

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、目的を「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 4.2-1 参照）の主要課題に対応している。以下にその戦略を構成している、つまり主要課題を解決するためのプログラムを説明する。

戦略 1: 生産性と品質の向上による競争力強化

プログラム 1-1: 分業生産の普及

かつての日本の縫製業も、現在のガーナと同様にテーラーを中心とした生産方式であったが、1950年代から輸出が増加するにつれて分業生産への移行していった。ガーナにおいても、とにかく分業を始めて中小企業の生産性を高めコストを削減することにより、輸入製品に対しても価格面で競争できるようにする必要がある。また中小企業が分業生産に慣れることによって、分業による受注大量生産を行っている中堅企業に対して、工程の一部を請け負うことが可能になる。

プログラム 1-2: 設備の近代化

分業を始めることにより、零細、小企業の生産性を高めると同時に、特殊ミシンなど近代設備を共同購入、設備の利用およびアタッチメントを導入することにより、製品品質の向上を図り、大量生産の一部下請けや、制服などの一定量の注文にも柔軟に対応できるようにする。特殊ミシンには、穴かがりミシン（Buttonholing Machine）、閉止めミシン（Bar-tacking Machine）などがある。これらのミシンは高価であるため、使用頻度が少ない零細・小企業では単独での購入が難しい。アタッチメントは、手持ちのミシンに装着することにより機能を増やすもので、様々な種類がある。技術指導と工具があれば、ガーナでもアタッチメントを製造することができる。

プログラム 1-3：生産性と品質向上をささえる人材育成

品質と生産性を向上させるためには、生産管理、工業用パターンおよびメンテナンス技術の訓練が必要である。特に輸出を指向する企業に関しては、生産管理技術の不足が最大のボトルネックであり、管理技術を利用した無駄の発見と対策を着実に行えば（たとえば、故障のロスが多ければ、ロスの原因を作っている設備のメンテナンスと作業教育の対策を実施する等）、速いテンポで、国際競争力を強化できると推測される。

パターンの知識の土台はあると考えると、工業用パターン技術を現場の担当者に技術移転することで、現在よりも高い品質、効率の良い生産が期待でき、さらにはガーナ人の体型にあった洋服づくりが可能になる。

輸出企業および中小企業共通の問題は、メンテナンス技術が弱いことによって、設備が十分に使われないことである。メンテナンス技術を持った人員の育成を必要としている。

戦略 2：ターゲット市場に対して魅力ある製品を作る

プログラム 2-1：デザイン開発能力の育成プログラム

縫製製品はきわめて種類が多く、また顧客（市場）も細かくセグメンテーションされている。企業はそれぞれ自分の狙いとする市場（ニッチ・マーケット）に対して、魅力ある製品を作る必要がある。ここでは戦略 1 で扱う価格や品質以外の重要な要素であるデザインに焦点を当てた強化策を提案した。なお輸出が中心となる委託加工業者にとって、デザインは顧客が支給するためそれほど重要ではない。したがって海外のニッチマーケットおよび国内市場を主な市場とする企業を対象とし、市場のニーズに即したデザイン開発能力の向上を目的としたプログラムを提案する。デザイン研修は、ある程度、業界団体が市場を選定（一般的には見本市が行われる国、地域）した上で、必要とするデザイン能力を特定して、政府（MOTI/PSD/PSI、GEPC）に働きかける。TSSP の「Export Trade Support」の枠組みで、本プログラムは実施可能と思われる。

プログラム 2-2：ガーナ人標準サイズの確立

ガーナ人の体型に合わせたサイズの規格化を提案する。ガーナの服のサイズは、ヨーロッパのサイズを基準と使用しており、ガーナ人の標準体型に合っていない。ガーナ人が着やすいサイズに改良し、各企業がガーナ標準サイズをベースとして自由にデザイン

を起こせば、既製服であってもより美しく見えるデザインができる。またガーナ製既製服の普及は、コスト削減の効果も見込める。ガーナ人のサイズの標準化は GSB が担当することになるが、業界団体からのイニシアチブが必要である。

戦略 3: 市場情報チャンネルの確立

プログラム 3-1: 市場トレンドセミナーの定期的開催

狙った市場の情報については、それぞれの企業が自主努力で収集するのが基本である。これらの情報は、個々の企業の競争力にも関わっているので共有が難しい。しかし個々の企業の情報収集能力は限られており、特に新しい市場に関する情報の収集が難しい。このようなことから、業界として新市場の情報を積極的に収集する必要がある。このプログラムでは業界団体および GEPC の共催で販売担当者やマーケッターを対象とした、情報収集能力向上を目指している。

プログラム 3-2: アパレル資料館の設立

各企業のデザイナーのデザイン作成のヒントが得られるような、業界団体による「アパレル資料館の設立」を提案した。他国ではデザインセンターなどがこのような資料収集しているケースがあるが、ガーナではファッション・デザイナーを育成しているポリテクニク内に資料室を設け、業界の支援を得て資料を収集し公開することが考えられる。

戦略 4: 製品販促能力の強化

プログラム 4-1: ガーナ製品購買運動

ガーナの多くの縫製企業はテーラーの延長線上にあり、組織的な販売促進活動が弱い。そのような状況の中、ガーナでは金曜日に伝統的な服を着るようになっており (National Friday Wear Programme)、アクラでは定着している。またガーナ政府は、他の都市にもこの運動を広める意向である。業界はこの動きに合わせて、ガーナ服の販売 (購入) を強化すべきである。このプログラムは業界団体が District Assembly もしくは Municipal Assembly (以下、DA) の協力によって、アクラ以外での販売会開催やカタログ製作・配布などによってガーナ製アパレルの販売促進をしていくことを目的としている。

プログラム 4-2： 企業のウェブサイト作成支援

国内外に広く製品を紹介するためには、インターネットを利用することが安価であり、効果的である。このため企業もしくは企業グループ単位で製品紹介の Web-site を構築する「企業のウェブサイト作成支援」を販売促進策として提案した。現在 MOTI/PSD/PSI では、品質の高い製品の Show Case ギャラリーを設立し、Web 上でも開設することを計画されており、これとリンクした形でサイトが作成されれば集客が増す。

ビジネス・サポート・システムの枠組は図 5.1-1、プログラムの概要は表 5.1-1 を参照のこと。

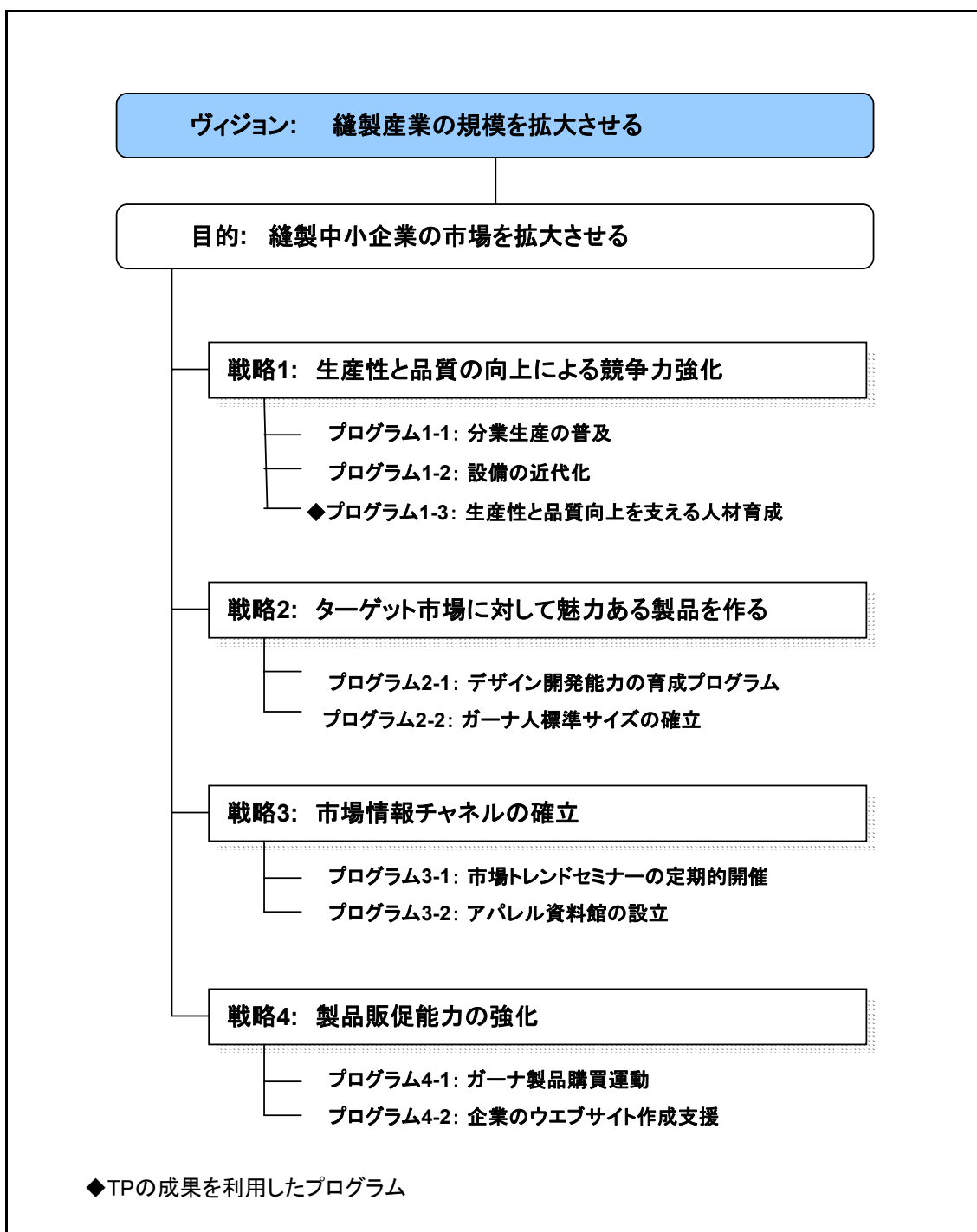


図 5.1-1 グレーター・アクラ州縫製産業ビジネス・サポート・システムの枠組

表 5.1-1 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つくる。
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つくる。
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

- 品質向上を支える人材育成（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 アシヤ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。アシヤ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。

このビジネス・サポート・システムでは、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、「ガーナの主要な地場産業になる」ことをビジョンとした。目的を達成するための4つの戦略は、問題分析（図 4.3-17 参照）の主要課題に対応している。以下にその戦略を構成しているプログラムを説明する。

戦略 1: 高品質パームオイル供給体制の確立

プログラム 1-1: TP 成果普及活動

品質の高いパームオイルの供給を確保するためには、まず TP で明らかになった改善点を他のパームオイル加工業者に普及することが重要である。TP では改善点を示した「Technical Manual for Improved Palm Oil Processing」を作成しており、これを増刷し普及・実行することによって、数多くある零細・小規模製油所に対する収量、品質の改善が期待できる。

プログラム 1-2: パームフルーツに関する教育

課題となっている遊離脂肪酸（以下、FFA）の数値の高さを改善するため、原料の収穫から加工に至るまでの時間の短縮と管理方法を普及する必要がある。また同時に、油含有量が多い品種であるテネラ種のパームフルーツを選別することが必要である。これを徹底させるために、加工業者の教育に注力すべきである。

プログラム 1-3: GSB 品質承認の促進

上記の活動の結果、必要な品質基準が確保・維持できる見込みが立てば、製品の GSB 認証の取得を促進させる。認証によって品質管理の継続性を確保しなければならず、これによって他と差別化を図り販売を促進するという両面の効果が見込まれる。

戦略 2: 業界全体の生産コストの削減

プログラム 2-1: TP 成果普及活動

すでに書いたように、TP において収率の向上による生産コスト削減が可能であることが検証された。戦略 1 と同様に TP の結果の普及により、広範囲にわたる生産コストの削減が可能である。

プログラム 2-2: テネラ種のパームフルーツ生産拡大

生産コストの削減のためには、原料の安定確保が必要である。小規模プランテーションにおいては、耕地面積当たりのパームフルーツの生産量の低いことが原料価格の高止まりの原因となっている。これは現在 PSI で行われているテネラ種への転換とともに水、肥料、農薬の正しい使い方を普及していることにより生産量の増加が見込まれる。

プログラム 2-3： 加工設備の更新とアドバイザー・サービス

さらに生産コストを削減するためには、既存施設¹の改善が必要になる。まずはカイゼンによって収率と品質を向上させ、ある程度の必要資金を貯めてから設備に投資することが現実的なアプローチである。設備の更新の際、パームオイル加工業者にカイゼン、品質管理および設備に関して十分な知識がないため、専門家²のアドバイスが必要となる。また手持ち資金が足りない場合は銀行等から融資が必要となるが、この際、融資を受けられるように書類作成などの支援（BAC 等）を考慮する。

戦略 3： 組織化をベースとした販売促進**プログラム 3-1： リファイナリーへの販売拡大**

近隣での販売のみでは市場も限られ、クルードオイルの販売を大幅に増加させるのは難しい。そこで販売先を確保している既存のリファイナリーへ、クルードオイルを販売することにより市場を拡大する。このことにより、生産者は販売量を拡大できると同時に安定した販売先を確保できる。一方リファイナリーは、現在十分に稼働していない精製装置の稼働率を上げることができ、販売量を増すことができる。最近、リファイナリーは生産者からクルードオイルを意欲的に購入する動きを見せているが、個々の零細・小規模生産者の低いクルードオイルの品質と生産量の少なさから十分に購入ができない。個々の生産者の生産量はリファイナリーにとって十分でないため、生産者をネットワーク化してグループで一定量の品質の高いクルードオイルを生産できるような体制を構築する。精製能力も相当余っているため、組織的にクルードオイルを供給する体制を確立できれば、今後もクルードオイルに対する需要は増えると予想される。

プログラム 3-2： 地場ブランドの創設

零細・小企業の製造するクルードオイルは、国内需要の拡大も見込まれている。国内で販売を増やすためには差別化が必要であり、そのために「地域ブランドの創設」を提案した。パームオイルを生産していない地域で販売を拡大するためには、個々に製品販売するより一つのブランドの製品の方が販売しやすい。品質の向上策として GSB 認証の取得を挙げたが、認証を取得した企業が集まってグループのブランドを作り、それを中

¹ 零細・小規模の生産であれば、5,000 ドルから 10,000 ドルくらいで設備が購入可能である。

² 品質の専門家は民間のコンサルタントの他に、GSB や MDPI にいる。設備については、民間コンサルタント、エンジニアリング会社、設備ディーラーにアドバイスができる人材がいる。

心とした販売促進策が考えられる。ここでは品質の確保・維持が絶対条件で、販売業者とのタイアップも必要である。

プログラム 3-3： カーネル油の自主製造

すでにいくつかの零細・小企業において、パームカーネルの販売は行っているが、これを組織的に行い十分なパームカーネルの供給量が確保できるようになれば、グループで付加価値の高いパームカーネル油を製造して、販売することが可能となる。この事業を始めるに当り、技術的なサポートおよび設備購入のための投資が必要となる。

戦略 4: 製品ロジステックの確保

プログラム 4-1： トラックの共同購入

多くの零細・小企業は幹線道路から離れたところに位置しており、市場への物理的なアクセスが困難な状況にある。買い手の輸送手段が利用できるかもしれないが、本来製造者側が輸送手段を確保する必要がある。そのためまずは小型トラックの共同購入が、実現可能と思われる。また販売業者とのタイアップができれば、市場までの製品輸送の必要はないが、グループ内でのパームオイルの集荷等にトラックが必要である。

プログラム 4-2： 集荷用タンクの設置

リファイナリー業者はタンクローリーを使って、クルードオイルを集荷している。タンクローリーは大型なため、道路が整備されていない場所に所在している零細・小企業からクルードオイルを購入するのは困難である。零細・小企業から集荷したパームオイルを共同貯蔵するためのタンクを持てば、買い手にとっても一度に集荷できるので購入しやすくなる。このタンクはいくつかの企業で共同所有するか、BDS を供給する管理会社を設立し、利用する企業からサービスフィーを取ることも考えられる。

ビジネス・サポート・システムの枠組は図 5.2-1 に示した。プログラムの概要は表 5.2-1 を参照のこと。

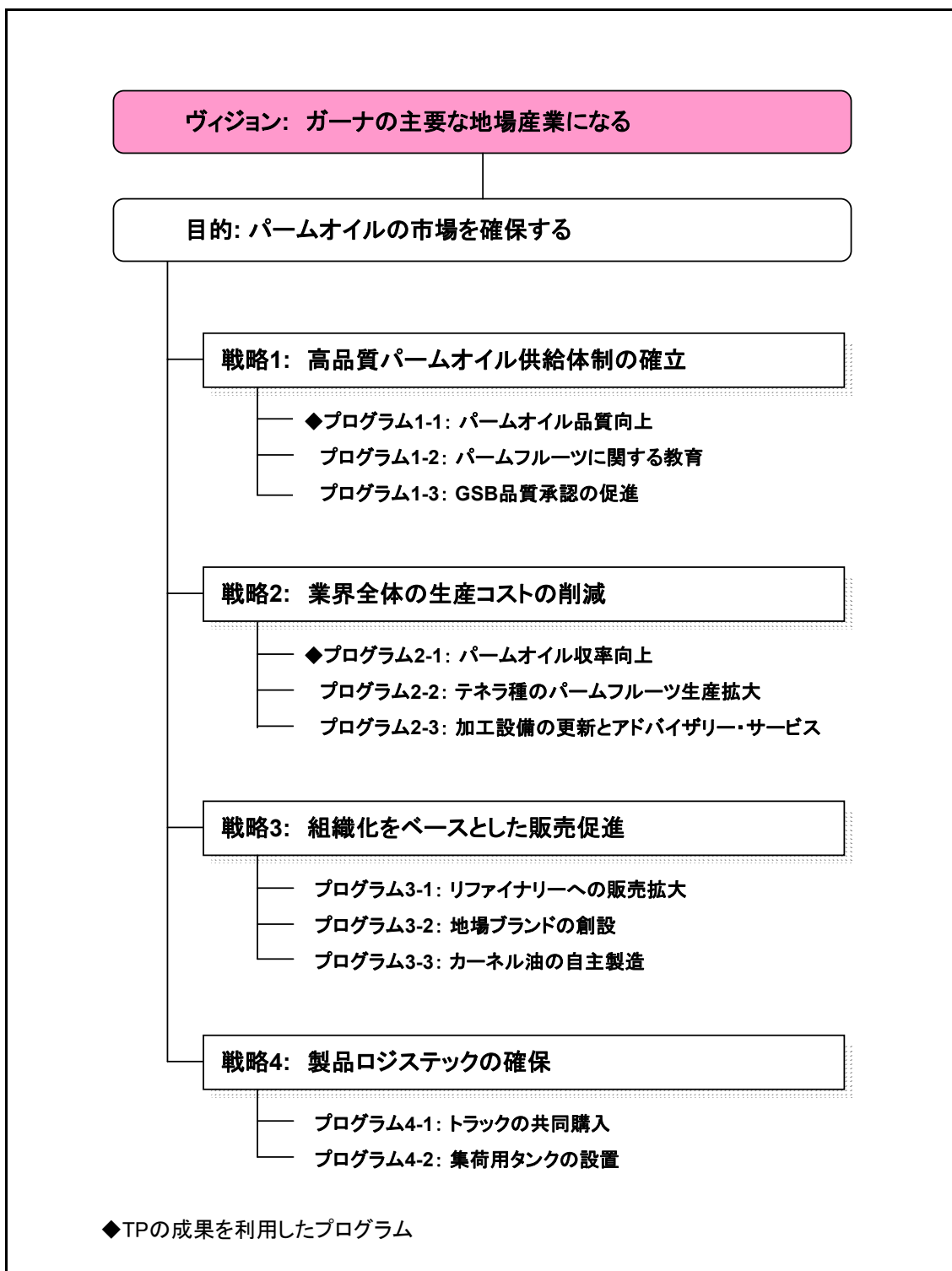


図 5.2-1 アシヤンティ州パームオイル加工産業ビジネス・サポート・システムの枠組

表 5.2-1 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 1. JICA technical manuals are provided to beneficiaries. 2. The technical workshop for improvement is held. 3. Consulting services are provided for those who need advice from experts. 4. 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 1. The standard palm fruits quality management method is established. 2. Processors understand the importance of palm fruits quality management. 3. Oil palm farmers and processors execute palm fruits quality management method. 4. 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 1. 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つく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³の創設

³ 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3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るにせよ、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わ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において得た。

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。以下にその戦略を構成しているプログラムを説明する。

戦略1: 継続的な加工業の誘致

プログラム 1-1: 継続的な投資誘致活動

TPで柑橘類（この場合はオレンジ）のジュース工場が、十分事業性があることを確認した。しかし事業化計画策定だけでは不十分であり、運が良くても企業が1社か2社、

セントラル州で建設される程度であろう。しかし、これでは全国で二番目にオレンジの生産量が大きく、またパイナップルでも有数の生産地であるセントラル州には少なすぎる。グレーター・アクラ州に 30 程度の工場があることを考えると、提案している規模の工場であれば 10 工場の設立は可能な範囲と思われる。

プログラム 1-2： 新しい投資誘致インセンティブ・パッケージ

District レベルにおいては、投資を誘致するために良い条件を整える必要がある。投資を誘致したい DA は、インセンティブとして、土地や建物の供給、原料の確保の支援、税金の免除などを一つのパッケージとして提供できるようにする。また担当者を決めて手続きの一本化を図り、投資家の利便性を高めることを提案する。

戦略 2： 販売拡大のための方策

プログラム 2-1： 都市へのジュース販売促進

事業化計画では、近隣のマーケットを中心に考えている。しかし、セントラル州の人口は限られており、また少し値段が高くても果汁 100%のオレンジジュースやパイナップルジュースを好むのは、むしろアクラやクマシの大都市に住んでいる消費者である。このためアクラとクマシで販売することが、産業成長の条件となる。その次に近隣諸国への販売が視野に入るであろう。ここで問題となるのは、販売促進であり、また契約が成立した後のロジステックである。販促活動は企業自身が行うべきであるが、政府（主として MOTI/PSD/PSI）による、有力な流通業者の紹介や他の製品との混載による消費地までの運搬を成立させるための企業紹介などの支援が考えられる。

プログラム 2-2： OEM 製造の確立

アクラとの交通の便を生かして、アクラで操業している既存工場のための受託生産（OEM）が、有力な販売拡大のアプローチである。アクラのジュース工場の大半は、パイナップルジュースに特化しており、オレンジジュースを扱い品目に入れることは十分考えられる。このようなアクラの企業を探し、セントラル州の企業とリンクさせることも政府ができる販売促進支援である。

戦略 3: 製品の多角化

プログラム 3-1: 副産物の利用

生のオレンジジュースだけでは、産業としての基盤が貧弱である。また販売を拡大させるためにも、製品の多角化が必要である。しかし、現在の産業の規模や可能な投資規模を考えると、ペクチンの製造やオレンジオイルの抽出は困難と思われる。一方、これらの原料となるオレンジの皮などはすでに輸出している業者があり、これは早い段階でジュース加工の副産物となりえる。取引条件の交渉を早い時期に始めるべきである。

プログラム 3-2: マーマレードやミックスジュースの販売開始

マーマレードなどのジャム類の製造は容易であるが、国産ジャムが市場に出回っていない状況を考慮すると、ジュースでの企業ブランドの確立や、適当な容器の導入が必要である。

また企業は他の果物とのミックスジュースも考えるべきである。パイナップルはもちろん、濃縮還元ジュースが輸入できれば、いろいろな種類のミックスジュースの製造が可能であり、販売する商品を増やすことができる。

戦略 4: 原料の改良と安定調達

プログラム 4-1: 農家での品質安定のための活動

今までの農家は、生食用のオレンジやパイナップルの生産が中心であり、加工用の原料を生産していたわけではない。一方、加工においては一定の品質の原料が必要であり、そのためにはある程度の農家側の努力が必要である。実際にはオレンジやパイナップル購入の条件として、肥料や農薬の種類や使い方を定めることによって原料の品質を確保することが一般的である。また地中海実蝇の問題も深刻化しており、農家の早急の対策が必要である。このために企業が MOFA と協力して農家に対して指導していく必要がある。

プログラム 4-2: 冷凍濃縮システムの確立

オレンジの端境期に高騰する原料調達コストを回避するため、ジュース生産者は収穫のピーク時に地元にある既存工場に冷凍濃縮果汁の生産を委託できれば、これを端境期に濃縮還元してジュースを生産できる。これが実施できれば、工場は周辺の原料をピー

ク時に調達できる。これにより購入単価を低くすることができ、農家も作りすぎによる廃棄分を減らすことができる。

プログラム 4-3： 原料の品種改良

長期的には、農家による品種の改良が必要であろう。生産の歩留まりを良くするために、皮が薄く、種がない（少ない）品種の導入などが考えられる。これらは加工事業が順調に推移し、長期的に原料を購入する見込みがたった時点で考慮すべきである。

ビジネス・サポート・システムの枠組は図 5.3-1、プログラムの概要は表 5.3-1 に示した。

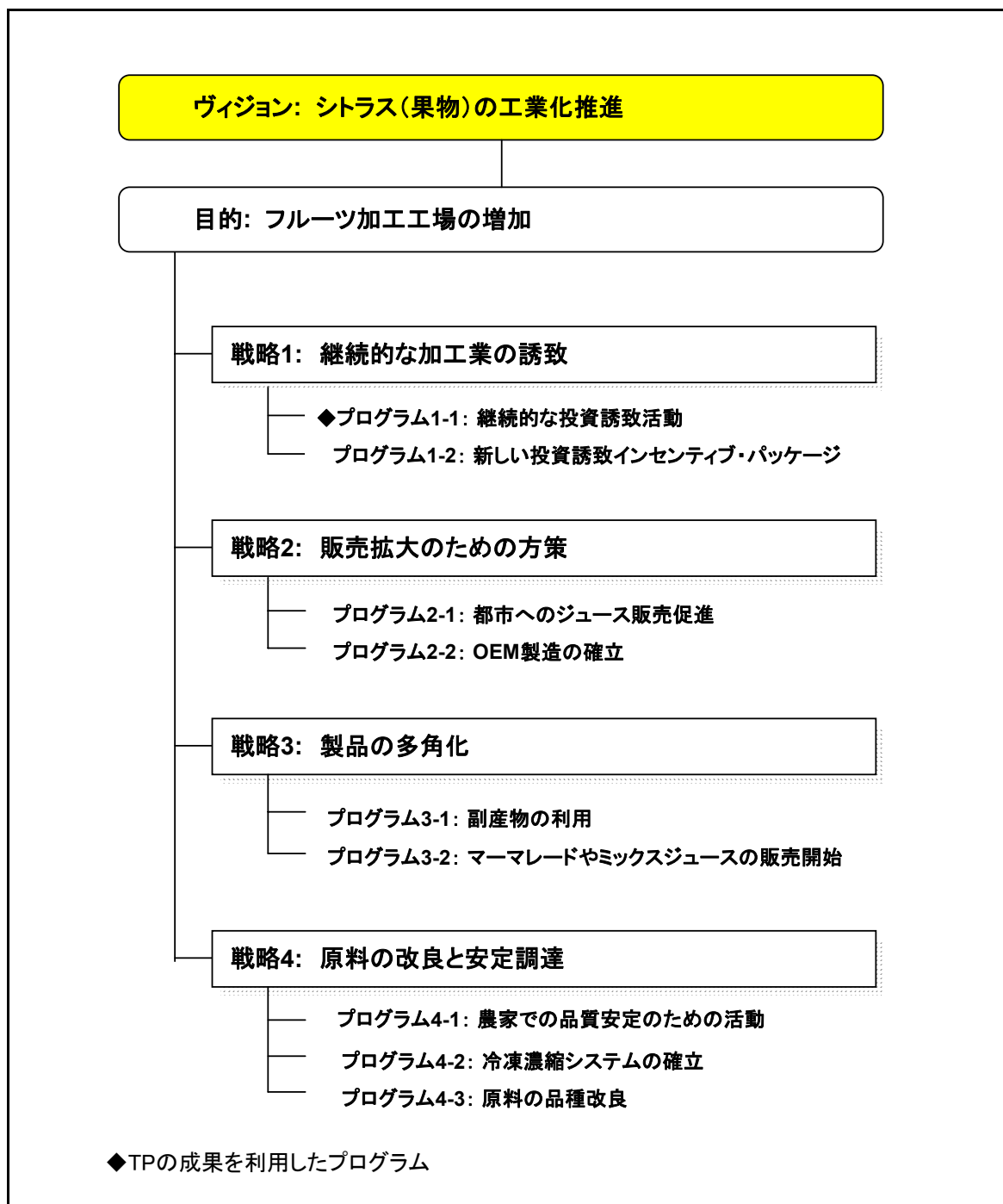


図 5.3-1 セントラル州柑橘類（フルーツ）加工産業ビジネス・サポート・システムの枠組

表 5.3-1 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 1. Investment attraction plan and target are set. 2. Contact person is nominated and brochures of investment information are provided to potential investors. 3. 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 1. The gap btw the present condition and investor's requirement is understood. 2. The package of incentives is prepared. 3. 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 1. The distribution channel is found. 2. 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、産業が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個人・グループもある。

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。この戦略では付加価値の観点からシアバター加工産業を振興する。

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、ほとんどは個人であるため、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に合わせる必要がある。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。この目的を達成するための4つの戦略は、問題分析（図 4.5-4 参照）の主要課題に対応している。以下にその戦略を構成しているプログラムを説明する。

戦略 1: シアバター品質の向上と生産の拡大

プログラム 1-1: シアバターの品質と生産量を確保するための訓練

今回の TP では、シアバター加工作業の標準化をいった。作業標準書によって標準化された作業ができるようになり、さらにその標準化を進めるために作業マニュアル、解説のためのビデオを作製した。しかし、これではまだバイヤーの要求を満たしたことになる。TP の対象となった女性グループは地理的にも数的にも限られており、これら TP の成果を多くの女性グループへ普及することにより、品質の良いバターを大量に生産できる体制を作る必要がある。特に、シアの実を採集して一次処理をしているグループの教育がバターの品質を左右するため、ピッキング・シーズンまでに知識を普及させることが重要である。これには各 DA に配置されている Agricultural Extension Agent¹ (AEA)の活用が適している。さらには製品の品質を維持するため、女性グループが実行できる管理方法の開発および管理する人材の育成により、品質の確保を確実にしていく。

