



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 味の素インテルアメリカーナ社<sup>1</sup>

味の素インテルアメリカーナ社のリメイラ工場の二代目工場長である村田は、1982年7月、東京で行なわれた恒例の海外工場長会議で、この四年間取り組んできた、国際的に競争力のある米州地域のアミノ酸生産センターとしての工場づくりが、ほぼ完成出来たことを報告して、ブラジルに戻ったばかりであった。そして自分のブラジル勤務もおそらくは後1年前後で終了し、どこか日本の新しい職場に復帰することになるであろうこと、そのためにもこれからは残された短い期間を、これまでとは視点を変えて、後任の工場長が安心して任務を遂行できるように、特に人事・組織の体制整備に意を用いておくことが、ブラジルでの最後の務めであると考えていた。

工場の建設時に前任者が苦心して編成した組織や人材は、操業以来様々に修正を加えながらも比較的良く機能して来たが、創業以来約5年の間に情勢も大きく変わり、また新しく発生してきた幾つかの問題をかかえ、これからの長期的な新しい取り組みのためには、組織の改編や人材の再配置と補強などを、自分の在任中にどうしても手掛けておかねばならないと、村田は決意を新たにしていた。

## 経緯と背景

### 設立の経緯

味の素株式会社は、戦前からその主製品である「味の素」（アミノ酸の一種・グルタミン酸ナトリウム、以下MSGと称する）の輸出や海外生産を行っていたが、戦後1950年にはまず輸出を再開した。ブラジルのサンパウロにも現地法人ブラジル味の素株式会社

---

<sup>1</sup> 本稿では、味の素株式会社編『味をたがやすー味の素八十年史』（1994年）、大原美範編『ブラジルーその国土と市場』科学新聞社（1980年）、植木英雄著『国際経営移転論』文真堂（1982年）等を、一部参照、引用した。

---

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科石田英夫教授の指導の下、平松茂実によって作成された。本ケースはクラス討議の資料であり、経営管理の巧拙を例示するものではない。なおケース内容に関係の深い個人名は一部仮装されている。

を設立して、主に日系人向けに、「味の素」の輸出販売を行なった。味の素株式会社はその後米州地域で最初の生産工場を、家庭消費の多いペルーのリマ市に建設したが、それは生産コストの関係から、輸入代替を目的にしたペルー国内市場向けのものであった。

その後ブラジルの食品産業の発達で、ブラジル国内の需要も増加するとともに、ニクソンショック後<sup>2</sup>、円為替相場が上昇するに従い、同社のMSG世界戦略が再検討され始めると、西半球における生産拠点としてブラジルがクローズアップされ、1974年6月にブラジル政府管轄のB E F I E X<sup>3</sup>より進出生産の認可を得た。その内容は、生産量の70%以上を輸出することを条件に、設備機器、原材料の輸入税の免除、輸出利益に対する法人税の免除、ブラジル政府特別融資などの恩典が与えられるものであった。

同年味の素社はこの目的のために、現地販売会社であるブラジル味の素株式会社とは別に、生産と輸出を行なう味の素インテルアメリカーナ有限会社を設立し、サンパウロ市内に本社と販売部を設置した。またサンパウロ州企画庁の支援のもと、サンパウロ市から北西約150kmにあるリメイラ市に、約60万平方メートルの工場用地を入手して工場を建設し、1977年早々に同社海外工場中最大の規模を持つ新鋭工場が完成し、77年3月から一貫生産体制に入った。その製品は、ブラジル味の素社を通じて国内に販売されるとともに、ペルー工場の販売地域を除く中南米、北米地域に輸出され始めた。

味の素インテルアメリカーナ社（以下A I社とする）の基本的な組織図と味の素社との関係は、付図1に見る通りである。

## 二代目工場長

村田が二代目工場長として創業後約1年のA I社に出向を命じられたのは、初代工場長山下を初めブラジル工場建設班のメンバーによって工場が建設され、操業を開始して後約1年経ったころであった。長い検討を経て、期待を込めて着工されたブラジル工場ではあったが、操業後の経営の見通しは、関係者一同の努力にもかかわらず、計画に反し厳しい状況にあった。

その理由は多々挙げられるが、主なものとしては、第一に計画時自由世界最大の砂糖生産国として、豊富な供給を期待したモラッセス（糖蜜）が、オイル・パニック後にブラジル政府の企画した、エネルギー対策としてのアルコール生産の原料に大量に使用されることとなり、需給関係がタイトになって、価格が高騰したことである。そのためにMSGのコストが上昇し、採算が苦しくなった。第二に副産物として併産される有機質肥料工程が設計通りの性能を発揮せずに、コスト負担増をもたらしていた。

村田が操業開始後1年しかたためA I工場に急遽出向の命を受けたのは、このような情

<sup>2</sup> ニクソンショック：1971年に、ニクソン大統領がドル防衛のために金・ドル交換停止したことを言う。その後各国通貨体制に大きな動揺と影響を与えた。

<sup>3</sup> B E F I E X：輸出特別プログラムへの免税恩典供与委員会。

勢の変化への会社の対応の一つであり、特命課題は大幅なコストダウンの推進であった。村田は1957年に大学を卒業して入社以来、工場の製造部門での経歴が長く、その間開発研究から新工場の建設、試運転や、職場の合理化など幅広い職務経験を積みながら、タイ工場長4年、本社海外技術部での海外生産法人の計画・支援3年なども経験し、発令時には九州工場の製造部長の職にあった。

辞令を受けて急遽ブラジルに単身赴任し、1年後には家族も呼び寄せた上で約4年間、出向者、現地従業員共々に懸命の努力をした結果、A I工場は生産コスト世界最安値の生産基地となった。北米にも多量の輸出を行い、B E F I E X誘致制度下で指定された輸出義務（A I社の場合全生産の70%以上）を達成出来たまれに見る会社として、政府からも高く評価されるようになり、新会社の採算も好転していた。

その実現のためには、日本で開発された最新の技術をさらに積極的に導入したほか、現地側でも原料多様化、主工程の様々な改造、増産対応の中での生産性の大幅な向上などに努力を傾注した。それには技術導入や現地での改良・合理化に知恵を絞る日本からの出向技術者と、現地組織でそれを実践する現地技術幹部との密接な協力が、きわめて重要であった。

副産物である肥料は、当初かなりの赤字事業で主製品事業の負担になっていた。村田が着任後直ちに行なったことは、売上高では比較にならぬほど小規模であったが、肥料部門を性質の異なる事業であると考えて、主製品MSGの製造2部の係から部として独立させたことである。専任の担当者を置き、工程と製品品質の抜本的改善に努めさせたほか、肥料よりも付加価値の高い飼料開発にも取り組ませた。その結果副産品事業部門単独でも僅かながら利益が出始めるまでになっており、全体の採算向上に大きく寄与し、担当者の意気も高まっていた。

