

ブラジル

サンパウロ精密工具開発関連施設整備事業

地域開発効果等評価調査報告書

平成5年12月

国際協力事業団

ブラジル
サンパウロ
精密工具
開発関連
施設整備
事業
地域開発
効果等
評価調査
報告書

JICA
703
635
MIF
LIBRARY

鉦 開 投
J R
93-28

JICA LIBRARY



1121168171

ブラジル

サンパウロ精密工具開発関連施設整備事業
地域開発効果等評価調査報告書

平成5年12月

国際協力事業団

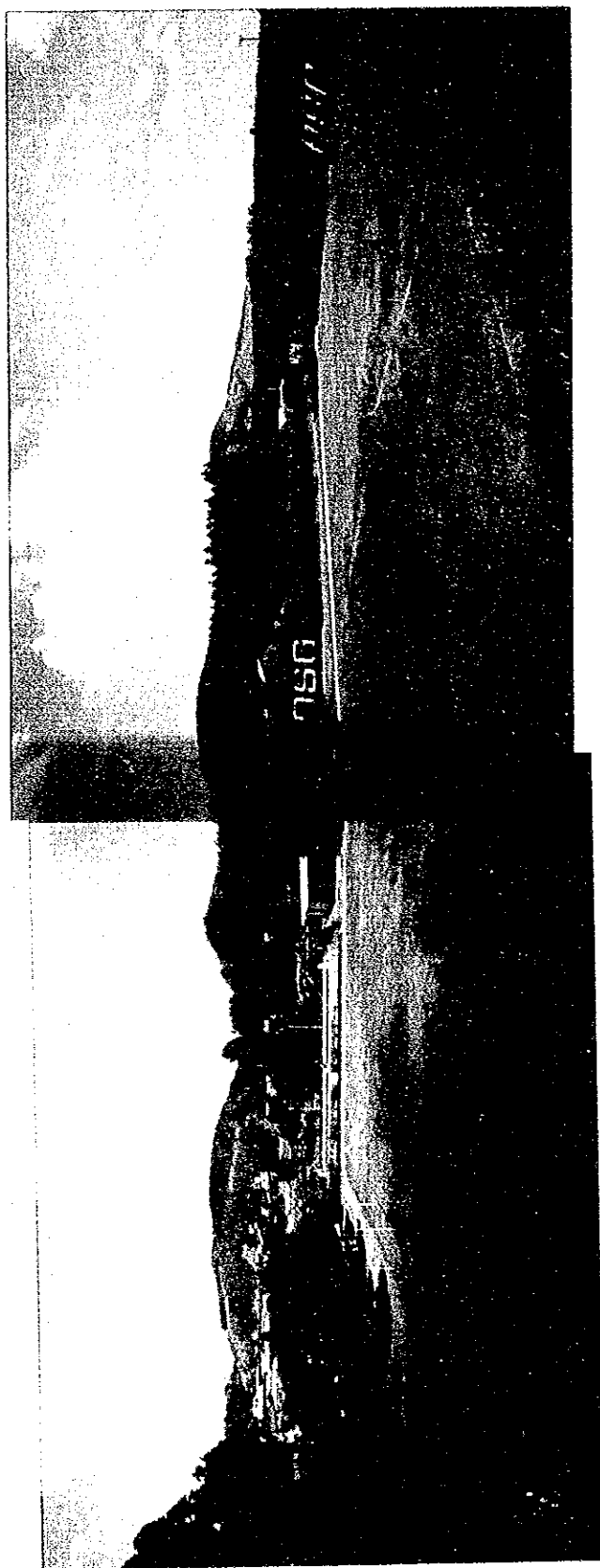
国際協力事業団

28128

調査対象地位置図



OFF社のサッカー場



(1993年12月)

目 次

要 約

第1章 調査概要	1
1. 1 調査目的	1
1. 2 調査の全体構成	1
1. 3 インタビュー対象者	1
1. 4 現地調査日程	3
1. 5 調査団の構成	4
第2章 対象事業の概要	5
2. 1 OFP社の概要	5
2. 2 OFP社への融資の経緯	8
第3章 分析の枠組み	11
3. 1 分析ステップ	11
3. 2 各ステップでの分析の視点	12
第4章 サッカー場を取り巻く環境変化の明確化	13
4. 1 ブラジルの概況	13
4. 2 サンパウロ州の概況	15
4. 3 ブラガンサ・パウリスタ市の概況	16
4. 4 OFP社の地域社会とのかかわり	17
4. 5 ブラガンサ・パウリスタ市住民のスポーツ施設利用環境	18
4. 6 ブラガンサ・パウリスタ市のスポーツ政策の変化	19
第5章 サッカー場の内部管理に関する検討	23
5. 1 サッカー場運営の目的	23
5. 2 施設の内容	23
5. 3 管理運営	25

第6章	サッカー場の外部影響に関する検討	29
6.1	利用規則	29
6.2	利用状況と地域社会への影響	29
第7章	総合評価	32
	添付資料	35

要 約

1. 調査概要

(1) 目的

本邦企業オーエスジー株式会社（本社愛知県）がブラジル連邦共和国サンパウロ州に設立した現地法人、OSG Ferramentas de Precisão Ltda.（以下OPF社、精密切削工具等の製造・販売事業）が、国際協力事業団の関連施設整備資金の融資（43,000千円）を受けて、1981年に建設した「サッカー場兼運動場」の、当該地域への開発・発展への貢献度及び今後の展望について調査を実施した。

(2) 方法

調査は、国内外で関連資料を収集すると同時に、現地にて、サッカー場の関係者（OPF社、施設の利用者、施設の所在する市関係者等）合計19名に対してインタビューを実施した。

2. 調査結果

(1) OPF社の地域社会とのかかわり

OPF社のサッカー場が所在するブラガンサ・パウリスタ市は、サンパウロ市の北方約95kmに位置し農業を主体とする地方都市である。OPF社は進出当初より地域社会との融和に重点をおいており、当市の数少ない企業として継続して雇用を創出し、技術移転という面でも貢献している。又、サッカー場の建設に加えてさまざまな地域活動を行っており、市の中で重要な役割の一旦を担うに至っている。

(2) 調査対象施設の現状

調査対象施設のサッカー場は1981年に建設されたが、その後、OPF社の独自の資金により、次の施設が増設され総敷地面積約27,000㎡となった。

- 多目的コート（ミニサッカー、テニス等の多様なゲームが楽しめる）
- 更衣室
- バーベキュー施設
- 研修センター

これらの施設／敷地は、OPF社が1980年に設立したOSG教育・文化振興財団（Fundacao OSG）に全て委託されている。基本的には財団が施設全般の管理運営の役割を担っているが、運用上、設備の管理は財団が行い、運営（利用事務等）はOPF社内の従業員の任意クラブ「グレミオ」が行っている。

財団は、OFFP社より税引き前利益の5%までを資金として受け、計5人の従業員が設備の全般的維持管理にあたっているが、設備更新などの決定はOFFP社が行っている。又、サッカー場の芝の管理に関しては、当施設の利用者の1つである地元のプロサッカーチームに委託している。

グレミオは、従業員からの会費（給料の0.5%）とOFFP社からの補助金（会費収入の総額に等しい額。ただし現在は、経営環境の悪化から中断されている）を主な資金として、施設の利用事務の遂行、簡単な修理、各種イベント（パーティー等）の企画運営を行っている。

当施設は、基本的には無料で誰でも利用することができる規則となっている。実際の利用状況は次のとおりであり、施設は全般的に利用頻度が高く、利用者の約4割が従業員以外の外部の人達である。

<定期利用者>

- 近隣の公立学校 …………… 週2回、3H/回
- 地元プロサッカーチーム …… 週2回、午前もしくは午後/回、年4カ月

<不定期利用者>

- 従業員/地域住民/…………… 週4～5回、平日2H/回、週末3～4H/回、
サッカークラブ/等 (週末はほぼ必ず利用されている)

(3) 評価

本施設は次の3本の柱を目的として建設された。

- 緑豊かな「公園工場」の具現化
- 従業員の福利厚生の実施による会社への定着率の向上
- 地域社会への貢献と融和

施設の内容、運営組織等は必ずしも当初計画どおりではなく、OFFP社の経営環境の悪化から財政的にも逼迫状況にある。しかし、管理運営方法の定着、効率化努力、及びグレミオ関係者の熱意より、建設の目的は達成され、設備及び運営の両面において行き届いた管理が行われている。

「公園工場」のコンセプトにそって敷地内には積極的に植林がすすめられ、美しい景観が実現されている。

OFF社の従業員にとっても有意義な施設であることは、グレミオの熱意ある活動によって裏付けられている。

OFF社のサッカー場が所在する市では、近年スポーツ環境の整備に積極的に取り組み始めたが、今だ不十分な状況にある。その中で、当施設は広く地域住民が利用できる施設として地域社会に貢献してきた。又、設備の増強、利用者層の拡大により当施設の地域における役割はさらに質的变化、拡大も見せている。

1) ステータス性

サッカー場は、市では数少ない公式試合規格であり、一般住民が本格的なサッカー競技が行える場を提供するのに役立っている。さらに、その設備の優良さから、近年地元のプロサッカーチームにより練習用として使用されるに至り、特別なステータスを持つ施設へと発展した。

2) 利用者の多様化と拡大

サッカー場に加えて多目的コート及びバーベキュー施設が増設されたことにより、本格的サッカー以外にも楽しめるようになり、利用者層を広げることにつながった。

3) 教育活動への貢献

利用者として、近隣の公立学校が加わり、施設を通して地域の教育活動にも貢献するようになった。

第1章 調査概要

1.1 調査目的

本調査は、開発協力事業としてオーエスジー株式会社（本社愛知県）のブラジル法人であるOSG Ferramentas de Precisão Ltda.（以下OFP社）が1981年に建設した「サッカー場兼運動場」について、事業終了後一定の期間経過した時点で以下の点について評価するものである。

- 1) 本事業が当該地域の開発・発展にどれだけ寄与したかを測定・評価する
- 2) 本事業の今後の発展方向を展望すると同時に、今後の融資制度の運用に資する資料・情報を収集する

なお、本調査では、案件の選定から実施、及び現在にいたるプロジェクトの全サイクルを視野において評価するものとする。

1.2 調査の全体構成

本調査は、ブラジル国及び日本国内における調査から構成されており、それぞれの内容は次のとおりである。

- 1) 国内調査
 - ・本融資事業に関連する過去の内部資料の収集
 - ・本調査に関連する外部資料の収集
- 2) 現地調査
 - ・本融資事業の対象施設の視察
 - ・現地関係者へのインタビュー実施
 - ・本調査に関連する現地内部資料の収集
 - ・本調査に関連する現地外部資料の収集と関連施設の視察