プログラム 1-2: ガーナ国での作業標準の確立

標準化といっても TP の範囲内だけで通用するものであるため、標準化を国全体で押し進めるために、TP の成果を基に GSB が国の作業標準 (Codes of Practice) を早急に制定すべきである。サブサハラにおいてシアバター作業標準の例がないことから、作業標準を持つことによりガーナがバター生産国としての地位を海外にアピールすることができる。

プログラム 1-3: UDS での検査体制整備

品質を確保するためには、どうしても定期的に検査をする必要があり、この検査にかかるコストと時間を短くすることは、品質管理体制の強化につながる。検査機関としては UDS が考えられる。既存の施設の能力を向上させ地元で検査できる体制²を構築することにより、少なくともサンプルの輸送費用の削減と検査時間の短縮が図れる。

戦略 2: ナッツ供給量の拡大・安定化

プログラム 2-1: シアの木の保全に関する教育

2007 年のナッツの供給は、通年に比べ少なかった。これにより、ナッツの値段が上

¹ 農業普及員。農民の訓練、指導、技術移転が主な仕事である。

² 検査機関として UDS を海外のバイヤーが認めない場合は、国際的に認められている検査機関を使うが、その場合でも研究用、確認用の検査の需要があると思われる。

がり、バターの生産量も減少したとみられる。一方で利用されていない人里から離れたシアの木が、まだ多くあるといわれている。ガーナ政府が、シアナッツおよびバターの量を増やし、同時に安定供給を目指すのであれば、様々な対策を採る必要がある。まず、現在あるシアの木の保全が重要である。シアの木はいろいろな理由で切り倒されており、これを止めるために教育が必要である。これには学校での教育や、コミュニティの集会やラジオを通して、シアバターは地域の財産であり保全する必要があることを繰り返し人々に知らさなければならない。DA レベルもしくは MOFA でそのような啓蒙活動をすべきである。またシアの木をどのようにして扱い、管理するかも同時に教育する。手入れの仕方によっては、一本のシアの木からなる実の量もある程度増えるとされている。

プログラム 2-2： ナッツの集荷倉庫と管理

年間のナッツの値段の変動を避けるには共同倉庫の設立し、ピーク時に購入してオフピーク時に供給することが考えられる。しかし倉庫の設立費用、管理の問題、ナッツの購入費用などを解決しなければならない。倉庫の建設・維持を可能にするために、バイヤーとの連携や、DA などが補助金によって倉庫建設費用の一部/全部が負担すること、NGO などによって管理することなどが考えられる、。

プログラム 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

シアナッツの採集が多いコミュニティとシアバターの生産が多いコミュニティとの交流とマッチングによって、マーケットを通さずに直接、ナッツの販売・購入をすることを進める。このことにより、バイヤーからの情報をコミュニティ間で共有できるとともに、品質の良いナッツの確保にもつながる。DA、AEA、BAC が協力して情報の交換を行うことで、コミュニティ間のマッチングは可能であると思われる。もしくはマッチングを目的とした広域の組合を設立し、その中で条件を設定しマッチングをすることも考えられる。

戦略 3： 市場アクセスと販売の向上

プログラム 3-1： バイヤーアクセスのための Website 構築

このプログラムは、ガーナのシアバターの生産国としての地位を高めるために、関連する情報を国内外に向かって発信することを目的としている。GEPC によってシアバターの紹介、輸出業者、品質などの情報を Website³で伝えることが可能かと思われる。こ

³ もしくは前述の MOTI が計画している Web ギャラリー

ここで重要なのは、海外バイヤーへのアクセスを高めることにある。さらには海外のマーケット情報を調査し、生産者の情報と一緒に潜在的な輸出業者に伝えることにより、輸出業者の数を増やしていく必要がある。潜在的な輸出業者としては、すでに食用油や化粧品などを輸出している業者が考えられる。

プログラム 3-2： 旅行者へのシアバター販売促進

シアバターのエンドユーザーを増やすために、旅行者に対して販売促進を行う。小さなイベント、例としてはサンプルを空港で旅行者に配布することによりシアバター販売を GEPC が促進するといった活動が考えられる。もしくはホテル等にお土産用として、シアバターやシアバター石鹸を置くように働きかけることも販売の促進につながる。さらにシアバターの認知度を聞く質問票や、シアバターの効用などを記したパンフレットを渡すことも販売促進活動の一環として実施すべきである。

戦略 4： 付加価値向上

プログラム 4-1： トレーサビリティの確保

現在の状況からさらに付加価値をつけるのには、石鹸以外のシアバターを原料とした製品の開発が選択肢としてあるが、マーケットによって嗜好が違い、現状ではガーナにおいて製品化するのは困難である。むしろ、シアバターのままで差別化できる可能性が高いと思われる。その一環として、シアの木からパッキングに至るまでのトレーサビリティを持つことにより、海外のバイヤーに安心して購入できる体制を構築する。

プログラム 4-2： オルガニック承認支援

同じく差別化の方策として、オルガニックのシアバターを供給することを考慮する。シアバターをオルガニック製品として売れるように、オルガニックの認定を政府（MOFA もしくは GEPC）が支援する。具体的には、認定に至るまでの指導や認定団体の紹介、また国内外の事例紹介が可能である。しかし技術的な支援は政府ができて、最終的にはバイヤーが認定や維持にかかるコストを製品価格に織り込むことができるかどうか問題なので、事前に輸入業者との値段交渉が必要となる。

ビジネス・サポート・システムの全体を示す枠組は図 5.4-1、プログラムの概要は表 5.4-1 に記した。

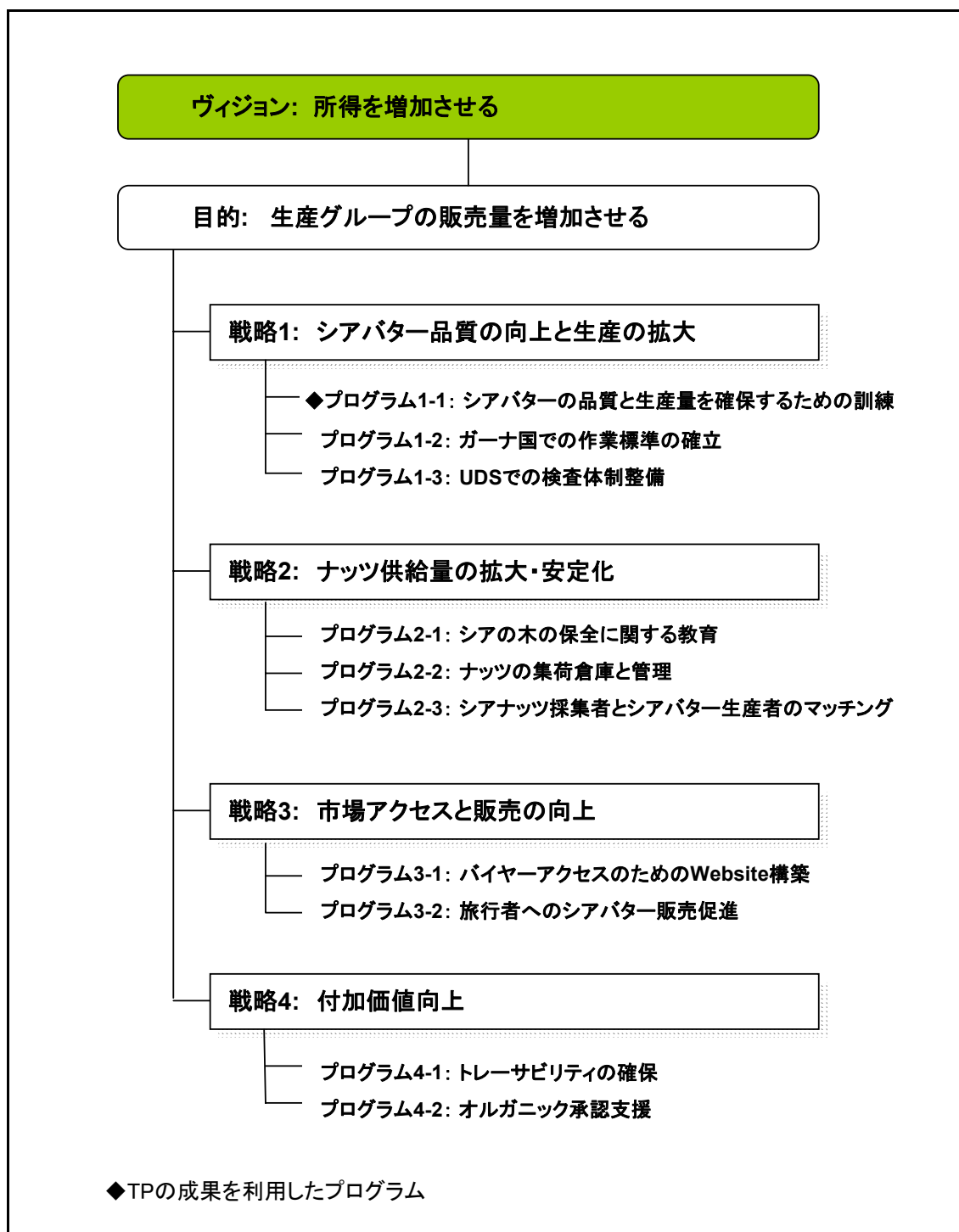


図 5.4-1 ノーザン州シアバター産業ビジネス・サポート・システムの枠組

表 5.4-1 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: シアバターの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 1. Resource persons to teach production group are trained. 2. (Draft) code of practice is disseminated into shea butter production groups. 3. 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 1. Code of practice is reviewed. 2. 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 3. Persons for testing are trained and necessary testing devices are equipped in UDS. 4. 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⁴。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つながる。

⁴ 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。地場産業振興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

6.1.1 地場産業育成の方法

地場産業振興の手段は、大きく分けると二つある。一つは地場の一次産品を積極的に利用するか自然発生的にその地域で生まれた地場産業を育成する方法である。もう一つは、地域特性を利用して地域外から投資を誘致する方法である。この域外投資に外国投資が含まれるのは言うまでもない。このいずれかの方法、あるいは両方が混合された形によって地場産業は振興される。

地場産業振興の手法にも、両極に位置する二つの方法とその混合の方法がある。一つはいわゆる市場主義と呼ばれる部類に属するものである。地域環境に沿って、自然発生的に産業が生まれ育つのに任せる方法である。もう一つは計画経済に近く、政府が地域ごとに産品を指定し、政府資源（予算、人材、設備など）を計画的、重点的に投入して地場産業を育成する手法である。多く採られるのは両手法の混合の方法であり、政府の介入度は国によって違う。

ガーナではどのような地場産業の育成方法を採用すべきであろうか。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。本調査では、全国レベルのマスター

プランを策定するに当たって、まずガーナの地場産業の抱える問題点を明らかにする。そのあとで諸問題を解決する方策をいわゆる問題解決型アプローチで検討した後、マスタープランを策定し提案する。

特に TP に選ばれた 4 つの業種は、ガーナ国の産業の全容をつかむのにより選択であったように思われる。すなわち、近代的な製造業として世界市場に対応する縫製産業、製造業が未発達（現在は農業と言ってよい）で今後の加工業発展が期待される柑橘類加工産業、それらの中間に属する、コミュニティの中の女性生産グループによる手作りのシアバター産業、そしてシアバター産業に似ている協同組合生産と大型装置産業とが混在するパームオイル加工産業とバラエティに富んでいる。TP で得られた問題点の所在を参考にしながら、次項で問題点分析を行う。

6.1.2 ガーナにおける地場産業の問題

本調査で実施したアンケート調査を含む基礎調査、4 つの TP から得られた教訓、また関係機関訪問によって得られた地場産業振興上のガーナの問題点を、次のように振興計画を構成する 6 つの要素に分けて整理する。この 6 要素は地場産業のみならず、すべての産業振興に必要な包括的な項目であり、全国マスタープラン策定の網羅性を持っている。

(1) 経営力

日本を含む世界のおよその国々で、企業数では中小企業が 99%¹ を占める。その中小企業のうちで零細企業の占める割合が高い程、産業の遅れを示すことになる。ガーナの産業は 98% が零細・小規模企業で占められており、その多くは個人事業主の延長線上にある。TP の対象となった企業や、BAC の主要な顧客である縫製、家具製造、食品製造、金属加工などを訪問した結果、多くの零細企業は目標や戦略がなく、財務上も個人と事業の区別がなく、出納帳を作成していないので自社の経営状況も把握できないことが判明した。

従業員が 10 人以上になると、事業主が財務、生産、販売に至るまで一人に行うことはなく、財務、生産などの責任者を別途配置している。部門の責任者は事業主の家族もしくは親戚が担うケースが多い。特に縫製産業がこの例に当てはまる。パームオイル加工産業の場合、パームフルーツ生産農家のための共同生産所に近い形態をとっているものから、

¹ 日本 99.2%(2004)、米国 99.7% (1994)、英国 99.1% (2001)、ドイツ 99.6% (1996)、フランス 99.8% (2003)

規模の大きい設備を有し、倉庫やトラックを持っているところまで経営レベルは様々である。

またシアバターのように事業体ではなくグループで生産活動をしている場合、必ずリーダー（Chairperson）やサブリーダー（Secretary）がおり、最終判断はグループで協議した後、リーダーによって決まる。事業体として会社登録しているグループは少なく、会社組織として成り立っているわけではない。セントラル州の柑橘類については生産農家のグループがあるだけで、製造業を営んでいる企業はごくわずかである。シアバターと柑橘類については、まだ企業形態が成立していないものの、組合・グループ経営など広い意味での経営力の増強が必要である。

(2) 生産技術

地場産業の生産技術のレベルは、零細・小規模企業を中心に述べると、ソフトウェア、ハードウェアともに改善の余地が大きい。TP の経験からいくつか例示する。なお協同組合形式による生産形態は、主として「多くの人力といくつかの道具」によるものであるとイメージした方が理解しやすいであろう。すなわちパームオイル加工の一部を除けば装置産業（自動化設備を備えた産業）とは言えない。

多くの企業が問題にしているのは、設備が古いことである。設備の稼働率も低い。メンテナンスが十分にされていないために故障し、部屋の隅に放置されたままになっていることが多い。縫製、パームオイル加工、ジュース工場でも、使用されないで据え置かれている機械が散見された。また既存設備の生産能力が、原材料調達能力や販売能力と合っていない場合が多い。そして生産ラインの中でも、生産能力のアンバランスが散見される（パームオイルなど）。また設備の情報を得ることが難しく、ジュース加工のための生産設備の情報収集の際には、人から人への紹介により、必要な機械製造者、ディーラーの情報をようやく得るといった状態であった。

もう一つの大きな問題は、生産管理技術の未熟さである。人件費はそれほど高くなくても、生産性が低いためにコストが高くなる（縫製）、原料に対する歩留まりが低いために販売価格に対するコストが高い（パームオイル）などの問題が見られた。また製品品質に関しては縫製のように設備の不足が問題となることもあるが、パームオイルやシアバター

の場合は原料そのものや原料の処理・保管に問題がある。おそらくアグロビジネスのあらゆる分野で同様の問題があると思われる。

(3) 市場開拓

地場産業の大部分を占める農産品加工の場合、国内への広域販売、あるいは輸出の視点に欠けている。パームオイルやシアバターを例にとると、購入者は不特定多数であるが、顧客のほとんどが近隣の人たちであり、競争相手も同じものを同じ値段、同じパッケージで販売しており、製品の差別化に力を入れていない。パームオイルもシアバターも輸出の可能性はあるが、生産者は海外の顧客が要求する品質、販売量、納期についての知識を持っていない。これに対して縫製のように顧客の注文に合わせて製造する形態では、一人一人の顧客が大切であるものの、顧客情報を管理していない。また売り手（ほとんどの場合は、事業主）と顧客との個人的な繋がりによって販売しており、組織的に販売する能力に欠けている。

TP では、市場開拓を目的とするプログラムは選定していない。しかし特に前項(2)のとおり、生産技術向上が直接的に市場開拓に直結する傾向は確認できた。例えば縫製の場合は、デザインや値段、品質による差別化で市場開拓の余地が大きい。一方、パームオイルやシアバターにおいても品質（化学的物性に加えて、味や色）による差別化ができることを TP で確認した。例えば品質改善・均一化されたパームオイルに、バイヤーが興味を示し、ビジネスに結びついた。

(4) 金融支援

ガーナ政府やドナーが提供する融資制度やベンチャーキャピタルおよびリース制度など、金融制度は十分とは言えないまでもそれなりに整備されている。しかし借り手側は、金融手段についての知識に乏しい。また申請するにあたってどのように書類を提出したらよいかわからないため、そこであきらめるケースが多い。返済能力があり、本当に融資を必要としている人をいかに金融手段にアクセスさせるのが課題となっている。

あるケースでは、コンサルタントを雇ってビジネス・プランや財務書類を整えて銀行に申請し融資を得たが、その後、計画が事業の実情に沿っていないため結果的に返済不能に陥った。貸し手側から出された問題は、借り手の融資に対するモラルが低く、また返済計

画がもともと不正確であるため返済が滞ることである。不良債権が増えることによりコストが高くなり、結果的に金利を押し上げている。

一方、各 Rural and Community Bank (RCB) は、地元企業に対する貸出しの強化策を打ち出しつつある。預金額の半分も貸し出しに使われていないのが現状とは言え、貸し出し姿勢の積極化は、地域の活性化にとって追い風である。また前述の MSME プロジェクトでも、新しい中小企業向け融資制度を設ける予定である。

(5) 人材開発

一般的な経営（出納帳の作成や簡単な販売方法）を教えるリソースパーソンはいるものの、設備の最適化や技術的問題の解決、生産管理手法を指導する人材はなかなか見つからない。また存在しても、地理的に遠い、料金が高いなど零細・小規模企業にとってハードルが高い。特に北部州においてリソースパーソンは不足しており、BAC のスタッフや MOFA の農業普及員 (Agricultural Extension Agent) のような公的なリソースパーソンしか存在しない場合が多い。

ガーナでは公的機関で技術教育が行われており、技能工を育成している。TP に関する限り、製造技術者が不足しているということは聞かれなかった。ただし調査団から見ると生産管理を行える中間技術者が少なく、またメンテナンスの知識を持った機械設備を整備できる人材が不足している（縫製およびパームオイル）。パームオイルやシアバターの場合、生産は何代も前から伝統的に行われていたため間違った生産方法が伝承されている場合がある。しかし正しい方法を指導する人材がいなかったために、昔からの生産を続けている。

4つの TP を実施するにあたっては、それぞれプログラムに専門知識を持つコンサルタント、コーディネーター、あるいは大学の協力を得た。それぞれ調査団からの所定の要求を一応満たした。彼らが、今後の地場民間企業等の人材開発分野のビジネス・サポートを担う主役になるべきであるという一つの示唆になるであろう。

(6) ビジネス環境の強化

ビジネス環境は地方に行くほど整備されていない。インフラストラクチャーはもとより、各種のビジネス・サポートが貧弱である。例えば、シアバターは北部が主な産地であるの

にもかかわらず、検査体制が近くに整備されていないため、サンプルをアクラに送って検査をしなければならない。またロジステックのサービスが貧弱であるため、地方の企業が製品を都市に出荷するには時間とコストがかかり、不利な状況にある。

TP の対象業種は、基本的にビジネス・ネットワークが弱い。原材料を供給する側（パームフルーツ、柑橘類、シアナッツ）も組織化されていないか、されていても活動が活発でない。縫製には組合がいくつかあり、研修や共同展示場、事務所を持っているものの、仕事上のネットワークが機能的に働き、相乗効果を生み出すまでには至っていない。調査団は、TP 対象以外の多くの業種でも似たような状況だと推定している。

シアバターでは、コミュニティ単位のグループが存在するが、規模の大きいネットワークになると、NGO もしくはバイヤーが組織する場合を除いて例を見ない。NGO などが組織化のための訓練をしているものの、地理的にも規模的にも限られている。

6.1.3 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/プログラムから構成される。下に行くほど具体的になるが、実施できるものはプロジェクト/プログラム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: 地場産業振興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 (DIPI²)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）となったなどの例がある。

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。地場産業を振興するにあたって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。

² 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。

6.1.3.1 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

政府やドナーが地場産業振興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。

TP においては、4 州の 4 業種における問題点を探り、その一部を解決するために各地でプログラムを実施した。これらプログラム目的（経営力向上、収量向上、投資促進、標準化）は他の業種であっても共通的な課題であるため、それぞれ今後の DIPI を策定する際の参考になるものである。以下、目的別に解説を行った。

(1) 低利用・未利用資源を加工するための工場を誘致する。

セントラル州の柑橘類加工工場事業化計画では、生産のピーク時には大量に廃棄されるオレンジを原料利用することを目的にした。単に加工するだけでなく、加工によって販売の期間を延ばせる、または扱いやすくなり輸送しやすくなるといった利点ができ、販売がし易くなる。ガーナにはオレンジのように生産量は一定量あるが、低利用のままになっている地場資源（パパイヤ、マンゴー、トマト、ピーナッツ等）があり、大規模工場ではなく、経済的最小規模（minimum economic size）の工場のコンセプトを提供することによって、地元の投資家の投資できる範囲になるため、加工工場を設立することが可能になると思われる。その際には原料、マーケット調査、設備の選択、工場の設計、その上のビジネス・プラン作成等のビジネス・サポートが必要となる。

(2) 現状の生産方法を見直して品質を向上させ顧客ニーズに合わせる。

既存の地場産業が近隣市場以外で製品を売ろうとする場合、市場の要求する品質基準という壁があるために販売を断念することがある。ノーザン州のシアバターでは現在の生産方法の見直しによって、顧客の要求に合った品質基準を満たすことが可能であることが判明した。アシャンティ州のパームオイルの場合は、元々は収率向上による生産量の増加を目指していたが、その過程において品質の向上策を実施することができた。品質の向上によりパームオイルは、地元の市場においても販売が容易になったと TP 参加企業から報告されている。このような品質改善のためには、参加してくれる企業との調整、製品検査、生産工程の観察、そして検査と観察の結果から、具体的な改善案の提示と実施などのビジ

ネス・サポートが必要である。また小規模企業が中心の多くの農産品加工業は、このような品質改善を必要としている。

(3) 生産性を上げることによるコスト削減

グレーター・アクラ州の縫製産業に対する TP は、従業員一人当たりの生産量の増加を目指していたのに対して、アシャンティ州のパームオイルの場合は、同じ量の原料からなるべく大量の油を作り出すことが目標であった。このため前者では、オペレーターを管理する管理者・経営者に対する生産性向上のための訓練を提供した。後者は原料の保管・取り扱い、工程での改善が中心となった。TP では改善のためのマニュアル作り、生産現場での指導をビジネス・サポートとして提供した。前者のような人を中心とした生産管理は、ガーナで盛んな木材加工や家具製造に応用でき、後者で採用した手法は、農産品加工のうち、製油などの産業に効果がある。

また TP では扱わなかったが、付加価値を上げる他の方法としては、下記の方法が考えられる。

- 販売地域の拡大（新たな市場開拓）による生産量の拡大
- 製品開発による高付加価値品の生産

このようなプログラムで、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

プログラムの具体的な内容はアクションプランとして後述する。

6.1.3.2 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。

また大学や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

プログラムの具体的な内容はアクションプランとして後述する。

6.1.3.3 戦略 3 : 地場産業振興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、職員的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、ガーナの地場産業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、地場産業活性化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。

これらは 6.1.2 に対応しており、これ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。

表 6.1-1 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

まず地場企業が販売拡大のために、目標とする市場への売り込み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。次に地場産業振興の中で

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。

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 の地場産業振興実施体制の強化

プログラム 3.3 融資を円滑にするためのサービス提供

プログラムの具体的な内容はアクションプランとして後述する。

6.1.3.4 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

プログラムの具体的な内容はアクションプランとして後述する。

6.1.3.5 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

プログラムの具体的な内容はアクションプランとして後述する。

マスタープランの全体の枠組みを図 6.1-1 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。

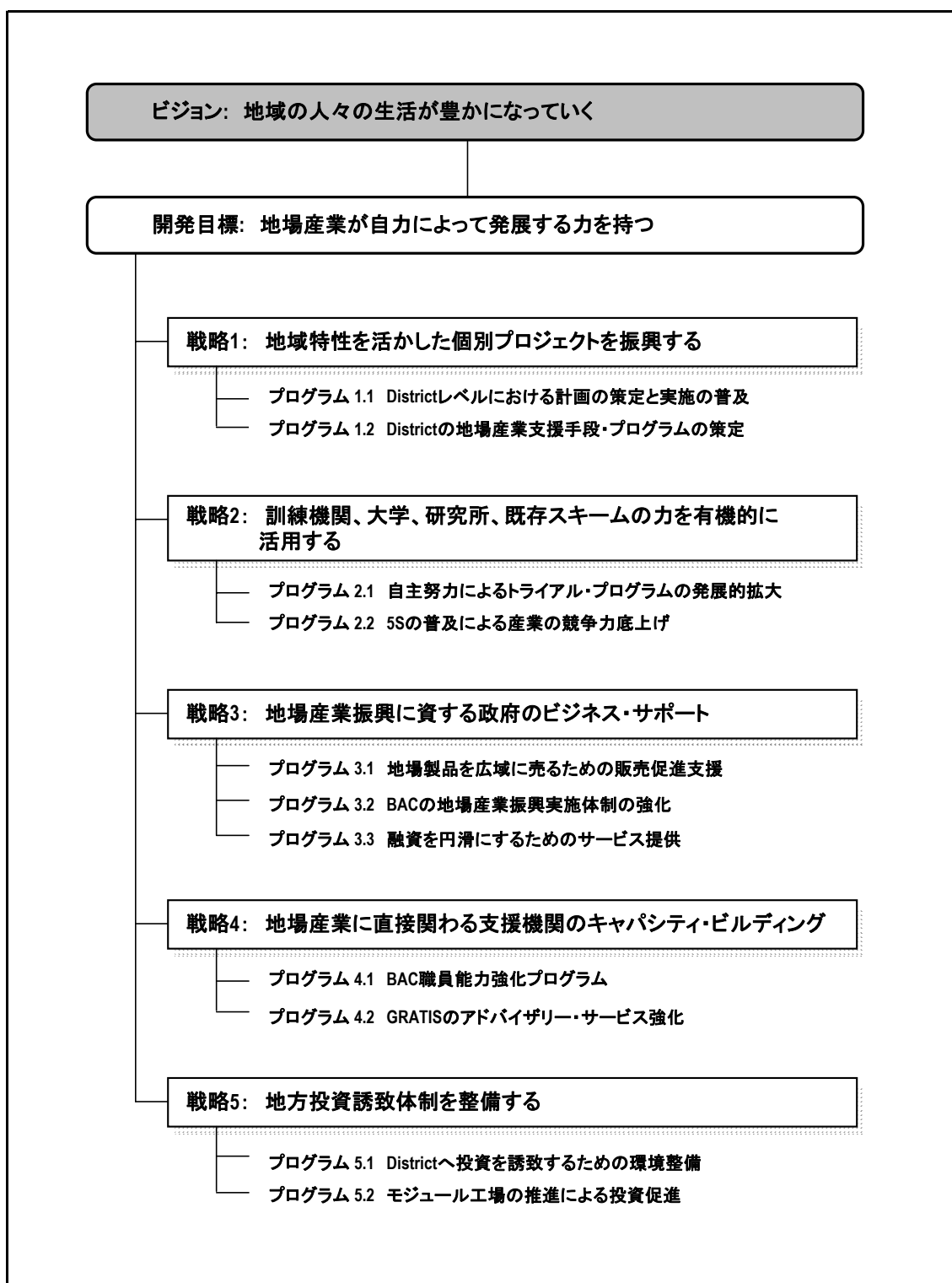


図 6.1-1 ビジネス・サポート・システム・マスタープランの枠組

6.2 全国ビジネス・サポート・システム・アクションプラン

本節では、前節で示した全国ビジネス・サポート・システム・マスタープランの各プログラムの実施計画を、まず戦略別に説明する。プログラムは全部で 11 個ある。ついでそれらのプログラムの実施優先順位と実施計画を提示する。

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

総花的な地場産業振興では一般的な振興策しか出てこない。よりの確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 から一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)も地場産業振興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 で地場産業振興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。

業種の選定後、District では、BAC、DA および業種の代表者を構成員とするワーキングチーム¹をつくり、対象業種の成長に障害となっている問題またはポテンシャルを活かすのに必要な条件を3～5項目²選び、その対策を作成する。この作業には、民間のBDSプロバイダーや大学等の参加を求める。DA が実施可能な支援、BAC の既存支援スキーム、その他既存プログラム（MSME や REPII）などを積極的に活用し、その組み合わせによって、ワーキングチームは、独自の支援策を構築する。

(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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 MOTI/PSD/PSI と NBSSI が業種選定方法、DIPI 策定方法を決定する。
- I-2 MOTI/PSD/PSI と NBSSI が、各 District にプログラムの説明を行う。
- I-3 MOTI/PSD/PSI がモデル地区の公募を行い、MOTI/PSD/PSI、NBSSI、RCC、AGI および関連省庁と選定委員会を作り、州で一つのモデル地区を選定する。

¹ 一つの個別業種が地域によって大幅に異なるようなら、その業種のワーキングチームを複数に分けてもよい。
² 個別業種開発の課題はたくさんあがるより、キーファクターとなる少数に限る。

- II-1 選定されたモデル地区の産業に対して、NBSSI が DA と共にバックグラウンド調査（事業者数、分布、マーケット、その他）を行う。
 - II-2 DA の主催でステークホルダーを集め、先に調査した結果を説明し、現状を認識するための会議（Forum）を行う。
 - II-3 ステークホルダーの中から DIPI 策定委員会を構成し、これに対して NBSSI (BAC) が DIPI 策定の支援を行う。
 - II-4 DA と委員会が DIPI を発表し、各ステークホルダーのコミットメントを確認する。
 - II-5 各自が活動を開始した後、予め決めておいた指標にしたがって DIPI 実行委員会がモニタリングし、定期的に報告する。同委員会が終了時に決められた基準で評価を行う。
-
- III-1 MOTI/PSD/PSI および NBSSI は報告を受け取り、DIPI 策定・実施手順に問題点がないかどうか解析する。
 - III-2 MOTI/PSD/PSI は解析結果から DIPI 策定ガイドを策定する。
 - III-3 NBSSI は DIPI を実施するにあたって必要な訓練マニュアルを策定する。
 - III-4 ガイドおよびマニュアルを使って、MOTI/PSD/PSI および NBSSI が各 DA に普及する。各 DA にモデル地区を見学させる。

(注) なお DIPI 策定までにかかる予算の一部を、特に DA の人材育成にかかる部分を DIP 予算から捻出することを提案する。またモデル地区で計画を作成し実施するまでのプロセスにおいては、十分な経験や知識を持った専門家が必要である。このような専門家がガーナ側に不足しているのであれば、外部からの支援を要請すべきである。

