

# ブラジル生産性向上プロジェクト 長期調査報告書

平成7年2月

JICA LIBRARY



J 1123582 (7)

国際協力事業団



鉦開協

J R

95 - 3







# ブラジル生産性向上プロジェクト 長期調査報告書

平成7年2月

国際協力事業団



1123582 [7]

## 序 文

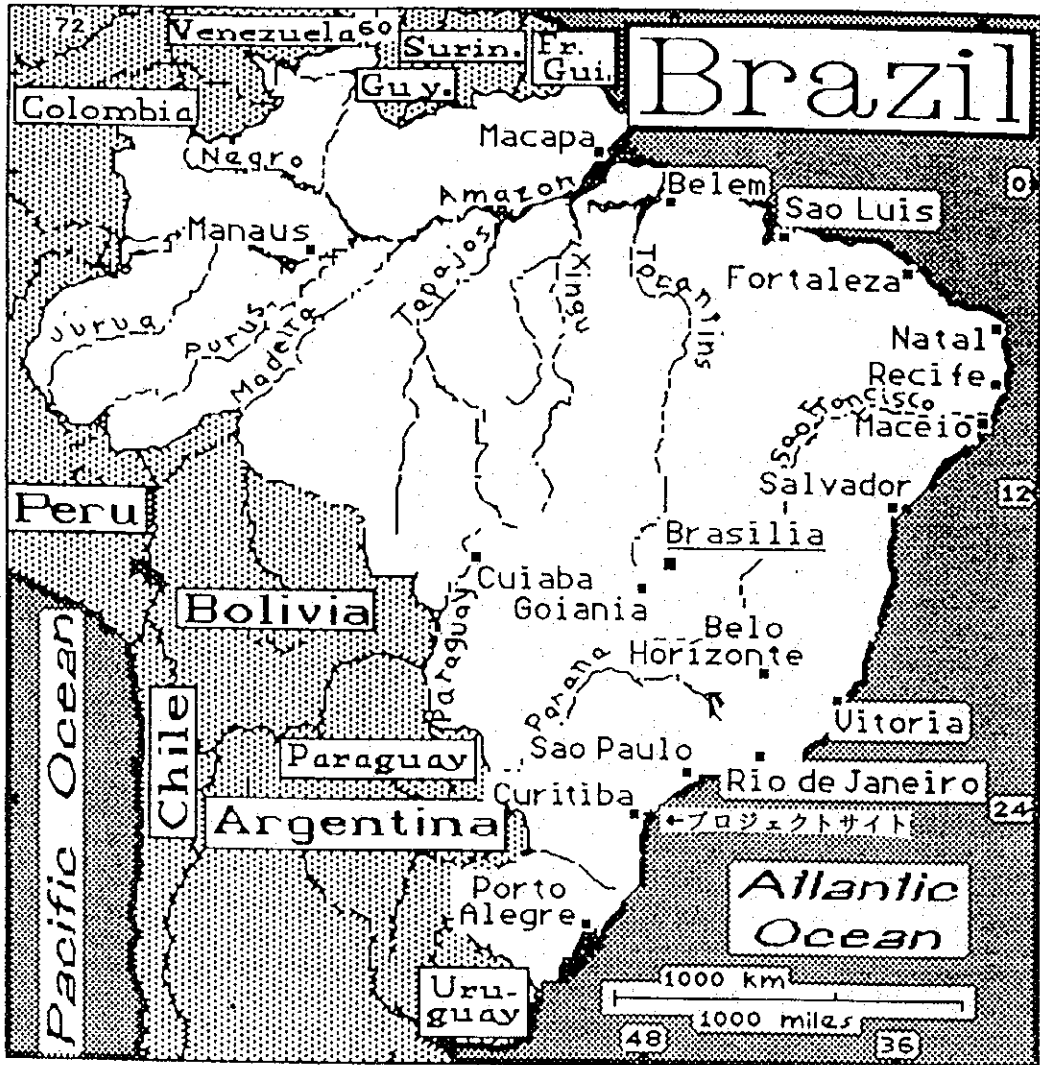
1990年6月、コロール政権は輸入の自由化、外資の導入、先端技術の導入を通じて国民の生活水準と輸出競争力の向上を目的とする”新工業・貿易政策”を発表した。伯政府は規制緩和や国営企業の民营化を進めつつ、品質と生産性の向上を目指し、ブラジル品質生産性プログラム (PBQP) という活動を開始した。このプログラムには300以上の機関が参加し、16州において独自のプロジェクトを展開している。さらに、伯側は品質・生産性向上にかかわる活動の専門機関として5州においてIBQP (ブラジル品質・生産性機関) を設立する等の努力を進めた。その一方で、貿易、技術協力等の面で関係が深い日本に品質と生産性の向上にかかる技術協力を要請した。この要請を受けて、わが国政府は国際協力事業団 (JICA) を通じて1994年3月に事前調査団を派遣し協力の範囲、内容について協議を行なった。さらに事前調査団による調査結果、その後の伯側の対応を受けて1994年10月23日から11月7日まで、(財)社会経済生産性本部常務理事田中弘昭氏他、2名を長期調査員として派遣した。伯国側関係機関との協議を通じて要請内容の確認、ブラジル側実施体制等を調査し、確認・合意できた事項について議事録 (Minutes of Discussions) に取りまとめ署名交換を行った。

本報告書は同調査結果をまとめたものである。ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日・伯両国の関係各位に対し深甚の謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第である。

1995年2月

国際協力事業団  
鉱工業開発協力部  
部長 柿沼 宇佐

プロジェクトサイト位置図





# 目 次

序 文

地 図

I. 長期調査員の派遣.....	1
1. 派遣の経緯.....	1
2. 派遣の目的.....	1
3. 団員の構成.....	1
4. 調査日程.....	2
5. 主要面談者.....	3
II. 調査結果の要約.....	4
III. 調査・協議結果の概要.....	5
1. ブラジルの経済環境と本プロジェクトの位置づけ.....	5
2. ブラジル側プロジェクト運営体制.....	6
(1) プロジェクトの組織.....	6
(2) プロジェクトの実施場所.....	6
(3) 基盤整備.....	8
(4) C/P及びスタッフの配置.....	8
(5) ローカルコスト負担.....	9
3. 日本側の協力の範囲及び内容の提示.....	9
(1) 専門家派遣.....	9
(2) 機材供与.....	10
(3) 研修員受入れ.....	11
4. その他.....	11
(1) 巡回指導.....	11
(2) 合同委員会.....	11
(3) R/D署名.....	11
(4) 今後のスケジュール.....	11
IV. 調査団所見.....	13
付属資料	
ミニッツ.....	17