なお、本調査では、関係者へのインタビューによる定性的情報を中心に収集分析し、可能な限り定量的情報によりそれらを裏付けることとした。

1.3 インタビュー対象者

インタビュー対象者は以下のとおりであり、計19人に対して行った。

- 1) OFP社の関係者：3名
 - 大沢勇四郎 社長

— Mr. Milton 総務部長

— Mr. Montagnana 従業員クラブ「グレミオ」事務局長

(スポーツ施設管理担当者)

2) OFP社のサッカー施設利用者：2名

・近隣の公立学校校長（1名）

BBPG Cel. Ladislau Leme

・ブラガンサ・パウリスタ市プロサッカーチーム事務局長（1名）

Bragantino Football Team

3) ブラガンサ・パウリスタ市関係者：3名

— 市長補佐官（1名）

— 企画課 スポーツ担当官（2名）

4) ブラガンサ・パウリスタ市及び周辺の類似スポーツ施設管理者：3名

(会員制スポーツクラブ及びスポーツ教育施設)

・Clube de Regatas Bandeirantes 関係者（1名）

・Clube de Campo de Braganca 関係者（1名）

・中沢スポーツ教育センター 関係者（1名）

5) サンパウロ市の類似スポーツ施設管理者：4名

・チエテ環境パーク関係者（3名）

Departamento de Aguas e Energia Eletrica Parque Ecologico do Tiete

— Mr. Medel 所長

— Ms. Domingues 企画部長

— Mr. Kawai 技術顧問

・ブラジル商業組合スポーツセンター関係者（1名）

SBSC (Servico Social do Comercio)

— サンパウロ州担当理事アシスタント

6) 在サンパウロ日本国総領事館：1名

— 本田達郎 技術協力担当領事

7) 国際協力事業団サンパウロ事務所：3名

— 寺内光夫 所長

— 斎藤良夫 農業情報室長

— 佐々木弘一 技術協力担当

1. 4 現地調査日程

月 日	時間	調 査 内 容
1993. 11. 28	AM	・日本発 (松森団員のみ)
1993. 11. 29	AM PM	・サンパウロ着 (松森団員のみ) ・JICAサンパウロ事務所にて調査 - 齊藤良夫 農業情報室長へのインタビュー - 佐々木弘一 技術協力担当へのインタビュー及び資料収集 ・肥土団長及び忒崎団員アルゼンティンよりサンパウロ着
1993. 11. 30	AM PM	・JICAサンパウロ事務所にて調査 - 寺内光夫 所長へのインタビュー及び資料収集 ・在サンパウロ総領事館 本田達郎技術協力担当領事表敬 ・OFP本社訪問 - 大沢勇四郎 社長へのインタビュー及び資料収集
1993. 12. 1	AM PM	・サンパウロ市からブラガンサ・パウリスタ市に車にて移動 ・OFP社工場訪問 - 工場及びサッカー場兼運動場の視察 - 大沢勇四郎 社長へのインタビュー - Mr. Milton 総務部長へのインタビュー ・OFP社工場訪問 (続) - Mr. Montagnana 従業員クラブ事務局長へのインタビュー及び資料収集 ・ブラガンサ・パウリスタ市役所訪問 - 市長補佐官へのインタビュー - 企画課スポーツ担当官 (2名) へのインタビュー ・プライベート・スポーツ・クラブ訪問 (2カ所) - Clube de Regatas Bandeirantes 関係者へのインタビュー及び見学 - Clube de Campo de Braganca 関係者へのインタビュー及び見学
1993. 12. 2	AM PM	・市の第2総合スポーツ施設建設予定地を見学 ・近隣の公立学校訪問 - BBPG Cel. Ladislau Leme学校校長へのインタビュー及び学校内見学 ・プロサッカーチーム (Bragantino) 訪問 - チームの事務局長へのインタビュー及びサッカー場見学 ・市の体育館を見学 ・市の運動施設を見学 ・市の第1総合スポーツ施設 (建設中) を見学 ・市が民間企業に貸与しているサッカー場を見学 ・中沢スポーツ教育センター (建設中) を見学 ・ブラガンサ・パウリスタ市からサンパウロ市に車にて移動
1993. 12. 3	AM PM	・チエテ環境パーク訪問 - チエテ環境パーク所長他2名へのインタビュー及び環境パーク内見学 ・ブラジル商業組合スポーツセンター訪問 - サンパウロ州担当理事アシスタントへのインタビュー及びセンター内見学 ・JICAサンパウロ事務所への調査報告
1993. 12. 4		・資料整理
1993. 12. 5	AM	・サンパウロ発
1993. 12. 6	PM	・日本着

1.5 調査団の構成

団 長 ・ 総 括	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業投融資課 肥土 和彦
計 画 管 理	国際協力事業団 経理部 資金課 忝崎 勝
経済・社会・体育 保健環境評価	監査法人トーマツ コンサルティング部門 松森 紀子

第2章 対象事業の概要

2.1 OFP社の概要（1993年12月現在）

本体事業は、本邦企業オーエスジー株式会社（本社愛知県）が、ブラジル連邦共和国サンパウロ州に設立した現地法人である。

（添付資料1）

(1) 会社名

ポルトガル語名称： OSG Ferramentas de Precisao Ltda. (OFP社)

日本語名称： オーエスジー精密工具有限会社

(2) 会社設立 1974年11月12日

(3) 所在地

本社： Rua Paula Souza, 52, Luz, Sao Paulo, Brasil

工場： Rua Raul Rodrigues Siqueira,
767, Braganca Paulista, Sao Paulo, Brasil

(4) 役員の構成

経営審議会会長 大沢茂樹（非常勤）

代表取締役社長 大沢勇四郎

取締役副社長 土井ヒロト

取締役営業担当 福島マリオ

取締役工場長 山本寿美夫

(5) 事業内容

— 精密切削工具及び測定工具の製造販売（98%）

— ブラジル国内での仕入れ製品及び日本OSG（株）よりの輸入製品の販売（2%）

製造品目とその構成比率

製造品目	製造数量	販売金額
HSSタップ	76.0%	79.4%
SKSタップ	18.0%	4.2%
HSS丸駒ダイス	1.5%	5.1%
HSSエンドミル	4.5%	10.8%
合計	100.0%	100.0%

(6) 従業員

1) 従業員の構成

ピーク時の1988年頃は、従業員数も約370人にまで増加したが、現在は272名である。
なお、この他に日本のオーエスジー(株)から社員4名(男子)が工場に派遣されている。

	日本人	日系二世	ブラジル人	合計
工場 男	2	16	192	210
女	0	3	32	35
小計	2	19	224	245
本社 男	0	5	16	21
女	0	0	6	6
小計	0	5	22	27
合計 (%)	2(0.7)	24(8.8)	246(90.4)	272(100.0)

2) 労務状況

一時は1年間で約1/3の従業員が入れ替わったが、過去2～3年は不景気のため1年間で10～15人程度しかやめていない。

	人数	平均年齢	平均勤続年数	平均給与(名目、US\$)
工場	245	30.4才	6.4年	565.00
本社	27	27.5才	6.2年	899.00
合計	272	30.1才	6.4年	598.00

(7) 業績

1992年の業績は、

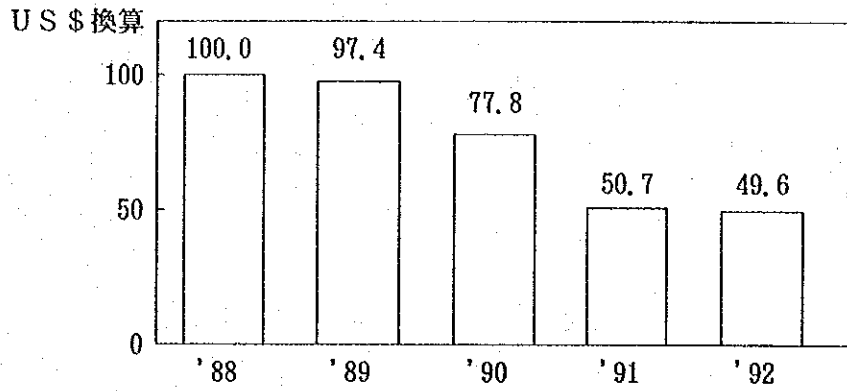
- 売上: US\$ 1,365,000
- 税引前利益: ▲US\$ 225,000

であった。

OPP社は1992年に赤字を計上しているが、3年連続のリセッションのなか、日系企業は一般的に収益を悪化させており、約50%が赤字を計上している。(調査実施会社190社)

(出所: 実業のブラジル1993.8)

OFF社の売上推移 (1988年=100)



(8) 販売地域

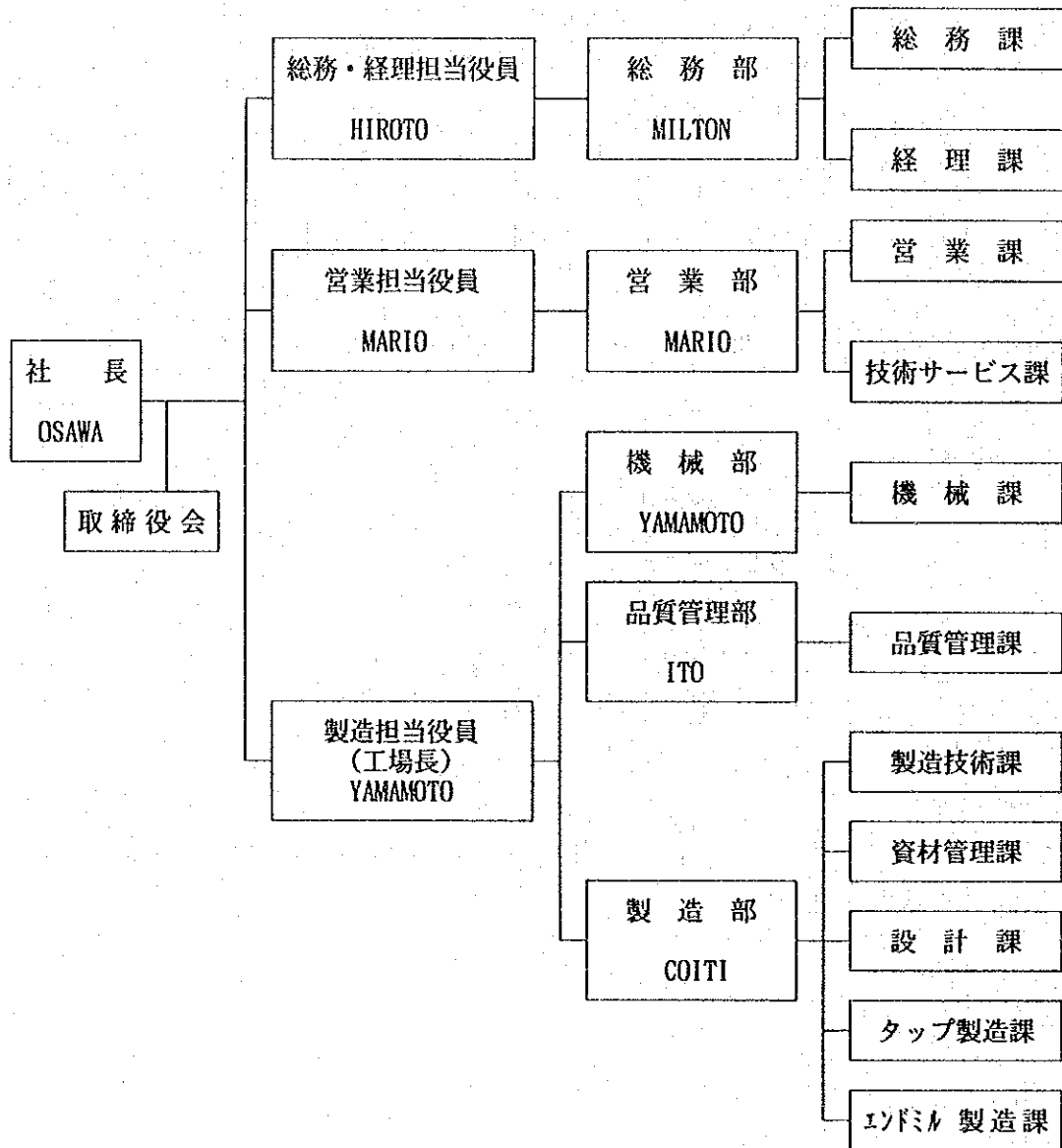
サンパウロ州	75.5%
リオグランデドスル州	8.0%
サンタカタリーナ州	4.5%
その他	12.0%