このような状況を背景に、輸出の好調に対応するため、A I社では操業後5年間で2回の増設を実施し、設備能力はすでに建設時の2倍になっていたが、さらに増設が必要になることは目に見えていた。

## ブラジルの人的資源管理事情

### ブラジルのエスニック構成<sup>4</sup>

インディオが原住民であったブラジルには、多くの欧州人とアフリカ人が流入した（付表1）。ブラジル人のエスニック構成については、移動や混血、未登録入国などで追跡不能のため、1950年の国勢調査を最後に資料がないが、もっとも黒人の多いバイア州と白人の多いサンパウロ州およびブラジル全体の1950年のデータを付表2に示す。ブラジル全体では、おおよそ白人60、ムラート（黒人と白人の混血）25、黒人10%で、アジア系は1%以下となっていた。またAI工場のあるリメイラ市のエスニック構成は、おおよそイタリア系40、ポルトガル系35、ドイツ系5、黒人・モレーナ10、バイアーノ（ブラジル東北部出身者）5、アラブ・アジア系その他5%（内日系人0.3%）であった。

このような背景下、ブラジルでは出身としてのエスニックは強く意識されていたが、エスニックによる差別はあまり見られなかった。ただムラートも含め黒人に対してだけは明確な差別観があり、結婚のパートナーも皮膚の色で決まるほどであった。このような差別には、過去の奴隷制度の影響も強く残っているが、エスニックによる大幅な収入差も大きく影響していると言われていた（付表3）。毎年のリメイラ市創立記念日でも、リメイラ市民が黒人系を除く8つのエスニックグループに分かれて、バザーの売り上げとミス・リメイラの選出を、グループ間で仲良く競い合う様子が見られた。

村田は一般従業員の採用に関する限り、アメリカやマレーシアでの採用原則に習い、リメイラ市の住民のエスニック比率に沿った採用を人事・渉外部長に求めていたが、その指示にしたがって人事・渉外部が黒人やモレーナを採用しても、2～3ヶ月の内にほとんど全員が就労現場で職務不適格と判定され、守衛以外に黒人系の従業員は1人も残らなかった。

### 日系人

日系人については、大部分がコーヒー園の契約下層労働者として移住してきたために、

---

<sup>4</sup> ブラジルのエスニック構成：ブラジルは「人種のルツボ」の国として知られ、リオのカーニバル風景の報道から、チョコレート色の混血人種国家のように理解している日本人が多いが、実は白人中心の国家である。

ブラジルの原住民はインディオであるが、中米やペルーのような高度な文明を築いてはなかった。16世紀にポルトガルの植民地化した後、約150万人と推定されるインディオは次第に過重な労働や、奥地に追いやられるなどして衰退し、現在ではアマゾン流域を中心とする保護区に30万人前後が生存するにとどまる。一方砂糖のプランテーションなどの作業に、1538年以来アフリカ黒人が奴隷として導入され、その数は約330万人前後と推測された。

1888年の奴隷開放後には、多くの移民が主に欧州から導入されたが、1973年までの概数は付表1の通りである。ポルトガル、イタリアが多く、スペイン人がこれに次ぐ。イタリア政府がブラジル側のイタリア移民の処遇問題で一時移民を禁止したため、その代替労働者として日本人移民が募集され、1908年の笠戸丸による第一陣の到着以来、1973年までに20万人を超えるに到った。

当初は悲惨な立場に置かれ、中には身の破滅を招いた人も数えきれなかったと言われている。しかし持ち前の勤勉性や向上心で、農業分野でも成功した人が多く、一方農業に見切りをつけて都市部に出て成功した人もいる。いずれも子弟に高等教育を与える努力を惜しまなかったために、A I社がブラジルに進出する頃には、二世層が活躍する時代になり、またブラジル社会で高く評価されるエスニック層を形成していた。人材の輩出状況については、1978年の朝日新聞は付表4のように報じている。このような社会的評価と合わせ、日系人は家庭を大切にするとする評判から、日系人男性と結婚を望む白人女性も多かった。

日系人の数は1978年で、混血の三、四世まで入れて78万人に達したが、約1.1億人のブラジルでは少数に過ぎず、その大部分は入国したサントスに近く、かつブラジル最大のサンパウロ州と、それに隣接するパラナ州に集中的に居住していた（付表5）。したがってこれらの地域では、日系人の存在、活動はかなり目立っていた。

ブラジル進出の日系企業にとって、日系人は便利な存在であったが、結局企業の人的資源管理上の有用性としては、ブラジル社会からの見られ方、受け入れられ方の外、日系人がどの程度ブラジル社会と係わりあいを持ち、如何に同化しているかにもよっていた。初期の移民は、地方のプランテーション内で日本人だけの集団に引きこもって生活するしかなかったが、農業の成功者や都市生活者が増えるにつれ、次第にブラジル社会との関係が深まって行った。特に1937年11月のバルガス大統領の新国家体制による日本語学校の禁止、第二次大戦での敗戦、一世から二世への世代交替等により、日本人のブラジル社会への同化は急速に進んだ。ただしその同化の状況は、それぞれの日系人の置かれた境遇や、職業などで著しい差異が見られるようであった。一世、特に農村地区の居住者は、現在の日本人以上に明治的日本人色を保持していた。一方二世、特に都市居住者や混血二、三世では、概してブラジル化が進んでいた。

村田がブラジル在任中に関心を持ち、色々観察した結果では、日本語の下手なものほどブラジル化が進んでおり、日本語の全く出来ない人はいくら日本人に似ていても、もの考え方は非日系ブラジル人そのものであった。村田はかつてタイ勤務で異文化適応の必要性和難しさを体験していたので、日系人を採用する場合、もし事情が許すならば、巧くなくても日本語の出来る人材を採用して、必要なトレーニングをするのが適切であると思うようになった。

#### 日本とブラジルの組織体質の相違

村田が赴任前に色々な人に尋ねたところでは、ブラジルは西欧社会のコピーなのだから、基本的には欧米に進出する時と同じような企業経営を考えればよいとのことであった。しかし一口に欧米型と言っても、西欧とアメリカは同じではないと思われるし、西欧でも例えば英、独、仏三国間でもかなりの差が見られることを村田はある程度認識していた。それに加えて先進国と後進国の違いもあるはずであったから、結局は着任後自分で良く調べ

るしかないと考えていた。

以下はブラジル赴任後4年の村田の、現在の認識である。

勤労上のコミットメントの対象は、企業になく仕事（専門）にある。ブラジルでは自分の生活、人生を守るために自分の専門を大切に、特定の企業やその中にいる人に執着しない。村田は着任当時、入・退職者の歓送迎会を当然のように開催しようとして、現地従業員から何故そんなことをしなければならないのかと聞かれ、びっくりしたことがある。

