

進出日系企業の現場の声を聴く

インタビュアー 工藤 章

2020 年中頃からラテンアメリカ・カリブ（LAC）地域は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19 ー以下コロナ）の世界のパンデミックの中心になっており、世界総人口に占める比率は 8%にすぎないにも拘らず死者は 30%を越えている。このような地域で日本からの進出企業がどのように対応しているのか、3 企業にインタビューした。

- ① 1958年に設立されたブラジル鉄鋼メーカーで日本製鉄が筆頭株主であるウジミナス（Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A）
- ② 1968年に台湾に次いで海外進出を果たしたブラジルヤクルト
- ③ 2020年中に商業運転開始を目指すトリニダード・トバゴ（T&T）のメタノール製造会社Caribbean Gas Chemical Limited（三菱ガス化学、三菱商事、三菱重工業エンジニアリング、The National Gas Company of Trinidad and Tobago Limited、T&T民間企業Massy Holdings Limitedの共同出資、日本企業側の出資比率70%）

を取り上げた。3 社は、① 設備操業を止められない製造業、② 店頭販売に加え個別配達をとまなうサービス業、③ 建設最終段階でコロナ禍に見舞われたプロジェクトと、それぞれ異なる背景の企業に焦点を当てた。コロナ禍の中、紙上インタビューを受けて戴いた方々に御礼申し上げる。



ブラジル・ウジミナス社
セザール・ブエノ（Cesar Bueno）人事担当役員・コロナ対策委員長



ブラジルヤクルト商工株式会社
根本 篤社長



Caribbean Gas Chemical
Limited (CGCL)
青柳 央（あおやぎ なかば）、
Chief Executive Officer
(CEO)

○ブラジル・ウジミナス社

セザール・ブエノ（Cesar Bueno）人事担当役員・
コロナ対策委員長

初期対応は？

国内で最初の感染発生以前から、他国における状況・進展をフォローし、先ず港湾業務チームから予防対策を導入した。コロナが国内感染拡大時点で、社内委員会を正式に発足させ、迅速性と透明性を以て監視・決断を取れるようにし、従業員の健康維持や健康管理体制準備のため様々な措置を取った。社会・健康・教育関連部門を担うサン・フランシスコ・シャヴィエール財団の協力を得て 医療チーム・トレーニングに力を入れ、安全保護具、人工呼吸器、

マルチ・パラメーター・モニターなどの機器の購入をした。即ち、パンデミックの影響拡大に備えて 速やかに対処できるよう準備し、10 月までに社会的影響に対応して同財団を通じて約 2,700 万リアル（約 5 億円）を支援した。

三密への配慮は？

管理部門や妊婦、慢性的な病気を抱える人、60 歳以上の従業員を対象とした在宅勤務措置を導入した。しかし、製鉄業の性質上、稼働に問題が生じたり、社会に悪影響を与えぬために、人数を絞って稼働させなければならない設備・部署がある。そこでは、入構時の検温、作業環境・設備機器の衛生清掃強化、

出入り人数の制限、訪問者の入構禁止、出張キャンセル、会議削減など一連の特別な対応を行った。またイパチング製鉄所のシフト体系も変更し構内人数の削減も図った。食堂では、使い捨て食器やカトラリーを使用し、厨房や食堂などの施設内人数も絞り、必要な距離を確保するほか、食事時の従業員間で隔離できるようテーブル間に仕切りを設けた。構内バスについても乗車人数を制限し、一部メンバーには自転車での移動も許可した。症状のある直営社員・協力会社社員はもちろんのこと、これらの人たちと接触があった同僚も含め、全て当社健康衛生チームが対応し、専門家チームを組織してフル・タイムで状況を逐次フォローした。