合 計 100.0%

(9) 主な納入先

Volkswagen, GM, Ford, Fiat, Mercedes Benz, Siemens, Brastemp, Phillips等ブラジル大企業を含め約4,000社

(10) 組織図



(以上本体事業の概要の出所：OFP社)

2.2 OFP社への融資の経緯

1975年4月 OFP社は、日本輸出入銀行（251,400千円）及び市中銀行（167,600千円）の協調融資による分割貸付契約を締結し融資（総額、419,000千円）を受ける。

1979年12月 投融資審査等調査（融資前）を実施し、以下の内容を確認した。

- (1) 本体事業は、本邦企業オーエスジー株式会社（愛知県）が、ブラジル

連邦共和国サンパウロ州に設立した現地法人、OSG Ferramentas de Precisão Ltda. (OFP社)が行う、高速度鋼材による精密切削工具(タップ等)の製造・販売事業である。

- (2) ブラジルにおける精密タップの需要量は月間25~30万本で年間約15~20%増加している。同国で製造されているタップ類の生産量は少く品質にも問題が残る。OFP社の製品は品質が高く、本格操業から日が浅いにも拘わらず着実な定着ぶりを示している。
- (3) 事業実施地区であるブラガンサ・パウリスタ市は、サンパウロ市の北方約95kmに位置する地方都市であるが、産業は農業が主体であり、その他には見るべきものがない。このため、本体事業は同地域の雇用機会増大、技術移転等に貢献している。
- (4) 当該地域のスポーツ設備は未整備である。このような状況の中で、OFP社が建設するスポーツ施設は、地域住民に公開されることにより、地域の社会・体育保健の向上に寄与する公共性の高い施設となることは明白である。
- (5) 従って、本体事業が日本輸出入銀行から融資を受け、日本とブラジル双方の利益に合致する経済協力案件であること。又、融資対象施設であるスポーツ施設も、その公共性から国際協力事業団の関連施設整備資金の融資対象として妥当である。

1980年3月 貸付承諾を行う。貸付決定条件通知内容は以下のとおりである。

- (1) 貸付金額 : 120,000千円
- (2) 資金使途 : サッカー場兼運動場(43,000千円)、更衣室・卓球場(18,300千円)、プール(33,400千円)、サッカー場・プール夜間照明(25,300千円)を内容とするスポーツ施設建設資金
- (3) 貸付期間 : 15年(うち据置期間5年)
- (4) 利率 : 0.75%
- (5) 償還方法 : 年2回分割返済
- (6) 連帯保証人 : 株式会社三和銀行

1980年5月 第1回貸付実行(貸付金額43,000千円)。

1981年3月 サッカー場兼運動場竣工。(ただし、芝植え付け完了は同年5月)

1981年7月 債務承認並びに弁済契約が締結された。償還期限は1994年10月31日である。

1983年7月 サッカー場兼運動場の工事完了報告に基づき、投融資審査等調査（融資後）を実施。以下の内容を確認した。

- (1) 施設名 : 精密工具開発事業に伴う関連施設としてのスポーツ施設
- (2) 実施地区 : ブラジル連邦共和国サンパウロ州ブラガンサ・パウリストア市
- (3) 施設用途 : サッカー場兼運動場
- (4) 工事完成確認 : 縦約110m、横約70mで、コート内には芝がはられている。周辺住民の所有地へ雨水が流入するのを防ぐために、当初計画より配水溝が追加工事された。
- (5) 工事期間 : 1980年4月29日開始、1981年3月18日終了。（ただし、芝植え付け完了は同年5月13日）
- (6) 関連施設の公共性評価 : 対象施設が所在する地域住民が利用できるスポーツ施設は、メンバー制のものが僅かにあるだけである。又、周辺の学校には通常グラウンドはなく児童生徒が利用できる体育施設も少ない。こうした当地の現状の中で、本施設は、OPF社が所有し維持管理を行っているが、その利用に関しては、ブラガンサ・パウリストア市警察、鉄道体育会等のチームを含む地域住民に広く開放されており、公共性は十分保たれている。

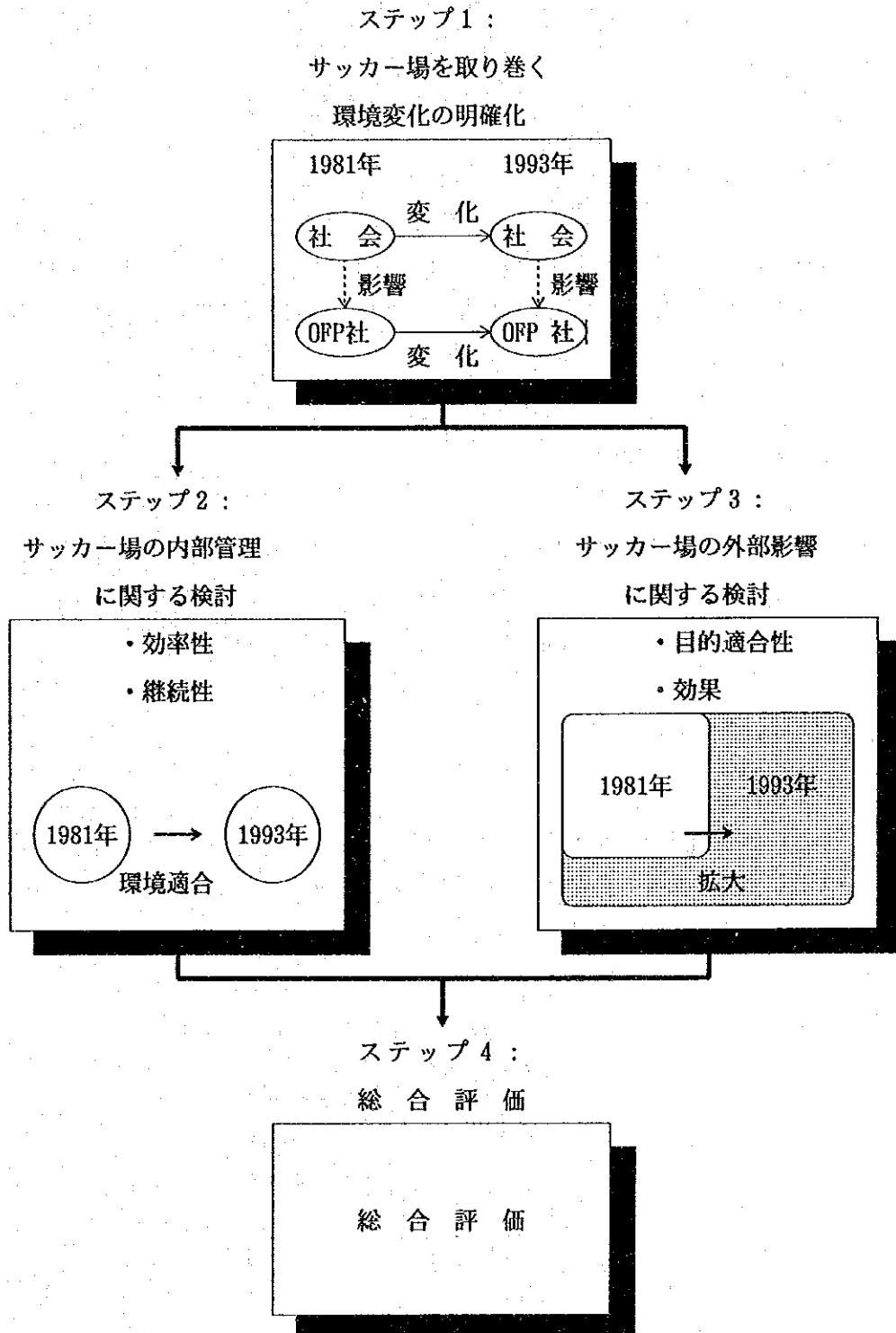
1983年8月 貸付条件変更願がオーエスジー株式会社から提出された。変更願の内容と理由は以下のとおりである。

- (1) 未使用額の解約 : 77,000千円（120,000千円－43,000千円）
- (2) ブラジルにおけるインフレの進行と現地通貨の切り下げが、外貨借入金に対する多額の為替差損を発生させ、OPF社の収益を圧迫していること、及び、ブラジル中央銀行が対外債務の元本直接支払を禁止し、元本の支払はブラジル中央銀行に貸手名義の預金として5年間預託することを義務づける措置を実施したため、日本側における実質的回収が困難となったことによる。

第3章 分析の枠組み

3.1 分析ステップ

以下の4つのステップに基づいて分析を行うこととする。



3.2 各ステップでの分析の視点

各ステップでの分析の視点は以下のとおりである。

(1) ステップ1：サッカー場を取り巻く環境変化の明確化

OPF社のサッカー場が建設された1981年当時から現在にいたる、ブラジル国及び当該施設の所在する地域の社会的、経済的变化を明らかにすると同時に、それに伴うOPF社の地域社会での位置付けを理解、評価する。

(2) ステップ2：サッカー場の内部管理に関する検討

サッカー場の施設、管理運営（組織、資金、方法）について、1981年当時からの変化を踏まえながら、その効率性と継続性（自立発展性）を評価する。特に、施設の内容については、当初計画と比較しながら現状の妥当性を明らかにする。

(3) ステップ3：サッカー場の外部影響に関する検討

サッカー場の利用方法及び利用状況を把握し、サッカー場が当初の目的にかなった貢献を地域社会に与えているか、その効果はどういったものであるかを評価する。特に、施設の強化、利用者の増加に伴う、地域社会に与える影響の質的变化・発展に焦点をあてる。