チームワークでなく、明確な個人職務責任・権限主義である。例えば採用時、どんな責任の仕事をいくらの給与でやるかを契約する。仕事の内容を決めなければ、採用は基本的に出来ない。被雇用者は決められた仕事が出来なければ、直ちに解雇される。村田は経理を担当する女子のクラークが、その退職補充に際し、たいてい1週間以内で引継ぎを完了して問題なく仕事を処理して行くのを目にして、自他共に半年や1年は見習い期間と考えている日本人の仕事のやり方は何なのかを考え込んでしまった。

業務指示はほぼ100%上意下達である。上司に逆らえば解雇の危険があるため、部下は大抵のことについては自分の意見を言わない。そのかわり上司と言えども部下の職務権限内のことについては口出ししないのがルールである。村田は初め善かれと思ってブラジル人の部下にアドバイスしていたが、ある時カーロス人事・渉外部長より、それは村田が当人の仕事ぶりに不満である意志表示ととられやすいと指摘され、その後止むを得ぬ場合以外には何も言わぬことにした。

ミスは容易に認めず、自己防衛上の主張は遠慮しない。解雇は容易に出来るが、多くの場合労働裁判所<sup>5</sup>への告訴に持ち込まれる。村田は何時も5～6件ほどの不当解雇事件の被告の立場にあった。ただし村田はベテラン弁護士を顧問に委嘱して解雇の正当性の立証に務めてきており、100%勝訴の実績を持っていた。

能力給（職務給）が基本である。日本的年功序列給は当然ながら存在しない。能力も職能で見ず、職務とその実績による。基本的には定期昇給もないし、そのための査定も行なわない。ただし定められた職階に対する昇級・昇進のための評価は行なわれ、また平均半月分程度のXマスボーナスへの、査定に基づく業績反映は認められていた。

外部労働市場社会である。買い手市場のため、激しい移動はなかったものの、終身雇用制度は大企業には見受けられず、解雇も自由な反面、処遇に不満があれば転職も自由であった。村田が驚いたことには、勝手に辞めていった転職者にも在職中の勤務状況についての推薦状を本人から求められることが多く、その場合お互いに大らかに、マイナス面の記述は避け、プラス面だけを強調して推薦するのがエチケットのようであった。

内部昇進による人材活用は行なわれていたが、内部に適材の見られぬ場合、外部からの

---

<sup>5</sup> 労働裁判所：ブラジルでは労務、特に解雇に関する告訴がきわめて多いのと、その審査の迅速性が求められるところから、地方裁判所の下部機関として設置されていた。原告、被告側ともに不服のある場合には順次上告出来たが、大部分はここで結審した。

採用は自由であり、こだわりもなかった。

学歴・身分格差は大きかった。西欧社会の伝統を踏襲し、また高学歴者がきわめて少数であるため、企業内でも職務や学歴格差が明確に存在し、「四民平等、職業に貴賤なし」に馴染んでいた日本人出向者が、常に戸惑うところであった。

親密な人間関係をつくる場合は、ブラジル人から見ればそれは企業ではない。企業は単に給料を稼ぐ場であり、社内の仲間も何時別れるかもしれない存在に過ぎない。したがって社内に深い人間関係は形成されない。しかし人間は一人では生きられず、また社会的にも不利である。そこで日本人が社内の人脈を大事にするように、身内、学校仲間、近隣の人、色々なクラブ仲間（ゴルフのクラブ会員はその一つ）などに人間関係を築く努力を惜しまない。

ブラジル人は技術的には後進的であっても、逞しいビジネスマン達であった。村田はしばしば華僑の経営者達との類似性を感じた。明るく楽しい人達だが、ことビジネスとなるとタフ・ネゴシエーターであった。村田が着任した時、前任の山下が真っ先に「村田さん、ブラジルには親切な人は多いけど、お人好しはいませんよ」と忠告してくれたことを、村田はその後たびたび思い出すことになった。

#### ブラジルの教育事情

現地の人的資源管理上、現地社会の教育事情はきわめて重要な意味を持つ。高学歴社会であれば学校制度の選抜機能を利用して人材の採用選抜も楽であり、また採用後の就労訓練も、必要な実務・専門教育だけを施せばよく、基礎教育の手間が省けてそれだけ速く戦力化出来る。

一般的に後進国では教育水準が低いので、幹部候補の大学卒業者が少なく、特に技術系が不足し、ブラジルもこの例外ではなかった。ブラジルの学校制度は小学4年、中学4年の計8年が義務教育であり、3年の高校（一部は工専化）を経て4～6年の大学（専門で異なる）に進むようになっていた。しかし1987年のブラジル統計庁の統計でも、就学者中義務教育以上は16%に過ぎない。日本の23倍の国土に1/10の教育予算で対応しなければならぬブラジルでは、義務教育校への通学が困難であるための未就学も20%に達し、リメイラ地域でも工場作業員に志願してくる者の半ばは文盲に近かったが、逆に低学歴者の中には経済的事情で進学出来ない資質の良い人材も多かった。

#### 味の素社の海外人的資源管理

味の素社は戦前から海外事業経営の経験を持ち、国内でもいくつかの外国企業との合併事業があり、経営管理層に多くの海外勤務経験者がいた。付図1に示したように、A1社のブラジル進出当時の味の素社の海外事業は、アメリカ帰りの専務取締役の下、アジア地区、欧・米州地域をそれぞれ担当する事業部の海外第一事業部、海外第二事業部と、海外法人の生産・技術面を担当する海外技術部で運営されていた。

したがって日本と海外の組織体質や、人的資源管理の相違は比較的良く理解されており、基本的には現地事情を尊重し、日本側がそれをフォローする方針が定められていた。ただし経営の主導権は日本の本社が完全に掌握していたので、持ち株比率が50%を超える海外法人では、トップと主要幹部の過半数は日本からの出向者が占めていた。その結果下級管理層以下の人事管理では主に現地慣行が尊重されたが、中間管理層以上に日本的管理特性がある程度持ち込まれるのは、避けられなかった。 5

また日本の本社と海外法人との間では、常に膨大な書類とFAXのやりとりがあった。この際英語圏からの英語での交信はある程度許容されたが、それ以外の外国語圏では現地使用語での交信は出来なかったから、日本本社とのビジネス・コミュニケーション上からも、海外法人では日本人が主要幹部のポジションを占めざるを得なかった。 10

A I社のブラジル進出当時は、味の素社の海外派遣日本人総数は120名前後になっており、事務系、技術系ほぼ半々であった。

#### 派遣人事

味の素社は長く海外事業を行なって来ていたため、事務系では計画的に海外要員の採用、育成が行なわれ、語学留学制度もあり、海外畑の人材プールもあった。会社は海外部門の要員を何度も海外勤務に派遣するが、定年まで責任をもって育成と活用に努めたので、社員は安心して海外勤務に専心することが出来た。A I社でもサンパウロ本社には、社長はじめ何人かの外語大卒業者がおり、営業の大塚はブラジル南部のポルトアレグレ大への語学留学派遣者で、現地の同窓生と結婚していた。 15

