

ガーナ共和国
貿易産業民間セクター開発大統領特別イニシアチブ省
中小企業／技術部
国家小規模産業局

ガーナ国 地場産業活性化計画

最終報告書 (要約)

平成20年4月
(2008年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

委託先
ユニコ インターナショナル株式会社
株式会社日本開発サービス

ガナ事

JR

08-005

The Republic of Ghana



Source: based on the websites of "University of Texas Libraries" and "africa-rikai.net"

Abbreviations

A	AEA	Agricultural Extension Agent
	AEE	Ajumako Enyan Essiam
	AfDB	African Development Bank
	AGI	Association of Ghana Industries
	AGOA	African Growth and Opportunity Act
	ALS	Atadwa Loan Scheme
	ASCO	Ayensu Starch Company
	ATC	Agreement on Textile and Clothing
ATL	Akosombo Textile Ltd.	
B	BAC	Business Advisory Centre
	BDS	Business Development Service
	BOG	Bank of Ghana
C	CBE	Cocoa Butter Equivalent
	CSIR	Council for Scientific and Industrial Research
	CTTC	Clothing Technology and Training Centre
D	DA	District Assembly
	DACF	District Assembly Common Fund
	DED	German Development Service (Deutscher Entwicklungsdienst)
	DIP	District Industrialization Programme
	DIPI	District Industry Promotion Initiatives
E	ECOWAS	Economic Community of West African States
	EDIF	Export Development Investment Fund
F	F/S	Feasibility Study
	FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
	FFA	Free Fatty Acid
	FIRR	Financial Internal Rate of Return
	FRI	Food Research Institute
G	GFZA	Ghana Free Zone Authority
	GIPC	Ghana Investment Promotion Centre
	GOG	Government of the Republic of Ghana
	GPRS	Ghana Poverty Reduction Strategy
	GRATIS	GRATIS FOUNDATION
	GSB	Ghana Standards Board
	GTMC	Ghana Textile Manufacturing Company
	GTP	Ghana Textile Printing
	GTZ	German Technical Cooperation (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)
	GWC	Ghana Water Company Ltd.
GWSC	Ghana Water and Sewerage Corporation	
H	HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
	HR	Human Resources
I	IFAD	International Fund for Agricultural Development
	ISO	International Organization for Standardization
	ITTU	Intermediate Technology Transfer Unit
J	JETRO	Japan External Trade Organization
	JICA	Japan International Cooperation Agency
	JITAP	Joint Integrated Technical Assistance Program
	JHS	Junior High School

K	KEEA	Komenda Edina Eguafu Abrem
	KNUST	Kwame Nkrumah University of Science and Technology
M	MASLOC	Micro Finance and Small Loans Centre
	MDA	Ministries Departments and Agencies
	MDPI	Management Development and Productivity Institute
	MEST	Ministry of Environment, Science and Technology
	MESW	Ministry of Employment and Social Welfare
	MFA	Multi Fibre Arrangement
	MOE	Ministry of Education
	MOFA	Ministry of Food and Agriculture
	MOMYE	Ministry of Manpower, Youth and Employment
	MOTI/PSD/PSI	Ministry of Trade, Industry, Private Sector Development and President's Special Initiatives
	MSMEs	Micro, Small and Medium Enterprises
N	NBSSI	National Board for Small Scale Industries
	NES	National Electrification Scheme
	NGO	Non-Governmental Organization
	NVTI	National Vocational Training Institute
O	OCC	Operational and Capital Cost
	OJT	On the Job Training
P	PAMSCAD	Programme of Actions to Mitigate the Social Cost of Adjustment Loan Scheme
	PDM	Project Design Matrix
	PSD	Private Sector Development
	PSI	President's Special Initiatives
R	R & D	Research and Development
	RCB	Rural and Community Bank
	REDP	Rural Enterprises Development Programme
	REDS	Rural Enterprise Development Support
	RFLS	Revolving Fund Loan Scheme
	RTSC	Regional Technology Service Centre
S	SHEP	Self Help Electrification Project
	SME	Small and Medium scale Enterprise
	SNV	Netherlands Development Organization (Schweizerische Normen-Vereinigung)
	SPEED	Support Programme for Enterprise Empowerment and Development
	SPS	Sanitary and Phytosanitary
	SHS	Senior High School
	SSTS	Senior Secondary Technical School
	SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
T	TBT	Technical Barriers to Trade
	TI	Technical Institute
	TIPCEE	Trade & Investment Program for Competitive Export Economy
	TOT	Training of Trainers
	TP	Trial Program
	TSSP	Trade Sector Support Programme
U	UCC	University of Cape Coast
	UDS	University for Development Studies
	UNDP	United Nation Development Programme
	UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
	USAID	US Agency for International Development
W	WATH	West Africa Trade Hub
	WTO	World Trade Organization

最終報告書（要約） 目次

	頁
1 序論.....	S1 - 1
1.1 調査の背景・経緯.....	S1 - 1
1.2 調査の目的.....	S1 - 1
1.3 調査業務の範囲.....	S1 - 2
1.4 調査業務の概要.....	S1 - 3
1.5 報告書の構成.....	S1 - 4
1.6 調査団員とカウンターパート.....	S1 - 5
2 ガーナ国の経済および産業の概観.....	S2 - 1
2.1 ガーナの経済.....	S2 - 1
2.1.1 国内総生産（GDP）.....	S2 - 1
2.1.2 貿易.....	S2 - 2
2.1.3 外国投資.....	S2 - 2
2.2 産業の概況.....	S2 - 3
2.2.1 産業セクター.....	S2 - 3
2.2.2 州別産業概況.....	S2 - 4
2.2.3 企業規模別製造業分布.....	S2 - 5
2.3 ガーナ地場産業をとりまく環境.....	S2 - 6
2.3.1 教育.....	S2 - 6
2.3.2 インフラストラクチャー.....	S2 - 6
2.4 経済および産業の課題.....	S2 - 6
3 ガーナ国の地場産業および中小企業振興の現況.....	S3 - 1
3.1 国家計画.....	S3 - 1
3.1.1 Growth and Poverty Reduction Strategy II (GPRS II).....	S3 - 1

3.1.2	Private Sector Development Strategy (PSDS)	S3 - 1
3.1.3	Trade Sector Support Programme	S3 - 1
3.2	地場産業・中小企業振興制度	S3 - 2
3.2.1	President's Special Initiatives (PSI)	S3 - 2
3.2.2	District Industrialization Programme (DIP)	S3 - 3
3.2.3	Micro Small and Medium Enterprises (MSME) Project	S3 - 3
3.3	振興のための政府組織	S3 - 4
3.3.1	貿易産業民間セクター開発大統領特別イニシアチブ省 (MOTI/PSD/PSI)	S3 - 4
3.3.2	国家小規模産業局 (NBSSI) の現状と課題	S3 - 5
3.3.3	Business Advisory Centre (BAC)	S3 - 5
3.3.4	Metropolitan/Municipal/District Assemblies	S3 - 6
3.3.5	関連支援機関	S3 - 7
3.3.6	地方銀行	S3 - 7
3.4	ビジネス・サポートの問題 (アンケート調査結果)	S3 - 8
3.5	地場産業振興の課題	S3 - 9
4	重点4州対象業種とトライアル・プログラムの概要	S4 - 1
4.1	重点4州と対象業種選定	S4 - 1
4.2	グレーター・アクラ州： 問題分析とトライアル・プログラムの概要	S4 - 1
4.3	アシャンティ州： 問題分析とトライアル・プログラムの概要	S4 - 8
4.4	セントラル州： 問題分析とトライアル・プログラムの概要	S4 - 15
4.5	ノーザン州： 問題分析とトライアル・プログラムの概要	S4 - 22
5	対象業種ビジネス・サポート・システム	S5 - 1
5.1	グレーター・アクラ州縫製産業ビジネス・サポート・システム	S5 - 1
5.1.1	戦略の考え方	S5 - 1

5.1.2	戦略の優先順位と実施スケジュール.....	S5 - 6
5.1.3	実施機関.....	S5 - 6
5.2	アシャンティ州パームオイル加工産業ビジネス・サポート・システム.....	S5 - 7
5.2.1	戦略の考え方.....	S5 - 7
5.2.2	戦略の優先順位と実施スケジュール.....	S5 - 11
5.2.3	実施機関.....	S5 - 12
5.3	セントラル州柑橘類（フルーツ）加工産業ビジネス・サポート・システム.....	S5 - 12
5.3.1	戦略の考え方.....	S5 - 12
5.3.2	戦略の優先順位と実施スケジュール.....	S5 - 17
5.3.3	実施機関.....	S5 - 17
5.4	ノーザン州シアバター産業ビジネス・サポート・システム.....	S5 - 18
5.4.1	戦略の考え方.....	S5 - 18
5.4.2	戦略の優先順位と実施スケジュール.....	S5 - 22
5.4.3	実施機関.....	S5 - 23
6	全国ビジネス・サポート・システム・マスタープランおよびアクションプラン.....	S6 - 1
6.1	全国ビジネス・サポート・システム・マスタープラン.....	S6 - 1
6.1.1	ビジネス・サポート・システムの開発目標、戦略およびプログラム.....	S6 - 1
6.2	全国ビジネス・サポート・システムアクションプラン.....	S6 - 8
6.2.1	各プログラムの説明.....	S6 - 8
6.2.2	プログラムの優先順位.....	S6 - 21
6.3	全国ビジネス・サポート・システム上の政策提言.....	S6 - 27
6.3.1	プロジェクト方式による地場産業活性化の全国展開.....	S6 - 27
6.3.2	地場産業支援体制.....	S6 - 28
6.3.3	ビジネス・サポート・システムのための TSSP の活用.....	S6 - 30

1 序論

1 序論

1.1 調査の背景・経緯

ガーナ経済は、2001年から2005年の5年間の平均で5%以上の経済成長を記録するなど好調な経済を保っている。高い経済成長を支えたのは援助によるものであって¹、資金は生産部門に投資されるよりも、主に消費に回された¹。また農業が中心である経済構造は、この10年間ほとんど変化していない。一方で輸出は、カカオ、金、木材などの伝統的な輸出品に頼っている。これら一次産品は天候や国際市況に影響を受けやすく、事実、ガーナ経済は大きく影響されてきた。また消費の高まりから輸入も年々増加し、慢性的な経常貿易赤字になっている。すなわち貿易収支を改善させ、援助依存から脱却し、経済の自立をすすめるには、国内産業の育成、生産構造の多様化、製品の高付加価値化を促す必要がある。

一方、都市部と地方の所得地域格差が拡大傾向にある。特に地方農村部の産業の中心は農業であるため、雇用機会の拡大と所得の増大を目的とした地場産業の振興が重視されている。地場産業のほとんどは零細・小規模企業で構成されており、経営能力、生産技術、販売能力、金融、人材、ビジネス環境の問題により自力ではなかなか成長できない状況にある（6.1.2参照）。そのような企業を支援するのがビジネス・サポートであるが、特に地方においてはビジネス・サポートが十分に提供されていない。

ガーナ政府は、2005年11月にガーナ貧困削減戦略IIを発表しており、ここでは経済成長を加速させることにより、2015年までにガーナが中所得国になることを目標としている。この目標を実現するために民間セクター重視の姿勢を打ち出している。

上記のような現況のもと、ガーナ国政府（当時の貿易産業省）は日本の中小企業振興分野での経験に着目し、日本国政府に対して地場産業活性化を目的としたビジネス・サポート・システムの構築にかかる支援を要請してきた。

1.2 調査の目的

地場産業の現状とそれを取りまく環境を調査し、選定業種の成長可能性を分析し、およびその地場産業へのトライアル・プログラム（TP）を実施することによって得られた教訓を

¹ JICA ガーナ国別援助検討会報告書（2002年8月）

もとに、地場産業の確立と振興のためのビジネス・サポート・システムに係るマスタープランとアクションプランを策定する。

(注) ビジネス・サポート・システムとはビジネス・デベロップメント・サービス (BDS) と同義である。また地場産業振興は BDS の強化によって達成されるため、地場産業にかかるビジネス・サポート・システムの構築とは、すなわち地場産業の振興のあり方を探り、その方策を提案することとなる。

1.3 調査業務の範囲

(1) ビジネス・サポート・システムにかかるマスタープランおよびアクションプラン

全 10 州のうち次項に示す重点対象 4 州におけるトライアル・プログラムの結果を踏まえて、業種別ビジネス・サポート・システムを策定した。全国レベルでは、現状調査やトライアル・プログラムから得た情報・教訓を基に地場産業振興にかかるマスタープランとアクションプランの提言を提示した。

(2) トライアル・プログラム

下記の重点対象 4 州では、トライアル・プログラムを実施すると共に、業種別ビジネス・サポート・システムを策定した。対象業種は、下記に示した通りである。

- 1) グレーター・アクラ州 縫製
- 2) アシャンティ州 パームオイル加工
- 3) セントラル州 柑橘類加工
- 4) ノーザン州 シアバター

なおアシャンティ州については、当初、パームオイルとキャッサバ加工の 2 業種がトライアル・プログラムの対象業種として挙がっていたが、調査の結果、パームオイル加工の方が将来性があると判断して、パームオイル加工を調査の対象とした。

(3) 企業区分

この報告書では、以下の定義²を採用した。調査は主に零細・小中規模の企業が対象であるが、地場産業の業種によっては大企業も含まれる。

従業員数	企業区分
1-5 人	零細企業
6-29 人	小規模企業
30-99 人	中規模企業
100 以上	大規模企業

1.4 調査業務の概要

調査は、基礎調査、トライアル・プログラムの計画と実施、マスタープランとアクションプラン策定の3つのフェーズに分けられている。調査団は2006年の2月に第一次現地調査を開始してから、2007年12月までに8回の現地調査を実施した。それぞれのフェーズの主な活動は以下の通り。

第一フェーズ

- 1) 経済と産業の現状調査
- 2) 地場産業調査と対象業種決定
- 3) 対象業種分析
- 4) TP コンセプト作成
- 5) 4州ビジネス・サポート調査
- 6) TP 実施準備

第二フェーズ

- 1) 調査団および現地コーディネーター再委託先による TP の実施
- 2) TP の終了時評価
- 3) 第三フェーズに実施する訓練・セミナー準備

² National Board for Small Scale Industries で使っている従業員数による定義を適用した。ただしこれがガーナ政府の統一した定義ではない。

第三フェーズ

- 1) 対象業種振興計画策定
- 2) 全国地場産業振興マスタープランとアクションプラン策定
- 3) BDS 技術セミナー、地場産業振興セミナー、成果普及セミナーの開催

なお地場の関係者のコンセンサスを得ることと、TP の結果の周知を目的として、TP を実施した 4 州においてワークショップを各 4 回実施した。なお調査のスケジュールを図 1-1 に示す。

1.5 報告書の構成

最終報告書の構成は以下の通りである。

- 1 序論
- 2 ガーナ国の経済および産業の概観
- 3 ガーナ国の地場産業および中小企業振興の現況
- 4 重点 4 州対象業種とトライアル・プログラムの概要
- 5 対象業種ビジネス・サポート・システム
- 6 全国ビジネス・サポート・システム・マスタープランおよびアクションプラン

2 章から 3 章までは、基礎調査で分析・把握した内容がベースになっている。2 章と 3 章のそれぞれの最後の節に、その章の課題を挙げた。4 章は、トライアル・プログラムの対象候補となった業種についての内容をまとめ、トライアル・プログラムの選定経緯と概要を記した。トライアル・プログラムを実施した業種についてのビジネス・サポート・システムを 5 章に示した。このビジネス・サポート・システムは、問題分析およびトライアル・プログラムで得た知見がベースとなっている。6 章では、基礎調査で収集した情報、トライアル・プログラムを実施するなかで明らかになった事実や課題、およびカウンターパートの意見に基づいて、全国の地場産業を振興するために、全国ビジネス・サポート・システムの基本方針、戦略とプログラムを示した。

1.6 調査団員とカウンターパート

(1) 調査団

調査団員は下記の通りである。

氏名	担当
1) 山本 恵也	総括/地場産業振興（政策・制度）
2) 稲員 祥三	経営指導 1（トライアル・プログラム設計・計画）
3) 肥後 照雄	経営指導 2（個別指導）
4) 杉本 清次	マーケティング
5) 浦田 彰彦	ファイナンス／人材育成
6) 石井 義満	生産技術（繊維）
7) 浅井 博康	生産技術（縫製）
8) 大形 進	生産技術（柑橘類加工）
9) 嶋田 剛	生産技術（キャッサバ加工／油脂）
10) 木湊 秀樹	トライアル・プログラム運営管理（業務調整業務）
11) 杉谷 健一郎	F/S およびプロモーション

(2) カウンターパート

- 貿易産業民間セクター開発大統領特別イニシアチブ省（MOTI/PSD/PSI）
中小企業／技術部
- 国家小規模産業局（NBSSI）

なお、NBSSI は MOTI/PSD/PSI 傘下の実施機関である。またトライアル・プログラム実施に当たっては MOTI/PSD/PSI および NBSSI の各州事務所が支援・協力を行った。

2 ガーナ国の経済および産業の概観

2 ガーナ国の経済および産業の概観

2.1 ガーナの経済

2.1.1 国内総生産 (GDP)

ガーナの経済は順調に成長しており、2001年以降4%~5%のGDP成長率を保っている(表2-1参照)。これは西アフリカでも高い成長率となっている。特に2004年、2005年は5.8%の成長となっている。2003年からの高成長は、農業生産の増加に起因している。そのうちGDPの4.5%を占めるココア生産と販売の成長率は2003年16%、2004年30%、2005年13%となっており、GDP全体を押し上げている。成長の主な理由は、2002年以降のココア豆の単価の上昇と2003年からの輸出量の増加である。すなわちガーナの経済は、ココアという国際商品の動向に左右されやすい性質を持っている。一方、ダイヤモンドの輸出額も2003年以降伸びてはいるものの、鉱業自体のGDP成長率は国の成長率を下回っている。

表 2-1 国内総生産 (Constant 1993 Prices)

Unit: Billions of Cedis, Growth rate %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	% (2005)
AGRICULTURE	1,849.1	1,923.5	2,007.2	2,128.9	2,288.4	2,437.6	37.0%
		4.02%	4.35%	6.06%	7.49%	6.52%	
Agriculture and Livestock	1,251.7	1,314.3	1,382.6	1,455.9	1,533.1	1,625.1	25%
		5.00%	5.20%	5.30%	5.30%	6.00%	
Cocoa Production and Marketing	177.9	176.1	175.2	204.0	265.0	300.0	4.5%
		-1.01%	-0.51%	16.44%	29.90%	13.21%	
Forestry and Logging	182.1	190.8	200.4	212.6	225.0	237.6	3.6%
		4.78%	5.03%	6.09%	5.83%	5.60%	
Fishing	237.4	242.2	249.0	256.4	265.4	275.0	4.2%
		2.02%	2.81%	2.97%	3.51%	3.62%	
INDUSTRY	1,295.3	1,333.3	1,396.2	1,466.8	1,542.1	1,628.4	24.7%
		2.93%	4.72%	5.06%	5.13%	5.60%	
Mining and Quarring	285.9	281.4	294.0	307.8	321.7	331.4	5.0%
		-1.57%	4.48%	4.69%	4.52%	3.02%	
Manufacturing	471.7	489.1	512.6	536.2	560.8	591.7	9.0%
		3.69%	4.80%	4.60%	4.59%	5.51%	
Electricity and Water	132.3	137.9	143.5	149.5	155.1	165.4	2.5%
		4.23%	4.06%	4.18%	3.75%	6.64%	
Construction	405.4	424.8	446.1	473.3	504.6	539.9	8.2%
		4.79%	5.01%	6.10%	6.61%	7.00%	
SERVICES	1,525.3	1,602.7	1,678.1	1,756.7	1,839.8	1,939.5	29.4%
		5.07%	4.70%	4.68%	4.73%	5.42%	
Transport, Storage and Communication	244.9	258.4	273.1	288.9	305.1	323.4	4.9%
Wholesale and Retail Trade, Restaurant and Hotels	351.5	369.4	390.1	409.6	429.7	455.9	
Finance, Insurance, Real Estate and Business Services	220.0	229.9	242.5	255.2	267.4	282.4	4.3%
Government Services	564.8	593.0	614.4	639.0	667.1	700.5	
	97.3	103.6	108.2	112.6	117.3	122.3	1.9%
Producers of Private non-profit Services	46.8	48.3	49.8	51.4	53.2	55.1	
SUB-TOTAL	4,669.7	4,859.2	5,081.5	5,352.5	5,670.3	6,005.5	91.0%
Net Indirect Taxes	472.4	497.9	519.3	542.2	565.5	590.6	9.0%
EQUALS : G.D.P. in Purchasers' Values	5,142.1	5,357.1	5,600.8	5,894.6	6,235.8	6,596.1	100.0%
		4.18%	4.55%	5.25%	5.79%	5.78%	

Note: *Provisional, Italic figurer: Growth rate
出所: Bank of Ghana

2.1.2 貿易

ガーナの輸出は 1998 年に 20.9 億ドルに達した後、2001 年まで減少したがその後持ち直し、2003 年には 27 億ドルに達した（表 2-2 参照）。輸出額のうち 36%がココア豆で占められており、次に金（31%）、木材および木材関係（7.7%）となっている。上記の主要輸出産品以外の輸出額は、7 億ドル程度（2005 年）で約 25%を占めている。主要な非伝統的輸出産品としては、カカオペースト、ベニア、加工されたマグロ、ココアバター、冷凍マグロなどがある。ガーナ政府は、これらの非伝統品輸出に力を入れているものの順調に増加していない。一方、輸入は輸出増加を上回る率で増加しており、貿易赤字が 25 億ドルに達している。この原因のひとつに原油価格の上昇と、ガソリンなどの需要が増えたために原油の輸入量が増加したことが挙げられる。

表 2-2 貿易（1996-2005）

Unit: million US\$

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
Merchandise Trade Balance	-366.9	-638.3	-900.8	-1274.6	-830.2	-1101.3	-691.8	-436.2	-1,558.1	-2,543.2
Exports (f.o.b)	1570.1	1489.9	2090.8	2005.3	1936.3	1867.1	2,015.2	2,796.6	2,739.2	2,736.6
Cocoa beans & Products	552.0	470.0	620.4	552.3	437.1	381.1	474.4	817.7	1,025.7	843.2
Gold	612.4	579.2	687.8	710.8	702.0	617.8	689.1	830.1	840.2	945.8
Timber & Timber Products	146.8	172.0	171.0	173.8	175.2	169.3	182.7	174.7	211.7	226.8
Other Exports	258.8	268.7	611.6	568.4	621.9	698.9	669.0	974.0	661.6	720.7
Imports (f.o.b)	-1937.0	-2128.2	-2991.6	-3279.9	-2766.6	-2968.5	-2,707.0	-3,232.8	-4,297.3	-5,279.8
Non-oil	-1677.9	-1894.3	-2776.4	-2946.6	-2246.4	-2451.7	-2,200.0	-2,669.9	-3,522.3	-4,171.6
Oil	-259.1	-233.9	-215.2	-333.3	-520.1	-516.8	-507.0	-562.9	-775.0	-1,108.2

Note: * Provisional

出所：Bank of Ghana

2.1.3 外国投資

2001 年から毎年 100 件を超える外国投資があり、2007 年では 1 月から 9 月までにすでに 211 件の投資があった（登録ベース）。2001 年 1 月から 2007 年 9 月までの累積投資の内訳をみると件数では製造業が 376 件と多く、次に大きい順からサービス（328 件）、観光（141 件）、建設（103 件）となっている（表 2-3 参照）。また金額では、製造業が 2,433 百万ドル、サービスが 348 百万ドル、次に建設が 217 百万ドルとなっている。製造業が突出して投資額が大きいのは、2006 年にボーキサイトを精錬する工場建設に対する投資があったためである。製造業への投資の内訳を見ると、プラスチック製品、かばん、木工製品など多

岐にわたっている。製造業への投資国は、インド、中国、レバノンが多い。投資場所は、圧倒的にグレーター・アクラ州が多く件数で8割を占め、次にアシャンティ州（5%）となっている。

表 2-3 セクター別投資（2001年1月-2007年9月累計）

	No. of Project	Investment cost (million US\$)
Manufacturing	376	2,433
Service	328	348
Tourism	141	82
Build & Const.	103	217
Export Trade	55	21
Agriculture	76	66
General Trade	226	172
Total	1,305	3,339

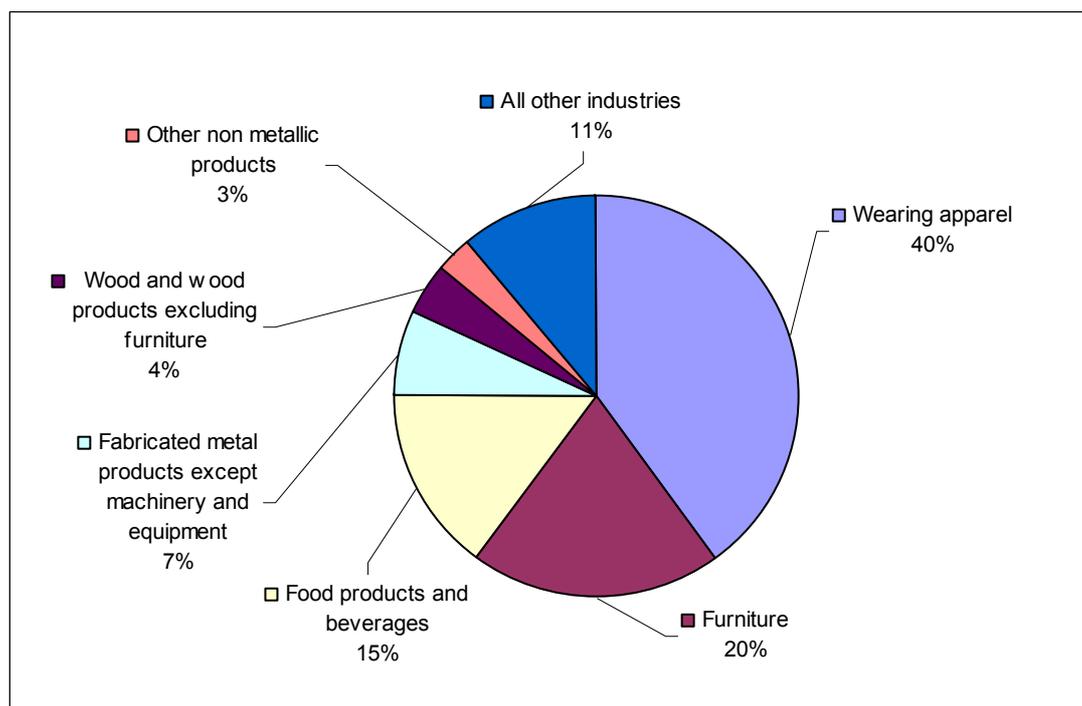
出所：GIPC

2.2 産業の概況

産業の概況は、2006年6月に発行された2003年10月から2005年2月まで二つのフェーズに分けて実施された2003年国家工業センサス（National Industrial Census 2003）をもとに説明している。企業区分は、国際標準産業分類（ISIC）に準拠している。調査の範囲は「認識できる事業所」としており、家内工業がすべて含まれているわけではない。