(4) ステップ4：総合評価

ステップ(1)～(3)に基づいてブラガンサ・パウリスタ市における当サッカー場の位置付けを浮き彫りにし総合的に事業の成否を判断する。又、融資事業の成功のための基本要件を提示し、今後の事業遂行の指針の一つとする。

第4章 サッカー場を取り巻く環境変化の明確化

4.1 ブラジルの概況

(1) ブラジル経済の概況／推移

1960年代の後半から1970年代の初めにかけて、ブラジルは輸入代替を目標とする工業化政策を推進し高度成長を達成したが、1970年代の終わりには、この政策は行き詰まりの兆候を示し始めた。1980年代は、一般に「失われた10年」と呼ばれ、1980年から89年にかけてのブラジルの10年間の国内総生産の成長率は平均2.96%と著しく低迷した。国際収支の悪化と外貨借り入れの困難に直面し、インフレが激化した。

1990年代は、従来のブラジル経済の方針、「輸入代替工業化」からの大きな転換期である。ブラジルは、市場メカニズムを取り入れた自由化・国際化路線を進めようとしている。しかし、積年にわたる旧政策の方向転換は一大事業であり課題が多く残されている。メキシコ、アルゼンティン、チリを始めとする中南米主要国が「中南米ルネサンス」と呼ばれる経済復興期を迎えつつある一方で、ブラジルはこの潮流に乗り遅れていると言えよう。

(出所：ブラジル経済辞典、日本経済新聞1993.9、ARCレポート1993)

ブラジル主要経済指標

1985 - 1992

	85年	89年	90年	91年	92年
実質経済成長率 (GDP, %)	7.9	3.3	▲4.0	1.2	▲0.93
インフレ率 (年末比, %)	239.1	1,863.6	1,585.2	475.1	1,129.5
輸出 (FOB, 百万ドル)	25,639	34,392	31,414	31,625	36,207
輸入 (FOB, 百万ドル)	13,153	18,281	20,661	21,010	20,542
貿易収支 (百万ドル)	12,486	16,111	10,753	10,615	15,665
経常収支 (百万ドル)	302	1,032	▲3,509	▲1,006	3,845(6月)
外貨準備 (百万ドル)	7,690	7,268	8,751	8,552	19,008
対外債務残高 (百万ドル)	103,142	115,096	122,200	119,709	124,700(暫定)

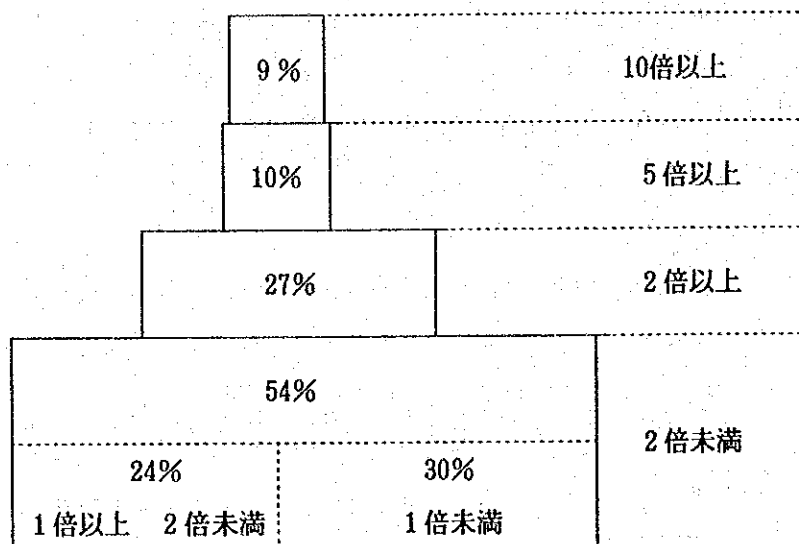
(出所：ARCレポート1993、ブラジル経済・貿易の動向と見通し)

(2) ブラジルの所得階層から見た社会構造

ブラジル社会を特徴づけるもう一つの側面は所得分配の不平等である。貧富の差は非常に大きく、富はごく一部の階層に集中している他、地域格差も大きい（貧困の北部、北東

部と豊かな南部、南東部)。又、工業化にともない1970年代以降急激に都市化が進み、現在都市部には人口の約70%が集中していると推定されている。急激な都市化により、巨大なスラム街（ファベラ）が各大都市に形成され大きな社会問題となっている。

ブラジルの所得階層別労働人口 1989年



- 注)
- ・所得階層は最低賃金の倍数
 - ・最低賃金はUS\$76.36/月(1989年9月付け)
 - ・労働人口は年金生活者を含む
 - ・労働人口は北部諸州の農村地域(全体の約40%)及び月極め所得のない者をのぞく

(出所: ブラジル経済辞典1993)

教育の普及にも所得格差が反映されている。日本の大学及び大学院にあたる高等教育 (Educação Superior、通常18才からの3~6年間) への進学率は5%未満、その下の中等教育 (Segundo Grau、通常15才~17才の3年間) への進学率は10%未満である。義務教育である初等教育 (Primeiro Grau、7才~14才の8年間) への進学率も80%に達していない。文盲率は30%を越えると言われている。これには自分の名前が書ける者は含まれていないため、実際にはさらに高比率と思われる。

(出所: 国別援助研究会報告書1991年)

4.2 サンパウロ州の概況

(1) サンパウロ州の経済力

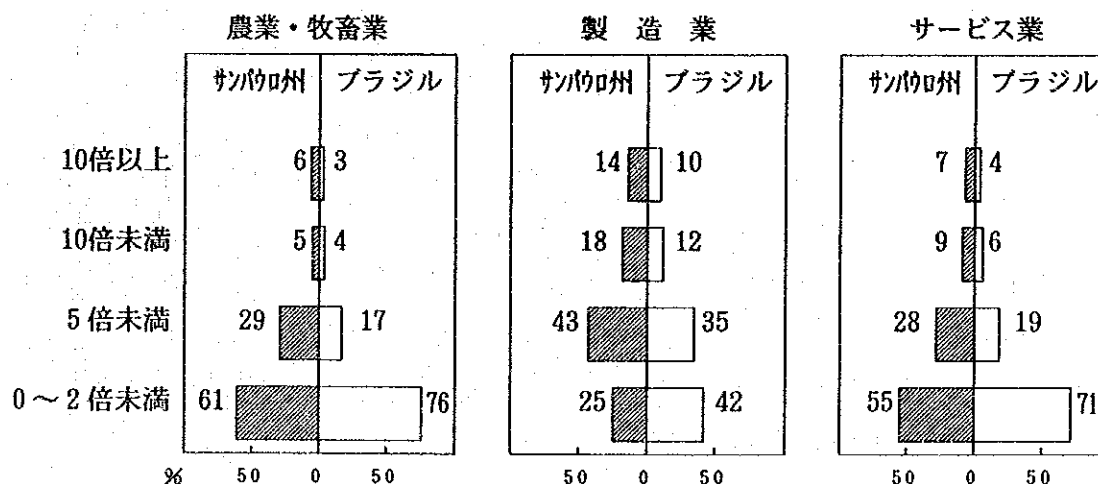
サンパウロ州の人口は約3,300万人で全ブラジルの22%を占める。約1,700万人がサンパウロ州都圏に居住しておりブラジル最大の経済都市である。1990年にはブラジル全体の約34%にあたる1,600億ドルの国内総生産（GDP）をサンパウロ州が創出している。特に、自動車部品、自動車、機械・設備機械では、サンパウロ州に本社をおく企業が全ブラジルの約80～90%にのぼる利益をあげているほか、金融業においても、全ブラジルの約40%以上の利益を稼ぎ出している。

（出所：サンパウロ経済と貿易1992年、州政府企画管理局）

(2) サンパウロ州の所得分布

サンパウロ州は、他のブラジルの地域と比較すると若干所得水準は高く、最低賃金の2倍未満の超低所得層の割合が全般的に少ない傾向にある。ただし、所得格差はやはり大きい。

産業別所得階層別労働人口 1989年
（サンパウロ州とブラジル平均の比較）



- 注)
- ・所得階層は最低賃金の倍数
 - ・最低賃金はUS\$76.36/月（1989年9月付け）
 - ・労働人口は無所得者及び所得を申告していない者をのぞく
 - ・労働人口は北部諸州の農村地域（全体の約40%）をのぞく

（出所：Sao Paulo 1992, Governo de Sao Paulo）

サンパウロ市の工場労働者の典型的な賃金

技 師	約US\$ 1,000	～	
工 員 (主任クラス)	約US\$ 500	～	US\$ 800
工 員 (一般)	約US\$ 80	～	US\$ 400
事 務 職 (一般)	約US\$ 200	～	US\$ 300

注) ・最低賃金は1993年12月1日現在でUS\$79.15/月
 ・サンパウロ市である程度余裕のある生活をするためには、
 約US\$1,000～US\$1,500/月の所得が必要といわれている。

(出所：JICAサンパウロ事務所、トーマツサンパウロ事務所、他)

4.3 ブラガンサ・パウリスタ市の概況

(1) 地理的条件

州都サンパウロ市の北方約95kmに位置する。サンパウロ州とミナス・ジェライス州の境をなすマンチケイラ山脈の麓にあたる高原地帯であり、平均標高は900m～950m。緯度的には亜熱帯地方であるが、前述の標高のため、気候的には温帯に属する。年間平均気温は16.5℃であるが、冬期(7月、8月)には降霜もあり、夏期には(12月、1月、2月)30℃を越える。又、年間平均降雨量は約1,800mmである。

(出所：ORP社)

(2) 所得水準

当地方の1人当り年間平均所得は、1981年頃はサンパウロ州内では低い方であったが、その後の工業を軸とする経済発展により若干向上した。人口も、1981年頃は都市部で約8万人弱であったが、1990年には10万人を越えるようになった。現在、ブラガンサ・パウリスタ市は同規模のサンパウロ州の他の都市と比べると、その経済力は平均よりやや高いと位置付けられている。

なお、ブラジルの他の都市と同様に、当市も多数の低所得層とごく一部の中産階級及び上流階級で構成されている。

(出所：ブラガンサ・パウリスタ市当局、A Reforma Tributaria de 1988 e os Municipios do Estado de Sao Paulo)

(3) 産 業

サンパウロ市から約95kmという位置は、サンパウロ市への通勤圏外となる。サンパウロ市の方がブラガンサ・パウリスタ市よりも、全般的に給与水準はやや高めであるが、自家用車以外の唯一の交通手段であるバス料金が比較的高いこともあって、当市からサンパウ

ロ市への通勤はまれで、労働人口の流出を防ぐには市内での雇用創出が重要となっている地域である。

主要な産業は、伝統的に農業であったが、1970年代中頃からの市当局の政策により、工業団地の建設を含む工業化が進められた。OPP社もちょうどこの時期に当市に進出している。同時期に進出した企業は約10数社あり、それら進出企業の規模はOPP社を含めて最大でも従業員400人程度であった。

