

ガーナ共和国
地場産業活性化計画
プロジェクト形成調査/事前調査報告書

平成17年11月
(2005年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経済

J R

05-119

ガーナ共和国
地場産業活性化計画
プロジェクト形成調査/事前調査報告書

平成17年11月
(2005年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

正誤表

下記のとおり、誤りを訂正いたします。

P.11 可能性もあることについても確認した。

→可能性もあることについても確認した

P.13 コースに反映することとする。

→ コースに反映することとする。

P57 第2章2. 本格調査実施上の留意事項

→本格調査実施上の留意点

序 文

ガーナ共和国は、構造調整実施後の1985～2004年まで平均経済成長率4.65%を記録し、2004年には5.8%に至るなど、マクロ経済指標でみる限りにおいては近年良好な経済状況にあります。しかしながら、国際市況の変動に大きく影響されるカカオ、金、木材などの少数の1次産品に過度に依存した産業構造や、援助に依存した経済成長、公共部門主導の経済体質は本質的には改善しておらず、長期的な視点から国内産業の育成、生産構造の多様化、高付加価値化、及び地場産業の活性化により経済の自立化を進めることが必要とされる状況にあります。

また経済成長により貧困層の対人口比率は改善されつつあるものの、経済の自由化に伴い国内の所得格差は拡大傾向にあり、これらが社会の安定への懸念材料となっています。特に都市部と地方の地域格差が大きく地方農村部の貧困は依然として深刻であり、これを解決するためには地場産業の振興による地方農村部の雇用機会の拡大、所得の増加が強く求められています。

このような背景の下、2004年にガーナ共和国政府よりわが国政府に対し、地場産業振興を目的とした開発調査の要請が提出され、当機構は2004年11月にプロジェクト形成調査団を派遣しガーナ共和国における地場産業振興について現状確認等を実施しました。またこれに引き続き2005年8月に事前調査団を派遣し協力内容の検討を行い、合意した協力内容をについてスコープ・オブ・ワーク（Scope of Work : S/W）ドラフトとして取りまとめ、これを添付したミニッツに署名・交換いたしました。

本報告書は、プロジェクト形成調査及び事前調査での調査・協議結果を取りまとめたものです。

この場をお借りして、本件にご協力いただいた日本・ガーナ共和国双方の関係各位に深くお礼を申し上げますとともに、今後ともご支援をいただけますようお願いいたします。

2005年11月1日

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 佐々木 弘世

ガーナ共和国地図



略 語 表

BAC	: Business Advisory Center	ビジネス・アドバイザリー・センター
BDS	: Business Development Service	事業支援機関
CIDA	: Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
COVE	: Cooperate Village Enterprise	村落企業組合
C/P	: Counterparts	カウンターパート
DANIDA	: Danish International Development Agency	デンマーク国際開発援助
DFID	: Department for International Development, UK	英国国際開発省
DIP	: District Industrial Program	(旧 REDP、名称変更)
EU	: European Union	欧州連合
GPRS	: Ghana Poverty Reduction Strategy	ガーナ貧困削減戦略
GRATIS	: Ghana Regional Appropriate Technology Industry Service Foundation	適正技術工業サービス財団
GTZ	: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (German Agency for Technical Cooperation)	ドイツ技術協力公社
JICA	: Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MLGRD	: Ministry of Local Governance and Rural Development	地方自治地域開発省
M/M	: Minutes of Meeting	ミニッツ
MOPSD	: Ministry Private of Sector Derelopment	民間セクター開発省
MOTI & PSI	: Ministry of Trade and Industry & President's Special Initiative	貿易産業省
NBSSI	: National Board for Small Scale Industries	国家小規模産業局
NGO	: Non-Governmental Organization	非政府組織
PSDS	: Private Sector Development Strategy	民間セクター開発戦略
PSI	: President's Special Initiative	大統領スペシャルイニシアティブ
REDP	: Rural Enterprise Development Program	
REDS	: Rural Enterprise Development Support	
S/W	: Scope of Work	スコープ・オブ・ワーク
UNIDO	: United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機関
USAID	: US Agency for International Development	アメリカ国際開発庁

プロジェクト形成調査

目 次

第1章 調査の概要	1
1. 派遣の背景及び目的	1
2. 調査の基本方針	2
3. 調査期間	2
4. 調査団員構成	2
5. 調査日程	2
第2章 地場産業活性化計画	5
1. 産業政策・中小企業政策の現状	5
1-1 産業政策	5
1-2 中小企業政策	6
2. 地場産業振興の現状	6
2-1 REDP の背景	6
2-2 REDP の進捗状況	6
2-3 地域における COVE の設立状況	7
3. 地場産業活性化に係るガーナ側関連機関の状況	8
4. 地場産業振興に係る関連ドナーの状況	10
5. 想定される開発調査協力内容について	11
第3章 中小企業振興分野人材育成について	13
1. 調査結果概要及び研修計画方針	13
2. 研修計画内容	14
3. 研修終了後のフォローアップ	17
付属資料	
1. 面談者リスト	21
2. 開発調査要請書（含む REDP プログラム概要説明書）	25
3. ミニッツ	45

