

日本からの進出会員企業の現地化に関する第3回調査結果

2004年9月
ブラジル日本商工会議所
コンサルタント部会

調査時期： 2004年8月末～9月
対象企業数： 145社（前回163社）
回答企業数： 69社（前回68社）
回答率： 47.6%（前回41.7%）

（網掛けの部分は、第2回調査（2001年実施）の結果を表す。また網掛け部分の
中の（ ）内は、第1回調査（1998年）の際のパーセンテージを表す）

1. 会社のデータ

1-1 ブラジルでの活動期間（支社、現地法人、駐在員事務所設立後）

| | |
|--------|-------------|
| 5年以内 | 7社（10.1%） |
| 6～10年 | 3社（4.3%） |
| 11～15年 | 2社（2.9%） |
| 16～20年 | 3社（4.3%） |
| 21～25年 | 4社（5.8%） |
| 26～30年 | 11社（15.9%） |
| 31～35年 | 16社（23.2%） |
| 36～40年 | 2社（2.9%） |
| 41～45年 | 6社（8.7%） |
| 46～50年 | 13社（18.8%） |
| 51年以上 | 1社（1.4%） |
| 不明 | 1社（1.4%） |
| 合計 | 69社（100.0%） |

第2回調査（2001年8月）結果（以下網掛けは前回調査結果）

ブラジルでの活動期間（支社、現法、駐在員事務所設立後）

| | | |
|-------|---|------|
| 5年以下 | 5 | 7.3% |
| 6～10年 | 2 | 2.9% |

| | | |
|---------------------|----|-------|
| 11～15年 | 3 | 4.4% |
| 16～20年 | 1 | 1.5% |
| 21～25年 | 7 | 10.3% |
| 26～30年 | 26 | 38.2% |
| 31～35年 | 4 | 5.9% |
| 36～40年 | 2 | 2.9% |
| 41～45年 | 10 | 14.7% |
| 46～50年 | 4 | 5.9% |
| 51年以上(61、65、68、78年) | 4 | 5.9% |
| 回答総数 | 68 | 100% |

1 - 2 会社の法人形態

| | |
|----------------------------|--------------|
| 本社またはグループ企業がコントロールするブラジル法人 | 58社 (84.1%) |
| 他社とのJVのブラジル法人 | 6社 (8.7%) |
| コントロールを持つ | 4社 (5.8%) |
| コントロールはない | 1社 (1.4%) |
| 不明 | 1社 (1.4%) |
| 本社を含むグループ企業の支社 | 1社 (1.4%) |
| 駐在員事務所または類似の形態(含む法人) | 4社 (5.8%) |
| 合計 | 69社 (100.0%) |

| | | | |
|---------------------------|-----------|---------------|-------------|
| 本社又はグループ企業がコントロールするブラジル法人 | 55 | 82.0% (76.1%) | |
| 他社とのJVのブラジル法人 | コントロールをもつ | 6 | 9.0% (8.3%) |
| | コントロールはない | 0 | 0.0% (5.5%) |
| 本社を含むグループ企業の支社 | 3 | 4.5% (1.8%) | |
| 駐在員事務所又は類似の形態(含む法人) | 3 | 4.5% (8.3%) | |
| | 67 | 100.0% 100.0% | |

2. 会社の業種:

| | |
|-----------|-------------|
| 製造業 | 38社 (53.5%) |
| 商業・貿易 | 15社 (21.1%) |
| 金融・保険 | 8社 (11.3%) |
| 輸送・通関 | 4社 (5.6%) |
| 建設・土木・不動産 | 2社 (2.8%) |
| その他サービス | 4社 (5.6%) |

合計 71社 (100.0%)
 (2社が複数回答)

主たる事業

| | | | |
|--------------|----|--------|----------|
| □ 工業 | 40 | 50.6% | (53.8%) |
| □ 商業 | 24 | 30.3% | (19.3%) |
| □ 金融業 | 4 | 5.1% | (10.1%) |
| □ 建設、土木、不動産業 | 4 | 5.1% | (8.4%) |
| □ 農牧業 | | 0.0% | (1.7%) |
| □ サービス | 7 | 8.9% | (6.7%) |
| | 79 | 100.0% | (100.0%) |

3. 製造業の場合の業種

鉄鋼・金属 3社 (7.3%)
 機械 7社 (17.1%)
 輸送機器 6社 (14.6%)
 電気・電子・精密機器 8社 (19.5%)
 化学 7社 (17.1%)
 繊維 2社 (4.9%)
 食品・飲料・農産加工 4社 (9.8%)
 その他 4社 (9.8%)
 合計 41社 (100.0%)
 (3社がダブルで回答)

