルに発展させたいというわれわれの希望に対する企業家たちの反応に示されている。企業家たちの中にはわれわれの意見の表明に原則的な反対やその成功に疑念を示した人は一人もいなかったものであり、われわれは大きく勇気づけられたのであった。

## 第Ⅱ章 中小企業の経営財務

与えられた紙数の関係から本章では繁雑を避けるため金属加工業および金属加工業に近い事業を行っている金属製家具製造業を中心に分析した。もちろん、他業種についてもとくに説明を加えるべき点についてはその都度注釈した。

## 1. 貨幣資本の調達

### (1) 調達先

金属加工業に属する7社と金属製家具製造業1社の設立以来の資本金額の名目的増加の状況を表に示すと図3のようになる。このグループの中で潤沢な資金をもって事業を開始したものはない。このグループ以外でも相当潤沢な資金をもって充足したといえるものは電気機器製造業の2社(ともに日系資本と合併)および繊維加工業の1社(企業移住)にすぎない。このグループでは創業時の所要資金はすべて企業の構成員(一部その親族)によって拠出され、証券金融による資金の調達は行われていない。このグループ以外でも上記の電気機器製造業2社を除き同様。

1社(個人商店)を別としてすべて有限会社(Ltda.)で充足しているのは、これら小規模な組織は人格的同志的結合から生じることが多く、これがLtdaの精神にぴったり適合するからであるが、もう一つの理由として、Ltdaでは登録資本金額までの払い込みが必ずしも厳密に要求されない点があげられる。たとえばa社の場合1962年に1,000クルゼイロの資本金で充足したが、実際は3人の出資者が3人のうちの最低の払い込み可能金額に合わせて各70クルゼイロの出資を行ったにすぎなかったという。(70クルゼイロは現在の貨幣価値に換算すると約7,000クルゼイロ程度)\*

もっとも最近に設立されたものの例では、本年に設立されたLtda(農具販売業、従業員2名、店舗80m<sup>2</sup>は自己所有か賃借か不明)で、登録資本金120,000クルゼイロは自己資本20% (うち本人80%持分、妻20%持分)、他は友人、銀行からの名目的借入れでつじつまを合わせている。なお、グループ8社の持分構成は表4のとおりである。

### (2) 自己資本額と借入金額の関係について

グループ8社における両者の関係は表5のとおりであった。(単位クルゼイロ、最近年度末)

表 4

企業形態	同族のみ	同族と従業員	同族と友人	計
個人会社	1社			1社
Ltda	4社	1社	1社	6社
S/A		1社		1社

(注) 上表中S/Aの1社は1967年にLtdaから改組されたものであるが、これは「証券金融」を目的としたものでなく、従業員のモラルアップ、節税対策のため持分制を拡大するにあたって、経営権の明確化を図ったものであった。

ブラジルの日系中小企業で特徴的な点は、銀行からの資金の融通が手形割引以外ほとんどないことであろう。

とくに年間売上高300万クルゼイロ程度未満の企業では短期の運転資金はともかく、設備投資のための長期資金を借りることはまったく例外的なこととなっている。

ブラジルにおいては手形割引の制度はかなり徹底しており、とくに最近の銀行法改正によって一般商業銀行は、180日以上融資を取り扱うことができなくなったために、(これらはいわゆる投資銀行の所管業務に分離された。)銀行業務といえは手形割引とさえいっても過言ではない。手形はDuplicataといわれ、企業はこれを受けるとほとんど金額を銀行へ持参し、月利25%~3% (最近、銀行により自由に設定しうる自由レート制となった。)で割引いてもらう。法令により禁止されているが、いわゆる歩積みと称する40%程度の預金を要求されることが多い。

一般に資本金額500万~600万クルゼイロ以上の企業では設備投資のための長期借入金の導入が始まっている。これは、もちろん設備の大型化のため自己資金でまかない切れなくなってくるからであるが、企業的大型化につれ財務管理組織も整

\* 周知のようにブラジルでは毎会計年度の未処分利益金のほか、インフレーションによって増加した資産価値の名目的増加額相当額(法令により資産ごとに毎年増率が公示される。)が資本金に繰り入れられるので、既発企業の表示資本金額は幾何級数的に増加している。