第1章 調査の概要

1. 派遣の背景及び目的

ガーナ共和国（以下、「ガーナ」と記す）は、構造調整実施後の1985～1996年、実質成長率年率平均4.65%を記録し、サブ・サハラ・アフリカ諸国のなかの成功例と評価されてきた。しかしながら、多額の援助や国際市況の変動に左右されるカカオ、金、木材などの少数の1次産品輸出に依存する産業構造、経済構造に変化はなく、今後、援助依存体質から脱却し、経済の自立化を達成するには国内産業の育成、生産構造の多様化及び高付加価値化を促進する必要があるといわれている。

係る状況の下、現クフォー政権は2002年2月にガーナ貧困削減戦略(Ghana Poverty Reduction Strategy : GPRS)の最終版を完成させ、貧困削減を主要課題としつつも、民間セクター育成による経済発展を重視している。

これに対する日本側対応として、2003年度にガーナ大使館、独立行政法人国際協力機構(Japan International Cooperation Agency : JICA)ガーナ事務所及びガーナ財務省との間で現地ODAタスクフォースの協議の機会を設定し、今後のわが国の対ガーナ援助方針として、開発目標を「貧困削減を伴った経済成長」と定め、重点開発課題を「地方・農村部の活性化」及び「ポテンシャルを生かした産業の育成」の2本柱とすることを表明し、これに対し先方より基本的な合意が得られている。またこれに沿った形で実施された2004年度向け要望調査においては先方政府から多数の中小零細企業支援を中心とした産業の育成に係るプロジェクト要請が提出された。しかしながら同国においては中小零細企業支援についての協力実績がほとんどなく、当該分野の基礎情報収集を行い要請案件の妥当性を判断するとともに望ましい協力内容を検討する必要が生じ、2004年4月に経済開発分野要請背景調査団が派遣された。要請背景調査の調査結果は概略以下の2点。

- (1) 中小零細企業振興はガーナの経済開発における喫緊の課題であるが、これに対する公式な産業政策、あるいは中小零細企業政策は存在せず、GPRS やこれから派生する大統領スペシャルイニシアティブ(President's Special Initiative : PSI) と Rural Enterprise Development Programme (REDP)¹ など、いくつかの関連する戦略・プログラムが政策、施策の替わりに用いられている。
- (2) 多数のドナー機関が上述の戦略・プログラムをサポートする形での協力、あるいはこれらに距離を置いた民間セクターへの直接協力等を実施しており、具体的協力内容についても政策立案に係る支援からマイクロ・ファイナンス、事業支援機関(Business Development Service : BDS)の提供に至るまで、中小零細企業振興のために有効と考えられるあらゆるコンポーネントについて取り組みが行われている現状にある。

要請背景調査の実施後、先方政府より貿易産業省(Ministry of Trade and Industry & President's Special Initiative : MOTI & PSI)をカウンター・パート(Counterparts : C/P)とし、REDPによる地場産業振興への取り組みを支援することを目的とした開発調査の要請があげられた。

本調査団は、係る要請を受け、協力内容枠組について検討することを目的として派遣

¹ 日本の一村一品に似たプログラムであり、ガーナの110の郡でそれぞれ3品の特産品を振興するもの。各郡で特産品ごとに立ち上げられる村落企業組合(Cooperative Village Enterprise : COVE)が活動の実施主体となり、各郡のDistrict Assembly等がこれを支援する。

するものである。

2. 調査の基本方針

- (1) 先方政府より提出された要請書の内容を協力のフレームワークとしたうえで、協力内容詳細について検討するにあたり必要な情報を関係機関の訪問、視察を通じて収集する。
- (2) 上述の情報を参考としたうえで、先方と本格調査の内容、実施手法について協議し、合意内容をスコープ・オブ・ワーク (Scope of Work : S/W) ドラフト及びミニッツ (Minutes of Meeting : M/M) としてまとめ署名する。
- (3) 併せて本開発調査との有機的連携が期待される当該分野本邦研修等による人材育成のニーズについても確認する。

3. 調査期間

2004年11月2日(火)～14日(日)

4. 調査団員構成

総括/地場産業振興	花井 正明	JICA 国際協力総合研修所 国際協力専門員	11月2日(火)～ 14日(日)
人材育成	三木 義男	北九州国際技術協力協会 委嘱研修コー スリーダー	11月6日(土)～ 14日(日)
研修計画	坂部 英孝	JICA 九州 業務第一チーム	11月6日(土)～ 14日(日)
企業組合	林田 隆之	JICA 経済開発部 第一グループ中小企業 チーム ジュニア専門員	11月2日(火)～ 14日(日)
協力計画	池上 宇啓	JICA 経済開発部 第一グループ中小企業 チーム	11月2日(火)～ 14日(日)