2.2.1 産業セクター

ガーナの産業は下図で示すとおり、縫製(40%)、家具（20%）、食品および飲料（15%）を製造している企業が、合計で全体の4分の3を占めている（全事業者数は24,133社）。



出所：National Industrial Census 2003

図 2-1 産業セクター別事業所数

2.2.2 州別産業概況

州別の指標を見ると、グレーター・アクラ州およびアシャンティ州に製造業が集積していることがわかる（表 2-4 参照）。この二つの州を合わせて全体の事業所数の 55%と、半分以上占めている。しかし雇用者数¹および従事者数で見るとグレーター・アクラ州の方が圧倒的に大きい。また生産額で見るとグレーター・アクラ州が約 7 割を占めている。他の州を見てみると、どの指標でもアシャンティ州以南の州が大きく、北部 3 州（ノーザン州、アッパーイースト州、アッパーウエスト州）を合計しても約 7%、生産額では 1%に満たない。北部の人口が少ないことが事業所数と生産額が少ない原因であるが、雇用者一人あたりの生産額でも全体の平均の約半分である。

¹ 無給事業員が含まれていない。

表 2-4 州別工業活動主要指標

Manufacturing							
REGION	No. of establ.	No. of employees	No. of pers. eng.	Wages and salaries (Million Cedis)	Value of output (Million Cedis)	Cost of mats. and Ind. Serv. (Million Cedis)	Census value added (Million Cedis)
Western	1,178	18,062	24,266	200,430.71	3,011,238.28	1,615,605.50	1,411,194.43
Central	1,808	4,710	12,712	35,851.02	289,333.15	164,765.63	125,159.03
Greater Accra	6,629	51,440	75,594	1,017,118.39	18,167,152.66	12,455,669.86	5,682,016.87
Volta	1,246	2,985	9,275	52,930.23	670,643.74	396,799.08	258,833.19
Eastern	3,038	7,199	18,615	81,539.06	578,375.85	344,021.54	221,746.88
Ashanti	6,521	24,977	56,736	223,548.06	3,010,022.53	1,403,982.36	1,611,700.95
Brong Ahafo	1,693	4,873	12,914	30,375.93	390,053.61	190,954.96	209,210.42
Northern	695	756	5,041	4,423.00	176,209.73	70,808.89	104,998.83
Upper East	665	1,033	4,372	2,642.21	36,691.75	25,171.86	11,561.11
Upper West	324	739	2,428	4,208.96	46,406.94	29,674.00	16,304.22
National Total	23,797	116,773	221,952	1,653,067.60	26,376,128.20	16,697,453.70	9,652,725.90

出所：National Industrial Census 2003

2.2.3 企業規模別製造業分布

工業センサスで使用している従事者数による企業規模の区分は、本調査報告書で使用している中小企業区分（1.3 調査業務の範囲 参照）と違うものの、ガーナの零細・小規模企業の分布はこれで理解できる。事業者数で見ると従事者数 1-9 人（本調査報告書での分類では零細企業および小企業、以下同じ）は、製造業の 84%を占めている。従事者 10-19 人（小規模企業）は 12%、従事者 20-29 人（小規模企業）は 2%となっている。つまり零細・小規模企業合わせて、全事業所数の 98%を占めていることになる。

表 2-5 事業所規模別指標

Manufacturing								
Size of Establishment by no. of person engaged	No. of establ.		No. of employees		No. of pers. eng.		Value of output (Million Cedis)	
1-9 persons	20,004	84%	19,014	16%	88,778	40%	1,798,370	7%
10-19 persons	2,742	12%	11,444	10%	35,742	16%	1,072,656	4%
20-29 persons	535	2%	7,227	6%	12,659	6%	453,798	2%
30 or more persons	517	2%	79,088	68%	84,774	38%	23,051,304	87%
National Total	23,798		116,773		221,953		26,376,128	

出所：National Industrial Census 2003

2.3 ガーナ地場産業をとりまく環境

2.3.1 教育

問題は、農村部での就学率の低さと教員の不足である。特に北部の小学校から高等学校までの教員数の不足が深刻で、教職資格のない者が村落で子供達に勉強を教えていることがある。国内の38の教員養成学校と大学および教育大学で教員養成が行われているものの、卒業生は地方への赴任を拒む傾向にあり、農村部における教員不足の原因となっている。このため農村部における教育の質は、都市部と比べかなり低い。下表で示したように、国全体の就学率は比較的高いが、実際はアクラ、クマシといった都市部に比べて農村部での就学率はかなり低い。

表 2-6 ガーナ教育概況

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
School enrollment, primary (% gross)	80.48	77.07	79.73	77.07	81.39	88.37
School enrollment, secondary (% gross) ²	37.40	35.58	37.48	38.91	41.76	43.57
School enrollment, tertiary (% gross)	2.81	3.19	3.29	3.26	3.14	..
Ratio of girls to boys in primary and secondary education (%)	89.41	90.89	91.16	93.65	90.57	92.56

出所： World Development Indicator

2.3.2 インフラストラクチャー

ガーナのインフラストラクチャーにかかる問題は大きく、産業に与える影響も多大である。特に地方においてインフラストラクチャーが整備されておらず、低い生産性やコスト高と関係している。現在、ガーナ政府はインフラストラクチャー整備に努めており改善が認められるものの、大都市圏と地方の格差が縮まらない状況にある。このことが、地方に投資が向かない、また大規模な産業を興すことができない大きな原因となっている。

2.4 経済および産業の課題

ここでは2.1 から 2.3 までをふまえて、地場産業に関連する課題を以下にまとめた。

² Junior Secondary School と Senior Secondary School を合計した学生数

(1) 農業中心の経済

農業中心の経済構造であるため、地場産業も農産物加工が中心になる。しかし、その農産品も、カカオのような主要輸出産品以外は競争力があるとは言えない。地場企業が輸出市場の要求する条件（価格、品質、量、納期）に適合した製品を製造できないために、輸出することができず、輸出品の多角化も進まない。短期間のうちに製造業を近代化するためには、外国直接投資が必要であるが、アクラやテマにある工業団地に投資先が集中しているため、地方への経済波及効果は限られている。

(2) 産業セクターの特徴と課題

産業セクター別でみると、事業所数の多い縫製と家具製造は零細・小規模の企業が多く、従事者一人当たりの生産額が低い。これは設備の能力不足の問題と生産性が低いことが主な原因であり、改善の余地を残している。また事業所の地域別分布では、グレーター・アクラ州とアシャンティ州への集中がみられ、地方での地場産業開発の重要性が明らかである。特に北部3州における地場産業振興は重要である。

(3) 教育問題の重要性

基礎教育では、農村部の就学率の低さが問題となっており、地場産業の発展の制約条件となっている。一方で農業以外の産業を農村部で興すことは、基礎教育への就学を促す効果がある。つまり、地場産業振興によって収入が増えて子供を学校に行かせる余裕が生まれ、その子供たちが教育を受けることにより、地場産業を担う次の世代を育むことになる。

製造業において技術教育は重要で、理論と即戦力の両方を備えた人材の育成が求められているものの、その内容が変化する産業のニーズをとらえていない面もみられる。

(4) インフラストラクチャーの地域格差

地方におけるインフラストラクチャーの不足が、地場産業振興の足かせとなっている。地方において製造業を営むことは、都市部と比べ建設コスト、エネルギーコスト、輸送コストが余計にかかる。一方、二つの商業港があることは産業にとって強みであり、道路の整備状況がアクラを中心に改善しつつあることなども地場産業にとって明るい兆しである。

3 ガーナ国の地場産業および 中小企業振興の現況

3 ガーナ国の地場産業および中小企業振興の現況

3.1 国家計画

3.1.1 Growth and Poverty Reduction Strategy II (GPRS II)

2003年に発行されたGPRS Iにおいて、ガーナ政府は国連のミレニアム開発目標である貧困削減を達成することを主な目的とした政策を策定した。GPRS Iと同じ下記の3つの重点分野においてプロジェクトが実施されるものの、2006年から2009年の間に実施されるGPRS IIでは、戦略的分野の重点がより民間セクター開発に移っている。新しい政策の目標は、「2015年までに経済成長を加速することによって、ガーナは中所得国の仲間入りをする」となっている。

GPRS IIでは以下の3つの分野が重点分野として挙げている。

- 民間セクター競争力
- 人的資源開発
- ガバナンスと市民義務

3.1.2 Private Sector Development Strategy (PSDS)

民間セクター開発戦略(PSDS)は2004年1月にガーナ政府によって承認され、2004年7月から大統領によって開始された。PSDSでは世界水準のビジネス環境をガーナに構築することが、国のVisionとして掲げられている。具体的には、1) アフリカで最高の投資環境と世界が認める、2) ビジネス界がガーナの投資環境の良さを認める、そして3) ガーナで事業を行うときの主要な障害を取り除く、の3つの主要目標が挙げられている。この中で政府の役割は、民間セクター開発のために市場原理に即した広範囲な改革をすることである。

3.1.3 Trade Sector Support Programme

2005年2月、MOTI/PSI/PSDはガーナとしては初の通商政策の基本方針として、国家通商政策(Ghana Trade Policy)を定めた。これは輸出主導の成長と国内マーケットの拡大による産業発展を遂げるため、7分野にわたる総合的な発展政策を、官民双方の関係機関と協議の上、詳細に定めたものである。また政策は、民間主導の発展を確かなものとする通商における継続性、予見性、透明性を確保することを意図した基本政策である。

この国家通商政策に盛り込まれた政策・処方箋を実行に移すため MOTI/PSD/PSI は 2006 年から 2010 年までの 5 年間の実行計画として、通商セクター支援プログラム (TSSP) を策定した。TSSP は下記 10 分野における 27 件のプロジェクトから構成されており、ガーナの国内外市場における競争力を強化すると共に、ビジネスおよび消費者双方にとっての法的規範の改善を狙いとしている。現在、MOTI/PSD/PSI の多くの施策は、この TSSP に基づいて実施されている。

- 多国間貿易
- 輸出入手続き
- 交易促進
- 生産能力
- 輸出支援サービス
- 標準化
- 国内交易と流通整備
- 競争と政府調達
- 消費者保護
- 知的財産権

3.2 地場産業・中小企業振興制度

MOTI/PSD/PSI が実施中の規模が大きい地場産業/中小企業振興策である、大統領特別イニシアチブ (President's Special Initiatives、PSI)、District 工業化プログラム (District Industrialization Programme、DIP)、および零細中小企業プロジェクト (Micro Small and Medium Enterprises Project、MSME) を下記に記す。

3.2.1 President's Special Initiatives (PSI)

PSI は持続的な経済成長を目的とし、農業ベースの産業を振興するもので、民間セクター開発の一環である。当初、PSI では縫製と繊維、パームオイル、キャッサバスターチ、塩を対象としていた。このうち縫製と繊維については、米国およびヨーロッパ市場を狙った競争力がある大規模企業の振興を図った。パームオイルの場合も、最終的には大規模な製油工場から輸出を目指している。また貧困対策、外貨獲得、工業開発を目的にキャッサ

バスターチ製造を支援している。その後、PSI は手工芸品および遠隔教育もカバーすることになった。

3.2.2 District Industrialization Programme (DIP)

PSI が輸出振興に重心を置いているのに対して、DIP（元の Rural Enterprises Development Programme: REDP）は、地方での起業を支援して、地場もしくは国内への販売を可能とし、そして将来は輸出も考えた振興策である。地方の企業を振興することにより雇用を増やし、都市との所得格差を是正することが目的となっているため、零細企業の振興ではなく、雇用創出が見込める中小企業の企業プロジェクトが主である。事業内容は、農家への波及効果が見込める農産加工品か、労働集約型の事業が主な対象となっている。このプログラムの特徴は、民間事業家、原料生産者（一般的には農民）、および政府（MOTI/PSD/PSI および郡政府、以下 DA）の 3 者が共同して行うプロジェクトという点である。つまりコミュニティベースの官民プロジェクトという位置づけとなっている。

3.2.3 Micro Small and Medium Enterprises (MSME) Project

MSME プロジェクトは融資と技術支援によって、零細・中小規模企業（MSME）を強化するガーナ政府の新しいプロジェクトである。このプロジェクトには、世銀グループおよびガーナ政府が資金を拠出している。予算は約 1 億 1 千 9 百万ドルで、2011 年末までの予定で 2007 年 5 月に実施が始まった。MOTI/PSD/PSI 内に事務局がある。

プロジェクトは 4 つのコンポーネントから構成されている。

- 融資へのアクセス向上
- 市場へのアクセスと販売促進、企業家育成
- ビジネス環境改善
- 実施、モニタリング、評価

3.3 振興のための政府組織

3.3.1 貿易産業民間セクター開発大統領特別イニシアチブ省 (MOTI/PSD/PSI)

(1) MOTI/PSD/PSI の使命と行政目標

MOTI/PSD/PSI は、ガーナの国内、対外交易の促進政策の策定、実行、監督の任に当たる。その主たる使命は；

- 中小企業を含む企業発展の推進
- 交易と産業における標準化の推進
- 多様化と付加価値増大を伴った国内、対外交易の促進

を通じて民間セクターを支援し、同セクターの高い成長とガーナ国の貧困削減に貢献することにある。

このような MOTI/PSD/PSI の行政目標として以下を掲げている。

- 産業・通商政策の実行においてセクター間の協力関係を強めるような政策形成と政策調整を行うこと
- 経営管理技術と生産技術活用能力の発展を図ること
- 市場開拓を促進すること
- 地域レベル (District Level) の生産性の向上を図るうえで、制度的な支援を効果的に行うための体制を確立すること
- 生産基盤の開発を促進し、非伝統製品の輸出拡大を図ること
- 産業・通商関連の情報を関係者 (stakeholders) に提供すること

(2) MOTI/PSD/PSI の組織と機構

現在、MOTI/PSD/PSI の各種施策はほとんど TSSP に基づいて運営されている。TSSP の策定に伴い、MOTI/PSD/PSI は機構改革を行い、戦略的職務単位 (通称、プロジェクトチーム) 制度を採用し、国家通商政策/TSSP のテーマ別の 10 分野のそれぞれを担い、各プロジェクトの実行を直接的に担当する職務体制とした。新たな組織図は以下の通りで、九つのコアとなるプロジェクトチーム、すなわち 1) 情報・調査・統計、2) 多国間・地域間・二国間貿易、3) 交易促進、4) 輸出入、5) 輸出支援サービス、6) 標準化、7) 国内交易・流通、8) 中小企業/技術、9) 投資・金融の各部から成る体制とするとともに、これらを横断的にサポートする組織として三つのプロジェクト・サポート・チーム、すなわち i) 財務、人材開発管理、ii) 法制、iii) 政策・企画・運用・評価を設置した。

3.3.2 国家小規模産業局（NBSSI）の現状と課題

(1) NBSSI の組織体制

NBSSI は MOTI/PSD/PSI 傘下の零細・小企業向け政策・施策の実施機関として、1985 年に活動を開始（設立は 1981 年）した。設立以来、USAID、GTZ、IFAD（International Fund for Agricultural Development）等の支援を得てきた。

職員総数 368 名を擁し（2006 年 2 月現在）、アクラ市内の本部のほか、全国各州に一ヶ所の州事務所を計 10 ヶ所展開している。

(2) ビジネス・サポート事業

零細・小企業者に対する研修事業などビジネス・サポート事業の推移をみると、2004 年の研修事業は、前述の予算事情もあって、一部を除き、件数および受益者数とも 2003 年に比べて減少した。BAC が主として実施しているカウンセリング・出張指導（Extension Service）は 2005 年（10,578 件）において前年比微増しているが、BAC の拠点数の増大（66 から 83）ほどではない。

今後、NBSSI は自らが BDS プロバイダーとして活動することから、BDS ファシリテーターとして民間等の BDS プロバイダーの活用を促す役割に移行する方針を出している。しかし地方においては、民間の BDS プロバイダーが存在しないところや、存在しても技術面が弱いといった事情があるため、BAC の BDS プロバイダーとしての役割は今後も続く。

3.3.3 Business Advisory Centre (BAC)

NBSSI の零細・小規模事業者に対する BDS 事業の実施部隊となっている BAC の組織や業務は以下の通りである。

BAC は Head、Secretary、driver から構成され、他に National Service Personnel (=インターン生) 1 名と、Cleaner 1 名が従事している（BAC によって構成は多少違っている）。

主要業務は(a)カウンセリング、(b)出張指導（Extension Service）、(c)トレーニング・コースの運営、(d)フォローアップ活動である。このうち(a)は零細事業者の BAC への来訪相談に応じるもので、相談内容は、資金調達、新規事業の開業、登録手続きなどである。

出張指導では、金融機関提出用を主たる目的としてビジネスプランの作成指導などを行う。地方では非識字率¹がきわめて高く、ビジネスプランの作成指導といっても、ほとんどの場合、事業者に代わって BAC が代行作成している。金融機関ではビジネスプランが BAC による代書であることを承知しており、現場に出向いて現況を確認している。

トレーニング・コースでは、一般的な経営知識（出納帳の作成、顧客管理、市場調査など）に関するものの他、石鹼製造、バテック製造、菓子製造、大工仕事などの技能指導を行っている。技能指導コースの指導者として、Resource Persons を利用している。たとえば Tamale の BAC では、シアバター/ピーナッツ・オイル加工（1名）、蜂蜜製造（3名）、バテック製造（2名）、経営管理（1名）、石鹼製造（1名）の各分野で、計8名の Resource Persons を擁している。コースの受講費用のうち最大で6割は、NBSSI が負担することができる。Resource Persons は事業者の要請ベースで有料の出張サービスも行う。

3.3.4 Metropolitan/Municipal/District Assemblies

Metropolitan/Municipal/District Assemblies の審議、立法、行政に係る機能は、Section6(3) of PNDCL (Provisional National Defence Council Law) 207 (=1988年に制定された the Local Government Law) が以下の通り列挙している。

- District の総合的な開発に対して責任を負い、District の開発計画と予算措置の策定を行い、これを PNDC (Provisional National Defence Council)³ へ提出して承認を求めること。
- District における人的、物的、財政的資源の効果的な動員と活用のため、施策と戦略を策定すること。
- District における生産活動と社会発展の促進を支援し、その阻害要因を除去すること。
- 基礎的なインフラの整備発展を主導し、District における公共サービスを充実させること。
- District における集落定住と定住環境の開発、改善および管理に任じること。
- District における治安と公共安全の維持に責任を有する国家/地方治安維持機関と協力すること。
- 法治（法的公正）の促進のため、District における裁判所や調停機関へのアクセスを確実にする。

¹ 教育科学スポーツ省の Preliminary Education Sector Performance Report 2006 によれば、2003年の識字率は53.40%

³ PNDC の役割は National Development Planning Commission に引き継がれている。

- 本法あるいは他の法令が定めた機能の廃止のために必要となる調査研究を主管すること。
- PNDC が言及する他の機能の実施。

3.3.5 関連支援機関

地場産業にかかる公的支援機関を以下に、説明する。支援機関はこれだけではないが、特に製造業に関連する機関を下表にまとめた。

表 3-1 支援機関

項	名称	人数	設立年	地場産業との関係
3.3.5.1	ガーナ投資促進センター (GIPC)	26	1994	地場産業は、外部からの投資が行われることによって飛躍的に発展することができるためGIPCが地方の投資を促進することが、地場産業振興にとって重要である。
3.3.5.2	GRATIS基金 (GRATIS)	267	1987	ガーナには、技術支援をする機関は限られており、その意味でGRATISの存在は重要である。特に地方に拠点を持っていることから、地場産業振興に直接寄与できる機関である。
3.3.5.3	ガーナ標準局 (GSB)	268	1973	GSBは地場産業に対して標準化の推進と、品質管理に必要な試験サービスの供給で寄与してきた。
3.3.5.4	ガーナ輸出促進委員会 (GEPC)	76	1969	ガーナの地場産業の中には、衣類やシアバターのよう輸出の可能性を秘めた製品がある。地場産業には輸出に長けた人材は少ないため、GEPCの支援は重要である。
3.3.5.5	経営・生産管理学専門学校 (MDPI)	69	1976	MDPIは、経営や技術に関する数多くの研修コースを持っており、地場企業の人材だけでなく、地場産業振興を担う人たちの訓練の場所として期待できる。
3.3.5.6	研究開発機関—CSIR	-	1968	CSIRは、地場産業に対して技術的な支援、訓練、コンサルタントサービスなどを供給するBDSプロバイダーである。
3.3.5.7	Association of Ghana Industry (AGI)	27	1950	AGIは、各州に支部を持つ地場産業振興のステークホルダーであるだけでなく、ビジネス・サポートを供給する機関としても地場産業に寄与することができる。

3.3.6 地方銀行

Rural and Community Bank (以下、RCB) は、Bank of Ghana から営業ライセンスを得て、Bank Of Ghana の監督のもと、特定の州 (Region) の中で営業している。RCB は地方部の金融ニーズを充足するべく、マイクロファイナンスと商業銀行業務を併せた機能を持って

いる。地域の預金の動員、および零細企業経営者、農民、漁業者、サラリーマンへの貸付などの銀行業務を行う。また、子供の学校の授業料や家屋の取得・増改築、医療費などの支払いに当てる資金を融通する。RCBは、自らの営業で得た利益を種々の社会活動、すなわち教育、健康、伝統行事などそれぞれの地域の活動に貢献している。RCBの中には、婦人の地位向上のための特別なプログラムを提供しているところもある。農業基盤経済の中で成長を図ろうとする地域社会に、金融サービスを展開するRCBの重要性は、地域経済の発展にとって重要な存在である。

3.4 ビジネス・サポートの問題（アンケート調査結果）

(1) BDS プロバイダー

- グレーター・アクラ州では民間企業のBDSプロバイダーが多いのに対して、地方ではNGOや政府機関が多い。
- 全体では市場開拓、経営、技術支援のサービスが多く、金融支援とビジネス環境整備が少ない。
- サービス料金はグレーター・アクラ州では受益者が全額支払うケースが多いのに対して、他の州では部分的に受益者が払う場合や全額補助の場合も少なくない。
- BDSプロバイダー側の問題点としては、サービスを実施するにあたっての設備や道具が不足していることと、活動予算が少ないことが挙げられている。
- BDSマーケットの問題点としては、サービス料金が中小零細企業にとって高すぎることや、BDSプロバイダー同士の競争が指摘されている。

(2) BDS 需要調査

- サービスを受けた企業はグレーター・アクラ州（縫製）が少ない。アシャンティ州とセントラル州はグレーター・アクラ州に比べ多い。
- サービスの種類では経営、市場開拓、金融のサービスを受けた企業が多い。特に多いのは、中小企業向けローン、経営相談、起業向けプログラムである。
- 今後、受けたいサービスは、どの州でも金融支援を第一に掲げている。
- 二番目に受けたいサービスに挙げているのは経営支援、生産技術、市場開拓である。
- 特に需要があるのは、見本市の参加、経営相談、中小企業向けローンとなっている。
- 基本的に過去に受けたことのあるサービスほど、需要も大きい。

3.5 地場産業振興の課題

以下には3.1 から 3.5 までの議論をふまえて、地場産業を振興する上での課題をまとめた。

(1) 政策・制度

GPRS を基本とする政策は、民間セクター開発が重要であることを示している。その中で具体的な民間開発の実施方法を示しているのは、TSSP だといえる。TSSP はプロジェクト概要やスケジュール、そして実施機関が示されており、これらが効率よく行われれば、地場産業を含む民間セクターは大きく発展するものと思われる。しかし実施に移すには、さらに詳細を詰める必要がある。地場産業振興の観点からの TSSP の課題は3つある。

第一に実行すべき TSSP のプロジェクトが多すぎて、所管官庁である MOTI/PSD/PSI の職員数ではスケジュール通りの実施が難しいことが問題として挙げられる⁴。現実、多くのプロジェクトが、遅れている。本調査の直接のカウンターパートである中小企業/技術部は職員数が一番大きい、この部署が担当するプロジェクトでも予定通りプロジェクトが実施されていない。また実施が遅れている理由として、当初予定していた予算が計画通り準備されないことも大きい。

次に、TSSP は細分化されているため、関連性を持ったプロジェクトをタイミングよく実施することが難しい。一つの方向に合わせて、スケジュールやセクターを調整すれば相当大きなインパクトを民間セクターに与えられると思われるが、一つ一つ別々に実施しては、効果は限られてしまう。

最後に、TSSP には国内市場活性化のプロジェクトもあるものの、全体的には輸出振興を目的としている。むろん輸出の重要性は異論がないものの、多くの地場産業にとって輸出はまだハードルが高い。また、ビジネス環境の地域格差が大きいことに対する解決策として地方の道路や市場のインフラストラクチャーの整備が挙げられているが、実施するには莫大の予算と時間がかかる。

PSI や DIP も同様に、最終的には輸出を指向した政策である。また雇用や経済へのインパクトを重視しているため、規模も大きい。しかし、まだ成功事例を排出するまでにいた

⁴ TSSP Programme Implementation Plan でも職員不足の問題が取り上げられている。

っていない。資金不足が主な原因としてあるが、プロジェクトを実施する側のキャパシティの問題もあると想定される。

(2) 地場産業振興のための政府組織

少ない予算を有効に活用するには、MOTI/PSD/PSIをはじめ、MOFA、MLGRDE、NBSSI、GIPC など地場産業振興に関連する省庁の調整をする必要がある。MOTI/PSD/PSI では、効率的に実施するために省全体のチームワークによって仕事をするといったことが不十分である。