製造業の場合の業界

| | | | |
|--------------|----|--------|----------|
| □ 鉄鋼、金属 | 5 | 11.1% | (7.3%) |
| □ 機械 | 7 | 15.6% | (15.9%) |
| □ 輸送機器 | 5 | 11.1% | (7.3%) |
| □ 電気、電子、精密機器 | 9 | 20.0% | (31.9%) |
| □ 化学 | 8 | 17.8% | (13.0%) |
| □ 繊維 | 5 | 11.1% | (13.0%) |
| □ 食品、飲料、農産加工 | 2 | 4.4% | (10.1%) |
| □ その他 | 4 | 8.9% | (1.5%) |
| | 45 | 100.0% | (100.0%) |

4. マーケット・シェア

| | |
|--------|-------------|
| 1%以下 | 5社(7.7%) |
| 2~5% | 7社(10.8%) |
| 6~10% | 5社(7.7%) |
| 11~15% | 5社(7.7%) |
| 16~20% | 5社(7.7%) |
| 21~30% | 9社(13.8%) |
| 31~40% | 8社(12.3%) |
| 41~50% | 9社(13.8%) |
| 51~60% | 4社(6.1%) |
| 61~70% | 2社(3.1%) |
| 71%以上 | 6社(9.2%) |
| 小計 | 65社(100.0%) |
| 回答なし | 28社 |
| 合計 | 95社 |

(24社が2品目につき回答、1社が3品目につき回答)

ブラジルにおけるマーケットシェア

| | | |
|--------|----------|-------------|
| 1%以下 | 8 | 17.0% |
| 2~5% | 9 | 19.1% |
| 6~10% | 7 | 14.9% |
| 11~15% | 5 | 10.6% |
| 16~20% | 3 | 6.5% |
| 21~30% | 5 | 10.6% |
| 31~40% | 1 | 2.1% |
| 41~50% | 2 | 4.2% |
| 51~60% | 4 | 8.5% |
| 61~70% | <u>3</u> | <u>6.5%</u> |
| | 47 | 100.0% |

5. 国産化率

5-1 国産化の現状

| | |
|--------|----------|
| 0% | 4社(6.8%) |
| 1~10% | 4社(6.8%) |
| 11~20% | 5社(8.5%) |
| 21~30% | 1社(1.7%) |
| 31~40% | 0社(0%) |

| | |
|---------|-------------|
| 41～50% | 4社(6.8%) |
| 51～60% | 1社(1.7%) |
| 61～70% | 9社(15.3%) |
| 71～80% | 3社(5.1%) |
| 81～90% | 9社(15.3%) |
| 91～100% | 19社(32.2%) |
| 小計 | 59社(100.0%) |
| 回答なし | 33社 |
| 合計 | 92社 |

(11社が2品目につき回答、6社が3品目につき回答)

5 - 2 3年前との比較

| | |
|----------------|-------------|
| 上がった | 12社(31.6%) |
| 変わらず | 23社(60.5%) |
| 下がった | 2社(5.3%) |
| 比較できず(最近進出のため) | 1社(2.6%) |
| 小計 | 38社(100.0%) |
| 回答なし | 31社 |
| 合計 | 69社 |

6. 総従業員

| | |
|-----------|-------------|
| ～10名 | 8社(11.6%) |
| 11～25名 | 7社(10.1%) |
| 26～50名 | 8社(11.6%) |
| 51～100名 | 11社(15.9%) |
| 101～300名 | 12社(17.4%) |
| 301～500名 | 8社(11.6%) |
| 501～1000名 | 6社(8.7%) |
| 1001以上 | 9社(13.0%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

7. 役員数

7 - 1 総数

| | |
|-------|------------|
| 1～3人 | 34社(49.3%) |
| 4～6人 | 20社(29.0%) |
| 7～10人 | 6社(8.7%) |

| | |
|--------|-------------|
| 11～20人 | 9社(13.0%) |
| 21人以上 | 0社(0%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

7 - 2 内本社派遣

| | |
|--------|-------------|
| 0人 | 4社(5.8%) |
| 1～3人 | 49社(71.0%) |
| 4～6人 | 9社(13.0%) |
| 7～10人 | 5社(7.2%) |
| 11～20人 | 2社(2.9%) |
| 21人以上 | 0社(0%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

7 - 3 内現地採用

| | |
|--------|-------------|
| 0人 | 24社(34.8%) |
| 1～3人 | 34社(49.3%) |
| 4～6人 | 7社(10.1%) |
| 7～10人 | 4社(5.8%) |
| 11～20人 | 0社(0%) |
| 21人以上 | 0社(0%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