5. 調査日程

月 日			行 程	滞在先
1	11/2	火	11:35 成田発 (NH201) 15:05 ロンドン着	ロンドン泊
2	11/3	水	14:00 ロンドン発 (BA081) 20:55 アクラ着	アクラ泊
3	11/4	木	8:30 JICA 事務所 10:00 Export Trade House 発足式典 13:30 地方自治地域開発省 (Ministry of Local Governance and Rural Development : MOLGRD) 14:50 在ガーナ日本国大使館 16:00 英国国際開発省 (Department for International Development, UK : DIFD) 17:30 MOTI & PSI	アクラ泊

4	11/5	金	<p>午前【現地調査】</p> <p>Yelo Krobo District, Eastern Region</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ District Assembly 表敬、ヒアリング ・ COVE 参加予定事業者へのヒアリング ・ 事業予定地訪問 (マンゴー畑、工場予定地) <p>午後【現地調査】</p> <p>Ga District, Greater Accra Region</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ District Assembly 表敬、ヒアリング ・ COVE 参加予定事業者ヒアリング ・ 現地訪問 (養蚕農家) 	アクラ泊
5	11/6	土	<p>午前【現地調査】</p> <p>アクラ周辺</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Tema 工業地域見学 (車より) ・ PSI Garment 工業団地見学 ・ Accra 軽工業地帯見学 (車より) ・ 零細企業見学 (家具製造業、陶器販売業) <p>午後 資料整理</p>	アクラ泊
6	11/7	日	<p>資料整理</p> <p>(研修班)</p> <p>20:55 アクラ着</p>	アクラ泊
7	11/8	月	<p>9:00 民間セクター開発省 (Ministry Private of Sector Development : MOPSD)</p> <p>10:30 国家小規模産業局 (National Board for Small Scale Industries : NBSSI)</p> <p>12:30 国連工業開発機関 (United Nations Industrial Development Organization : UNIDO)</p> <p>15:00 財務経済企画省</p> <p>16:45 企画標準局 (Ghana Standard Board)</p>	アクラ泊
8	11/9	火	<p>クマシへ移動</p> <p>11:30 Metropolitan Assembly</p> <p>12:00 COVE 参加予定業者ヒアリング (製靴)</p> <p>12:30 NBSSI Region Office</p> <p>午後【現地調査】</p> <p>Amansie-West District, Ashanti Region</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ District Assembly 訪問 ・ COVE 参加予定業者ヒアリング ・ 現地訪問 (シトロネラオイル抽出装置) 	クマシ泊

9	11/10	水	<p>午前【現地調査】</p> <p>Twufu-Praso District, Central Region</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ District Assembly 訪問、ヒアリング ・ COVE 参加予定業者ヒアリング ・ COVE 投資予定者ヒアリング ・ 現地訪問（石鹼製造工場、工場団地予定地、パームオイル抽出工場、高校建設現場、観光拠点） <p>ケープコーストへ移動</p>	ケープコースト泊
10	11/11	木	<p>アクラへ移動</p> <p>12:00 JICA 事務所</p> <p>16:00 MOTI & PSI</p>	アクラ泊
11	11/12	金	<p>午前 資料整理</p> <p>13:30 S/W 案、M/M 署名</p> <p>JICA 事務所、在ガーナ日本国大使館報告</p> <p>国別援助計画調査団との意見交換会</p> <p>23:30 アクラ発 (BA078)</p>	機中泊
12	11/13	土	<p>06:40 ロンドン着</p> <p>19:00 ロンドン発 (NH202)</p>	機中泊
13	11/14	日	15:40 成田着	

第2章 地場産業活性化計画

2004年4月の経済開発分野要請背景調査で把握された経済開発分野の基礎情報に基づき、産業政策、中小企業政策の状況を再確認したうえで、本件開発調査による間接的な支援が求められている REDP の進捗状況、周辺状況、及び具体的な協力内容に重点を置いて、調査・協議を行った。

1. 産業政策・中小企業政策の現状

1-1 産業政策

ガーナ長期社会経済計画（1996～2020）（National Development Policy Framework : NDPF）はガーナの経済開発分野における基礎的な計画であるが、同計画においては 2020 年までに中所得国になることが長期ビジョンとして掲げられている。この長期ビジョン及び同計画に記載の主要政策目的は現在も有効なものと位置づけられているが、現クフォー政権は MOPSD の設立や現時点での主要政策ペーパーとされる GPRS の策定にみられるようにマクロ経済、生産と雇用、人的資源開発、グッドガバナンスに比重を置いた政策をとっている。

GPRS は Vision-2020 と比較し農産品加工や中小企業開発を強調するなどの特徴があり、GPRS の枠内での工業セクターの長期目標は次のとおりである。

- ① 工業の GDP シェア拡大（現在約 14%のシェアを年率 12%以上成長）
- ② 中小企業支援の拡大
- ③ 農産品加工への企業家の誘致
- ④ 輸出指向製造部門の奨励
- ⑤ 製造業製品の国際的競争力拡大
- ⑥ 製造業、農業、教育、サービス業、その他関連セクター間の連携強化
- ⑦ 国内需要に合わせた製品の多様化と、輸出の多様化
- ⑧ 工業への国内・国外民間投資拡大の確保
- ⑨ 工業への地元原材料の利用拡大
- ⑩ すべての工場操業における環境配慮