## I. 長期調査員の派遣

### 1. 派遣の経緯

1990年3月、コロール大統領が政権に就き、政府によって強く統制されていた経済から市場経済社会へと移行することを目的として根本的な改革が始められた。

新しい経済政策の一環としてブラジル政府は経済に競争原理を導入し、国内で生産される財やサービスが国際基準を満たす価格と品質を有するものにするため「品質・生産性プログラム (PBQP)」を実施している。同プログラムを専属して担当する「ブラジル品質・生産性センター (IBQP)」の設立を計画しており、1993年12月にそれにかかわる技術協力を日本側に要請してきた。

この要請を受けてわが国政府は、国際協力事業団 (JICA) を通じて1994年3月に事前調査団を派遣し、要請の背景、計画の妥当性、協力の規模等の調査を行った。事前調査団において日本側はブラジル側に (1) プロジェクトサイトの決定、及び (2) 人員配置計画 (3) ローカルコスト負担計画を明らかにすることを求めた。1994年8月、JICAブラジル事務所を通じて上記三点に対する回答が得られた。

### 2. 派遣の目的

本調査は事前調査団の調査結果をふまえ、要請内容の確認、ブラジル側実施体制の調査及びいくつかの懸案事項の協議ならびに今年度中に派遣が予定されている実施協議調査団による円滑なR/D署名を目的として実施されたものである。

#### (1) ブラジル側実施体制

1. プロジェクト・サイト基盤整備
2. 組織、C/Pの配置
3. ローカル・コストの負担措置

#### (2) 日本側協力計画

1. 専門家派遣
2. 研修員受入れ
3. 機材供与

#### (3) その他

### 3. 団員の構成

氏名	担当	所属
田中弘昭	技術協力計画	財団法人 社会経済生産性本部 常務理事
大淵 統	機材供与計画	財団法人 社会経済生産性本部海外技術協力部課長
石井徹弥	プロジェクト運営管理	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力課

4. 調査日程

日順	月 日	曜	行 程	調 査 内 容
1	10/23	日	☑成田→ニューヨーク	移動 (NH010 10:25 ニューヨーク 着)
2	10/24	月	☑ニューヨーク→ブラジリア	移動 (TR795 21:25 ブラジリア 着)
3	10/25	火		JICAブラジリア事務所打合せ、ABC・商工観光省・大使館表敬
4	10/26	水	☑ブラジリア → サパカ	商工観光省、IBQP準備室と協議、移動 (TR305 19:25 サパカ 到着)
5	10/27	木		JICAサパカ 事務所・総領事館表敬、労働研究所 (DIEESE) 訪問
6	10/28	金	☑サパカ → クリチバ	(RG150 09:55 クリチバ 着) IBQPパナ設立準備委員との協議 (クリチバ 総領事主催夕食会)
7	10/29	土		サイト候補地視察 (パシェリ 公園) パナ 日伯商工会議所表敬
8	10/30	日		住居・生活環境調査
9	10/31	月	☑クリチバ → ブラジリア	IBQPパナ 設立準備委員との協議、移動 (VP280 16:30クリチバ発)
10	11/1	火		SEBRAE、商工観光省、IBQP 設立準備委員との協議
11	11/2	水		M/D 作成
12	11/3	木		SEBRAEとの協議・M/D 署名、ABC・商工観光省訪問 JICAブラジリア事務所・大使館報告
13	11/4	金	☑ブラジリア → サパカ	移動、JICAサパカ事務所・総領事館報告 (RG489 10:10 サパカ 着)
14	11/5	土	☑サパカ	中田賢治専門家と打ち合わせ後、移動 (UA988)
15	11/6	日	→ ニューヨーク	
16	11/7	月	☑ニューヨーク→	移動 (NH009)
17	11/8	火	成田	

## 5. 主要面談者

(ブラジル側)

### 1. Ministry of Industry, Commerce and Tourism (MICT)

Mr. Ailton Barcelos Fernandes      Executive Secretary  
Mr. Andre Piero Rivola              Director of Industrial Policy Secretary  
Mr. Marcos Otavio Bezerra Prates    General Coordinator for Quality

### 2. SEBRAE

Mr. Roberto Viegas Reis              Director  
Mr. Rogerio Bellini dos Santos      Coordinator of Operations  
Mr. Osvaldo Luis Guimaraes Fernandes IBQP Headquarters Coordinator  
Ms. Miriam Machado Zitz              Technology Supervisor

### 3. Parana

Mr. Helio Cadore                      Superintendent of SEBRAE/PR  
Mr. Jose Francisco de Oliveira      Consultant of SEBRAE/PR  
Mr. Paulo Afonso Schmidt            Advisor for Quality of TECPAR  
Mr. Igle. Santos Pequeno            Superintendent of The Federation of  
Industries of the State of Parana (FIEP)  
Mr. Mauro K. Nagashima              Gerente of TECPAR

### 4. ABC

Mr. Marcos Lins Faustino            Assistente Tecnico

(日本側)

### 1. 日本大使館

渡辺 俊夫                      公使  
岡田 俊郎                      一等書記官

在クリチーバ総領事館

縫村 義則                      総領事  
オーマエ セイノスケ          領事

在サンパウロ総領事館

田中 克之                      総領事  
阿部 勲                        領事

### 2. JICA事務所

鎌木 功                        ブラジル事務所長  
上杉 光則                      サンパウロ事務所長  
米崎 紀夫                      ブラジル事務所  
二瓶 義宗                      サンパウロ事務所  
佐々木 弘一                    サンパウロ事務所

### 3. 専門家

和田 勝好                      JICA 専門家 (在ブラジリア)  
中田 賢治                      JICA 専門家 (在サンパウロ)

## II. 調査結果の要約

本調査団は、ブラジル生産性向上プロジェクトの要請内容の確認、ブラジル側実施体制の調査、協議、実施協議調査団の円滑なR/D締結のための調査及び協議を行い、討議議事録にとりまとめ、署名・交換するために1994年10月24日～11月5日まで現地滞在了。