近隣住民への特別な配慮は？

当社グループ内の5社が活動している地域をまず優先して対応した。これは数十年にわたり地域社会に対して取ってきた社是でもあり、各地域のニーズと各社のサポート能力に応じて集中的に行った。さらに大事な点は、前述の財団を介して、これらの市の主要病院を維持していることである。イパチング市のマルシオ・クーニャ病院が一例で、地域の88市の約160万人の住民に対応できるようにしており、同病院はミナスジェライス州保健局から、コロナの治療と検査実行認可済み病院に指定された。また、当社の地域体制の強化のため新たな資金投入などを行い、マスクや必需食料品、衛生用品の寄付のほか、交番や警察署、公園、バス停などの公共施設の消毒作業などにも協力している。当社は、マスクを生産するため、自営の縫子などを含む地元企業と契約をした。並行して、当社ではミナスジェライス州及びサンパウロ州の工業連盟、ブラジル鉄鋼協会などの団体が展開している活動にも積極的に協力した。

経営・操業への影響は？

パンデミック発生によるブラジル経済への予期せぬ厳しい状況下、当社では市場環境に適応するための措置を講ずる必要が発生した。まず、従業員やその家族、顧客や関連企業の皆さんたちの健康維持を最優先措置とし、労働力と操業能力を需要や生産とバランスさせ、キャッシュ・フローへの影響を最小限に抑え雇用を維持した。操業部門では、イパチング第1・第2高炉の休風と第1製鋼の操業休止、さらにこの新たな措置を実施するため残業を相殺する

代休の取得促進や、協力会社社員数の調整、シフトテーブルの調整、在宅勤務の拡大、一部の社員に集団休暇を適用した。サントス沿岸部にあるクバトン製鉄所では、生産の一時停止措置を取った。10月時点において、イパチング第2高炉のみが未だ休風中で、第1高炉、第1製鋼、そしてクバトン製鉄所圧延工程は8月にそれぞれ再稼働した。

日本に望むことは？

日本は、ブラジルにとっても、当社にとっても、歴史的なパートナーであり、常に当社の活動を支援してきているが、これからもこの絆が一層深められることを願っている。

○ブラジルヤクルト商工株式会社

根本 篤社長

初期対応は？

感染が本格化していない3月上旬から検討グループを設置し、社員向け通知を発信し感染予防に向けた動きを開始した。サンパウロで営業活動規制宣言が出た3月20日には、衛生管理の諸施策を講じた。4月以降、規制内容や営業活動の再開レベルに応じ、社員・宅配販売店に手指消毒用アルコール、フェイスシールド、布・使い捨てマスクなどを支給し、並行して事業所別に衛生管理マニュアルを作成・配布した。

現場の状況は？

最も強い営業規制があった時期でも、当社事業は食品製造販売の「生活必需事業」であるため、営業活動規制の対象には含まれなかったが、従事員の安全を一番に考えた。完全な在宅勤務とはらずに、交替制出勤やフレックスタイムを臨時的に導入し、密を避ける事務所勤務体制を敷いた。

現場では店頭販売と宅配との間に大きな差が生じた。店頭では商品の動きはむしろ活発になり、また顧客の健康維持のため供給継続は欠かせないので、通常に近い形での営業活動を続けた。一方で宅配は営業活動に大きな制約を受けた。営業活動規制直後は多くの顧客が不安を感じ、ヤクルトレディ（訪問販売員）訪問の一時休止を望む方が多く出た。加えてヤクルトレディ本人の感染不安もあり、しばらくは注文をされた顧客に対してのみ宅配する対応となった。サンパウロ中心部の宅配営業所には市の査

察などが入り、強制的に閉鎖を命ぜられるなどの影響もあった。

顧客の不安を和らげるべく対面接触するヤクルトレディには、手指消毒用のアルコール、フェイスシールド、マスクを支給し、衛生管理手順書を作成し、継続的に啓蒙を図った。ヤクルトレディも直接接触時間を減らそうと、事前にメッセージアプリで連絡を取り、カード支払の受入を増やすなど工夫をした。