1979年のオイルショック、対外債務問題の深刻化による物価高騰（ハイパーインフレーション）と経済の低迷は当市も例外ではなく、過去10年間、ブラガンサ・パウリスタ市の工業化は大きくは進展していないといえる。現在当市で活動している企業は、従業員500人以上の企業が2社、OPP社と同規模の従業員300人前後の企業が6社であり、さらに小規模な企業が数社あるが、1980年代から目立った新たな進出企業はない。

(出所：OPP社)

(4) 労働事情

ブラジル経済低迷の中で、当市の失業率も高く、工場労働者1名の募集に対して100名以上の応募が殺到することも珍しくない。就業している労働者も、日々の生活費の困窮から、少しでも給料の高い企業へと次々と転職する傾向があり労働者の流動性は非常に高い。企業間の、特に工場の密集する工場団地では、各社が好条件を提示するなど、高い技能労働者をめぐる争奪戦が加熱する傾向にある。研修制度の有無、福利厚生の実度等、ブルーカラーの企業への定着を左右する要因は多くあるが、本地域では給料の絶対額がその約9割を占めるとも言われている。

(出所：OPP社)

4.4 OPP社の地域社会とのかかわり

OPP社はブラガンサ・パウリスタ市の発展とともに、地域社会と密接に関わってきた。OPP社はその設立初期から、「ブラジルの一会社になりきる」を目標に、事業活動を通して地域経済の発展に寄与すると同時に、様々な地域活動を通して、地域社会との融和を図ってきた。一環して以下のような方策がとられてきたことから、OPP社はブラガンサ・パウリスタ市で重要な役割の一旦を担うに至っていると言えよう。

1) 事業活動を通して

- 市では数少ない工場として雇用を創出
- 日本から技術者を呼ぶ他、定期的にブラジル人従業員を日本に研修派遣するなど、ブラジルへの技術の移転を図る

2) 地域活動を通して

- 職業訓練校への自社製品（工具）の寄付
- 職業訓練校生徒のトレーニング受け入れ
- 市の体育館に電光掲示板を寄付
- 市の公立学校の優秀教員を表彰、褒賞金と記念品を3名/年に授与
- さつきの苗を市に寄付等

（出所：OPP社、海外進出ニュース、他）

4.5 ブラガンサ・パウリスタ市住民のスポーツ施設利用環境

(1) スポーツ施設の種類

住民が利用できるスポーツ施設としては主に次の3種類がある。

- 市が保有するスポーツ施設
- 企業もしくは企業団体が保有するスポーツ施設
- プライベートの会員制スポーツクラブの施設

なお、ブラジルでは、学校に運動施設は通常併設されていない。

(2) 市保有のスポーツ施設の現状

現在ブラガンサ・パウリスタ市は次の施設を運営している。これらの施設では、周辺の児童、地域住民を対象にスクール（無料）も一部提供されている。

- 体育館 2カ所
- 総合運動場 1カ所

（体育館、陸上競技場、サッカー場、プール、屋外運動場、集会場等）

（添付資料2）

(3) 企業保有のスポーツ施設の現状

OPP社と同規模もしくはそれ以上の規模の企業は概ね、スポーツ施設を持っている。ただし、企業の施設は従業員の福利厚生の一環として設けられており、管理上の問題からもその利用者は企業関係者に限られる傾向にある。

（出所：ブラガンサ・パウリスタ市当局、OPP社）

(4) 会員制スポーツクラブの施設の現状

会員制スポーツクラブはさまざまなレベルのものがあるが、プール、サッカー場、多目的コート、テニスコート、体育館等の施設を備えているところが多い。又、インストラクターによるスクールの提供やクラブ主催による選手権、各種のイベントなどが頻繁に行わ

れているなどハード的にもソフト的にも充実している。利用料もプールなどの特別な施設の利用に限って若干の料金が必要となるものの、通常は無料である。しかし、入会金と年会費が必要となる。中級程度の会員制スポーツクラブの場合で、入会金約US\$1,000、年会費約US\$100が必要である。

即ち、最低賃金が約US\$80で、その5-6倍位までの所得層が圧倒的に多い当市においては、こういった会員制スポーツクラブを利用できる層は限られているといえる。ブラガンサ・パウリスタ市にも複数のプライベートの会員制スポーツクラブはあるが、幅広い住民が利用できる状況ではない。

(添付資料3、4)

(出所：会員制スポーツクラブ、OFP社)

4.6 ブラガンサ・パウリスタ市のスポーツ政策の変化

(1) 市の取組み姿勢

ブラガンサ・パウリスタ市はサンパウロ州の同規模の都市と比較すると経済力は平均より若干高いが、市民のためのスポーツ施設の整備状況は、遅れていると言わざるをえない。従来から、当市では教育及びスポーツの振興には熱意を示してきたが、財政的制約もあって両者を同じ比重で扱うことは不可能であった。そのため、スポーツ施設の整備に関しては、今まで基本方針/政策は積極的には掲げられず、予算的にも独立して計上されることはなく他の支出項目の一部に含まれている状況であった。

これに対し、他の同規模の地方都市の多くは、地域の活性化「村おこし」の一環からスポーツ施設の整備に積極的に取り組んできた。

しかし、ブラガンサ・パウリスタ市のスポーツに対する政策は1985年頃から、市長の交替とともに転換を迎え、スポーツに対し積極的に取組むようになり、施設の整備は急速に進められている。

(2) 新スポーツ政策の目的

新しい政策におけるスポーツ施設整備の目的として以下の3点をあげている。

1) 市民サービスの充実

市民にスポーツをする機会を提供し、市民の健康促進に役立てるとともに、スポーツにより親しんで/楽しんでもらう。

2) 公立学校教育の体育授業の効率化

現在、公立学校で体育授業をする場合には、通常児童を運動施設にまで連れて行って

いる。しかし、運動施設のある場所は限られており、車での送迎が必要な場合もあり、移動は時間的にも費用的にも大きな負担となっている。当市では未舗装路が 800km 以上も残っており道路事情が良くないことから、農村部の児童を移動させるのは特に大変である。各地区に運動施設を設けることにより、より効率的に児童に体育授業を提供することを目指す。

3) 市の活性化「村おこし」

将来的には、各種の選手権を開催し地元の強いチームを育成すると同時に、スポーツ施設を通してブラガンサ・パウリスタ市以外からも人を呼び寄せることができるようにする。スポーツ施設は市にとって一つの観光資源になりうると考える。

(3) 新スポーツ政策の特徴

市長の交替とともに実施された市のスポーツ政策の特徴は次の 3 点である。

1) 組織的な強化

アマチュアスポーツに関する担当部署が設置され、予算もつくようになった。

2) スポーツの種類の実

従来は、市が取り組むスポーツはサッカー一辺倒であった。しかし、現在ではバスケットボール、モトクロス、ラジコンカーなど、より広い分野のスポーツの振興策を展開している。当市のモトクロスのレベルは特に高く、現在積極的に取り組んでいるスポーツの 1 つである。

3) ソフトサービスの充実

以前の市のスポーツ政策は施設の建設のみにあったが、現在はそれに加え様々なソフトサービスを提供することにも積極的に取り組んでいる。

ーバスケット、バレーボール等のインストラクターを雇用し教室を開く（現在 7 人のインストラクターを雇用）

ープロのサッカー選手と契約し、子供向け教室を開く、等

(4) 新スポーツ政策の中の具体的計画

具体的なスポーツ振興計画としては以下の 2 点を進めている。

1) 総合スポーツ施設建設計画

<内容>

学校周辺の市保有の遊休地を利用して次に示すような施設を有する総合スポーツ施設を建設し、各種スポーツ教室、カルチャー教室を無料にて開催する。

- ミニサッカー場
- 多目的コート（バスケット、バレーボール等）
- ボシュ（高齢者でも遊べるボールを使ったブラジルのゲーム）
- 公園
- 集会場
- 保健所
- トイレ、更衣室、道具入れ
- 照明設備
- 身体障害者用設備（車いすでの移動が可能な道）
- 管理室（管理者用住居）等

<規模>

- 約5,000㎡前後／1カ所
- 1カ所で約1～1.5万人の利用者（住民）を対象とする
- 市街地に16カ所、農村部に5カ所を建設予定

<利用>

学校の児童を含む周辺の住民を主な対象とし、利用は無料とする

<時期>

現在の市長の任期の1996年を目標に完成を目指す

<資金>

整備に必要な費用のほとんどは市の財政によってまかなわれるが、一部は観光事業の一環としてサンパウロ州から援助を受ける

<計画の進捗状況>

- 1994年2月に第1号総合スポーツ施設が完成予定
- 1994年1月に第2号総合スポーツ施設の建設開始が決定されている

2) 民間企業の活用

<内容>

市が保有している土地を民間企業に無償で貸与する。企業は貸与された土地を利用してサッカー場を建設し、プライベートクラブとして使用することが可能である。ただし、条件として、サッカー教室を開催すると同時に必ずチームを作らなければならない。10～20年後に土地と施設は市に返却されるが、クラブの使用権は返却後もそのまま保証される。

<目標数>

このような制度を利用した施設を、ブラガンサ・パウリスタ市では30カ所ほどつくることを目標としている。いくつかのケースは実現しているものの、経済状況の悪化

により企業も逼迫していることから制度の利用を希望する企業は少ない。制度自体は数年前から運用されているが、目標数には至っていない。

(以上スポーツ政策の出所：ブラガンサ・パウリスタ市当局、OFP社)

第5章 サッカー場の内部管理に関する検討

5.1 サッカー場運営の目的

OPP社のサッカー場兼運動場の運営には大きく3本の柱があり、それらはサッカー場が建設された当初より一貫したものである。

- 工場全体の基本建築コンセプトである「公園工場」の具現化
- 従業員の福利厚生の充実とそれを通しての定着率の向上
- 地域社会への貢献と融和

5.2 施設の内容

(1) 当初計画との比較評価

1980年時点での計画にそったかたちで建設されたものは、1981年に完成したサッカー場兼運動場のみであった。しかしその後、いくつかの施設が増設された。

施設名	計画されていた施設	実際に建設された施設 (完成年)	今後建設予定の施設	建設費用の 資金源 (額)
サッカー場兼運動場	○	○ (1981年)		JICA 融資 (4,300万円)
夜間照明設備	○			
卓球場	○			
プール	○			
更衣室	○	○ (1985年)		OPP社 自己資金 (US \$ 15万)
多目的コート		○ (1985年)		
バーベキュー施設		○ (1985年)		
研修センター		○ (1989年)		OPP社 自己資金 (US \$ 55万)
サッカー場兼運動場の観客席			○ (建設時期未定)	

