



ブラジル

República Federativa do Brasil



大竹 茂

ラテンアメリカで仕事をするということ ー異文化摩擦と対応 ブラジルの事例

筆者はこれまで約30年弱、アルゼンチン、ペルー、メキシコ、ウルグアイ、ブラジルのラテンアメリカ諸国に滞在し、ビジネスに関わってきた。各国ともそれぞれ日本とは違った経営環境（異文化）があり、色々と勉強をさせていただいた。特に、ブラジルには4回（銀行、大使館、自動車部品メーカー2社）、合計20年強滞在した。筆者が大学を卒業した頃（1975年）は、これからはブラジルの時代と言われていたが、今もってブラジルはこれからの時代と言われている。これは、いまだに解決すべき社会、経済、政治的課題が多く存在していることを意味する。中で

も、ブラジルの国際競争力を阻害しているといわれる「ブラジルクスト」の問題はブラジルでビジネスを行う上で大きな課題であることより、日本とは違う経営環境を異文化摩擦のひとつと捉えて、筆者の体験も踏まえながら見てみたい。なお見解に関する箇所は筆者個人のものであり、所属する組織の立場、見解を示すものではなく、読者の皆さんの中には他の見解もあり得ると思うのでご指摘を賜りたい。

一般には次のような点が主な「ブラジルクスト」として挙げられる。

- ① ヒト：労働者保護の側面の強い労働法制等

- ② モノ：複雑な税制
- ③ カネ：高金利

初めに、労働法制について見てみたい

ブラジル憲法は労働法制について細かく定めているが、第2章（社会的権利）第7条VI項は「団体協約又は団体協定に定める場合を除く賃金の減額の禁止」を定めている。これは、実質的には、組合が賃金の減額に応ずることはなく、一度給料を上げると、業績が悪化しても、デフレになっても給料を下げるできないことを意味している。因みに日本国憲法では、第27条2で「賃金、就業時間、休息その他の勤労条件に関する基準は、法律でこれを定める」として、ブラジルのように憲法で賃金を含め、労働法制について細かく規定はしていない。

またブラジルでは賃上げはインフレ率+アルファが基本で、個別企業の収益とは関係なく、当該企業の所属する業種別組合と企業団体の交渉で決まる。したがって、一企業が単独で賃上げ水準を決めるわけにいかず、柔軟性が乏しい。結果として、毎年インフレ以上の賃上げが余儀なくされるわけで、高インフレのブラジルにおい



写真1：ブラジル現地法人幹部の日本本社訪問（写真はいずれも筆者撮影）

ては人件費高の大きな要因となる。これに対応するためには人を減らし、また、増やさないことが必要になるが、メーカーであれば機械化などで省力化を進め、人件費の拡大を抑える必要がある。また、ブラジルでは、統一労働法第5章(契約の解除)、第477条に基づき、雇用企業は正当な理由がなくとも、FGTS(勤続年金保証基金)の割増金を支払うことにより、社員を解雇することができるが、労働訴訟のリスクも抱えており、慎重に対応する必要がある。一方、日本では、労働契約法第16条において、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」と定めており、解雇については日本の方がブラジルより厳しいと言える。

ブラジル憲法第7条XXXIIでは、「肉体労働、技術労働、知的労働の間の差別、又は各労働の諸職業人間の差別の禁止」を定めており、また統一労働法第461条では「職務が同一の時、同一の使用者に、同一の場所で供与された、同一価値の労働はすべて、性、国籍、年齢の差別なく、同一賃金に相当するものとする」とされている。従って、同一労働同一賃金の原則が徹底していて、これに違反した場合には、労働訴訟で会社側は敗訴する。これ自体は労働者平等の原則から見て当然のことと思えるが、一方では社員の柔軟な部門間交流を妨げることにもなりかねず、社員教育の上で悩ましい課題でもある。これに対応する為には、職務変更の際に、担当職務の内容と賃金水準を確認し、同一労働同一賃金の原則に合致している