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「地場産業振興に貢献する、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。中央政府で開発すべき理由を以下に挙げる。

- DA が振興したい対象業種は、農産品加工に集中している。このため業種ごとの課題が抽出しやすく、集中して開発したほうが効率的である。
- DA レベルでは、品質改善や生産性向上の手段を自ら開発するのは難しい。

- DA レベルでは、マニュアルなどが用意されれば自分たちで実施できるものと、支援機関もしくは専門家が直接たずさわらねばならない場合がある。後者の場合、TOT で専門家の育成をする必要があり、一箇所でまとめて育成するほうが効率が良い。

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。

District における優先業種を質問票で聞いたところ、93 の District から回答を得た。一番多いのが、食用油製造で全体の 37%を占めている。またその他食品、果物加工も多い。このことから、農産品加工に優先業種が集中していることが裏づけられた。

表 6.2-1 District の優先業種

Unit: No. of response

() No. of district	Fruit processing	Edible oil processing	Other food processing	Textile and Garments	Wood processing	Furniture	Metal working	Others	Total
Central (9)	6	4	2	2	3	1	0	2	20
Eastern (13)	6	5	3	1	4	1	1	6	27
G. Accra (4)	0	0	2	0	0	0	0	2	4
Volta (13)	4	0	6	1	1	1	0	3	16
Western (7)	0	4	2	1	0	1	0	2	10
Ashanti (9)	3	6	3	1	2	3	1	1	20
Brong Ahafo(15)	4	4	6	0	5	1	2	5	27
Northern (7)	0	4	1	2	0	0	0	4	11
Upper East (5)	2	2	2	4	1	0	2	0	13
Upper West(5)	1	4	0	1	0	0	0	1	7
Unknown(4)	3	1	3	0	4	0	2	1	14
Total (93)	29	34	30	13	20	8	8	27	169

Note: multiple answer

出所：調査団

なお業種選択のクライテリアとしては、以下の要素が考えられる。

市場性：	現在の市場、将来見込める国内外市場、競争力、外貨獲得可能性
原材料：	現在、将来の生産量、流通量、質
地域経済へのインパクト：	企業数、従事者数（Agro Business であれば、原材料生産者を含める）、生産額、付加価値額
産業に属している企業の意欲：	組合の組織度、活動実績

また手法・プログラムの選択基準としては、以下項目が考えられる。

- 現地（州、District）の関係者が理解し、使用できるようなもの。
- 開発の時間や予算に無理がなく、タイムリーに完成できるもの。
- 中心となる問題解決に資するもので、インパクトが大きいもの。
- どの地域でも再現が可能なもの。
- 既存の設備や人材を活用できるもの。

上記のデータが不足していることも想定されるので、その場合は選択された業種について、どのような手法・プログラムが可能かを調べる背景調査が必要になる。

(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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 MOTI/PSD/PSI 内で担当者を決め、クライテリアを決めて特定業種を選択する。
- I-2 特定業種を振興したいと思っている District をモデル地区として優先的に選ぶ。
- I-3 モデル地区の産業界、関係業者を集めて、特定業種のニーズや問題点を探る。

- II-1 MOFA や大学、その他研究開発機関、海外でニーズ・問題点を解決する研究がなされているかどうか調べる。あればそれを研究のベースとする。もしくは現地化を図る。
- II-2 TOR を策定し、大学、研究機関、コンサルタントに研究を委託する。

- III-1 研究の結果を、その特定業種を振興したいと思っているモデル District で試行する。
- III-2 試行した結果をもとに有効性を確かめた後に、マニュアル化する。

できれば I-3 から II-1 は、特定業種に関してすでに経験を持った専門家が行うことが成功への鍵である。III-1 と III-2 のモニタリングも特定業種の専門家でないと難しいと思われる。一人の専門家が一つのプログラムを担当する必要はなく、たとえば食品加工の専門家であれば、複数のプログラムを担当できる。

(注) 何もない状態から開発するのではなく、国内外ですでに実施された類似の研究開発結果を積極的に利用する。たとえば大学や研究機関、また農産物がベースであれば MOFA の Research-Extension-Linkage-Committee にある既存の情報、開発された技術を利用する。またすでに諸外国で開発済みの手法、技術をベースに現地化を試みるといった、現実的なアプローチが必要である。TP で実施した開発方法も参考になる。

予算は、TSSP の枠組みの Sectoral Development³の中で拠出すべきものであるが、現在の計画では研究開発費が計上されていない。一方、新工業政策では” Innovation, research and development” が、重要項目に挙げられていることから、予算策定の根拠になると思われる。

³ TSSP “Production Capacity Component”の中で、農産物加工と ICT の競争力強化を目的としたスキームが策定される計画である。

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、対象業種別ビジネス・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

国内外市場で一定のシェアを確保する。

2) プログラムの目標⁴

海外製品と対抗できる品質・生産コストを獲得する。

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。

⁴ 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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 業界団体によって使用設備で品質が決まる穴縫りなどの、近代設備の共同利用の促進を図る。
- I-2 国際競争力向上のために近代設備導入を促進するように MOTI/PSD/PSI が支援する。
- I-3 各企業で品質の良否を判断する基準を作業者に教え指導する
- I-4 業界団体と訓練機関と共同してアタッチメントの企業への導入を支援する。

- II-1 MOTI/PSD/PSI が業界団体を通じて成功事例紹介などの情報提供することにより、分業の成功事例の水平展開を図る。
- II-2 研修機関による管理技術セミナー実施することにより、管理技術・知識を普及する。
- II-3 PSI 研修センターおよびポリテクニクが分業を支える工業パターン知識・事例を紹介する。
- II-4 PSI 研修センターの作業員養成での能率的な作業法の教育を導入(動作分析の基礎)する。

- III-1 研修機関によるセミナー開催によって、対象企業担当者へ工業パターン技術の紹介および普及をする。
- III-2 TGTC/ポリテクニクにおいて、CAD 活用など工業パターン技術専門家(海外含む)を招聘し、工業パターン技術を導入する。ガーナ人トレーナーを養成する。
- III-3 ポリテクニクなどで、スーパーバイザー養成の生産管理技術セミナーを実施する。
- III-4 研修機関などが、品質管理セミナーを行う。
- III-5 業界団体および MOTI/PSD/PSI が主催して、マシン保全の講習会開催(工場のメカニックの養成)、アタッチメントの研究および製造講習会をポリテクニクで行う。
- III-6 MDPI など研修機関が 5S 導入・普及セミナーを実施する。

(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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 BACが中心となってTPで作成した改善のための小冊子を配布し、情報を広め、生産方法の改善に興味を持たせる。次にワークショップを行い、零細生産者に改善の実施を促す。
- I-2 さらにアドバイスが必要な生産者に対しては、BACを通じてリソースパーソンによる現場でのコンサルティングを実施する。
- I-3 BACが改善を行った生産者を集めて勉強会を開き、互いに学ぶことにより、さらなる改善につとめる。またグループ意識を醸成する。

- II-1 多くの生産者がリファイナリーへの販売を希望している地区を選び、モデル地区とし販売のためのネットワークを設立する。リファイナリーと交渉して販売するための条件（品質、最小ロット、価格等）を設定する。DAもしくはBACが、交渉の仲介を行う。
- II-2 生産者グループとリファイナリーの間にとって調整する第三者（エージェント）を選出し、両者が了解のもとで販売の方法、品質の確認方法などを取り決める。また生産者間でリファイナリーへの販売料金の中から、決められたパーセントをプールしておく取り決めを行い、エージェントへの支払いやその他共同事業の資金とする。
- II-3 上記の取り決めにしたがって、選出されたエージェントがオイルの品質や製造工程をチェックする。また条件を満たせない生産者のためにガイダンスや外部の支援を要請する。

- III-1 上記のモデル地区でのネットワークの運用が順調であれば、モデル地区外のDAが適用を行う。

III-2 生産者が BAC を通じて、KNUST や GRATIS などに協力を仰ぎ、生産量が増加するようにボトルネックとなる設備の更新、必要であれば全面的な設備更新⁵を行う。

III-3 MOFA は、原料であるパームフルーツ生産者（農民）に働きかけ、フルーツの生産量を増やすために栽培方法の見直しによって耕地面積当たりの生産量の増加を促す。

(3) シアバター産業 輸出グレードシアバターの量産

1) 上位目標

北部州からのシアバターの販売を増加させる。

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。

4) 成果に至るまでの活動

I-1 MOTI/PSD/PSI および DA が NGO を作るために、バイヤーと生産者を集めて基本的なスキーム（目標とする生産量、訓練および生産期間、役割分担など）を作る。

I-2 MOTI/PSD/PSI もしくは DA がさらに宣伝して、NGO が活動するために必要な数の協力バイヤーと生産者を集める。

I-3 必要な数が集まったところで NGO を設立し、詳細なスキームを策定する。

II-1 NGO は訓練所を開設する。

⁵ 月 5 トン生産で、1 トン 500 ドルとすると 2500 ドルの売り上げ、一方設備は一式 5,000 ドルから 10,000 ドルで、仮に TP で示したように 80%生産量が増加して販売できれば 2000 ドル売り上げが増えるので、投資金額は回収できる。

- II-2 NGO は、品質を高めるための教育方法や管理に必要な知識を設定する。もしくはリソースパースンを探す。最初は教育の場所は新しく建設しないで、既存の公共施設もしくは相手先で訓練を行う。
- II-3 NGO は、品質を高めるために必要な器具（計量器、乾燥設備、roaster 等）を生産者が安価で購入できるように準備する。

- III-1 NGO は、さらに賛同するバイヤーや生産者を応募する。
- III-2 必要があれば他の主要生産地にサブステーションを設ける、もしくは第三機関に委託する。
- III-3 他のサービス、バイヤーや生産者にとって必要になる情報を集め、生産者に伝達する。

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。

ガーナでは、縫製や木製家具は製造業就労人口の約 3 割を占め、各州に分散して存在しているため、ガーナの経済にとって重要な産業である。また労働集約型でもあるため、雇用機会の創出に大きな役割を果たすことが期待される。しかしそのほとんどの企業は、日本やその他の国の工場と比較したとき、ヒト・モノ・カネのムダが至るところに散見され、品質的にも問題があるものが多い。

企業経営者は、販売拡大や輸出の意欲は強いが、市場へのアクセスに困難を感じている。それは市場情報が制約されているという以前に、競争のポイントとなる製品の品質、価格、納期、生産能力、顧客満足が不十分であるため、競争力に劣るからである。しかし零細・小企業においては、能力的に ISO9000 のような管理方式の導入は難しい。つまりガーナの企業が競争力を増すためには、導入が簡単であり費用をかけないで生産性を改善させる必要がある。

「モノづくりの基本⁶」となるものの一つに 5S がある。5S を徹底すると、作業場所にゆとりが生まれ、それによって効率的な生産ラインを組立てられる。その結果、生産性があがり、納期を短縮できることが多い。また品質意識が生まれ品質向上につながる。その結果、品質で競争力が向上することを、TP で実施した工場の改善事例で確かめられた。さらに改善意欲が出てくるという効果もあった。したがって、5S の普及を図ることは、縫製や木製家具製造等の地場産業において「モノづくりの基本」を徹底させる近道であり、その必要性は高い。

5S は導入時に多くの費用がかからず、零細・小企業が大半を占める地場産業において、実施することが容易である。さらに非効率的なレイアウトを持った工場が多いガーナにおいて、5S の導入による生産性の向上効果は比較的短期間のうちに現れる。TP に参加した MDPI も、実施機関として 5S の普及に対して前向きであり、継続性が期待できる。

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おう。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。

⁶ ここでは価格、品質、納期、サービスの面で顧客の満足を得るための製造業の活動・努力と定義する。

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。

4) 成果に至るまでの活動

I-1. モデルリージョナルに 5S 普及のための事務局を、当面、MDPI に置く。

I-2. MDPI は、まず省 (MOTI/PSD/PSI もしくは MOMYE) に対してデモンストレーションを行い、有用性を認めてもらい、活動費の確保を行う。

I-3. モデル州としてグレーター・アクラ、特定業種として縫製産業を選ぶ。

I-4. MDPI は、5S 普及のためのインストラクション・マニュアルを作成する。

I-5. MDPI は、20 社を目標に縫製産業で 5S を普及させる対象企業を選定する。

I-6. MDPI は、20 社を対象に 5S 訓練(無料)を実施する。

I-7. MDPI は、5S 実施の進行度合いを企業訪問して調べ、その普及手法/成果を評価する。

I-8. 事務局/MDPI は、5S 普及マニュアルの改訂、セミナー実施方法の見直し等を行う。

I-9. 対象企業の中から成果のあがった企業数社をモデルに 5S 普及のためのビデオを制作する (当ビデオはセミナーに使用する)。

II-1. I で設立した事務局を母体に、2 年目に全国レベルで 5S を普及させるための事務局を設立する。

II-2. 5S 普及のインストラクター養成コースを MDPI につくり、少なくとも 10 名 (各州に 1 名) を NBSSI/BAC または民間から選抜し養成する。当インストラクターは、5S 普及事務局の認定資格とする。

II-3. 州ごとに事務局支部は、5S のイントロダクションセミナーを開催する。単独で行うのではなく、現在のすでに実施しているマネージメント訓練の一部として取り入れ、経営者に 5S の重要性を自覚させる。

II-4. 5S インストラクターは州単位で、希望する企業に対して 5S の普及研修を行い、企業内部で 5S を推進できる人材を養成する。

II-5. MDPI は中堅・大企業において普及を推進する (有料)。また輸出企業に対しても GEPC の開催する輸出振興セミナー等を通して 5S の導入を進める。

III-1. インストラクターは 5S を実施している企業の実施をチェックし、評価と改善指導をする。

- III-2. 5S 普及事務局は、5S 実施の評価が一定水準に達している企業を集めて、毎年 5S 大会を開催する。（最初は企業を招待するのは難しいので、書類審査のみ）5S の評価をした企業の中から、ベスト・リージョナル賞、さらにその中からベスト・ガーナ賞を選び、表彰を行う。
- III-3. 5S が盛んになれば、普及事務局は地方大会や勉強会を計画する。また成功例を集めて出版する。

(注) 5S の普及には MDPI が意欲を見せており、すでに大企業においてコンサルティングを始めている。一方、TSSP においては生産性向上策として ISO をベースとした品質管理システムを中小企業に導入する動きがある。しかし製造業の 98% を占める零細・小規模企業には ISO ベースの品質管理は難しい。また 5S がベースになれば、どのような管理システムを導入したとしても大きな効果は見込めない。すなわち 5S を生産性向上の導入部分として認識すべきであり、今後の普及を進めることが重要である。

<<5S について>>

以下の日本語の最初の 5 文字をとったもので次のように定義される。

- Seiri: Organization
要るものと要らないものにハッキリと分け、要らないものを捨てること。
- Seiton: Neatness
要るものを使いやすいようにきちんと置き、だれでもわかりやすいように表示すること。
- Seisou: Cleaning
常に掃除をし、きれいにすること
- Seiketsu: Standardization
整理・整頓・清掃の 3S を維持すること
- Shitsuke: Discipline
決められたことを、正しく守る習慣をつけること

5S の効果は、1)探す時間がなくなることにより、仕事の時間を短縮できる、2)要らないものがなくなるので、足りないものが明確となり問題が表面化する、3)必要なものを確実に使うことができるので間違いが少なくなり、不良が減る、4)機械の掃除と共に保全業務

もすることにより、機械の故障が少なくなり稼働率が上がる、5)作業がはかどることにより、納期を守ることができる、6)通路が確保され、作業場と区別され、作業スペースも確保されることにより現場の安全性が高まるなどがある。

戦略3： 地場産業振興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。

今まで、海外への輸出は GEPC などが中心となって販売促進活動を行ってきた。しかし地場産業の中には輸出に向かないものも多く、国内の流通もどちらかという流通業者まかせであった。国内市場が限られているので、促進する意味が小さいということもあった。

しかし、近年の生活の多様化、特に都市部における消費の高まりによって、国内市場も無視できない存在になりつつある。また地方であっても、情報や人の移動によって、昔にはなかったニーズも生まれている。このようなことから、国内で市場を開拓していくことはそれほど無理ではないと思われる。実際、北部州のシアバターと他州の野菜をバーターした例や、アシャンティ州のパームオイルを北部の州にある DA が購入したという例がある。ただしこれらは偶然、もしくは個人や一機関の努力でなされたものであって、組織的に行われたわけではない。

本来は、民間企業が自ら市場へ出向いて、自社製品の市場を開拓するのが普通である。また政府や政府機関には、企業に替わってマーケティングをやるだけの能力はない。しかし、政府が販売促進を支援することは可能と思われる。TSSP において、MOTI/PSD/PSI がガーナ産製品の販売促進を計画している。ここには中小企業に対する訓練やパッケージ

の改良、製品開発が含まれており、さらにはウェブサイトベースのギャラリーや、展示場所を主要都市やホテルに置くことが検討されている。

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わからず、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つくり、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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 DA がその地区で生産している産品をリストアップする。商品の値段や生産量を調査する。
- I-2 DA がその地区での需要が多く、他の地区からも購入している産品をリストアップする。最初は公共機関、学校などで購入されている産品（給食、家具など）が中心となる。購入量と値段の情報が重要となる。
- I-3 各 District の（売りと買い）の情報を MOTI/PSD/PSI（州事務所）がまとめる。（最初は1年ごとで、うまく行けば四半期ごとくらいに頻度を増やしていく）
- II-1 MOTI/PSD/PSI を通して他の州へ情報を伝える。

- II-2 受け取った情報をもとに、MOTI/PSD/PSIが中心となって需要と供給にある District間を結びつける。
- II-3 District間、もしくは生産者と購買者間で条件（量、価格、納期、輸送手段など）を設定する。供給と支払いはお互いの DA が保障する。

- III-1 取引が 1 回で終わるようであれば、MOTI/PSD/PSI と DA がその理由を聞き、生産者に伝え対策を講じる。毎回、相手の評価を聞く。
- III-2 MOTI/PSD/PSI と DA が生産者の代表をアクラやクマシの市場もしくは購買者のところに連れて行き、相手の要望を探る。（スタディ・ツアー）
- III-3 MOTI/PSD/PSI / DA が直売所、ホテル、みやげ物やなどで売れるように打診する。
- III-4 MOTI/PSD/PSI / DA が共通のパッケージやブランドなどをつくる。（Option）

プログラム 3.2 BAC の地場産業振興実施体制の強化

(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、地場産業振興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ことがこのプログラムの狙いである。

NBSSI/BAC は、ガーナで唯一の全国ネットワークを持つ零細・小企業支援機関である。このため、開発パートナーからも注目され期待されている。しかし急激に BAC の職員を増やしたために、職員によっては経験不足、知識不足の面があるのは否めない。また待遇面から、職員が他の仕事に移ってしまうといった問題もある。

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、企業のニーズがわからなければ、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、競合環境などがわ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(3.3.2 参照)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、そのためには特にビジネス・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) 地場産業振興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。

多くの BAC 職員はまだ若く、経験不足である。それを補うためには、ベテラン職員による新規職員に対する On the Job Training や BAC 職員による共同の勉強会を行う。また顧客である零細・小企業の信頼を勝ち取るには、彼らの役に立つような知識や分析ツールを BAC 職員が備える必要がある。

TSSPの一環として、2007年11月現在、NBSSIの再組織化が進行中である。このプログラムは、BAC職員能力強化プログラムと合わせて地場産業振興におけるBACの方向性を示しており、再組織化計画に資することも目的としている。なお融資アクセスについてはBAC職員だけでは、難しい面があるため次の項で改めて支援方法を示した。

(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BAC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の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。

4) 成果に至る活動

- I-1 NBSSIがBAC用のニーズ・アセスメントガイド・教材を策定する。
- I-2 BACが一定期間、ニーズ・アセスメントの訓練を受けた後、ニーズ・アセスメントを実地で体験できるように、ベテランBACの下、訓練期間を設ける。
- I-3 NBSSI本部でアセスメントの結果を評価し、その結果によって研修を計画・実施する。
- II-1 NBSSIが今までに作成されたビジネス・プランを収集して、問題点などを分析した後、それを踏まえたマニュアルを作成する。特に民間銀行の視点から何が問題かを明確にして、マニュアルに反映する。
- II-2 NBSSIが基本的な財務知識のマニュアルの作成し、州ごとにBACのための研修会を実施する。

- II-3 未払いが続いている企業に対して、どのようにしたら減らすことができるか、どのような支援ができるか、BAC が集まって討議する。
- II-4 NBSSI（州事務所）が中心に創業者セミナーを実施する。BAC 職員および外部コンサルタントが講師となる。（たとえば、大学向け、インフォーマルセクター向けセミナー等）
- III-1 NBSSI が業種ごとのマニュアルを作成する。マニュアルの内容は、1)業種の特徴、2)業界動向、3)需給動向、4)将来の課題と展望、5)必要な業務知識、6)アセスメントのポイントなどが含まれる。
- III-2 NBSSI は BAC に対して企業が自主的に作業を改善できるように、5S や小集団活動のやり方を学習させ、対象業種の企業を指導させる。
- III-3 BAC は協同組合や同業者協会などのニーズ・アセスメント⁷を行う。
- III-4 ニーズ・アセスメントの結果から、BAC が DA および外部機関と協力して、支援できる技術支援や研修計画が含まれた地場産業振興計画の策定を支援する。

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。このことは、BDS 需要調査（Annex 3）の Financial Assistance の項をみても中小企業が比較的融資を受けていることからわかる。一方で依然として融資が中小企業振興の障害となっている理由として、以下の要因が挙げられる。

⁷ ここでは個々の企業の問題点とともに、生産企業、サプライヤー、バイヤーなどの関係が調査の対象となる。ビジネス環境やビジネスがどのように行われているか、これらの企業群をサポートする機関などについて分析を行う。

借手

- 相談する前にイメージであきらめてしまう。
- 担保、金利などの条件が高い。
- 書類作成などが難しい。財務的な知識が足りない。

貸手

- 堅実なビジネス・プランが提示されないので審査が難しい。
- 返済にかかるモラルが低いために消極的。
- 預金などの過去の実績がない。

また構造的な問題としては、設備資金に必要な長期借入のニーズに対応した融資スキームが少ないことや、支店の偏在があることなどが挙げられる。そのような状況の中、Rural and Community Bank(RCB)は、地域金融機関として域内の情報を多く持っている。集めた情報をもとに審査し、信用リスクを評価したうえでリスクを反映した金利・期間で資金を出している。地域振興という点に重点を置くなら、個別企業に対する支援にとどまらず、広く地域の活性化へとつなげていくことが RCB に期待される。こうした意味では、たとえば戦略的に地域における経済的な波及効果の大きい業種に対して、経営資源を集中し RCB が行政などと共に地域一体となって取り組む必要がある。

RCB では、ガーナで伝統的な日掛け預金 (SUSU) の取り込みと共に、グループ組成によるマイクロファイナンスに注力している。グループメンバーは連帯責任を負うが、銀行側のアドバイスを得たり、お互いが助け合っているいろいろな知恵が生まれたり、あるいは地域の支援を得て、生きたお金が使われるようになるという前向きな発想が含まれている。また、物的担保に依存しなくても、地域の信頼でお金が回るという仕組みは重要で、この点からも RCB が推進するマイクロファイナンスに注目したい。そして地域に何が必要かということから考え、地域と共にプログラムを RCB が考える必要がある。

地域金融の要であり、地域開発になくてはならないアクターである RCB と、地域開発の旗振り役である DA/BAC との連携を、制度的なものとして強化する必要がある。DA/BAC は RCB を、地場産業振興を構成するアクターの一つとして位置づけ、積極的にその役割を引き出すことが求められている。そのためには District の計画策定会議に RCB が、メンバーとしてかかわることが重要である。RCB では会議で得た情報を融資活動に生かすことが可能となる。

ここ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できるのかを論じる。

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。

4) 成果に至るまでの活動⁸

- I-1 NBSSI がそれぞれの地域で利用可能な融資スキーム情報を集め、どのような書類が必要かを把握する。RCB も情報を提供する。
- I-2 NBSSI がそれぞれの RCB と提携して、融資促進のための活動を設定する。
- I-3 DA が RCB と共催で融資セミナーを行う。
- I-4 借入れをできる条件を整えるために、1) 事業者登録を進める（DA）、2) 金融機関の利用促進の広報（RCB など）、3) 必要最低限の財務諸表の作成（BAC）を進める。

⁸ この活動には、すでに NBSSI/BAC が既存の活動としているものが多い。

- II-1 BAC は、融資を受けたい人のカウンセリングを行う。条件が揃っていれば、金融機関を紹介する。
- II-2 BAC は、ビジネス・プランを作成するのを支援する。申請にかかる書類作成を支援する。
- II-3 可能であれば、融資実行までのつなぎ資金を金融機関と協力して DA が貸し出す。

- III-1 BAC は資金が調達できたために、どのような成果があったかを記録する。
- III-2 その後、返済が行われているかどうかモニタリングする。
- III-3 DA は各金融機関から資料を提出してもらい、地元で融資残高が増えているかをモニタリングする。

(注) 現在でも、BAC は NBSSI が持っている融資スキームの申請の支援を行っている。このため、他の銀行へ同様のサービスを提供することは可能である。しかし、NBSSI のスキームに対して無料のサービスであっても、他の銀行向けの場合は手数料を徴収することで、BAC が真剣にならざるを得ない。その場合、零細・小企業からは徴収が難しいので、融資先の RCB 等の金融機関から手数料が徴収できるように、予め NBSSI と金融機関の間で取り決めをする必要がある。

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 単位での地場産業に貢献することを狙いとしている。

現在、BAC 職員は事務所を訪問する企業からニーズを聞くことにより、ニーズに適したセミナーを企画・幹旋し、既存のデータベースの中から企業支援のできるリソースパーソンの紹介をするファシリテーターとしての役割が期待されている。このファシリテーターとしての能力を高めるために、本調査の一環として訓練を実施した。しかしこれだけでは十分でなく、またすべての BAC 職員が当該訓練の対象でなかったことから、さらな

る訓練が必要であることが判明した。一方、彼らの学習意欲の高さや潜在的な能力の高さからみて、基本的な経営技術やコンサルティング技術を身につけ、それを活用する実現可能性は高いと判断した。このような技術を身につけることによって、経営の問題をよりの確に把握することができ、ファシリテーターとしての能力も高まることが期待できる。

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。

〈研修科目／留意点〉

- BAC職員に必要な経営基礎技術とコンサルティング技術を、地場産業振興の点およびBAC職員へのアンケートから抽出して研修科目を決めた。
- 必須科目は、BAC職員が地場産業振興で、BDSファシリテーターとしての役割を果たすために必要な基本的経営管理技術からなる。
- 専門科目はより高度な経営管理技術からなり、これを履修し一定の成績を修めればNBSSIでの専門家として、他のBAC職員およびBDSプロバイダー向けのインストラクターとなる。専門科目を受講できる者は、BAC職員については次の三つの条件を満たしている者とする。
 - 必須科目を修了したBAC職員であること
 - NBSSIの責任者から推薦のあること
 - それまでの勤務成績が良好であること

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 6.2-2 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。					
				必須	60時間
				専門	90時間
				合計	150時間

一度に一ヶ所に集めて研修をすることは、費用その他の理由で困難であることが予想されるため、3カ年計画で研修を進める。当表は必須科目について2州ごとにまとめて研修を行うことを前提としている。問題は、集合研修は費用がかかり、また州ごとに研修をするとその期間の顧客への対応ができなくなることである。また新たに入るBAC職員に対し、継続して同様な研修を実施することは困難が予想される。このため代替案として、座学で行う研修内容を、遠隔教育で学ばせることを考慮する。また実習は短期のスクーリングで履修させる。遠隔教育のシステムは必須科目を優先して作成する。

NBSSIの専門家育成は、費用や効率性の観点から、MDPIもしくは大学など外部の研修施設・機関を利用すべきである。過去にはNBSSIの職員がMDPIで訓練を受けた実績があり、両機関で条件などを定め、予算が確保できれば、早い時期に実施することが可能である。ドナーが提供する様々な訓練もあり、これをNBSSIの専門家育成計画と合わせて

積極的に利用する。また専門家となった BAC 職員に対しては、転職を少なくするために年間に義務として実施しなければならないコンサルティング件数や講師時間を予め設定することが必要と思われる。

このプログラムは、NBSSI 本部が中心になって実施すべきだが、現在のキャパシティでは主に人材不足のため難しい。このため外部からの専門家を招聘して、教材、カリキュラムの作成、教師の訓練などを行うべきである。いずれにしる訓練・教育の部門の拡充が必要であろう。また将来は NBSSI の建物の中に BAC 職員が学ぶ研修のためのミニ図書館を持ち、現在は分散している書籍を集め、Video などのマルチメディア教材も備えていくことも考慮する。

(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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 必須科目について、NBSSI、MDPI、大学やリソースパーソンの中から、インストラクターとしての経験と能力のある人を人選する。
- I-2 外部から派遣される研修策定の専門家と 1)で選抜されたリソースパーソンで、研修スケルトンや研修資料を作成する。
- I-3 各テーマについて BAC 職員から 5～7 名を選び、専門家とリソースパーソンがトライアルセミナーを行い、受講生からアンケートをとる。
- I-4 トライアルセミナーの評価を踏まえて、研修スケルトンと研修資料の改訂を行う。

- II-1 必須科目研修は、NBSSI の職員が講師となるのが望ましいが、困難な場合は 1-1 のリソースパーソンが講師となる。
- II-2 BAC 全員が研修を受講する。
- II-3 各州の NBSSI 職員は BAC が習得した技術を応用しているか、実績で査定する。

研修実施計画

	1st year				2nd year				3rd year			
	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4
必須科目	■	■	■	■	■				■			

- III-1 NBSSI/BAC 職員の中から、専門科目を履修する者を選抜する。少なくとも監督者の推薦と条件を守れる職員を選抜する。
- III-2 選抜された職員は、決められた方法、場所で研修を受ける。
- III-3 監督者は研修を受けた職員が、義務としての活動を実施しているかどうかを管理する。

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。

3章で説明したように GRATIS は、主にトレーニングおよび生産設備を供給することによって地場産業の発展に寄与している。現在、GRATIS の生産設備を購入した企業へのアフターサービスは行っているが、それ以外の企業に出向いてサービスを提供することはほとんどない。