注) 表の他に1989年に海の家(自己資金US\$40万)を購入している。

<比較評価ポイント>

1989年まではOPP社の経営状況も良く、潤沢な資金を活用して、当初のサッカー場をより発展させるかたちで施設が増設された。これにより、当初計画が内包していた課題を克服しつつ利用者の多様なニーズにこたえている。

1) 本格的なサッカー競技を可能に

OPP社のサッカー場は、ブラジルの有名なサッカー場「パカエンブー競技場（サンパウロ市）」と同じ規模である。ブラガンサ・パウリスタ市には空き地を含めるとボールを蹴ることができるところが多いが、本格的な競技を行えるところは非常に限られている。OPP社のサッカー場は一般の地域住民にもそのような本格的サッカー競技が行える場所を提供したと言える。

2) サッカーを身近に

多目的コートは、より手軽なスポーツとして広く親しまれているミニサッカーとして使用可能である。これは、コートの大きさも手頃で少ない人数でも行えるため、サッカーが国技のブラジルにおいても、一般の人が通常楽しむスポーツとして広く普及している。当初計画の卓球場よりも、ミニサッカーは一般的であり、利用ニーズに即しているといえる。

3) サッカー以外のスポーツも楽しめるように

多目的コートは、バスケットボール、テニスなど、様々なスポーツを行うことができる。これにより、サッカー以外のスポーツを行う人も含んだより多くの人を楽しめるようになったと言える。

4) レクリエーション機能の充実

バーベキュー施設を増設したことにより、スポーツ以外で楽しめる機能が付加された。

5) プールの管理上の問題

ブラジルにおいては、かなりの低所得層がいることもあり、プールは衛生上の問題からも管理が非常に難しい。よって、プールの使用を限定せず、OPP社の基本方針である、「広く地域住民に開放する」を実行しつつ、プールを運営することは現在のOPP社にとり負担が大きすぎると言わざるをえない。サッカー場に増設された他の施設によって、十分施設は強化されていると判断できる。

6) 計画後建設されていないその他の施設と今後増設予定の施設について

夜間照明設備及びサッカー場兼運動場の観客席の増設については、施設のさらなる強化のために期待されるが、そのためには、OPP社の経営環境の好転が基本となるであろう。

(2) 現状施設の仕様／状態と評価

サッカー場兼運動場とその他施設を含む総敷地面積は約27,000㎡であり、各施設は以下の仕様である。

補修が必要なカ所がいくつかあったが、施設を使用するのに大きな支障はない。清掃も行き届いており、各施設とも良好な状態に保たれている。特に、敷地内には積極的に植林（ユーカリ、みかん、その他数種類）がされており、「公園工場」にふさわしい美観がつけられている。

施設名	仕様	
サッカー場兼運動場	縦 約 110m 横 約 70m	<ul style="list-style-type: none"> コート内には芝がはられている コート回りには配水溝設備を有す コート回りは植林され、緑地帯になっている
多目的コート	縦 約 20m 横 約 14m	<ul style="list-style-type: none"> ミニサッカー、テニス、バスケットボール等のゲームが可能 表面はハードテニスコートと同様のコーティング仕上げ
更衣室及びバーベキュー施設	縦 約 40m 横 約 36m	<ul style="list-style-type: none"> 更衣室は2チーム分有り、それぞれロッカーが設置されている バーベキュー台及びテーブル、いすが備え付けられている
研修センター	延床面積 730㎡	<ul style="list-style-type: none"> 200人まで収容できる講堂、図書室、小会議室、宿泊者用寝室、居間、食堂、ペランダ等を有す

5.3 管理運営

(1) 組織形態

<現行の組織形態>

1980年11月にOSG教育・文化振興財団 (Fundacao OSG)を設立。サッカー場の施設及びその周辺を含む土地は財団に委託されている。基本的には、この財団が施設全体の運営管理の役割を担っているが、現在、運用上、管理は設備面と運営面に分けられている。前者を財団が行っており、後者はOPF社内の従業員のクラブ組織「グレミオ」が行っている。

1) OSG教育・文化振興財団 (設備管理)

OSG教育・文化振興財団 (Fundacao OSG) はOPF社が、従業員及び地域住民に対して福祉、教育、スポーツ、レジャー及び文化各面において援助すること、又他の福祉団体に対し物質的、技術的援助を与えることを目的に1980年11月に設立したものである。財団

はOFP社とは別組織であるが、その資金及び運営方針／方策の策定はOFP社の管理下にある。ブラジルの税法上、優遇措置が適用されることから、税引き前利益の5%までがOFP社から財団の資金として拠出されている。

財団はサッカー場及びその他の施設を管理するために、計5人（含む庭師3人）を雇っている。これらの従業員が、敷地内の植木の手入れを含む設備全般の維持管理にあたっているが、設備の更新に関する決定はOFP社が行っている。

又、サッカー場の芝の管理に関しては、当施設の利用者の1つであるブラガンサ・パウリスタ市の地元プロサッカーチーム「Bragantino」に委託している。これは、Bragantinoにサッカー場を無料で一定期間練習用として貸すかわりに、芝の管理を全面的に委託しているものである。プロチームが管理することにより、芝の状態は他のサッカー場と比較しても良く保たれている。

2) 従業員クラブ組織「グレミオ」（運営管理）

従業員クラブ組織「グレミオ」は1986年に設立された企業内任意クラブで、従業員の福利厚生組織である。現在、従業員のほぼ全員がグレミオに所属しており、10人の役員からなる委員会を組織している。

委員会メンバーは次のとおりで、毎年選出されている。

- －委員長
- －副委員長
- －第一書記
- －第二書記
- －第一会計
- －第二会計
- －スポーツ部長
- －社会部長
- －文化部長
- －事務局長

サッカー場（含むその他の施設）の実質的運営管理は、事務局長が中心となってクラブ員（OFP社従業員）が行っている。主な活動内容は、

- －クラブ資金の管理
- －施設の簡単な修理
- －施設の利用事務の遂行
- －利用後の掃除点検及び掃除の実施

－各種イベント（パーティー等）の企画運営
である。なお、施設利用申し込みの受付係として、女子1名をグレミオで雇っているが、現在は産休中で替わりの者は雇われていない。

（出所：OPP社）

<サッカー場の建設当初に予定されていた組織形態>

次のメンバーからなるサッカー場の運営委員会を組織し、具体的な運営規則の細目を定めると同時に実際の運営を担当する。

－OPP社（役員あるいは従業員）	5名
－地域の学校教師	2名
－地域スポーツクラブ関係者	2名

運営委員会は無給とする。OPP社委員の中より1名の委員長を選び、運営委員会を総括する。運営委員会は以下の業務を遂行する。

- －運営・利用規則
- －利用申し込み受付と許可
- －費用徴収
- －施設の維持管理
- －その他運営に必要なこと

（出所：OPP社）

(2) 資金

資金についても、財団とグレミオそれぞれが別個に管理を行っている。

1) OSG教育・文化振興財団

OPP社の税引前利益の5%までが、財団の資金としてあてられる。これは、OPP社の節税効果を考慮したものである。

2) 従業員クラブ組織「グレミオ」

グレミオの資金源は次の4つである。

- －従業員から会費として毎月徴収しているもの（給料の0.5%）
- －OPP社からのクラブ補助金（会費の総額と同額）
- －各種クラブ活動からの売上（広告用看板からの収入、パーティー売上等）
- －外部利用者から徴収する利用料金（試合などの一部の場合だけ僅かな料金を徴収しているが概ね無料）

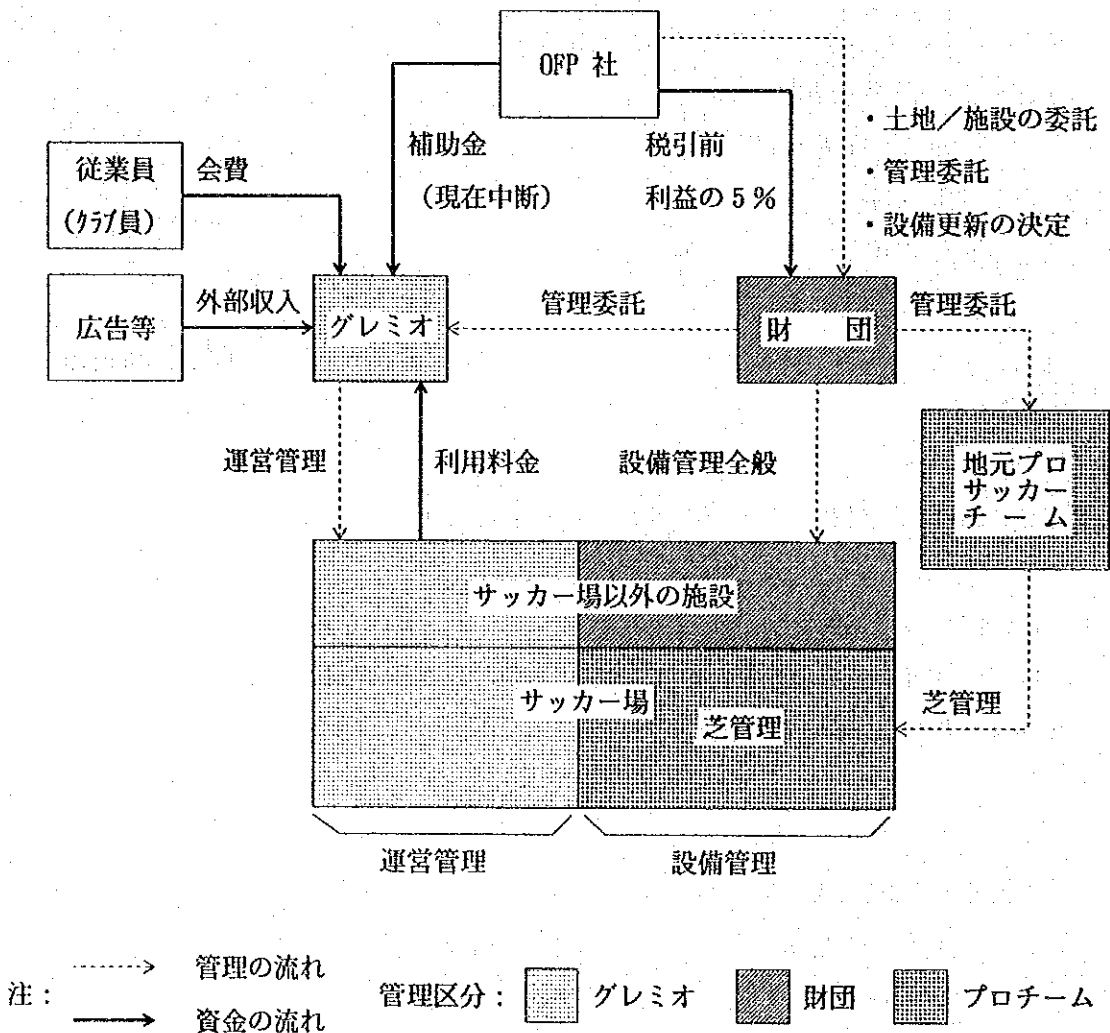
ただし、経営環境の悪化からOFF社からの補助金は現在中断されている。このためグレミオは資金不足（約5万円/月で運営）に陥っているが、事務局長を中心としたクラブ員の最大限の努力により、少ない資金のなかで運営管理がまかなわれている。