プロジェクト実施機関の位置付け、プロジェクトサイトの建設計画、カウンターパートの配置計画についての協議を中心に行った。

ブラジルでは、品質生産性分野のプログラムを専属して担当するブラジル品質・生産性センター（IBQP）を設立する計画である。このIBQPとプロジェクト要請機関である連邦商工観光省（MICT）及び、MICTから実施機関としての権限・責任を委任されているSEBRAE（ブラジル中小・零細企業支援サービス）との関係、さらにIBQPのブラジルにおける調整本部（ナショナル）と各州におけるIBQP（本プロジェクトの場合、IBQPパラナ）との相互の関係を明らかにすることが求められている。この点を協議し、ブラジル側で年内に設立を予定しているIBQPパラナ、IBQPナショナルの概要、組織構成、理事会メンバーと共に、商工観光省、SEBRAEとの関係を規定することを伯側に求め、12月中旬までに日本側に提出することを依頼した。

IBQPパラナの建物については、建築予定地であるヴァカシェリ公園を訪問し、設計図・計画書により建物の概要（面積、供与機材の設置スペース、日本人専門家カウンターパートのスペース）を確認した。

建物（IBQPパラナ）完成までは、代替オフィスとしてクリチバ市内の環境自由大学の事務所提供されることになっている。

IBQPパラナにおけるカウンターパートの配置について、日本側は、5年間配置されるC/P（以下、“長期C/P”）を10人に増加させることを要求、伯側はこの10名に加えて15名づつ2年半IBQPパラナに各州から派遣されるC/P（以下“短期C/P”）を配置する計画を明らかにした。

機材については、伯側より要請リストが提出された。日本側は、内容を確認し、予算の制約から、このすべてを供与する事は不可能であり、優先順位をつけると同時に個々の項目の仕様、必要性、伯側内で調達可能性の有無などについて伯側で分析をしてもらいたい旨を依頼した。

その他、事前調査団で検討課題とした事項について個別に検討、伯側に期限を設定してレポートの日本側への提出を依頼するか、確認した。

今後は、年度末（1995年2月又は、3月）に予定しているR/D署名に向けて伯側の実施体制とりわけIBQPパラナの組織、財務、カウンターパート（など）の具体化をすすめ、また、日本側の技術移転計画を策定していく事が課題となる。

### III. 調査・協議結果の概要

#### 1. ブラジルの経済環境と本プロジェクトの位置づけ

- (1) この数年間で、ブラジルは著しい進展をみている。特に経済面においては、計画されていた経済プロジェクトは現実化され、経済の抜本的再構築、具体的には公共部門の再編成、政府企業の民営化の加速により、公共部門の経済全体に対する比重を低下させ、規制緩和も幅広く行われている。対外債務問題、その他国際金融関係も正常化する傾向にある。

1994年7月に新通貨レアルの導入を含む措置（レアル・プラン）が採られ、長年にわたり存在したインフレ・インデクセーション（物価スライド制）は、終息に向かっている。

ブラジル経済を長い間むしばみ続けてきたインフレの鎮静により本格的な経済成長を再開する前提条件が整い始めた。

実質国民総生産（GNP）	・・・	4254億ドル（92年）
輸出	・・・	388億ドル（93年）
輸入	・・・	257億ドル（93年）
外貨準備高	・・・	382億ドル（94年）
通貨	・・・	レアル 1ドル=0.9レアル（94年8月）

- (2) 10月3日の大統領選挙でカルドゾ候補（元経済相）が、大差をつけて勝利した。「レアル・プラン」は、もともとはカルドゾ・プランとして知られ、93年11月この計画が明らかになったが、その計画の立案者は当時経済相であったカルドゾ候補である。

レアル・プランは1.) 94年度連邦予算の歳入・歳出の均衡、2) レアルへの橋渡し役となる価格表示単位「URV」の導入、3) レアルの発行の三本立て、からなる計画である。

- (3) ブラジル産業は、中南米で最大の工業力を有している。粗鋼生産は、2380万トン（92年）、自動車生産107万台（92年）、コーヒーの生産量129万トン（92年世界一）等である。

近年、機械、金属、輸送機器等、紙・パルプ、プラスチック、化学の分野が特に急速に拡大して来た。就業構造で見ると第一次産業が29.8%、第二次産業が21.8%、第三次産業（商、運輸、サービス、その他）48.4%となっている。

- (4) ブラジルはアルゼンチン、パラグアイ、ウルグアイと共に、経済統合の推進を目指し、域内関税撤廃、保護品目の削減などを定めた、南米南部共同市場（メルコスール）設立条約（アスンシオン条約）に91年調印した。

ラテンアメリカ諸国との地域統合に対するブラジルの協力と実力（ポテンシャルティ）を見逃すことは出来ない。

- (5) ブラジルに存在するもうひとつの格差は地域間格差である。

北東部諸州の一人当たり所得は、サンパウロやリオデジャネイロ州といった南部諸州に比べ約4割少ない。商工観光省事務次官をはじめ政府関係者あるいはSEBRAE幹部、等と会談し意見交換を行ったところブラジル経済の改革を推進し、ブラジル産業の国際競争力を強化するために「本プロジェクト」に対する大きな期待を寄せていることが感じられた。

日本とブラジル両国の交流は、1895年11月5日の「日伯修好通商航海条約」締結で幕開けして以来、1995年をもって百周年の節目を迎える。

今や海外最大の120万人もの日系人社会が形成されているブラジルと日本の関係は特別のものがある。

ブラジル連邦政府、パラナ州政府、SEBRAE、関係機関が協力してブラジル生産性品質センター（IBQP）のサイト選定、組織づくり、予算配分等が確定している。

本プロジェクトが、この時期に具体化され、R/Dを署名することは、誠に時宜を得たものであると考える。

## 2. ブラジル側プロジェクト運営体制

ブラジル側より、プロジェクト運営体制について次のように説明を受けた。

### (1) プロジェクトの組織

IBQPの品質・生産性分野を専属して担当する組織としてブラジル品質・生産性センターが設立される。商工観光省から全ての権限を委任されているSEBRAEは、このセンターの設立に関し責任を負っている。