一方、地場産業にあっては、機械設備の保守に問題があり、故障したまま放置されている機械が多い。これらは機械そのものの問題（構造上の欠陥や耐久度）から故障したものもあるが、多くの場合、ユーザーの保守管理に対する知識の不足から、防げたはずの故障・事故が起きている。このような故障は、生産性を下げコストを押し上げるだけでなく、納期に間に合わなくなることにより顧客の信頼を失う結果となる。

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みることで、また顧客の細かい要求を知ることになり、既存の GRATIS 製品の改良や新製品開発につながる。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。

訪問する企業は、District が振興しようとしている産業、もしくは政府が決める戦略的セクターに属する企業を想定している。GRATIS の巡回訪問は、DA/BAC の協力・協調のもと実施すれば相乗効果が期待できる。たとえば GRATIS が保守を担当し、BAC が 5S を地場企業に指導すれば、企業に対する改善効果が高い。また GRATIS から訪問する担当者は、設備のメンテナンスについての相談ができるように、保守管理についての知識を持つ必要がある。巡回訪問によって得られた情報は、Tema にある GRATIS 本部に集め、そこから MOTI/PSD/PSI と Retooling の候補企業を選択する。

企業訪問する人材としては、各センターの販売および訓練マネージャーと RTF マネージャーを想定している。ただし、現状では企業を指導するだけの十分な知識がないと思われるので、メンテナンスや生産管理についての訓練を実施する必要がある。これらのコースはすでに MDPI などでも実施されているので、これら既存のコースをもとに地場企業のニーズにあった教育コースを設定する。

(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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 GRATIS と MOTI/PSD/PSI の間で Retooling に関する基本的な合意（Retooling の対象となる条件や役割分担を含む）がなされる。
- I-2 GRATIS は、各 RTTC から巡回相談する担当を選抜し、保守に関する教育を行う。
- I-3 GRATIS は、各モデル District で行われる地場振興計画策定に参加し、GRATIS ができることを見出す。

- II-1 GRATIS は、対象となる業種に組合、団体があれば、巡回相談に関する合意を取り付ける。
- II-2 DA や BAC と相談をして、巡回の手順やスケジュールを決める。
- II-3 巡回活動を始めて、地場企業の技術的ニーズを収集すると同時に保守管理に関する基礎的な知識を広める。

- III-1 収集した技術ニーズは Tema に一旦集めて分析をして、この中から Retooling の条件に合うものを MOTI/PSD/PSI に送る。また GRATIS が生産設備の改善や新しい開発のニーズにつなげる。
- III-2 Retooling の必要性が認められれば、MOTI/PSD/PSI が実行のための TOR を策定する。
- III-3 TOR に沿って、Retooling を実施する。条件が合致すれば GRATIS も Retooling 事業に参画する。

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、投資が来るのを待つ DA の姿勢を、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。

DA での投資誘致は、どちらかという投資手続きの円滑化に力がいれられていた。日本の地方自治体の場合、工場団地を整備して、そこに入居する企業を誘致するという形をとることが多いが、DA の予算規模では、遊休地や使用されていない家屋の貸し出しはありえるものの、工場団地の整備は難しい。しかしほとんどの投資がグレーター・アクラ州に集中している現状から、地方に投資を呼び込むためには、それなりの誘致活動をする必要がある。

セントラル州の TP では、柑橘類の加工工場設立にかかる事業化計画を策定した。このような具体的な案件に対して、DA は大きな関心を表し、また自分たちで誘致活動をする意欲を見せた。つまり、具体的な案件があれば DA も活動しやすいものの、自ら案件をつくるのは難しい。しかし、District の振興計画策定の中で、どのような投資が、将来必要かが明確になれば、行動が起こしやすい。

たしかに原料の調達やマーケットの有無は大切であるが、それだけで投資が誘致できるわけではない。ほとんどの企業がコストの高いアクラに投資している理由（件数ベースで全体の 83%がグレーター・アクラ州に投資している）は、それだけ首都圏と地方との投資環境の格差があるためである。

一方で、アクラ首都圏での諸コストは上昇し、また環境問題や事業の拡張から移転を望む企業も少なくない。また近年の道路事情の改善で、地方から首都圏へのアクセスは良くなりつつある。このような中、各 DA が自分たちの地区の優位性と投資家の要求（インフラストラクチャー、原料、マーケット、人件費）などを理解することが、投資誘致の第一ステップとなる。

したがって、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、どちらかといえば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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 関連省庁（GIPC⁹、RCC、MOTI/PSD/PSI、NBSSI、MOFA、AGI 等）によるプロジェクトチームを設立する。目標として期間と投資件数を設定する。
- I-2 プロジェクトチームが誘致活動を開始する。
活動としては、マスコミを使った広報、アクラ・クマシでの投資セミナー、セントラルの候補地へのビジネスツアーがある。
- I-3 予算は、MOTI/ PSD/PSI か、GIPC の支援を受ける。DA との調整や共同活動を実施する。またプロジェクトチームに活動をするための人材が不足していれば、成功報酬ベースでコンサルタントに実際の活動を委託することも検討する

⁹ 現在 GIPC は、各州に事務所を持たないが、地方への投資振興のためのスタッフの配置や工業団地の設立を計画中である。

- I-4 プロジェクトチームは、問い合わせに対する対応の仕組みをつくり、海外からの投資の可能性を検討する。
- I-5 プロジェクトチームは、活動と成果をモニタリングする。

- II-1 DA は、まず担当部署および担当者を選定して、すべての情報収集の一本化と手続きの窓口の一本化を図る。担当者が投資に必要な情報の収集を行い、投資家からの問い合わせに対応する。創業に必要な登録もすべて同じ担当者が行えるようにする。
- II-2 各 DA にできるインセンティブを設定する。
例として、期間限定の公益費の補助、工場建物のリースなどがある。
- II-3 インセンティブや情報を明確にしたパンフレットの作成および配布する。

- III-1 投資した工場が操業するに当たって必要な訓練を、ニーズに合わせて提供する。
NBSSI (BAC) がニーズに基づいて訓練を計画する。企業が費用負担するが、ある程度の補助を考慮する。
- III-2 DA が農民・組合との調整を支援する。
- III-3 プロジェクトチームが引き続きモニタリングを行い、販売などの面で支援できるか考慮する。
- III-4 事業が軌道に乗れば、プロジェクトチームはこの事例を参考としてさらに誘致活動を推進する。

(注) 特に投資家の情報収集・誘致活動計画について、GIPC との連携が必要である。
誘致活動としては、一般的にパンフレットの作成、ダイレクトメールの発送、潜在投資家への訪問などがある。またこの部分は外部のコンサルタントに委託することも考慮すべきである。

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。

ガーナの地場産業振興にとって、地元または国内で生産される原料を使用した加工業の可能性は大きい。たとえば、農産物の 87%は未加工のまま家内消費されるか腐らせており、わずか 13%が加工されているにすぎない¹⁰。これらの加工工場のほとんどはきわめて零細で、製品の品質レベルが低いのでニーズに十分に対応できていない。キャッサバ、ヤマイモ、トウモロコシの加工、パームオイルやシアバター¹¹の製造、オレンジやパイナップルジュースの加工がその例である。国内原料を使う建築資材や家具も同様である。

これらの製造業は繊維や縫製と異なり、原料生産から加工、そして多くの場合、小売までのバリューチェーンが国内にあるため雇用創出が大きく、バリューチェーンの上流から下流までの全体で見れば総付加価値が大きい。このことは農産物等の国内原料を使った地場産業の振興は、ガーナ政府が重点に掲げる政策 GPRS II に資するところが大きいことを示している。

しかし、これらの製造業には次のような問題点がある。

きわめて少ない大企業と、多くの家内工業的な零細工場の二重構造をなしており、零細工場は技術、マーケティング、資金、経営能力等の制約から、成長の可能性が限られているケースが多い。また零細・小企業に対応した適切な加工機械設備を、工程の能力バランスよく設置するために、必要な技術情報や機械リストの入手がきわめて困難である。

地域産業振興のため、DIP のような政府のプログラムはあるが、規模が大きく多額の資金を要するため、民間の参加が難しく実現に時間がかかる場合が多い。またこのような事業は民間が運営したほうが効率的で成功の可能性が、公的企業よりも高い。

以上の背景から、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。

モジュール工場はつぎ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。

¹⁰ 「アフリカ主要国の農水産業・食品加工分野における対外ビジネス有望産業 ガーナ編」2003年3月 JETRO

- ・ 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った設備とする。
- ・ 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 FS 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、地場産業振興にとって効果性と効率性の高い手法となる。

モジュール工場のモデルとして、工場経営に重要な 7M (market, material, machine, manpower, method, money, management) の具体的な姿を示すものとする。各 M の中身は次のようなものとなる。

Market	市場規模、競合分析、市場ニーズ、流通チャネル、配送手段、製品コンセプト、価格、売上代金回収方法、販促方法など。
Material	原料生産量、原料・包装材料の調達ルート、調達価格、支払い条件、ハイ・シーズンとリーク・シーズン、原料集荷手段など。
Machine	適正機械のリスト・能力・概算価格、入手先、納期などのほかに、工場適地、工場建屋図面・建築費、モデルレイアウトも含む。なお、食品加工の場合、下流の工程の機械能力を大きめにとっておくほうが規模拡大をしやすい。
Manpower	技能・技術の熟練度別の必要人員数、人件費相場、技能・技術訓練の実施機関・セミナー参加費用など。
Method	工程図、加工・製造作業標準、原料規格書、製品規格書、品質管理・工程管理手法など。
Money	必要資金額、出資額割合、調達の可能性のある政府資金・銀行・ドナーのリストと貸付条件など。

Management 事業計画モデル、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー、投資評価、銀行返済スケジュール、DA から提供される工場誘致条件など。

(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。

4) 成果に至るまでの活動

- I-1 MOTI/PSD/PSI、NBSSI は、DA および MOFA の意見を参考に、州ごとにポテンシャルがありそうな地場産業を 3～5 選ぶ。
- I-2 MOTI/PSD/PSI、NBSSI は、その中からさらに有望で産業として広がり大きい地場産業を全国で 10～15 選ぶ。
- I-3 MOTI/PSD/PSI は、上記で選んだ地場産業から、成功事例と失敗事例の要因分析をし、地場産業振興の成功の可能性の高い産業を 5 つ選ぶ。

- II-1 上記で選んだ産業のモジュール工場の設計（7M のうち Machine と Method）を行う。設計をコンペ方式で民間企業に依頼し、審査を技術支援機関（Institute of Industrial Research、GRATIS、技術系大学）が行う。設備は国産がなければ輸入品でもかまわない。費用の上限、操作の簡単さ、メンテナンスなどが容易などの評価基準を設ける。
- II-2 それぞれのモジュール工場に対して、7M のうち Manpower、Money について、技術支援機関が設計する。

- III-1 MOTI/PSD/PSI は、上記で決めたモジュール工場の中から、各 MOTI/PSD/PSI 州事務所、RCC および関係部署に州で推進したい工場（産業）を選ばせる。その後、選んだモジュール工場を推進する投資委員会を設立する。投資委員会は、RCC、GIPC、MOTI/PSD/PSI、NBSSI（州事務所）、MOFA、関連する DA、原料生産者組合、銀行、その他関係する機関からなるメンバーとする。
- III-2 投資委員会は、上記で決めたモジュール工場につき、大学、外部コンサルタント、ドナー等を活用して、モジュール工場に必要な 7M のうち Market、Materials、Management を調査し事業可能性調査（F/S）を完成させる。F/S ドラフトは学識経験者による評価を経て、投資委員会です承される。
- III-3 投資委員会は、F/S をもとにモジュール工場推進の活動を行う。活動は、セミナー、ウェブ・ページ作成、現地査察ツアー等で推進し、モジュール工場を参考に工場設立する企業には、関係官庁との折衝に GIPC が支援する。

<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、共同で地場産業振興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. 地場産業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。地場産業を支援する計画を持つことによって、目的に向かって様々な活動を行い、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、地場産業を支援するため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必要がある。

地場産業振興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

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。

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	→																	
II. To find the solution of the industry		→	→	→	→													Target sectors should be identified
III. To disseminate the solution										→	→	→	→	→				Verification is necessary.
P2.1(1) Garment industry: Promotion of division of labor and dissemination of production technology																		
I. To promote sewing quality and equip. modernization																		
II. To disseminate division of labor																		
III. To develop human resource																		
Production management																		
Industrial Patterner																		
Machine maintenance																		
																		Should be initiated by private sector
																		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																		
III. To deploy 5S throughout the country																		support garment industry for quality improvement

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

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	4			
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 macheries 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 全国地場産業振興上の政策提言

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」と呼ぶ事にする。

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。

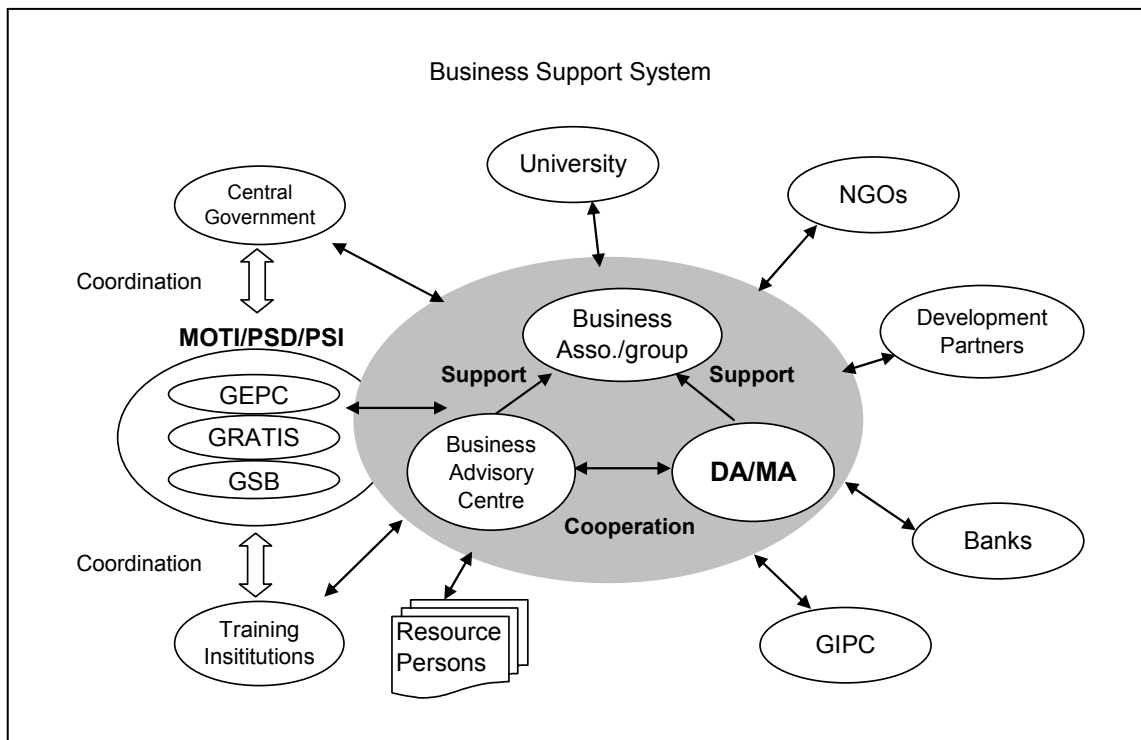
このプロジェクト設計書は NBSSI を通じて、中央政府である MOTI/PSD/PSI へ、持ち上げられる。審査の結果承認されれば、申請プロジェクトへのビジネス・サポートが行われる。もし、その申請プロジェクト内容が、どこかのドナーの推進するプログラムに合致するものであれば、中央政府に申請せずドナーに申請することもできよう。

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できるので、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できる。
- 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2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6.3-1参照)。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もってプロジェクトを実施する。



出所：調査団

図 6.3-1 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 6.3-1 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 地場産業振興のための 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、地場産業振興に活かすために、現在すでに存在するワーキング・グループに加えて、地場産業振興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のと同時に、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。必要な場合は地場産業振興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 のプロジェクトを地場産業振興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 6.3-2 TSSP と提言プログラムの関係

TSSP Project	P1.1 District Planning	P1.2 Support measures and programs	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 Rebol			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	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

ANNEX

Annex 1 日本の地場産業振興

(1) 日本の地場産業振興政策体系

日本の地場産業政策は、基本的に新規事業や新製品の開発に係る支援、人材育成および連携ネットワーク作りに要約される。ただし地場産業振興（ここでは地域・中小企業活性化と呼ばれている）は国が持つ中小企業政策の一部であり、個々の中小企業に対する支援は企業の広範囲のニーズにこたえるメニューとなっている。

下表の事業は、日本の経済産業省の政策であり、他の省でも別個に地方活性化政策を行っている。たとえば農林水産省では「食料産業クラスター展開事業」や国土交通省では「地域自立・活性化総合支援制度」といったスキームがある。実際の実施にあたっては、事業者がそれぞれのスキームの趣旨に沿って計画をまとめ、都道府県を通じて省に申請し、認定を受けるような仕組みになっているものが多い。

日本の地場産業振興体系

1. 地域資源を活用した地域・中小企業の活性化
 - 1-1 中小企業地域資源活用プログラム

概要： 地域中小企業による特色ある地域資源（産地の技術、地域の農林水産品、観光資源）を活かした新たな事業の創出を支援する。
 - 1-2 地域中小企業応援ファンド

概要： 新事業の「種」の発掘と「芽だし」を支援する「スタートアップ応援型」と成長段階にある企業の取り組みを支援する「チャレンジ企業応援型」の二つ。
2. 戦略的企業立地や産業連携研究開発による地域活性化
 - 2-1 企業立地促進等を通じた地域産業活性化への支援

概要： 総合的な企業立地支援窓口を設置することにより企業の立地を促す。また都道府県等が行なう企業立地促進活動を、活動費の補助、セミナーなどの人材養成、新規採用社員の研修支援、貸工場や物流設備など誘致対象企業が共用できる施設整備支援
 - 2-2 地域の特性をいかした技術開発の推進

概要： 地域経済を支える新事業やベンチャー企業を連鎖的に生み出すため、中堅・中小企業が大学と連携して行なう技術開発支援。

3. モノ作り、まちづくりへの支援

3-1 戦略的基盤技術高度化支援事業

概要： 鋳造、プレス、めっきなどのモノ作り基盤技術を担うモノ作り中小企業の競争力強化に向け、その研究開発活動を支援。（自動車、情報家電などの川下産業強化）

3-2 中小企業モノ作り人材育成事業

概要： 製造業の中小企業の人材不足、工業高校などの製造現場を知る教員の減少などから、地域の中小企業と教育界のマッチングによる実践的な教育プログラムの開発を行なう。

3-3 中小企業基盤技術継承支援事業

概要： 製造業中小企業の社員が持つ優れた技術、技能、ノウハウを抽出し、背景情報も含めてデータベース化し、広く公開する。

3-4 川上・川下ネットワーク構築支援事業

概要： 基盤技術を担う中小企業とロボット、自動車、情報家電等の連携ネットワーク構築活動を支援。フォーラム設置、コーディネーターの配置、交流会、販路開拓事業など

3-5 まちづくりの推進と商店街の振興

概要： 中小小売商業者等による意欲的なまちづくり活動を支援する。協議会の設置、活性化診断・サポート事業、アドバイザー派遣など

出所：中小企業庁 「『地域資源活用企業化プログラム』の創設」を調査団が編集

以前は、政府が政府資金をそれぞれのプロジェクトに対して県に支出していた。しかし国が主導すると画一的で意図的な支援になることが多いという反省のもと、近年、それぞれの地場産業の現状に沿った支援ができるような体制に変化してきている。現在、県レベルで実施している施策は、国庫負担事業から、一般財源からの支出に切り替えて継続しているスキームや新たに県独自で実施しているスキームで構成されており、以前よりも県の独自性があらわれてきている。

(2) 県レベルでの地場産業支援

一村一品で有名な大分県は「おおいた産業活力創造戦略2006」を策定しており、それには以下の三つの柱が示されている。

- 21世紀型の産業集積に向けたものづくり産業の振興
- 産業を支える人材育成と雇用・労働政策

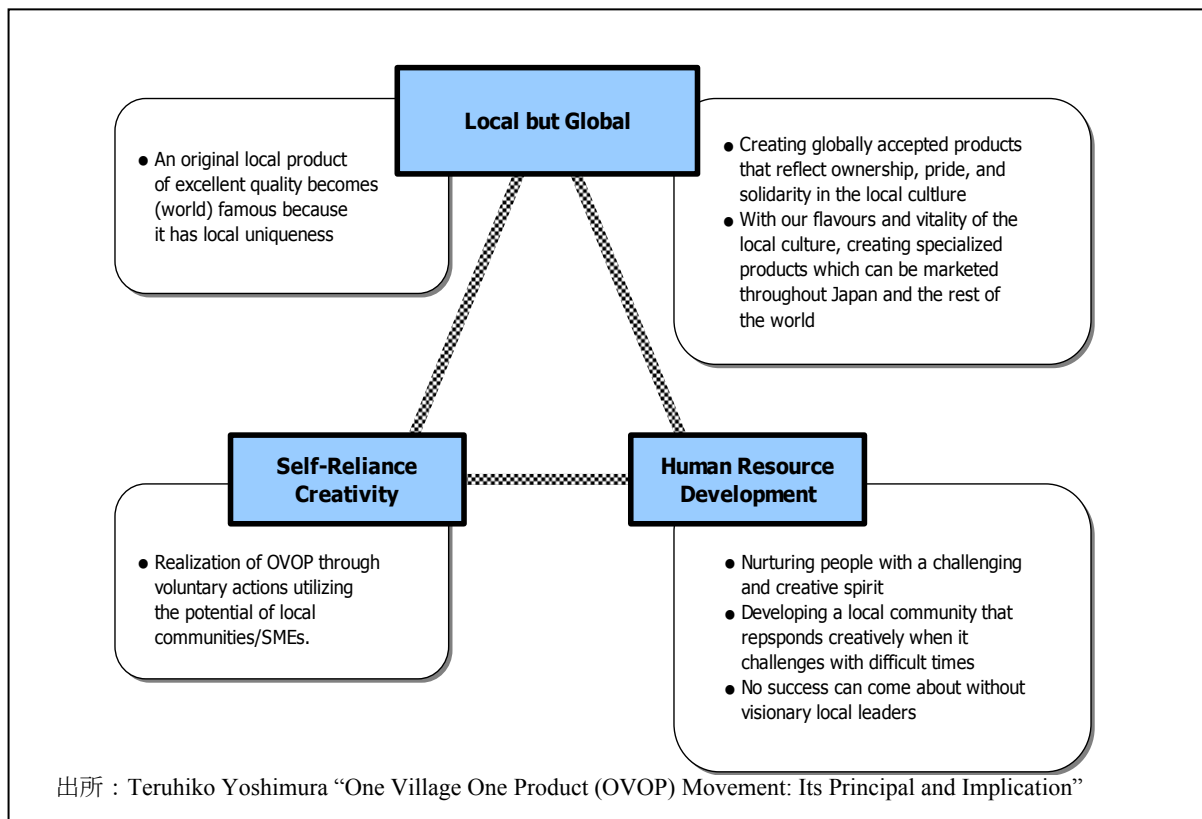
- 新たな展開による商業・物産・サービス産業の振興

なお、この中には「一村一品」という名の施策はないものの、三つ目の柱の中で、大分ブランドの発信、地域経済活性化に向けた取組、海外への大分ブランドの展開という形で大分県の地場産業を支援している。

(3) 一村一品

一村一品運動とは、それぞれの地域が価値ある地域資源を見つけて、加工、販売、マーケティングなどを通じて付加価値を高めていくプロセスである。大分県で始められたこの取り組みは、運動であって事業やプロジェクトではなかった。

一村一品の運動の原則は、「ローカルにしてグローバル」、「自主自立・創意工夫」、「新しい、世界的な技術に挑戦するチャレンジする人材の育成」となっている。



Three Basic Principles of OVOP

これに対して県の対応は次の通りであった。

- 地域の活力を引き出す人づくり「地域のリーダー」発掘と育成
- 加工システムと製品の技術向上：適切な助言指導および各種研究機関のバックアップ
- それぞれの産品にあった対応
- 関係部局の協調による推進
- 知事によるトップセールス

県が上からビジョンを提示し、それを市町村が具体化するのではなく、下からの内発性に期待した。つまり村おこしの運動を後から追認した形になっており、顕彰によって自信を持たせている。すなわち住民の地域へのアイデンティティーが強まることを期待していた。そのために早い段階で小さな成功を数多く作り出し、住民に自信を持たせることを狙っている。また、ある地域における成功が、他の地域に刺激を与えイノベーションが波及することを期待している。このため施設建設よりも、人づくりが重視されている

大分県ではすでに、一村一品に対する県の直接的対応はなくなってきている。しかし、1980年代から始められた地域リーダーの発掘や、リーダー間の交流会といった人的ネットワークは残っており、ここで成功・失敗事例を学びあっている。

大分県における「一村一品運動」が成功した証明として、一人当たりの県民所得の上昇が挙げられている。これは大企業の誘致の要因もあり、一概に「一村一品」が経済に与えた効果とはいえないものの、地場産業が活性化したことはたしかである。大分県における市町村間の所得格差が縮小傾向をみせたこと、人口が増加転じた過疎地域があったこと、産地形成（例：麦焼酎メーカー）があったことなどで、「一村一品」の効果が示されている。

一村一品における課題

しかし、運動がすべて成功したわけではなく、また様々な課題を抱えており産地形成に成功した例は少ない。主に次のような問題がある。

- モノ作りに必要なノウハウが、十分でなかった。良質の産品ばかりが、創出されたわけではなかった。

- 新しい地場産業の創出に成功した例は、全体としてきわめて少ない。
- 特産品を一つ二つ創出したからといって、地域に与えるインパクトは大きくない。
- リーダーの独断専行によって行なわれた非民主的プロセス
- 類似品の競合（食品が多い）と製品のマーケティングの難しさ

(4) 市レベルの地場産業支援策

ガーナにおいては、日本の県にあたる州が地場産業支援の中心になるのではなく、日本の市町村にあたるDistrictが地場産業支援を担う、もしくは担うべきである。ここでは、ある日本の地方都市（人口12万人）の地場産業政策を例とする。

もちろん、日本の市はガーナのDistrictに比べ予算規模が大きいものの、計画策定にいたる経緯は十分に参考になると思われる。またこの市は、陶磁器産業を基幹産業としており、それを中心とした産業振興政策となっている。また本調査では扱わないものの、この実例では観光の振興が含まれている。特に地場産業において観光業との結ぶつきは重要であり、互いに補完しあっていることを理解してもらうために例としてあげた。

計画にあたっては、多岐にわたる分野から選出された委員からなる産業振興計画委員会を中心となって計画が行われている。計画の初期段階においては、地場産業に係る統計データやアンケート調査により情報の収集、企業との意見交換を通じて、それまでに行なってきた施策や産業の現状と評価を委員会でおこなっている。また骨子案の説明会を数度開き、できる限り地場のニーズを計画に反映できるようにしてある。その結果、下記の三つの方向性が打ち出された。

1) 新産業、起業家創出環境の整備

企業誘致の実施や、地域内人的資源の活用、起業家創出・育成システムの構築が中心となっている。また既存企業に対しては、すべて均等な支援をするのではなく、意欲の高い企業に対して支援をしていく方向にある。また近隣の大都市との人的リソースの強化をうたっている。

2) 産業観光の推進

盛んになりつつある観光に対して取り組みを強化することや、観光拠点のPR強化、特に陶磁器産業を生かした観光の推進を目指している。

3) 陶磁器産業の構造改革

ユーザー（最終消費者）重視の徹底した販売促進支援や、新しい市場開拓・新商品開発に向けた場の提供、付加価値を高めるためのデザイナーの提携や異業種交流などのイベント、意欲ある企業の人材育成支援などがあげられている。

ガーナにおいても、地場産業の施策の方向性はそれほど変わるものではない。しかし、おかれている環境や制約条件から実際に実施可能なことが日本の地方自治体の地場産業振興と違ってくる。

Annex 2 The Result of Questionnaire Survey on BDS Supply

1 BDS Trends in Ghana and the Key Issues

Apart from what was done by “Action for Enterprise” and a few others such as UNIDO in specialized areas, no comprehensive study of Ghana’s BDS market has yet been conducted. Most available studies and reports commissioned by donors were for their own use. Apart from their varied objectives, these studies were limited in geographical coverage, sample size and sectors covered.

A review of the various studies of the BDS market reveals the following general features and trends:

1.1 BDS Supply

Major BDS providers identified include the following:

- Private consultancy firms
- Other private firms, mainly suppliers and buyers, notably medium-sized exporting firms
- Private sector trade and business associations
- Tertiary educational institutions who offer research and advisory services and executive training programs
- NGOs
- Government Agencies such as the National Board for Small-scale Industries (through its Business Advisory Centers), GRATIS Foundation (through its network of Regional Technology Centers and Rural Technology Service Centers) as well as the Ghana Export Promotion Council.

The direct delivery of BDS by the government agencies and NGOs as indicated above continues to be a feature of Ghanaian BDS market although there is a growing emergence of commercial BDS markets facilitated by SPEED Ghana and other donor-supported initiatives.

The Ministry of Trade and Industry, Private Sector Development and President’s Special Initiatives in the year 2002, identified a total of 25 government programs aimed at the delivery of both financial and non-financial services for SMEs with direct donor support. (MOTI, 2002)

The range of BDS products available on the market include:

- Preparation of business plans
- Development of marketing plans
- Market information
- Strategic management
- Financial management
- Auditing and financial reporting services studies
- Organizational planning and human resource management
- Operational restructuring
- Tax and legal advisory services
- Product development and production training services
- Advertising

As indicated above, there are a number of innovative BDS initiatives being piloted in the country. These include:

- Support Programme for Enterprise Empowerment and Development (SPEED) IDEAS fund which seeks to stimulate BDS market development by injecting small operational funds targeting support instruments;
- Support Programme for Enterprise Empowerment and Development (SPEED) Small Business Services (SBS) Network made up of BDS providers trained to deliver management training to MSMEs

The most visible mode of delivery of BDS by the private sector is what may be termed the ‘**stand-alone**’ consultancy, advisory training and information services whereby providers deliver a broad range of services horizontally across different sectors.

There is, however, a growing emergence of vertical value-chain approach to the delivery of BDS which seek to deliver services that satisfy MSME needs along the value-chains of specific sectors; for example, the USAID-funded TIPCEE Project.