NBSSI の課題は、予算や人数に加えて新しく雇用した BAC 職員の育成である。ガーナ全国で拠点拡張中の BAC は、直接的に地場産業を支援する機関として活用することが重要である。すなわち BAC 職員をどのように訓練するかで、地場産業振興のための活動の内容と質が決まってくる。また現在、構築中の BDS プロバイダー/リソースパーソンおよび零細・中小企業振興のデータベースをどのように利用していくのかによっても、BDS ファシリテーターとしての活動に影響する。

GRATIS は、技術支援サービスの拡充と向上が課題である。技術系の BDS プロバイダーが少ない中、GRATIS の存在は重要である。一方、GRATIS は収入の大半を研修や生産設備の販売から得ており、将来的には財政的に自立することが求められている。このため無償のサービスや収益に繋がらないサービスは、実施しづらい。また GRATIS が生産・販売する生産設備についても、使いやすさ、性能、耐久性の面で改善の余地がある。

DA による地場産業振興を強化すべきである。地方分権の流れの中、地方政府、特に DA が地場産業振興のひとつの要になることは間違いない。今までもマイクロクレジットや訓練の供給などで、地場産業を支援してきた。しかしそれほど積極的に支援を実施してきたわけではない。中には何も施していない DA もあり、今後も地場産業振興の重要性を伝えて、地場産業振興にかかる活動を充実させることが重要である。

他の支援機関についても、サービスの範囲は広いものの、地場産業にとってサービスの質や価格の面で利用しにくいことが企業訪問調査や BDS 調査などで確認された。また地方における拠点および人材も、限られている。どの支援機関も予算的に余裕がなく、プロジ

ェクト・ベースで活動費等が支給されなければ、通常業務に加えて新たな活動をすることが難しい。

(3) RCB への期待

地域経済にとって、RCB の貸し出し姿勢の積極化は重要である。また SUSU やマイクロ・クレジットによる貸出業務は、短期資金の必要性に応じることができる。問題は設備投資のための長期資金であるが、今後世銀などからのツーステップ・ローン方式で、RCB を通して中小企業に供給する可能性がある。RCB も有望な貸出先を探しており、うまく企業と結びつけることが重要である。

(4) ドナーの活動

ドナーによる支援を継続することが、地場産業振興にとって重要な点である。各ドナーによって支援が実施されているが当然、地域的、機関的に限定されている。その中で、民間 BDS プロバイダー（NGO を含む）を通して活動を行う場合と、BAC や GRATIS などの公的機関を通じて中小企業や地場産業への支援が実施されている場合がある。どちらにしてもドナーの支援期間が終了した後でも、なんらかの継続が図られることが重要であり、そのためには民間 BDS プロバイダーを通じてのドナーの支援であっても、政府が支援活動に関与する必要であると思われる。

(5) 民間のビジネス・サポートの問題点

BDS 調査によると、民間の BDS は偏在しており、北部州において数が少ない（。NBSSI は BDS ファシリテーターとして、BDS プロバイダー/リソースパーソンを使って零細・小企業を支援しようとしているものの、地域によっては既存の BDS プロバイダーが少ないという問題に直面している。BDS を民間セクターになるべく任せるのであれば、政府として民間 BDS プロバイダーを育成する必要がある。

4 重点4州対象業種と トライアル・プログラムの概要

4 重点4州対象業種とトライアル・プログラムの概要

本章では重点4州における本調査の対象業種の現状を最初に説明する。その後、次章で提案するマスタープランの根拠を明らかにするため、各地で実施したトライアル・プログラムの要点を記述する。なおトライアル・プログラムの詳細については別冊の「トライアル・プログラム実施報告書」において記述している。

4.1 重点4州と対象業種選定

2005年8月18日付、カウンターパートとJICA事前調査団の間で交わされた議事録で、以下の対象業種が暫定的に決められた。

グレーター・アクラ州：	縫製
アシャンティ州：	パームオイルもしくはキャッサバ加工
セントラル州：	柑橘類加工
ノーザン州：	シアバター

本調査団はこれを受けて、特に問題がない限りカウンターパートの要望を重視する方向で基礎調査を実施した。ただし、アシャンティ州については2つの候補が挙げられていたため、ガーナ側意見および統計資料をレビューした上で、結果的にパームオイル加工を選定した。カウンターパート了解のもと、選定方法を決めた。

4.2 グレーター・アクラ州：問題分析とトライアル・プログラムの概要

(1) 問題分析

2006年5月26日に実施したワークショップにおいて、中心課題とその原因を抽出した。それを問題系図にまとめた（図4-1参照）。

問題分析では「中小企業は、自社製品の市場を見つけることが困難である」を中心課題とし、その直接原因として次の項目があることを参加者と確認した。

- 1) 製品の仕上げが貧弱。
- 2) 低生産性が製品の価格競争力を損ねている。

- 3) 市場の情報の入手が難しい。
- 4) 中小企業にとって販促は難しい。

(2) SWOT 分析

また、問題分析、文献調査、企業訪問から SWOT 分析（表 4-1）を行った。下記に TP を設計するに際して、重要と思われる項目を記す。

強み

- 米国および欧州には Afro-centric 市場がある
- ガーナはアフリカ柄プリント生地 of 主要生産国

弱み

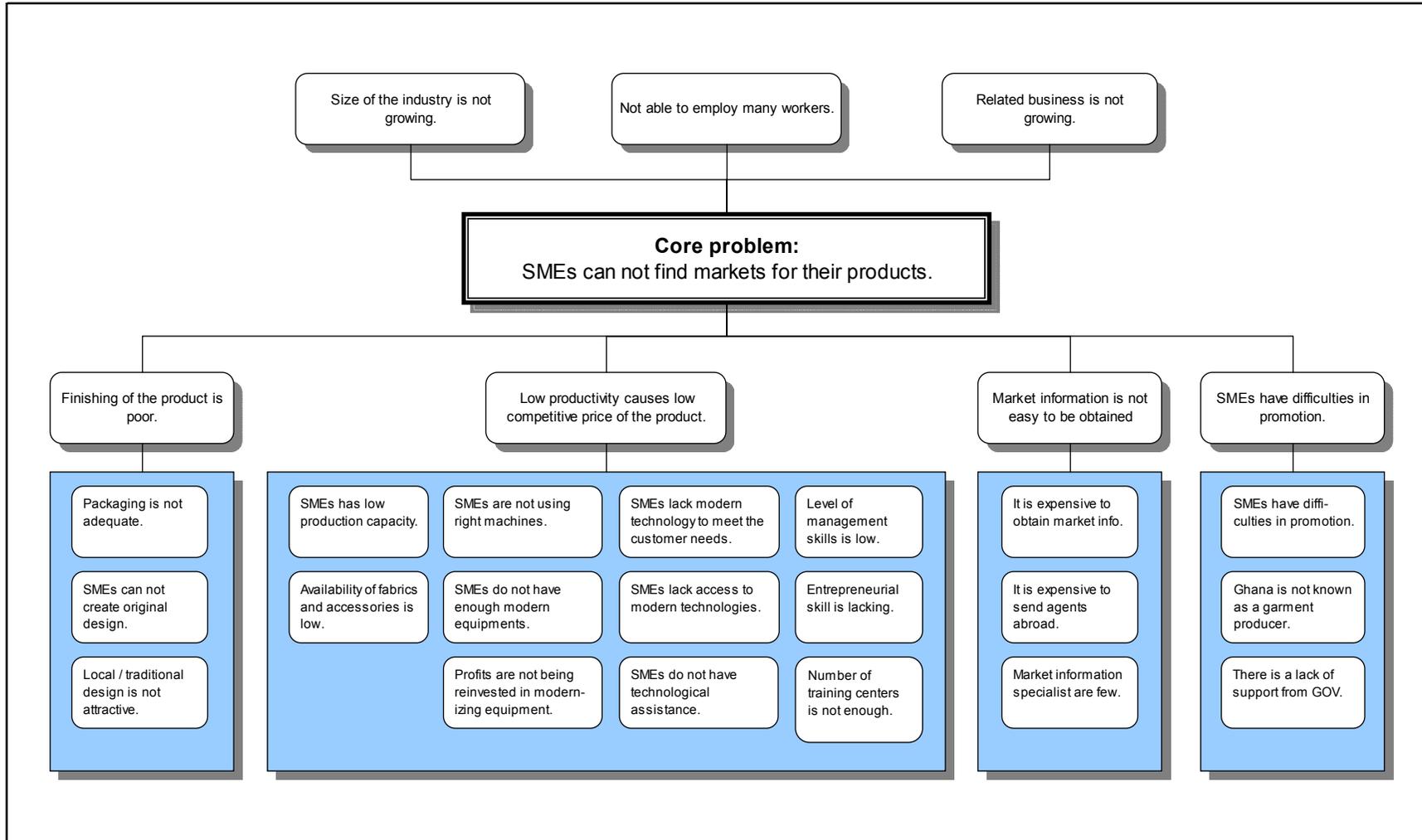
- 安価な輸入古着の国内市場シェアが大きい
- 生産性が低い
- 経営管理能力が低い

機会

- AGOA による米国市場への免税措置
- PSI による設備の供与
- 訓練センターでの技術職訓練

脅威

- 海外市場の競争激化
- 国内の繊維産業の衰えと輸入生地依存



出所：調査団作成

図 4-1 グレーター・アクラ州縫製産業問題系図

表 4-1 縫製産業 SWOT 分析

	Market	Production Technology	Raw materials	Human Resource	Development capability	Business Environment
STRENGTHS	<ul style="list-style-type: none"> 米国および欧州での有望なAfro-centric市場 	<ul style="list-style-type: none"> ケンテ織のような伝統的素材の入手が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ガーナはアフリカ柄プリントの主要生産地 綿の生産 	<ul style="list-style-type: none"> 比較的安価な労働力(最低賃金19,200 cedi/1日) ワーカーは従順で英語での訓練が可能 	<ul style="list-style-type: none"> Afro-centricデザインの潜在的開発能力 	<ul style="list-style-type: none"> 安定的な政府
WEAKNESSES	<ul style="list-style-type: none"> 国内の消費力が弱い 安価な輸入古着が国内市場を席巻している 	<ul style="list-style-type: none"> 低生産性 旧式の設備 不十分なメンテナンス 生産管理能力の低さ 	<ul style="list-style-type: none"> 高価な布地やアクセサリー 不安定な原材料供給 	<ul style="list-style-type: none"> 労働倫理の欠如 技術レベルの低さ 	<ul style="list-style-type: none"> 限られた世界のファッション・トレンド情報 	<ul style="list-style-type: none"> 融資アクセス困難さ 経営能力の不足 ビジネス情報の不足
OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> 米国への免税輸出(AGOA) 自由輸出制度があり、輸出企業にとって有利 在外ガーナ人への潜在的販売チャネル 	<ul style="list-style-type: none"> PSI制度による設備供給 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス環境改善による繊維産業への新たな投資 	<ul style="list-style-type: none"> 訓練所における熟練工の訓練 他の都市での訓練センター設立 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい世代のデザイナーによるもっと洗練されたAfro-centricデザイン作成 	<ul style="list-style-type: none"> PSIによる振興策 EDIFのような金融制度の存在
THREATS	<ul style="list-style-type: none"> AGOAの輸入原材料に関する特別措置は2007で終了する予定 ニッチマーケットにおける競争の激化 		<ul style="list-style-type: none"> 繊維産業の衰退による縫製産業の輸入材料依存度上昇 			

(3) トライアル・プログラムの選定

縫製産業では、生産性の低さによる高コスト体質が問題となっており、その原因の一つとして経営者の経営能力¹レベルの低さが、問題分析において示されていた。また、SWOT分析では、生産管理技術の低さを弱みとして認識した。また参加者の中には、経営および生産管理のための訓練の必要を訴える企業経営者が多かった。調査団が調査した企業でも、適切な生産管理や経営がなされていないと思われる企業が散見された。これらをふまえて生産管理および経営診断を訓練する以下の TP を、ステークホルダーを集めたワークショップで発表した。

プログラム: 中小企業経営者への経営近代化のための訓練

訓練の対象について、受益者やその他ステークホルダーからは以下のような意見が出された。

- ローカルコンサルタントへの技術移転は、直接経営者を訓練するよりも効果的で広がりがあり、かつ持続性の点で優れている。
- 適切なローカルコンサルタントがない。またコンサルタントには期待できない。
- 経営者は長期の訓練を受ける時間がない。
- 若手や後継者よりも、現在の経営者の能力向上が急務である。

このような意見をふまえ特に持続発展性の観点から、トレーナーとして訓練した後ローカルコンサルタントを調査団とともに経営者の訓練に従事させることとした。

(4) トライアル・プログラムの概要

TP の概要は Project Design Matrix (PDM) にして、表 4-2 にまとめた。

- 1) 目的：縫製産業中小企業の経営が近代化される。
- 2) 期待されるアウトプット
 - a) 経営者訓練のための体制が整う。
 - b) 訓練された経営者が自己の企業診断および生産管理を実施する。
 - c) 経営者訓練の普及体制が整う。

¹ 生産管理、マーケティング、財務管理、労務管理など

表 4-2 Project Design Matrix — Greater Accra Garment Industry

Name of trial program	: Training of managers toward modernizing management
Target group	: Small and medium sized garment companies
Implementation Area	: Greater Accra Region
Implementation period	: August 2006~July 2007

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal SMEs gain competitiveness.	<ul style="list-style-type: none"> • Sales expansion 	<ul style="list-style-type: none"> • Total sales volume 	
Project Purpose SMEs managements are modernized.	<ul style="list-style-type: none"> • Improvement activities are done according to the results of self-diagnosis. • As result of improvement activities the overall condition of management is improved. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquiry about improvement activities • Score of self-diagnosis after improvement 	1. Business environment of garment change dramatically.
Outputs			
1 Organization for training is prepared.	<ul style="list-style-type: none"> • Number of trained trainers • Manuals for training • Content of curriculum 	Participants list Manuals Curriculum	1. Trainers change their jobs after training.
2 Trained managers implement self diagnosis and management improvement.	<ul style="list-style-type: none"> • Number of mangers trained • Improvement plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants list • Reports 	2.
3 Manager training method is disseminated.	<ul style="list-style-type: none"> • Number of participants in W/S. • Plan for dissemination • Satisfaction of participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants list • Reports • Questionnaire 	
Activities 1-1 Invite and select local consultants as trainer candidates. 1-2 Compile manuals for the training. 1-3 Determine the curriculum contents 1-4 Train selected local consultants as trainer candidates. 1-5 Improve manuals in line with the current conditions of the industry. 1-6 Invite and select managers for training. 2-1 Provide training (classroom lecture) to managers by local trainers. 2-2 Practical training at a sample company 2-3 Implement self-diagnosis and management improvement. 3-1 Evaluate results of self-diagnosis and management improvement. 3-2 Present results of self-diagnosis at the workshop. 3-3 Formulate dissemination plans.	Inputs JICA Study team <ul style="list-style-type: none"> • Japanese experts • Operating expense <ul style="list-style-type: none"> - Employment costs of Ghanaian staff - Transportation and accommodation costs - Expenses of training, meetings, workshops - Expenses of training materials Ghanaian counterparts <ul style="list-style-type: none"> • Counter personnel • Office space, office equipment and furniture • Operating expense <ul style="list-style-type: none"> - administrative and management costs 		1. The government changes the policy for the garment industry. Pre-conditions 1. Adequate local consultants agree to become trainers. 2. Adequate participants agree to join the program.

(5) トライアル・プログラムの実績

- 主な実績・成果は以下の通り。
 - トレーナー20人の訓練（第4次現地調査）
 - 経営者/マネージャー18人（14社）の訓練（第5次現地調査）
 - 5Sの現地研修とフォローアップ（3社）（第4次～6次現地調査）
 - PSI研修所でのスーパーバイザー（延べ9名）向け縫製生産管理技術訓練（第6次現地調査）
 - 訓練参加企業に対するフォローアップおよび指導（第6次現地調査）
 - 縫製管理技術訓練用教材（ビデオ・スライド作成）（第6次現地調査）
- ほぼ PDM 通り実施され、大きな問題はなかった。投入に関しては予定通りであったが、NBSSI の地方事務所の TP への関与は、トレーナーの人选およびトレーナーの参加に留まった。
- アウトプットについては、ほぼ達成された。訓練への参加者数については、トレーナーが予定通りだったのに対して、経営者/マネージャーの参加は、予定の 20 社に対して 14 社に留まった。
- 訓練の成果の一つである自己経営診断の実施よりも、5S や生産管理手法²の実施が優先された。これは自己経営診断を実施しても経営の改善に直接結びつかないとともに、レベルが高く、経営者にとって理解がやや難しかったためと思われる。
- プロジェクト目標である「中小企業の経営が近代化される」については、すでに 5S やレイアウト変更によって生産面の改善が実施されていることが、フォローアップ調査で確認された。

(6) トライアル・プログラムで得られた教訓

- 5S、小集団活動、生産管理技術などガーナの縫製企業にとって有用であることが判明した一方、直接経営の改善に結びつかない経営の自己診断やその結果による改善計画は未消化に終わった。

² ここでの生産管理手法は、現状分析方法、動作研究、時間研究、生産計画、設備レイアウトなどである。

- 5S、生産管理等の研修を実施するための人材や教材の用意を成果としたので、今後の継続が期待できる。
- ガーナの縫製産業の技術レベルは、国際的なレベルには達しておらず、今回のような訓練は業界にとって重要である。
- 今回の内容は、汎用性が高く、実用的であったので企業に受け入れられた。ただし一部内容（自己経営診断）のレベルが高すぎたのと内容量も多かったので、内容を絞る必要がある。
- 実際の工場を訪問しての実習は、学習効果が高い。また視聴覚教材の効果もあり、訓練生の理解が進んだ。
- ポリテクニクや PSI トレーニングセンターなどと、計画の段階から共同して活動していれば継続性がさらに高くなったと思われる。

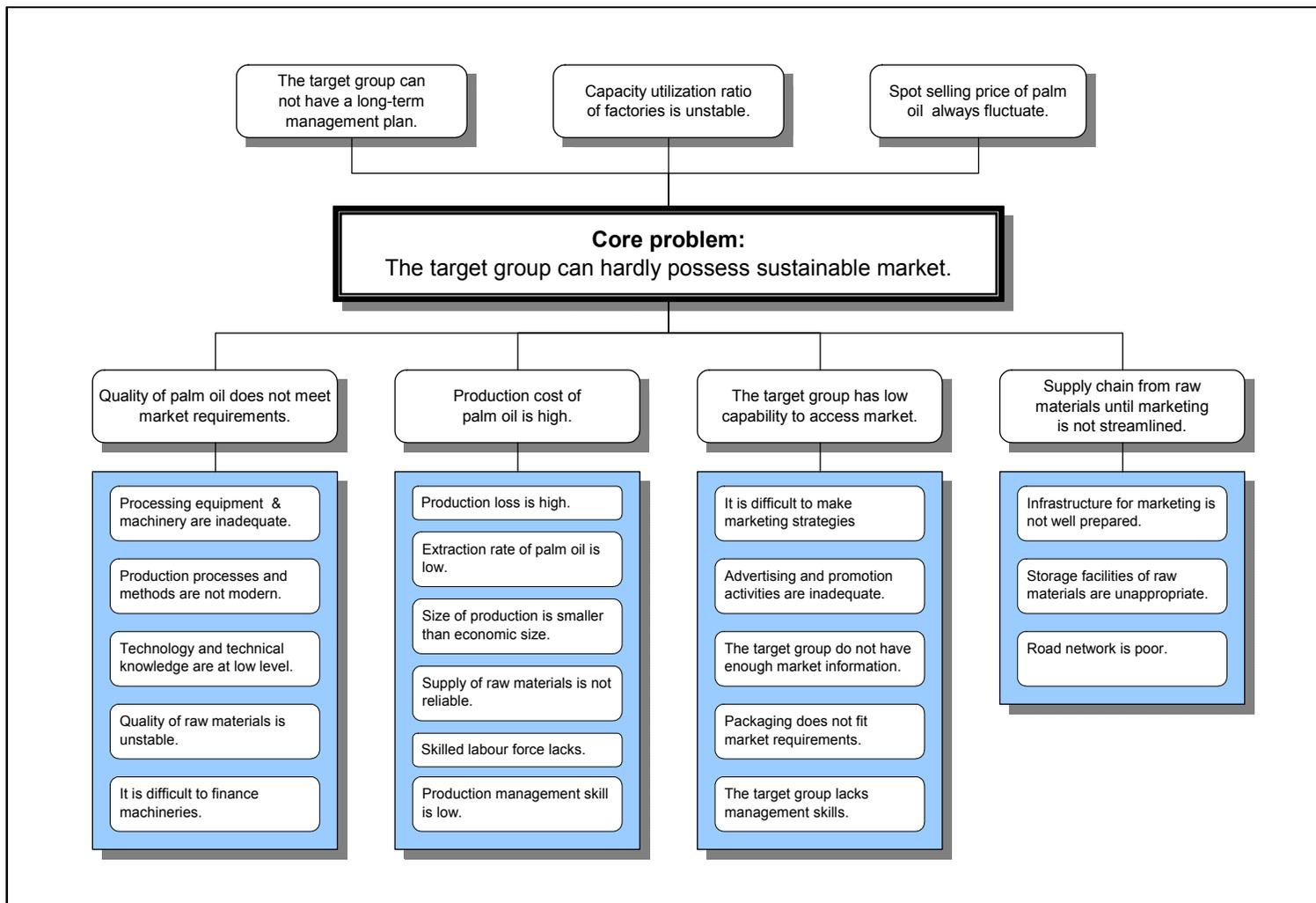
4.3 アシャンティ州： 問題分析とトライアル・プログラムの概要

(1) 問題分析

2006年5月30日に実施したワークショップにおいて、中心課題とその原因を抽出した。それを問題系図にまとめた（図4-2参照）。

問題分析では「パームオイルの持続的な市場確保」を中心課題とし、その直接原因として次のような項目があることを参加者と確認した。

- 1) パームオイルの品質が市場の要求と一致していない。
- 2) パームオイルの製造コストが高い。
- 3) ターゲット・グループの市場アクセス能力が低い。
- 4) 原料から市場までのサプライチェーンが整理されていない。



出所：調査団作成

図 4-2 アシヤンティ州パームオイル加工産業問題系図

(2) SWOT 分析

また、問題分析、文献調査、企業訪問から SWOT 分析（表 4-3）を行った。下記に TP を設計するに際して重要と思われる項目を記す。

強み

- 国内消費の伸び
- 原料の供給が容易
- 大学や研究施設の存在

弱み

- 食用油として売られるだけで、製品の多角化がない
- 生産管理方法が開発されていない
- 油分の少ない Dura 種のフルーツが多く使われている

機会

- 一般消費者以外の需要が高い
- 収率の向上による生産量の拡大の可能性が高い
- PSI によって Tenera 種の植林増加

脅威

- 低価格でより品質が高い食用油の輸入がある
- 大規模工場が建設されればパームフルーツの不足が生じる

表 4-3 アシヤンティ州パームオイル加工 SWOT 分析

	Market	Production / technology	Raw material	Human resource	Development capability	Business environment
STRENGTHS	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地マーケットへのアクセスが容易 ● 国内消費の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 手頃な加工機械の入手可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 工場周辺でパームフルーツの購入が容易 	<ul style="list-style-type: none"> ● 潤沢な労働力の供給 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内にパーム椰子と油脂を研究する大学及び研究機関の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ● ヨーロッパ向けの輸送費が、東南アジアより安価
WEAKNESSES	<ul style="list-style-type: none"> ● ほとんどが食用油として販売されている(多様性が限られている) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産管理方法が未開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 小規模パームプランテーションが多数 ● 含油量の少ないデュラが頻繁に使用されている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術者不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● パームオイル加工会社の貧しい開発能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輸送方法が未確立 ● 原料の劣悪な保管環境
OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産量が国内消費量より少ない ● 一般消費者以外からの強い需要あり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善した抽出率により生産量を増やす高い可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● PSIによるパームオイル生産量向上のために、テネラ種の植林推進 		<ul style="list-style-type: none"> ● パームオイル関係の生産品開発の存在 	
THREATS	<ul style="list-style-type: none"> ● 低価格でより高い品質の食用油の輸入 		<ul style="list-style-type: none"> ● 大規模工場の大量購入によるパームフルーツ不足 		<ul style="list-style-type: none"> ● パームオイル関係の高品質生産品の輸入 	

(3) トライアル・プログラムの選定

ワークショップの問題分析において、高い製造コストが主要な問題の一つとして取り上げられ、製造中の損失や抽出率の低さがその原因として挙げられた。一方、1998年以降ガーナのパーム油の生産量は、12万トン/年のあたりで横這い状態であるが消費量は顕著に伸びている。これに加えて大きな海外市場であるEUでは、消費量と輸入量が顕著に伸びている。もし収率上により生産量が増え、製品のコストを下げる事ができれば、パーム油の需要が拡大している中、経済的インパクトが大きいと予想される。このため収率向上をTPとして選んだ。

プログラム：パームオイル収率向上プログラム

政府はPresident's Special Initiative (PSI) によって、パーム椰子のプランテーションを増やしていることから、本プログラムが現地政府の方向性と合致している。また各District Assemblyも本プログラムが製造業者だけでなく、農民にも効果が波及するため貧困削減に寄与するという視点で評価した。

(4) TPの概要

TPの概要はPDMにして表4-4にまとめた。

- 1) 目的：ターゲット・グループのパームオイル生産の収率を向上する。
- 2) 期待されるアウトプット
 - a) 参加企業と研究実施機関の協力関係とトライアル・プログラムのための実施体制ができる。
 - b) 参加企業の工場における工程ごとの成果物 (output) の測定が行われる。
 - c) 測定結果の解析をもとに対策が立てられ、参加企業に提案される。
 - d) ワークショップと印刷物を通して研究成果の普及が図られる。

表 4-4 Project Design Matrix — Ashanti Palm Oil Processing Industry

Name of trial program	: Increase yield and reduce loss of palm oil process
Target group	: Small and Medium sized company with certain mechanical equipments
Implementation Area	: Ashanti Region
Implementation period	: August 2006~August 2007