一方技術系では、海外に長く派遣しておく、日進月歩の技術の進歩について行けなくなる危惧があった。また味の素社の海外工場では激しい国際競争に勝つために、常に最先端の技術を移転しており、新技術を知らない技術者は海外でも活用に限界を来した。そのために技術系の人事では特に海外専門要員を作らず、技術に加えて組織管理の経験もある人材を、その都度必要に応じて人選し、任期も3年から5年に限定し、なるべく同一人の反復を避け、交替で派遣するように配慮していた。人選についてはある程度本人の意向を尊重し、また内示後3ヵ月程度の日本での必要な準備や勉強のチャンスが与えられた。 20

しかし海外事業の発展により、次第に派遣者が増えてきたこと、現地の成長と共に派遣者の質が問われ始めたこと、日本の生産部門の合理化が進み、研究開発部門が拡大したことなどにより、次第に候補者プールが縮小し、適材の派遣に困難を感じ始めていた。 25

なお現地派遣後は、通常2～3ヵ月の引継ぎ期間を置いて後、ライン長に任命することが多かった。 30

#### 現地採用者と育成システム

一方現地採用者については、役員や本社要員には必要次第で様々な人材を起用し、工場でもスタッフ部門の多くは同様であったが、生産ラインの幹部については、味の素社がアミノ酸の世界のパイオニアであったこともあり、現地にその専門家がいなかったから、社 35



内育成を目指さざるを得なかった。したがって新事業を計画する際には、原則としてどの海外工場も幹部要員に出来る限り現地学卒新人を採用し、日本に約半年程度の研修派遣後、さらに現地での準備を出向者と共に進めつつトレーニングし、操業開始時に中間管理職に任命、以降各人の成長の度合いを見ながら徐々に昇進を行なった。

日本的年功制や終身雇用制などに出向者が馴染んでいるため、その昇進は欧米企業に比べて遅くなりがちであったが、一方安易な解雇を避けて適材適所配置と社内人材育成を出来る限り考慮し、よほどのことがない限り幹部社員の解雇は避けた。国により差は見られたものの、現地学卒者にはこのようなやり方を受け入れない者と、好む者とに分かれた。その比率は進出地により異なったが、企業経験のない新人のほうが定着率が良いことは各地共通であったから、事情の許す限り新人からの採用、育成を試みることにしていた。

一般社員やブルーカラーについては、現地採用後能力のある人材は抜擢し、さらに下級管理者に任命する場合には、出来るだけ3～6ヵ月程度の日本研修に派遣した。味の素社の国際化は他社に較べ進んではいたが、その事業は中規模であったから、東芝や松下電器が持つような海外研修所を持たず、海外技術部に専門の研修担当者1名を置き、社内外の組織を活用した教育訓練に当たらせていた。

### 工場の人事・組織

日本からブラジルは遠く、ほとんどの日本人にとってはリオのカーニバル以外の現地事情にうとい。さらにブラジルで使われているポルトガル語は、日本人に発音は馴染みやすいが、ラテン語系の特徴として時制(tense)がきわめて複雑で、時制の使い方で教養の程度が判ると言われるほどで、本格的な習得は難しい。その上技術系の出向者にとって帰国後二度と使わない言葉をマスターする動機にも乏しい。ブラジルではその分現地幹部に仲介者として頼る度合いが増すが、その際A I社にとって二つの特殊な状況が存在した。

第一に、事業所の位置がたまたまサンパウロ州であったために、日系ブラジル人の採用が比較的容易に出来たことである。

第二に、生産を企画したMSGは、世界の各社が発酵技術開発で激しく競合しており、米州地域の輸出拠点として建設するA I工場には、最先端の技術移転が必要だが、中進国であるブラジルは、国内産業保護のために医薬・食品・農業関係の工業所有権(特許など)を認めず、新技術の保護がなかった。しかもライバルである台湾企業もほぼ同時に進出し、味の素社の技術情報の探索に熱心であった。そのライバル会社では、A I社をやめた人を積極的に採用し、また人材の引抜きにも意を用いていることが、村田にも伝わって来ていた。したがって防衛上、技術管理は出向者が責任を持って担当する必要があった。

このような背景もあり、初代工場長の山下は、技術系の部長(gerente)を全て出向者とし、課長(chefe)の多くと係長(encarregado)の一部に、日系ブラジル人を配置していた。

## 組織・人事上の問題

村田赴任以来4年間の取り組みで、生産の基盤は一応確立することが出来たと思われたが、その間組織人材面には大きな変化があった。日本人出向者も、現地幹部以下従業員も、おおむね士気は高く、表面的にはあまり問題はなさそうに思われた。しかし一歩踏み込んで点検すると、この4年間の間に起こった内部変化や、これから取り組むべき一層の増産、製品の多様化など、様々な新しい課題に対応するために、特に組織・人事面で手を打って置くべき様々な問題が発生していることに、村田は気がついていた。

### 日本人出向者

まず日本人出向者問題であった。当初約250人の現地従業員に対し、工場出向者は建設、試運転要員も含め15名に及んだ。その後現地従業員は300人に増えたが、建設の完了、操業の一応の安定化を見て出向者は出来る限り減員を計り、現在村田を含め6名に減少していた。全員が技術者である出向者の存在は不可欠ではあったが、味の素社の海外事業のますますの発展で新しい拠点開発に多くの人材の派遣が必要であり、東京本社からは、出来るだけ早い時期に一層の少数化が期待されていた。

しかしその一方で、出向者のローテーションが激しすぎた。操業に成功し、生産の安定化が期待出来るようになると、続々と第一陣の交替が始まり、村田の部下である5人の日本人出向者中、創業以来のベテランはすでに工務系の堀川のみで、それも2~3ヶ月のうちに西村と交替することが決定していた。すると最古参は赴任以来4年3ヶ月の村田自身となり、それに次ぐ古参は村田の約1年後に交替要員として着任し、3年5ヶ月になる製品系が専門の小林であった。もう一人の工務系の中山は、1年5ヶ月でようやく公私ともに現地に馴染んだ頃であったが、発酵系の金子が7ヶ月、製品系の伊田は4ヶ月に過ぎず、まだ現地に慣れてはいなかった。技術系の平均出向期間は4年前後であったから、なんとか現地に慣れるのに最低1年は必要であることを考慮すると、村田以外に5人に減った出向者グループの現地工場管理力は相当低下しており、今後の組織運営の苦勞が予想された。堀川帰国後の組織編成は、付図2のように予定されていた。また日本人出向者のローテーション状況は、付表6に見る通りであった。