Services delivered through sub-contracting, business linkages and other business relationships often termed “**embedded services**” are also increasingly gaining recognition on the Ghanaian market as a potentially sustainable channel for BDS provision. A study conducted under a DFID-funded program on the “Promotion of Embedded Business Services in the Ghanaian Craft Export Sector” in the year 2002 demonstrated a wide variety of sub-contracting relations existing between Ghanaian handicraft export companies and small craft producers. Several services that were being delivered through this channel included

product design services and production training, market access, input supply services and quality management services. These services were usually provided in a rather informal manner and did not often require direct up-front payment by clients. They thus appear to be well suited to the limited cash flow situation of most micro and survival-level enterprises.

Supply-Related Constraints

Supply related constraints associated with the BDS market in Ghana include:

- Inconsistency in service delivery and poor quality of BDS services
- Concentration of suppliers in urban areas leading to lack of services in rural areas
- Suppliers facing competition from subsidized government and donor funded programs
- Lack of specialized knowledge or ability to modify products to consumers' demands
- Lack of coordination and networking among suppliers
- Lack of diversity of BDS products i.e. one-size-fits-all approach to service delivery
- Concentration on larger enterprises to the detriment of those at the lower end of the market

1.2 BDS Demand

A survey of the Ghanaian BDS market by the ILO in 2001 reported that awareness of many BDS services was quite low. Due to lack of adequate attention and support, the growth of MSMEs has suffered a great deal over the past decades, resulting in the shifting of focus from entrepreneurship to a proliferation of petty trading nationwide. (World Bank Press Release: January 2006)

The same could be said about utilization of services which was generally modest, less than 5 per-cent for almost all the services surveyed showed that, Management training accounted for more than 45% of all services demanded by MSMEs in Ghana (*ILO: 2001*) Accounting and bookkeeping services have also been found to be in high demand by MSMEs (*SPEED: 2005*); most probably due to tax and legal obligations.

Demand-related Constraints

Effective demand of BDS has been found to be hampered by reasons such as:

- Inability to pay
- Unwillingness to pay
- Lack of appreciation of the role of BDS in their operations
- Available BDS not designed to suit the needs of MSMEs

- Reluctance created by history of donor subsidies
- Inability of MSMEs to determine their specific BDS needs
- Lack of awareness of available BDS. (*SPEED: 2006*)

Studies show that a number of services that are demanded by MSMEs but are hardly supplied include:

- Appropriate and affordable record-keeping and accounting services
- Services related to access to credit facilities
- Market access
- Access to raw materials
- More supply-chain-related BDS to enable MSMEs to deal with operational challenges
- Packaging services
- Pre-certification preparation activities
- Pre-export testing services, etc. (*SPEED: 2006*)

2. Findings from Questionnaire Responses

2.1 Present Situation of Business Support Organizations

This section of the questionnaire seeks to obtain information on the description of the organizations, including their objectives, Capital fund, Number of staffs, Corporate Status, their Funding/Supporting organizations, and their Facilities. The following are the analysis of responses received for “Types of Organizations, Corporate Status, and Number of Employees”.

Table A2-1 Present situation of business support organizations

Category	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Type of Organization								
Business Management/Development	21	50.0	10	34.5	2	9.5	6	30.0
Human Resource Development	-	-	12	41.4	3	14.3	3	15.0
ICT	13	31.0	-	-	6	28.6	4	20.0
Product Marketing & Development	5	12.0	5	17.2	5	23.8	5	25.0
Technological Development	3	7.0	2	6.9	5	23.8	2	10.0
Total	42	100	29	100	21	100	20	100
Corporation Status								
NGOs	7	16.67	10	34.5	3	14.0	9	45.0
Private Companies	35	83.33	8	27.6	13	62.0	8	40.0
Semi – Private Agency	-	-	2	6.9	-	-	2	10
International Donor	-	-	-	-	-	-	-	-
Government Agency	-	-	9	31.0	5	24.0	1	5.0
Total	42	100	29	100	21	100	20	100

2.2 Current State and Activities of Business Support services

This section seeks information on the types of services delivered by the BSOs to MSMEs towards the following: improvement of management, development of production technology, market development, financial assistance, human resource development and the improvement of business environment.

Improvement of Management Services

As shown in Table A2-2, services underlisted to improve Management Services are expected to include training of managers, management consultation, and enterprise seminar/incubation among others.

Table A2-2 Improvement of management services

Services	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Training of a manager	20	28.6	14	18.9	10	24.4	2	8.7
Management Consultation	17	24.3	23	31.1	9	22.0	8	34.8
Entrepreneur seminar/incubation program	16	22.9	21	28.4	11	26.8	9	39.1
Others	9	12.9	3	4.1	5	12.2	2	8.7
Organizing a Company	8	11.4	13	17.6	6	14.6	2	8.7
Total	70	100.0	74	100.0	41	100.0	23	100.0

Development of Production Technology Services

Table A2-3 below presents the analysis of responses from the BSOs in the four regions that provide BDS towards the Development of Production Technology in the selected economic sub-sectors. The production technology development areas/services have been listed in Table 3.

Table A2-3 Development of production technology

Services	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
Technical Assistance and Consultation for Improvement of Productivity	22	33.8	12	19.3	11	21.2	7	21.9
Specific Technology Training	15	23.1	15	25.4	15	28.8	5	15.6
Advice For Modernizing a Facility	10	15.4	10	14.9	6	11.5	6	18.8
Assistance For Improving Research and Development	7	10.8	10	14.9	8	15.4	5	15.6
Cooperative R&D with Universities And/Or Research Institutions	4	6.2	7	18.0	7	13.5	5	15.6
Leasing of Production Equipment and Tool	4	6.2	5	7.5	5	9.6	4	12.5
other	3	4.5	-	-	-	-	-	-
Total	65	100.0	59	100.0	52	100.0	32	100.0

Market Development

Table A2-4, shows the analysis of responses in the area of market development services being rendered by the BSOs in the selected economic sub-sectors of the four regions. It seeks to collect data on the number of BSOs, who deliver BDSs towards market development through the services listed in Table A2-4 below.

Table A2-4 Market development

Services	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Provision of market information	10	21.3	17	20.5	11	25.0	11	31.4
Improvement of marketing capability	7	14.9	16	19.3	4	9.1	4	11.4
Assistance for new product development and new design development	7	14.9	10	12.0	8	18.2	3	8.6
New market exploration	7	14.9	11	13.3	7	15.9	5	14.3
Participating in an exhibition	6	12.8	13	15.7	10	22.7	6	17.1
Cooperative marketing	6	12.8	10	12.0	2	4.5	1	2.9
Intermediate agent service	3	6.4	2	2.4	1	2.3	3	8.6
Other	1	2.1	4	4.8	1	2.3	2	5.7
Total	47	100.0	83	100.0	44	100.0	35	100.0

Financial Assistance

Services rendered among others, by BSOs towards Financial Assistance in the four regions to MSMEs, Farmers' Associations, and Shea Butter processing Groups are highlighted in Table A2-5 below.

TableA2- 5 Financial assistance

Services	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Loan for small and medium enterprises	8	38.1	11	50.0	2	10.0	3	75.0
Credit guarantee system	5	23.8	5	22.7	5	25.0	-	-
Leasing system for machineries and equipment	3	14.3	2	9.1	3	15.0	-	-
Other	2	9.5	1	4.5	7	35.0	1	25.0
Subsidy for loan interest	2	9.5	-	-	-	-	-	-
Capital Participation (including Venture Capital)	1	4.8	3	13.7	3	15.0	-	-
Total	21	100.0	22	100.0	20	100.0	4	100.0

Human Resources Development

Table A2-6 shows the analysis of the services provided by BSOs towards Human Resource development of MSMEs, Farmers' Associations, and Shea Butter processing Groups in the four regions. These services among others are shown in the table following.

Table A2-6 Human resource development

Services	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Training/Education of skilled worker	19	42.2	21	55.3	11	45.8	7	63.6
Training of middle-level managers	15	33.3	11	28.9	6	25.0	1	9.1
Training of engineers	6	13.3	5	13.2	3	12.5	2	18.2
other	5	11.1	1	2.6	4	16.7	1	9.1
Total	45	100.0	38	100.0	24	100.0	11	100.0

Improvement of Business Environment/Strengthening of Business Network

Table A2-7 shows the analysis of the services delivered by BSOs towards the Improvement of Business Environment and Strengthening of Business Network in the four regions to MSMEs, Farmers' Associations and Shea butter processing in the selected economic sub-sectors. The services expected to be delivered by the BSOs among others in each region are shown in the Table.

Table A2-7 Improvement of business environment/strengthening of business network

Services	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Upgrading Distribution System/Rationalization of Distribution	5	21.7	3	10.0	-	-	-	-
Information Technology (E.G. Building Website)	4	17.4	4	13.3	2	25.0	4	44.4
Test Inspection	3	13.0	8	26.7	3	37.5	1	11.1
Other	3	13.0	-	-	-	-	-	-
Factory Location Placement	2	8.7	4	13.3	2	25.0	2	22.2
Revitalization of Chamber of Commerce & Industry/ Association	3	13.0	7	23.3	-	-	2	22.2
Promotion Of Dissemination of ISO Accreditation	3	13.0	4	13.3	1	12.5	-	-
Total	23	100.0	30	100.0	8	100.0	9	100.0

Method of Support

This part of the questionnaire intends to seek information on how the BSOs in the regions implement the services they deliver to their clients in each of the selected economic sub sectors to the MSMEs, Farmer's Associations, and Shea butter processing groups.

Table A2-8 Method of support for MSMEs

Methods	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Practical Training in Facilities of Center	19	19.8	16	18.4	17	24.3	10	16.9
Other	16	16.7	5	5.7	6	8.6	7	11.9
Classroom Type Course	15	15.6	7	8.0	13	18.6	5	8.5
Service and lecture on site	13	13.5	14	16.1	10	14.3	12	20.3
Workshop	17	17.7	25	28.7	13	18.6	14	23.7
Seminar	16	16.7	20	23.0	11	15.7	11	18.6
Total	96	100.0	87	100.0	70	100.0	59	100.0

Support Target

This section of the questionnaire seeks information from the BSOs as to the clients to which they target their services in the four regions among the selected economic sub sectors. It requires the percentage of clients targeted by each BSOs for each sections of Clients, those to whom these services are provided and their most favored client.

Clients to Whom Support Services are Provided

Table A2-9 gives a breakdown of how the BSOs responded in each region under their respective economic sub sectors.

Table A2-9 Clients to whom support services are provided

Clients	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Proprietors, successors, younger proprietors	40	16.74	21	24.4	21	23.6	13	19.4
Unspecified	21	8.79	5	5.8	7	7.9	6	9.0
Skilled workers	36	15.06	14	16.3	12	13.5	10	14.9
Office workers(general affairs, accounting etc)	32	13.39	5	5.8	7	7.9	7	10.4
Consultants, business supporters for MSME	28	11.72	12	14.0	8	9.0	10	14.9
Unemployed people, career changers	27	11.30	13	15.1	16	18.0	10	14.9
Technical experts, engineers	38	15.90	9	10.5	10	11.2	8	11.9
Other	17	7.11	7	8.1	8	9.0	3	4.5
Total	239	100.0	86	100.0	89	100.0	67	100.0

Customer Sector

Majority of BSOs in the Greater Accra and Northern regions indicated the Commercial/Service sectors as their major source of customers, while BSOs in the Central region indicated “Other” source apart from manufacturing and commercial/service sectors as indicated in Table A2-10. The Manufacturing sector provided the major source of customers for BSOs in the Ashanti region. On the whole, each economic sector indicated below provides major customers for significant numbers of BSOs in all the four regions.

Table A2-10 Customer sector

Sector	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Commercial/service	33	45.2	12	30.8	9	31.0	10	45.5
Other	22	30.1	10	25.6	11	37.9	9	40.9
Manufacturing	18	24.7	17	43.6	9	31.0	3	13.6
Total	73	100.0	39	100.0	29	100.0	22	100.0

Remuneration

Table A2-11 indicates that in the Greater Accra and Central regions, majority of BSOs have their services paid for directly by the recipients themselves. In the Ashanti and Northern regions, majority of BSOs have their services partly paid by the recipients themselves and partly subsidized by sponsoring organizations.

Table A2-11 Remuneration

Mode of Payment	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
All cost are paid by recipients	30	68.2	7	24.1	14	48.3	5	25.0
Partly paid by all recipients	12	27.3	16	55.2	10	34.5	9	45.0
100% subsidized	2	4.5	6	20.7	5	17.2	6	30.0
Total	44	100.0	29	100.0	29	100.0	20	100.0

2.3 Operational Problems

This section of the questionnaire requires information on the two most serious problems encountered by BSOs during the Implementation and Marketing of their services. It further enquires from the BSOs, the Priority of services they would like to improve its delivery.

Suppliers Problem

This part of the section presents an analysis of the two most serious problems encountered by BSOs during the implementation of their services. A list of the problems as presented in Table A2-12 shows the percentage of BSOs who identified with each problem.

Table A2-12 Suppliers problem

Problems	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Lack of facilities and equipment for the services	18	30.5	9	22.0	16	32.0	5	23.8
Lack of operational budget	26	44.1	18	43.9	20	40.0	11	52.4
Shortage of human resource for sales and promotion	8	13.6	6	14.6	2	4.0	1	4.8
Lack of service development capability	5	8.5	2	4.9	6	12.0	1	4.8
Not able to provide services in accordance with the needs	1	1.7	3	7.3	5	10.0	3	14.3
Being worried about securing qualified lecturers and personnel	1	1.7	3	7.3	1	2.0	-	-
Total	59	100.0	41	100.0	50	100.0	21	100.0

Recipients Problem

This section presents an analysis of the two most serious problems encountered by BSOs during the marketing of their services. A list of the problems as presented in Table A2-13 shows the percentages of BSOs who identified with each problem.

Table A2-13 Recipients problem

Problems	Responses from the Regions							
	Greater Accra		Ashanti		Central		Northern	
	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent	Count	Percent
Intensive competition among service providers	22	40.0	7	13.7	10	24.4	5	23.8
Service charge is expensive for MSMEs	23	41.8	9	17.6	9	22.0	11	52.4
Organization and its services are not well known by the recipient	24	23.3	12	23.5	12	29.3	1	4.8
Low accessibility for the clients/ Inappropriate location of org.	5	9.5	6	11.8	7	17.1	2	9.5
Very hard to grasp needs of MSME	5	9.1	10	19.6	3	7.3	2	9.5
Other	-	-	7	13.7	-	-	-	-
Total	79	100.0	51	100.0	41	100.0	21	100.0

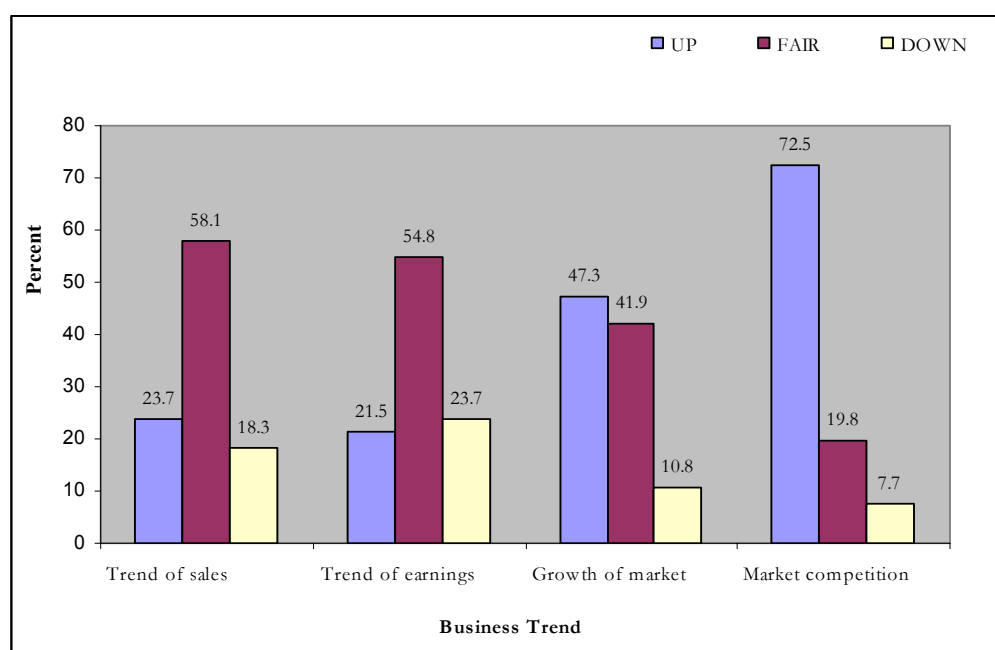
Annex 3 The Result of Questionnaire Survey on BDS Demand of SMEs

Number of response

<i>Region</i>	<i>MSMEs</i>	<i>Shea Butter Processor Groups</i>
Greater Accra	65	-
Ashanti	30	-
Central	21	-
Northern		44*
Total	116	44

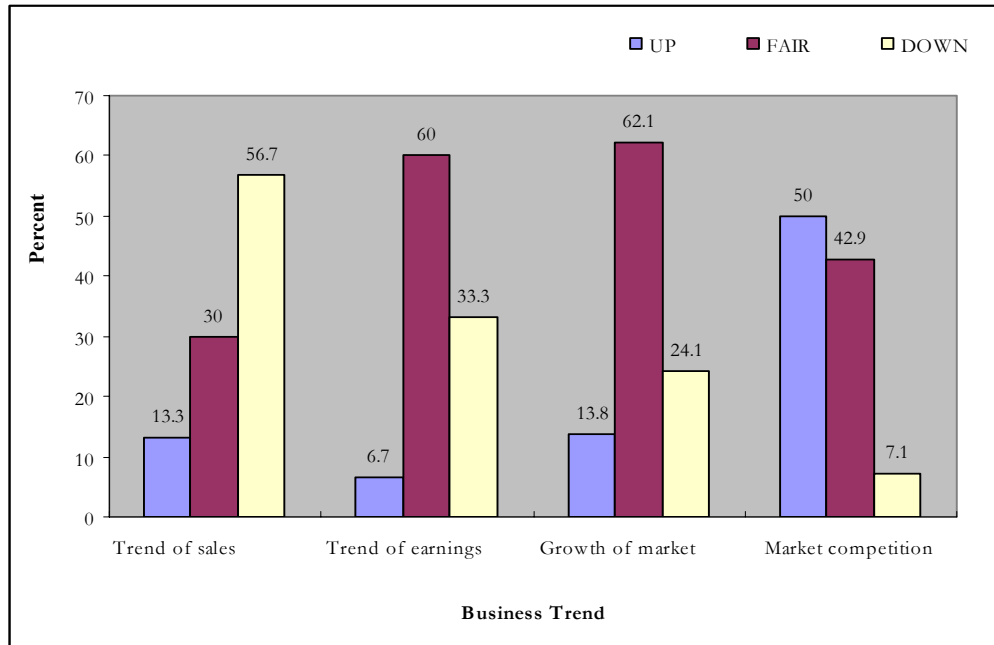
1. Business Trend of SMEs

1.1 Greater Accra

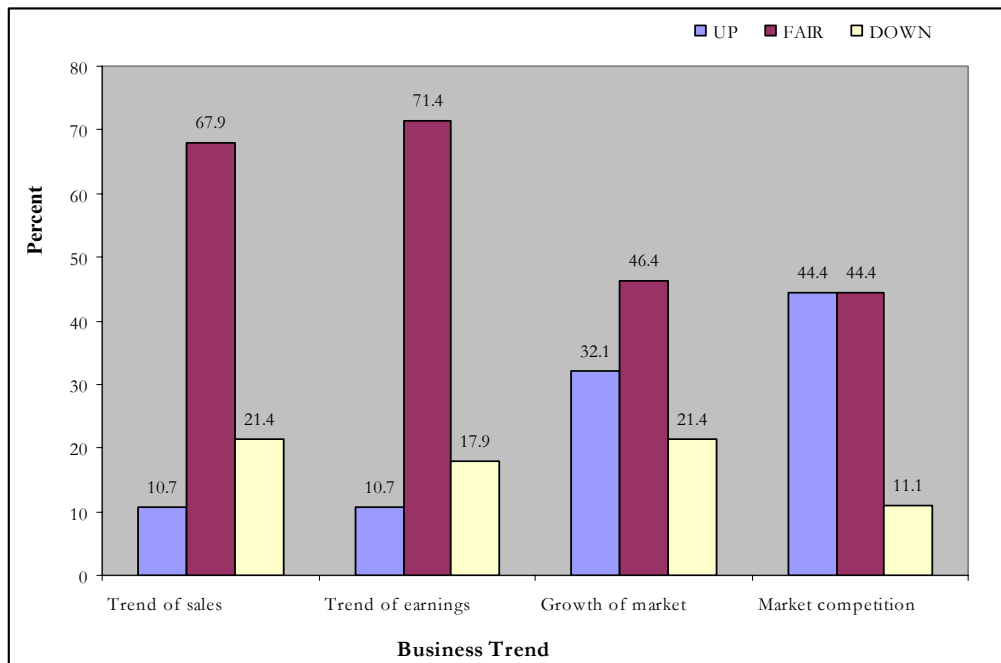


* The Shea Butter Processing Groups double as MSMEs in the Northern Region

1.2 Ashanti



1.3 Central

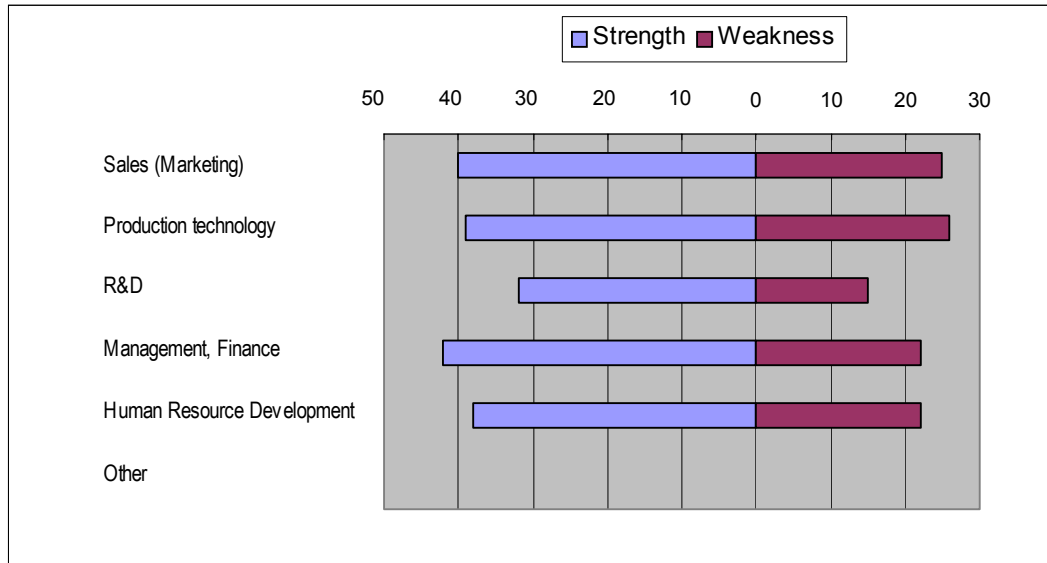


2. SWOT

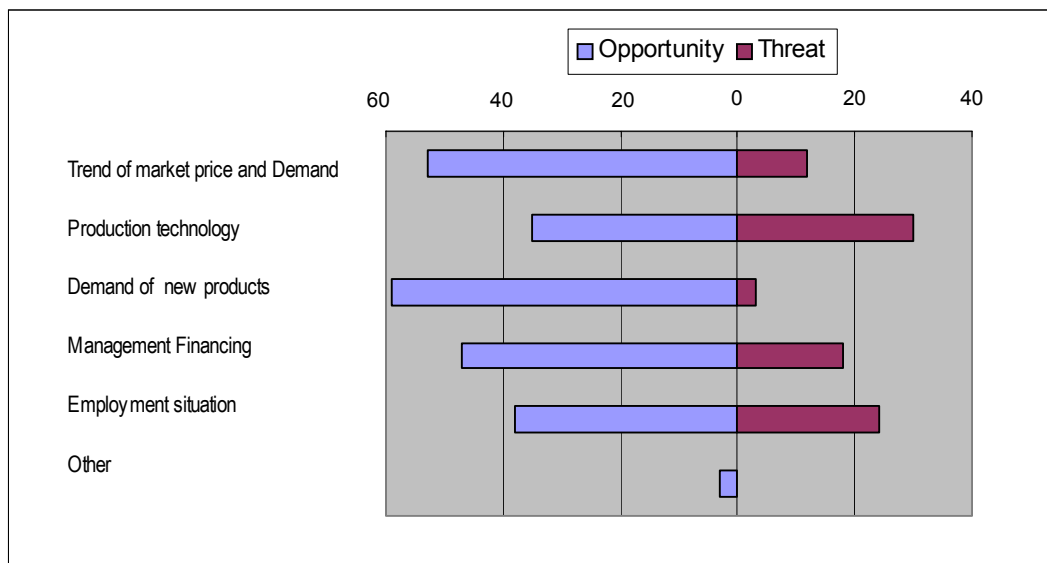
(Number of response in questionnaire survey)

2.1 Greater Accra

2.1.1 Strength and Weakness

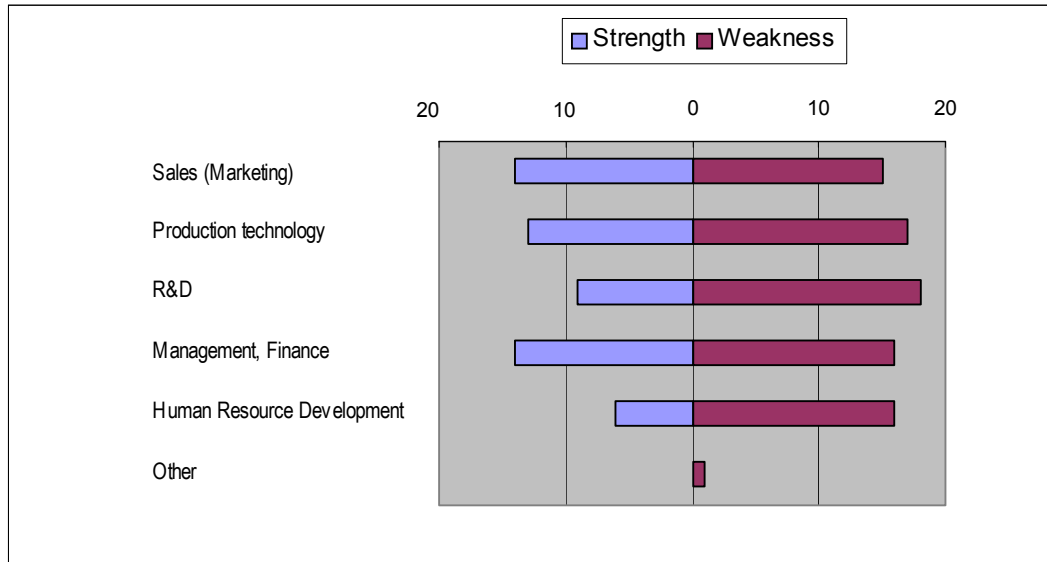


2.1.2 Opportunities and Threats of MSMEs

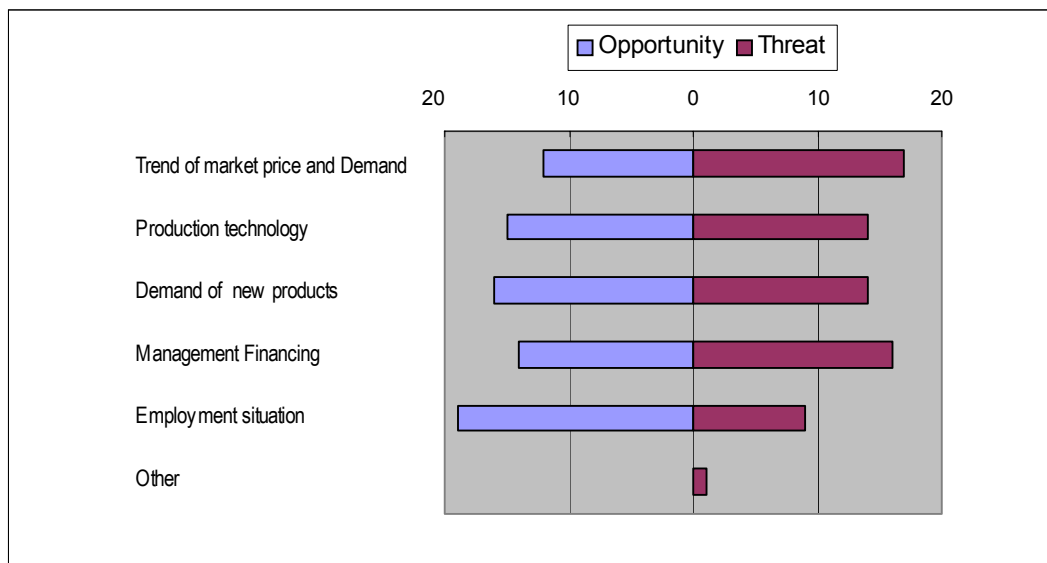


2.2 Ashanti

2.2.1 Strength and Weakness

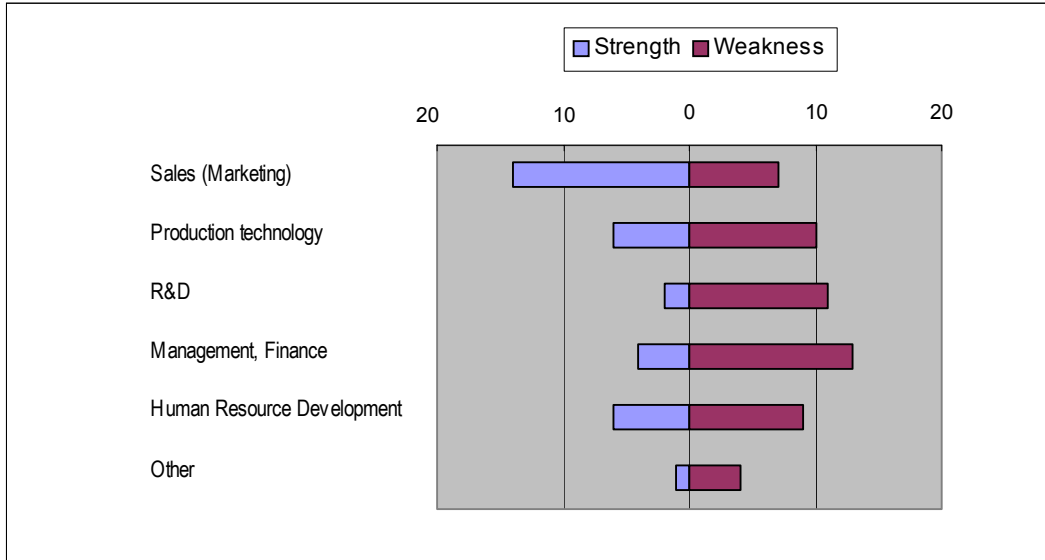


2.2.2 Opportunities and Threats of MSMEs

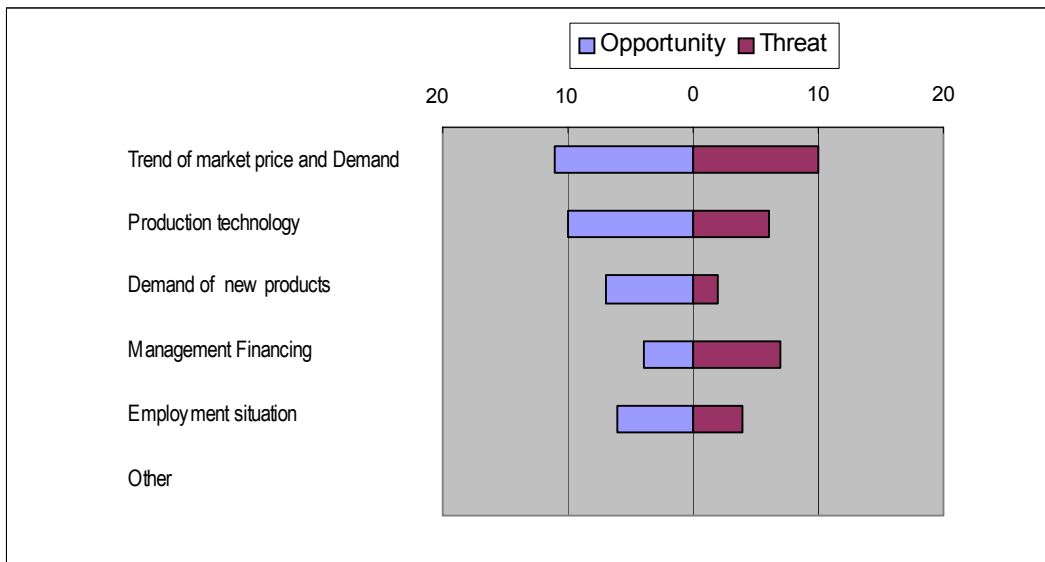


2.3 Central

2.3.1 Strength and Weakness



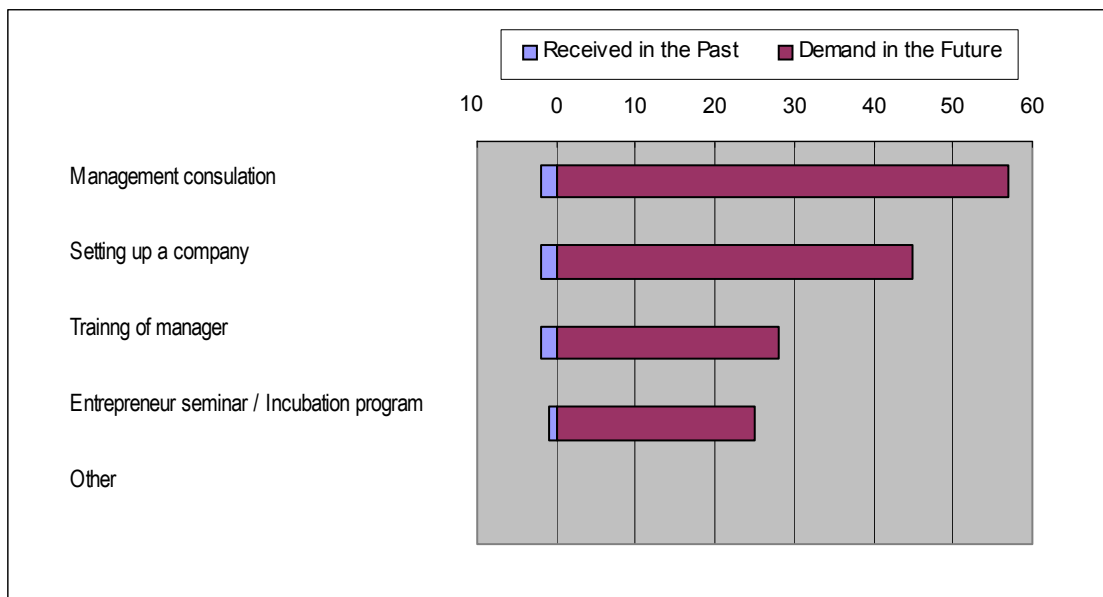
2.3.2 Opportunities and Threats of MSMEs