調整機能を主とするIBQP本部（ブラジリア）とともに関係5州に、品質生産性センター（IBQPサンパウロ、IBQPリオ・デ・ジャネイロ、IBQPパラナ、IBQPミナスジェライス、IBQPリオグランデスール）が設立され、IBQPパラナはその第一号として設立される。

本プロジェクトにおいて技術移転が行なわれるのはIBQPパラナである。

IBQPパラナは理事会の下に事務局を構成、事務局長はトレーニング、調査・広報等の職別部門を編成する。

実施機関に関して、今回のミッションとの討議で初めのうち、伯側は、IBQPが実施機関であり、SEBRAEはIBQPが立ち上がるまで必要な資源を投入し、テコ入れをするテンポラリーな存在であると主張した。

これに対し、日本側ミッションは事前調査団における実施機関はSEBRAEとなっており、要請書を出し、プロジェクトの運営経費を負担する能力があることなど前提条件を考えるならば、実施機関として未だ出来ていないIBQPパラナをカウンターパート組織として認定することは不可能である旨を説明、伯側の了承を得た。

この議論を通じて実施機関としての責任を有するのはSEBRAEであり、IBQPの組織およびSEBRAEとの関係を今後明らかにしていく必要があることが確認された。すなわち、11月21日に設立予定のIBQPパラナの設立趣意書、定款、理事会メンバー、代表者、内部規定が承認されおよびSEBRAE、商工観光省との関係を明確にし例えば協定を結ぶことが必要である。

### (2) プロジェクトの実施場所

今回の調査団では、プロジェクトサイトの建物立地、面積、使用目的（区分毎、フロア毎）などについてサイト設置予定地に実地調査を行うと共に、図面（設計図）を持って伯側と共に確認した。



I B Q Pパラナの住所は以下の通り

Parque General Ibero de Mattos

Rua Canada, Bacacheri

Curitiba, Parana

このサイトは、95年2月～6月に3階建ての建物が建築される。

今後のI B Q Pパラナの建築スケジュールは次の通りである。

1994年 11月 詳細設計  
12月 実行予算編成  
1995年 1月 入札  
2月 建設開始  
8月 建築完成

所有面積は次の通りである。

オフィス

チーフ・アドバイザー執務室	30m <sup>2</sup>	30m <sup>2</sup>
長期専門家、コーディネータ執務室 (6人×15m <sup>2</sup> )		90m <sup>2</sup>
短期専門家 (3人×15m <sup>2</sup> )		45m <sup>2</sup>
カウンターパート用執務室 (20人×10m <sup>2</sup> )		200m <sup>2</sup>
事務機器用スペース		30m <sup>2</sup>
コピー室		16m <sup>2</sup>

セミナー室

セミナー室 (30人～50人) × 3室		105m <sup>2</sup>
小会議室 (5人～8人用)		80m <sup>2</sup>

図書室

10人閲覧用スペース		60m <sup>2</sup>
図書室		40m <sup>2</sup>

その他

視聴覚機器操作室		50m <sup>2</sup>
----------	--	------------------

ブラジル側事務室

事務室 (マネージャーを含む)		60m <sup>2</sup>
小会議室		15m <sup>2</sup>
事務機室		15m <sup>2</sup>
展示場・カフェテリア等グラウンド・フロア部分		595m <sup>2</sup>
その他 (共用部分含む)		585m <sup>2</sup>

合 計 2016m<sup>2</sup>

95年7月までは代替オフィスとしてクリチバ市の環境自由大学の事務所が200m<sup>2</sup>が用意される。

その住所は以下の通り。

Open University for Environment

Rua Vitor Benato 210-Pilarzinho

Curitiba-Parana-CEP-82120-110

### (3) 基盤整備

IBQPパラナおよび環境自由大学事務所についての土地所有者（クリチバ市が所有）、建物設計図、所有者、電気・ガス・水の供給状況について確認すると共に、日本人専門家用スペース、供与機材設置スペースを確認した。

また、機材措置に関し、伯側より、日本人専門家を含むIBQP職員用に事務用備品（机、椅子、電話、キャビネット等）が専門家赴任までに準備される。

### (4) C/P及びスタッフの配置

伯側は、IBQPのカウンターパートの配置について計画を作成した。この表のうち技術者中にカウンターパート20名が含まれているとのことである。

日本側は、カウンターパートのうち、パーマネントカウンターパートを10名にするよう要請し、伯側の了承を得た。

また、C/Pは、出身が工業連盟でも、SEBRAE職員でも、企業でも、所属はIBQPである必要を説明、了承を得た。

年 度	1995	1996	1997	1998	1999
マネージャー	1	1	1	1	1
アドミニストレーション	7	7	7	7	7
テクニカルスタッフ	40	40	40	28	28
合 計	48	48	48	36	36

事前調査団訪問時、日本側はカウンターパートの人数は5年間継続する形で20名が適正規模であることを説明した。それに対し伯側は、5年間にわたり20名配置するのは困難である旨、主張していた。今回の調査では、5年間継続するC/P（長期C/P）を10名に増員することを要求し、伯側は了解した。さらに、長期の10名に加え、2年半づつ15名（短期C/P）を配置したい意向を示した。

1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
10名の長期C/P				
15名のC/P		15名のC/P		

但し、この場合、カウンターパートの総数が40人となり、全員が研修生として日本に行くとする予算の枠が問題となる。

また、他州から来るC/Pは、他州のIBQP（設立されている場合）の職員か、あるいは他州にIBQPが設立された場合には、そのIBQPに配置されるように取り計らうよう伯側に依頼した。

(5) ローカルコスト負担

本プロジェクトに係る5年間分の予算計画を確認した。

年度	1995	1996	1997	1998	1999	合計
人件費	1,459,997	1,459,997	1,260,113	1,060,113	1,060,229	6,300,565
経費	387,306	387,305	387,305	387,305	387,305	1,936,526
設備費	133,568	-	-	-	-	133,568
合計	1,980,871	1,847,302	1,647,418	1,447,534	1,447,534	8,370,659

消耗資機材、事務用品、国内航空費、国内・国際電話、ファクシミリ、郵便代、通訳サービス、センターにおける文書作成サービス、警備及び清掃サービスは原則として伯側にて負担することを確認した。