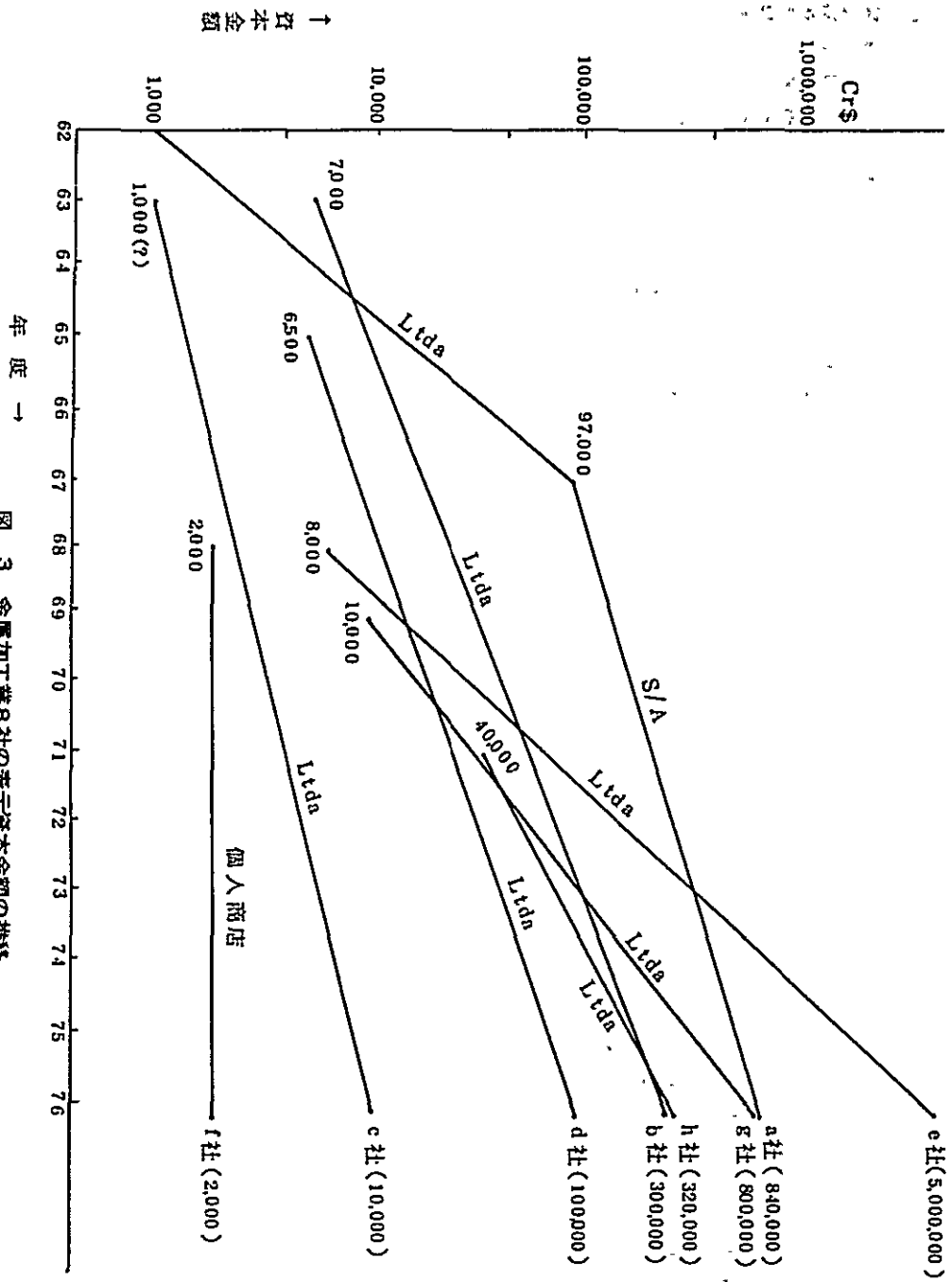


図 3 金属加工業 8 社の表示資本金額の推移  
 (資本金額は対数日経によった)