7 - 4 現地採用者の内日系人数

| | |
|--------|-------------|
| 0人 | 36社(52.2%) |
| 1～3人 | 29社(42.0%) |
| 4～6人 | 3社(4.3%) |
| 7～10人 | 1社(1.4%) |
| 11～20人 | 0社(0%) |
| 21人以上 | 0社(0%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

8 . マネージャー数

8 - 1 総数

| | |
|------|------------|
| 0人 | 3社(4.3%) |
| 1～3人 | 13社(18.8%) |
| 4～6人 | 18社(26.1%) |

| | |
|--------|-------------|
| 7～10人 | 9社(13.0%) |
| 11～20人 | 11社(15.9%) |
| 21～30人 | 8社(11.6%) |
| 30人以上 | 6社(8.7%) |
| 無回答 | 1社(1.4%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

8 - 2 内本社派遣

| | |
|--------|-------------|
| 0人 | 40社(58.0%) |
| 1～3人 | 18社(26.1%) |
| 4～6人 | 7社(10.1%) |
| 7～10人 | 1社(1.4%) |
| 11～20人 | 1社(1.4%) |
| 21人以上 | 1社(1.4%) |
| 無回答 | 1社(1.4%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

8 - 3 内現地採用者数

| | |
|--------|-------------|
| 0人 | 3社(4.3%) |
| 1～3人 | 15社(21.7%) |
| 4～6人 | 18社(26.1%) |
| 7～10人 | 11社(15.9%) |
| 11～20人 | 10社(14.5%) |
| 21人以上 | 11社(15.9%) |
| 無回答 | 2社(2.9%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

8 - 4 現地採用者の内日系人数

| | |
|---------|-------------|
| 0人 | 20社(29.0%) |
| 1～3人 | 22社(31.9%) |
| 4～6人 | 11社(15.9%) |
| 7～10人 | 8社(11.6%) |
| 11人～20人 | 4社(5.8%) |
| 21人以上 | 2社(2.9%) |
| 無回答 | 2社(2.9%) |
| 合計 | 69社(100.0%) |

現地雇用の場合

| 役員総員 | | | マネジャー総員 | | |
|--------|---|-------------|----------------------|---|-----------------|
| 1～3人 | 2 | 8 | 1～3人 | 1 | 2 |
| 4～6人 | 2 | 1 | 4～6人 | 2 | 0 |
| 7～10人 | 8 | | 7～10人 | 1 | 0 |
| 11～20人 | 6 | | 11～20人 | 1 | 2 |
| | 6 | 3 | 21～30人 | 4 | |
| | | | 31人以上(36、50、65、70人等) | 7 | |
| | | | | 6 | 5 |
| うち現地採用 | | | うち現地採用 | | |
| ゼロ | 2 | 4 | ゼロ | 1 | |
| 1～3人 | 3 | 2 | 1～3人 | 1 | 6 |
| 4～6人 | 4 | | 4～6人 | 2 | 0 |
| 7～15人 | 2 | | 7～15人 | 1 | 3 |
| | 6 | 2 | 16～20人 | 5 | |
| | | | 21～30人 | 4 | |
| | | | 31人以上(41人、49人、62人等) | 3 | |
| | | | | 6 | 2 |
| 現地採用率 | | | 現地採用率 | | |
| 50%まで | 5 | 2 | 50%まで | 5 | 7.7% (9.2%) |
| 過半数 | 1 | 0 | 過半数 | 6 | 0 92.3% (90.8%) |
| うち100% | 2 | 3.2% (4.6%) | うち100% | 3 | 8 58.5% (49.5%) |

9. 日本からの派遣員の割合

| | | |
|-------------|-------------|--------------|
| 回答総数 | 69社(内1社無回答) | |
| 日本からの派遣員総数 | | 368人(100.0%) |
| 内役員数 | | 196人(53.3%) |
| 内管理職数 | | 97人(26.4%) |
| 内技術者数 | | 71人(19.3%) |
| 内その他 | | 25人(6.8%) |
| (一部ダブル回答あり) | | |

10. 経営・現地化に対する方針

| | |
|--------------|--------------|
| 回答総数 | 69社 (100.0%) |
| 既に実施済み | 23社 (33.3%) |
| 段階的に進行中 | 13社 (18.8%) |
| 近い将来に実施の方針 | 4社 (5.8%) |
| かなり先になる | 19社 (27.5%) |
| 長期的に見て実施できない | 6社 (8.7%) |
| 実施しない | 4社 (5.8%) |