3. 日本側の協力の範囲および内容の提示

日本側の協力の範囲および内容の提示はミニッツ（案）に示したとおりであるが、各項目について以下の通り説明した。

(1) 専門家派遣

1) 長期専門家・・・7名

- ・チーフアドバイザー（1名）
- ・業務調整員（1名）
- ・人材開発と労使関係（2名）
- ・生産性向上コンサルティング（1名）
- ・総合的品质管理（1名）
- ・生産性調査研究（1名）

技術移転内容について協議したところ、伯側より人事管理や労使関係よりも、生産管理・品質管理を重視したいので、人材開発と労使関係の2名のうち1名を技術系に変更して欲しいとの要望があった。さらに、生産性向上コンサルティングと総合的品质管理の内容の整理が必要との指適があった。

A1フォームその他の記載方法及び手順を説明し、R/D署名後、迅速に手続きを進められるよう依頼した。

2) 短期専門家・・・9M/M（1年間）

長期専門家の技術移転を補う為に、短期専門家を派遣する。但し、初年度は、機材の据付調整に1～2人必要となる。

## (2) 機材供与

伯側より機材に関する要請リストが提示された。そのリストは事前調査団訪伯時に締結したミニッツに添付した機材リストに建物概要が明らかになって来た段階で追加分を加えたものである。

伯側の説明によると、他州でも類似の組織が産業教育活動を実施している中で、このIBQPが競争優位に立つために、又、全国ネットワークシステムを志向するためには情報システム、研修システムという2つの面において最先端機器を充分配置しておく必要がある、ということであった。

これに対し、日本側は、次のように説明した。

プロ技で提供する機材は、

1. 専門家の技術移転に直接必要なもの
2. カウンターパート組織においてメンテナンス可能なもの

であり、日本政府の予算制約の範囲内で提供されるということになる。

要請内容と予算の範囲とで差がある場合は「優先順位」の低いリストは、除外されていくべきものである。前回（事前調査団）のリストについても、日伯双方で合意されたものでなく予算の制約があるという条件の下で伯側より要請があったものを添付したものである。

また、日本側のミッションは今まで、このプロジェクトの機材に関し、金額の枠を提示したことはない。

討議の結果、今回伯側より要請のあった機材リストについては、ミニッツにTentative なリストとして添付するが、伯側で機材に関するリストを12月15日までに日本側に提出することで合意した。

伯側で作成するリストは下記のとおり。

1. 優先順位を付したリスト  
同時に、各品目について詳細な仕様、メーカー、必要性、納期、ブラジル国内で調達可能かどうかなどの情報も加えること
2. 日本から購送分と現地調達分の仕分け
3. 現地側の資金で負担する予定の機材・備品のリスト

### (伯側の要請概要)

1. セミナー室用設備  
ビデオ・プロジェクション・システム、スライド・プロジェクター、OHP、電動黒板、ワイヤレスマイク、29インチカラーTVなど
2. 会議室用設備  
OHP、ビデオプロジェクター、スクリーン、システムコントロールユニットなど
3. 視聴覚教材用機器  
ビデオカメラ、VTR、カラーモニター、マイクロフォン、ウェーブモニター、ビデオミキサー、テープレコーダー、アンプ、コンバーターなど
4. プロジェクトサイト用事務機器  
コピー機、製本機、シュレッダー、パーソナルコンピュータ、カラーモニター、レーザープリンター、印刷機など
5. 図書室用設備  
ビデオプロジェクター、スライドプロジェクター、21インチカラーモニターなど
6. 書籍・教材  
トレーニングマニュアル、トレーニングマテリアル、書籍、ビデオ、スライドなど
7. 乗用車  
ミニバン

### (3) 研修員受入れ

前回のミッションでは日本研修は、カウンターパートの数が20人であることから、1年に3～4名を受け入れるとしていた。今回の討議では、伯側は、カウンターパートの総数は40人であり、5年間で均等に日本研修に送り出すとすると年8人となる。さらに、連邦政府等のコスト負担でもっと人数を送りたいと主張した。これに対し、日本側は、年8人をC/P枠で受け入れることは困難であるが、JICA本部に持ち帰り検討することにした。

また、プロジェクト外の補完事業として国別特設コースとコストシェアリング研修について説明、これらは本プロジェクトとは別に毎年要請書を提出する必要があることを確認した。

## 4. その他

### (1) 巡回指導

他州への巡回指導を、次の条件が満たされているとチーフ・アドバイザーが認めた時、行うことを確認している。

1. 専門家が他の州に対する指導を行う時間があること
2. 巡回指導に係る経費は伯側が負担すること
3. C/Pが専門家に加わって巡回指導を行うこと

巡回指導の実際上の運用については、IBQPパラナにおける技術移転が進んでからの後、他州からのC/Pの状況に応じて行われるものであることを説明、伯側の了承を受けた。

### (2) 合同委員会

プロジェクトの円滑な運営のため日本、伯側の関係者による合同委員会を設置することを確認、メンバーをミニッツに記載した。

### (3) R/D署名

伯側は、2月中旬にR/D署名のための実施協議調査団受入を要請した。これに対し、日本側は、IBQPパラナの建物の着工、IBQP-SEBRAE-商工観光省間の責任分担が明らかになることを確認して派遣することを宣言した。

また、R/Dの署名者は、商工観光省、伯技術協力事業団(ABC)、SEBRAEおよびJICAとすることになった。

### (4) 今後のスケジュール

日伯双方は、次の通りのスケジュールでプロジェクトの立ち上げる事で合意した。

1995年 2月 R/D署名

3月 2人のカウンターパートを配置(伯側)

- 4月 リーダー、調整員を派遣（日本側）  
5人のパーマネントカウンターパートを配置（伯側）
- 7月 5人の長期専門家を派遣（日本側）  
残りのカウンターパートを配置（伯側）
- 8月 IBQP完成・入居

#### IV. 調査団所見

今回の長期調査の協議議事録は、1994年11月3日(木)にブラジリアのSEBRAE本部4階講堂において、商工観光省工業政策局長アンドレ・リヴォラ氏(事務次官アイルトン フェルナンデス氏の代理)、SEBRAE理事ロベルト・レイス氏と社会経済生産性本部常務理事田中弘昭氏との間で合意、署名交換が行われた。

ブラジル側は、この式典で、ブラジル生産性向上プロジェクトがこの国の産業・経済にとって待ち望んでいたものであり、早期のR/D署名と今後の円滑な進捗を商工観光省、SEBRAE共に取り組んでいくとの意志を表明した。式典には、ブラジル連邦政府関係者、SEBRAE幹部も出席、このプロジェクトへの期待の大きさをうかがわせた。