かどうか再確認しておく必要がある。

さらに、ブラジル憲法第7条XXIXで「都市労働者は雇用契約消滅後2年間、過去5年間に生じた労働関係に関する債権について訴訟を起こすことが認められている」。ブラジルの労働裁判は、2017年の労働法の改正後大幅に減少しているとはいえ、未だ日本と比べればはるかに多い。筆者が勤務した会社も規模の割には労働裁判の件数が多く、着任(2014年)当初は何か経営に問題があるのではないかと心配したが、ブラジルでは普通とのことであった。2017年の労働法の改正以前は、原告の労働者側が敗訴した場合でも労働者側が裁判費用や勝訴した企業の弁護士費用を負担する必要が無く、労働者側がダメモトで訴訟に持ち込むため、訴訟件数が多かったようである。この2017年の労働法改正後は、労働者側が敗訴した場合、弁護士費用の支払いが命ぜられるようになったために、訴訟件数が大幅に減少している。筆者の勤務した会社においては、労働訴訟に対応するために社内弁護士を数人採

用し、さらに外部の訴訟専門の弁護士事務所とも契約するなどして常時フォローを行い、手間やコストがかかるのが常であった。

また労働契約を締結する際には、ブラジルでは労働者保護が強く求められていることから法令に反しないように十分留意するとともに、記録をきちんと残しておく必要がある。因みに、統一労働法は労働者保護について次のように定めている。

「第9条 この統一労働法に含まれる規則の適用を歪曲し、妨げ怠る目的で行われた行為は、一切の法的効力に関して無効とする。」

「第468条 個別労働契約に於いて、双方の同意によらずに行う条件の変更は適法と認めない。さらに、上記によっても、直接、又は、間接に労働者に損害を及ぼさないことを条件とする。これに反する時、本条の保証の違反に関する条項は無効とする。」

これらの他、コンプライアンスの順守も重要である。コンプライアンスの順守はブラジルに限られたことではないが、特にアミーゴ社会のブラジルにおいてはアミー



写真2：合併企業の幹部社員と一緒に（右から二人目が筆者）

ゴ関係が法令よりも優先されるリスクが高いことに常に注意しておく必要がある。例としては、同業他社に転職した友人から連絡があり、うっかり同一取引先への取引条件を開示したのために、競争保護法に抵触するようなことが起こり得る（競争保護法第Ⅱ章第36条第3項）。

これらを防止するためには常に法令順守を目的とした社員教育を徹底しておく必要がある。これは、経営者の法令順守の姿勢を示すためにも重要である。

またブラジル統一労働法第482条には、正当な事由での解雇を規定しているが、証拠や裏付け資料、証人を得るのが困難な場合は、会社側の都合ということで解雇せざるを得ないことも生じる。労働者の人権を尊重し、保護することは当然であっても、法令を順守し、規律を維持することもガバナンスの面で重要であることは論を俟たない。

次に、ブラジルの税制についてみたい

ブラジルの税制は、連邦税、州

税、市税、それに社会負担金を加えると非常に多く、かつ複雑である。また法令は頻繁に発令・改定がされるためにフォローするのが大変である。筆者が勤務した会社では専門の税理士事務所と契約を行い、対応していただいていた。

また当局の税務の取り扱いに納得のいかない場合は税務訴訟（会社が原告）を行っている。一つの例として、PIS（社会統合基金）、COFINS（社会保険融資負担金）の課税標準額の算出において、ICMS（商品流通サービス税）を含むのは二重課税であり違法として、2010年に訴訟を起こしたが2017年に最高裁において違法との判決が下され、過払い分が還付されることになった。訴訟には長い時間と管理費用がかかったが、泣き寝入りせず、最後まで当方の主張を貫いた結果の勝訴であり、ガバナンスの面でも重要であった。

さらに税に関する法令は頻繁に改定され、場合によっては税の軽減がされる場合もあり、常にフォローしていく必要がある。さらに外国との間では二国間協定（メル

コスルにおける二国間自動車協定やブラジル・メキシコ自動車協定等）により税金の免除や軽減がなされる場合があり、これらも積極的に活用して、極力税負担の軽減を図っていく必要がある。

最後に、ブラジルの高金利について見てみたい

ブラジルは過去より高インフレ、高金利の国である。現在の政策金利（日本の公定歩合に相当）は年利11.75%（3月16日現在）、市中の運転資金の借入金利にはばらつきはあるものの、ブラジル中銀の資料によると、Banco do Brasilの場合、現在の短期の運転資金は年利32%である。一般的に親会社としては、小さく生んで（資本金を少なく）大きく育てたいという気持ちはあるが、ブラジルの場合それは当てはまらない。必要資金を借り入れに頼った場合、金利負担が大きく、利益を確保するのが困難になる。したがって、資本金を充実するとともに、極力、代金回収の時期と支払いの時期を合わせる必要があるが、当然計画に外れ