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal The total palm oil production increase	<ul style="list-style-type: none"> • Increase of palm oil production 	<ul style="list-style-type: none"> • Total production volume 	
Project Purpose Increase the yield rate of the target group	<ul style="list-style-type: none"> • Improvement in the yield rate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquiry about improvement • 	1. The demand of palm oil does not decrease
Outputs			
1 Establish the implementation organization consisting of participating companies and research institute.	<ul style="list-style-type: none"> • Name of implementation organization and activities • Number of participants companies 	<ul style="list-style-type: none"> • Agreements • Scope of work • Letter of content 	1. Supply of oil palm is stable. 2. The demand of palm oil does not decrease
2 The performance (outputs) of each participating company is measured.	<ul style="list-style-type: none"> • The results of measurement of material balance in each company 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparison table of measurement results 	
3 Participating companies receive the improvement plans of yield rate based on the analytical work.	<ul style="list-style-type: none"> • Submission of proposal • Satisfaction of recipients 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposal documents • Feedback from participating companies 	
4 The results of research are disseminated through printed materials and workshops.	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop • Printed materials 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants list • Feedback from stakeholders 	
Activities 1-1 Hold a motivational workshop 1-2 Establish the implementation organization 1-3 Determine the detail of the program 2-1 Calculate a standard material balance 2-2 Develop measurement plans for factories. 2-3 Measure performances of factories 2-4 Make a comparison table of results. 3-1 Analyze causes of differences in results 3-2 Develop proposals for improvement of sample factories yield rate. 3-3 Propose improvement plans to factories 4-1 Hold a dissemination seminar. 4-2 Implement dissemination activities.	Inputs JICA Study team <ul style="list-style-type: none"> • Japanese experts • Operating expense <ul style="list-style-type: none"> - Employment costs of Ghanaian staff - Transportation and accommodation costs - Expenses of research on sample factories yield - Expenses of training, meetings, workshops - Expenses of publishing materials Ghanaian counterparts <ul style="list-style-type: none"> • Counter personnel • Office space, office equipment and furniture • Operating expense <ul style="list-style-type: none"> - administrative and management costs 		1. The government does not change the policy for the palm oil industry.
			Pre-conditions 1. Adequate no. of participant in the program

(5) トライアル・プログラムの実績

- 主な実績・成果は以下の通り。
 - 現況歩留まり把握のための現場計測（10 対象企業）（第4次から第5次現地調査）
 - 現場計測結果表作成（第5次現地調査）
 - 低い歩留まりの原因の分析（第5次現地調査）
 - 歩留まり改善提案策定（第6次現地調査）
 - 歩留まり改善実施（4 対象企業）（第7次現地調査）
 - 歩留まり改善実施結果の分析・検証（第7次現地調査）
 - 歩留まり改善マニュアル完成（100 冊）（第7次現地調査）
 - 歩留まり改善普及のためのワークショップ開催（第7次現地調査）
- 投入については、計画通り実施され大きな問題はなかった。スケジュールに関しても、ほぼ予定通りであった。
- プロジェクト目標である収率の向上に対しては零細・小規模企業における検証において、70%から90%の収率の改善が認められた。
- 一方、対象グループの中規模企業に対しては収率を向上する直接的な手段を提示することができなかった。
- TPにおける改善は大きな投資を伴っていないので、収率が向上し生産量が増加することにより、単位当たりの生産コストが大幅に減少する。
- 収率以外にも作業動線の不整合、作業場内での原料の運搬方法など改善することにより効率的な生産が実現され、全体的な生産コストの減少が見込まれる。

(6) トライアル・プログラムから得られた教訓

- 今後の普及・継続の方法や度合いによってインパクトが大きく左右される。
- 大学との連携は有効であるが、授業などの制約条件もある。また本 TP のような活動に慣れていない。
- パームオイル加工産業は改善すべき項目が多いように、他の産業でも同様な状況にあることが予想される。この原因の一つに、経営者の生産技術・生産管理に関する知識の不足が挙げられる。

- 同様なプログラムは、他の産業でも実施可能である。適応可能な産業が他にもないかレビューする必要がある。
- 本 TP の成果は他の州でも十分適応できるため、NBSSI (BAC) によって普及させ易い。
- パームオイル生産者が生産の改善をするとともに、販売促進を進めることによりパームオイル産業発展に寄与できる。

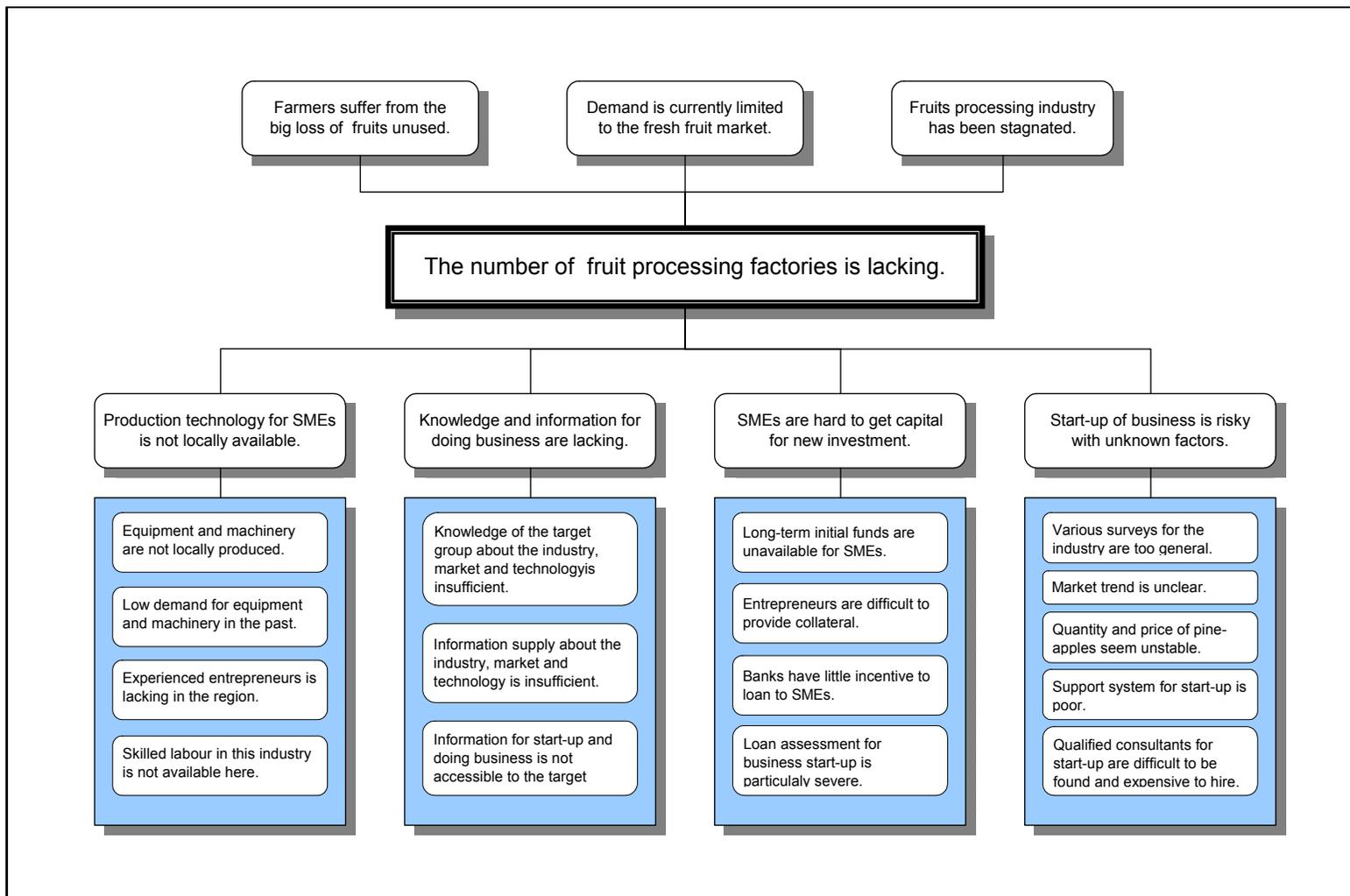
4.4 セントラル州： 問題分析とトライアル・プログラムの概要

(1) 問題分析

2006年6月6日に実施したワークショップにおいて、中心課題とその原因を抽出した。それを問題系図にまとめた（図4-3参照）。

問題分析では「フルーツ加工工場の数が少ない」を中心課題として、その直接原因として次の項目にまとめ、参加者と確認した。

- 1) 中小企業向けの生産技術が地元でない。
- 2) ビジネスをしていく上での知識と情報が欠けている。
- 3) 中小企業は新規投資のための資金を得るのが難しい。
- 4) 新規ビジネスを始めるのには、不確実要素が多くリスクが高い。



出所：調査団作成

図 4-3 セントラル州柑橘類加工産業問題系図

(2) SWOT 分析

また、問題分析、文献調査、企業訪問から SWOT 分析（表 4-5）を行った。下記に TP を設計するに際して重要と思われる項目を記す。

強み

- アクラ、クマシなど大消費地へのアクセスが容易
- 原料調達が容易

弱み

- 加工品の国内需要が明らかでない
- 現地で適当な生産機械がない
- 熟練した人材が足りない

機会

- 近隣諸国への輸出可能性
- フルーツの需要増加による品種改良
- 学生によるパイナップル加工工場の起業実績

脅威

- 低価格で品質が高い製品の輸入がある
- 地中海実蝇の被害拡大

表 4-5 SWOT 分析: セントラル州柑橘類加工産業

	Market	Production / Technology	Raw materials	Human Resource	Development capability	Business Environment
STRENGTHS	<ul style="list-style-type: none"> • アクラ、クマシのような大消費地へのアクセスが容易 		<ul style="list-style-type: none"> • 潤沢なオレンジとパイナップル • 最盛期の間は低価格 • 容易な原料調達 	<ul style="list-style-type: none"> • 潤沢な労働力 • FRI による加工の基本知識の提供 		<ul style="list-style-type: none"> • 現地専門家のフルーツ加工に対する大きな関心 • ケープコースト大学(管理研究科)の学生と教授からの支援
WEAKNESSES	<ul style="list-style-type: none"> • 加工品の国内需要が不明瞭 • 市場に受け入れられる生産品の仕様が、知られていない 	<ul style="list-style-type: none"> • 現地で能力と価格の面において、適当な生産機械がない • この分野での専門的な製造業がない 	<ul style="list-style-type: none"> • 原料の価格不安定による、生産者のための必要な原料量確保が困難 	<ul style="list-style-type: none"> • 販売方法、財務、生産で熟練した人材不足 	<ul style="list-style-type: none"> • 製品開発能力不足 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業のための個人資金不足 • 融資を受けるのが困難 • 企業のための手続きが煩雑 • 地方の機器操作者の能力が、加工業失望させる • 包装材の供給が不安定 • 電気と水の供給が不安定
OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> • 改善された品質と包装で近隣諸国への輸出可能性 		<ul style="list-style-type: none"> • フルーツの需要増加のための品種改良の奨励 	<ul style="list-style-type: none"> • 学生による加工工場の企業がある 	<ul style="list-style-type: none"> • 中小企業向けの機器開発を GRATIS が計画 	
THREATS	<ul style="list-style-type: none"> • 低価格でより高い品質の製品が輸入可能性 		<ul style="list-style-type: none"> • 地中海ミバエによる被害拡大 			

(3) トライアル・プログラムの選定

ワークショップでの問題分析では、フルーツ加工産業が少ないことが、中心問題として取り上げられ、その原因として実際に投資家がフルーツ加工企業を起業するのに十分な情報がなくリスクが大きいことが指摘された。また SWOT 分析では、原材料が豊富なこと、アクラやクマシ等の消費地へアクセスが良いことが強みとして示された。これらを考慮して、調査団はフルーツ加工のための事業化調査（フィージビリティスタディ）を実施することを提案した。

プログラム名：セントラル州での柑橘類の加工産業起業化計画

柑橘類およびパイナップル生産者組合に直接尋ねたところ、フルーツの加工起業ができることを切望していることが確認された。セントラル州ではオレンジとパイナップルの生産が盛んであるが、需要が限られているため相当低い値段で売られることが多い。このことから安定的に、原材料を購入してくれると期待される加工工場の進出を生産者は望んでいる。

本来フルーツ加工産業は、原料立地に優位性がある。つまり原料立地だと加工して製品にすると重量が原料果実の3分の1となり輸送費を節約できるのと、新鮮な原料を使えるのでフレッシュなジュースの製造が可能である。また腐敗による原料廃棄や水分蒸発による目減りも少ない。特にガーナのように輸送手段が限られ、かつ高価な国においてはメリットが大きい。

(4) トライアル・プログラムの概要

TP の概要は PDM にて、表 4-6 にまとめた。

- 1) 目的：柑橘類加工工場への投資が促進される。
- 2) 期待されるアウトプット
 - a) F/S を地域として実施する体制ができる。
 - b) 需要調査と販売ルート調査が行われる。
 - c) セントラル州における原料調達源の調査が行われる。
 - d) 製品の仕様、生産能力、工場立地が確定される。
 - e) 加工工程設備計画（標準モジュール）が確定される。
 - f) プロジェクト・コストとオペレーション・コストが積算される。
 - g) 事業計画が確定される。

表 4-6 Project Design Matrix — Central Region Citrus and Pineapple Processing Industry

Name of trial program	: Feasibility study on construction of a fruit processing factory
Target group	: Local stakeholders interested in building the fruit processing factory
Implementation Area	: Central Region
Implementation period	: August 2006~August 2007

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal Increase total production of local fruits industry	• Production volume	• Statistics	
Project Purpose Increase potential investors for fruit processing factories	• New investment of fruits processing in the region	• No. of investment	1. Fruits production does not decrease.
Outputs			
1 Establish the local organization to implement F/S.	• Organization members and activities	• Organization chart	1. Domestic economy does not change dramatically. 2. Exchange rate is stable.
2 Clarify domestic and local demands and sales distribution	• Amount of demand and distribution channel	• Report	
3 Clarify sources of raw materials and these prices	• Amount of raw material available and price range	• Report	
4 Decide specifications of products, production capacity and a site proposed	• Specifications, production capacity and plant site	• Report	
5 Clarify the equipments and plant plan	• List of equipments and layout of plant	• Report	
6 Clarify costs of construction and operation	• Costs of construction and operation	• Report	
7 Reveal the result of financial analysis with the sales plan	• Financial analysis • Sales plan	• Report	
8 Realize the investment plan	• Investment promotion plan • Name of potential investors	• Report • List	
Activities (1)-1 Establish a feasibility study (F/S) execution committee (1)-2 Prepare an F/S execution plan (1)-3 Assign Institutions responsible for tasks in F/S (2)-1 Execute demand survey and marketing channel survey (2)-2 Execute test marketing if possible (3)-1 Execute raw material survey (3)-2 Investigate farmer's associations about suppliability and intensions (4)-1 Determine a product(s) with specification to produce (4)-2 Determine a production capacity as a module factory (4)-3 Determine a factory site for the feasibility study (5)-1 Design an appropriate process and estimate machinery costs (5)-2 Design and estimate auxiliary and off-site facilities (6)-1 Estimate and summarize the total project cost (6)-2 Estimate and summarize the operating cost (7)-1 Make sales and revenue plan (7)-2 Project financial statements and analyze financial indicators and ratios (7)-3 Prepare a feasibility report (8)-1 Promote the envisaged project to potential investors (8)-2 Propose the organization for the new business (8)-3 Make decision on execution of the envisaged project	Inputs JICA Study team • Japanese experts • Operating expense - Employment costs of Ghanaian staff - Transportation and accommodation costs - Expenses of training, meetings, workshops - Expenses of training materials Ghanaian counterparts • Counter personnel • Office space, office equipment and furniture • Operating expense - administrative and management costs	1. Any crucial problem to make the processing plant is not found. Pre-conditions 1. Possibility of investment is very low. 2. Market for processed fruits exists.	

(5) トライアル・プログラムの実績

- 主な実績・成果は以下の通り。
 - 現地の原料調査（25 組合、99 農家、5District）の実施（第4次-第5次現地調査）
 - 100%果汁ジュースの需要調査（流通 82 社、ホテルとレストラン 34 箇所、学校 22 箇所）の実施（第4次-第5次現地調査）
 - 製品仕様および製造能力の設定（第4次-第5次現地調査）
 - 製造装置と工場レイアウト設定（第5次現地調査）
 - 建設コストと操業コストの算出（第5次-第6次現地調査）
 - 財務分析の実施（第6次現地調査）
- 投入に関しては、当初予定していたよりも、第6次現地調査の調査団投入を多くすることにより、事業計画案（Feasibility Study、以下 F/S）の作成をスケジュール通りに完成させることができた。つまりアウトプットは、投入の調整により計画通り産出することができた。
- プログラム目標は、F/S レポートを公開することによって、柑橘類加工産業への投資を促すことである。計画案が具体化するにつれ DA の興味を引くことができた。また何人かの潜在的投資家が興味を示した。
- しかし投資が実際に決定され、実行されるのにはさらに時間がかかり、プログラム期間中に投資の決定されるのは難しい。

(6) トライアル・プログラムから得られた教訓

- 地場産業開発において投資は重要であるが、既存の産業を支援するプロジェクトのほうが、問題点が具体的でフォーカスしやすい。
- 投資関連情報は存在しても、それを確かめるのに時間がかかる。産業を振興するのであれば関連投資情報も簡単に入手できるようにすべきである。
- 特に、工場稼働に必要な機械設備、包装材料の情報収集がきわめて困難であった。例えばジュース工場を始めたいという数人も同種の問題を抱えており、ジュース工場に限らずこの種の機械設備等のサプライヤー情報は入手が難しい。

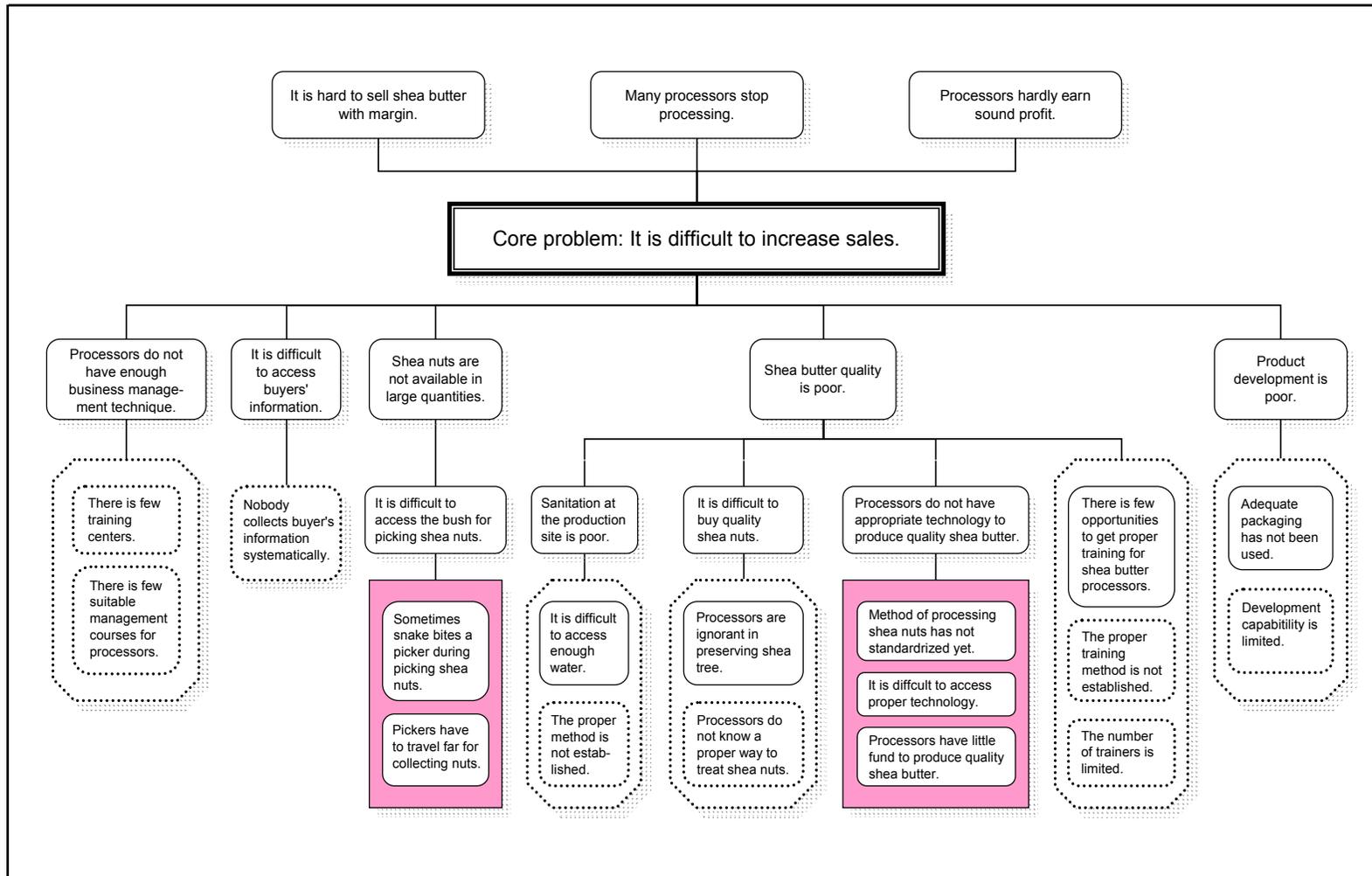
4.5 ノーザン州： 問題分析とトライアル・プログラムの概要

(1) 問題分析

2006年6月3日に実施したワークショップにおいて、中心課題とその原因を抽出した。それを問題系図にまとめた（図4-4参照）。

参加型の問題分析では「販売を伸ばすことが難しい」ということが中心課題として取りあげられた。またその直接原因を、次のような項目にまとめた。

- 1) 生産者は十分な経営の知識を持っていない。
- 2) バイヤーの情報を入手することが難しい。
- 3) シアナッツを大量に入手することが難しい。
- 4) シアバターのパ品質が低い。
- 5) 製品開発がなされていない。



出所：調査団作成

図 4-4 ノーザン州シアバター産業問題分析

(2) SWOT 分析

また、問題分析、文献調査、企業訪問から SWOT 分析（表 4-7）を行った。下記に TP を設計するに際して、重要と思われる項目を記す。

強み

- 北部では食用油として安定した需要がある
- シアナッツベルトに属している
- 生産に柔軟性がある

弱み

- 国内シアバター販売の沈滞
- 不安定な製品品質
- 不安定なシアナッツ収穫量

機会

- 国内外の市場拡大可能性
- 製造方法と品質管理の改善により生産量と品質が向上
- シアナッツ収穫量の増加可能性

脅威

- 他国との輸出競争激化
- シアナッツの枯渇

表 4-7 ノーザン州シアバターSWOT 分析

	Market	Production / technology	Raw material	Human resource	Development capability	Business environment
STRENGTHS	<ul style="list-style-type: none"> ガーナ北部州に食用油の安定した需要 	<ul style="list-style-type: none"> 慣習的な生産のかなりにも柔軟性 	<ul style="list-style-type: none"> ガーナ北部州はシアナッツベルトに所属 	<ul style="list-style-type: none"> 潤沢な労働力. 		<ul style="list-style-type: none"> 外国の提供者や NGO によるシアバター加工支援
WEAKNESSES	<ul style="list-style-type: none"> 他の地域でシアバターの利用に限りがある 国内のシアバター販売の沈滞 	<ul style="list-style-type: none"> 不安定な製品品質 技術知識の不足 女性による利益計算が困難 	<ul style="list-style-type: none"> シアの木の植林が困難 収穫が不安定 収穫作業は危険で重労働 	<ul style="list-style-type: none"> 技術トレーニングの機会が少ない シアバター製造の技術と知識の不足 	<ul style="list-style-type: none"> 開発能力不足 僅かな企業しかシアバター関連商品の製造をしていない. 	<ul style="list-style-type: none"> 機械化と販売促進のための資金不足
OPPORTUNITIES	<ul style="list-style-type: none"> 国内と海外に市場拡大の可能性 開発途上国からの需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> 製造方法と品質管理の改善による、品質と生産量の向上 	<ul style="list-style-type: none"> シアナッツ収穫の増加が可能(利用可能なフルーツの半分しか収穫されていない) 		<ul style="list-style-type: none"> 大学・研究機関の研究努力がある 	<ul style="list-style-type: none"> シアバター開発のため、中央と現地政府が奨励
THREATS	<ul style="list-style-type: none"> 鈍いペースでしか現地生産のシアバターの需要が成長しない 他のシアバター生産国での競争が、激しくなる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 慣習的製造方法に固執して、改善が困難 	<ul style="list-style-type: none"> シアナッツが突然枯渇する 	<ul style="list-style-type: none"> 女性グループの労働が、安価な機械化製造に置き換えられる 	<ul style="list-style-type: none"> 既存研究機関がシアから他の製品に、研究対象を移行する 	

(3) トライアル・プログラムの選定

6月に行われたワークショップ（問題分析）において、品質の問題が大きく取りあげられ、シアバター販売不振の主原因として「シアバターの品質が悪い」ということが指摘された。さらにその原因として「適正な技術が欠如している」、「訓練がされてない」などが挙げられた。加えて現地の市場で、良質のシアバターは売れるという販売者の意見を調査団が確認している。一方で製造者の品質に対する生産者の意識はあまり高くなく、量を増やすために水分を増やしたり、混ぜ物を入れたりした例がありバイヤーの信頼を損ねている。一方、SWOT分析で指摘したように、製造方法と品質管理の改善により生産量と品質を向上させることが可能である。このことから作業の標準化を実施することにより、品質の改善を図ることとした。

プログラム：シアバターの品質標準化プログラム

シアバターは各コミュニティで作られており、品質向上によって販売が少しでも増加し、値段に反映すれば受益者へのインパクトが大きい。バイヤーや専門家からも品質向上の必要性を確認した。

シアバターの製品としての品質標準はすでに存在していたため、当初、それに合わせた公的な作業標準を確立することによって自立発展性を確保する方向で調整した。しかしプログラムの時間的な制約から公的な作業標準を確立することが困難であることから、市場が要求する品質のシアバターを製造するためのベストプラクティスを選び、その方法を地域に根付かせることにより自立発展性を確保することとした。

(4) トライアル・プログラムの概要

TPの概要はProject Design Matrix（PDM）にして、表4-8にまとめた。ここでは目的とアウトプットのみ記す。

- 1) 目的：作業標準が州で普及する。
- 2) 期待されるアウトプット
 - a) 市場が要求している品質を明らかにする。
 - b) 要求している品質に対する作業標準を明らかにする。
 - c) 作業標準および品質管理方法の普及体制を作る。