表 5

借入金 自己 資本金額	手形割引額	その他借入金	借入金統計	備 考 (年間売上高)
20万	15万	0	15万	150万
50万	15万	0	15万	120万
120万	30万	0	30万	300万
137万	35万	0	35万	122万
200万	40万	30万	70万	300万
300万	27万	0	27万	220万
580万	100万	60万	160万	1,250万
不明*	0	0	0	-

\* 不明の1社は元方から現金で加工賃の支払いを受けているため手形割引はない。

表 6

借入残高 自己資本金	0	~50 万円	~100 万円	~500 万円	~1000 万円	~5000 万円	~1億円	1億円 より大
50万~100万 円	0	1	0	0	2	9	0	0
100万~500万	1	0	1	4	3	4	3	0

(注) 日本の例を神戸大学稲葉 襄教授「綿工業経営財務の実態調査」(神戸大経  
済経営研究所研究年報1975年。以下稲葉論文という。)から一部抜粋する。

表 7

	設備投資額	うち自己資金額	借入金
a 社	なし		
b 社	50万	50万	
c 社	回答なし		
d 社	15万	15万	
e 社	600万	600万	
f 社	3万5千	1万5千	残余は月賦購入
g 社	40万	35万	事業団 1万4千 銀行 3万5千
h 社	20万	15万	残余は月賦購入

表 8

	受取手形		支払手形	
	残高	平均サイト	残高	平均サイト
a 社	35万	45日	20万	60日
b 社	50万	45日	35万	60日
c 社	なし		なし	
d 社	20万	60日	10万	45日
e 社	100万	90日	30万	45日
f 社	5万	45日	3万	30日
g 社	27万	45日	13万	60日
h 社	30万	45日	10万	60日

(注) 日本の実状を「稲葉論文」から引用しておく。  
(兵庫県西勝市における繊維業実態調査結果)

表 9

	受>支	受=支	受<支
零細小工業経営	3社	8社	7社
現代的マニファクチャード工業経営	5社	6社	11社
現代的産業資本制工業経営	1社	2社	5社
計	9社	16社	23社

備されて銀行からの長期融資(とくに低利の国家資金の融資)を申し込む条件がととのってくるからでもある。とはいえ、日本の企業のごとく巨額な借入を行っている例は全くみられなかった。

相当の借入れを行っている例として電気器具製造業の上位2社の長期資金借入額を自己資本額と対比してみると、

A社:自己資本額1,300万クルゼイロ、借入額1,420万クルゼイロ、B社:自己資本額2,318万クルゼイロ、借入額3,713万クルゼイロであって、その比率は各1.1倍、1.6倍にすぎない。借入れ額はときに自己資本額の10倍、20倍にも達し、自己資本額の小さいものほど、巨額な借入金をかかえているのが特徴的である。(表6参照)

(3) 内部調達先と外部調達先の比重について  
まず、われわれは最近3年間に行った設備投資についてその総額とこれに充当した資本の源泉とを質問し、内部留保によってどの程度の部分がまかなわれているかを明らかにしようとした。

ブラジルにおける企業財務のいまひとつの特徴は、手形割引の普及に加えて資金の外部調達の手段としての月賦購入制度の発達である。

工場建築の場合等は別にして、設備投資額と自己資金額が同額であっても、一括支払いを行ったということはまず考えられない。ある企業主は、「(機械等の購入に際して)たとえ現金買いの方が安くても、そうすることによって売り手買手間の信用の積み上げができず、1回限りの関係になってしまうことの損失の方がずっと大きい」といい切った。10万~20万クルゼイロ位の機械

の購入に24回払い(最近はインフレーションの昂進のため8~10回に短縮されるようになってきた。)がむしろ常態であり、それもほとんど担保などつけない信用貸しである。このようなシステムがあればこそ、本節(1)であげた例のように210クルゼイロの払込金で1,000クルゼイロの資本活動を開始することも充分可能なわけである。

表7で設備投資額と自己資金額が等しい場合でも機械等の購入に際してはまず月賦を利用しているであろうし、両者に差がある場合は、銀行からの90日程の短期の運転資金の借り入れ、(この種の銀行貸付は借り手の信用状況にもよるが保証人をたてることにより比較的簡単に利用することができる。)により充当している。いわゆる街の金融業者を利用するケースもこの様な場合に発生する。