また、中期目標は産業のパフォーマンスを改善し、輸入材への過度の依存や生産能力の低利用という課題を克服することであり、重点課題は次のとおり。

- ① 工業セクターの再編、及び既存の有望企業の拡張・多角化・近代化、競争力の強化を含む、主要産業の修復
 - ② 新しい工業能力の確立促進：（食品・農工業、木材加工、ビル・建設業、冶金工業、繊維・縫製、エンジニアリング、パッケージ、化学産業）
 - ③ インフラ支援と Intermediate Technology Transfer Unit (ITTU) 諮問サービスを付加した小規模ビジネス企業ゾーンの設置
 - ④ 2004 年までに ITTU サービス提供率を 50%拡大
 - ⑤ 農業近代化を促進し、農産加工への投入拡大を加速するアグリビジネス・ゾーンの設置
 - ⑥ 地場の民間セクターの促進と工業開発での地元企業・外国企業双方の参画
- なお、民間セクターの GDP 貢献度は現在の 8%から 20%に増大する計画であり、政府は

Facilitator として適切な環境の創造と、支援サービスの提供を行うことが期待されている。

1-2 中小企業政策

2002年9月に UNIDO の協力の下作成された産業政策提言のなかで零細小規模企業政策についての提言も含まれているものの、同提言はいまだガーナ政府の正式な承認を受けていない。また零細及び小規模企業の慣例的な定義はあるものの中・大企業についてはガーナ側で定義されておらず、ガーナにおいては公式の中小企業政策は存在せず、GPRS やこれから派生した PSI や REDP などが、政策・施策の代替をしている状況にある。

係る現状から、G-G ベースで中小企業振興に関する協力を実施する場合、PSI や REDP と関連のある支援を行うことが現実的と考えられる。

なお、主要な中小企業支援機関には、責任官庁である MOTI & PSI、実施機関である NBSSI、小規模工業協会 (ASSI)、農村企業プロジェクトの実施機関である適正技術工業サービス財団 (Ghana Regional Appropriate Technology Industry Service Foundation : GRATIS)、企画標準局 (Ghana Standard Board)、輸出促進機関である Ghana Exports Promotion Council (GEPC)、製造業者の集合体である The Association of Ghana Industries (AGI) などが存在するが、相互の連携はいまだ弱いのが現状である。

なお中小企業の発展にとって、以下の問題が切実な課題としてあげられており、今後の対応が望まれる状況にある。

①低生産性と古い技術、②市場・産品情報の欠如、③国内・外の狭隘な市場、④公共セクター、大企業、中小企業間の連携の不十分、⑤中小企業相互間の情報交換の不十分、⑥女性企業家のフォーマルセクター経済への参加困難、⑦適切な資本確保の困難、⑧ビジネス情報・研修へのアクセスの欠如

2. 地場産業振興の現状

2-1 REDP の背景

GPRS が現在のガーナにおける経済開発計画としての役割を果たしており、同計画では計画期間 (2003~2005年) にわたって貧困削減への支援を図ることとしている。しかしながら GPRS のみにより現政権の掲げる 2010年までに国民1人当たり所得を1,000米ドルに上昇させるとの目標の達成は困難であるとの認識の下、MOTI & PSI は新成長プログラム (Industrial Reform and Accelerated Growth Program) に着手した。

この新成長プログラムの土台を補強する意味で、「輸出指向工業化計画」と「総合的輸入代替工業化計画」の2つの戦略が実施されることとなった。前者は農産加工業とその他製造業に焦点を置き、PSI の対象産物を中心としたキャッサバでん粉、塩、パームオイル、ココア・バター/飲料、縫製・繊維、手工芸品等の製品の輸出を計画している。一方、後者は政府による非石油輸入品の70%と、個人・企業による加工食品・農産品輸入の50%を国内生産に切り替えようとするものである。この2つの戦略を進める手段として現在 REDP が開始され、全国の District (郡) を対象に1郡3品運動が展開されようとしている。

2-2 REDP の進捗状況

REDP は District を拠点とした市民参加、地域社会、政府・民間協調を重視しており、District

Economic Development Plan の明示、優先プロジェクトの確認、事業計画の策定・精査を経て、各 District において地域住民が一部出資する有限責任の民間企業 COVE を設立することが期待されている。当初計画では各郡 3 品を対象として COVE 設立を促進する計画となっているが、今回の調査団派遣時点では、各郡 1 種の製品について COVE を設立するための事業プランを作成している状況で、正式に成立した COVE はまだない。初期投資の出資者として標準的には、民間投資家、地域住民、郡政府の 3 者がそれぞれ 60:20:20 の割合で出資することが予定されている。

今後、どの程度実際に COVE が成立するかは郡政府 (District Assembly) の資金収集力、企業家誘導力及び地域社会の団結力などに依存するものと考えられる。

2-3 地域における COVE の設立状況

以下の 4 州 4 郡において関係者からヒアリングを行った。

- Greater Accra Region, Ga District : SERICULTURE
- Eastern Region, Yilo Krobo District : MANGO PROCESSING
- Ashante Region, Amansie-West District : CITRORONELLA PROCESSING
- Central Region, Twifo-Praso District : COCOA HUSK