表 4-8 Project Design Matrix — Northern Shea butter Industry

Name of trial program : Standardization of Shea butter processing
Target group : processing groups
Implementation Area : Northern Region
Implementation period : August 2006~September 2007

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal Increase the sales amount	<ul style="list-style-type: none"> • Sales expansion 	<ul style="list-style-type: none"> • Total sales volume 	
Project Purpose Standard process is promoted in the region	<ul style="list-style-type: none"> • Code of practice is used widely. • Improvement of shea butte quality in the region. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquiry • Test samples 	1. Shea butter market does not change dramatically.
Outputs			
1 Clarify the quality required in the market	<ul style="list-style-type: none"> • Specification required by buyers • Items concerned by consumers 	<ul style="list-style-type: none"> • Specifications and items in the report 	1. Shea butter business does not change dramatically.
2 Find out the code of practice to produce the required standard product	<ul style="list-style-type: none"> • The code of practice • Quality management method 	<ul style="list-style-type: none"> • The Code of practice • Management method 	
3 Disseminate code of practice and quality management method	<ul style="list-style-type: none"> • Method of dissemination • Number of resource person participate 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuals • Participant list 	
Activities (1)-1 Select a surveyor for marketing survey and decide the content (1)-2 Execute the market survey to determine product qualities by markets (1)-3 Determine the target quality specifications (2)-1 Assign an institute responsible for making code of practice (2)-2 Research on participating processing groups to identify process and quality (2)-3 Find out the best practice among above groups and investigate better production conditions based on best practice (2)-4 Test the daft production condition with processing groups to prove the daft code of practice (2)-5 Invite experts on shea butter to check the draft code of practice (3)-1 Find out the production management method to follow the code of practice (3)-2 Make a guide manual of code of practice and management method (3)-3 Transfer code of practice and management method to resource persons	Inputs JICA Study team <ul style="list-style-type: none"> • Japanese experts • Operating expense <ul style="list-style-type: none"> - Employment costs of Ghanaian staff - Transportation and accommodation costs - Expenses of training, meetings, workshops - Expenses of training materials Ghanaian counterparts <ul style="list-style-type: none"> • Counter personnel • Office space, office equipment and furniture • Operating expense <ul style="list-style-type: none"> - administrative and management costs - 		1. The government does not change the policy for the garment industry.
			Pre-conditions 1. Quality of shea butter can be controlled by process

(5) トライアル・プログラムの実績

- 主な実績・成果は以下の通り。
 - 現状のシアバター製造方法の現地調査（42 女性グループ）（第 4 次現地調査）
 - 採取したシアバターサンプルの分析（84 サンプル）（第 5 次現地調査）
 - 原料（シアナッツ）の採取と保存方法の現地調査（第 6 次現地調査）
 - 原料採取からシアバター製造までの作業標準（案）の策定（第 6 次現地調査から第 7 次現地調査）
 - ビデオおよびピクトリアル・マニュアル完成（第 7 次現地調査）
 - 作業標準（案）普及のための訓練（2 回、24 女性グループ、50 人）（第 7 次現地調査）
 - 作業標準（案）によって製造されたシアバターの品質分析・検証（第 7 次現地調査）
- 調査団の投入は、PDM 通りであった。一方、ガーナ側の投入は、実質 TP コーディネーターと再委託先である UDS が中心であった。
- 当初は MOTI/PSD/PSI や NBSSI の自発的な TP への参加 を期待していたが、実際は限定された参加になった。
- プロジェクト目標である「作業標準を普及する」については、TP の一環で作業標準を中心としたトレーニングを行ったため、ターゲット・グループに対して作業標準を普及した。
- 上位目標である州全体のシアバターの品質向上は、TP の成果として完成したピクトリアル・マニュアル、ビデオ、作業標準を利用することにより可能であることも確認した。

(6) トライアル・プログラムから得られた教訓

- 品質向上の可能性があるため、今後も追加の研究が必要である。
- 外部からの支援だけでなく、女性グループやコミュニティーの自主努力が必要である。
- 広域に成果を普及するためには、コミュニティ・ベースの活動を行っている MOFA の支援（具体的には AEA）が必要である。

5 対象業種ビジネス・サポート・システム

5 対象業種ビジネス・サポート・システム

トライアル・プログラム（以下、TP）を実施するに当たり、調査団は対象業種に関する基礎調査を実施し、その結果を4章にまとめた。さらに参加型による問題分析を行い、ステークホルダーの意見を要約した問題系図を策定し、明らかになった主要な課題に対する一つの対策として、TPを計画し実施した（4章参照）。しかし、TPを実施していく過程において、参加型による問題分析において出された課題が、必ずしも現状に即していないことが判明した。このため5章においては、TPで得られた事実や意見を基に改定した戦略を示し、その説明をしている。この章では、それぞれの業種を振興するビジネス・サポート・システムについて 1) 戦略およびプログラムの説明、2) プログラムの優先順位、3) 主な実施機関の説明を記した。

5.1 グレーター・アクラ州縫製産業ビジネス・サポート・システム

5.1.1 戦略の考え方

縫製産業は代表的な労働集約産業であり、かつ貿易が盛んな産業でもある。問題分析においても、輸出市場への参入および輸入品との競合が強く意識された内容となっている。特に地場企業は国際的な標準からみて生産性が劣ることが、競争力がないことの主要な原因となっている。事実、縫製製品によっては、輸入価格がガーナ製品の製造原価を下回っている。この状況を改善しない限り、地場企業の国内市場シェアを拡大させ、海外で新たな市場を開拓することは困難である。

多くの零細・小企業は、テーラーの延長上にあり一人のワーカーが1着すべてを縫い上げる方法（いわゆる丸縫い）を採用している。このため無駄な動きが多く、またワーカーが一つの作業に熟練することがない。このことが生産性が低い一つの原因となっている。一方、大規模生産方式（分業生産）を採用した中規模以上の委託加工型企業は、まだ生産性の改善の余地は大きいものの、AGOAの恩恵等で輸出を拡大させている。

TPにおいて、地場企業の経営者やマネージャーに対して生産管理技術を移転した。その後の参加企業へのフォローアップ調査では、零細・小企業であっても、5Sによってとりあえず不必要なものを仕事場から他へ移し、スペースを作ることによりレイアウトの変更が

できるようになり、その結果、生産性が上がった例や、従業員が仕事のやり方を変えることを提案した結果、生産性が倍になった例が報告された。これらは小さな改善にしかすぎないが、将来に対する生産性向上の可能性を示している。

ビジネス・サポート・システムのビジョンを「縫製産業の規模を拡大する」とし、目標を「縫製企業の市場を拡大させる」とした。産業の概況で記したように、縫製産業は、製造業の中でも事業所数、従事者数ともに一番大きいものの、それに比べ総生産額が小さい。また統計はないものの、業界および MOTI/PSD/PSI の職員は、縫製にかかわる企業が減っているとの認識を持っている。つまり製造業の最大セクターである縫製産業の国内外市場を拡大させ、産業セクター規模を拡大させることが、ガーナ経済に貢献することになる。この目的を達成するための4つの戦略は、問題分析（図 4-1 参照）の主要課題に対応している。

ビジネス・サポート・システムの枠組は図 5-1、プログラムの概要は表 5-1 を参照のこと。

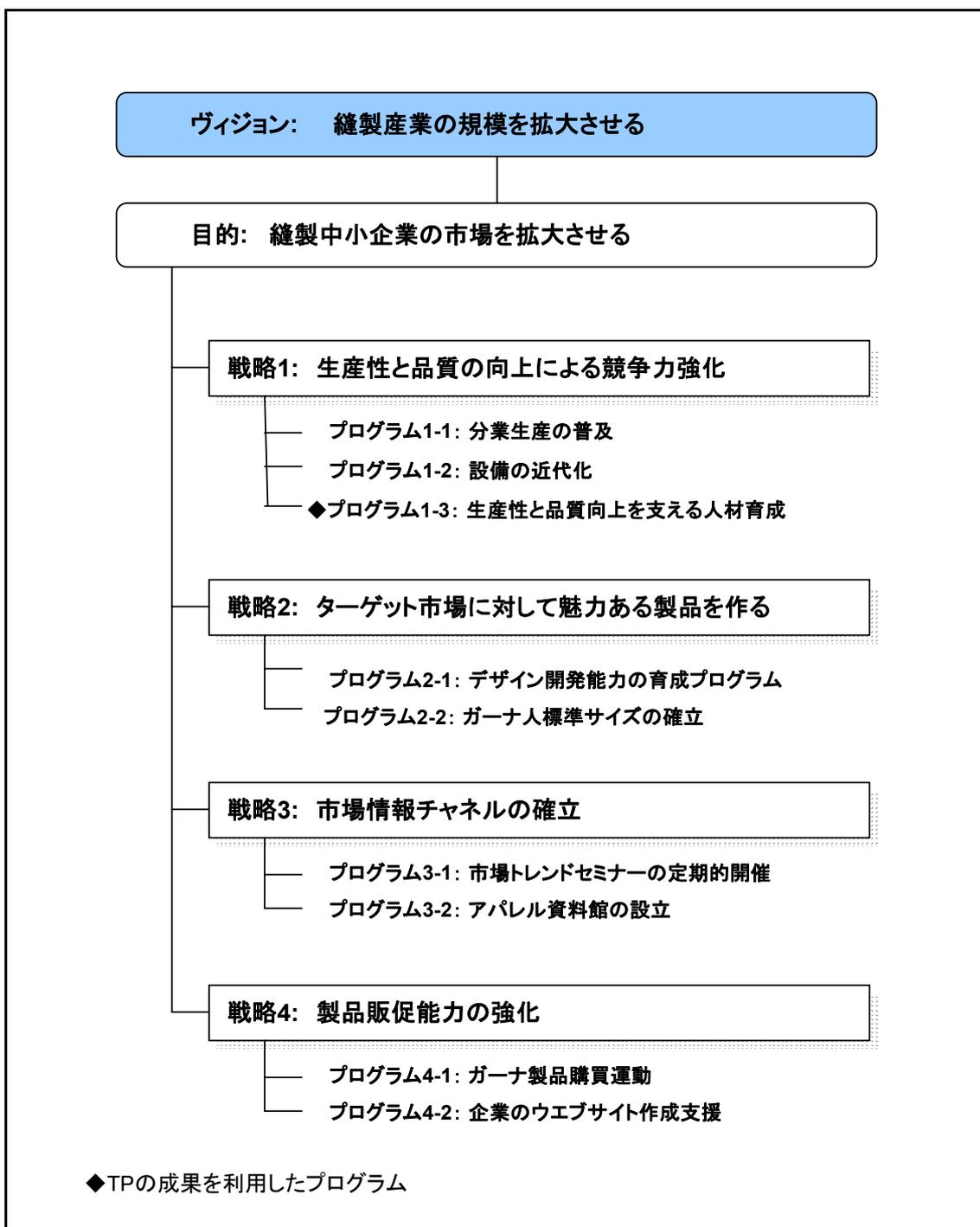


図 5-1 グレーター・アクラ州縫製産業ビジネス・サポート・システムの枠組

表 5-1 縫製産業ビジネス・サポート・システムのプログラムの概要

Program 1-1: 分業生産の普及

戦略 1: 生産性と品質の向上による競争力強化
Purpose: To disseminate the production sharing (division of labor) system.
Outputs and activities 1. Information relating to division of labor (e.g., success stories) is spread through the trade organization. 2. Dissemination of production management technology and knowledge for division of labor is carried out. 3. Sub-contract business between exporters and small firms are promoted.
Implementation organization: PSI training center, Polytechnic, Industry group/asso. MOTI/PSD/PSI

Program 1-2: 設備の近代化

戦略 1: 生産性と品質の向上による競争力強化
Purpose: To promote assurance of sewing quality and equipment modernization.
Outputs and activities 1. Common facilities of modern equipments (led by the trade association) are shared. 2. Quality inspection (acceptance/rejection) criteria are widely recognized. 3. Attachments are promoted and widely used.
Implementation organization: PSI training center, Polytechnic, Industry group/asso. MOTI/PSD/PSI

Program 1-3: 生産性と品質向上を支える人材育成

戦略 1: 生産性と品質の向上による競争力強化
Purpose: To develop human resources that support quality improvement
Outputs and activities 1. Industrial pattern techniques are introduced and disseminated. 2. Production management technology seminars are held. 3. Quality control seminars are held. 4. Sewing machine maintenance workshops are held.
Implementation organization: TGTC, Polytechnic, Industry group/asso. MOTI/PSD/PSI

Program 2-1: デザイン開発能力の向上プログラム

戦略 2: ターゲット市場に対して魅力ある製品を作る。
Purpose: To improve the design creativity for niche market
Outputs and activities 1. The common target market is identified by the industry group. 2. The design information of the market is collected through Embassies and the internet. 3. The design development program for designers in the industry is set up. 4. The selling mission to the target market is sent.
Implementation organization: Industrial group/asso., GEPC, Polytechnic and foreign design consultant

Program 2-2: ガーナ人標準サイズの確立

戦略 2: ターゲット市場に対して魅力ある製品を作る。
Purpose: To gain more domestic market of Ghanaian wear.
Outputs and activities 1. Awareness of the importance of Ghanaian standard size is raised. 2. Ghanaian size survey is executed. 3. Standard Ghanaian size is set and published. 4. Standard Ghanaian size is promoted and used for Friday wear.
Implementation organization: GSB, Polytechnic and MOTI/PSD/PSI

Program 3-1: トレンドセミナーの定期開催

戦略 3: 市場情報チャンネルの確立
Purpose: To expand analytical capability of designers on fashion trend
Outputs and activities 1. Content and system of the seminar is decided. 2. The sponsor for the seminar is found. 3. The experts on the field are found and invited for the seminar.
Implementation organization: Polytechnic, Industry group/asso., GEPC

Program 3-2: アパレル資料館設立

戦略 3: 市場情報チャンネルの確立
Purpose: To provide reference materials and other presentations to designers
Outputs and activities 1. The place for the library is secured. 2. The system to collect reference materials is set up. 3. Collected materials are installed in the library and maintained.
Implementation organization: Industry group/asso, Polytechnic, GEPC

Program 4-1: ガーナ製品購買運動

戦略 4: 製品販促能力の強化
Purpose: To expand Ghanaian wear
Outputs and activities 1. A campaign for Ghanaian wear is started. 2. A comprehensive catalog for Ghanaian wear is published. 3. An exhibition for sale is held in regions.
Implementation organization: Industry group/asso, MOTI/PSD/PSI

Program 4-2: 企業のウェブサイト作成支援

戦略 4: 製品販促能力の強化
Purpose: To strengthen the sale capability
Outputs and activities 1. Web-sites are created with assistance. 2. The number of visitors and sales from web-sites are monitored.
Implementation organization: Industry group/asso, MOTI/PSD/PSI

5.1.2 戦略の優先順位と実施スケジュール

地場企業が AGOA 等の特惠関税なしでも輸出を拡大し国内市場シェアを確保するためには、労働生産性を上げコストを下げる他に有効な手立てがない。品質および価格において世界水準に達する見通しがたてば、デザインの開発や販売強化策のインパクトを大きくすることができる。

ガーナ国内向け販売促進については、デザイン能力の向上やガーナ人標準サイズが確立されてから、その普及もかねて販売を促進したほうが良いと思われる。一方、TSSP の「Promotion of Made in Ghana Goods」ではギャラリー設立や National Friday Wear の全国普及が計画されているため、これらのプログラムに合わせて販売促進を実施することが現実的である。

(1) 実施に向けて早急に取り掛かるプログラム

- 品質向上をささえる人材育成（生産管理、工業パターン、メンテナンス）
- 設備の近代化

(2) 準備期間と段階的改善アプローチを要するプログラム

- 分業生産の普及
- デザイン開発能力の向上プログラム
- ファッショントレンドセミナーの開催
- ガーナ人標準サイズの確立

(3) 業界の発展の段階をみて、もしくは他のプログラムの成果をベースに計画・開始されるプログラム（2～5年）

- アパレル資料館設立
- ガーナ製品の販売促進策（2つのプログラム）

5.1.3 実施機関

これらのプログラムは、基本的に業界団体がイニシアチブを取って実施されるべきものである。人材育成においては、業界団体がイニシアチブをとるにしてもアクラ・ポリテクニクやテキスタイル・縫製訓練センター（TGTC）などの訓練機関が実施機関となる。DA は場の提供（例えば臨時の催し物がある場合）等で協力ができる。しかし戦略全体は、District の域を超えており、また PSI の優先業種であることから、MOTI/PSD/PSI からの支援（制度面および資金面）が中心となる。特に GEPC は Ghana Export Information Center を開設し、情報の収集やセミナーの開催ができるようになっていることから、ここを中心とした輸出を目的とした人材育成と情報収集が可能である。

5.2 アシャンティ州パームオイル加工産業ビジネス・サポート・システム

5.2.1 戦略の考え方

パームオイル加工はガーナ政府が振興している重点産業であり、パームオイルは国内、海外ともに大きな市場が見込まれている。アシャンティ州は原料であるパームフルーツの最大の生産地であり、零細・小規模のパームオイル加工所の数も多い。一方でパームオイルは伝統的な産業でもあるため、昔ながらの製造方法が今でも行われ、生産性や品質がなおざりにされてきた。

このような状況の中、問題分析で明らかになった中心課題は、「一定のマーケットを確保することができない」というものであった。つまり内外の市場が拡大しているにもかかわらず、零細・小企業はパームオイルを製造しても、思ったように売ることができないという問題に直面していた。それは品質、価格、市場アクセス、ロジステックが主原因とされた。それらの分析の結果を総合的に考慮して、調査団は TP として製造コストの削減を目的としたパームオイル収率向上（カイゼン）プログラムを実施した。これは現状の製造設備の更新をしないで、改善提案によって原材料から抽出できる油の生産量を増加させるもので、改善前は 10%以下の収率であったものを 17%以上に増加させることに成功した。また収量の増加だけでなく、工程改善によって品質も向上したため、地元市場の評判が高まり、生産者の販売量向上に貢献した。

この計画では、TP をパームオイル産業振興のための第一歩を踏み出すきっかけとする。すなわち TP で明らかになった改善点を普及することにより、価格と品質において競争力が高まった製品の販売を様々な方法で促進し、市場を確保することが基本戦略である。すなわち、需要が高まっている「パームオイル市場を確保する」ことを、ビジネス・サポート・システムの目的とし、その結果「ガーナの主要な地場産業になる」ことをビジョンとした。ビジネス・サポート・システム目的を達成するための4つの戦略は、問題分析（図 4-2 参照）の主要課題に対応している。

ビジネス・サポート・システムの枠組は図 5-2 に示した。プログラムの概要は表 5-2 を参照のこと。

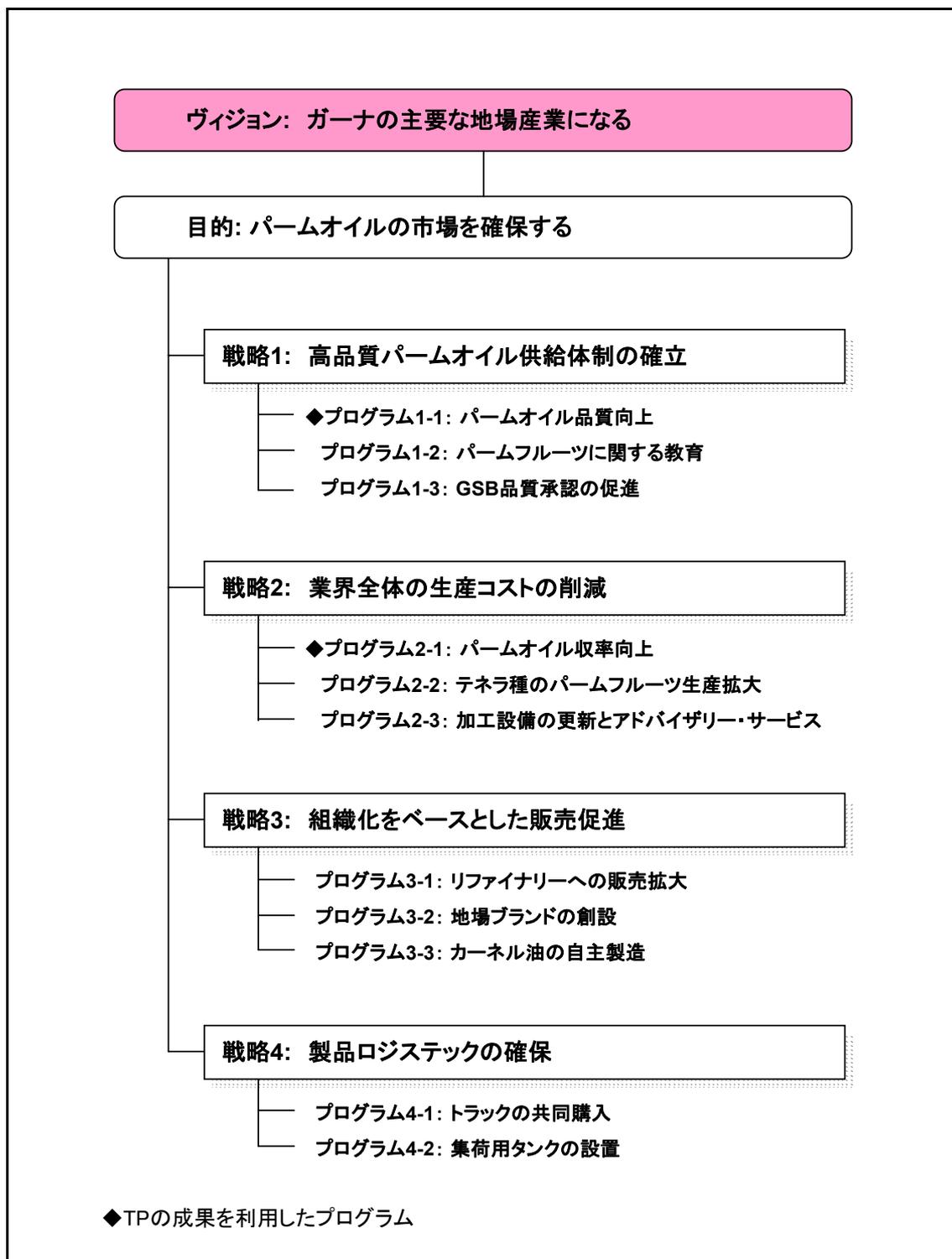


図 5-2 アシャンティ州パームオイル加工産業ビジネス・サポート・システムの枠組

表 5-2 パームオイル加工産業ビジネス・サポート・システムのプログラムの概要

Program 1-1: TP の啓蒙活動

戦略 1: クルードオイルの品質の向上
Purpose: To increase quality of crude oil by adopting JICA technical manuals
Outputs and activities 5. JICA technical manuals are provided to beneficiaries. 6. The technical workshop for improvement is held. 7. Consulting services are provided for those who need advice from experts. 8. A study session is held among producers who improve their activities.
Implementation organization: Industrial group/asso. BAC, consultants

Program 1-2: パームフルーツに関する教育

戦略 1: クルードオイルの品質の向上
Purpose: To secure good quality palm fruits
Outputs and activities 5. The standard palm fruits quality management method is established. 6. Processors understand the importance of palm fruits quality management. 7. Oil palm farmers and processors execute palm fruits quality management method. 8. Quality of palm fruits is checked periodically.
Implementation organization: KNUST, industrial groups, farmer groups

Program 1-3: GSB 品質承認の促進

戦略 1: クルードオイルの品質の向上
Purpose: To maintain and prove the quality of crude oil
Outputs and activities 1. A group of processors who are interested in getting GSB quality certificate is formed. 2. The procedure of getting GSB certificate is explained to the interest group. 3. All necessary activities are done to be ready to get the certificate.
Implementation organization: GSB, interest group, consultant

Program 2-1: TP 成果普及活動 (Program1-1 と同じ)

Program 2-2: 加工設備の更新とアドバイザー・サービス

戦略 2: 生産コストの削減
Purpose: To improve the facilities to have better productivity.
Outputs and activities 1. The advice for facility is given by the consultant 2. The bottleneck facility is found. 3. Loan application to invest in the bottleneck facility .is ready with assistance of BAC.
Implementation organization: Processor, consultant, BAC

Program 2-3: テネラ種のパームフルーツ生産拡大(現在 PSI にて実施中)

戦略 2: 生産コストの削減
Purpose: To increase outputs of high yield palm fruits
Outputs and activities To support PSI activity of Tenera plantation promotion 1. Awareness of Tenera variety to processors is raised. 2. Tenera plantation is recognized by processors to purchase high yield palm fruits.
Implementation organization: PSI, MOFA

Program 3-1: リファイナリーへの販売拡大

戦略 3: 組織化をベースとした販売促進
Purpose: To secure stable and volume buyer
Outputs and activities 1. A group for selling crude oil to a refinery is formed. 2. The quality and quantity management system is established. 3. The quality and quantity of crude oil is secured to sell to the refinery. 4. Agreement btw the group of crude oil producers and the refinery is made.
Implementation organization: A group of crude oil producer, refinery, consultant

Program 3-2: 地場ブランドの確立

戦略 2: 組織化をベースとした販売促進
Purpose: To differentiate the product from other palm oil
Outputs and activities 1. A group of GSB certified producers are formed. 2. Regional brand for palm oil is made and common label and package are prepared. 3. Sales promotion is planned and executed with the regional brand.
Implementation organization: Group/asso. MOTI/PSD/PSI

Program 3-3: カーネルの販売拡大と自主製造

戦略 2: 組織化をベースとした販売促進
Purpose: To increase sales of Palm Kernel oil
Outputs and activities 2. Enough quantity of palm kernel is secured. 2. Market of kernel oil is found and F/S of building kernel oil plant is done. 3. The fund is raised to invest in building kernel oil plant.
Implementation organization: Group, bank, consultant.