経営の現地化に対する方針

| | | |
|--------------------------------------|----|-----------------|
| <input type="checkbox"/> 既に実施済み | 10 | 14.9% (22.9%) |
| <input type="checkbox"/> 段階的に進行中 | 33 | 49.2% (33.9%) |
| <input type="checkbox"/> 近い将来に実施の方針 | 6 | 9.0% (12.8%) |
| <input type="checkbox"/> かなり先に実施したい | 12 | 17.9% (16.5%) |
| <input type="checkbox"/> 長期的に見ても実施不能 | 1 | 1.5% (5.5%) |
| <input type="checkbox"/> 実施しない | 5 | 7.5% (8.4%) |
| | 67 | 100.0% (100.0%) |

1.1 - 現地化の進捗状況

1.1 - 1 3年前との比較

| | |
|-------------|--------------|
| 回答総数 | 69社 (100.0%) |
| 現地化が相当進んだ | 8社 (11.6%) |
| 現地化が少し進んだ | 9社 (13.0%) |
| 変わらない | 45社 (65.2%) |
| 後退した | 2社 (2.9%) |
| 新会社のため比較できず | 1社 (1.4%) |
| 無回答 | 7社 (10.1%) |
| (一部ダブル回答) | |

1.1 - 2 主たる理由

| | |
|--------------------|--------------|
| 回答総数 | 69社 (100.0%) |
| 現地化の既定路線にしたがって | 23社 (33.3%) |
| 現地化推進政策の前倒し | 0社 (0%) |
| 帰国した前任者の後任の派遣がないため | 7社 (10.1%) |
| その他 | 12社 (17.4%) |

無回答 27社 (39.1%)

経営の現地化政策の変更

現地化： 進めた 25 45.5% 変更なし 30 54.5% 後退した 0

主たる理由：

現地化推進の既定路線に従って 23

現地化推進政策の前倒し 2

帰国した本社派遣役員・マネジャーの後任派遣ない為 5

その他のコメント：

方針不変。 社長を現地人に。 即進めるのは困難。 法制慣習が他国より

閉鎖的ですから進めるのは困難。

12 - 人材育成・研修

12 - 1 研修制度の有無

回答総数 69社 (100.0%)

ある 49社 (71.0%)

ない 20社 (29.0%)

12 - 2 研修制度の種類

回答総数 69社 (100.0%)

技術研修 27社 (39.1%)

経営研修 25社 (36.2%)

語学研修 24社 (34.8%)

OJT 22社 (31.9%)

無回答・なし 18社 (26.1%)

(ダブル回答あり)

12 - 3 日本での研修 (ある場合)

年間人数 1~3人 18社

4~10人 6社

11人以上 1社

不定期 3社

期間 1~2週間 11社

1ヶ月以内 3社

| | | |
|-----------|------------------|--------------------------|
| | 1～3ヶ月 | 7社 |
| | 数週間～2年 | 3社 |
| | 研修による | 3社 |
| | 不定期 | 1社 |
| その内容 | 技術研修 | 14社 |
| | 経営・管理・人事・評価・幹部研修 | 8社 |
| | 実地・実務研修 | 4社 |
| | 販売研修 | 2社 |
| | 商品開発研修 | 1社 |
| | 購買研修 | 1社 |
| 12-4 社外研修 | | |
| 年間人数 | 0人 | 2社 |
| | 1～3人 | 7社 |
| | 4～10人 | 4社 |
| | 11～30人 | 6社 |
| | 31～50人 | 6社 |
| | 51人～100人 | 3社 |
| | 100人以上 | 1社 |
| | 適宜 | 2社 |
| | 無回答 | 23社（以下、期間、内容 についても同じ） |
| 期間 | 数時間～1週間 | 4社 |
| | 数日から数週間 | 2社 |
| | 数ヶ月 | 1社 |
| | 1年 | 3社 |
| | 2～3年 | 2社 |
| | コースによって異なる | 9社 |
| その内容 | 経営研修 | 5社 |
| | MBA取得研修 | 4社 |
| | 貿易実務研修 | 3社 |
| | 技術研修 | 3社 |
| | 語学研修 | 3社 |
| | ISO研修 | 2社 |

| | |
|-----------------|-----|
| IT 研修 | 1 社 |
| 評価研修 | 1 社 |
| 財務研修 | 1 社 |
| 税務研修 | 1 社 |
| 人事研修 | 1 社 |
| 環境研修 | 1 社 |
| 販売研修 | 1 社 |
| 保険研修 | 1 社 |
| 金融研修 | 1 社 |
| 輸送通関研修 | 1 社 |
| 培養・栽培研修 | 1 社 |
| 自己申告制により研修費会社負担 | 1 社 |