写真3：日本の本社幹部のブラジル現地訪問



写真4：様々な民族にルーツを持つ社員たち

が生じるために、金融機関に万一の場合のための借入枠を設定しておく必要がある。即ち、資金繰り管理を徹底して、借り入れは最小限に留め、金融費用を抑えることが極めて重要となる。

あとがき

上述のとおり、主要なブラジルクストについて見てきたが、この他に、インフラストラクチャー（電力、道路網等）の未整備、労働者の質の問題、政治の腐敗（先の労働者党政権下での“Lava Jato”と名付けられた最近の大型政治汚職等）と不安定さ、治安の悪さ等が挙げられる。ブラジル政府も、ブラジル経済界も、ブラジルの国際競争力を高めるためにはGDPの20%を超えるといわれるブラジルクストの削減が必要との共通認識を有している。現在、経済省生産性・雇用・競争力特別局（Secretaria

Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade: SEPEC）の指導の下、官民一体となって取り組んでいる。また自動車産業については、2019年9月にSEPECの指導の下、生産性と競争力を拡大するための運動“Made in Brasil Integrado-MiBi”のための協力網が創られた。今後その成果を期待したいものである。

筆者はビデラ軍事政権下のアルゼンチンと過激テロリスト組織センドロルミノソのテロ活動が活発だったペルーに勤務した経験がある。軍事政権下の言論統制や監視社会の中で生きることの息苦しさや、テロのために毎日のように爆発音に悩まされて生きることので不安を今でも忘れることができない。それに比べれば、ブラジルクストの問題は官民一体となって対応しており、たとえ時間がかかっても、解決していけるのではないかと考

えている。

外国で生きるということは異文化の中で生きることであり、当然摩擦は避けられない。しかしながら、その摩擦をいつも否定的に扱ってはい前に進めない。長くラテンアメリカ（ブラジル）で仕事をしてきて感じたのは、茨木の子の詩「寄りかからず」にもあるように、何にも寄りかからず、すべて自己責任で、人間としての尊厳を失わず、常に前向きに、したたかに生きていくことの大切さである。

“En todas las cosas de la vida se encuentra el placer, si sabe saborearlas.” Angel Ganivet

（おおたけ しげる 元 S.Riko Automotive Hose do Brasil Ltda. 及び S.Riko Automotive Hose Tecalon S.A. の各 CEO、社長）

ラテンアメリカ参考図書案内



『ブラジル企業多国籍化の構図 —国家・為替相場がもたらす影響と変化』

松野 哲朗 日本評論社

2021年12月 256頁 5,500円＋税 ISBN978-4-535-54025-5

本書はまずブラジル多国籍企業の台頭、多国籍企業にみる国家と為替相場の影響分析のフレームワークを設定して理論的枠組みを明らかにすることから説き起こしている。次いでほぼ30年ぶりに産業政策を復活させた2003年からの労働者党（PT）政権の国家による産業振興の試みを概説し、ブラジルの企業で最も世界的規模で活動している3社、世界最大規模の食肉の加工、輸出のJBS、ハイテク企業として小型旅客機、ビジネスジェット機、軍用機製造のエンブラエル、鉄鉱石を中心にボーキサイト、石炭等の鉱産物を採掘、販売するヴァーレ（旧名リオ・ドセ）を事例研究として、これらから多国籍企業が保有する優位性・進出相手国に立地する優位性・内部化により得られる優位性（OLI）に着目し、多国籍企業と国家、為替相場の関係を考察し、21世紀に入ってから3社の集中的な多国籍化はそれらからの外部・内部要因が同時に整ったことから発生した現象であると結論づけている。

著者は日本経済新聞でマニラ支局やデスクを歴任、早期退社して筑波大学、東京外国語大学で学び直して、現在は大学講師を務めながら纏めた博士論文に加筆したのが本書である。ブラジル多国籍企業が、その優位性を活用し劣位性を克服することによって成長したことを精緻に分析し、ブラジル資本の企業の多国籍化を解説した意義ある労作。

（桜井 敏浩）