Program 4-1: トラックの共同購入

戦略 4: 製品ロジステックの確保
Purpose: To get the means of transport
Outputs and activities 1. Agreement among processors is made to buy the truck for transportation of palm oil/palm fruits. 2. Usage and fee of truck transportation are decided. 3. Fund for the truck is raised.
Implementation organization: Processors, Bank

Program 4-2: 集荷用タンクの設置

戦略 4: 製品販促能力の強化
Purpose: To have better access to buyers
Outputs and activities 1. Agreement among processors is made to use the collection tank. 2. Rules of using the collection tank are established. 3. Fund for the tank is raised.
Implementation organization: Processors and/or BDS provider, Bank

5.2.2 戦略の優先順位と実施スケジュール

まず生産性と品質の改善方法の普及を優先する。生産性と品質の向上がなければ、次の展開をすることが難しい。またプログラムのいくつかは零細・小企業の組織化、ネットワーク化を基盤としている。組織化の目的は、生産量のある程度確保することにより販売を容易にすることであるが、条件が整えばパームカーネル加工のための生産施設や集荷用タンクの設立などの共同施設を作ることが可能となる。

(1) 実施に向けて早急に取り掛かるプログラム

- TP 成果普及活動
- 原料（パームフルーツ）に関する教育

(2) 準備期間と段階的改善アプローチを要するプログラム

- リファイナリーへの販売拡大
- GSB 品質認証の促進
- 地場ブランド¹の創設

¹ 地域の地場企業もしくは地場企業グループが持つブランド。特定地域でのみ生産されている。

- トラックの共同購入
- 加工設備の更新

(3) 業界の発展の段階をみて、もしくは他のプログラムの成果をベースに計画・開始されるプログラム (2~5年)

- カーネル油の自主製造
- 集荷用タンクの設置

5.2.3 実施機関

改善方法の普及については、TP で実施に携わったコンサルタントと KNUST が実施機関として最適である。また作成した改善のためのマニュアルの配布には、DA や BAC の協力が得られる。DA や BAC の協力で、改善方法の普及セミナーは実施できる。原料の改善については、すでに実施している PSI や MOFA の協力によって、パームフルーツ生産農家への指導が必要である。また資金調達には、BAC などによるビジネスプラン作成支援が必要となる。

品質認証に関しては GSB、ブランドの確立、販売促進に関しては、MOTI/PSD/PSI、NBSSI の支援が必要となる。これらをばらばらに実施するのではなく1つのプログラムとして扱い、上記機関の専門家による直接的な支援が望ましい。適切な専門家が国内に見つからなければ、ドナーからの支援を要請することも考慮すべきである。

技術的な設備の改善についてはさらに研究を必要としており、TP で実施機関となった KNUST が研究機関として考えられる。

5.3 セントラル州柑橘類（フルーツ）加工産業ビジネス・サポート・システム

5.3.1 戦略の考え方

セントラル州においても他の州と同様に問題分析を実施し、その結果に基づいてビジネス・サポート・システムの枠組みを作ったが、柑橘類の場合は他の三つの産業と違い加工業が非常に少ないために、結果的に工場の設立を促進するための戦略となった。以下が問題分析の結果を基に策定した目的と戦略である。

目的： フルーツ加工工場の数を増やす。

戦略1： フルーツ加工技術の入手

戦略2： 産業の知識・情報の普及

戦略3： 事業家の初期資金の容易な入手

戦略4： 当産業への新規投資リスクの軽減

TPの事業化調査が進むにつれて、首都アクラ周辺では30社程度のパイナップルを中心としたジュース工場があり、このため加工技術入手に関してはそれほど問題がないことが判明した。戦略2については同じ理由でアクラに知識・情報が集中しているという問題はあっても、投資を妨げるほど情報が不足していないと判断した。戦略3は事業を始めるにあたり大きな課題であるが、これはガーナの中小企業に関する普遍的な問題であり、この産業だけの問題ではない。戦略4に関して、投資リスクを軽減し、なおかつ投資しやすい小規模モジュール工場を実現できる見通しをTPを通して得た。

今回のTPでは事業化計画策定を目的としたが、当然、投資が実施されなければ意味がない。また一つ二つの工場が設立されたとしても、それだけでは産業とは言いがたい。このためこのビジネス・サポート・システムでは「柑橘類・パイナップル産業の成立」を目的とした。またヴィジョンをシトラスの工業化推進とした。

ビジネス・サポート・システムの枠組は図5-3、プログラムの概要は表5-3に示した。

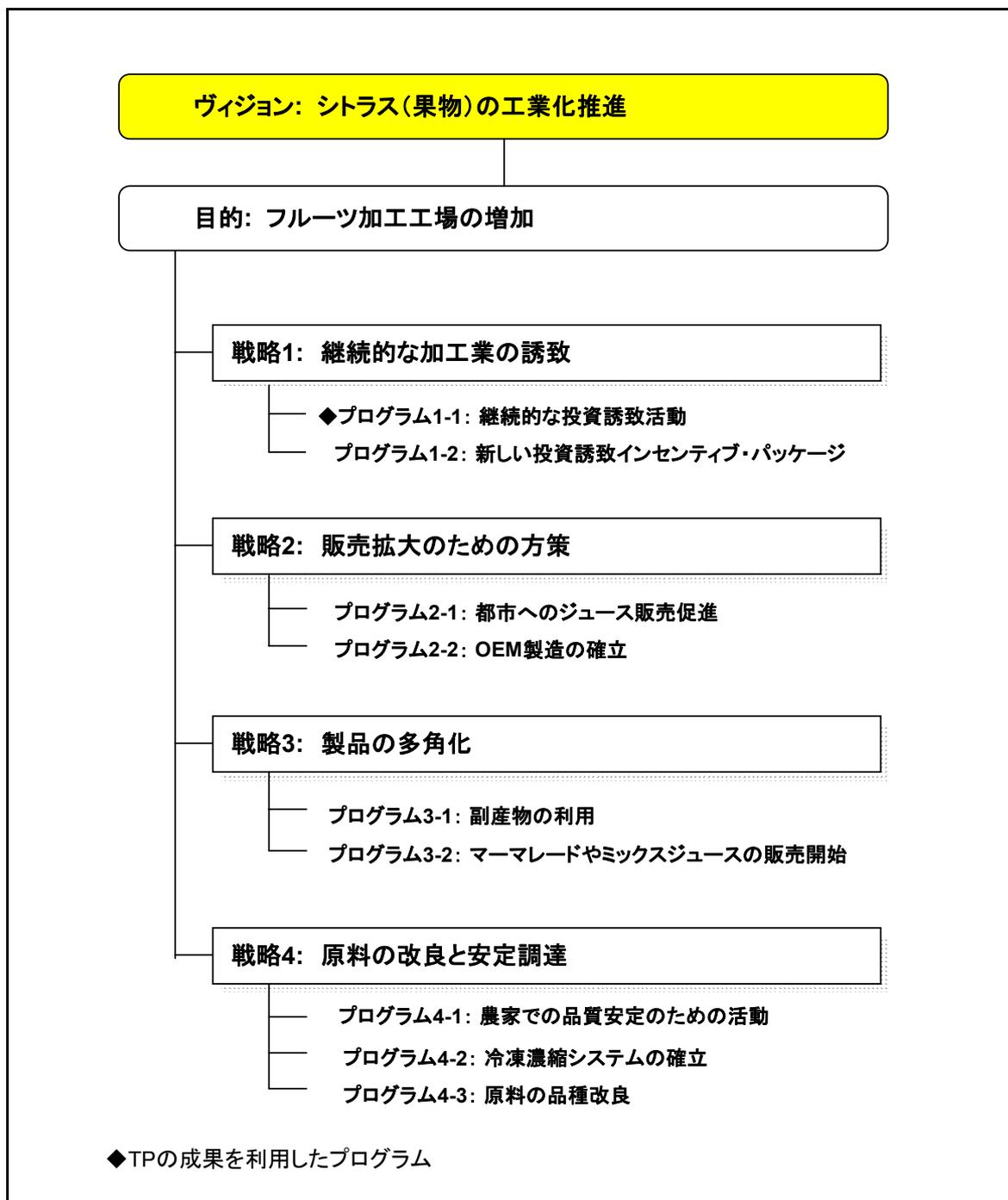


図 5-3 セントラル州シトラス（フルーツ）加工産業ビジネス・サポート・システムの枠組

表 5-3 柑橘類（フルーツ）加工産業ビジネス・サポート・システムのプログラムの概要

Program 1-1: 継続的な加工業の誘致

戦略 1: 継続的な投資誘致活動
Purpose: To attract investment in citrus processing
Outputs and activities 9. Investment attraction plan and target are set. 10. Contact person is nominated and brochures of investment information are provided to potential investors. 11. Necessary services such as trainings for employees are provided for investors.
Implementation organization: DA, GIPC, BAC

Program 1-2: 新しい投資誘致インセンティブ・パッケージ

戦略 1: 継続的な投資誘致活動
Purpose: To attract investment in the district
Outputs and activities 9. The gap btw the present condition and investor's requirement is understood. 10. The package of incentives is prepared. 11. The procedure of investment is streamlined to provide better service to investors.
Implementation organization: DA, GIPC

Program 2-1: 都市へのジュース販売促進

戦略 2: 販売拡大のための方策
Purpose: To expand sales channel in large cities
Outputs and activities 4. The distribution channel is found. 5. The sales promotion activities are carried out.
Implementation organization: Processor, MOTI/PSD/PSI

Program 2-2: OEM 製造の確立

戦略 2: 販売拡大のための方策
Purpose: To increase sales volume
Outputs and activities 1. Possibility of OEM is studied. 2. Matching btw a processor and a buyer is carried out. 3. The agreement upon condition of OEM is made.
Implementation organization: Processor, consultant, BAC

Program 3-1&2: 副産物の利用とママレード・ミックスジュースの販売開始

戦略 3: 製品の多角化
Purpose: To increase sales amount
Outputs and activities 1. A buyer of orange peel is found. Providing peel to buyers is started. 2. Market research on jam is carried out. 3. Possibility of selling mix juice is considered.
Implementation organization: Processors, consultant,

Program 4-1: 農家での品質安定のための活動

戦略 4: 原材料の改良と安定調達
Purpose: To secure quality raw materials
Outputs and activities 1. Suitable quality of fruits for processing juice is determined. 2. Measures to keep suitable quality of raw material are established. 3. Measures are disseminated among farmers.
Implementation organization: Processors, farmers organization, MOFA

Program 4-2: 冷蔵濃縮システムの確立

戦略 4: 原材料の改良と安定調達
Purpose: To have stable supply of products
Outputs and activities 1. Available facility to make frozen concentrate juice is found 2. Condition to consignment production of frozen concentrate juice in the peak season is settled. 3. Juice from concentrate is produced at off season.
Implementation organization: Processor

Program 4-3: 原料の品種改良

戦略 4: 原材料の改良と安定調達
Purpose: To have better quality raw material
Outputs and activities 1. Suitable variety of the raw material is selected. 2. Cultivating suitable variety is promoted. 3. Suitable variety is introduced to producers.
Implementation organization: Processor, DA, MOFA

5.3.2 戦略の優先順位と実施スケジュール

まずは投資を誘致して、工場を設立させることが最優先される。工場が誘致されたら、フォローアップを行い、経営、販売等を支援することにより事業としての成功を確実なものにすることが重要である。事業の成功は、その後続く投資の呼び水効果になると思われる。また産業として発展するためには、新たなマーケットを開拓することで販売を拡大させる必要がある。

(1) 実施に向けて早急に取り掛かるプログラム

- 継続的な投資誘致
- 投資誘致インセンティブ

(2) 準備期間と段階的改善アプローチを要するプログラム

- 都市へのジュース販売促進
- 農家の品質安定のための活動
- 副産物の利用
- マーマレードやミックスジュースの販売（ブランド確立後）

(3) 業界の発展の段階をみて、もしくは他のプログラムの成果をベースに計画・開始されるプログラム（2～5年）

- 冷凍濃縮システムの確立
- 原料の品種改良

5.3.3 実施機関

投資誘致においては、州レベルの複数の省をまたがったプロジェクトチームとそれぞれの DA が中心となる。企業の誘致が決まった後は、当然企業が中心となって活動すべきであるが、初期の段階においては、政府の支援があれば事業成功の可能性が高くなる。特に販売先の確保において、MOTI/PSD/PSI や NBSSI の支援が可能だと思われる。また輸出においては GEPC が、農業家における製品の改良においては MOFA の支援が必要であろう。

5.4 ノーザン州シアバター産業ビジネス・サポート・システム

5.4.1 戦略の考え方

この戦略で対象とするのは、シアフルーツからシアナッツを収集している農家と、シアナッツからシアバターに加工している生産者である。生産者のほとんどは女性であり、バター加工だけで生計を立てている家庭は少ない。またシアの木からシアの実を採集し、シアナッツまで加工（一次加工）している個人・グループもあれば、シアナッツを市場で購入して、それを加工してバターを生産している個人・グループもある。またシアナッツの採集からバターの加工まですべての工程を行っている。

これらの生産者に対するバイヤーは、大きく二つに分かれる。シアナッツを大量に購入して、主に欧州にある工場へ輸出する輸出業者と、シアバターを購入して海外の化粧品企業に輸出している業者に分かれる。前者の取引量のほうが圧倒的に大きいですが、この戦略では付加価値の観点からシアバターの販売までを促進する。

シアバター加工産業の発展を阻害する主な要因として、次の三つがある。第一にシアバターは伝統的な産品で昔から作られてきたため、多くの人が従事しているものの、それはあくまでも自家用もしくは近隣市場用であり、海外市場が必要とする条件（質、量、納期、デリバリー等）に合っていない。第二に産業といっても、従事者の多くは村の女性であり、いわゆる企業として管理し、運営していくことが難しい。また作業者の識字率が低い、交渉力がないなどビジネス能力も低い。第三に現地の輸出業者はそれほど多くなく、またほとんどは個人であり、村の女性を訓練し、海外の有力なバイヤーを探す能力が低い。

まず販売量を増やすためには、質と量で海外市場の要求を満たすことが必要である。さらにガーナがシアバター供給において、アフリカのリーディングカントリーとなるために、バターの品質を全体的に良くしていくこと、品質の良いナッツの供給量を増加させること、国内外の市場へのアクセスを増やすこと、最後にさらに付加価値を加えることを戦略の柱とした。

ビジネス・サポート・システムの目的は、「生産者グループの販売量を増加させる」こととした。また生産地である北部は所得水準が低く、厳しい生活環境にあることからヴィジョンを「生産者の生活向上」とした。目的を達成するための4つの戦略は、問題分析（図4-4参照）の主要課題に対応している。

ビジネス・サポート・システムの全体を示す枠組は図 5-4、プログラムの概要は表 5-4 に記した。

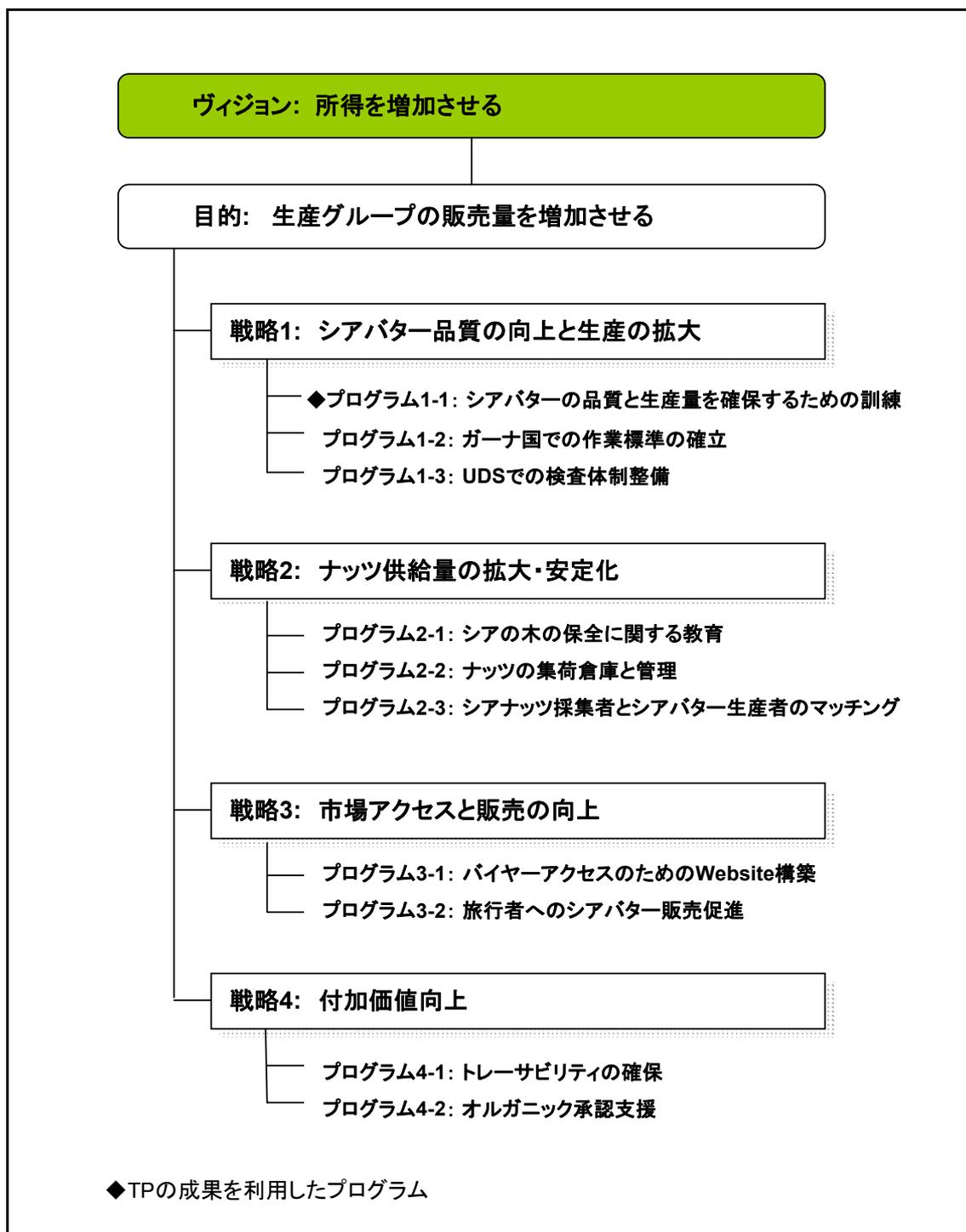


図 5-4 ノーザン州シアバター産業ビジネス・サポート・システムの枠組

表 5-4 シアバター産業ビジネス・サポート・システムのプログラムの概要

Program 1-1: シアバター品質と生産量を確保するための訓練

戦略 1: シアバター品質の向上と生産の拡大
Purpose: To secure sufficient amount of quality shea butter
Outputs and activities 12. Resource persons to teach production group are trained. 13. (Draft) code of practice is disseminated into shea butter production groups. 14. Quality of shea butter produced is managed and monitored by third person.
Implementation organization: UDS, NGO(AF2K), MOFA

Program 1-2: ガーナ国での作業標準の確立

戦略 1: シアバター品質の向上と生産の拡大
Purpose: To disseminate code of practice
Outputs and activities 12. Code of practice is reviewed. 13. Code of practice is formalized and published.
Implementation organization: GSB

Program 1-3: UDS での検査体制整備

戦略 1: シアバター品質の向上と生産の拡大
Purpose: To have better access to the testing facility
Outputs and activities 14. Persons for testing are trained and necessary testing devices are equipped in UDS. 15. Testing services are carried out.
Implementation organization: UDS, Donor agency

Program 2-1: シアの木の保全に関する教育

戦略 2: ナッツ供給量の拡大・安定化
Purpose: To secure production of shea nuts
Outputs and activities 1. All shea producing DAs are convinced to protect shea trees. 2. Awareness campaign to protect shea trees in villages is carried out. 3. The result of campaign is verified.
Implementation organization: MOTI/PSD/PSI, MOFA, DA

Program 2-2: ナッツの集荷倉庫と管理

戦略 2: ナッツ供給量の拡大・安定化
Purpose: To have stable supply of shea nuts
Outputs and activities 1. The necessity of warehouse is recognized by shea butter processors and nuts pickers. 2. Specification of warehouse based on demand of shea nuts is determined. 3. Fund for building warehouse is raised.
Implementation organization: Shea butter processor and pickers, NGO, donor agency

Program 2-3: シアナッツ採集者とシアバター生産者のマッチング

戦略 2: ナッツ供給量の拡大・安定化
Purpose: To secure quality raw materials
Outputs and activities 1. Availability of shea nuts is studied. 2. Condition of direct sales from pickers to processor groups is determined. 3. Direct business of shea nuts is promoted.
Implementation organization: UDS, DA, MOFA

Program 3-1: バイヤーアクセスのための Website 構築

戦略 3: 市場アクセスと販売の向上
Purpose: To increase the access from buyers
Outputs and activities 1. Information of shea butter is collected. 2. Information of shea butter buyers is surveyed. 3. Web-site is designed to promote export of shea butter.
Implementation organization: NGO, GEPC, Shea butter exporter

Program 3-2: 旅行者へのシアバター販売促進

戦略 3: 市場アクセスと販売の向上
Purpose: To promote shea butter to end users.
Outputs and activities 1. Sales promotion activities for tourists are set. 2. Shea butter products are introduced to hotels airports and shops. 3. Sales of shea butter for tourists are monitored.
Implementation organization: GEPC, Exporters, Shea butter producers

Program 4-1: トレーサビリティの確保

戦略 4: 付加価値向上
Purpose: To gain confidence from buyers
Outputs and activities 1. The system to trace from shea tree to shea butter is set. 2. The traceability system of shea butter production is publicized to attract foreign buyers.
Implementation organization: GEPC, MOFA , Shea butter producers

Program 4-2: オルガニック承認支援

戦略 4: 付加価値向上
Purpose: To have value added products
Outputs and activities 1. Information such as procedure of certification, certification body for organic products and successful cases are collected 2. Guidance of getting organic product certification is provided.
Implementation organization: GEPC, MOFA

5.4.2 戦略の優先順位と実施スケジュール

すでにシアバターに対して一定の需要があるにもかかわらず、必要な質と量が揃わないために販売機会を逃している。これを是正するために質と量を確保するための訓練を優先した。また原料確保も緊急を要する問題であり、早急に取り掛かるべきであろう。これらの活動により、シアバターの品質や生産量が十分な水準になった後、販売促進に重点を移すことを勧める。

(1) 実施に向けて早急に取り掛かるプログラム

- シアバターの品質と生産量の確保のための訓練
- ガーナ国としての作業標準の確立
- シアの木の保全に関する教育
- シアナッツ採集者とシアバター生産者のマッチング

(2) 準備期間と段階的改善アプローチを要するプログラム

- バイヤーアクセスのための Website 構築
- UDS での検査体制構築

(3) 業界の発展の段階をみて、もしくは他のプログラムの成果をベースに計画・開始されるプログラム (2～5年)

- 旅行者へのシアバターの販売促進
- ナッツの集荷倉庫と管理
- トレーサビリティの確保やオルガニック認証支援

5.4.3 実施機関

上記に記述したいくつかのプログラムは部分的に UNDP のプロジェクトによって実施されるが、地区と対象者が限定されるためにガーナ政府は続けて広範囲の支援を実施する必要がある。そのためにガーナ政府が UNDP プロジェクトに対して積極的な関与、支援を行うことにより、円滑な技術移転を進める。DA がシアバターを重要な地場産業として認識し、育成することが大切であるが、中央政府、特に MOTI/PSD/PSI と MOFA がシアバターを国の重要な産品として取り扱い、支援を継続することが望ましい。その際には、今回 TP で作成したマニュアルやビデオを活用できる²。またガーナを品質の良いシアバターの生産国として認識させるために、GEPC や GSB はプロモーション活動や技術支援を実施する。TP の実施機関であった UDS は、TP によって品質や工程に関する情報を収集し、訓練を実施した経験があるため、今後もシアバター加工における訓練・検査の中心になりえる。またガーナとしてはシアに関する研究・研究者を増やすことも、長期的な競争力強化に繋がる。

² UNDP のプロジェクトにおいても活用する予定。

6 全国ビジネス・サポート・システム マスタープランおよびアクションプラン

6 全国ビジネス・サポート・システム・マスタープランおよびアクションプラン

ガーナ政府が現在進めている産業支援策には、3章で記述したように産業全般の輸出促進や産業育成を取り扱っている通商セクター支援プログラム（TSSP）や、特定業種の振興を狙っている大統領特別イニシアチブ（PSI）などがある。また今後、新工業政策が策定され、戦略セクターが選ばれることになっている。ビジネス・サポート・システムはこれら政策との関連が強く、相乗効果が期待される産業振興政策の一つとして位置づけられる。本章ではこれらのことを意識しつつ地場産業を振興するための全国レベルでのビジネス・サポート・システムマスタープランを提言するものである。

6.1 全国ビジネス・サポート・システム・マスタープラン

2章、3章における基礎調査および、4章に要約した4業種にかかわるTPの実施によって得られた教訓、5章の対象業種ビジネス・サポート・システムをベースに、全国レベルのビジネス・サポート・システムマスタープランを以下に考察し提言する。

6.1.1 ビジネス・サポート・システムの開発目標、戦略およびプログラム

開発マスタープランは通常、開発ビジョン、開発目標、戦略およびプロジェクトから構成される。下にいくほど具体的になるが、実施できるものはプロジェクトのレベルのみである。すなわちビジョン、開発目標、戦略はいわば狙いであって、実施計画とはならない。ここではプログラムの名称までをマスタープランと呼び、プログラムの実施計画をアクションプランと呼ぶことにする。

前節までの議論をベースにして、調査団は下記のような開発フレームを設定する。

ビジョン： 地域の人々の生活が豊かになっていく

開発目標： 地場産業が自力によって発展する力を持つ

戦略 1： 地域特性を活かした個別プロジェクトを振興する

戦略 2： 訓練機関、大学、研究所、既存スキームの力を有機的に活用する

戦略 3： ビジネス・サポート・システムに資する政府のビジネス・サポート

戦略4： 地場産業に直接関わる支援機関のキャパシティ・ビルディング

戦略5： 地方投資誘致体制を整備する

Vision は貧困削減を考慮して、「地域の人々が豊かになっていく」とした。これは単に所得の向上だけではなく、地域の人々が誇りを持って仕事し、生活が豊かになっていくことを意図している。

戦略1では、地域のニーズに応える District Industry Promotion Initiative (DIPI¹)を実施する。これにより地場産業の問題点のいくつかを直接的に解決するだけではなく、DIPI 実施が突破口となり他の課題の解決の糸口になりえる。TP においても、バイヤーからの関心が集まり問い合わせが増えた（パームオイル）。また、組合組織化への手がかり（シアバター）となった等の例がある。