長期調査員は、主として、ブラジリアおよびプロジェクトサイトを設置するパラナ州クリチバで調査・協議を実施した。いずれの都市でもブラジル側と熱心な協議が行われたが、とりわけクリチバでは、州産業界幹部、連邦政府議員等多様な所属の方々による大歓迎を受けた。同時に地元のテレビ局、新聞社のインタビューもひっきりなしであった。

IBQP(IBQPパラナ)という組織体制が、日本側が当初理解していた「商工観光省→SEBRAE」により設立されるという形でなく、パラナ州の各界の協力も得ながら作られつつあるという点が目を引いた。組織の参画者は多様であって勿論良いのであるが、実施者・責任者が不明確な状態になってしまうのは好ましくない。1994年3月の事前調査団の派遣から6ヵ月経過したのち、協議に臨んだが伯側の実施体制には大きな変化があった。とりわけ、目立ったのは実施機関としてのSEBRAEのコミットメントの低下である。その一方で、パラナ州側の準備は順調に進められている。

今後の伯側の努力により実施体制を巡る問題は解決されていくものと信じているが、同時に日本側は、このブラジル側の持つ大きな期待に添うべく、ブラジル固有の問題、環境を踏まえた効果の高い具体的な技術移転計画の策定の努力を怠りなく進めていかねばならない。





## 付 属 資 料



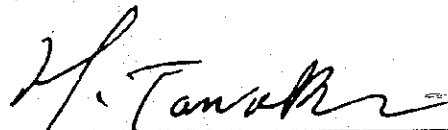
**MINUTES OF DISCUSSION**  
**ON**  
**THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION**  
**FOR**  
**THE BRAZIL PRODUCTIVITY AND QUALITY DEVELOPMENT PROJECT**

The Japanese Expert Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japanese International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hiroaki Tanaka, Managing Director, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, visited the Federative Republic of Brazil for the purpose of clarifying the present situation on the mutual efforts towards the successful implementation of the Japanese Technical Cooperation Project, entitled the Brazil Productivity and Quality Development Project (hereinafter referred to as "the Project").

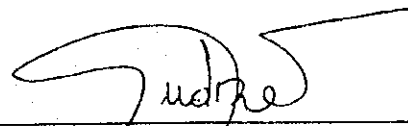
During its stay in Brazil, the team exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned of the Government of the Federative Republic of Brazil (hereinafter referred to as the "the Brazilian side").

As a result of the discussions, both sides came to understanding concerning the matters referred to in the document attached herewith.

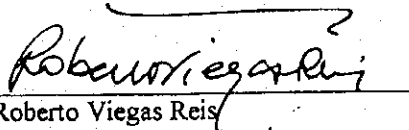
Brasília, 3 November 1994



Mr. Hiroaki Tanaka  
Leader  
Expert Survey Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. Ailton Barcelos Fernandes  
Executive Secretary  
Ministry of Industry, Commerce  
and Tourism - MICT  
The Federative Republic of Brazil



Mr. Roberto Viegas Reis  
Technical Director  
SEBRAE - Brazilian Service for the Support of  
Micro and Small Enterprises



## THE ATTACHED DOCUMENT

### 1. Name of the Project

The Brazil Productivity and Quality Development Project

### 2. Implementing Agency of the Project

Brazilian Service for the Support of Micro and Small Enterprises (hereinafter referred to as "the SEBRAE").

The Ministry of Industry, Commerce and Tourism, a member of the Deliberative Council of SEBRAE, transferred the Coordination of the Project to the SEBRAE in September 1993.

### 3. Administration of the Project

The President Director of SEBRAE, as the Project Director, shall retain overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

The Technical Director of SEBRAE, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

### 4. Organization of the Project

The Federative Republic of Brazil is implementing the Brazilian Programme for Quality and Productivity (PBQP), a national project with a view to improving competitiveness of goods and services produced in Brazil. The Brazilian Institute for Quality and Productivity, hereinafter referred to as "the IBQP", will be established as the focal point for promoting quality and productivity development activities in the various sectors of Brazilian economy. The Japanese side will provide its technical assistance to the IBQP Paraná.





The SEBRAE and the IBQP (IBQP headquarters and Paraná) will sign an agreement specifying the relationship between both organizations concerning the Japanese Technical Cooperation Project. The agreement will be attached in the Record of Discussions (R/D) to be signed after the establishment of the IBQP headquarters and Paraná.

#### **5. Location of the Project**

The Project will be implemented at the IBQP Paraná.

The IBQP Paraná will be established in November 1994.

The IBQP Paraná will be located at Parque General Iberê de Mattos, in Rua Canadá, in Bacacheri district, in the city of Curitiba.

The construction of the IBQP Paraná building is scheduled to start in February 1995 and it will be completed by the end of July 1995. The tentative office will be provided in Curitiba until the end of July 1995, and its address will be at the Parque da Universidade Livre do Meio-Ambiente (Park of Open University for Environment), Rua Vítor Benato, 210, in Pilarzinho district, in the city of Curitiba, until the IBQP building is completed. The tentative office shall be equipped with the necessary office facilities.

#### **6. Duration of the Project**

The duration of the technical cooperation for the Project by the Government of Japan will be five (5) years from the date agreed by both sides in the R/D to be concluded among the ABC - Agência Brasileira de Cooperação, the JICA, the MICT and the SEBRAE.

#### **7. Provision of Equipment and Materials**

The Brazilian side submitted a list of request on equipment and materials to the Japanese Preliminary Survey Team in March 1994. In response to the request, the Team proposed that certain equipment and materials such as office equipment will be purchased and procured locally. The Brazilian side noted the proposal. Both sides further examined the list of equipment and materials to be provided. The tentative version of the list of equipment and materials is shown as Appendix 1, containing: a)







equipment for seminar room; b) equipment for meeting room; c) audio visual for production and editing field production system; d) equipment for project site; e) equipment and materials for library; f) textbooks and materials developed in Japan, and g) vehicles.

The Brazilian side will prepare another list of equipment and materials, taking into consideration the priority the Japanese side explained during the discussions.