いずれにせよ設備資金の外部依存率は日本の場合に比して極端に低いことは表7から知られるがこれは相当大規模の企業でも同様で、銀行や政府資金による正規の設備資金の導入に際しても、たとえば、本節(2)の注記に例示した電気機器製造業のうち1社の場合、年間売上高3,000万クルゼイロ、税引前利益300万クルゼイロであるが、1,300万クルゼイロの設備投資資金の内訳は銀行融資300万クルゼイロ、政府融資700万クルゼイロ、残余自己資金、また、売上2,000万クルゼイロ税引前利益50万クルゼイロのスーパー・マーケットでも設備拡張資金50万クルゼイロ中銀行借入は10万クルゼイロといずれもひかえ目である。

#### (4) 企業用信用の利用について

これまでみてきたように、ブラジルの中小企業経営を推進する経営財務は、手形割引と月賦購入システムという車の両輪にもたえられるべき企業間信用の二大手段に依存しているが、それゆえ、そしてとりわけ、良好な手形比率の維持が企業の命運を制することになる。われわれは、日本において中小企業といえは苦しい金繰りを思い浮べるわけであるが、ブラジルへきてこうして中小企業主と接しているとその大らかさに強い印象を受ける。そうして、その違いが何に由来しているのか

を分析してみるとこの金繰りの難易ということが、もっとも大きく影響しているのではないかと考えるようになった。企業主たちは、口をそろえてブラジルにおける元受下請関係の対等性をたたえる。また他人目にも同業間の競争はまだまだのんびりしたもののようなのである。そして、それらは、いつに受取手形支払い手形の残高比率に具現されているように思われるのである。(表8参照)

一、二の例をあげよう。今回の調査対象であったある企業(窯業)は来伯後ただちに事業を開始したが、買は全部現金、売はことごとく受取手形で決済してたちまち破産の危機に陥ったという。(とくに信用関係の確立できていない創業当初であることに注意せられたい。)これと好対象をなすのが同様調査対象であったスーパー・マーケット(自動車部品専売)で、2万点をこす取扱商品の仕入れは全部60日の手形で行い、厳密な在庫管理によってことごとく60日以内で売り切ることにより商品購入に要する資金的無駄を完全に排除している例である。経営者は個々の商品の動きを掌握しきるまで2年の歳月を要したという。

## 2. 資本の内部調達

### (1) 収益性との関連について

一般にブラジルでは、荒利益8割を見込まなければ企業経営は成り立たない、とまでいわれている。その理由は、すでにみてきたように高金利によって余儀なくされている設備投資に対する高い自己依存率とインフレーションによる諸コストの不安定さ、それに製造過程ないし流通過程できわめて多項目にわたり、かつ、多額の諸税および雇傭者負担金の賦課が徴される仕組みになっていることである。

### (2) 流通諸税および雇傭者負担金

#### イ. 流通諸税

商品の販売時に原価に対して一定の率にもとづいて賦課されるいわゆる取引高税であって、高率かつ能率的にできていて捕捉率が非常に高い(Nota Fiscal)。

流通税：12%~14%

工業製品税：2%~80%(平均18%位。

農業器具など一部は免税。)

売上に対する0.5%税；

などで平均して原価の30%以上の税金が賦課される。

ロ. 雇傭者負担金

労賃は一般に高水準にあるとはいえないが、実際労働者に支払われる額以外に雇傭者が(取引銀行を通じて中央銀行の被傭者名義口座あるいは恩給院に納付しなければならない健康保険料、労災基金、失業保険料等々が10数項目に及び、その総額は支払い賃金の87%に達する。(経営者の場合、納付義務額は30%位)

労賃(支払い賃金)は概略以下のとおりであるが、毎年年初、法令によってインフレの上昇率に見合う賃金アップが実施され(1976年度は約40%)、そのほか労働組合による賃上げ交渉の結果による賃上げもある。(労働組合は職業別であり、相当有力なものから全く無力なものまでである。)勤続加給は一般に5%程度と考えられる。