地域において DIPI を実施する体制として、DA および MOTI/PSD/PSI 傘下の機関だけでは十分ではない。このことは、TP の実施体制を構築する際に明らかになった。すなわち適材適所で機関の支援を仰ぐことが、プログラムの効果を高めることになる。また既存のプロジェクトを継続することは、何もないところから始めるのと比べ確実に効果が期待できる。このために戦略2を提案している。

さらに多種多様な地場産業のニーズに応えるのには、政府の地場産業に対する支援体制を確立する必要がある。ビジネス・サポート・システムでは地域にある個々の企業への支援だけでなく、産業、集積、クラスターの視点で支援することが必要である。政府は産業クラスターを活性化させるようなアプローチが必要である。また支援をより効果的にするためには、体制の強化が必要であるため、戦略3および戦略4を示した。

最後に重要なのは、投資である。外部から人、技術、資金が持ち込まれることにより、地場産業は活性化し大きく飛躍することが可能となる。投資によって6.1.2で述べた多くの課題が、解決することになる。これが戦略5の理由である。

以下に各戦略の狙いと、戦略の狙いを達成するプログラムの名称を記述する。

¹ ここでは便宜的に地場産業のためのプロジェクト/プログラムを District Industry Promotion Initiative (DIPI)と呼ぶことにする。

6.1.1.1 戦略1：地域特性を活かした個別プロジェクトを振興する

政府やドナーがビジネス・サポート・システムのビジョンや政策目標を打ち上げても、それによって振興が具体化されることはない。すなわち支援機関が具体的な支援やプロジェクトを実施することにより、はじめて地場産業を振興することができる。まずプロジェクトを策定することが重要である。

このようなプロジェクトで、中央政府が地域にある個々の産業のニーズに直接対応することは能力的に難しい。一方、DA だけでは、財政的にも技術的にも支援が難しい。このため DA が個々の産業の振興策を策定し、それに対して MOTI/PSD/PSI が産業振興を支援できるように二つのプログラムを提案した。

プログラム 1.1 District レベルにおける計画の策定と実施の普及

プログラム 1.2 District の地場産業支援手段・プログラムの策定

6.1.1.2 戦略2：訓練機関、大学、研究所、既存スキームの力を有機的に活用する

一つの企業がいくら自助努力によって収益を上げる努力をしても、地場産業への貢献は小さい。同業者が共同事業を行うことはもとより、中央、地方政府、アカデミー（大学、ポリテクニク）、研究所、訓練機関、民間コンサルタントなど、総合力の結果が重要である。すなわち地域プログラムを地域の総合力によって動かしていくことが重要である。

今回の TP では、コンサルタントや三つの大学（KNUST、UCC、UDS）が主体的に TP の実施を行い、調査団はファシリテーターとして管理、モニタリングを実施した。この結果、それぞれ大学やコンサルタントの持つ人的リソース、およびネットワークを利用することが可能となった。

また大学、コンサルタントは地元で活動しているため、TP 終了後も成果の普及で協力が得られ、場合によっては、主体的、自主的に対象業種の発展のために活動を続けている。パームオイルが良い例で、その後、地元のリファイナーや海外からの問い合わせに対して大学とコンサルタントが主導的な役割を担って、地元企業への橋渡しを行っている。このような動きを中断しないように、続けていくことが望ましい。

ここではトライアル・プログラムの成果を基に継続発展を狙いとした、大学や訓練機関が民間とともに実施する縫製、パームオイル加工、シアバターの三つの産業に対するプロ

グラムと、TP で効果が確認され、現地機関がすでに実施機関として整っている 5S の普及のプログラムを提案する。

プログラム 2.1 自主努力によるトライアル・プログラムの発展的拡大

プログラム 2.2 5S の普及による産業の競争力底上げ

6.1.1.3 戦略 3：ビジネス・サポート・システムに資する政府のビジネス・サポート

理想的には地場産業は、民間活力で自力発展的に成長することが望ましい。但し途上国の多くの国では、政府の支援が必要である。起業や新しい産業のインキュベーションからはじまり、操業中の企業の技術指導、市場開拓支援、金融支援が的確に行われる必要がある。ガーナには MOTI/PSD/PSI 傘下の NBSSI が経営指導、インキュベーション、金融アクセス支援、GRATIS は技術支援、GSB が標準化、GEPC が輸出振興を担っている。しかしどの機関も予算や人的資源の不足、職員の能力不足から十分な支援ができないため、今後、どの部分を強化して、ガーナのビジネス・サポート・システムを今より効果的に支援できるようにするかが課題である。

下記の表は、ビジネス・サポート・システムに資すると思われる基本的なビジネス・サポートを示している。District レベルにおいて一部は BAC が対応しており、DA も実施している。またすべてのサービスを公的機関が供給するのではなく、BAC を通して民間のリソースパーソン（BDS プロバイダー）が支援することになっている。一方、右の列のほとんどのサポートが、TSSP や MSME プロジェクトなどで実施もしくは計画されている。ここでの課題は、これらのビジネス・サポートをどのようにすれば有機的に地場産業を支援できるかということにある。

TSSP プロジェクトが振興する業種で実施されれば、多くの問題が解決されるはずである。そのためにはこれらのビジネス・サポートのベクトルを振興する業種に合わせ、実施体制を整備し、現在のやり方を変えていく必要がある。

まず地場企業が販売拡大のために、目標とする市場に売り込むことを支援するプログラムを提案している。これは上記 3) 市場開拓支援に対応している。次にビジネス・サポート・システムの中で BAC のすべき役割を再定義する提案をしている。これは 1) の経営力強化支援や 4) 金融支援、6) ビジネス環境整備に対応している。最後に、地場企業からの需要が一番高い金融支援に対して現実的な対応を示したプログラムを提案した。

表 6-1 主要なビジネス・サポート

	Districtレベルでの支援	MOTI/PSD/PSI等の支援
1)経営力強化支援	<ul style="list-style-type: none"> ・アドバイザーサービス ・経営基礎訓練 ・リソースパーソンによる支援活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・グッドプラクティスの収集 ・研修ツールの開発
2)生産技術向上支援	<ul style="list-style-type: none"> ・技術指導、技術訓練 ・設備改善、修理支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術および設備情報データベース化 ・製品および作業の標準化 ・共通改善手法、プログラム提供
3)市場開拓支援	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング訓練 ・地場市場の活性化 ・公的機関の優先購入 ・地場製品の紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ・他のDistrictもしくはDistributorの紹介 ・製品ギャラリー ・Made in Ghanaキャンペーン ・パッケージの開発 ・下請け促進
4)金融支援	<ul style="list-style-type: none"> ・マイクロクレジット ・金融情報提供 ・ビジネス・プラン策定支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融サービスの充実 ・金融機関の訓練
5)人材開発支援	<ul style="list-style-type: none"> ・リソースパーソンの訓練 	<ul style="list-style-type: none"> ・地方行政組織の中小企業担当者教育 ・技術支援機関職員教育
6)ビジネス環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ・投資インセンティブ ・アクセス道路の整備 ・組合化支援 ・共同購入支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・工業団地建設 ・投資インセンティブ ・試験検査サービス

注: ほとんどの支援は新しいものではなく、すでに実施されているか、計画されているものもある。

出所: 調査団

プログラム 3.1 地場製品を広域に売するための販売促進支援

プログラム 3.2 BAC のビジネス・サポート・システム実施体制の強化

プログラム 3.3 融資を円滑にするためのサービス提供

6.1.1.4 戦略 4 : 地場産業に直接関わる支援機関のキャパシティ・ビルディング

地場産業の支援には、様々な機関が関与していくことになる。しかし多くの機関はほとんどアクラに集中しており、直接的に地場の企業に関われる支援機関は、まず BAC である。また GRATIS も 9 州に Regional Technology Transfer Centre を配置しており、さらに 18 箇所の Rural Technology Facility を通して、中小企業に対して技術的な支援を行っている。ここではこの二つの公的支援機関を強化することにより、現在よりも充実した支援ができるようにすることを狙いとしている。

BAC の地場産業に対する役割を果たすため、特に前述のプログラム 3.2 と 3.3 を実施するためには BAC の能力を向上させる必要がある。2007 年 11 月現在、NBSSI/BAC の再組織が計画されているので、それに合わせて地場産業育成に関わる能力強化を提言している。

また GRATIS から地場産業に有効な技術サービスを提供することによって、不足している技術サービスを補う必要がある。地方における技術支援を充実させるため、特に地場産業における旧式設備とメンテナンスの問題に対処する方策として、現在の GRATIS の機能に技術的アドバイザー・サービスを加えることを提言している。

プログラム 4.1 BAC 職員能力強化プログラム

プログラム 4.2 GRATIS のアドバイザー・サービス強化

6.1.1.5 戦略 5：地方投資誘致体制を整備する

現在のガーナにおける地方の産業の芽の多くは、農産品加工にある。農産品加工業を推進するには、加工設備への投資が不可欠である。当然、投資は民間投資が主体であるべきであり、公的資金の投入には自ずと限界がある。民間投資誘致のための三つの要件は、しっかりとした計画策定能力(フィージビリティースタディ)、税制や金融などの支援制度、水、電気、交通などのインフラストラクチャー整備となっている。これに加えて、投資を振興する側、すなわち DA や GIPC の積極的な誘致活動が必要である。

MOTI/PSD/PSI および GIPC はインセンティブやインフラストラクチャーの問題を良く認識しており、特にインフラストラクチャーの問題に対応するため、各州に工業団地を造成することを計画している。しかし今まで工業団地の計画、販売に経験があまりないため、日本を含めたアジアの経験および支援を必要としている。特に必要としているのは、地方での工業団地販売促進の方法や共同施設的设计などである。一方、DA での投資誘致能力は高くないために、GIPC からの支援が必要である。これに対して GIPC も職員を増やし、各州に派遣する予定になっているので、各地の GIPC が DA と協力することにより、より現実的な投資誘致活動が可能になる。

ここでは、アクラやテマに集中している投資を少しでも地方に向けさせるための District レベルの投資誘致体制整備と、振興する対象産業・業種への投資を促進するための方策として、最小経済規模の加工設備であるモジュール工場を提案している。

プログラム 5.1 District へ投資を誘致するための環境整備

プログラム 5.2 モジュール工場の推進による投資促進

マスタープランの全体の枠組みを図 6-1 に示す。ここに示したプログラムはそれぞれの戦略の目的を達成し、一つ一つの戦略が達成されれば開発目標が達成されることになる。

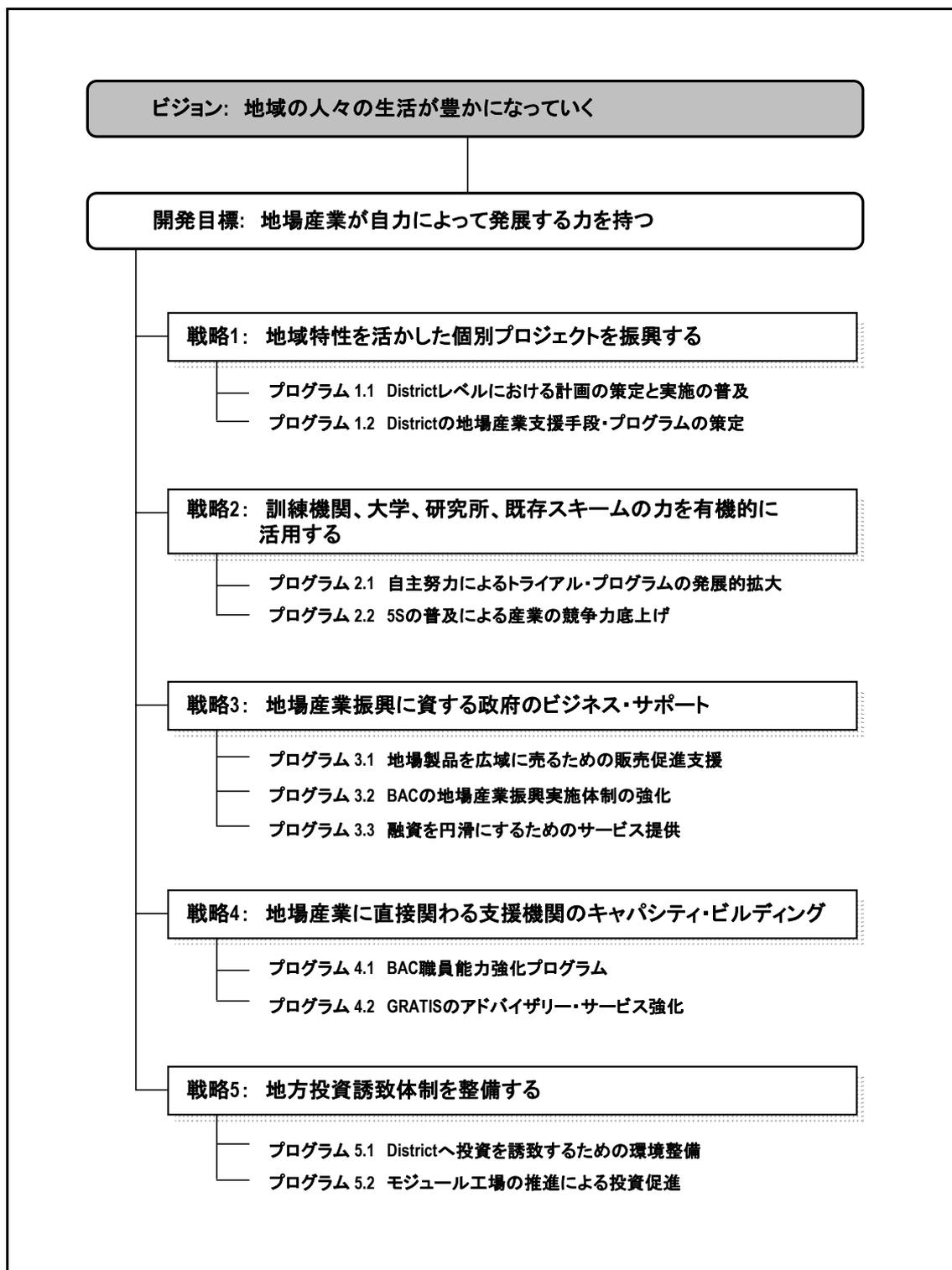


図 6-1 ビジネス・サポート・システム・マスタープランの枠組

6.2 全国ビジネス・サポート・システムアクションプラン

6.2.1 各プログラムの説明

戦略 1： 地域特性を活かした個別プロジェクトを振興する

プログラム 1.1 District レベルにおける計画の策定と実施の普及

(1) 概要説明

総花的なビジネス・サポート・システムでは一般的な振興策しか出てこない。よりの確かな振興策を進めるため、選択と集中が必要である。資源分布マップをもとに各 District から 1 つ以上の業種または製品を振興対象に選び、District Assembly や Municipal Assembly (以下 DA) を中心とした計画策定委員会によって、独自の振興計画を策定する。

地場資源には、農産物、水産物や木材資源、観光資源のほかに産業クラスターによる技術の蓄積もある。アクラの縫製業、クマシの機械金属工業や木工業などがその例である。また、地場企業のイニシアティブ（やる気）もビジネス・サポート・システムの鍵を握る資源として捉える。

地場産業は無から新しく立ち上げるのではなく、活用されていないか活用の不十分な資源や、より高度に活用できるポテンシャルの有する資源(蓄積された技術など)をベースに地場の産業を振興する。DA および BAC が協力して開催し、地場の産業界が参加したワークショップなどを経て各 District でビジネス・サポート・システムのベースとなる資源の位置を記したマップを作成し、その中から振興する業種を選定することになる。

選定の条件としては、以下のものが挙げられる。

- 原材料・中間材料の入手が容易。
- 総付加価値が大きい。
- 雇用が多い。
- 潜在的市場が大きい。
- すでに産業内で共同事業が行われている——協調・信頼の社会関係資産（Social Capital）がある。
- イノベーション、改善、改良の余地がある。
- 受益者の計画策定および実施におけるコミットメントが見込める。

(2) プログラムの要約

1) 上位目標

すべての District で地場産業の振興計画（DIPI）が実施される。

2) プログラム目標

地場からの計画策定とプログラムの実施のシステムを構築する。

3) プログラム目標に至るまでの活動の成果

- I. モデル地区が選定され、計画策定の準備が整う。
- II. DIPI が策定され、活動が実施される。
- III. DIPI 策定の方法論が確立され、全国へ普及される。

プログラム 1.2 District の地場産業支援手段・プログラムの策定

(1) 概要説明

このプログラムの目的は「ビジネス・サポート・システムに貢献する、対象業種を支援するための手段、プログラムを開発」することにある。

調査団が実施した TP の経験および 5 章「対象業種ビジネス・サポート・システム」から、以下の手法・プログラム が共通支援プログラムと想定される。

- 品質改善手法
- 収量拡大手法
- 従業員の生産性向上プログラム
- パッケージングの改良
- 標準化および製品認証

業種は「将来 District で優先して育成したい産業（加工業）」を質問票方式で選択するか、新工業政策策定と並行して今後決められる優先産業の中から特に District からの要望が高い産業・業種を選択して支援手法・プログラムを開発する。

(2) プログラム要約

1) 上位目標

成長の阻害要因が取り除かれ、地場産業が成長する。

2) プログラム目標

地場産業の問題を解決するスキーム、手段を開発する。

3) プログラム目標に至るまでの活動の成果

- I. 特定業種に対する解決すべき問題点が見つかる。
- II. 問題点に対する解決策が見つかる。
- III. 研究の成果がマニュアルとなる。

戦略 2： 訓練機関、大学、研究所、既存スキームの力を有機的に活用する

プログラム 2.1 自主努力によるトライアル・プログラムの発展的拡大

前述したように本件では4業種のTPを実施し、限られた時間の中で成果を挙げた。この成果をベースとして、プログラムの発展的拡大を図るべきである。縫製、パームオイル、シアバターについては別途、ビジネス・サポート・システムを示している。この振興計画はいくつかの提案プログラムから構成されており、TPはそのうちの一部分を実施したにすぎない。しかしTPを実施することにより、地場企業もやる気を起こし、人材も育成された。プログラムを継続するために公的機関などからの外部支援があれば、新規プログラムを策定し実施するよりも、確実に効果を拡大させることができる。またプログラムを発展的に拡大させることによって、必然的に他の提案プログラムの実行へと波及していく。以下にそれぞれの業種における発展的拡大プログラムの要約を記す。なお柑橘類加工に関してはまだ投資がなされていないことから、戦略5の「地方投資誘致体制の整備」で扱う。以下に個々の拡大プログラムを説明する。

(1) 縫製産業 分業生産推進と生産管理技術普及

1) 上位目標

海外市場で一定のシェアを確保する。

2) プログラムの目標²

海外製品と対抗できる品質・生産コストを獲得する。

² 本来目標は、何年までに生産量をいくら増加するといった数値目標が含まれているのが望ましい。この目標は、プログラムのすべての参加者の合意の上、決めるものである。

3) 目標に至るまでの活動の成果

- I. 縫製品質の確保と設備が近代化される。
- II. 縫製産業全体で分業生産方式が普及される。
- III. 品質向上を支える人材が育成される。

(2) パームオイル加工産業 零細・小企業のパームオイル販売強化

1) 上位目標

アシャンティ州のパームオイルの生産量と販売量を増やす。

2) プログラム目標

安定的に、零細・小規模生産者からリファイナリーへクルードオイルを販売する。

3) 目標に至るまでの活動の成果

- I. TP での改善結果を普及し、零細・小規模生産者の生産量と品質が改善される。
- II. 現況に即した生産管理方法を導入し、リファイナリーへの販売体制が構築される。
- III. 生産能力が拡大され、リファイナリーへの販売が拡大される。

(3) シアバター産業 輸出グレードシアバターの量産

1) 目標 (Overall Goal)

北部州からのシアバターの販売を現在の X 倍にする。

2) プログラム目標

バイヤーが求めるシアバター（基本的には GSB が定める Grade 1）を生産できる体制を作る。

3) 目標に至るまでの活動の成果

- I. バイヤーとバター生産者の合意のもとに NGO が設立され、訓練所が設立される。
- II. 訓練所で生産者を訓練した結果、生産されるバターの品質が高まる。
- III. 訓練所の活動が、北部州全体に普及する。

プログラム 2.2 5S の普及による産業の競争力底上げ

(1) 概要説明

このプログラムの目的は、できる限り多くの地場企業に 5S を導入し、地場企業の生産

性を高め、競争力をつけることにある。5S は、代表的な地場産業である縫製や木製家具産業に対して有効である。

全国的に 5S を普及させるためには、まず国が 5S の有用性を認める必要がある。このために MOTI/PSD/PSI か人材青年雇用省 (MOMYE) において、実際に 5S を導入し、その効果について体験し理解してもらう。また産業界においても 5S の認知度が低いため、すでに TP で先鞭をつけた縫製産業をモデルケースとして 5S の普及を図る。さらに普及に向けたインストラクターの養成を行い、経営者や管理者が集まるようなセミナーにおいて、認知度を高めるための説明を行う。そして 5S を定着させるために大会を開き、成功例から学んでいけるような仕組みを構築する。

(2) プログラム要約

1) 上位目標

産業界に「モノづくりの基本」を周知、実践させる。

2) プログラムの目標

全国の 1000 社に 5S を導入する。

3) 目標に至るまでの活動と成果

- I. 特定業種において 5S が、普及する。
- II. 全国実施のための組織をつくり、5S 普及のための人材が養成される。
- III. 5S を全国に展開させることにより、5S の実施が定着する。

戦略 3: ビジネス・サポート・システムに資する政府のビジネス・サポート

プログラム 3.1 地場製品を広域に売するための販売促進支援

(1) 概要説明

この支援の目的は、地場製品を District 外で売れるようにすることである。そうすることにより生産者が購買者の要求のレベルを理解することができる。購買者の要求に合うよう努力する生産者は、政府が支援することによりさらに発展の余地があり、努力しない生産者に対してはどのような支援をしても育成が難しいと思われる。

実際に商品を市場で売らなければ、もしくは売る努力をしなければ製品、パッケージ、

販売方法等の問題が分からず、どのような支援が必要なのか判断が難しい。すなわち今まで外で売られたことがない製品については、最初に DA や MOTI/PSD/PSI が商品を市場に出すきっかけを作り、その結果から対策を考える。しかし基本的に対策を講じるのは生産者であって、政府はその対策の実施を支援することになる。

(2) プログラムの要約

1) 上位目標

District 内の産業の付加価値額/総販売額を上昇させる。

2) プログラム目標

District 外への製品の販売量を拡大させる。

3) プログラム目標に至るまでの活動の成果

- I. プロモーション製品が選択される。
- II. プロモーション活動が実施される。
- III. District 外取引が継続され、増大する。

プログラム 3.2 BAC のビジネス・サポート・システム実施体制の強化

(1) 概要説明

すでに零細・小企業の支援において重要な役割を果たしている BAC が、ビジネス・サポート・システムに役立つようなビジネス・サポートを提供するように体制をつくるのがこのプログラムの狙いである。

NBSSI はサービスを直接供給する BDS プロバイダーではなく、企業ニーズによって必要な支援を計画・準備をする BDS ファシリテーターという方向に向かっている。この動きにあわせて German Development Service (DED) の協力によって、それぞれの地区の BDS プロバイダー/リソースパーソンのデータベースを構築している。また州内の BAC が集まって、それぞれの知識を共有するといったことも行っている。しかし、BAC 職員の育成プログラムが整備されているとはいえない。離職率が高いことから、今後も新規採用をせざるを得ないと思われ、地場企業のニーズに対応するには、後で述べる育成プログラムと知識の共有が必要である。地場産業振興にかかる BAC の方向性として、以下の三つを挙げる。

1) ニーズ・アセスメントと BDS ファシリテーター

NBSSI 職員へのインタビュー調査によると、ニーズ・アセスメントが現在 BAC 職員で一番必要としている能力となっている。これは BDS ファシリテーターになるにしろ、実際に企業に行ってアドバイスするにしろ、企業のニーズが分からなければ、適切なサービスを提供することが難しいためである。また個々の企業のニーズを把握するだけでなく、その企業が属する産業の動向、競合環境などが分からなければ的確なアドバイスはできない。これらの能力が不足している BAC 職員が多い。

2) ビジネス・プラン作成と One-Stop Center

NBSSI が窓口となっている PAMSCAD や新たに始まった MASLOC (Micro Finance and Small Loans Centre) などの融資を零細・小企業が受けることができるように支援することが、BAC の業務の一部となっている。その中で求められるのが、基本的な財務知識 (必要最低限の経理・税務や資金計画、社会保険など) およびビジネス・プランの作成能力である。BAC は起業者 (Entrepreneur) を支援する役割を持っており、そのためにもビジネス・プラン作成能力が必要である。専門知識を持ったリソースパーソンの情報と合わせて、BAC は起業、融資に必要な情報と手続きの One-Stop-Center になることを中・長期的な目標とするべきであろう。

3) ビジネス・サポート・システムのためのコーディネーション機能

また地場産業を発達させるためには、個々の企業の改善だけでは、不十分である。その地区の産業全体の問題点をまとめ、共同、協調してその産業にとってよりよい状況を作り出していかなければならない。そのために BAC は、行政との接点になるとともにコーディネーションの役割をも担うことが期待される。具体的には DA とのコーディネーション、RCB とのコーディネーション、中央政府 (特に MOT/PSD/PSI) とのコーディネーション機能が必要である。

(2) プログラムの要約

1) 上位目標

地場産業の創廃率が改善し、規模 (売り上げおよび企業数) が拡大する。

2) プログラム目標

企業へのサービス (ニーズ・アセスメント、ビジネス・プラン作成、研修など) が向上する。

3) プログラム目標に至るまでの成果

- I. BAC のニーズ・アセスメント能力が向上する。
- II. BAC が個別企業に的確な金融および起業についてアドバイスができるようになる。
- III. BAC が地場産業（企業グループ・クラスター）に対して適切なアドバイスができるようになる。

プログラム 3.3 融資を円滑にするためのサービス提供

(1) 概要説明

このプログラムの目的は、中小企業に対して既存の融資制度へのアクセスを容易にするサービスを提供することである。

どの産業においても資金不足は成長の枷となっており、特に零細・小企業において資金不足の問題は著しい。一方、金融機関では中小企業への融資を増加させようとしており、また政府も様々な融資スキーム（MASLOC や MSME プロジェクトのコンポーネント）を整えつつある。