3. Business Support Service Receive in the Past and Demand in the Future (Number of response in questionnaire survey)

3.1 Greater Accra

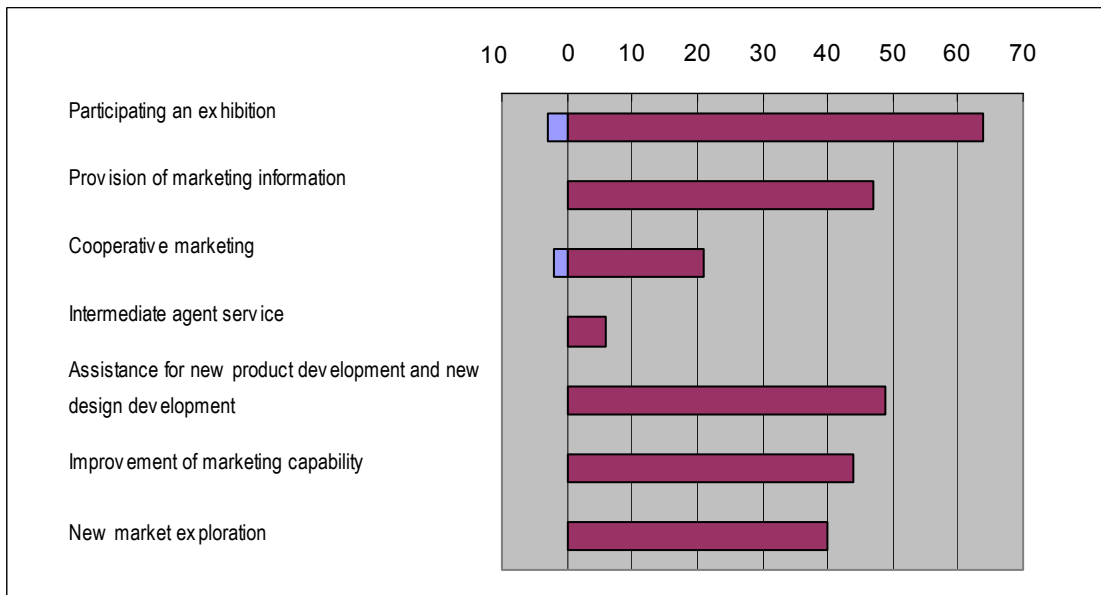
3.1.1 Improvement of Management



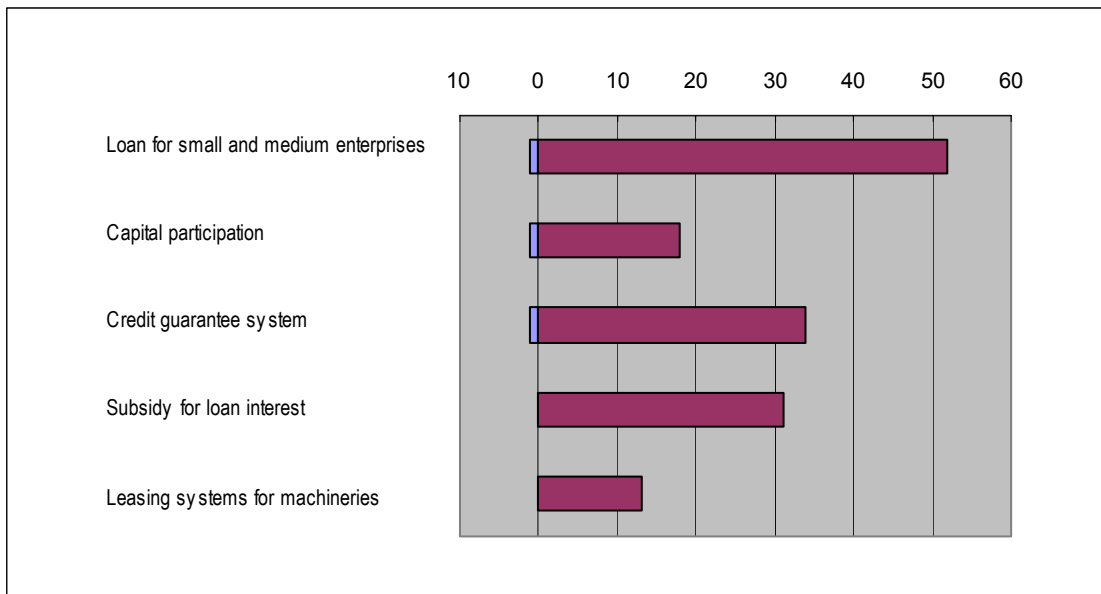
3.1.2 Development of Production Technology



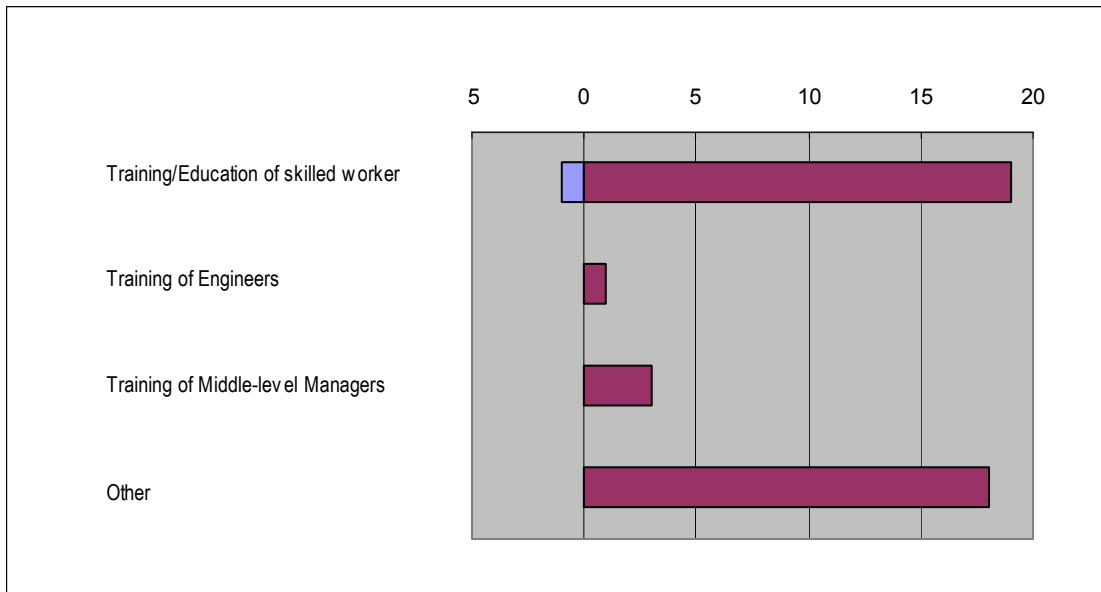
3.1.3 Market Development



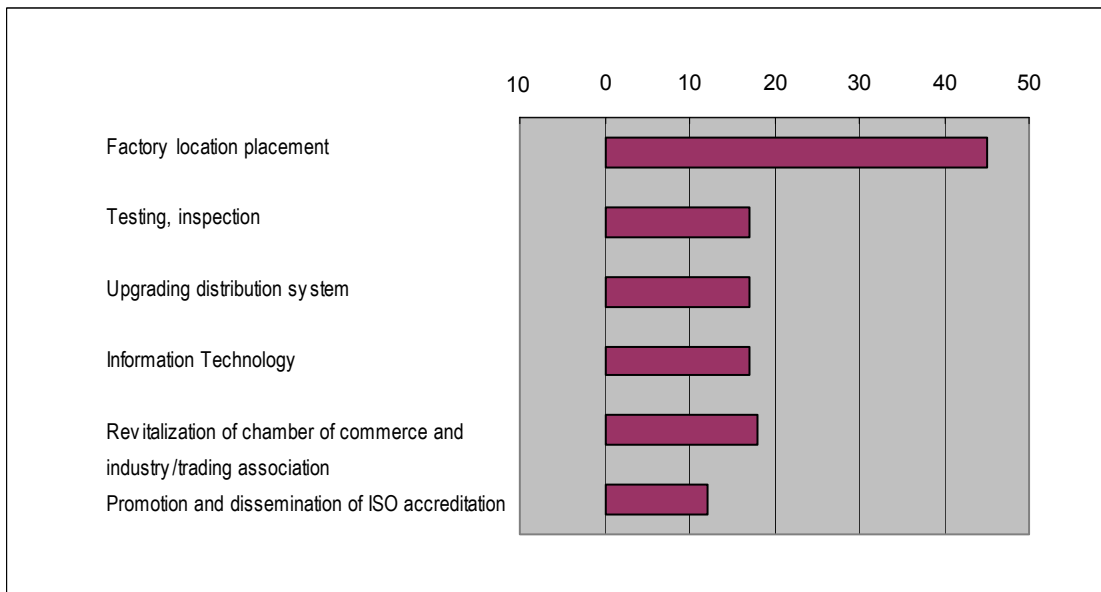
3.1.4 Financial Assistance



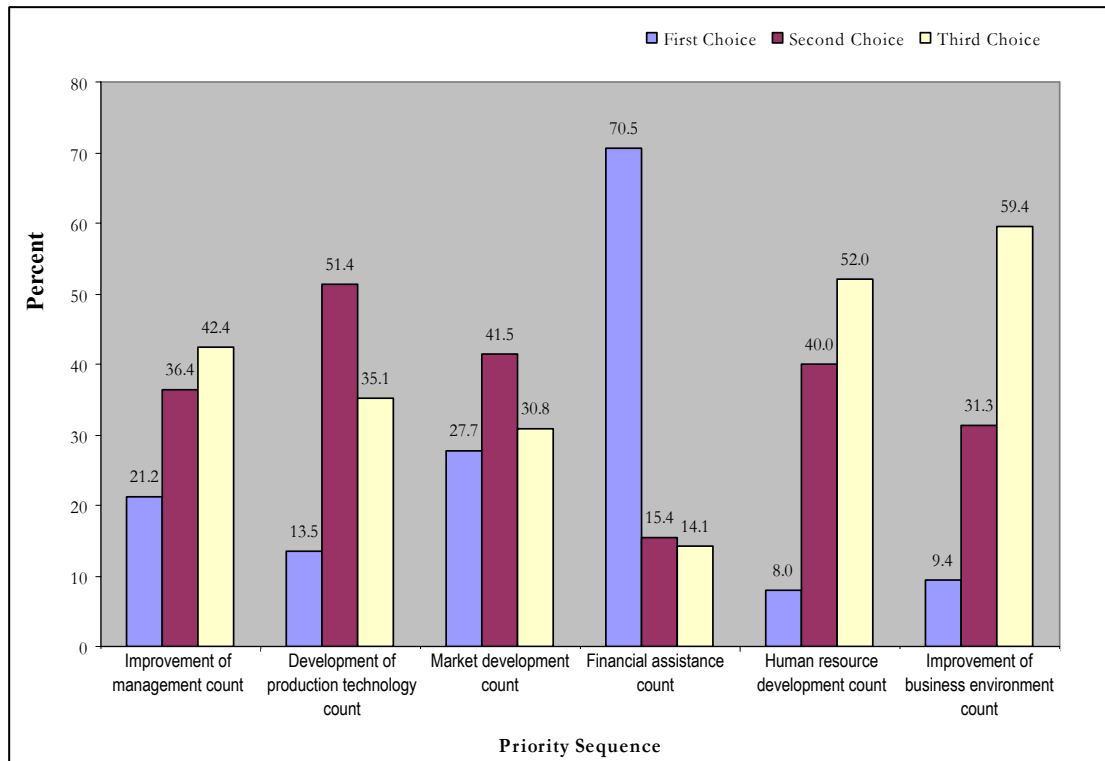
3.1.5 Human Resource Development



3.1.6 Improvement of Business Environment

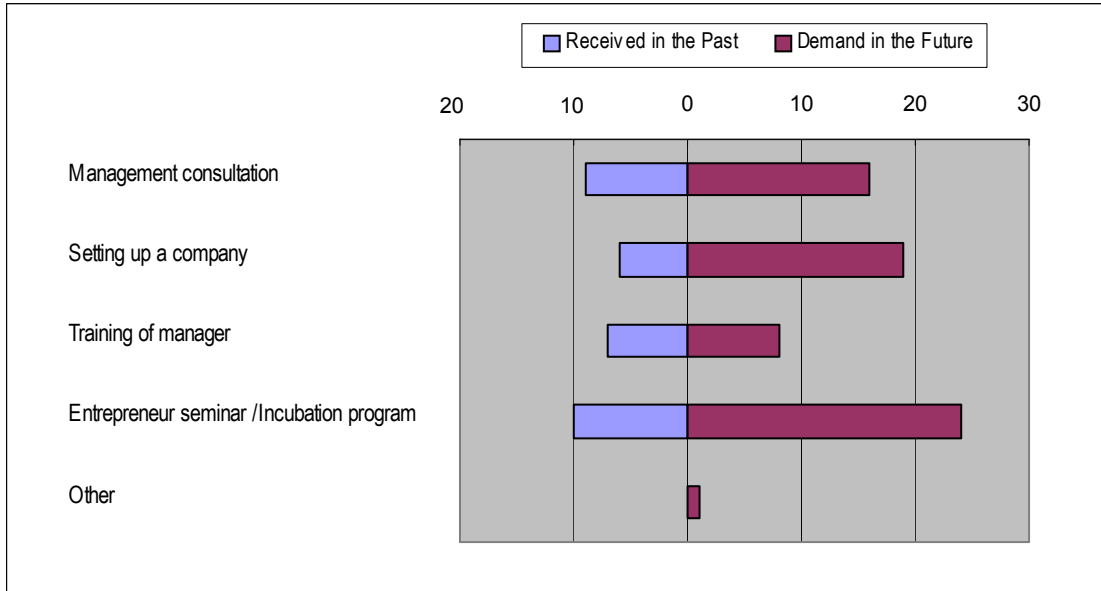


3.1.7 Priority Sequence

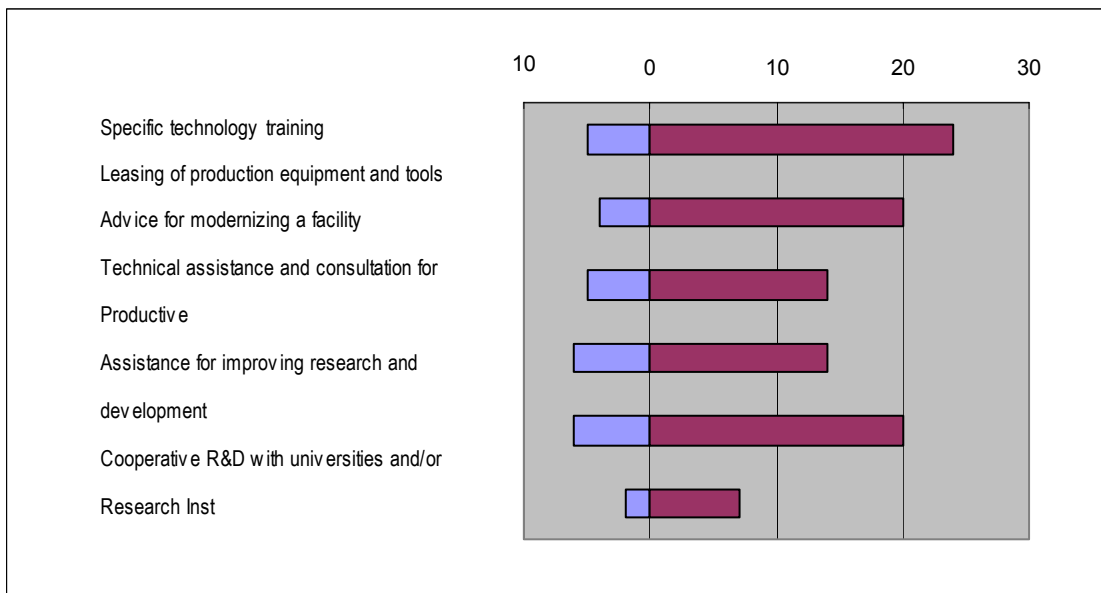


3.2 Ashanti

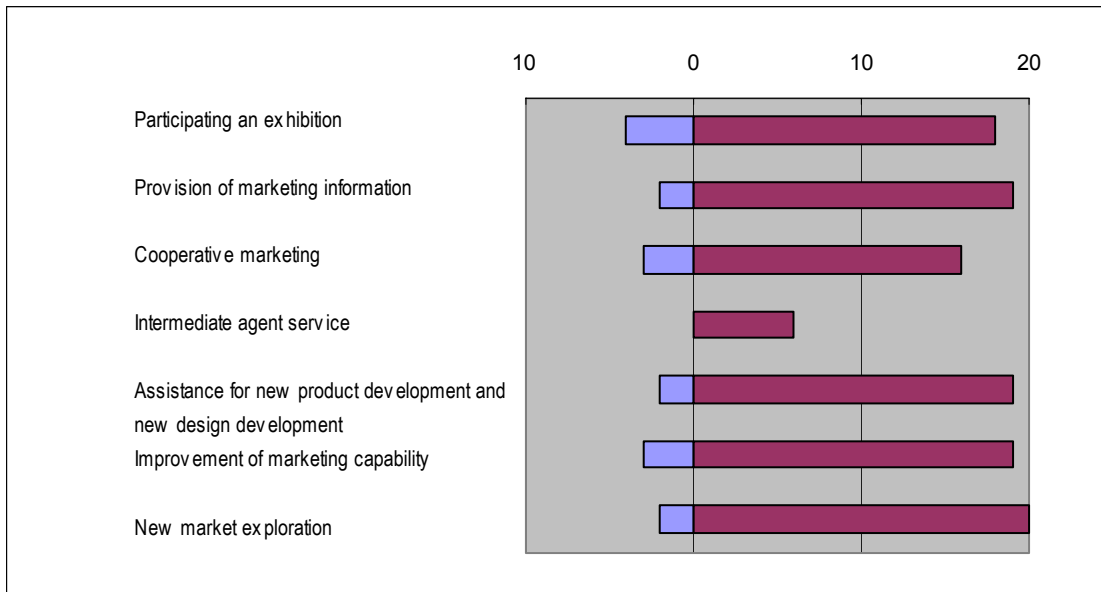
3.2.1 Improvement of Management



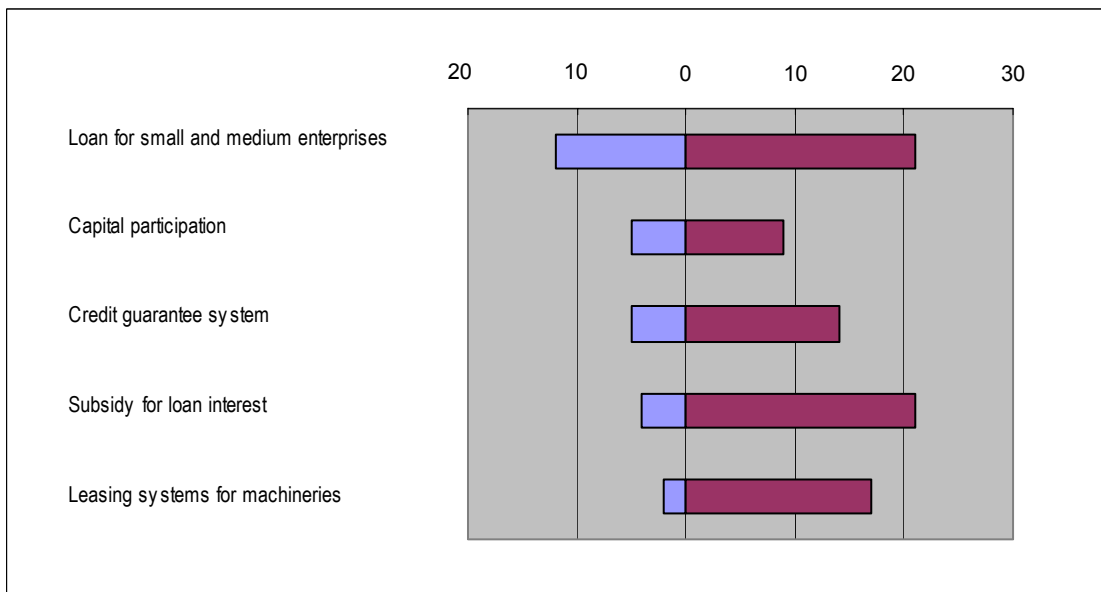
3.2.2 Development of Production Technology