（出所：OFF社）

(3) 組織形態と資金のまとめ

以上、組織的にも資金的にも当初の計画とは異なった形でなされているが、これはOFF社の経営環境、ブラジルの法規制の変化等を考慮したためである。組織的（含む外部委託）及び資金的な分担は、現状では最も現実的かつ効率的な方法と考えられる。

サッカー場の管理運営の組織形態と資金の流れ



第6章 サッカー場の外部影響に関する検討

6.1 利用規則

1) 利用者の義務及び利用資格

利用者には、次の義務が課せられている。

- 施設の利用前と利用後に管理者へ連絡をし、
- 破損がないように施設は大切に使用し、
- 利用後施設とその周辺を掃除する

これらが、遵守されるならば誰でも施設を利用することができる。反対に、過去に施設の利用にあたって何らかの問題を起こした人・グループについては、利用を断るケースもある。

(添付資料5)

2) 利用料金

利用料金は、従業員及びその関係者は無料で、利用者が外部の者で試合に使用されるなど一部の場合に限って有料となる。ただし、利用料金は非常に低く設定されている(無料に近い)。

OFF社の従業員のうちでも、約15%程度の者しかプライベートの会員制スポーツクラブに入る余裕がない状況のなかでは、施設の利用料金が低く抑えられていることは非常に重要である。

3) 利用の優先順位

利用申し込みの受付は先着順だが、利用申し込みが同一時に重なった場合には、OFF社の従業員及びその家族が優先される。

以上のような規則にのっとり本施設は設立当初より運営されていることから、本施設は地域住民に広く開放する制度的枠組みが整えられていると判断できる。

6.2 利用状況と地域社会への影響

(1) 利用状況と地域での基本的位置付け

現在の施設(サッカー場及びその他の施設)の利用状況は次のとおりである。

利用方法	利用者	利用頻度
定期的に利用	近隣の公立学校	週2回、3H/回
	地元プロサッカーチーム (Bragantino Football Team)	週2回、午前もしくは 午後/回、年4ヵ月間
不定期に利用	従業員、地域住民、 地域のサッカークラブ等	週4～5回、平日2H/回、 週末3～4H/回(週末はほ ぼ必ず利用されている)

当サッカー場は建設当初の1981年頃から、OFP社の従業員に加えて地域住民にも広く利用されてきた。当時は、ブラガンサ・パウリスタ市警察や鉄道体育会等のチームによる試合を目的とした利用が主流であった。現在は、施設の拡充により利用者層が広がり、利用方法も多様化し、施設の利用頻度はより高くなっている。サッカー場を含む施設全体として、約4割が従業員以外の外部の者に利用されており、地域住民一般の健康/スポーツ環境向上に資する公共性は十分保持されていると判断できる。

(出所：OFP社、融資後審査報告書)

(2) 地域社会における役割変化

定期利用者として近隣の公立学校と地元のプロサッカーチームが加わったことにより、サッカー場及びその他の施設の利用者層が拡大され公共性が増しただけではなく、地域における役割そのものが拡大発展したと言えよう。

1) 公立学校

体育授業はブラジルにおいては必須科目でないことから、学校によりその取組みの姿勢は様々であるが、OFP社のサッカー場がある近隣の公立学校では、体育授業の充実を学校教育の向上を図る1つの方法として位置付け近年積極的に取り組んでいる。

一方、ブラガンサ・パウリスタ市の公立学校にはグラウンドは無く、財政的問題から設備の整備は困難である。このような状況の中、OFP社がサッカー場を提供することは、施設を通して地域の教育活動にも貢献するようになったと言える。

(添付資料6)

2) 地元のプロサッカーチーム

ブラガンサ・パウリスタ市のスポーツ振興の1つの目的は、スポーツによる地域活性化であるが、この一環として地元のプロサッカーチームの強化は市としても歓迎するものである。OFP社がサッカー場をチームの練習用として提供したことは、このような市の

方針と一致するものである。

又、サッカー場を利用するその他の住民にとっても、地元のプロサッカーチームが練習にくる同じグラウンドでサッカーができることは非常に名誉なことである。OFP社のサッカー場は特別な意味を持ち合わせている施設へと発展した。

(添付資料7)

第7章 総合評価

ブラジル経済混迷のなか、OFFP社の業績も近年低迷していることから、サッカー場及びその他の施設運営のための費用は現在縮小されている。その限られた資金のなかで、設備及び運営の両面において行き届いた管理がなされている。

これは、運営体制が現在の形に定まってから7年余りが経過し定着したこと、その間、プロサッカーチームの利用などによって管理効率化が図られてきたことによる。又、運営の実質的な部分を担っている従業員クラブ「グレミオ」の関係者の熱意におうところが大きく、これは本施設の今後の発展にとっても大きな財産である。

OFFP社からの財政補助（現在は中断されているグレミオへの補助金及び財団への資金）の再開／拡大は望まれるが、OFFP社としても経営環境が許せばその意思はあり、経営環境に応じた施設の継続的発展は期待できるであろう。

OFFP社のサッカー場及びその他の施設は建設直後から、広く地域住民に利用されその公共性は十分発揮されているほか、OFFP社の従業員にとっても有意義な施設であることは、グレミオの熱意ある活動状況が裏付けている。又、積極的に敷地内の植林をすすめるなど美しい景観も形成されている。これらから、本事業の目的は達成されているといえよう。

近年まで、ブラガンサ・パウリスタ市としてスポーツ施設の整備に積極的でなかったことから、市のスポーツ施設は未整備である。その中で、OFFP社のサッカー場及びその他の施設は、プライベートクラブの会員になることが難しい人を含む地域住民に広く、スポーツを楽しむ機会を提供する役割を果たしてきた。

又、地元のプロサッカーチームの練習場として利用されるようになったことから、単なるサッカー場ではなく、特別のステータスを持つ施設へと発展した。現在、市によって順次スポーツ施設が整備されつつあるが、それらはOFFP社のサッカー場が備えている公式試合の出来る規格を満たしていない。本施設は、市の財政では実現が難しい極めて優れた施設を提供し、今後も地域の中で特別なステータスをもった施設として位置付けられるであろう。

OFFP社のサッカー場が1981年の建設当初から、継続して良好な状態で利用されてきた背景には、本施設が各関係者にメリットを与えていることがあげられる。メリットにより、資金不

足等の課題を克服するよう、各々の間で歩み寄る協力体制が生まれている。政治・経済の変化等の環境変化により、必ずしも当初の事業計画が実行可能・適切とは限らない。事業が継続発展していくためには、制度的、組織的、資金的基盤の整備と同時に、事業メリットの顕在化及び関係者のそれらについての理解・認識に基づく柔軟な対応が重要と言えよう。

《各関係者のメリット》

<OFP社>

- 従業員の定着率の向上
- 企業イメージの向上（プロサッカーチーム利用による）
- 地域社会との融和（一般地域住民利用による）
- 節税（財団に資金を拠出することによる節税効果）

<OFP社従業員>

- 従業員が真に活用したい施設の利用
- 従業員の親睦の促進

<他の利用者>

- 優れた施設を安価に利用できる
- プロサッカーチームも使用するステータスのある施設を利用できる
- 教育環境の向上

<ブラガンサ・パウリスタ市>

- 市のスポーツ政策の補完

添 付 資 料

- 添付資料1 オーエスジー株式会社の概要
- 添付資料2 ブラガンサ・パウリスタ市保有のスポーツ施設の現状
- 添付資料3 会員制スポーツクラブの施設例
- 添付資料4 類似スポーツの施設例
- 添付資料5 OFP社のサッカー場利用申し込み書
- 添付資料6 ブラガンサ・パウリスタ市の公立学校の状況例
- 添付資料7 ブラガンサ・パウリスタ市のプロサッカーチームの概要

オーエスジー株式会社の概要

- 所在地 : 〒442 愛知県豊川市本野ヶ原3-22
(TBL) 05338-2-1111
- 代表者 : 大沢 輝秀
- 会社種別 : 東証1部
- 設立 : 1938年 3月
- 営業種目 : 切削工具(84%), 圧造工具(11%), 測定工具他(5%)
- 資本金 : 10,404,000 千円
- 従業員 : 1,576 名
- 役員 : (会) 杉原彦三郎(専) 大沢茂樹(常) 中村一雄, 市川要
(取) 宇野千秋, 塩野谷祐宏, 渡辺信博, 中野欣一, 市川栄二,
梅田知男, 吉見良一, 沼田隆芳
(相) 大沢秀雄(常監) 山岡文夫, 稲田源一(監) 林順造
- 大株主 : 東海銀行, 興銀, 中央信託, 大沢秀雄, トヨタ, 明治生命, 日本生命,
オーエスジー販売, 第一勧銀, 三和銀行
- 支店・営業所・工場 :
- [工場] 一宮大池, 八名, 新城, 豊橋, 豊川
[テクニカルセンター] 宮前 [営業所] 東京, 名古屋, 東大阪, 他26
- 取引銀行 : 東海(豊川), 日本興業(名古屋), 中央信託(豊橋), 第一勧業(豊橋)
三和(名古屋), 十六, さくら(豊橋), 住友(豊橋), 富士, 三菱
- 仕入先 : カワイスチール, 日吉鋼材, ツシマ, 西村計器, テイサン, 対松堂
- 販売先 : 山善, トヨタ, テツカ, OSG Tap & Die, オーエスジー販売
- 業績 :
- | | 決算期売上(千円) | 税引前利益(千円) |
|-------|------------|-----------|
| 92.11 | 19,667,922 | 560,339 |
| 91.11 | 24,483,288 | 1,846,194 |
| 90.11 | 24,225,125 | 2,619,161 |
| 89.11 | 21,529,751 | 2,129,933 |
| 88.11 | 17,415,818 | 1,330,605 |
- 順位 : 対象業種(機械・器具)
- | | | |
|-------|----|---------------|
| 売上高順位 | 全国 | 254位 / 15424社 |
| | 県内 | 30位 / 1586社 |

(出所: 東京商工リサーチ企業情報)