このプログラムでは新しい融資スキームや、あるべき融資の構造を議論するのではなく、現状の枠組みで、どのようにしたら融資が受けやすくなるのかを論じる。

そのために次の方法が考えられる。

- 人々にどのようなスキームがあるか認知させ、借りるための必要な条件を理解させる。
- 人々が借りることができるように指導する。
- 返済のフォローアップ

(2) プログラム要約

1) 上位目標

地元の企業を活性化させ、事業を拡大させる。

2) プログラム目標

融資の成立数を増加させる。

3) プログラム目標に至るまでの活動の成果

- I. 利用可能な融資スキーム（内容も含め）を人々が認知する。
- II. 事業主へ融資が、承認される。
- III. 金融機関から事業主への融資が、完済される。

戦略4： 地場産業に直接関わる支援機関のキャパシティ・ビルディング

プログラム4.1 BAC 職員能力強化プログラム

(1) 概要説明

当プログラムは、全国のほとんどの District に常駐する BAC 職員の能力を引き出し、それを活用することによって、District 単位でのビジネス・サポート・システムに貢献することを狙いとしている。

ここでは二つの研修プログラムを想定している。一つはすべての BAC 職員が受けるべき研修科目である必須科目と、もう一つは選ばれた人が受ける専門科目である。後者は、BAC の顧客に対してコンサルティングすると同時に、他の BAC や BDS プロバイダーに対して教育訓練することを狙いとしている。

それらの研修方法や必要研修時間を一覧にしたものが下表である。

表 6-2 BAC 職員研修項目

No.	研修テーマ	区分	研修内容	研修時間
1.	ニーズアセスメント	必須	企業の抱えるニーズ(問題点)の本質を正しく捉えるための技法をチェックリストを使い、ロールプレイングを通じて身につける。	6時間
2.	ビジネスプラン	必須	ビジネスそのものや銀行借入に必須のビジネスプランの作り方を指導できる能力を座学、演習およびビジネスゲームを通じて身につける。	18時間
3.	ブックキーピング	必須	伝票、帳票の作り方、記帳方法、P/L、B/Sへのまとめ方、税務申告方法等について座学とケーススタディを通じて身につける。	18時間
4.	5Sの導入	必須	5Sの導入技法を座学と実習を通じて学ぶ。	12時間
5.	ファシリテータ技術	必須	グループ発想法、問題や課題のとりまとめ法、進行技術などを理論と演習を通じて学ぶ。	6時間
6.	コーチング技法	専門	企業に回答を与えるのではなく、会話を通じて企業に問題点の真因を気付かせ、解決方法を自ら案出できるようにできる技術をロールプレイングを通じて身につける。	6時間
7.	企業設立手続き	専門	企業を設立するために必要な手続き(企業登録、免許、税務署への登録等)の手続き、書類の作り方について座学と演習を通じて身につける。	6時間
8.	経営戦略	専門	製造業と小売業2つの事業形態について、その経営戦略の作り方を座学と演習を通じて学ぶ。	12時間
9.	市場調査	専門	製造業と小売業について、おもにケーススタディを通じて市場調査方法を身につける。	12時間
10.	マーケティング	専門	製品、価格、販促、流通経路、包装の実践について座学と演習を通じて学ぶ。	18時間
11.	財務	専門	資金運用、資金繰り、資金調達、財務分析について座学と演習を通じて学ぶ。	12時間
12.	労務管理	専門	労働基準法、人材育成、労務管理について座学を中心に学ぶ。	12時間
13.	QC7つ道具	専門	問題解決に役立つ手法(パレート図、ヒストグラム、特性要因図、散布図、管理図、チェックシート、グラフ)の使い方について演習を通じて学ぶ。	12時間

注：研修時間は目安である。

合計	必須	60時間
	専門	90時間
	合計	150時間

(2) プログラムの要約

1) 上位目標

地場企業がより質の高いビジネス・サポートが受けられるようになる。

2) プログラム目標

BACの職員のファシリテーターとしての能力が向上する。

3) プログラム目標に至るまでの活動の成果

I. NBSSIで研修のための体制が整う。

II. BAC職員全員がファシリテーターとしての知識を持つ。

III. NBSSIの中で専門技術を持つ職員が育つ。

プログラム 4.2 GRATIS のアドバイザー・サービス強化

(1) 概要説明

このプログラムの目的は、GRATIS のアドバイザー・サービス機能を強化することによって地場産業の技術的なニーズに広く対応することにある。

MOTI/PSD/PSI では、中小企業の設備の Retooling（設備の更新）を試行しているが、本格的な実施のための細かい手順はまだ決まっていない。GRATIS がこの Retooling のための情報の収集を行い、その情報をもとに GRATIS が Retooling の一端を担うことができれば、地場産業への支援効果は大きい。

また GRATIS にとっても、潜在的な顧客である地場企業の訪問は有益だと思われる。GRATIS は生産設備を販売しているが、思ったように売れていないのが現実である。これに対して、地場企業を訪問することによって他社製の設備を見ること、また顧客の細かい要求を知ることになり、GRATIS の既存の製品の改良や新製品開発に繋がる。自社製品の細かい改善をすることにより、輸入機械に対して競争力を持つことになる。

(2) プログラム要約

1) 上位目標

対象となる地場産業が、保守技術を持ち、設備を更新することにより製品品質や生産性を向上させる。

2) プログラム目標

対象となる地場産業の保守に関する知識が増し、設備の更新が行われる。

3) プログラム目標に至るまでの活動の成果

- I. 巡回相談の体制が整備される。
- II. 巡回活動が始まる。
- III. Retooling が行われ、GRATIS の生産する設備が改善される。

戦略 5： 地方投資誘致体制を整備する

プログラム 5.1 District へ投資を誘致するための環境整備

(1) 概要説明

このプログラムの目的は、DA が投資が来るのを待つ姿勢から、戦略的に投資を誘致する方向に変えることにある。また DA 単独での誘致ではなく、GIPC や MOTI/PSD/PSI および RCC との協力体制を築く必要がある。

このプログラムでは、投資家を実際に呼び込む前段階の条件整備を活動内容とした。このプログラムを実施して意味があるのは、首都圏およびその近郊、またはクマシ、タコラディなど条件が揃っている都市の近郊に所在する DA である。今後、現在 GIPC が計画している工業団地が完成すれば、それを中心とした誘致活動になる。また GIPC は職員を増やし、地方に配置する予定なので、GIPC と DA が協力して投資誘致活動をすることになる。投資案件によっては DA 単独では小さすぎると思われ、RCC や MOTI/PSD/PSI のコーディネートの下、他の DA と共同で活動する選択肢がある。

(2) プログラム要約

1) 上位目標

District での加工品生産量が増える。

2) プログラム目標

産業への投資が実施される。

3) 目標に至るまでの活動の成果

- I. 推進組織が立ち上がり、誘致活動が行われる。
- II. 各 DA で企業を誘致するためのインセンティブが設定される。
- III. 誘致の結果、設立された工場の操業を支援し、他の潜在投資家を掘り起こされる。

プログラム 5.2 モジュール工場の推進による投資促進

(1) 概要説明

モジュール工場の目的は、ガーナの民間投資家に投資可能で、経済的にも成り立つ事業規模の工場を示すことにより投資を促すものである。また上記の「District へ投資を誘致するための環境整備」に貢献するものである。

短中期的（1～5年程度）に加工業に対する投資促進が必要であるものの、投資するには障害が多い。起業家・企業家の手が届きかつ運営できると思われるモジュール工場を推進することは、この障害を少しでも取り除き投資促進に資すると思われる。

モジュール工場は次のような条件を備えたものとする。

- ・ 家内工業ではなく、産業化・企業化できる最低限の事業規模の工場とする。
- ・ 総投資額を数万ドルから10万ドル程度とし、地元で調達可能な比較的小規模の資金で始める。規模拡大が比較的容易に行える工程、機械設備とする。またメンテナンスを事業者自身で容易に行えるような構造を持つ設備とする。
- ・ 比較的運営管理がしやすく、規模拡大にともなって複雑化する経営手法の第一歩を学べる工場とする。
- ・ モデル工場のF/Sを参考にすれば、ローン申請に必要な事業計画が容易に立案できるものとする。

モジュール工場で小さな成功パターンを示すことは、同業の起業が促進される。そのためモジュール工場のモデル像をつくり、その推進を図るために要する小さな資金で民活に火を点け、ビジネス・サポート・システムにとって効果性と効率性の高い手法となる。

(2) プログラム要約

1) 上位目標

ガーナ全国で加工産業（製造業）を増加させる。

2) プログラム目標

モジュール工場を全国で X 工場設立する。

3) 目標に至るまでの活動の成果

- I. モジュール工場の対象となる産業が選ばれる。
- II. モジュール工場の仕様（上記 7M のうち Machine、Manpower、Method、Money の部分）が明らかになる。
- III. モジュール工場を誘致するための活動が実施される。

<前提条件>

このマスタープランを実施する前提条件は以下のとおり。

- a. 地場企業および事業主の積極的な参画があること。企業グループが、市場に参入、販売拡大したいという要望があること。
- b. 関係政府機関および支援機関が、共同でビジネス・サポート・システムに取り組む意思があること。
- c. 地場産業振興策が政府の今後策定される予定の工業政策と矛盾がなく、沿ったものであること。
- d. ビジネス・サポート・システム支援のために政府の予算が配分されるように MOTI/PSD/PSI が手配すること。またはドナーから技術的・財政的支援が得られること。

6.2.2 プログラムの優先順位

まず優先すべきなのは、地場産業振興のための計画策定である。ビジネス・サポート・システム計画を持つことによって、目的に向かって様々な活動を実施し、モニタリングを実施し、その結果、修正することができる。計画策定にあたり何を達成すべきなのかが明確になれば、どの問題を優先して解決する必要があるのかが判断できる。また早急に開始する必要があるのは、ビジネス・サポート・システムに必要な人員の訓練である。初期の段階では、すでに経験を持っている外部の専門家の協力があれば早期に実行が可能と思われるが、そうでなければその準備を早くから始める必要がある。特に DA の中小企業/地場産業担当者教育、BAC 職員の能力強化が必要である。

また TP については、すでに手段や訓練方法が開発されており、それぞれの実施機関が明確に役割を認識しているので、後は普及するばかりとなっている。また対象企業やその近隣の企業、そして DA も関心を示しているので、なるべく早いうちに普及活動を始めることが重要である。

販売促進や投資促進は、地場振興計画における活動の一部として行われるべきであるが、場合によっては、振興計画と関係なく実施することも考えられる。販売促進の場合は、ブランド戦略や標準化などの準備段階が必要となる場合が多い。これらは TSSP のプログラムに期待するところが大きく、ある程度、TSSP の動きに合わせる必要がある。また投資の場合は、投資すべき対象が明らかであればすぐにでも始めることができるが、GIPC の職員の地方展開や工業団地建設計画もあり、それから投資促進体制を整えたほうが無駄を避けることができる。また GRATIS のアドバイザー機能強化は、TSSP で SME Support Project で行われている中小企業の Retooling プロジェクトと歩調を合わせることも重要である。

ビジネス・サポート・システム手段とプログラムの策定については、準備は早く行ったほうがよいが、本格的に産業セクターやプログラムの選択をするには、各 District で振興する業種の決定か、MOTI/PSD/PSI の戦略セクターの選択を待つ必要がある。

BAC 職員能力活用プログラム、モジュール・システム推進による投資促進および 5S の普及は、それぞれ TSSP の投資促進と生産性改善プロジェクトのコンテンツとして早急にレビューすることを薦める。

実施に向けて早急に人員の訓練や準備に取り組むプログラム

- P1.1 District レベルにおける計画の策定と実施
- P1.2 District の地場産業支援手段・プログラムの策定
- P2.1 自主努力によるトライアル・プログラムの発展的拡大
- P3.2 BAC の地場産業実施体制の強化
- P3.3 融資を円滑にするためのビジネス・サポート提供
- P4.1 BAC 職員能力活用プログラム

TSSP の進行状況をみて開始されるプログラム

- P3.1 地場製品を広域に売するための販売促進支援

6 全国ビジネス・サポート・システムマスタープランおよびアクションプラン

P4.2 GRATIS のアドバイザー機能強化

P5.1 District へ投資を誘致するための環境整備

TSSP での取り組みを期待するプログラム

P2.2 5S の普及による産業の競争力底上げ

P4.1 BAC 職員能力活用プログラム

P5.2 モジュール工場の推進による投資促進

次頁に実施計画スケジュールを記す。

6 全国ビジネス・サポート・システムマスタープランおよびアクションプラン

表 6.2-3 (1) プログラムの実施計画

Year:	Year 1				Year 2				Year 3				Year 4				Year 5	Note
	Quarter:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		
P1.1 Formulation and implementation of development plans at the district level																		
I. To facilitate project in model district		→																
II. To formulate local industry plan and launch activities					→	→	→	→										
III. To establish methodology for dissemination																→		
P1.2 Formation of support measures and programs for local industries in district																		
I. To set up TOR of project/program		→																Target sectors should be identified
II. To find the solution of the industry					→	→	→	→										Verification is necessary.
III. To disseminate the solution																→		
P2.1(1) Garment industry: Promotion of division of labor and dissemination of production technology																		
I. To promote sewing quality and equip. modernization					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	Should be initiated by private sector
II. To disseminate division of labor					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
III. To develop human resource					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
Production management					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
Industrial Pattern					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
Machine maintenance					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	on-and-off progress
P2.1(2) Palm oil processing industry: Promotion of micro and small mills palm oil sales																		
I. To disseminate the improvement results of TP		→	→	→	→	→	→	→										
II. To introduce management method					→	→	→	→	→									
III. To increase production capacity for further sales expansion																→		Depend on market
P2.1(3) Shea butter industry: Mass production of export grade shea butter																		
I. To establish training center and program		△	→															
II. To provide trainings for producers					→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
III. To expand services to other areas																→		setup new center
P2.2 Dissemination of 5S to improve industry-wide productivity																		
I. To disseminate 5S to selected industries		→																
II. To train persons to promote 5S					△	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	support garment industry for quality improvement
III. To deploy 5S throughout the country																→		

表 6.2-3 (2) プログラムの実施計画

	Year 1				Year 2				Year 3				Year 4				Year 5	Note
	Quarter:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		
P3.1 Support for sales promotion to sell local products in a wider market I. To select products for promotion II. To launch promotional activities III. To expand inter-district sales																		Product should be identified on-and-off progress
P3.2 Strengthening BAC to support local industry I. To improve BAC's needs assessment skill II. To provide services for finance III. To take the leadership for local industry development																		
P3.3 Provision of service to facilitate loan access I. To inform loan schemes II. To assist SMEs to apply loans III. To monitor repayment of SME borrowers																		on-and-off progress
P4.1 Strengthening of BAC staff's capacity I. To set up the implementation system for the training. II. To provide necessity knowledge to all BAC staff III. To train selected BAC staff to be equipped with special knowledge																		First trial session is included.
P4.2 Strengthening of GRATIS advisory service I. To facilitate the advisory system II. To train GRATIS staff to give advisory services III. To improve the machineries of SMEs																		First trial session is included.
P5.1 Improvement of the investment climates at the district level I. To set up promotional organization II. To create incentives for investors III. Provision of necessary support for a factory																		For one project
P5.2 Promotion of investment by promoting a module plant I. To select industries II. To determine specifications of module plants III. To conduct activities to attract investment																		designed to assist DA's investment attraction

△ Forming working group/committee - - - → on-and-off progress

6.3 全国ビジネス・サポート・システム上の政策提言

6.1 節と 6.2 節において、全国地場産業活性化、すなわちビジネス・サポート・システムの強化マスタープランとアクションプランを提案した。本節では、これらの地場産業活性化を全国に効果的に展開するための、三つの政策提言を行う。

6.3.1 プロジェクト方式による地場産業活性化の全国展開

提案したマスタープラン、アクションプラン、すなわち 11 個のプログラムをスケジュールに沿って、全国一斉に実行できれば理想的である。しかし、人、物、金の資源に自ずと制約があると推測される。その際は、地方からの、自発的なプロジェクト申請を支援する方式をとればよい。この方式を、ここでは「プロジェクト方式」と呼ぶことにする。

MOTI/PSD/PSI の下部機構である NBSSI、BAC あるいは地方政府である DA が、ファシリテーターとなって、地元産業に働きかけ、また大学、技術支援センター、コンサルタントを巻き込み、これら関係者の総意によって地場産業活性化プロジェクトを設計する。本件調査で TP を策定したときの、参加型ワークショップの手法が利用できる。

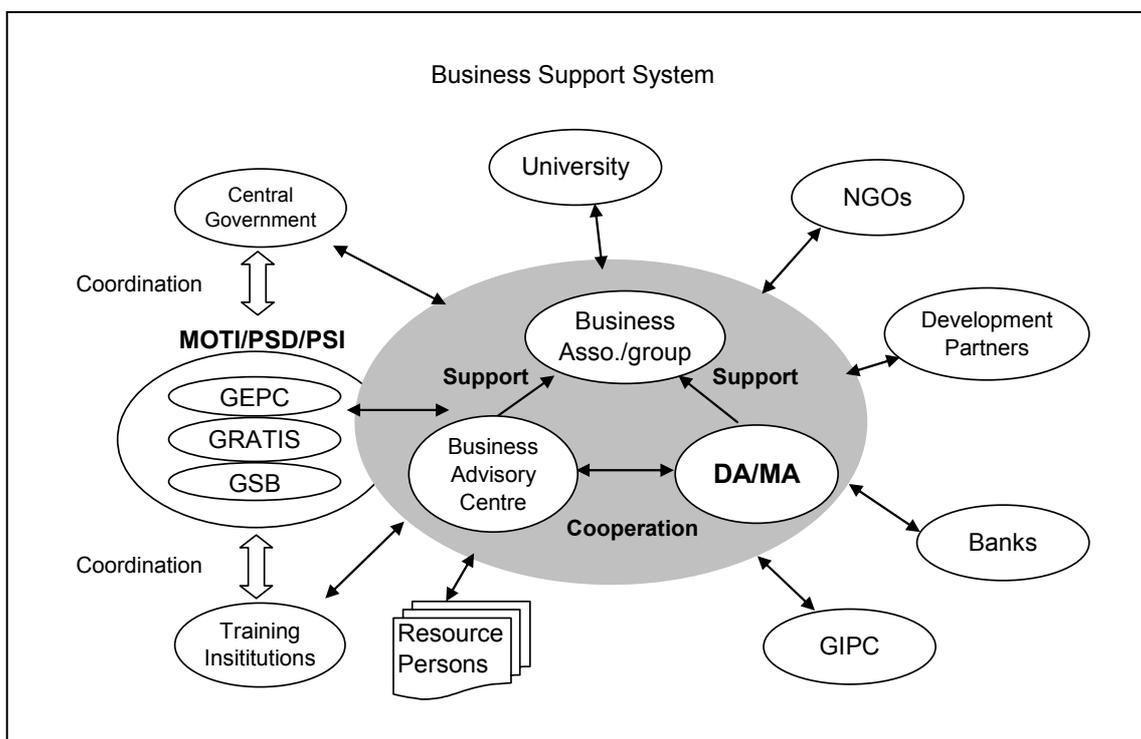
このプロジェクト設計書は NBSSI を通じて、中央政府である MOTI/PSD/PSI へ、持ち上げられる。審査の結果承認されれば、申請プロジェクトへのビジネス・サポートが行われる。もし、その申請プロジェクト内容が、どこかのドナーの推進するプログラムに合致するものであれば、中央政府に申請せずドナーに申請することも出来よう。

このプロジェクト方式の特徴は次のようになる。

- 1) 地場産業の活性化に、意欲のある地方から優先的に予算配分が出来るので、合理的である。
- 2) 政府の持つ地場産業活性化予算に限度があっても、支援するプロジェクトの数を増減することで柔軟な予算設定が出来る。
- 3) プロジェクトの実施の数が増えるに従って、ビジネス・サポート・システムが、各地方の地場産業に必要なものから徐々に充実整備されていく。
- 4) プロジェクト方式は、制度的に全国一斉に実施する計画ではなく、実現可能な計画から実施する現実的な実施計画である。

6.3.2 地場産業支援体制

戦略を実施する側は、大きく二つに分けられる。一つは地場企業-DA-BACを中心とした地域のグループ、もう一つは MOTI/PSD/PSI を中心とした地域の地場産業活性化プロジェクトを支援するグループである(図 6-2 参照)。当然、両方のグループにかかる組織もある。基本的には地場企業-DA-BAC を中心とした地域のグループがオーナーシップを持ってプロジェクトを実施する。



出所：調査団

図 6-2 ビジネス・サポート体制

また下表に、ビジネス・サポート・システムにおける主要な支援実施機関の役割を示した。

表 6-3 主要機関の役割

MOTI/PSD/PSI
<ul style="list-style-type: none"> ・地場産業振興計画の指導(業種選択、計画策定)、評価、普及 ・必要な予算の獲得 ・DAへの情報伝達 ・DAのCapacity Building ・TSSPのなかでの地場産業WGの設立と運営 ・TSSPの実施(下請け、見本市、ギャラリー、訓練など) <p>地場産業振興ワーキング・グループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各部にまたがって実施されているTSSPプロジェクトの地場産業振興への適用と調整
NBSSI (Central/Regional)
<ul style="list-style-type: none"> ・州レベルにおける地場産業支援の調整 ・BACの能力向上のための訓練体制構築(予算獲得を含む) ・リソースパーソン・データベースの構築と維持 ・各Districtの支援事例の収集
BAC
<ul style="list-style-type: none"> ・企業および企業グループのニーズ評価 ・上記ニーズ評価に基づく支援内容の策定 ・必要なリソースパーソンのアクセス ・地場産業に関わる情報の収集と伝達 ・地場産業支援における外部機関への仲介 ・地場企業の組合化支援
District Assembly /Municipal Assembly
<ul style="list-style-type: none"> ・地場にある資源の収集とマッピング ・優先産業の選択と計画策定 ・地場産業への投資誘致 ・地場産業製品の販促 ・金融(マイクロファイナンス) ・訓練のファシリテート ・Districtレベルにおける支援機関(BAC、AEA、BDSプロバイダーなど)の調整
GRATIS
<ul style="list-style-type: none"> ・農業加工機械の改良(Retooling) ・メンテナンス技術の訓練・普及 ・技術情報(機械および技術情報)の収集と発信
KNUST
<ul style="list-style-type: none"> ・技術研究開発 ・大学のネットワークを使った技術情報の収集・発信 ・既存の技術改良ケースのデータベース ・卒業生の技術系リソースパーソンのデータベース
MOFA
<ul style="list-style-type: none"> ・農産物加工に関する支援と支援事例の普及 ・AEAによる農民への指導
MLGRDE
<ul style="list-style-type: none"> ・DAに対する産業育成の重要性の啓蒙 ・DAへの連絡・情報発信
GIPC
<ul style="list-style-type: none"> ・DAのための投資促進支援 ・DAにおける投資情報伝達 ・DAにおける投資誘致人材育成

出所：調査団

6.3.3 ビジネス・サポート・システムのための TSSP の活用

TSSP には中小企業支援をはじめ、投資、インフラストラクチャー、ガーナ産品促進など、地場産業支援に資するプロジェクトが計画、また実施されている。これらのプロジェクトは、MOTI/PSD/PSI の各部署によって実施されている。これらの各種プロジェクトの相乗効果を拡大させ、ビジネス・サポート・システムに活かすために、現在すでに存在するワーキング・グループに加えて、ビジネス・サポート・システムのための新たなワーキング・グループを設立することを提案する。このワーキング・グループの主な目的は、District の地場産業支援策に対して TSSP のプロジェクトをどのように活用するのかを計画すると同時に、各部署で実施しているプロジェクトの調整を行う。さらには、新工業政策の重要分野の一つである”Spatial Distribution, Decentralization and Cluster Development”やセクター戦略の詳細に対して示唆を与えることになる。このワーキング・グループには、MLGRDE や MOFA を初め、NBSSI、GRATIS なども含める。必要な場合はビジネス・サポート・システムに関連するドナーを会合に招待することも必要と思われる。

下表に調査団が提案している各プログラムと TSSP のプロジェクトの関係を示した。この中で A としているのは、提案しているプログラムが、TSSP のプロジェクトの一部もしくは代替プロジェクトとなりうるものである。S は提案しているプログラムと TSSP の関連が強く、TSSP のプロジェクトをビジネス・サポート・システムのために利用できると思われる。N は何らかの関連があり、相互補完的な関係にある。

表 6-4 TSSP と提言プログラムの関係

TSSP Project	P1.1 District Planning	P1.2 Industry-specific tools	P2.1.1 Garment	P2.1.2 Palm Oil	P2.1.3 Shea butter	P2.2 Dissemination of 5S	P3.1 Product Promotion	P3.2 BAC for local industry support	P3.3 Loan access	P4.1 BAC Capacity Build	P4.2 GRATIS Advisory Service	P5.1 Investment Promotion	P5.2 Promotion of Module System
Investment Promotion													
Output 4 Main barriers to be removed												S	A
Output 6 Industrial land & Industrial Estates												S	S
SME Support													
Output 1 NBSSI Reorganized and Strengthen	N	N				N		S		A			
Output 2 Business Support Institutions	S		S	S	S			S					
Output 3 Specialized Technology Center													N
Output 4 SMEs Retool			N	N	N						A		
Output 5 DIP	A	A					S		S	N		S	
Output 7 Outsourcing opportunity for SMEs			S										
Output 8 Development of Business Association	N		S	S	S		N	N					
Output 9 Technology Innovation and Capital Goods		N											N
Education-Industry Linkage													
Output 2 Curricula of Tertiary Institutes			S			N							
Output 3 Specialized Training Course			S	S	S	N	N	S					
Output 5 Effective linkage btw R&D inst. and Industry		S		S	S								
Investment Finance													
Output 2 Increase access to long term finance								S	S	S		N	N
Output 3 Venture Capital									S			N	N
Output 5 Ghana Investment Fund									S			N	N
Export Trade Support Service													
Output 3 Up-to-date Trade Information			S		S		S						
Output 6 Participation in export promotion events			N		S		S						
Output 9 Product Development and R&D info.			N		S								
Output 10 Effective and utilization of Market access			N				S						
Productivity Improvement													
Output 2 QM training Prog. Established.			S	S		A							
Promotion of Made In Ghana Goods													
Output 2 BDS provided to manufactures			S	S	S	S		S		S			N
Output 4 Product Galleries Established and showcasing			N		S		S						

Note: A: Alternative or a part of TSSP project

S: Strong connection, need to apply TSSP project

N: Somewhat related

出所：調査団