The Team confirmed that the Brazilian side will bear the cost for transport inside Brazil, maintenance and adjustment of the equipment and materials.

### 8. Counterpart and Staff Allocation

The Brazilian side is preparing the counterpart allocation plan of the IBQP Paraná. The Japanese side requested that the number of permanent counterpart personnel ("permanent counterpart" refers to counterpart who are supposed to remain in the IBQP Paraná for five years, on the contrary, counterpart who are supposed to leave the IBQP Paraná within five years will be referred to as "temporary counterpart") should be ten (10).

The Japanese side proposed that at the outset, the Japanese long-term experts will work with the permanent counterpart personnel. Having recognized the Brazilian situation, having established the good working relationship with the permanent counterpart personnel and having established the tentative plan of technical cooperation, the Japanese experts shall commence their technical cooperation activities. It is therefore necessary that the IBQP Paraná invites the temporary counterpart a few months after the start of the Project.

### 9. Local Costs (Brazilian Inputs)

Local costs concerning the Japanese Technical Cooperation Project will be provided by the Brazilian side (the SEBRAE), as shown as Appendix 2.

The remaining costs for the implementation and operationalization of the IBQP Paraná will be covered by the partnership composed by the other partners in the IBQP Project.

The Team asked for the explanation for the Chart. The Brazilian side answered that the breakdown of the chart will be submitted to the JICA Brazil office by 15 December 1994.



## 10. Offices and Other Facilities

The IBQP coordination unit is already implemented and operating in Brasília, at the SEBRAE headquarters. The premises of IBQP Paraná is being planned and will be built by the Municipality of Curitiba, the capital of the state of Paraná, at Bacacheri Park.

The Japanese side visited the site where the IBQP Paraná will be built and was presented the architectural plan.

The Brazilian side promised that necessary space and facilities for the implementation of the Project will be provided by the Brazilian side and stated a tentative schedule for the implementation of construction, shown as follows:

- November 1994: designing of the building including civil, electrical, and hydraulic projects
- December 1994: defining of the budget of civil works and building
- January 1995: contracting of civil works
- February 1995: start-up of civil works
- July 1995: completion of IBQP Paraná building

The Brazilian side will send to the JICA Brazil office, up to 15 December, more detailed information about the scheduling of the implementation of IBQP Paraná.

## 11. Schedule of Cooperation

A tentative schedule of Japanese Technical Cooperation Project is shown in Appendix 3.

The Team proposed that the Japanese Implementation Survey Team shall visit the Federative Republic of Brazil when the construction work of the IBQP Paraná building started. The Brazilian side confirmed the proposal.

## 12. Other Issues

(1) Both sides agreed to appoint a Joint Coordinating Committee to ensure smooth implementation of the Project. Member of the Committee is shown as Appendix 4.



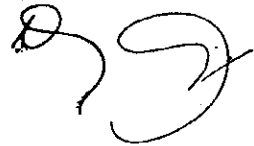
(2) In view of the strong request of the Brazilian side, the Japanese experts and the Brazilian counterpart personnel will be sent on official missions during the period of the cooperation to the states other than Paraná, provided that the following three conditions are confirmed by the Chief Advisor of the Project:

- 1) the Japanese Experts and counterpart have enough time for mission
- 2) the Brazilian side bears the mission cost, and
- 3) counterpart personnel accompanies the Japanese Experts

(3) Both sides agreed that official documents such as Record of Discussions shall be prepared in English and likewise technical assistance activities will be made in English.

(4) Both sides agreed that the evaluation of the Project should be subject to bipartite evaluation — joint evaluation by the two governments through the JICA and the Brazilian Authorities concerned — approximately every twelve (12) months and six (6) months prior to the scheduled termination of the Project.

(5) List of attendants in the discussions is shown in Appendix 5.





**APPENDIX 1**

<b>IBQP/PR</b>		
<b>LIST OF EQUIPMENTS AND MATERIALS</b>		
<b>No.</b>	<b>Equipments or Materials</b>	<b>Quantity</b>
<b>A. Equipments for Seminar Room</b>		
A-1	Overhead projector with screen	04
2	35 mm slide projector	03
3	Video projection system with screen	02
4	White board with stand	04
5	Electric white board	04
6	Wireless microphone system	03
7	Colour TV monitor (28 in)	03
8	Slide multi-vision	01 set
9	Ceiling TV monitor (28 in)	02
10	Cassete tape-recorder stereo	02
11	Laser disc player	01
12	Ceiling type TV camera system	01
13	Compact disk player	01
14	Computer controlled disk play system	01
15	Data show system	04
16	Satellite image receiving system	01 set
17	Sound system for the conference room	01 set
18	VCR	04
19	Wireless simultaneous translation system for 200 persons	01 set
<b>B. Equipment for meeting room</b>		
B-1	Overhead projector with screen	01
2	35 mm slide projector	01
3	White electric board with copy system	01
4	Video projection system with screen	01
5	Open conference system for 30 persons	01
6	TV monitor (28 in)	01





7	VCR	01
	<b>C. Audio Visual for Production and Editing</b>	
	<b>Field Production System</b>	
C-1	Portable videocamera with recorder	03
2	VTR	03
3	Portable monitor	03
4	Battery	03 sets
5	Tripod	03
6	Microphone system	03
7	Miscellaneous for field production	03
	<b>Editing System</b>	
8	Video player	01
9	Video recorder	02
10	Wave form monitor	01
11	Video monitor (14 in)	04
12	Video monitor (21 in)	01
13	Editing control unit	01
14	Console for editing system	01
15	Characters generator	01
16	Effects generator	01
	<b>Audio Dubbing System</b>	
17	Audio mixer	01
18	Microphones	04
19	Video monitor (09 in)	01
20	Open reel recorder	01
21	DAT recorder	01
22	Audio monitor amplifier and speaker system	01
23	Cassete tape recorder	01
24	Audio system console	01
	<b>Duplication System</b>	
25	Video monitor (14 in)	01
26	½ in VHS VTR (PAL M)	01