(ダブル回答あり)

1 2 - 5 研修後の処遇

| | |
|-----------|-----------------------|
| 昇進させる | 1 社 (1 . 4 %) |
| ケースバイケース | 1 4 社 (2 0 . 3 %) |
| 昇進とリンクしない | 4 0 社 (5 8 . 0 %) |
| 無回答 | 1 4 社 (2 0 . 3 %) |
| 回答総数 | 6 9 社 (1 0 0 . 0 %) |

1 3 - 使用言語

1 3 - 1 社内の会議、稟議書で使われる言語

| | |
|--------|-----------------------|
| ポルトガル語 | 4 1 社 (5 9 . 4 %) |
| 日本語 | 2 1 社 (3 0 . 4 %) |
| 英語 | 2 4 社 (3 4 . 8 %) |
| 混用 | 2 1 社 (3 0 . 4 %) |
| 回答総数 | 6 9 社 (1 0 0 . 0 %) |

(ダブル回答あり)

社内の会議、稟議書等に使われる言語

| | | |
|---------------------------------|-----|-----------------|
| <input type="checkbox"/> ポルトガル語 | 4 5 | 43.3% (43.9%) |
| <input type="checkbox"/> 日本語 | 2 2 | 21.2% (25.8%) |
| <input type="checkbox"/> 英語 | 2 0 | 19.2% (12.9%) |
| <input type="checkbox"/> その他の言語 | | 0.0% (0.6%) |

| | | |
|------|-----|-----------------|
| □ 混用 | 17 | 16.3% (16.8%) |
| | 104 | 100.0% (100.0%) |

13 - 2 本社及び海外グループとのコミュニケーション

| | 本社とのコミュニケーション | 本社以外とのコミュニケーション |
|------------|---------------|-----------------|
| 基本的に日本語 | 47社 | 16社 |
| 基本的に英語 | 21社 | 37社 |
| 基本的にポルトガル語 | 0社 | 3社 |
| その他の言語 | 0社 | 1社 |
| 混用 | 6社 | 10社 |

(回答にダブリあり)

経営現地化後の本社及び海外のグループ企業とのコミュニケーション

| | 本社と | | 本社以外と | |
|-------------|-----|-----------------|-------|-----------------|
| 基本的には日本語 | 36 | 51.4% (55.1%) | 8 | 13.1% (19.0%) |
| 基本的には英語 | 23 | 32.9% (32.7%) | 40 | 65.6% (56.0%) |
| 基本的にはポルトガル語 | | 0.0% (0.9%) | 8 | 13.1% (7.0%) |
| 基本的にはその他の言語 | | 0.0% (0.0%) | | 0.0% (2.0%) |
| 場合に応じて混用 | 11 | 15.7% (11.2%) | 5 | 8.2% (16.0%) |
| | 70 | 100.0% (100.0%) | 61 | 100.0% (100.0%) |

13 - 3 社員の外国語教育

| | 社員全般 | 一部社員 | 日本語 | 英語 | その他 |
|---------------|------|------|-----|-----|-----|
| 社内で教育コースを提供 | 6社 | 13社 | 5社 | 13社 | 7社 |
| 提供を検討中 | 0社 | 2社 | 1社 | 2社 | 1社 |
| 外国語の勉強を奨励している | 10社 | 7社 | 1社 | 16社 | 1社 |
| 経済的補助を行なっている | 13社 | 18社 | 9社 | 25社 | 2社 |
| 補助を検討中 | 3社 | 2社 | 0社 | 4社 | 1社 |
| 補助の考えなし | 13社 | 5社 | 5社 | 6社 | 5社 |

(回答に一部ダブリあり)

| 社員の外国語教育について | 対社員全般 | | 対一部社員 | | 日本語 | 英語 | その他 | | |
|---------------------------|-------|-------|---------|------|-------|-------|-----|----|----|
| 社内で教育コースを提供 | 10 | 22.7% | 18.4% | 13 | 30.2% | 22.6% | 7 | 17 | 8 |
| 社内で教育コースを提供 したいと考えている | 0.0% | 3.9% | 4 | 9.3% | 9.5% | 2 | 2 | 1 | |
| 外国語の勉強を奨励している | 12 | 27.3% | (34.2%) | 10 | 23.3% | 21.4% | 8 | 18 | 3 |
| 外国語の勉強に対し経済的補 助している | 11 | 25.0% | (13.2%) | 12 | 27.9% | 22.6% | 7 | 17 | 6 |
| 外国語の勉強を奨励補助した いとと考えている | 3 | 6.8% | 15.8% | 4 | 9.3% | 14.4% | 4 | 7 | 3 |
| 外国語の勉強を補助する考え はない | 8 | 18.2% | 14.5% | 0.0% | 9.5% | | | | |
| | 44 | 100% | 100% | 43 | 100% | 100% | 28 | 61 | 21 |