3.2.3 Market Development



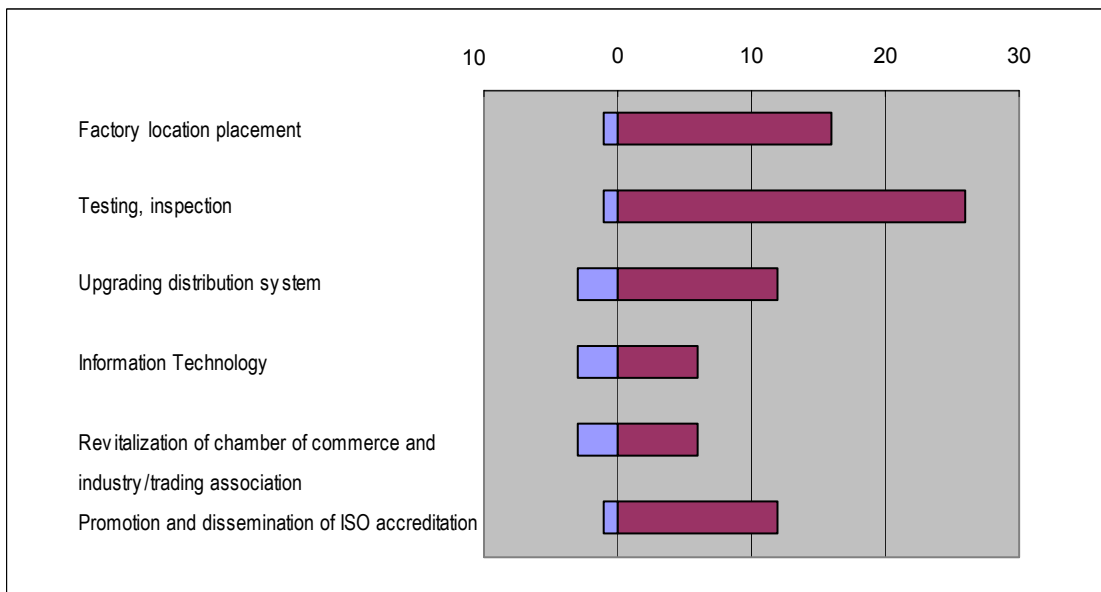
3.2.4 Financial Assistance



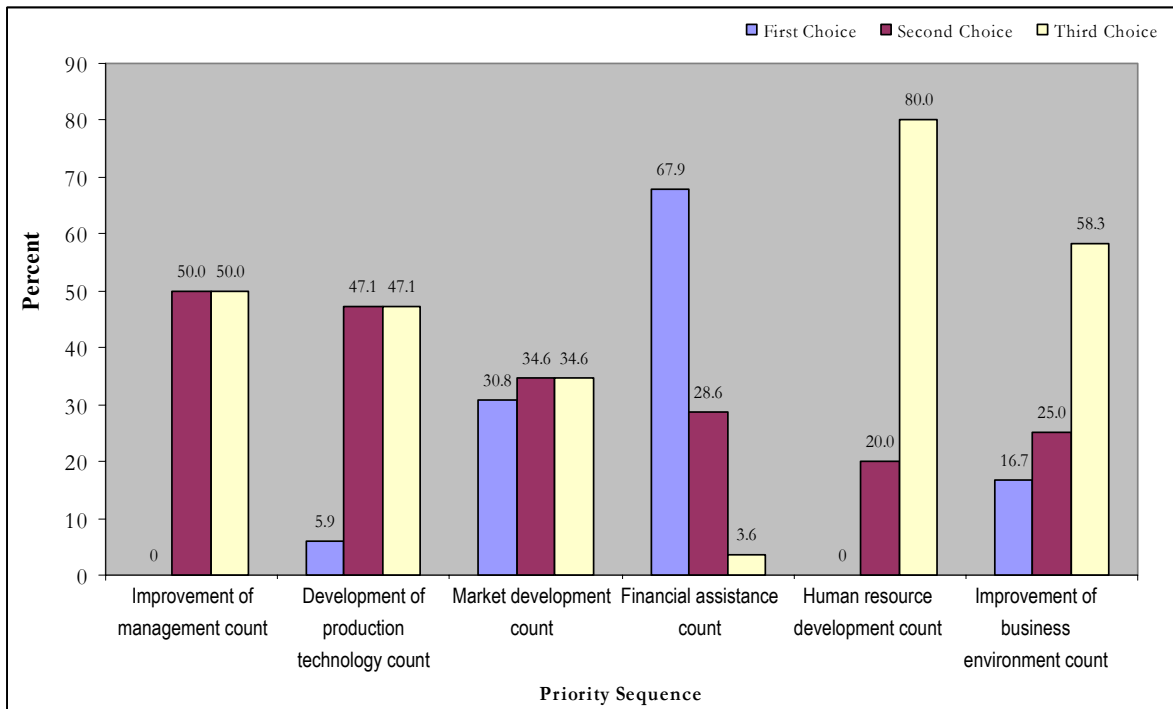
3.2.5 Human Resource Development



3.2.6 Improvement of Business Environment

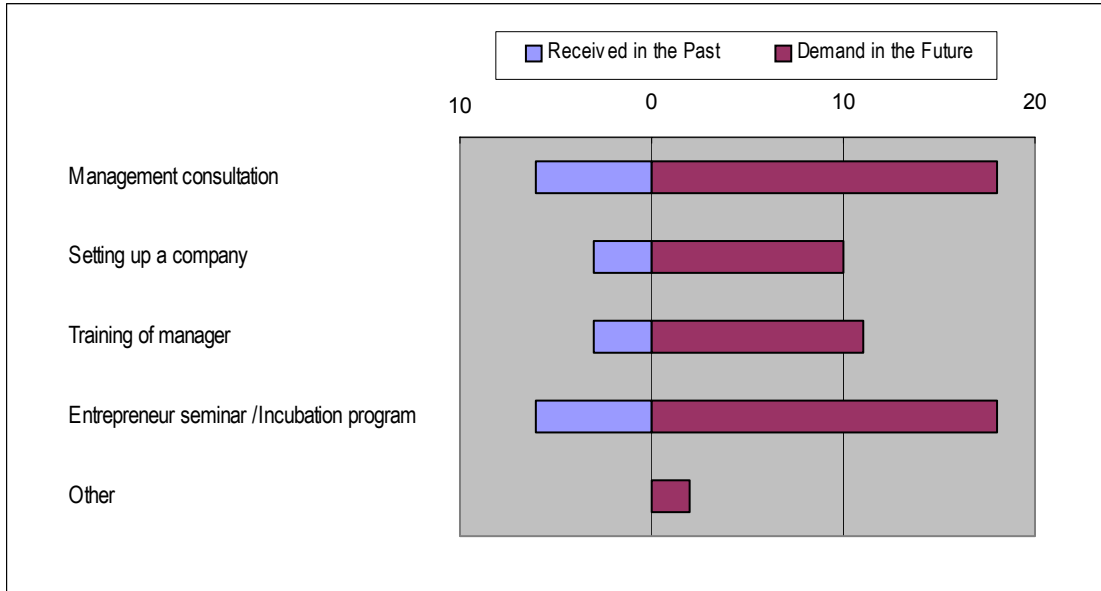


3.2.7 Priority Sequence

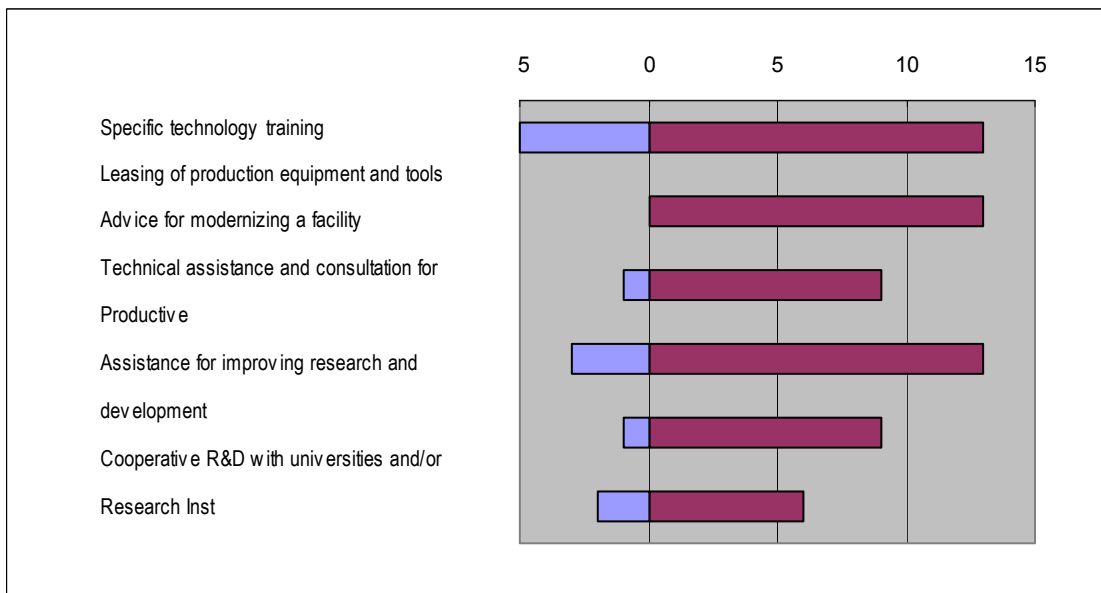


3.3 Central

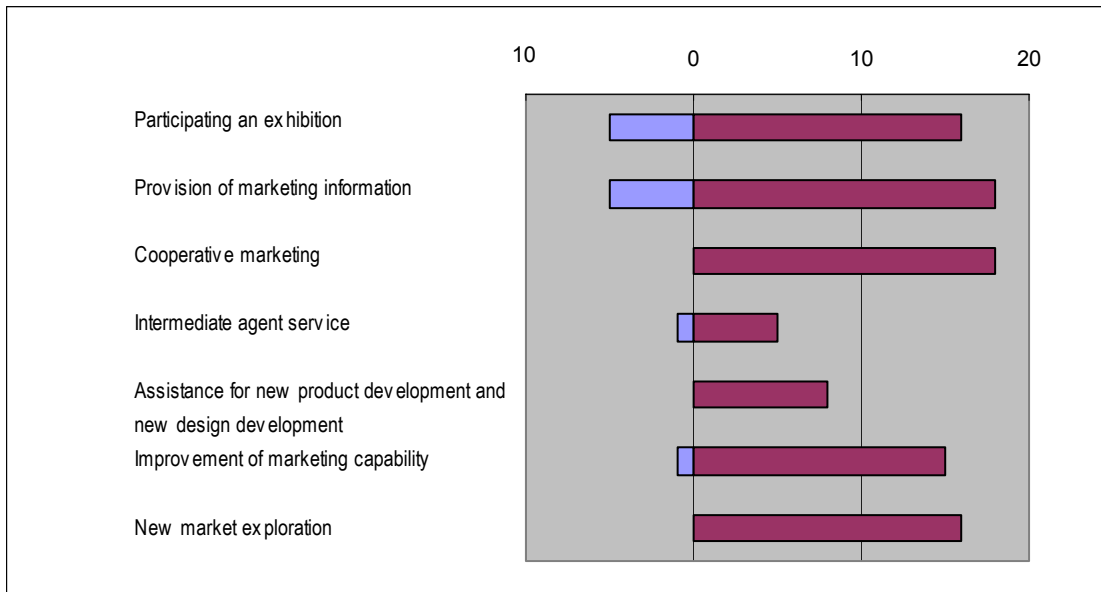
3.3.1 Improvement of Management



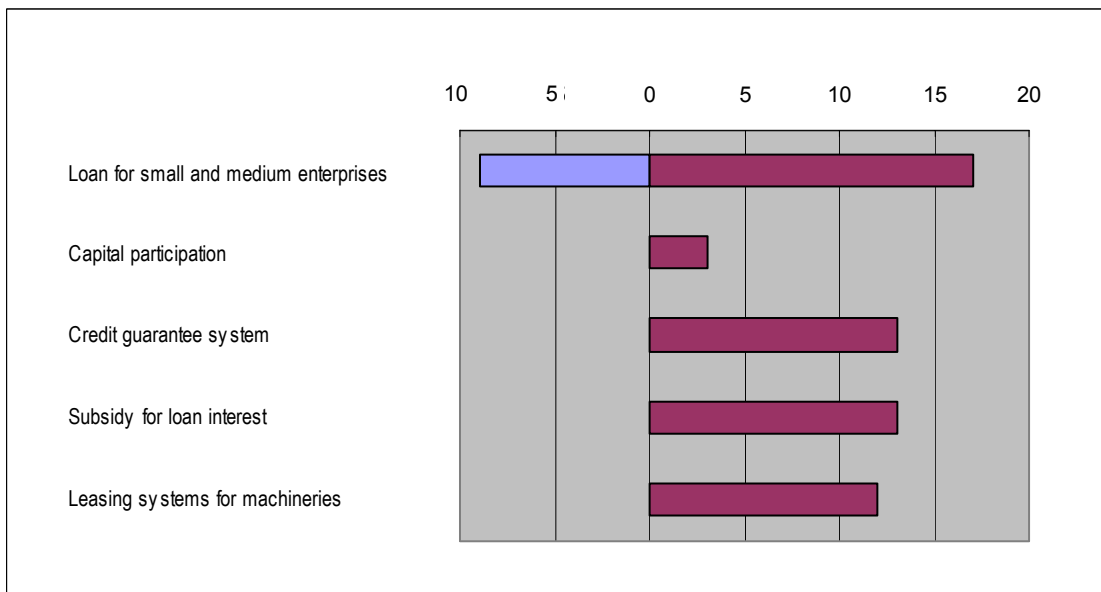
3.3.2 Development of Production Technology



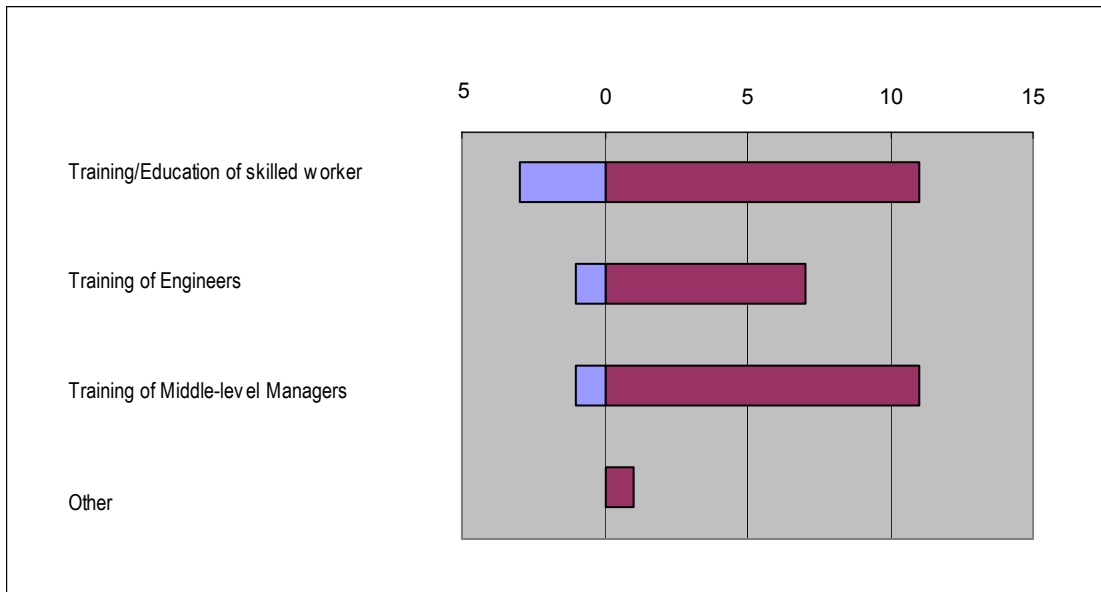
3.3.3 Market Development



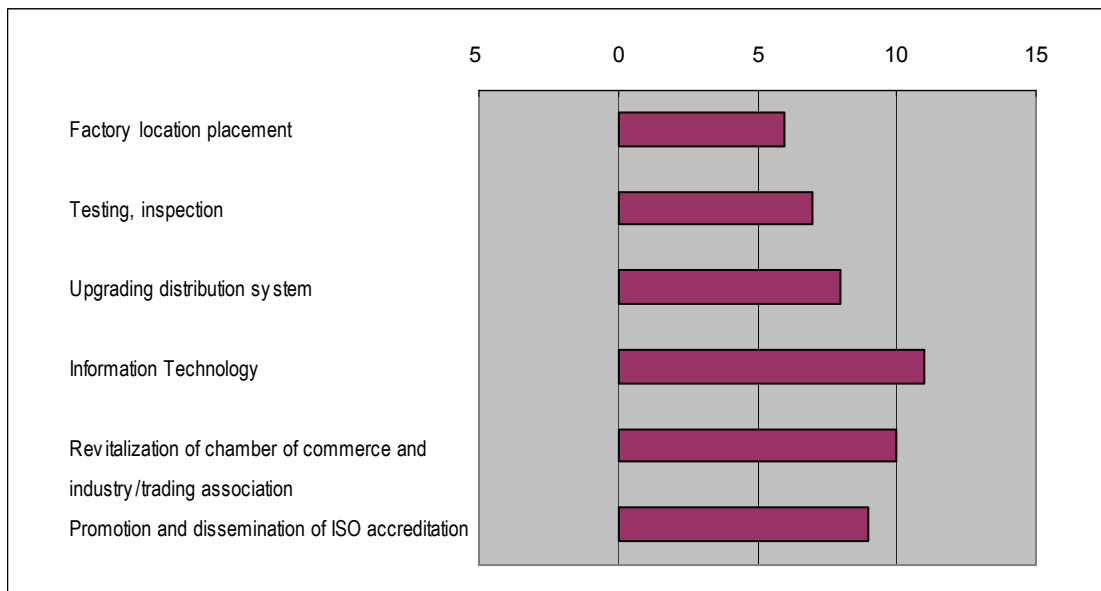
3.3.4 Financial Assistance



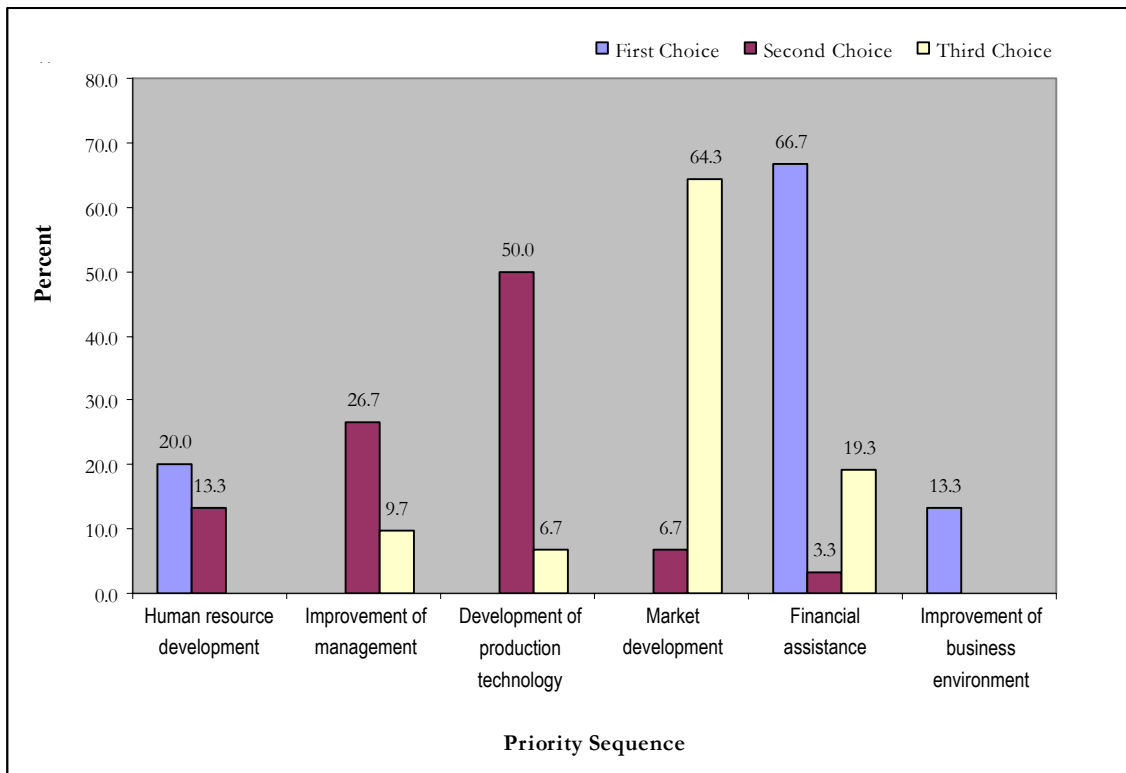
3.3.5 Human Resource Development



3.3.6 Improvement of Business Environment

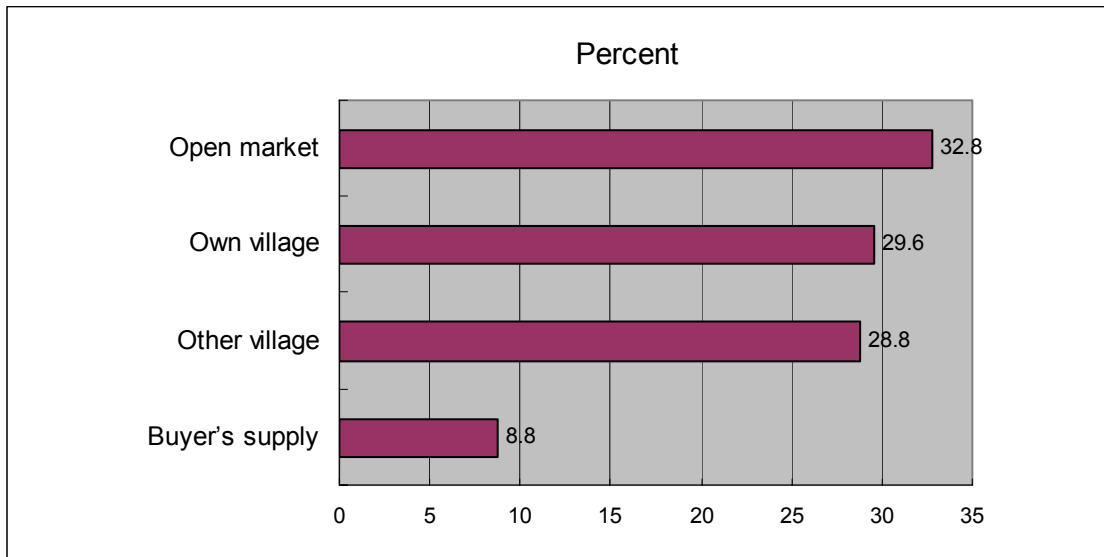


3.3.7 Priority Sequence

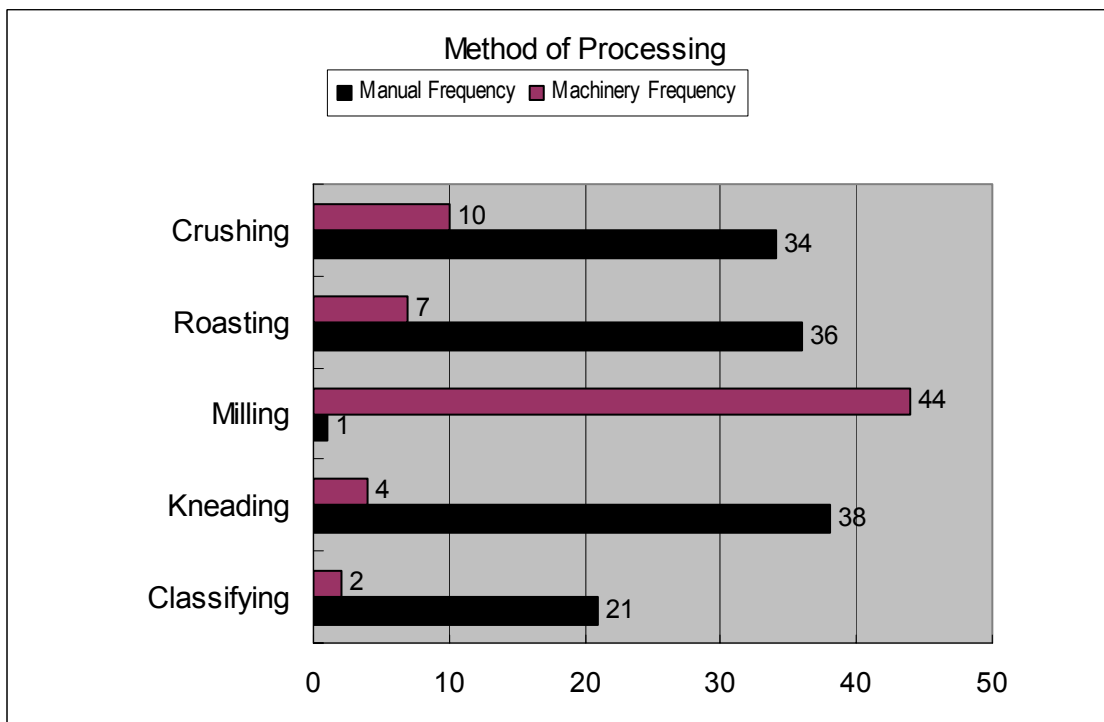


3.4 Northern (Shea Butter Processor Groups)

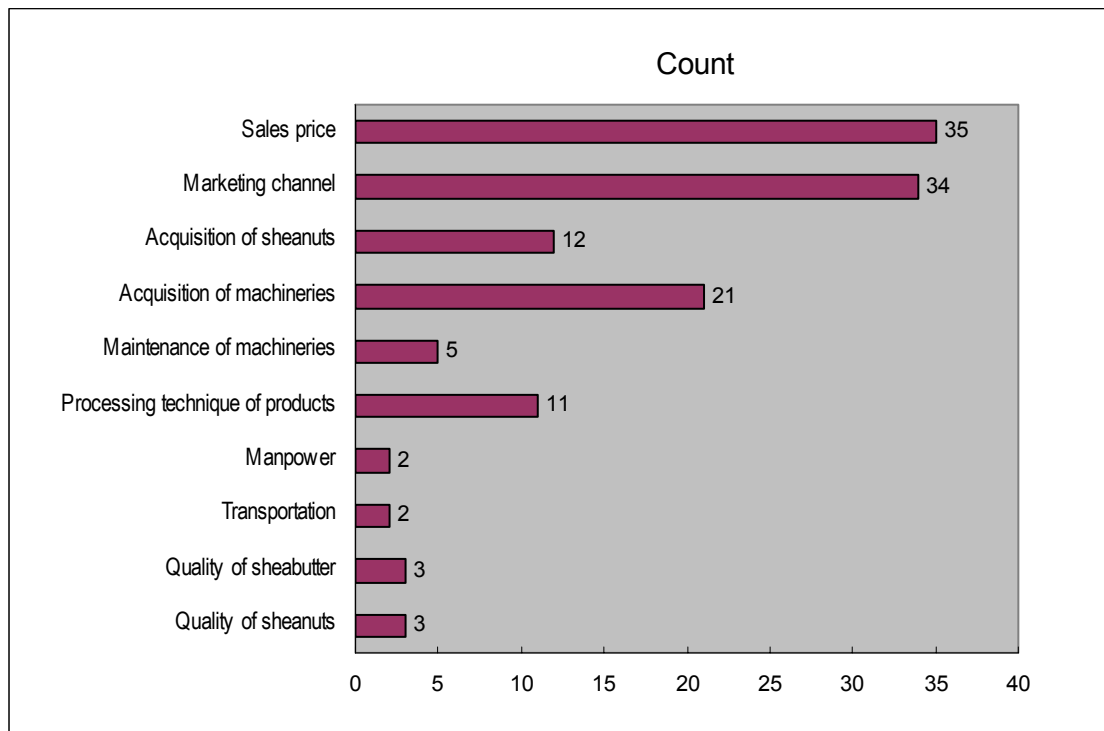
3.4.1 Sources of Raw Materials



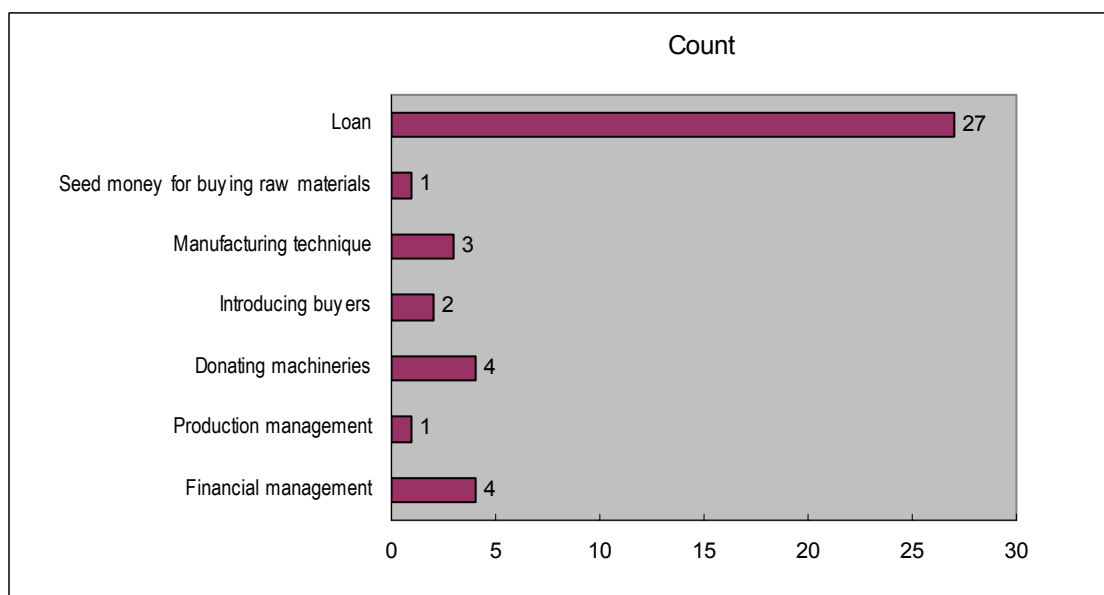
3.4.2 Method of Processing (Manual and Machinery)



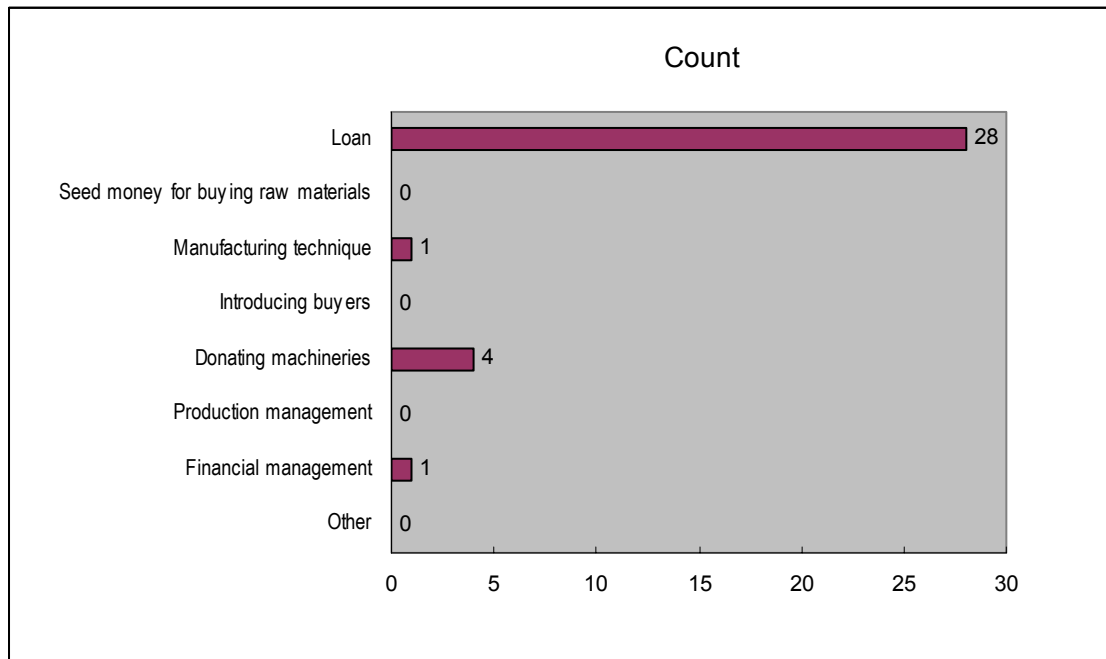
3.4.3 Problems Encountered



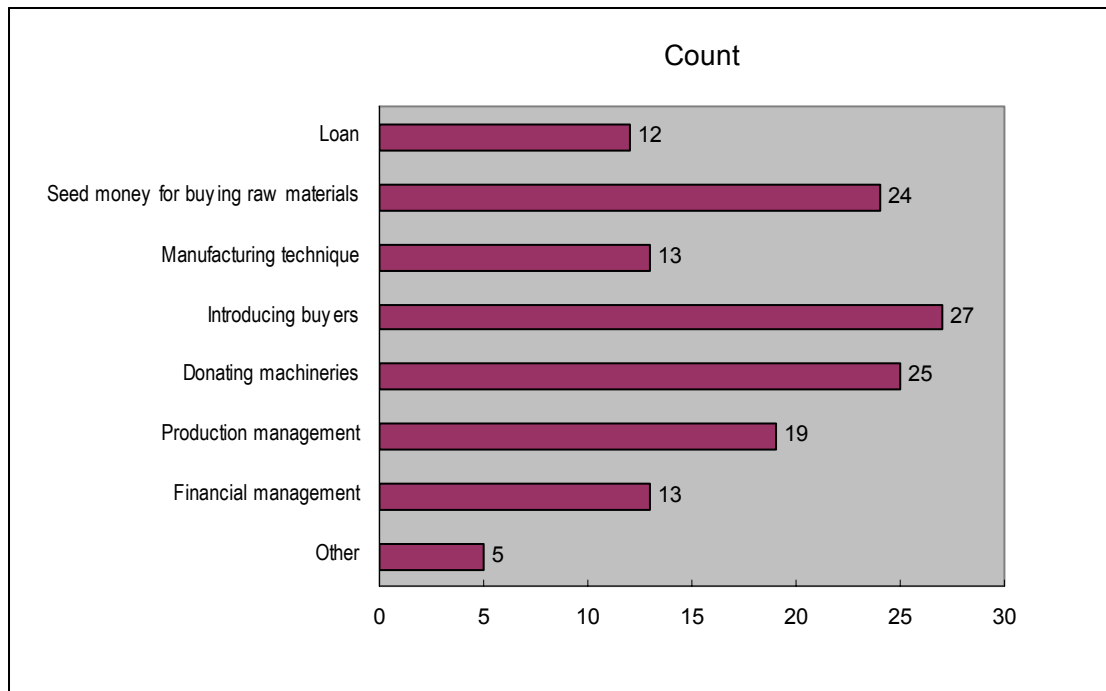
3.4.4 Type of Assistance Received



3.4.5 Most Helpful Support



3.4.6 Necessary Assistance



Annex 4 Basic Data on the Four Regions¹

A4-1 Geographical Profile

Features	Greater Accra	Ashanti	Central	Northern
Regional Capital	Accra	Kumasi	Cape Coast	Tamale
Number of Districts	Six (6)	Twenty-one (21)	Thirteen(13)	Eighteen(18)
Size sq. km	3,245 (1.4% of the size of Ghana)	24,389 (10.2% of the size of Ghana)	9,826 (4.1% of the total of Ghana)	70,383
Climate	Temperatures ranging from 21°C min. in August to 33°C maximum in March	Temperature averagely over 27°C on the northern fringes of the forest zone. It has two significant rainy seasons with May-June and October being their peaks and an average rainfall of 166.7cm	Temperatures range between 21°C min and 29°C and 32°C max for the southern and northern sectors respectively	The climate of the region is relatively dry. The dry season starts in November and ends in March/April with maximum temperatures occurring towards the end of the dry season (March-April) and minimum temperatures in December and January. The harmattan winds occur during December to early February. The temperatures in the region vary between 14°C at night and 40°C

¹ Ghana Statistical Service, 2000 Population and Housing Census, Greater Accra, Ashanti, Central and Northern Regions, Analysis of District Data and Implications for Planning, www.ghanadistrict.com

				during the day.
Relative Humidity	Average of 64% in the morning and 95% in the afternoon	Average about 85% in the forest area and 65% in the savanna belt.		Humidity is very low, mitigates the effect of the daytime heat.
Vegetation	Coastal savannah grassland with small thickets of forests along stream courses and mangrove and swampy vegetation along the coastal lagoons	Vast area of semi deciduous forest south of the mountainous range; and guinea savannah woodland in the north-eastern part of the region.	Tropical rain forest, moist semi-deciduous forest, coastal shrub and grasslands, and strand and mangrove swamps.	The main vegetation is classified as vast areas of grassland, interspersed with the guinea savannah woodland, characterised by drought-resistant trees such as the acacia, baobab, shea nut, dawadawa, mango, neem.
Soil	Savannah ochrosols, forest ochrosols, tropical black earths and tropical grey earths.	Forest and savannah ochrosols at the semi-deciduous and Guinea savanna area and ground water laterite intergrades along the Afram River	Forest ochrosols	<ul style="list-style-type: none"> i. Deep medium and heavy texture alluvial soils in the Volta basin suitable for mechanized cultivation and irrigation. ii. Moderately deep and light textured soil suitable for mechanization and irrigation. iii. Moderately deep, well-drained and light textured suitable for crop cultivation. iv. Moderately deep, well drained concretionary soils suitable for cultivation. v. Shallow, poorly drained, soils with frequent exposure of iron pan not suitable for farming except in patches. vi. Shallow eroded and rocky soils unsuitable for farming.