出向者人事にはもう一つの根本的な問題があった。それは日本側の海外赴任適任者の不足のために、適材の派遣を常に期待することがすでに出来なくなっていたことである。海外工場要員としての資質要件はいくつも挙げられるが、出向者の大部分が現地で組織の管理者になるため、とりわけ組織の管理経験が重要であった。しかし先述の背景から、日本で組織管理の経験を持たぬスタッフ部門の人材の派遣が、ライン担当予定者についても止むを得ず行なわれ始めていた。村田は第一陣との交替派遣者について、現地工場の立場から現場経験者派遣の要請を、東京本社に何度も強く行なっていた。しかし結果的に村田の

下に来た新しい出向者中、現場の経験者は小林、伊田の2名だけで、中山、西村は工場スタッフ、金子は中央研究所の研究者からの起用であった。このうち中山、西村は組織の長として赴任するにせよ、ライン色の薄い工務・原動部門やスタッフである技術部門の担当なので、一応対応可能と思われたが、研究所出身の金子はもっとも重要な製造工程の管理者に予定されていただけに、初めから不安が大きかった。

金子部長は日本では課長職位にあったが、製造現場の経験がなく、出向前のポジションは中央研究所の主任研究者であった。開発に詳しい優れた技術者ではあったが、それだけに技術については自信があり、自己主張を譲らぬ傾向があった。このような事情を考慮して、ライン長への就任に村田は通常の2倍の4ヵ月の引継ぎ期間を置く配慮をした上で製造1部長に任命していたが、成長してきたブラジル人の組織管理が問題なく出来るかどうかを、村田は心配していた。

### 日系ブラジル人学卒幹部

問題は出向者だけに限らなかった。A I工場建設時に将来の幹部として採用し、日本にも長期研修に派遣して育成した製造部の日系二世の学卒者である課長3人は、それぞれに創業以来貢献し、成長していたが、その差が次第に目立ち始めていた。能力主義を明確に現場に適用しているA I工場では、幹部だからと言って何時までも同じ扱いにしておくことは出来なかった。発酵課のルイス課長は技術的に優秀であったが、組織の管理にもきわめて優れた能力を示し始めていた。製品2課のキタニ課長は、無難に任務をこなしつつ温厚な性格で現場の統率も良かった。しかし製品1課のハヤシ課長は、技術的には有能で出向者には評判がよかったが、意外にも現地従業員には人望がなく、最近その問題が次第に担当組織外でも話題になり始めていた。

もう一つは、この製造部門の日系人課長の登用問題であった。ルイスやキタニ課長はすでに入社以来7年目となり、生産管理者としても一人前に成長し、ブラジルの実情では学卒幹部にふさわしい一層の昇進を考えぬと、他社に転出する可能性が高まって来ていた。また事務部門に入社したカーロスは、他社経験はあったが、遅れて入社したにもかかわらず当初より部長として任用されており、登用の公平性について技術部門の現地幹部に不満を招く恐れもあった。

### その他の現地管理者

その他にも、拡大する業務に対応する人材不足が気になる部門が、いくつか出始めていた。操業後分離し、独立事業部化した飼・肥料部には、当初予定した現地幹部がいなかったため、飛込みで応募してきた工業専門学校卒の他社経験者である白人系ブラジル人ビトーリオを採用し、係長を経て課長にした。当初はその現場感覚が評価されていたが、新しい飼料の開発を推進したり、ブラジルでも問題になってきた環境保全対応もこの部門の管

轄にするなど、部門担当業務が拡大するにつれ、彼の管理能力の限界を関係者が感じるようになった。

村田は将来の発展を見越し、補強する幹部候補要員として、すでに何人かの学卒、工専卒の人材の採用にも努力して来ていた。しかし6名の採用者中、すでに白人系の学卒者1名と工専卒者1名が転職し、現在日系二世の学卒者オビセ、ヨシハラ、ジョージの3名と、白人系の工専卒者エリックを、スタッフとして育成中であつた。このうちジョージとエリックは工務・原動部門の補強要員で、技術部のオビセ、ヨシハラが、飼・肥料部を含む製造部門で今後自由に活用出来る予備軍であつた。

### 経理部門のピーク問題

事務部門には課長は置かれていなかったが、人事・渉外のカーロスと経理のヨシオカ部長の下、少人数のスタッフでほぼ問題なく業務を果たして来ていた。ただ経理の月次決算時のピーク対策だけが、業務の拡大につれ次第に問題になりつつあつた。工場の経理部門のメンバーは、日本の大学を出てから移民として渡伯してきたヨシオカ課長と、ベテランのブラジル人ルイス会計係長、パウロ税務係長、それに女子事務員数名から成っていた。当初はこれで間に合っていたが、業務が拡大し、経理、給与、製造原価の計算や、在庫の集計などの他、インフレ下の税務やB E F I E X申告作業も膨大になってくると、毎月初めにサンパウロ本社の経理部からの応援を依頼するようになっていた。その上日本の本社からは、海外月次実績検討会の開催日を早めるので、月次報告を翌月の1週間以内に送るよう要請があり、村田はブラジルにもいよいよ経理部門を手始めに、管理全般にコンピュータの導入をするべきだと決心した。しかし味の素社の海外工場で、まだコンピュータ導入の実績はなく、一方ブラジル政府は重要産業の発展保護のために、コンピュータの輸入を禁止していた。したがって日本からフルシステムを持ち込むことは出来ず、ブラジル製オフコンの手当てから自社用ソフトの開発まで、A I工場が自主的に開発する必要があつた。

村田がヨシオカ課長に打診したところ、導入に強い関心と意欲を示したが、経理部門のメンバーだけではソフト開発は無理なこと、そして新興コンピュータ会社の中では、経理関係に関する限りScopus社が世間の評価も高く適当と思われることなどの意見を述べた。

### 出向者による問題の検討

村田は8月に入ると、新任の西村に業務を引き継いで来月帰国になる技術部長堀川の個人的な送別会をしたいと言う理由で、リメイラ市内の個人アパートに出向者全員6名を招待した。そして夕食を済ませ気分がほぐれたところで、これからの組織・人事について各

人の意見を聴取した。

村田「いよいよ堀川さんも帰国となり、長くいるのは私と小林さんだけになる。2人も何時までいるかは判らない。出向者も堀川さんの帰国後は私を入れて6人になってしまうが、これからはさらに少数化を目指しつつ、AI工場の運営管理を一層強固にしていく必要がある。」

今日は良い機会なので、短期、長期両面から今後の組織編成や人事、人材の育成などをどうして行くべきかについて、十分な討論をしておきたい。ここでの意見は直ちに運営に反映されるので、そのつもりで真摯な意見をお願いしたい」。