[参考]

労賃の例(クルセイロ)

金属加工業	月	1,300~2,000
プラスチック成形工	月	2,300
印刷技能者	月	3,500
電気技能者	月	3,500
大工	時	8
土工	時	5
木工業	月	2,700
繊維加工	月	2,500
土木技能者	月	5,500
商業	月	1,300

(カウンター売子)

労働者1人当りの売上高を業種別に例示してみると(クルセイロ)次のようになる。

金属加工業	50,000~190,000
木工業	120,000
印刷業	135,000
雑貨製造業	200,000
スーパー・マーケット業	3,625,000
染色業	71,000
紡織業	250,000
窯業	270,000
プラスチック成形業	240,000

(3) 公示自己金融について

ブラジルにおいても日本と同様法定準備金、減価償却準備金、貸倒れ準備金などの項目による積み立てが認められるほか、価値修正のための準備金、価値修正の減価償却準備金などの積み立てが株式会社(S/A)ではみうけられた。

ただ、相当大きいS/Aでは、これらいわゆる公示自己金融の制度が最大限に利用されているのに対し、調査対象の大部分を占める有限会社(Ltda)では、もともとこの制度を利用する利点がすくなく、企業家自身の関心もきわめてうすかった。

この点は、日本における調査も同様の結果を示している。

3. 資金運用

(1) 資金繰りが苦しかったときの処置

金属加工業を営む8社について資金繰りが苦しかったときの処置をまとめると表10のとおりである。(苦しかったことがないという回答が2社あった。)

表 10

収入促進措置						支出抑制措置					
a	c	d	i	j	b	e	f	g	h	k	l
2	1	2	2	0	4	2	0	2	4	4	2

(注) (a)手形割引、(b)借入、(c)売掛金の回収迅速化、(d)在庫品売却、(e)原材料買控、(f)賃金カット、(g)解雇・採用中止、(h)手形による支払の増加・サイトの延長、(i)設備売却、(j)元方からの代金前受での、(k)税金の延納、(l)苦しかったことはない。



資金繰りが苦しかったときの処置についても日本の場合とさして異なるものはない。ただ、借入については銀行が相手にしてくれず、高利貸に頼った、頼母子講を利用した、という回答が各1件あった。

#### (2) 余剰資金の利用

資金繰りに余裕のあるときには、原材料を安く購入するという回答はグループ以外にも散見される。設備投資にも1割以上投入すべきでない、手堅く、という付帯意見を付された回答があった。

全調査対象企業のうち半数以上が、近時のサンパウロ市の公害規制の強化(工場用地規制)と地価の高騰を予想し、近郊で工場用地の買収を完了しているのは注目すべきである。

表 11

a	b	c	d	e	f
0	3	1	5	1	1

(a) (a) 預金・保険をする, (b) 株式・土地の購入にあてる, (c) 借入金の繰上返済にあてる, (d) 設備投資にあてる, (e) その他, (f) 余裕のあったことはない。

#### 4. 利益処分

グループ8社の利益処分方式はつぎのとおりであった。

年3カ月の役員賞与以外全部	1社
80%保留, 20%賞与	1社
50%保留, 50%賞与	1社
100%保留	3社
回答なし	2社

#### 5. 資金繰計画

グループ8社の資金繰計画への取り組みについての回答は、資金繰について全く考えない: 1社、胸算用のみ: 3社、簡単なものを作成: 1社、複数の資金表により運用: 2社、整理中: 1社であった。

#### 6. 財務組織

グループ8社中専任の経理財務担当者を置いているのは3社で(うち1社は会計士を雇備)、残る5社は財務諸表の作成、税務その他一切を外部

の会計士に委託している。

### 第3章 わが国中小企業のブラジルへの発展の将来性について

序章でのべたように、われわれの調査の目的は日本人の手による中小企業のブラジルへの免状余地が将来にわたって大きく残されているか、どうか、についての基礎的な資料を収集することであった。したがって、この調査に協力くださった企業主の方々はもちろん、学者やジャーナリスト、さらには大企業のリーダー等われわれに会ってくださり、啓発して下さったすべてのの方々に対して、われわれの考え方をぶっつけ、意見をうかがった。そうして、原則的に否定的な意見が一つもなかったことは、すでにのべたとおりである。