Geology	A greater part of the region is characterized by early Pre-Cambrian or Dahomeyan formation of massive crystalline gneisses, schists and magmatites, especially in the eastern half. In the western part, the geology is characterized by the Togo series and Cape Coast formation comprising mainly quartzites, sand stones, silicified limestone and granites. The south-central part of the region, that is, the area covered by the city of Accra and its immediate hinterland is characterized by Middle Devonian formation which is faulted in parts and subject to seismic activity. The region is poorly endowed with mineral resources and possesses only granites, clay, sand and salt	Voltaian sedimentary rocks confined to the north-eastern part of the region; with metamorphic and igneous rocks found at the south and south-western portions	The region is mainly characterised by Birimian rocks with intrusion of large masses of granites known as Cape Coast Granitoids Complex. The complex, which is also Middle Precambrian rocks, occurs in more than two-thirds of the Central Region, they are identified by the presence of many enclaves of schist and gneisses, and the chemical composition of a typical granite rock shows the presence of high aluminum oxide and, therefore, a relatively high alkaline content, in the coastal areas.	The Northern Region is situated in very old geological area, which has been subjected to extensive erosional processes over many ages. The most recent rocks, apart from alluvial materials, are Upper Voltaian formation tillites of paleozoic age. The oldest are pre-Cambrian basement complexes.
Natural Resources	The region is not well endowed with mineral resources and possesses only granite, clay and	The Ashanti Region is one of the three regions in Ghana which have mineral deposits of significant economic value. Among them are:	The region is endowed with rich natural resources like: gold,	

	salt.	<p>i. Gold: Mined in the Adansi, Konongo-Odumasi, Mpatuam belt, Tapa, River Anum bed, Bamprasi area.</p> <p>ii. Bauxite: Nyinahin with about 350 million metric tones (varies from 6m to 15m in thickness.</p> <p>iii. Manganese: Mined in Odumase near Konongo with estimate reserve of 1,706,216 metric tones. These deposits have a manganese content of 19.7%. There are small deposits estimated at 30,100 metric tones at Asarebusu</p> <p>iv. Limestone: Afrancho and S.W. of Ejura.</p> <p>v. Silica Sand: Bodwesango with overall deposits estimated at 1 million cubic meters of good quality sand which could be utilized for glass and bottles.</p> <p>vi. Iron: Found on top of the Obuom mountain ranges in the Obuasi District. It is yet to be exploited.</p> <p>vii. Clay Deposits: The region has large deposit of clay suitable mainly for the manufacture of brick and tile. With the exception of the Aferi Deposits estimated to be 2,055,900 metric tons, the rest are yet to be exploited.</p> <p>viii. Quarrying: Ashanti has big quarries operated by GHA, Limex, Consar Co. Ltd, and some private individuals.</p>	beryl, bauxite, petroleum and natural gas, kaolin, diamond, Kokoso, clay including pigment clay, tantalite and columbite, quartz, muscovite; and other minerals like mica, granite, feldspar as well as timber and rich fishing grounds along the coast; forests and rich arable land.	
--	-------	---	--	--

A4-2 Data and Information on Economy, Population, Employment²

<i>Features</i>	<i>Greater Accra</i>	<i>Ashanti</i>	<i>Central</i>	<i>Northern</i>
<i>Economy</i>	<p>Out of a population of 1,945,284 persons aged 15 years and older, 1,377,903 or 70.8 % were economically active, while 567,381 or 29.1 % were not. Among the economically active population, 82.6 % had worked, 4.0 % had jobs but did not work and 13.4 % were unemployed during the seven days before census night. It is noted that the proportion unemployed (13.4%) is slightly above the national figure of 10.4 %. In 2000, a slightly higher proportion of males (87.0%) than females (85.7%) were employed, while the reverse is the case in 1984. Students (35.9%) and homemakers (25.8%) form the highest proportions of the non-economically active</p>	<p>The economically active population in the region is engaged mainly in Agriculture (excluding Fishing), with 44.5 per cent of them employed in the branch of activity. This represents a decline from the 1984 level of 61.9 percent. The next highest proportion of the economically active population is employed in Wholesale and Retail Trade (18.4%), followed by Manufacturing (12.2%) and Community, Social and Personal Services etc., (9.9%). These four major economic activities employ a total of 85.0 per cent of the economically active population, which is lower than that of 1984 (94.4%). The proportion of the economically active population engaged in other economic</p>	<p>Unemployment is much lower in the region (8.0%) than the national average (10.4%). Two districts, Mfantiman (14.8%) and Cape Coast (11.3%), have values exceeding the national average. Unemployment affects females (8.2%) more than males (7.8%) in almost all the districts. The phenomenon of child labour is also a problem in a number of districts where about 5 per cent of children under age 15 years are engaged in economic activities.</p>	<p>The region's economy is basically agrarian. Farming of food crops and livestock are mainstay of the vast majority of the population of the region. Only a small section of the population is engaged in petty trading and light manufacturing. The regional per capita income is estimated at \$217,.00 as against the national per capital income of about \$450,.00.</p>

² Ghana Statistical Service, 2000 Population and Housing Census, Greater Accra, Ashanti, Central and Northern Regions, Analysis of District Data and Implications for Planning www.ghanadistrict.com

	population	activities is less than 5.0 per cent in each case. Water and Transport, Storage and Communications, Electricity, Gas and all the other activities increased their proportions of the economically active population employed in 2000 compared with 1984, except Agriculture, Hunting and Forestry.		
Population	The population of Greater Accra increased from 491,817 in 1960 to 2,905,726 in 2000. Its share of the total population of the country has steadily increased from 7.3 % in 1960 to 15.4 % in 2000	The region is the most populous and one of the most rapidly growing regions in the country. The region's population is 3,612,950, representing 19.1 per cent of the country's population. The region's population growth rate was 2.9 per cent per annum in 1970, dropped to 2.5 per cent per annum in 1984 and increased to 3.4 per cent in 2000.	In 1984, the region's population was 1,142,335. This has increased to 1,593,823 in 2000, representing a growth rate of 2.1% per annum.	The Northern Region has about 9.6% of the nation's population. In 1960 the region had a population of 531,573, 727,618 in the 1970 and 1,162,645 in 1984 showing a growth rate of 3.4% per annum
Employment	A little more than half of the economically active persons representing 51.8% in the region are self-employed. In the whole region, a higher proportion of females representing 62.6% are self employed without employees	The highest proportion of the economically active population, represented by 44.5% is mainly engaged in farming. This is followed by 18.4% employed in Wholesale and Retail Trade, 12.2% in Manufacturing, and	92.0 % of the economically active are employed while 8.0% are unemployed	Nearly 68 % of the economically active population is self-employed, while 22.9 % are unpaid family workers with only about 6.1 % being employees. This regional pattern is also reflected in all the districts. The

	<p>than males who represent 41.6%. The high proportion of self employed without employees have increased from 49.0 % in 1984 to 51.8 % in 2000 giving rise to significant economic implications for the region</p>	<p>9.9% in Community, Social and Personal Services etc. These four major economic activities employ a total of 85.0 % of the economically active population. This is lower than 94.4% as obtained in 1984.</p>		<p>bulk of the population representing 83.4% of the region is employed in the private informal sector. An additional 11.5% are employed in the private formal sector. This justifies the policy to encourage and reinforce the private sector to lead and speed up the growth of the economy. The public sector accounts for only 4.3 % of the working population. The private or informal sector is the largest employer in all the districts.</p>
--	--	--	--	---

A4-3 Industrial Structure, Industrial Sub-sectors, Production and Consumption³

<i>Features</i>	<i>Greater Accra</i>	<i>Ashanti</i>	<i>Central</i>	<i>Northern</i>
<i>Industry</i>	The two major industrial activities in the region are trade (wholesale and retail) (30.4%) and manufacturing (16.7%). Agriculture, fishing and forestry, the most predominant industry in the country, comes as the third major industry in the region, contributing 7.9%. Transport storage and communication come forth with 6.7%, followed by Construction 6.6%, Hotels and Restaurants 4.2%, Fishing 3.6%, Mining and Quarrying 1.6%, Financial intermediation 1.5% and Electricity, Gas and Water supply 0.5% in that order.	Mining, Micro and Small Scale Manufacturing, Services, Poultry and Livestock	The predominant industry is agriculture (52.3%), followed by manufacturing (10.5%).	The main industrial activity in the Northern Region is Agriculture (70.9%) which largely comprise of farming, animal husbandry, hunting and forestry. There is very limited manufacturing (7.1%) in the region. Wholesale and retail trading also accounts for 7.5% of all industrial activity. Less than one percent (0.7%) of the population is engaged in mining and quarrying activities. A variety of other enterprises in the industry sector, such as Fishing, Hotels and Restaurants, Communication, Health and Education, together comprise 10.0 % of the total industrial activity of the region.
<i>Industrial Sub-sectors</i>	<i>Garment and Textile</i>	<i>Oil Palm</i>	<i>Citrus, Pineapple</i>	<i>Shea Butter</i>
<i>Production</i>	As at 2002, the four major companies that survived the turbulence in the	In the Ashanti region, oil palm thrives well in the forest belt of Amansie,	The central region is the leading producer of citrus in the country,	

³ Ghana Statistical Service, 2000 Population and Housing Census, Greater Accra, Ashanti, Central and Northern Regions, Analysis of District Data and Implications for Planning www.ghanadistrict.com Peter Quartey, The Textiles and Clothing Industry in Ghana, in Herbert Jauch / Rudolf Traub-Merz (Eds.) , The Future of the Textile and Clothing industry in Sub-Saharan Africa, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2006.

	<p>sub-sector are the Ghana Textile Manufacturing Company (GTMC), Akosombo Textile Limited (ATL), Ghana Textile Product (GTP), and Printex with GTP maintaining the lead in the industry.</p> <p>Ghana's textile industry is mainly concerned with the production of fabrics for use by the garment industry and also for the export market. The sub-sector is pre dominantly cotton-based although the production of man-made fibres is also undertaken on a small scale. The main cotton-based textile products include: African prints (wax, java, fancy, bed sheets, school uniforms) and household fabrics (curtain materials, kitchen napkins, diapers and towels). These products form the core of the sub-sector.</p> <p>As at March 2005, GTP was producing 9 million yards, ATL 18 million yards, GTMC 2.24 million yards and Printex 9.84 million yards. A total annual output of 39.04 million</p>	<p>Asante Akim, Adansi, Ejisu and Juaben areas. The region in 1989/90 produced about 35,700 metric tons of palm fruits representing 6.6% of the national production for that year and thus, ranked fourth after Western, Eastern and Central Regions.</p>	<p>orange, lime; lemon and tangerine are cultivated on commercial scale in the region. The region produced 60,000 metric tonnes in 1989/90 which represented about 30% of the national production for that year, citrus is cultivated in all parts of the region with concentration in Asebu and its surrounding areas where about 2,500 hectares of plantations have been established. It is estimated that about 4,900 metric tonnes of lime are produced annually.</p> <p>It is also the second largest pineapple producing region in the country coming after eastern region, in the central region, Large-scale cultivation of the crop is concentrated at Kafodzidzi, Ekumfi, Abrobano, Mankessim and Yamoransa districts. In 1989/90, the region produced 5,000 metric tonnes of pineapple representing 29.5% of the national output of 50,900 metric tones. At the national level, the volume of pineapple export has increased steadily over the past 4 years from about 8000 metric</p>	
--	--	---	---	--

	yards was produced by the industry as at March 2005, which translates to an average of 49.4% of initially installed capacity of the four firms. Thus, output had declined from 65 million yards, in 2000 to 39 million yards in 2005. The reason for the decline in output varies.		tonnes in 1989 to 13,157 metric tonnes in 1993.	
Consumption	Recent reports suggest that, the textile companies are cutting production because of unfair competition with smuggled textile products and the influx of cheap Chinese textiles. Leather Goods in Ghana same trend in production and face similar problems as the textile industries.	There is large demand for palm oil in Ghana. Palm oil is used locally for cooking as well as for the manufacture of several vegetable oil based products such as soap, margarine, bakers' fat and paint. In the Ashanti region, Appiah Complex Ltd, manufacture of soap is a large scale industrial consumer of palm oil, while UNILIVER Ghana Limited is the single major industrial user of palm oil in Ghana. The company uses locally produced palm oil for the manufacture of soap, margarine and bakers' fat. In addition, the company processes palm oil into refined and deodorized salad and palm oil for sale on the local market.	The lime produced in the region are sold to Emil (Ghana) Limited which processes the fruit into concentrated lime juice, lime oil and dried lime peel mainly for export.	

Annex 5 Funding Options

1 Introduction

One of the main constraints of the SMEs over the years has been the lack of long term investment funds, due largely to their high risk profiles by virtue of the investing track record. This scares away the banks and the securities market from investing in them. However, for the private sector to actually play this role more effectively requires adequate capitalization.

Access to traditional growth capital, including debt and equity, is not only limited in Ghana but often prohibitively costly due to various factors such as insufficient legal and regulatory policies, and inadequate financial markets. The government of Ghana and its development partners has tried to address this challenge by creating various funding schemes, lending instruments and private sector investment intermediary institutions. This chapter reviews six possible financing schemes available to the citrus and pineapple factories in Central Region – namely: Venture capital initiated under the Ghana Venture Capital Trust Fund, leasing being supported by the IFC of the World Bank, Grant and SME credit lines such as the SPEED Loan Fund and the ADF Loan, Government of Ghana Micro Finance and Small Loans disbursed through NBSSI, Credit guarantee scheme (Eximuranty Company Ltd.).

2 Venture Capital Financing

The Government of Ghana set up the Venture Capital Trust Fund (VCTF) by an Act of Parliament, Act 680, in December 2004 and became operational in December 2005. The aim of the Trust Fund is to provide financial resources for the promotion of venture capital financing for SMEs in the economy and also to stimulate the emergence of a sustainable private owned venture capital industry in Ghana.

In addition to the setting up of VCTF, Government granted generous incentive packages to attract private investors to the venture capital investment sector. The objective of the VCTF is to provide financial resources for the development and promotion of venture capital financing for SMEs in priority sectors of the economy as shall be specified from time to time, particularly;

- the provision of credit and equity to eligible venture capital financing companies to support Small and Medium Enterprises which qualify for equity and quasi equity financing;

- the provision of monies to support other activities and programs for the promotion of venture capital financing as the Board may determine in consultation with the Minister.

2.1 Activity Venture Finance Company (AVFC)

Activity Venture Finance Company is the first Venture Finance Company to satisfy all the conditions specified under section 16 of the Venture Capital Trust Fund Act 2004 (Act 680) to qualify for funding from the Trust Fund. AVFC is a limited liability company incorporated under the companies code 1963 (Act 179) with the sole authorized business of assisting in the development of SMEs by making available for their use, equity and quasi-equity financing and providing them business and management expertise. AVFC is owned by the Agricultural Development Bank, the Ghana Commercial Bank and the Venture Capital Trust Fund and managed by JCS Investment Limited.

The objectives of AVFC include the following:

- Provision of credit and/or equity financing to eligible SMEs
- Monitoring of activities of SMEs financed by Activity Venture Finance Company with the aim of improving their profitability
- Coordination and provision of post investment assistance to investee companies especially relating to capacity building.
- Helping to improve standards of corporate governance, financial reporting, transparency and internal controls of investee companies
- Assisting investee companies to develop and refine their business strategies for expansion and other strategic purpose.

The AVFC announced to the general public the commencement of its funding operations effective November 1, 2006. SMEs seeking to access funding under the Venture Capital Trust Fund Act, 2004 (Act 680), are required to apply for funds directly to Activity Venture Finance Company. AVFC can invest up to \$500,000.00 per any business and this can be structured to suit the investee company. Applicants are to ensure that they submit the following:

- An application letter
- Three hard copies of the business proposal
- One soft copy of the business proposal
- Tax clearance certificate

Generally the fund is available to all sectors of the economy but priority is given to certain sectors from time to time in line with the Government's economic growth policies and objectives. The current priority sectors are the Pharmaceutical, ICT, Agriculture and Tourism. This is a low cost financing deal. However, the actual rate charged is determined on a case by case basis, depending on the risk associated with the project. But for sure the rates would always be far lower than those charged by banking institutions.

Under the Venture Capital Trust Fund Act, 2004 (Act 680) a SME means an industry, project undertaking or economic activity which employs not more than 100 persons and whose total asset base excluding land and building does not exceed the cedi equivalent of \$1 million in value.

2.2 Other Private Equity Funds

- (1) **Fidelity Capital Markets** currently manages two funds namely, Fidelity Equity Fund I Limited (FEFI) and AfricInvest Fund. Whereas FEFI is a local fund (i.e. invests only in Ghana), AfricInvest is regional fund.

The funds generally target SMEs.

- For Fidelity Equity Fund I Limited investments between US\$200,000 and US\$800,000 per transaction may be considered.
- From AfricInvest Fund, it may invest between €700,000 and €2.5million per project.

- (2) **Databank Private Equity Limited (DAPEL)** was formed to harness funds targeted at SMEs with the view to invest in profitable companies in this sector so as to enhance the development of the country through improved entrepreneurial and managerial skill set values as well as job creation.

DAPEL has so far set up three Funds to facilitate its mandate. These are:

- The Entrepreneur Empowerment Fund, which is a 10 year closed end fund of US\$ 5 million targeting entrepreneurs in general; and
- The Women's Flagship Fund, which is also a 10 year closed end fund of US\$ 2 million targeting Ghanaian women-owned or managed enterprises or companies.
- The Databank Universities Entrepreneurial Fund which is targeted at current university students who would like to embark on an entrepreneurial enterprise whilst on campus.

3 African Development Foundation (ADF) – Ghana Programme

The African Development Foundation (ADF) is the United States Government agency dedicated to expanding access to economic opportunity in Africa. ADF provides funding to African-owned businesses and community-based organizations for projects that provide direct benefit to the economically marginalized.

In June 2005, the ADF and the Government of Ghana signed an agreement to provide up to \$50 million in expansion capital to 200 Ghanaian SMEs over five years.

The strategic partnership significantly expanded ADF's resources to deliver direct investment and technical assistance to Ghana's small business sector. The five-year agreement provides up to \$10 million annually to finance up to 40 new business investment projects per year.

ADF and the Government of Ghana have each committed to providing up to \$5 million per year to finance new business expansion projects under ADF's business investment program, which provides individual Ghanaian businesses with financing and technical assistance valued at about \$250,000.

The strategic partnership agreement builds on a five-year investment compact that ADF and Ghana signed in November 2002. At that time, each party agreed to commit \$1 million annually to business investment projects benefiting eight Ghanaian-owned businesses per year. The revised agreement has increased the total investment in ADF's business investment programme by up to 400 percent and provide up to \$50 million in direct investment to 200 Ghanaian-owned small- and medium-sized businesses between 2006 and 2010.

Each business will receive expansion capital and management, marketing and technical assistance provided by ADF. ADF provides financing for business expansion across the continuum of SMEs in Ghana, including: Agricultural Producer Groups and Small Agro-Processors. ADF investment stimulates growth in the agriculture sector by helping small farmers and agri-business processors access regional and international markets, cultivate new products and achieve international quality standards.

Other type of SMEs such as manufacturing, services and technology companies with high potential for growth could also receive ADF operating assistance grants, seed capital, and management, marketing and technical assistance to support them through early-stage business

expansion and growth. The support is designed to help African-owned businesses develop new products, expand production and build capacity to become globally competitive and attractive for investment by private investors.

Recently funded business investment projects in Ghana have included:

- Afrique Link of Wenchi, a processor of canned and pureed tomatoes;
- Barbex Technology of Adomfe, a producer of essential oils;
- Bosbel Vegetable Oils of Tamale, a processor of soybean oil and shea butter;
- Elsa Foods of Tema, a maker of instant fufu flour;
- General Mills Company of Kumasi, a manufacturer of processed maize for Ghana's major breweries;
- Getrade Ghana, an Accra-based producer of traditional products that is developing a traditional soap line;
- SAL Tilapia near Akuse, an aquaculture facility that cultivates and harvests tilapia; and
- Woodhouse Company of Madina, a specialty maker of school furniture.
- Coastal Groves into citrus processing in the Central Region

ADF provides unsolicited grant support to projects that are focused on the development of micro-, small-, and medium-sized enterprises, the enhancement of trade and investment opportunities for SMEs, HIV/AIDS prevention and mitigation, and participatory community development projects. ADF may from time to time issue a Request for Applications (RFAs) for other activities.

Most of the ADF's grants are between US \$50,000 and US \$250,000 and are disbursed to grantees in local currency. ADF rarely provides a grant larger than \$250,000, and such grants require ADF Board approval. ADF can provide assistance directly to a wide range of African-based, African-run, non-governmental organizations (NGOs) and SMEs, including:

- legally registered cooperatives,
- economic interest groups,
- producer associations,
- legally registered limited liability companies, and
- community-based development organizations.

ADF also provides funding to intermediary organizations that with low-income people and groups, such as microfinance institutions and credit cooperatives.

On the other hand, note that ADF does not provide funding for:

- government agencies, political parties, advocacy groups in Africa or elsewhere;
- academic study or travel related to academic activities, seminars or workshops; or
- production or marketing of alcohol or tobacco products.

4 Leasing

The leasing industry in Ghana is made up of five companies of which three are independent and two are subsidiaries of banks. The independent leasing companies are Ghana Leasing Company Limited, General Leasing and Finance Company Limited, and LeasafriC Ghana Limited. Ecobank Leasing Company Limited and Merban Finance and Leasing Company are subsidiaries of Ecobank Ghana Limited and Merchant Bank Ghana Limited respectively.

Ghana Leasing Company was the first of its kind created by the International Finance Corporation (IFC), Commonwealth Development Corporation (CDC) and Deutsche Investments und Entwicklungsgesellschaft mbh (DEG) as well as local financial institutions. The Ghana Finance Lease Law is considered to be one of the most innovative and progressive in Africa.

Since the introduction of leasing in Ghana in 1991, leasing has grown steadily and is now considered as an alternative to bank loan financing for equipment purchases. However, funding continues to constrain the potential growth of the leasing industry. For reference, facilities and function offered by LeasafriC, one of the leasing companies currently supporting SMEs, are reviewed as below.

4.1 LeasafriC Limited

LeasafriC started a diversification program in the year 2001 and the company has added three new products to its traditional line of Corporate Finance Leases since then. The traditional corporate leases are structured as finance leases where the lessee pays an initial commitment fee of between 1% and 2%, a security deposit of between 5% and 10% and periodic lease rentals over the agreed lease period of between 24 months and 48 months.

The lease rentals are normally computed to generate an interest margin of between 2 and 7 percentage points above the Leasafric marginal cost of borrowing. Corporate lease transactions are taken through a vigorous credit analysis and normally require board approval.

Microlease is a finance lease product targeted at the small-scaled sector of the economy. Transaction sizes range from ₵5 million to ₵200 million and are normally of periods between 12 and 24 months. It also offers a commitment fee of 3%, a security deposit of 10% and an interest margin of not less than 10% points. It is, thus, a low volume - high margin product. To minimize the unit cost per transaction, Leasafric targets trade associations for group lending. In addition to lowering the transaction costs, the group lending approach has a cross guarantee feature that enhances the credit profile of the transactions.

5 Support Programme for Enterprise Empowerment and Development (SPEED)

5.1 SPEED Innovation and Development in Enterprise Assistance Schemes (IDEAS) Fund

Two facilities by SPEED Ghana are reviewed: IDEAS Fund and the SPEED Loan Fund.

The IDEAS fund (Innovation and Development in Enterprise Assistance Schemes) is part of the German, Danish and Ghanaian Support Programme for Enterprise Empowerment and Development:

The fund offers financial support to innovative product development initiated and carried out by Ghanaian registered legal entities. The fund is targeting the piloting and development of new innovative business support instruments for enterprise growth mainly in difficult or emerging markets and with special focus on projects addressing non traditional exports, food processing, information & communication technologies, newly started enterprises, etc.

IDEAS fund has been operating since October 2004 to December 2008 at the first phase and shall be in the following regions: Greater Accra, Ashanti, Western, Central, Brong Ahafo and Eastern Regions. The second phase has been extended to other regions.

Objectives

These are:

- Increased innovative activities among service providers and SMEs
- New products developed for the SMEs, improving their business
- Increased use of business development services by SMEs

- Starting the process of innovative change involving SMEs, organizations and other private and commercial service providers.

Funds Available

Individual projects can be supported up to a total of \$50,000 (about ₵460 million). It is, however, expected that the average project size would be around \$27,000 (about ₵250 million).

Applicant contribution

The implementing project promoter will be required to meet a minimum 10% if it is an NGO and 25% if it is a commercial entity as their share of the overall project budget through own generated resources.

Requirements for applying

To be eligible for this fund, the organization must:

- be a Ghanaian business/service provider, engaged in business activities in the formal or informal sectors of the Ghanaian economy
- post a positive annual turnover in two years of the last three years
- be financially solvent (10-15%)
- have their registered office in the Greater Accra, Ashanti, Central, Brong Ahafo, Eastern or the Western region of Ghana
- be directly responsible for implementing the project
- The project must benefits number of micro businesses or associations

To this end, some supporting documents such as financial statements of the last three years among others will be required.

Eligibility of proposed project

The fund is available for innovations in services or products that impacts on the performance of micro and SMEs. This fund will not support an idea that benefits only the innovator (company or service provider) who just perfects an idea and sells to customers who may or may not be SMEs.

5.2 SPEED Loan Fund

SPEED runs a refinancing facility which is currently domiciled at the BOG and receives inflows from the Ghanaian Government, Denmark and Germany, represented by their

Ministries, Embassies and Development Agencies. The BOG manages the disbursement of funds to the financial institutions which partner SPEED and receives their repayments. The Loan Scheme passes through a number of processes and stages.

SPEED offers a variety of products and services which are designed to increase financial intermediation for micro and SMEs. The direct beneficiaries are financial institutions while the indirect or end-beneficiaries are the clients of these institutions. This approach intends to ensure outreach, impact and sustainability on the final target-group.

SPEED offers to its financial partner institutions a combination of liquidity cum training of staff and management cum consultancy. It is this mix that makes the approach so effective and attractive for partner institutions. SPEED develops an individual tool mix for each institution according to their different needs and strives for consensus with the partner institution before action is taken.

6 Microfinance and Small Loan

The Government of Ghana launched a \$50 million Micro Credit Fund from the International Monetary Fund (IMF) as seed money for disbursement to grassroots business operators last year. The aim is to create jobs and reduce poverty. The facility is being disbursed under the Micro Credit Fund by the Micro Finance and Small Loans Centre (MASLOC) through the banks as part of efforts by the Government to make small and medium-scale financing available to the informal sector.

In pursuance of this objective, the head office of MASLOC was commissioned the same day of the launch and 9 Regional offices have been established to ensure that the services of MASLOC are decentralized. Originally, beneficiaries of the Micro Credit Fund are groups who can access between ₵250,000 (US\$27) and ₵150 million (US\$16,300). However, National Board for Small Scaled Industries (NBSSI) made a case to MASLOC to disburse loans to SMEs on their behalf. The NBSSI/MASLOC loan has since started the disbursement of loans between ₵20 million and ₵250 million to SMEs.

7 Exim Guaranty Company (Gh) Limited

Incorporated in April 1994, Exim Guaranty Co. (Gh) Ltd. (hereinafter referred as Exim) is a privately owned Limited Liability Company (LLC). The shareholders of Exim are as follows:

BOG (Financial Investment Trust) with the majority shares, Social Security and National Insurance Trust (SSNIT), National Investment Bank (NIB) and The Trust Bank (TTB).

Exim provides credit guarantee covers to assist financial institutions in extending credit facilities to SMEs. A guarantee is an indemnity against loss and not a security for a loan. It is meant to provide a cushion in the event of business failure and credit defaults. Borrowers remain primarily liable to their Banks even after a claim has been paid by Exim.

In addition Exim provides bid bonds, advance payment guarantees etc. to enable contractors bid for and undertake contracts awarded them.

Objectives

These are:

- To assist the banks and non-banks financial institutions to extend credit facilities to borrowers who may have inadequate or no collateral.
- To provide internal and external guarantees to approved financial institutions in the disbursement of foreign credit lines
- To provide mechanism through which agriculture products (perishable and/or non-perishable), can be financed, coordinated and marketed
- To provide an insurance cover for export proceeds
- To provide refinance facilities for eligible financial institutions to support rural economic activities and producers of non-traditional export commodities
- To manage trust funds

Guarantee fees payable

Exim charges a fee of 2.5% to 3% per annum for local and foreign currencies respectively, payable prior to the insurance of a certificate of guarantee.

Evaluation process

1. Financial institution evaluates firm's need
2. Financial institution completes a prescribed application form with requisite details
3. The completed application form is forwarded to Exim
4. Exim sends appropriate response to financial institution
5. Financial institution advises applicant form of decision

Targeted facilities

Participating banks and non-bank financial institutions may apply on behalf of their clients for any of the guarantee categories listed;

- Credit guarantee cover for the private sector
- Credit guarantee cover for foreign credit lines approved by the BOG
- Credit guarantee cover for pre- and post- shipment export credit

The extent of the guarantee cover is 75% for all types of loans and advances, over a specified period agreed on between Exim and the financial institutions.