ブラジルらしい現象は？

当初は絶対ないと思われていたブラジル人たちのマスク着用が常態化し、むしろファッションアイテムとして定着した。日々の服装に合わせてデザイン・配色を変え、応援するサッカーチームのロゴをあしらったマスクをするなど、むしろこの事態を楽しんでいるようにさえ伺えた。

事業遂行に困難はないのか？

幸いなことに原材料調達に関し大きな影響はないが、為替悪化によりコスト面で悪影響が生じた。輸入資材に限らず国内産も、生産者が輸出価格を基準に価格提示するため、値上げの動きが止まらず、この動きは生産財だけでなく農産物を中心とした消費財でも起きている。一方、設備修繕などの進行中の工事遂行に大きな影響はなかったが、本部組織が在宅ワークに入り計画づくりの一部が遅れた。

コロナ禍が促したポジティブな側面は？

完全な逆風下でありながら、従事者が一生懸命にヤクルト普及に専念した。特にヤクルトレディを中心に、今まで手掛けてない SNS による顧客への商品ベネフィット訴求などを始め、こうした環境だからこそ健康を守ることの重要性を顧客に必死に伝えようとしてくれた。これに呼応して社員達も積極的に活動再開に取り組み、コロナ禍危機を通じて一体感が高まった。当社としてもこの動きを支援し、また感染対策最前線で働く人々を応援するため、公共病院の従事者向けに製品の寄付を行った。

日本に望むことは？

今後コロナ禍が収束しても、ブラジルでは高い失業率や食料品価格高騰など引き続き大きな問題が山積してビジネス環境は良い状態にないが、日本から多くの投資や企業進出で景気や雇用を支えて欲しい。

○Caribbean Gas Chemical Limited (CGCL)

青柳 央（あおやぎ なかば）・Chief Executive Officer (CEO)

コロナへの初期対応は？

2020 年 3 月 20 日、トリニダード・トバゴ (TT) 初のコロナ感染が確認されたのにもない、当社では直ちに危機管理担当の BST (ビジネスサポートチーム) を立ち上げた。BST は政府方針・対策を適時に把握し、社員と会社を守るべく対応を行った。また事業継続計画を定期的に更新し原状回復に努めた。

3 月 21 日、政府は 40 件の新規感染を発表し、感染総数は 49 件に達した。これを受けて、政府は国際航空路線運航を 3 月 22 日深夜から停止した。また不急の建設活動に対しても政府の制限が課され、当社のプラントサイトにおける作業も中断、5 月末までプラントは保全だけの状態を余儀なくされた。当社経営陣は、主な政府方針とその影響をスタッフに週次で共有し、また CEO や経営陣からのビデオメッセージを発信することでスタッフとの継続的なコミュニケーションを図った。

現場での対応は？

当社の事業継続計画に則り、現場従業員をプラントの保全と試運転に不可欠な最小人数に制限した。また在宅勤務の基準を作成し、オンサイトスタッフ以外はリモート対応とした。現場では、各建屋入口に手洗場や消毒ステーションを設置し、全スタッフにマスク、消毒液と衛生パッケージを配布、検温チェックポイントも配置した。さらに、従業員を含めたサイト来訪者全員にコロナ感染の水際対策を目的とした問診票の提出を義務付け、必要に応じて現場の医療関係者に確認を求めている。

コミュニティに特別な配慮をしたか？

政府のコロナ禍に由来する各種制限は、当社を囲む 5 つの近隣コミュニティに失業、給与削減、業務の混乱等の大きな影響を及ぼした。当社はプラントがあるラ・ブレア地域の選挙区の国会議員、地方政府の代表者、非政府組織、市民団体、地元の小学校やコミュニティ代表者と協力して、救援者を対象に食料や感染対策用品を配布する等、人道的支援を実施した。この対応は、公的機関および地元のメディアにも好意的に受け入れられ、大きく報道された。