村田「まず製造部の3人の課長のこれからをどうしたら良いと思うか。特にハヤシ課長の扱いについて意見を聞きたい。」

伊田製造2部長「ハヤシ課長に部下がついて行かないので困っている。指示も徹底出来ず部下のモラルも低い。最近ハヤシ課長担当の課で退職率が一番高くなっている。彼は技術面では優秀だが、ラインの長には全く不適任である」。

小林飼・肥料部長「多少彼を弁護すれば、出身家庭が地方の農業経営者で、農場で作業者に一方的に命令して仕事をやらせるくせがついてしまったと聞いている。ブラジル系の会社ならそれでも通用するはずだが、ここでは5年間で我々の平等、コンセンサス経営パターンにみんなが慣れてきているので、ハヤシ課長の態度に不満が出る一つの原因になっていると思う」。

村田「ハヤシ課長を技術部のスタッフとして活用してはどうだろうか」。

堀川前技術部長「現地生産工場の技術面は、本来技術を導入する我々出向者がリーダーシップを取らねばならぬ任務なのだから、彼を技術スタッフにした場合補佐的な役割にとどまり、将来昇進の可能性が少なくなる。他の二人との差がつけば、面子からも彼は辞めるだろう。先のことを考えれば早く辞めさせた方がお互いのためではないか」。

小林「そうすると、長く努力してきた従業員をAI社は尊重すると言ってきた我々の言葉が、嘘にならないか。彼も一所懸命努力して来たのであり、過去に功績があることだけは間違いない」。

伊田「ハヤシ課長の問題を提起したが、簡単に役職から外すことだけを議論してもらっても困る。代替りの人材をどうするかが問題だ。同じ製造2部のキタニ課長は良くやっているが、まだハヤシ課長の後を兼務させる負担には耐えられないだろう」。

村田「カーロス部長とルイス、ハヤシ、キタニ課長の処遇差に不満があるようにも聞いているが、どうなのか」。

金子「これまでは良かったと思うが、3人が一人前に成長した今では、同じ学卒で、しかも会社設立時からのメンバーでもあり、カーロス部長との差は解消すべきだろう。工場の本業は生産であり、生産部門が事務部門より不利に扱われるような印象を持たれると、だれかが辞めてしまう心配がある。その場合、ルイスやキタニ課長のような人材の採用や

短期育成はまず不可能と思う」。

中山工務・原動部長「でもルイスやキタニにラインの部長を譲り、我々がスタッフになると、現地の管理者はめったに報告や相談に来ないから、出向者が現場を掌握出来なくなる危惧がある。現地の組織体制がどうであれ、出向者は日本の本社に対して全責任を負わねばならないから、我々が板挟みになって困ることにならないか心配だ」。

5

村田「しかし出向者のさらなる少数化が期待される中で、近い将来さらに大型の増設が必要になると予想されるので、今から現地人材による組織強化を計っておく必要がある。現在技術部で育成中の2人の幹部候補者もそろそろ活用出来ないか」。

堀川「オビセ、フジワラは2人とも優秀で、A I社にも多分馴染んでくれそうだ。オビセは技術より組織管理者向きで、現場センスも良い。フジワラは組織との折り合いも良く組織管理も出来るだろうが、本人が技術志向なのでスタッフのまま活用して行った方が良いのではないか」。

10

小林「飼・肥料部のビトーリオ課長は泥臭い現場型なので、肥料だけをやっていた当初はとても良かったのだが、飼料や環境保全まで業務がどんどん拡大してきているので、今では業務をこなしきれなくなっている。彼には定形型の業務以上は期待出来ない。しかし組織内には人材も乏しく、今後問題である」。

15

村田「ビトーリオ課長を日本に研修に派遣して能力アップを計れないか」。

小林「もちろんある程度の向上は期待出来るが、それ以前に彼の資質の問題もあるので、今後の登用には限界があるだろう」。

伊田「それなら製造2部のワルジル係長も日本研修の対象にして、育成を考えて欲しい。彼は義務教育だけで、まだ職長から昇格して間もないが、仕事、リーダーシップともに抜群で資質は十分認められる。組織内では一目置かれているし、日本的感覚にもついて来られる。将来課長で活躍出来る人物である」。

20

金子製造1部長「製造1部のロペス係長も同様なので、同じに扱ってもらいたい」。

堀川「2人とも良い資質を持つのは判るが、昇進や処遇は学卒1期生とのバランスを考えないといけない。組織全体の管理上の問題だ。彼らでもまだ課長なのだから」。

25

小林「味の素社らしいやり方はして行くべきだが、学歴格差の大きいブラジルだから、社会的、社内的反応も慎重に考慮しないといけない」。

西村新技術部長「まだ来たばかりで発言権はないのだが、素朴な疑問を二つ挙げたい。まず我々にとっては便利だが、幹部に日系人が多すぎないか。もっと非日系ブラジル人を登用しなくて大丈夫なのか。また平素からもっと余裕を持って、幹部候補者を多く採用し育成しておくべきではないか」。

30

村田「日系人の登用問題については私も気にしないわけではないが、日系人以外に日本語の通じる人がブラジルにはまずいないから、活用せざるを得ない。我々皆が着任してすぐにポルトガル語で仕事出来るのなら話は簡単だが、これまでにそう出来た人は山下前

35

工場長と小林さんしかいない。現地幹部に頼るとして、非日系ブラジル人学卒者の活用を考えても、彼らは引く手あまたなのだから、採用後日本語をマスターするまで耐えきれないだろう」。

小林「私はイタリア工場に赴任した時に、イタリア語しか通じなかったから止むを得ず苦勞して覚えたが、1年以上仕事にならずに困った。ここで私がポルトガル語を使えるのは、イタリア語と同じラテン語系で覚えやすかったと言う特殊事情によっている」。

堀川「山下工場長は、まだ東京本社の建設班時代からずいぶん熱心にポルトガル語の勉強に励んでいた。ローテーション人事ではそれだけの時間的余裕はまず与えられないだろう」。

金子「我々のやっているのはハイテク装置産業であり、オペレーターのマニュアルも日進月歩で、常に変えて行く必要がある。とても我々が片言のポルトガル語を覚えて出来ることではない」。

小林「村田工場長になってから、幹部候補として日系人以外の採用にもかなり努力したが、面接に来た志願者の中でこちらが欲しい何人かは他社に取られてしまい、結局今のエリック以外は日系のオビセ、フジワラ、ジョージが残っている。初めから日系人だけを選んだわけではない。またカーロス部長が今兼務している人事課長の前任の非日系ブラジル人課長は、事務系の採用人事で活躍したが、その後チームワークが全く出来なくて止むを得ず山下工場長が解雇している」。