#### 1. 中小企業の活躍分野には制約はない

当初、われわれの計画では中小企業のいろいろな分野にわたって、なるべく多くの企業家にお会いし、その過程で、ブラジルに適した業種業態を選別してゆこうという目論見であった。だが、大体3分の1ぐらい調査が進行していったところで、われわれはこの考えを放棄してしまった。その理由は、いままでもなく、第1章でみたようにブラジルで活躍する中小企業家たちの「現状への満足感と将来への意欲と期待感」がヒシヒシとわれわれにせまってきて、俗な言葉でいえば「これはいける」という感じが直感的にわれわれの確信となってしまったからであった。また、1、2の例外を除いて、業種的にブラジルの土壌の適不適を云々することが大きな誤りであることを、われわれは悟った。1、2の例外としてわれわれがあげようとする貿易業とくに輸入業——国際収支尻の悪化のため輸入規制がきわめてきびしい——と中小農業——ブラジル政府は近年大農経営を奨励する方向に農業政策を転換しつつある。また、中小農場でも大都市近郊では土地価格の値上りのため千万円単位の資本では手に入れられない状況である——でさえもブラジル経済を長い目でみようとという視点に立つならば、決して見込みのない業種であるとはいえないのである。

「ブラジルに無いものは何一つない。しかし、

完全なものも何一つない」ということは事実である。これをブラジル蔑視であるとお考えにならないでいただきたい。日本にも「完全なものも何一つない」のである。ただ、ある企業主（紡織業）が縫製仕上りの常識眼について「日本人が大学生ならばブラジル人は小学生」と指摘したような商品に対する眼のあるなし、あるいは観点の相異——これらをつまるところ技術の程度の差異に由来している——が殆んどすべての分野に存在していることは否定できない。

だが、そうだからといって、すぐれた技術を導入し、すぐれた商品を創り出せばそれで万事OKかといえば、そうはいえない。ある企業主は、日本の大会社が自分の製品に批評を加え、その大会社がもっている特許を使用すればもっと品質のよいものができるとすすめられたことについて「今のところ、あんなに巨額のロイヤリティを払ってまで製品に改良を加える必要は全くない。今の品物でも売れて売れて困るくらいだから」と語った。この話は、品質が必ずしも需要に結びつかないこと、品質と価格の問題そしていつになったらどの程度高い品質の商品が必要とされるかの見通し——それには技術と知識の裏付けが必要だ——の大切さを物語っている。今回の調査の1項目に、企業家の成功の条件として、(イ)言語、(ロ)知識、(ハ)技術、(ニ)資本、(ホ)忍耐、(ヘ)信用、(ト)友人、(チ)社交性、(リ)先見性、(ニ)理想、(ハ)家族の支持、(ホ)その他の12分類から大きな比重を占めたと考えられる5項目を選び出していただく、という試みがあった。加重累積を行った結果は、信用が135点で1位、以下、技術89点、忍耐64点、言語57点、先見性53点、資本47点、友人39点、家族の支持17点、知識16点、社交性11点、理想1点であった。われわれは、ブラジルの日系企業家たちの「どんな仕事がいいとか悪いとかいって……。やる気があれば何でも成功しますよ」「日本で大なり小なり事業をやった経験のある人ならば絶対大丈夫ですよ」といった明るい呼びかけをそのまま受けとめてよいと考える。ただ、そのための条件として自分が手がけようとする仕事について、日本に関することはもちろんブラジルにおいても誰にも負けないと自負できるだけの技術と知識そして鋭い先見性を身につけて

いる必要があることを企業家たちが指摘していることを忘れてはならないであろう。

## 2. 具体的にブラジルへの発展をどう実現してゆくか

ブラジルにかぎらず海外への企業的发展のみちは、おおむねつぎの3つに分類できる。

### (イ) 技術移住などによる移住

移住先で雇主を見つけ出し、その下で働りながら移住国の技術、知識、言語、習慣などを習得し、のち独立する。この調査で対象となった企業主の大部分はこのみちをすすんできた。