1 3 - 4 外国語取得者に対する方針

1 3 - 4 - 1 社員採用に際し特別配慮

| | |
|----------|--------------|
| 回答総数 | 69社 (100.0%) |
| する | 43社 (62.3%) |
| しない | 24社 (34.8%) |
| ケースバイケース | 2社 (2.9%) |

1 3 - 4 - 2 考慮のポイント

| | 一般社員 | 幹部社員 |
|--------------|------|------|
| 日本語を話せる | 13社 | 23社 |
| 日本語の読み書きができる | 7社 | 14社 |
| 英語が話せる | 22社 | 33社 |
| 英語の読み書きができる | 22社 | 38社 |

| | | | | | | |
|--------------|------|-------|-------|-------|----|-------|
| 社員採用に際し特別考慮 | する | 54 | 81.8% | しない | 12 | 18.2% |
| 考慮事項 | 一般社員 | 幹部社員 | | | | |
| 日本語が話せる | 9 | 13.6% | 20 | 18.4% | | |
| 日本語の読み書きが出来る | 10 | 15.2% | 13 | 11.9% | | |
| 英語が話せる | 25 | 37.9% | 36 | 33.0% | | |
| 英語が読み書きできる | 22 | 33.3% | 40 | 36.7% | | |

13-5 外国語取得者に対するインセンティブ

13-5-1 特別のインセンティブ

| | |
|----------|-------------|
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| ある | 4社(5.8%) |
| ない | 52社(75.4%) |
| ケースバイケース | 13社(18.8%) |

13-5-2 特別のインセンティブを与える場合

| | |
|-----|----|
| 日本語 | 7社 |
| 英語 | 9社 |

13-5-3 インセンティブの内容

| | |
|----------|----|
| 海外での会議参加 | 2社 |
| 昇進の必須条件 | 1社 |
| 給与等処遇改善 | 2社 |

13-5-4 インセンティブの基準

| | |
|--------------|----|
| 社内試験の成績に基づく | 2社 |
| 社外の資格試験等に基づく | 2社 |
| 日本語の場合 | 1社 |
| 英語の場合 | 1社 |
| ケースバイケース | 1社 |

外国語修得社員に対する給与政策

| | | | | | | | |
|---------------|----|----|-----|-------|-------------|-----|------|
| 特別給与制度 | | | | | | | |
| あり | ゼロ | なし | 63 | 91.3% | ケースバイケースで支給 | 6 | 8.7% |
| 特別給与を支給する場合 | | | | | | | |
| | | | 日本語 | 英語 | スペイン語 | その他 | |
| 業務に関係無く原則的に支給 | | | 2 | 5 | 1 | | |
| 特定業務に従事する社員のみ | | | | | | | |
| に支給 | | | 3 | 4 | 2 | | |

特別給与支給に付いてのコメント：

採用時に修得を奨励して基本給を決定。 需要が有るため。 給与決定時に考慮するが、言語手当としては規定していない。

特別給与支給の基準

社内試験の成績に基づく 3

社外の資格試験に基づく 1

外国語学校の修了学級証明書、試験成績 0

日本語の場合 国際交流基金の日本語能力試験合格等級 0

その他のコメント：

試験なしだが面接時に判断。

14 - 日本からの派遣者

14 - 1 日本から派遣された貴社のトップの本社等での赴任前のポスト

| | |
|-------------|-------------|
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| 役員 | 3社(4.3%) |
| 部長クラス | 34社(49.3%) |
| 次長クラス | 10社(14.5%) |
| 課長クラス | 12社(17.4%) |
| その他(わからない等) | 9社(13.0%) |
| 無回答 | 5社(7.2%) |

(一部ダブル回答あり)

14 - 2 貴社のトップが日本へ帰国した時のポスト

| | |
|--------------------|-------------|
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| 役員 | 5社(7.2%) |
| 部長クラス | 26社(37.7%) |
| 次長クラス | 7社(10.1%) |
| 課長クラス | 10社(14.5%) |
| その他(わからない、決まりがない等) | 24社(34.9%) |
| 無回答 | 4社(5.8%) |

(一部ダブル回答あり)