村田「A I社の幹部の給与水準は少なくとも世間並かそれよりも良いし、リメイラ地域ではかなり良いと言える。しかし現地企業では高い管理レベルを求めない事業が多いのと、学卒者優遇で、すぐに彼らを高い役職につけるので、どうしても我々が雇用確保上不利になる。国際市場相手の生産を目指す我々は、一定のレベルまでトレーニングした後でないと彼らに管理職を任せられないし、また味の素社の組織運営に馴染んでもらう期間も必要だ。彼らの方では短期にはっきりしたポジションを与えてくれなければ、いくらでも採用してくれるところはあるのだから、学卒者を予備軍としてプールしながら育てて行くのは特に難しい」。

金子「私もまだ来たばかりの時は、味の素社は社会的にも当然知られた企業だと思っていた。しかしブラジル人に“味の素”の家庭使用の習慣はなく、またA I社は輸出中心なので、ブラジル国内ではほとんど知られていない。ブラジルで“AJI-NO-MOTO”と言えば、“AHINO-MOTOR”つまりアヒノ自動車会社と思う人が多いと聞く。日系人だけが親の一世が日本にいた時の“味の素”を覚えていて、その奨めで良い人材が志願してくれているのが実情のようだ」。

村田「皆の言う通りなのだが、しかし日系人偏重でよいのかと言う西村さんの提起した問題は、今後検討すべき重要な課題であると思うので、改めて私の考えを伝えたい。

まず出向者や日系二世の登用状況だが、5年前に日本在外企業協会が調査した戦後のブ

ラジル進出日本企業約400社の、幹部への日本人、日系人の登用度と比較すると、AI工場の現状はその平均よりは低く、他社より行き過ぎた日系人の登用をしていないことは間違いない。またこれまでに日系人を多く活用してそれが直接問題になった企業例も聞かない。この工場の出向者がローテーションの激しい技術者だけであることも考慮すれば、我々も多くの先例に習い、必要な日系人の活用は行なっていた方がメリットがあると思  
うし、日系人も、日系企業の進出で登用されるチャンスが増えたと喜ぶ人が多いとも聞いている。この資料を参照してほしい（付表7）。 5

しかし将来を考えると、現在のやり方をそのまま続けて良いとは言えない。日系人もこれからは次第に三世の時代になる。三世にはもはや日本人的感觉を期待は出来ないから、人材の採用、育成、活用や組織運営のあり方、出向者に求められる要件なども、基本的には徐々に変えて行かざるを得ないだろう。我々には今からそれに対応して行く責任がある。 10

次に学卒者の余裕の保持だが、ここはブラジルであり、現状は日本の明治後期に近いと思ってもらいたい。学卒者の属するエンジニア協会では、初任給を最低賃金の8倍以上と決めているし、カーロス部長の年俸は諸君の出向給より安くはない。ここは東南アジアとは異なり、上級幹部の給与は日本より高いと考えなければならない。また学卒者には現地企業以上に満足出来る具体的なポジションを与えられなければ、彼らをスタッフとしての処遇で長く引き止めておくことは難しい。世界最安値で輸出出来る生産基地であることが求められるAI工場として、ここではどうしても必要最少人数の学卒者を無駄なく育て、フルに生かして行く配慮と努力が必要である」。 15 20

## 工場長の行動

村田は早速その翌日から、これからの出向者や現地組織、人事に関する改革案をまとめるべく、聞き込みが二次的な問題を招かぬように注意深く配慮しながら、精神的に現地幹部にも必要な現状確認や意見の聴取を行なった。また改めて個別に必要な出向者とも話し合いを続けていたが、その時帰国前の堀川前技術部長から次のような話を聞いてショックを受けた。 25

堀川「実はもう帰国なので、後はお任せして黙っているつもりでしたが、先日の話し合いで今後の人の問題の重要性を改めて認識したので、ぜひお伝えしておきます。約2週間前のことですが、金子部長とルイス課長が仕事の話をしていた時、激しい口論の後ルイス課長が憤然と席を蹴って退席してしまったところを、偶然目にしました。考えてみるとこんなことは一度もなかったことすし、あの温厚で分別のあるルイス課長が上司に反抗したのはよほど我慢出来ないことがあったと思いますよ。金子さんは工場は初めての経験ですし、ここにもまだあまり慣れていないので、現地の人との仕事のすすめ方について、事 35



前にもっと我々に何でも相談してくれると、アドバイスも出来るのですが」。

村田「大事な話を聞かせてもらった。なるべく早く善処したいが、狭い組織のことで誰にも傷をつけたくはないので、しばらくはこのことを堀川さんの胸にしまっておいてほしい」。

村田はとりあえず事件が話題に登らぬように対応しながら、これを放置出来ぬ重要な緊急課題と考えて、組織、人事の改革を急ぐことにした。上司の指示には基本的に何でも服従のブラジルでのこのような事件は、決して見逃せぬ問題であった。しかしすぐ代わりに出せる現場のベテラン発酵技術者は日本に見当らず、また日本の終身雇用、集団性重視の組織風土下で、派遣されて間もない人材のキャリアに傷が付くような処遇をすれば、本人の将来に重大な影響を及ぼすだけでなく、村田の管理者としての能力も疑われることになりかねないので、A I社側だけで対応するしかないと思われた。

この点に苦慮しつつ、村田は将来のことも考えながら急遽改革案をまとめた。そこで村田は早速サンパウロのA I社長と協議した上で、味の素社の海外技術部長に承認を得るための行動を開始することにした。

付表1 1820～1973年間のブラジルへの国別移民数

エスニック	移民数	構成比
ポルトガル	1,682,667人	31.1
イタリア	1,617,896	29.9
スペイン	698,068	12.9
ドイツ	260,205	4.9
日本	225,660	4.2
その他	933,687	17.1
合計	5,408,183	100.0

出所)Anuario Estaistico do Brasil(1975年)

付表2-1 ブラジルのエスニック構成(1000人, %)

人種	1835	1872	1890	1940	1950
白人	845(24.2)	3,787(38.1)	6,302(43.9)	26,172(63.4)	(61.7)
黒人	1,987(57.0)	1,959(19.1)	2,097(14.6)	6,036(14.6)	(11.0)
ムラート	648(18.6)	4,188(42.1)	5,934(41.4)	8,744(21.2)	(26.5)
アジア系	-	-	-	243(0.5)	(0.6)

出所)Rolle E. Poppino, Brazil, 1968, p. 198およびIBGE, Brazil Today, 1967, p. 20

付表2-2 バイア州、サンパウロ州のエスニック構成(1950年)(人, %)

人種	バイア州	サンパウロ州
白人	1,428,685(30)	7,823,111(86)
黒人	926,075(19)	727,789(8)
ムラート	2,647,108(50)	262,669(3)
アジア系	156 (0.0003)	276,851(3)

出所)IBGE, Anuario Estatístico do Brazil, 1950.