各 District で予定している事業概要は以下のとおり。

(Greater Accra Region, Ga District : SERICULTURE)

数軒の農家が副業として実施している養蚕事業についてより多数の農民の参加を募り、農民の出資、District の出資、及び一般投資家の出資により絹織工場を備えた COVE を設立する。農民 140 名が参加予定。初期投資として 80 万米ドルが必要とされており、現在 District Assembly が出資者の勧誘を行っている。

(Eastern Region, Yilo Krobo District : MANGO PROCESSING)

現在同 District で活発に生産され加工業者に卸されているマンゴーについて、既存のマンゴー農家組合を母体に地域のマンゴー農家の参加を募り、マンゴー加工工場を備えた COVE を設立する。現在 80 軒以上の農家が本計画に賛同しており、最終的には 120 軒以上の農民の参加を募る予定。初期投資として約 46 万米ドルが想定されている。

(Ashante Region, Amansie-West District : CITRORONELLA PROCESSING)

現在同 District では農家が農業組合の所有する簡易な加工設備を用いて生産したシトロネラ (香草) からオイルを抽出しガーナ資本の石鹸メーカーに卸売りにしているが、District や一般投資家からの出資を募り、より大量にオイルを生産できる加工設備を備えた COVE を設立する。District の各地に 200 軒ほどの農家が点在しており彼らの参加を想定。予算規模は明確ではないが District Assembly が現時点で想定している出資額が 500 米ドル程度と非常に少なく、全体の予算規模も比較的小さいものと思われる。

(Central Region, Twifo-Praso District : COCOA HUSK)

当地域はガーナ有数のパームオイル産出地であり、同 District においてもパームツリーの

栽培及びオイル製造が村落レベルで活発に行われている。また近年、地元出身の起業家はそのオイルと、同じく同地で産出されるココの殻を原料に用いた石鹼製造のベンチャー企業を立ち上げ、成功を収めている。これらを踏まえ、同 District では REDP の対象業種として石鹼製造業を選定。同ベンチャー企業と農民を中心に COVE を設立し、石鹼製造業を同地の産業の柱にする予定である。現在の工場を拡張し、更に設備を充実し、増産を図る予定。目標とする出資額は、投資家から 100 万米ドル、District から 50 万米ドル、COVE 参加の農民や企業から 20 万米ドル、その他 NGO 等から 20 万米ドル。農民は土地、ベンチャー企業は工場及び設備を現物出資することで可能。投資家については、今回の面談にアクラの投資会社も同席するなど実現性が感じられる。また、オイル及び石鹼の製造現場も視察し、従業員の取り組み姿勢、原材料や在庫、製品量等も確認したが、生産性は高く感じられた。小規模で設立して実績を上げ、増資による事業拡大を図っていけば早い段階で REDP の成功例になる可能性はあるものと思われる。

なお 4 件の視察を通じて把握された課題は以下のとおり。

- ・ COVE の対象産業について

MOTI & PSI 側が視察先として選定した 4 つの COVE から判断すると REDP 全体として 1 次産品に若干の加工を行う程度の農産物加工業が多く、高い付加価値が期待できる産業は少ない可能性がある。パイロットプロジェクト実施地の選定にあたっては地場産業振興へのインパクトが確保できるよう District に存在する COVE の対象産品に留意する必要がある。

- ・ COVE 設立への課題

District Assembly 及び COVE 参加予定者からのヒアリングでは、訪問した 4 つの District のそれぞれに共通し「ほぼ設立準備が整っておりあとは投資を募れば COVE 設立できる」といった説明がなされた。COVE の資本は原則 District Assembly 20%、地域の COVE 参加者 20%、及び投資家 60% の出資によるものとされているが、地域の COVE 参加者の出資は土地、原料（農産物）の提供によるものが多く、現金としての出資は投資家によるものに期待されている。しかしながら具体的に投資家の候補がみつかっているのは Twifo-Praso District のみであり、COVE 設立に向けては一般的に投資家の確保が最大の課題であると思われる。またコンサルタントが策定したビジネスプランを精査せずに活用している模様であり、投資以外の面でも当事者が気づいていない問題点が多く残されている可能性も否定できない。

- ・ District Assembly について

COVE の設立にあたっては District Assembly が中心的な役割を担っているが、その事業実施能力は District によって大きく異なるものと思われ、パイロットプロジェクト対象 District を選定するにあたっては District Assembly のキャパシティを重要なクライテリアとする必要がある。

3. 地場産業活性化に係るガーナ側関連機関の状況

REDP は直接的には MOTI & PSI が進めているプログラムであるが、この成功のためには様々な機関の協力が必要であり、今回の調査では主要な関連機関についてヒアリングを行った。

MOTI & PSI を含め、関係機関の概要及び REDP に対する関与状況、概略は以下のとおり。

(1) MOTI & PSI

ガーナの貿易産業全般を管轄する機関であり職員数は約 170 名。11 の部局から構成される。PSI と REDP を重要プログラムとして位置づけており、PSI については新設された PSI 部局、REDP については SME 部局の管轄である。REDP に関しては SME 部局の 5 名程度の職員が直接各ディストリクトを訪問して指導を行う等積極的な取り組みが行われている。