プロジェクト進捗への影響は？

2020年3月から5月後半まで建設活動は中断された。国際線運行停止によりプラントの立ち上げに必要な部品等の輸入に遅延が発生し、試運転スケジュールに影響を及ぼした。しかしながら、トリニダード・トバゴ側ステークホルダーの協力もあり2020年7月に技術者の入国に対し政府の特別許可を得ることが出来、試運転の開始にこぎつけた。

コロナ禍の厳しい状況の中で前向きに捉えられる点はあるのか？

コロナは、当地エネルギー関係者間の協力意識を一層強めた。業界各社は、ウイルスとの戦いで団結し、お互いのビジネスの存続と困難の解決のためにチームを組み、知識の共有、専門技術者の入出国のためのフライト共同運行などあらゆる可能性を共に追求した。また、当地エネルギー関係各社がイニシアティブを取り、政府のコロナ対策支援を目的とし約2,500万TTドル（約40万米ドル）の寄付を行った。

将来に向けた企業戦略は？

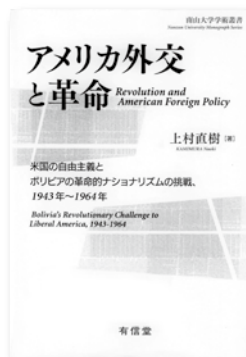
コロナ禍により生み出された「新しい日常」に対応出来るように、当社はビジネス戦略を適応させると共に、株主、政府やエネルギー・パートナー等のすべてのステークホルダーと良好な関係を維持し、世界において信頼に足るメタノールとジメチルエーテルの生産者となることを目指す。また同時に社員の安全と幸福を守り、当社資産の健全性を維持するために必要な予防措置を講じて行く。

日本への期待は？

当社は、持続的成長と永続的事業確立に向けコロナ禍を克服し明るい未来を築くために、日本の政府・関係者からの継続的な協力を賜ることを期待する。

（くどう あきら ラテンアメリカ協会理事。
元三菱商事中南米総代表）

ラテンアメリカ参考図書案内



『アメリカ外交と革命 —米国の自由主義とボリビアの革命的ナショナリズムの挑戦、1943年～1964年』

上村 直樹 有信堂

2019年3月 463頁 8,000円＋税 ISBN978-4-8420-5577-0

1950、60年代、米国はラテンアメリカの急激な社会改革を目指す国の革命政権に対し、ソヴィエト連邦及び国際共産主義運動の影響を受けていると見做して、軍事介入や外交・経済的圧力、さらにはCIAによる政権転覆工作を試みてきた。うちボリビアについては1936年のパラグアイとのチャコ戦争の事実上の敗北後起きた民族主義と改革主義の紆余曲折の後、1943年に鉱山業や労働者、インディオの権利の改革を目指した革命政党MNRと軍の若手将校のクーデタ政権が成立していたが、これに米州規模の反対工作を展開し1946年に政権を崩壊に追い込んだ。しかしMNRが国民党へ変貌し、1952年には革命、対米宥和外交に転換、米トルーマン政権が「リベラル・プロジェクト」政策を始動したことにより、1953年にアイゼンハワー政権はラテンアメリカ援助政策の一環としてボリビアへの緊急援助を決定し、その後のケネディ政権が「進歩のための同盟」構想を発表した。他方、キューバへの米政府が支援した1961年のビッグス湾侵攻作戦が失敗し、63年にはソ連が持ち込んだミサイル危機があって、キューバ革命とソ連の外交攻勢に危機感をもったケネディ政権は、52年のボリビア革命の指導者バス・エステンセロが60年に返り咲いた第二次政権の革新政策を容認して、「同盟」のモデルとして対ボリビア援助を再拡大して、64年に軍部のクーデタによりバス政権は倒されるまで米政府は支持を貫いた。以後ボリビアでは82年まで軍政が続くことになったのだが、本書はこれらの間の米国のラテンアメリカに生まれた革命政権との関係の変容を、ボリビアを事例に解明しようとした外交史から見た国際関係論。

〔桜井 敏浩〕