27	Patching board	01
<b>D. Equipment for Project Site</b>		
D-1	High speed copying machine	01
2	Ordinary copying machine	04
3	Booking binding machine	02
4	Shredding machine	01
5	Desktop computer system (486 DXII, 60 MHz, 16M RAM, 500 Mb HD, 2 floppy disks - 3 1/2 and 5 1/4, SVGA color monitor 14 in, netcard interface, fax/modem card)	48
6	Server RISC (10 Gb HD, 128 Mb RAM, DAT tape, CD ROM, Network interface card, Graphic console, Operational system, X.25 interface card)	02
7	Notebook (486 DX 33 Mhz, 16 Mb RAM, 270MbHD, PCMCIA card, SVGA color monitor, network adapter for PCMCIA)	07
8	No-break system	01
9	Optical fiber for 4 hubs	to be defined
10	Laser printer monochromatic	02
11	Waxjet printer	01
12	Inkjet printer colour	10
13	Inkjet printer monochromatic	10
14	Workstation with CAD system	02
15	Table scanner colour	03
16	Facsimile machine	05
17	Router multiprotocol	01
18	CD ROM double speed with 16 bits sound board	03
19	Network operating system	01
20	E-mail software	01
21	Presentation software	01
22	Software for office applications	55 sets
23	Video conference system	12
24	Tapewriter machines with japanese carachteres	02



25	Desktop publishing machine	01
<b>E. Equipment and Materials for Library</b>		
E-1	Video projection system	01
2	Slide projection system	01
3	Slide package	01 set
4	Video player with monitor	01 set
5	Moving storage rack system	01
6	Video information system	01
7	Publication storage system	01
8	Multimedia system	04
<b>F. Textbooks and Materials Developed in Japan</b>		
F-1	Training books and manuals	05 sets
2	Textbooks related to productivity and management	05 sets
3	Video tapes related to productivity and management	05 sets
4	Slides related to productivity and management	05 sets
<b>G. Vehicles</b>		
G-1	Van	02



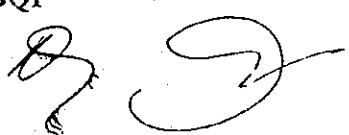



APPENDIX 2

IBQP  
BUDGET - ESTIMATE  
1995-99  
(US\$)

ITEMS	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL
PERSONNEL	1,459,997	1,459,997	1,260,113	1,060,229	1,060,229	6,300,565
OPERATIONAL COSTS	387,306	387,305	387,305	387,305	387,305	1,936,526
EQUIPMENT	133,568	-	-	-	-	133,568
TOTAL	1,980,871	1,847,302	1,647,418	1,447,534	1,447,534	8,370,659

Source: Implementation Project of IBQP



5





**APPENDIX 3**

TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION FOR THE PROJECT

Calendar Year	93		1994				1995				1996				1997				1998				1999				
Japanese Fiscal Year	1993		1994				1995				1996				1997				1998				1999				
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Term of Technical Cooperation																											
<u>Japanese Side</u>																											
I. Dispatch of Survey Team																											
(1) Preliminary																											
(2) Experts Survey																											
(3) Implementation																											
(4) Consultation																											
(5) Technical Guidance																											
(6) Consultation																											
(7) Technical Guidance																											
(8) Evaluation																											
II. Dispatch of Long-term Experts																											
(1) Chief Advisor																											
(2) Coordinator																											
(3) HRD & LMR																											
(4) HRD & LMR																											
(5) Consulting Skills for Productivity Development																											
(6) Quality Control																											
(7) Productivity Survey and Study																											
III. Dispatch of Short-term Experts																											
(short-term experts on specific fields may be dispatched, if necessary)																											
IV. Training of Counterpart Personnel in Japan																											
(appropriate number of counterpart personnel may be acceptable annually)																											
V. Provision of Machinery and Equipment																											
<u>Brazilian Side</u>																											
I. Space and Facilities																											
II. Building and Land																											
III. Machinery and Equipment																											
IV. Budgetary Allocation																											
V. Allocation of Counterpart Personnel and Staff																											

Note : 1. The Japanese fiscal year starts in April and ends in March.  
 2. This schedule is subject to change in accordance with the progress of the Project.

①



## APPENDIX 4

### THE JOINT COORDINATING COMMITTEE

#### 1. Function

The joint coordinating committee will be held at least every twelve (12) months and whenever necessity arises. Its functions are:

- (1) to formulate the Annual Work Plan of the Project in line with the Tentative Schedule of Implementation formulated under the framework of the Record of Discussions;
- (2) to review the overall progress of the Technical Cooperation Program as well as the achievements of the above mentioned Annual Work Plan; and,
- (3) to review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Technical Cooperation Program.

#### 2. Organization

1) Chairperson  
the Representative from the MICT

2) Vice Chairperson  
Chief Advisor of the Project

3) Member

a) The Brazilian side

the representative of the SEBRAE  
the representative of the ABC  
the representative of the IBQP headquarters  
Director, the IBQP Paraná

b) The Japanese side

Project Coordinator  
the Japanese Experts  
Resident Representative, JICA Brazil Office  
Personnel concerned to be dispatched by JICA

c) Observer

Officials of the Embassy of Japan in the Federative Republic of  
Brazil



(T)



## APPENDIX 5

### LIST OF ATTENDANTS OF THE DISCUSSIONS

#### 1) Japanese Side

Mr. Hiroaki Tanaka	Managing Director, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development (JPC-SED)
Mr. Matomu Ohbuchi	Project Manager, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development (JPC-SED)
Mr. Tetsuya Ishii	Staff, Mining and Industrial Development Cooperation Dept., Japan International Cooperation Agency (JICA)
Mr. Katsuyoshi Wada	JICA Long-Term Expert
Mr. Norio Yonezaki	JICA Brazil Office

#### 2) Brazilian Side

Mr. Osvaldo Luis Guimarães Fernandes	IBQP Headquarters Coordinator
Mr. Marcos Otávio Bezerra Prates	General Coordinator for Quality (MICT/SPI)
Mr. Rogério Bellini dos Santos	Coordinator of Operations of SEBRAE
Mrs. Miriam Machado Zitz	Technology Supervisor of SEBRAE
Mr. Hélio Cadore	Superintendent of SEBRAE/PR
Mr. José Francisco de Oliveira	Consultant of SEBRAE/PR
Mr. Paulo Afonso Schmidt	Advisor for Quality of TECPAR
Mr. Mauro K. Nagashima	Manager of the Planning and Managing Dept. of TECPAR
Mr. Iglê Santos Pequeno	Superintendent of the Federation of Industries of the State of Paraná (FIEP)



⑦











JICA