(2) MOPSD

民間セクター開発に関するプログラムについてのモニタリング、評価、省庁間の調整を主要な活動としており具体的な施策実施の機能はない。REDP についても実施レベルでの直接的関与はなく、プログラム全体の進捗管理・評価等のみ実施する予定。なお現在の時点では REDP については進捗を見守っており特に評価は実施していないとのこと。

(3) NBSSI

1985 年に MOTI & PSI の管轄下に設立された小零細企業の振興を目的とした機関。アクラの本部のほか、83 の District にビジネスアドバイザーセンター (Business Advisory Center : BAC) をもち、金融支援や研修による人材育成を中心に様々な活動を実施している。しかしながら REDP に関しては中央レベルでは「REDP は零細、小規模ではなく中規模企業の形成をめざすプログラムであるため中央レベルで NBSSI が直接かかわる性質のものではない。現場レベルでの協力は必要に応じて実施する」との認識であり、また地方レベルでも今回ヒアリングした限りでは具体的に REDP に対する支援が行われている様子は確認できなかった。

(4) Ghana Standard Board

MOTI & PSI 傘下の規格検査機関であり、ガーナで生産されるすべての製品については同機関の審査を受け Quality Mark を付けることが義務づけられている。しかしながら必ずしもすべての製品が審査を受けてはいないのが現状であり、審査義務についての周知徹底を図るとともに、安全性の確保が必要とされる製品のみ審査を義務づける対象を限定するなどの対応を予定している。REDP に関しては COVE において開発された製品の審査の面で関与することとなる。

(5) MLGRD

全国の District Assembly を統括する省庁であり、政府の定めた Decentralization Agenda に従って地方分権化を進めている。REDP に関しては中央レベルのステアリング・コミッティのメンバーであり、District Assembly に対し REDP への積極的な取り組みを促すなどの役割を果たしている。

(6) District Assembly

ガーナにおける地方自治体であり Assembly Member の3分の1は中央政府から指名されるものの3分の2は District 独自で任命する等、政府の定めた Decentralization Agenda の進捗に伴い中央政府からの独立性を高めている。REDP に関しては District 主導の下地域の関係機関を集めた District Oversight Unit が構築され、これが地方レベルにおける REDP プログラム実施促進の中心的な役割を担っている。また District は中央政府から用途を指定された予算のほかに Common Fund と呼ばれる独自に用途を決定できる予算をもち、REDP については Common Fund による支援が期待されている。なお District ごとに予算規模は大きく異なり、産業の発達している地域では District の独自収入が多く予算が比較的潤沢であるが、北部等の貧困地域においては District の予算も不足しているとのこと。また、District の職員の人材育成も今後の課題とされている。

4. 地場産業振興に係る関連ドナーの状況

2004年4月の経済開発分野要請背景調査時に各ドナーの基本的な協力内容は調査しているため、今次調査においてはガーナの経済開発分野における協力でコーディネーター的な役割を果たしている DFID 及び UNIDO から REDP に関するヒアリングを行った。

ヒアリング結果は以下のとおり。

(1) DFID

- ・現在のところ REDP に対するドナーの直接的な支援は行われていない。
- ・DFID は現在コンサルタントを雇用し REDP についての基礎調査を行っている。

最終的な調査結果はまだ明らかではないが、現時点では以下の印象を受けている。

- 1) サプライサイドに重点を置きマーケットを軽視したプログラムであるため、具体的な対象産物の選定の段階において多くの District で同一産物が対象となっている等の問題がおきている。REDP 支援を進めていくうえではこの点を修正するような配慮が必要。
- 2) 資金調達の方法に関し COVE の予算の60%が一般投資家の投資でカバーされる予定であるが、この実現可能性については慎重に見極める必要がある。JICA が REDP に関連する支援を行う場合、他のドナーや国際機関の実施する Finance 面での支援と連携を図ることも視野に入れることが望ましい。

(2) UNIDO

- ・REDP については企画の段階で協力を行ったが実施の段階での協力は今のところ予定していない。現時点では REDP に関し、実施段階での官民の役割分担の明確化が課題になるであろうとの印象を受けている。
- ・地場産業活性化のためには基礎情報として産業統計が必要になるが、ガーナには正確な産業統計が存在しない。このため現在 MOTI & PSI に対し産業統計作成に係る支援を行っており、来年6月に策定される予定。JICA で地場産業活性化に関する支援を行う際には是非活用されたい。

5. 想定される開発調査協力内容について

1～4.に記載した調査結果を踏まえ、実施が決定された場合を想定しての協力のフレームワークをS/W案として作成しこれに基づきMOTI & PSI側と協議しガーナ側の合意を得た。合意内容については付属資料M/M及びS/W案のとおり。また協議における主要検討事項は以下のとおり。