### (ロ) 企業移住（企業者移住）

日本で営んできた事業を整理し、あるいは、その一部、または一事業部門を移住先に移植する。

### (ハ) 合併事業

海外の既存の企業に投資または技術提携のかたちで経営参加し、もしくは海外の既存の企業と資本、従業員を持ちよって新企業を設立する。

(イ)が中小企業の企業的发展の方法としてもっとも堅実かつ安全であり、常道であることは明白であるが、すでにみたように多くの移住者は資本に恵まれず、そのために中途で敗退し、あるいは当初から自立をあきらめた人々も多いことであろうと思われる。資本の重要性について企業主たちの意見は「なまじかあるよりは全くない方がまし」「無手勝流でなんとかやりくりできた時代はブラジルでも終わった」と見解が分れるが、妥当な意見として、「いまブラジルで何かやろうとすればやはり100万クルセイロ（2,500万円）はほしいし、それだけは要ります」ととってみよう。ブラジルへ移住し、5～10年働らいた段階で2,500万円を工面できる者が何人いるかが問題である。(ロ)については、事例はきわめて少なく、(ハ)については数年前のいわゆる「ブラジル・ブーム」に乗って進出した日本企業の中には手痛い打撃を受けたものが少なくないが、その原因として、まず、進出の基本理念が確立しておらず、そのため企業運営の方針が支離滅裂であったり、たえず動揺していた、話し合いが不十分でパートナー同志の理解が不足していた、などが指摘されている。しかしながら、私見によれば、今後中小企業の

海外発展の必要性はますます高まる。それは、中小企業が国内において成長つづけて資本的に余力ができる一方、市場的に行きづまり、のれん分けのテリトリーを海外に求めるケースが多く出てくるからである。(のれん分け移住の必然性) 産業構造の変化から転廃業に追い込まれ、海外へ転進しようという企業もふえよう。

移住の新しいパターンとして、このような海外指向の中小企業が何による移住者の協力をあおぎ、また(四、五)のためのパートナーシップをわれわれのブラジル30社に代表される海外の日系中小企業に求めようとするのはまことに自然であり、賢明なやり方であろう。なんとならば、日本の企業にとっては、日系人あるいは日系企業はますますナショナリズムの色彩を深めつつある海外諸国において国籍に制約されない活躍のための足掛りとして、たんに話し合いが充分にできる、あるいは相互の理解が容易である、といった関係以上の(この関係が重要なことはいりまでもないが)意味合いをもつのであり、現地の日系人あるいは日系企業にとっては、日本の企業は、自己の企業的発展に欠くことのできない資本と人材の供給源であるからである。

われわれは、今回の調査においてブラジルの日系中小企業が資金面においても、組織面人材面においても、いかに独立自立のみちを歩んできたかをつぶさに学んだわけであるが、資本金100万ないし200万クルゼイロ以上の規模になると以前のままのやり方ではどうしても上手く行かなくなる、すなわち、経営的に一つの節(ふし)にきている企業がかなりの数に上っているのを知った。また、中小企業の現状に新生面を開くため、工業団地化と促進、協同組合の設立などを求める声を聞いて、一層、相互協力の必要性と必然性の認識を深めたのであった。

海外での事業を成功させるひつすの条件としてつぎの4つがあるとされる。(中根和夫「世界に伸びる日本の流通業」雑誌『商業界』1976年8月号より)

第1 市場調査の正確さとちみつき

第2 人の問題

現地の有能な資本金家、経営のパートナー、従業員そしてとくに優秀な弁護士をいかに

につかまえるか。

第3 資金

第4 海外進出の理念と哲学および戦略

氏が第4について、とくに、この最後が無い限り、他の3条件がすべて満たされたところでどうにもならない、と付言されておられるのはわれわれの問題にとってもまったく真理であるが、われわれにとってのパートナーの重要性を考えたとき

第5 パートナーとの合理的な協働関係の確立、そのためには相互が自分にとっての相手の価値を正しく認識し、評価しあうこと。相互に信頼しあうこと、その上立っておたがいの義務と権利を間違いなく確認しておくこと。