14 - 3 貴社からの赴任者のポルトガル語習得に対する支援

| | |
|------|-------------|
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
|------|-------------|

| | |
|--------------------------|------------|
| 初めからポルトガル語のできる人を派遣する | 6社(8.7%) |
| 赴任後勉強させる | 63社(91.3%) |
| 会社で補助する | 58社 |
| 会社で補助しない | 4社 |
| 英語で仕事をするのでポルトガル語を重視していない | 2社 |
| 無回答 | 5社 |

(一部ダブル回答あり)

15 - 決定の権限

15 - 1 新規投資

| | |
|-----------------|-------------|
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| 本社の決定 | 27社(39.1%) |
| 特定額を超える場合は、本社決定 | 34社(49.3%) |
| 現地サイドで決定 | 4社(5.8%) |
| 米国法人の決定 | 1社(1.4%) |
| 無回答 | 4社(5.8%) |

(一部ダブル回答あり)

15 - 2 資金調達の方法

| | |
|----------|-------------|
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| 本社からの送金 | 42社(60.9%) |
| 外国での調達 | 9社(13.0%) |
| ブラジルでの調達 | 32社(46.4%) |
| ケースバイケース | 1社(1.4%) |
| 借り入れなし | 1社(1.4%) |
| 無回答 | 4社(5.8%) |

(一部ダブル回答あり)

15 - 3 資金調達の決定

| | |
|--|-------------|
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| 本社の決定 | 24社(34.8%) |
| 特定額を超えた場合は、本사가けていするが、特定額以下の場合は、現地で決定する | 25社(36.2%) |
| 現地サイドで決定する | 4社(5.8%) |
| ケースバイケース | 12社(17.4%) |

| | |
|--|-------------|
| 米国法人 | 1社(1.4%) |
| 無回答 | 3社(4.3%) |
| 15-4 現地採用者の役員登用 | |
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| 本社と相談して決定 | 62社(90.0%) |
| ケースバイケース | 3社(4.3%) |
| 現地サイドで決定 | 8社(11.6%) |
| 登用なし | 1社(1.4%) |
| 無回答 | 4社(5.8%) |
| (一部ダブル回答あり) | |
| 15-5 現地採用者の管理職登用 | |
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| 本社と相談して決定 | 10社(14.5%) |
| ケースバイケース | 3社(4.3%) |
| 現地サイドで決定 | 50社(72.5%) |
| 米国法人 | 1社(1.4%) |
| 登用なし | 1社(1.4%) |
| 無回答 | 4社(5.8%) |
| 16- 企業の社会的責任プログラム | |
| 16-1 企業の社会的責任とか Good Corporate Citizen とかが世界的話題になってい ますが、この分野での取り組みについて | |
| 回答総数 | 69社(100.0%) |
| 大いに認識している | 30社(43.5%) |
| 普通に認識している | 29社(42.0%) |
| ほとんど認識していない | 7社(10.1%) |
| 無回答 | 4社(5.8%) |
| 16-2 企業の社会的責任をどのように実践していますか | |
| ボランティア活動の実践 | 14社 |
| 各種寄付 | 38社 |
| 地域社会にたいする協力活動 | 31社 |
| 文化活動に対する支援 | 23社 |

| | |
|---------------|-----|
| 環境問題に対する取り組み | 30社 |
| 教育問題に対する取り組み | 10社 |
| その他問題に対する取り組み | 6社 |

16-3 過去1年間の具体的プログラム

回答総数 29社

以下、テーマ別に主要かつ興味あるプログラムを紹介する。

(環境問題に対する取り組み)

サンパウロ・イルカ保護団体への寄付
 マナウス地区インディオ支援活動への寄付
 「グリーンファクトリー」(工場廃棄物・排出量削減・工場緑化)活動推進
 環境問題についての地域小学校での講演
 パンタナルで絶滅の危機にある「ARARA AZUL」(青インコウ)プロジェクト
 に参加
 絶滅の危機に瀕している動物保護のための寄付
 工場所在地の環境図書館に図書を寄贈
 アマゾン地域における収穫・育成向上技術共同研究
 サンパウロ大学にサクラ1000本を寄贈・植樹
 植林への協力
 ISO 14000、ISO 14001取得
 地域の小学校を対象に環境保護を目的とした講演会、モジダスクルーゼス市営公園、ゴミ処理施設を見学会の組織

(地域社会に対する協力)

大雨被害の救済活動
 本派本願寺への土地の寄贈、地域社会、老人ホームへの寄付
 地域安全へのパトロール用バイク5台寄贈
 市・私施設の社会福祉への支援
 地域の老人ホームや病院への物品寄付やボランティア訪問
 AGEAS、文協、地域野球チーム活動の支援
 地域警察、環境事務所へのコンピュータ寄贈
 社内バザーによる売上の施設への寄付
 援護協会への車両寄贈
 当地日系協会への寄贈
 工場所在地の町の祭り、運動会などのスポンサー