(1) パイロットプロジェクトの内容について

当初の要請内容では既に存在するCOVEに対しパイロットプロジェクトとして具体的支援を行いこれを成功に導き、この過程で得られた知見に基づきCOVEのマネージメントマニュアルを作成することに主眼が置かれていた。しかしながら今次調査により、REDPを含め地場産業の活性化のためにDistrictに求められている役割が大きいものの、実際にREDPを進めCOVEを立ち上げるにあたっては既に資金の確保を含め様々な課題に直面しており、COVEの立ち上げを含めDistrict主導による地場産業活性化の手法全体についての知見が求められる状況であることが確認された。係る状況を踏まえCOVEの成功事例策定を最終的な目標としつつもDistrict主導による地場産業活性化についての成功事例づくりに目的の重点を移したうえでパイロットプロジェクトを実施することとした。

(2) プロジェクトの対象地域、パイロットプロジェクト数について

調査対象地域は南部のGreater Accra Region、Ashanti Region、Eastern Regionの3州とし、このなかで3件のパイロットプロジェクトを実施することを想定していたが、

- ① ガーナでは地域により社会経済状況が大きく異なり、特に北部地域は経済状況が非常に悪く南部の3州のみでパイロットプロジェクトを実施した場合、貧困地域で地場産業振興を図るために有効な知見を得ることが困難であると予想される。
- ② MOTI & PSIは地域的特徴に基づき全国を以下のとおり4つのゾーンに区分してREDP事業を進めており、各エリアにおいてパイロットプロジェクトを実施することにより地域的多様性に対応し得る知見を得ることができる。

(貿易産業省によるゾーン区分)

Eastern Zone (Greater Accra, Volta, Eastern)

Coastal Zone (Central, Western)

Middle Zone (Ashanti, Brong Ahafo)

Savanna Zone (Northern, Upper East, Upper West)

等により、ガーナ側との協議の下Greater Accra Region、Ashanti Region、Central Region、Northern Regionの4州を対象地域とし4件のパイロットプロジェクトを実施することとしガーナ側と合意した。

なおNorthern州においては妥当な候補Districtが選定できないおそれもあり、係る場合にも対応可能となるよう必ずしも各州から1プロジェクトを選定するわけではなく同一州から2プロジェクトが選定される可能性もあることについても確認した。

(3) 調査の実施体制

以下の点についてガーナ側と合意した。

- REDPに限らず地場産業の活性化を目的とする施策の成功には、MOTI & PSI と様々な関係機関との連携が不可欠である。本件においても中央レベルにおいて MLGRD 等の関係省庁を含めたステアリング・コミッティーを設立することによりスムーズな連携を図ることとする。
- 地方分権化が進められる現状の下、今後の地場産業活性化に関しても District Assembly に期待される役割が大きい。パイロットプロジェクトの実施にあたっては、District Assembly を中心としたワーキンググループを設立しこれを実質的 C/P とすることにより District Assembly のキャパシティービルディングを図るとともに District Assembly と NBSSI 等関係機関との連携モデルの構築を行う。

第3章 中小企業振興分野人材育成について

1. 調査結果概要及び研修計画方針

本調査にて、中小企業振興を担う関連機関を訪問し、様々な側面からヒアリングを実施した。その結果、中小企業振興における人材育成の柱として、①中小企業形成・育成方針、②コア・コンピタンス（ほかに対し競争優位な中核技術・能力：Core Competence）の発掘、③経営管理者育成の3点について以下現地調査の結果をまとめるとともに、開発調査地場産業活性化計画との有機的連携を視野に入れ、研修に必要な方針づけを行った。これら調査結果は2004年度の実施が既に決定している国別特設「中小企業振興支援」コースに反映することとする。

(1) 中小企業形成・育成方針

国家・地域としての産業振興政策は、個人的な事情（短期的な収入の確保等）が優先されるものではなく、「協働による地域活性化」により、組織的な経営促進及びリスク回避、社会的安定の促進だけではなく、ひいては次世代への基盤整備へつなげることが効果として発現する。

現地における実情は、パームオイル抽出等、農業の延長としての家内工業的实施が中心となっており、1次産業から1.5次産業への移行に際し、どのように商品に対する付加価値を付けていくかということが今後求められ、これによりこれら産業の中小企業化をめざすこととなる。しかし、実際には District Assembly が各工場を訪れ、中小企業振興施策の説明及び実施協力への説得をしている状況であり、極端に言えば、住民に対する地方活性化・産業育成への「動機づけ」が十分伝わっていない状況とみられる。

また、施策実施において、各省・組織にて分担された役割・業務がある一方、REDP 実施及び中小企業振興に対する考え方、施策、取り組みに差異があることが確認された。具体的な例をあげると、クマシでは District Assembly が積極的に各種セミナーを実施し、企業支援を積極的に実施する一方、NBSSI 地方支部では主体的な実施というよりも、あくまでも企業側の要請・ニーズがあって初めてセミナー等を実施する姿勢であり、実施の区分が不明確なだけでなく、同一地域内での温度差も顕著であった。

産業振興普及においては、税収向上等国・地方行政の利点とするのではなく、住民自身及び住民の子孫を含めた、地域の将来に対するメリットが大きいことを企業のあり方に対する視点がより求められる。そのため、本研修では REDP 実施を具体例として、行政側の施策実行能力向上、並びに役割の整理を行うこととする。