をつけ加えておきたい。

3. 政策への提言

かりに1兆円の資金を企業の海外発展のために投下するものとしよう。この資金量は、資本金2500万円(100万クルゼイロ)の企業4万社を創設することができる。1企業当たり平均従業員数30名、従業員1人当たりの年間生産額(売上高)を250万円(10万クルゼイロ)としても、4万の企業は、1年間に3兆円の商品を生み出し、そのために、120万人の新しい労働力を需要する。4万の企業は、1兆円をこえる資金を支払い、ひかえ目に見積っても1千億をこえる経営者への報酬をまかなって、なお2千億円の利益をもたらすであろう。重要なことは、この資金が中小企業の創設に用いられることによって、少なくとも日本人企業主とその家族10万人の、もしこれらの企業が日本人従業員を雇い入れるとすれば、さらに10万人20万人の移住者を創り出すという点である。

以上は、あるいは夢物語的発想であるかもしれない。しかし、金額はたとえ千分の一、万分の一であろうとも、一企業単位で考えれば、企業の創出と発展が企業主経営者と従業員ならびにその家族そして企業を取り巻く社会に与える幸福の量と質に違いはない。移住者の一人一人、海外を指向する企業の一社一社が完全にその能力を発揮できるよう資金、組織、人材の三面で彼らをバック・アップすること、そして、くりかえすようだが、

そのためにもきわめて貴重で有効な存在となりつつある先発の海外日系企業との密接な関係の維持にあらゆる努力を惜しんではならない。

(1) 制度および資金に関する提言

- イ 海外日系中小企業への研修生・従業員派遣制度の強化、受け入れ企業に対する協力奨励金の交付
- ロ 在外企業に対する融資の拡充と手続の簡素化、とりわけ創業資金に対する融資の拡充
- ハ 海外移住者に対する年金制度福祉制度の強化拡充
- ニ 日本の投資家と海外投資需要先との仲介
- ホ 投資会社の設立

(2) 組織の強化に関する提言

- イ 日系中小企業を統合した意志表示利益擁護団体の設立
- ロ 工業団地化、協同組合化の推進と援助
- ハ 日本の中小企業の海外発展にかかわる調査研究および発展希望企業の協力のための団体の設立

(3) 人材とその能力開発に関する提言

- イ 在外中小企業のニーズに合致した人材の育成と送付
- ロ 在外中小企業および独立希望者に対する企業経営相談
- ハ 海外発展希望者共同の企業設立の奨励・仲介と援助

む す び

この小文は国際協力事業団の尽力で実現したブ

ラジルの日系企業に関する調査結果の一部およびそれから引き出された私見である。中小企業は海外移住問題がかかえる将来の大きなテーマの一つであり、これがもつ重要性にいちやく注目せられて筆者の現地調査実現にお骨折りくださった事業団にお礼申し上げる。

また、長期間にわたる休職を心よく許してくれた筆者の勤め先である日本航空株式会社にも心から感謝したい。

末尾になったが、この調査に協力してくださった多くの企業家、企業関係者の方々には一々お名前を挙げないが心から感謝の意を表します。筆者の要領を得ない質問をいやな顔も見せず何時間も応待してくださった上に次から次へと車のリレーで訪問先へ連れて行ってくださったりしていただいたご厚情は一生忘れられない思い出である。

この小文の内容には直接関係はないが、ブラジルの社会経済全般にわたり、また調査の実行にあたり、国際協力事業団サンパウロ支部の永田支部長以下職員の方々、サンパウロ大学の斉藤広志教授、神戸大学の西向嘉昭教授、ブラジル日本商工会議所の鈴木与蔵専務、日伯文化協会の延満三五郎会長、農業ジャーナリストのミヤオススム氏、クレアズール南米信託株式会社の坂口 孟専務、アイコン・コンサルタントの山田唯資社長、ジェトロの松村輝明氏、ブラジル住友銀行の栗田諒四郎氏、浜岡商会社長浜岡康夫氏、ナックストン社長中山義昭氏、南米銀行の若田和夫、三木 進の両氏、三井物産の野崎良長氏、丸紅の寺村康佑氏をはじめとする皆さんのご援助とご厚情も忘れることができない。

あつく感謝の意を表する次第です。