従業員参加による4月、7月のボランティア活動に対する支援
従業員が参加しているボランティア活動への寄付
従業員による任意の基本食料品の地域への寄付活動支援
慈善団体（憩の園、子供の園）への協力
拠点各地域での「ごみ分別運動」への参加
日系社会の福祉・医療を目的として日伯援護協会への賛助
7月にスザーノで開催された火災予防活動・講演会への協力
SESI と協力し、第3回アクション・シチズンシップ運動を6月に実施、法律相談、食事教育、散髪等で協力
地元の小学校を対象とする交通教育への協力

（文化活動に対する支援）

文協で実施する音楽界のスポンサー
日本語普及センターへの支援
井上裕見招聘協力
日本語 ポルトガル語作成への援助プログラムへの参加

（教育問題に対する取り組み）

映画学校設立に関し機材提供
職業訓練所への寄付・製品寄贈
地域学校へのコンピュータ寄贈
地域の子女に対する技術トレーニング実施

（その他の問題に対する取り組み）

マナウス地区インデイオ支援活動への寄付
安全運転普及運動（専用設備を使った教育、啓蒙活動）
CESTA BASICA（基本食料籠配布ボランティア）活動推進
孤児院、障害者施設などへの寄付
公立小学校や民間児童団体へのサッカーボールの寄贈
ブラジル国内、南米しょこくからの研修生の受け入れ
PL オープンへの支援、プロ・ゴルファー支援
拠点各地域での「年末飢餓撲滅運動」への参加
ロータリークラブによる日本からの古着輸入の無償輸送

17 - 現地化を推進する上で問題点があれば記入ください

本設問に対し、26社から回答があった。以下いくつかの項目に分類した上で紹介する。

(ブラジル・コストに関わるもの)

| | |
|-----------------|----|
| 煩雑な税金徴収方法とその高率さ | 3社 |
| 現地雇用に伴う高コスト | 1社 |
| 労働の硬直性 | 1社 |

(言語・コミュニケーションの問題)

| | |
|--|----|
| ローカルスタッフの言語能力が不十分のため十分なコミュニケーションができない | 3社 |
| 日本とのコミュニケーションは、日本語のためどうしても日本語のできるスタッフが必要 | 2社 |
| 日本語の読み書きができる人材の不足 | 1社 |
| 英語を通じてのコミュニケーションには限界あり | 1社 |
| 今までは、ナショナルスタッフと意思疎通ができたが、10～20年後には、言葉の問題がでてくるだろう | 1社 |
| 本社とのコミュニケーションの向上 | 1社 |
| 日本人の言語能力の不足 | 1社 |
| 会社の理念・方針の浸透 | 1社 |
| 言葉の問題によって、幹部社員が日系人のよって占められる | 1社 |

(ブラジル人スタッフの問題)

| | |
|---|----|
| 役員、社員の秘守義務に対する不信感 | 1社 |
| 会社の業績より個人的な優位性が強すぎる | 1社 |
| 役員の定着 | 1社 |
| 言語、能力、知識向上に対する意識が乏しい | 1社 |
| できないことをできると主張するブラジル人が多すぎる | 1社 |
| 能力ある人はロイヤリティに乏しい | 1社 |
| 能力のある適任者の発掘、確保が難しい | 4社 |
| 本社の考え方を理解させるのが難しい | 1社 |
| 能力があり、信頼できる人物を見つけるのに時間がかかる | 1社 |
| ブラジル人が、すべてブラジル中心で、グローバル的な視野で見られないため、海外諸国と十分な対応ができない | 1社 |
| 日欧米に比して、一般的な管理職レベルは迫力がない | 1社 |
| 為替管理、与信管理責任については、ブラジル人は嫌がる | |

(本社の問題)

| | |
|--------------|----|
| 本社の方針変更 | 1社 |
| 日本サイドの受け入れ態勢 | 1社 |

(その他)

| | |
|--------------------|----|
| 管理職の現地化は可能だが、役員は困難 | 1社 |
|--------------------|----|

技術・製造については、本社のノウハウ、判断、政策基準が不可欠であり、この分野での現地化はむつかしい。経営管理、マーケティング分野での現地化はほとんど問題がない。

1社

過去に現地化が進みすぎたことにより、ガバナンス不在の危機に面したこともあり、現在は、本社の関与が強くなっているが、現地化の良さをいかにハーモナイズするかが現在の問題

1社

以 上