ブラガンサ・パウリスタ市保有のスポーツ施設の現状

(1) ブラガンサ・パウリスタ市総合運動場

1) 建設

－1974年（市で最も古い施設）

2) 施設内容

－体育館：

試合用、観客席完備、要予約、バスケット、バレーボール、
ミニサッカー兼用

－屋外バスケットボールコート：

練習用として使用

－屋外プール：

縦25m、幅12.5m、試合及び水泳教室のみ使用

－サッカー場及び陸上用トラック：

試合兼練習用として使用、観客席は増設予定

－集会場

3) 利用料金

－無料

4) 利用時間

－6：00～20：00（冬期は19：00）

5) その他

－管理人在住

(2) ブラガンサ・パウリスタ市体育館

1) 施設内容

－体育館：

試合兼練習用として使用、観客席／ステージ完備、バスケット、
バレーボール、ミニサッカー兼用

2) 利用料金

－無料

3) その他

－近隣の児童生徒を対象にバレーボールスクールを無料にて開催（4回／日）

（出所：ブラガンサ・パウリスタ市当局）

会員制スポーツクラブの施設例

1. Clube de Regatas Bandeirantes (ブラガンサ・パウリスタ市)

1) 設立

－1927年（市の中でも古い中級程度のクラブ）

2) 施設内容

- －屋外プール4面（うち1面は温水プール）
- －テニスコート6面
- －多目的コート（バレーボール、ミニサッカー、ハンドボール等）
- －レガッタ用池
- －トレーニングジム（各種トレーニング機器付き）
- －ボシュ4面（高齢者でも遊べるボールを使ったブラジルのゲーム）
- －砂サッカー場
- －子供用公園（ぶらんこ、すべり台等）
- －パーティー用広場
- －コンサート広場
- －トランブルーム
- －バーベキュー施設

3) 総面積

－48,000㎡。他に、1993年に隣接地を買収し、現在整備中

4) 従業員数

- －インストラクター6人
- －管理要員110人

5) 利用料金

- －入会金（家族会員）：約US\$1,000
- －年会費（家族会員）：約US\$110
- －利用料（会員）：無料、ただしプールは別料金
- －利用料（ビジター）：約US\$14

6) 会員数

- －会員：約4,000世帯、約1.5万人
- －名誉会員：約700人

7) 利用時間

－6:00～22:00（ただし、プールは18:00まで）

8) その他

－年間20～30回のクラブ内イベント／試合及び、40～50回の対外試合を行っている。

（出所：会員制スポーツクラブ、Clube de Regatas Bandeirantes）

2. Clube de Campo de Braganca (ブラガンサ・パウリスタ市)

1) 設立

－1971年（従来個人の別荘だったところを改造した高級クラブ）

2) 施設内容

－屋外プール1面（井戸水を使用）

－テニスコート5面

－体育館（バレーボール、ミニサッカー、バスケットボール等）

－屋根付き多目的コート（ミニサッカー、バスケットボール）

－トレーニングジム（各種トレーニング機器付き）

－ボシュ2面（高齢者でも遊べるボールを使ったブラジルのゲーム）

－砂サッカー場

－託児所

－レストラン

－自然林

3) 総面積

－30,000㎡

4) 従業員数

－50人

5) 利用料金

－入会金（家族会員）：約US\$6,000

－年会費（家族会員）：約US\$200

－利用料（会員）：無料

6) 会員数

－会員：約2,000世帯

7) 利用時間

－7:00～23:00

（出所：会員制スポーツクラブ、Clube de Campo de Braganca）

類似スポーツの施設例

1. チエテ環境パーク (サンパウロ市郊外)

1) 設 立

- 1930年に開始されたチエテ河の改修工事にともない、河川敷きを整備。
- 1978年から公園としての施設建設を本格的に開始し現在も継続中。
- 1985年頃までは、地域住民の総合レクリエーション場としての側面に重点をおいて整備してきた。
- 1986年以降は、環境の側面に重点をおいて整備を進めている。

2) 公園の目的

- 植林等をとおしてサンパウロ市の環境を改善する。
(公園の植林が進めば、サンパウロ市住民の1人当り緑地面積を飛躍的に増やすことができる)
- 地域住民にスポーツ/レクリエーションの場を提供する。
- サンパウロ国際空港とサンパウロ市内を結ぶ幹線道路に面していることから、外国人を含む旅行者に対するサンパウロ市のイメージ向上につながる。

3) 総面積/管轄

- サンパウロ州の3つの市にまたがり、約6,000ヘクタールに及ぶ。
- サンパウロ州の予算で管理運営されており、州政府の管轄下にある。ただし、州政府の直轄から財団法人に移行することが望まれている。

4) 施設内容

- サッカー場22面
- バレーボールコート
- 屋外プール3面 (2,500 m²)
- サイクリングコース
- 野球場
- 環境教育施設
- 芝生の広場、湖、沼、森
- その他

5) 従業員数

- 現在86人いるが、これでは足りなく従業員の増強を望んでいる。

6) 利用料金

- 主にサンパウロ市住民を対象としており公園の利用料は無料。

－当施設のある地域には約350万人に及ぶ低所得層の人達が住んでおり、そういう人にもスポーツ/レクリエーションの場を提供することを狙っている。

7) 利用状況

- －現在、週末（土日）で約3万人が利用。
- －サッカーの試合、各種祭典等も行われている。

8) その他

- －日本に、経済的援助及び技術的援助（環境についてのマスタープラン策定等）を要請したい。

（出所：チエテ環境パーク）

2. SESCスポーツセンター（サンパウロ市）

1) 設立

- －1968年に建築開始、1970年に完成。

2) 管理運営主体

- －ブラジル全国の小売店が組織する企業組合。
- －サンパウロ市だけで、12カ所の類似センターを運営している。（訪問したセンターがその中で最大規模）

3) 財源

- －加盟している小売店の従業員の給料の約5%が組合費として徴収され、そのうちの一部がセンターの管理運営費用にあてられる。

4) 施設内容

- 9階だての総合文化スポーツセンターとなっている。
- －温水プール2面
- －多目的コート4面（ミニサッカー、バスケットボール等）
- －ダンスフロア
- －研修ルーム（多数）
- －音楽練習ルーム
- －録音設備
- －演劇練習場
- －劇場
- －図書室
- －レストラン
- －歯科医
- －その他

- 5) 従業員数
 - －約170人
- 6) 利用料金
 - －基本的には無料。
 - －特別プログラム、劇場等は有料。
- 7) 利用時間
 - －月曜～土曜の7：30から22：00
- 8) 利用状況
 - －仕事帰りの利用が最も多く、平均3,000から3,500人／日が利用している。
 - －所得が最低賃金の3～5倍の層が利用者として多い。
- 9) その他
 - －積極的に近年取り組んでいるプログラムとして、環境問題と老人問題がある。演劇やセミナー等の活動を行っている。
 - －ブラジルのもう1つの企業組合である工業組合も、スポーツセンターを運営している。SBSCがレクリエーション、文化活動及び環境問題等に重点をおいているのに対し、こちらはどちらかというと、サッカーを始めとするスポーツ競技（試合）の振興に重点をおいている。

(出所：SBSC スポーツセンター)

OFF社のサッカー場利用申し込み書

利用者は次の様式に記入して、利用の予約/申し込みを行う。利用の受付管理は、グレミオの担当者が行っている。

(出所: OFF社)

GREOSG
Grêmio Recreativo Esportivo "OSG"
 CGC, 54143750/0001-70
 Rua Raul Rodrigues de Siqueira N.º 767 — Telefone, 404-1636 — BRAGANÇA PAULISTA — S.P.

"AUTORIZAÇÃO PARA EMPRÉSTIMO"

CAMPO DE FUTEBOL QUADRA DE TÊNIS
 QUADRA MISTA FUTEBOL DE SALÃO BASQUETE VOLEY
 Data _____, _____, _____ Outros _____
 Horário: _____ às _____ horas N.º de Participantes: _____
 Material fornecido: _____
 Uso Externo. Taxa de Empréstimo, Cr\$ _____
 Solicitado por: _____

«TERMO DE RESPONSABILIDADE»
 Comprometo-me a zelar pela preservação e Conservação do recinto
 indenizando ao GREOSG todo e qualquer estrago que por ventura ocorra, como também
 manter a limpeza e organização do local.

Responsável: _____ Seção: _____

_____ Dir. Esportivo
 _____ Dir. Patrimonial

UNIDA - GREOSG - 20 bits. - 50x1 - 7/83

ブラガンサ・パウリスタ市の公立学校の状況例

EEPG Ladislau Leme

1) 創 立

－1980年

2) 規 模

－7才から14才の748名の生徒が在籍する3部制の学校。

－教師は48名。

－なお、管轄している村の5つの分校に、300人程の生徒が在籍している。

3) 授業の時間帯

－1部： 7：30 ～ 12：00

－2部： 12：30 ～ 17：30

－3部： 19：00 ～ 22：35

4) 体育授業に対する取組み

－当校では、体育授業の強化進めている。

－特に、競技（試合）を重視して指導をしている。

－ただし、財政的制約からスポーツ設備の整備及び、体育教師の雇用に苦勞している。

－OPP社のサッカー場を利用する前は近くの公園で体育授業を行っていた。

－現在は、約350～400名の生徒（高学年）がOPP社のサッカー場を利用している。

－3部生は、体育授業はない。

5) 生徒の経済状況

－授業料は無料である。

－給食も無料で提供される。

－約150円程のユニフォームの購入は必要となる。

－当校は比較的市では裕福な住宅街にあるが、それでも学校に通えない生徒、ユニフォームを購入できない生徒が多数いる。

－プライベートの会員制クラブに加入している生徒は、全生徒の約2割弱である。

（出所：EEPG Ladislau Leme 公立学校）

ブラガンサ・パウリスタ市のプロサッカーチームの概要

Bragantino Football Team (ブラガンチノ アトレチコ クラブ)

1) 創 立

-1928年

2) 会 長

-Dr. Jesus Adib Abi Chedid

3) 所在地

-Estadio Marcelo Stefani-Rua Emilio Colela, Braganca Paulista, SP

4) 最近4年間の主な戦歴

-1989年度:	サンパウロ州1部リーグ戦	4位
-1990年度:	サンパウロ州1部リーグ戦	優勝
-1991年度:	ブラジル1部リーグ戦	準優勝
-1992年度:	ブラジル1部リーグ戦	3位

なお、サンパウロ州のみで現在32のプロサッカーチームがある。

5) 規 模

-プロ選手: 約30~35名
-プロ予備軍: 約70名
-従業員: 約30名

なお、プロ予備軍は13才~16才、17才まで、19才までの3つに分かれており、それぞれの段階で、テストを実施し、合格者のみがクラブに残ることができる。

6) 練習時間及び練習施設

-約2H/日の練習を行う。
-練習内容は、基本的にはボールを使って行い、トレーニングマシン等のハイテク機械を利用した筋肉トレーニング等は余り行わない。
-機械は主にリハビリ用として使用する。
-使用している練習施設は、クラブのホームグラウンドとOFP社のグラウンドの他、もう1つグラウンドを使用している。
-3つのグラウンドを交互に使用している。
-これは、芝を痛めないためである。
-OFP社のサッカー場は、公式試合の出来る規格を満たしており、グラウンドの整備状況も良好であり、芝の堅さも適当である。

(出所: Bragantino サッカーチーム)

JICA