付表3 ブラジルのエスニック別年収差（1980年頃：男子）

エスニック	年収
白人系	100ベース
黒人系	30
アジア系	120

出所)在伯日本商工会議所調査

付表4 ブラジル日系二世の活躍状況（人）

「政治家」		「法曹界」	
大臣	1	判事	5
州長官	1	検事	4
連邦議員	5	弁護士	800
州議員	5	「公務員」	
市長	13	税務署長	1
副市長	14	教育視学官	3
市会議長	15	税務監視官	32
市会議員	137	教師	1,500
「学者」		「医師など」	
博士	50	医師	800
大学教授	18	歯科医	800
助教授	23	薬剤師	700
助手	150	「その他」	
「軍人」		技師	1,000
陸軍大佐	1	経済学士	1,200
大尉以上	15	大学卒業生	10,000
少尉以上	500	在学生	6,000
海軍大尉	2		
少尉以上	5		

出所)「朝日新聞」1978年6月18日

付表5 ブラジル国内の日系人分布（1958年）（人，％）

州	人数
サンパウロ	325,520(75.68)
パラナ	89,097(18.16)
マツトグロッソ リオデジャネイロ	} 8,886( 2.06)
グアナバラ	5,803( 1.35)
パラナ, アマゾナス	5,227( 1.21)
ミナスジェライス	2,878( 0.67)
ゴイアス	1,793( 0.43)
その他	1,765( 0.41)
不明	166( 0.00)
合計	430,135(100.00)

出所)ブラジル日系人実態調査委員会「ブラジルの日本移民」東京大学出版会, 1965年

付表6 A I工場在籍日本人出向者の人事特性と着任年・月

名前	現地役職	着任年月	学歴	現場経験	海外経験	社歴
村田	工場長	78.02	大学・農化	有	有	25年
金子	製造1部長	81.10	大学・農化	無	無	17
小林	飼肥料部長	79.01	大学・農化	有	有	17
伊田	製造2部長	82.02	工専・工化	有	無	12
堀川	前技術部長	77.09 ~82.09	大学・化工	無	無	20
西村	技術部長	82.07	大学・化工	無	無	14
中山	工務原動部長	81.03	大学・機械	無	無	13

付表7 ブラジル進出日本企業の日本人・日系人経営管理者登用率  
 (戦後進出の434社対象：1977年)

分類	日本人+日系人	日本人	日系人
製造業	65.2	32.3	32.9
非製造業	76.2	29.9	46.3
A I工場	58.6	20.7	37.9

注) 数値は全経営管理者中の比率を示す。

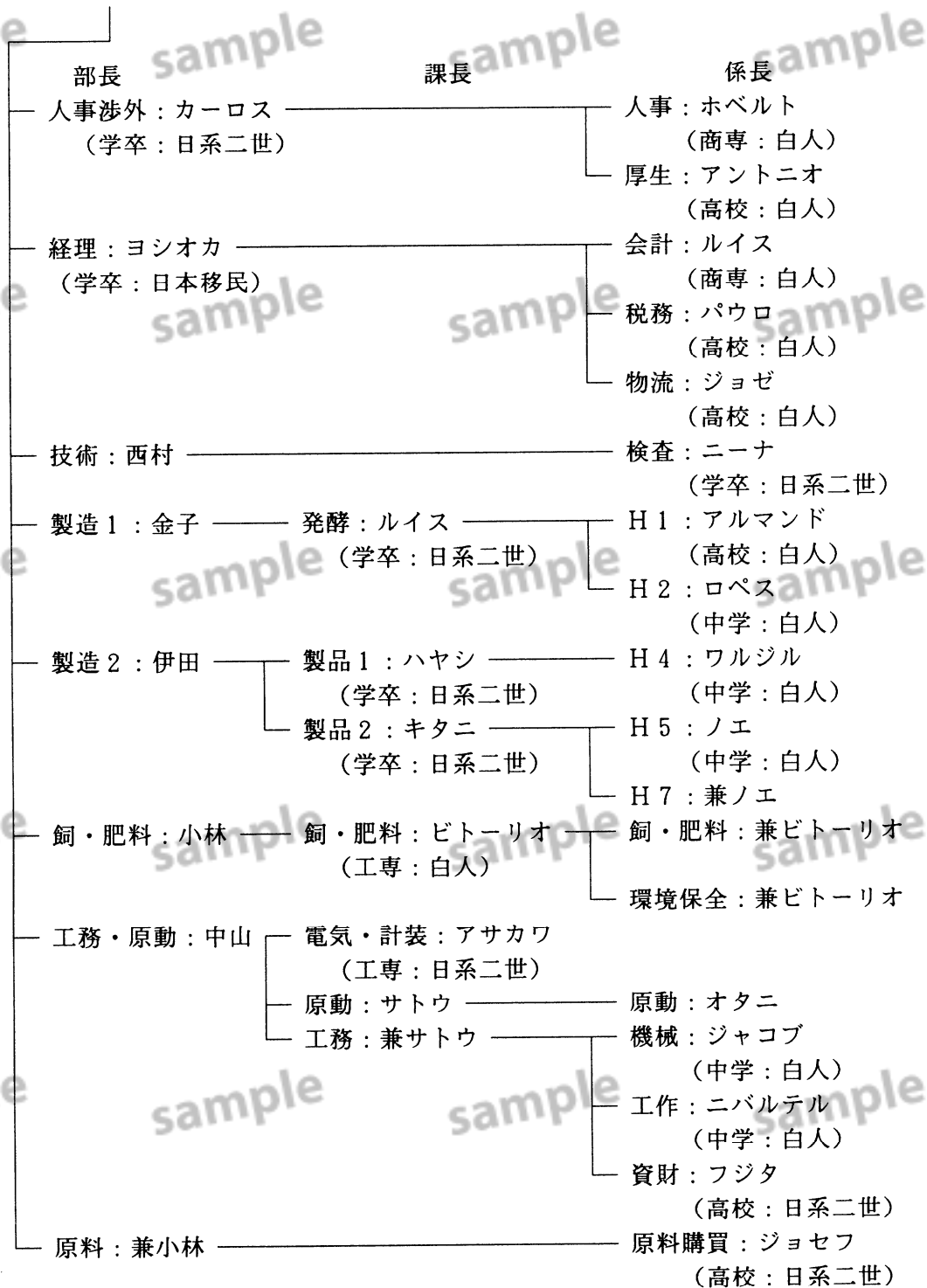
出所) 日本在外企業協会サバワ相談所「日本企業の実態調査報告」1977年

付図1 A I社の組織と味の素社との関係



付図2 AI工場組織と役職者（1982年9月）

工場長（取締役）：村田



[スタッフ]

技術部：係長待遇；オビセ（学卒：日系二世）  
 ：同；フジワラ（学卒：日系二世）  
 工務・原動部：同；ジョージ（学卒：日系二世）  
 ：同；エリック（工専：白人）

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.