(2) コア・コンピタンスの発掘

パームオイルの原料となるヤシは、マレーシアから持ち込まれ、プランテーション経営による統合的栽培・収穫が実施されており、その歴史は必ずしも深いとはいえない。またカカオ等古くから栽培されているものも、他国から持ち込まれたいわゆる「外来品種」である。しかし、農産物の種類も含め、現在のガーナがもつ強みを生かした次世代基盤整備が必要となる。未開の広大な国土、英語圏であること、地方部まで浸透している教育実施体制、穏やかな天候等、その素質は十分もち得ている。こうしたコア・コンピタンスを発掘し、産業発展構想及び実施戦略に生かされる必要がある。本研修では、コア・コンピタ

ンス発掘に関する具体的手法（ブレイク・スルー思考法等）習得により、行政の産業育成ビジョン立案に係る能力向上を図りたい。

（３）経営管理者育成

わが国の産業発展は、高い技術力によるところが大きいといわれるが、その裏には技術管理、経営管理、財務管理、品質管理等の技術が十分にあってはじめて成立したといえる。わが国にとっては、この管理能力がコア・コンピタンスのひとつとして定義することができる。

実際のヒアリングにおいて、MOTI & PSI、企画標準局より、特化した分野（ISO 認証・取得、JIS・JAS 等日本の品質規格規定、品質管理等）の研修実施について要望があった。しかし、実際工場等の実施状況を確認した結果、政府が支援する総合的な品質維持体制以前に、原価管理、品質管理、納期管理等、顧客のニーズに合わせた管理体制にはなっておらず、安定には基本的な運営管理能力が必要である。

将来的には、ガーナ側が要望する政府組織による総合的な品質管理は必要となるが、本研修においては、基礎的な生産管理能力を優先して実施し、これを踏まえたうえで政府組織による総合的な品質管理に係る技術移転を研修にて実施する方針である。

２．研修計画内容

上に記載の実施方針及び実施予定の開発調査の進捗状況との調整を図りつつ、研修の全体構想及び具体的な研修実施内容案を以下のとおり策定した。

（１）全体構想

本研修は、現段階では 2004 年度実施に向けて採択・通報されているものの、2005 年度以降については未定である。しかし本調査を通じ、現地状況の確認、開発調査の実施内容との連携、及び REDP 実施における中・長期的な視点から判断しても 1 年実施のみで発現される効果は限られるため、これら要素を検討した結果全体構想は表 3-1 のとおりとなり、少なくとも 3 年間の実施が理想的であると考えられる。

表 3-1 研修計画全体構想

年 度	目 的	対 象	開発調査実施行程（見込）
2004 （1年次）	「ポテンシャルを生かした産業育成」を通じた地方・農村部の活性化に必要な行政能力の向上	中小企業振興事業（政策立案・政策実行）に従事する管理職・経営者	2005/02：調査開始及び IC/R 提出 （Phase-I） 2005/03：P/R 提出
2005 （2年次）	開発調査で実施中のパイロットプロジェクトの円滑な実施に必要な Bench Marking の獲得	パイロットプロジェクト従事者	2005/04：P/R 提出 2005/08：パイロットプロジェクト開始（Phase-II） 2005/11：IT/R 提出
2006 （3年次）	開発調査の実施結果を基に普及する人員の育成	COVE 活動の普及者及びコーディネーター	2006/08：DF/R、ME 提出 2006/09：F/R 提出

2005、2006年度の実施については、実施を確約するものではない旨説明したうえで、ガーナ側に対し3年間にわたる計画として全体像を提示し、おおむね理解を得ることができた。なお、ガーナ側の要望及び調査団内での確認の結果、2年次、3年次については、開発調査の実施状況並びに研修受講結果によるガーナ側要望の変更に基づき、必要に応じ研修実施内容の追加修正を検討することとした。

(2) 計画内容

1) 初年次 (2004年度)

当該年度内の開発調査の開始を想定しているものの、実質的に今年度内に技術協力としての同時進行的連携は困難であるものと見込まれる。そのため、本年度は中小企業振興における概念・基礎知識、政策的意思の浸透等、将来的に開発調査及び研修員受入の成果をガーナで発揮できるよう、主に関連省庁・組織の上層部への啓発による「環境整備」を目的として実施する。

(ア) 期間・カリキュラム構成

想定される研修内容 (カリキュラム構成) は、表3-2のとおり。

表3-2 想定される研修内容

研修科目	研修内容	研修目的
本における中小企業振興の歴史	1) 日本政府による中小企業振興施策 2) 北九州市における中小企業振興施策 3) 北九州商工会議所 4) 北九州中小企業連合 5) 日本の産業構造	日本における経験と教訓
中小企業振興に関する基礎知識	1) アフリカにおける中小企業振興 2) グローバル化の動向と対処 3) 貿易振興 4) 人材育成のための教育 (中小企業大学校直方校) 5) 小企業振興における行政の役割 (支援組織) 6) 品質管理を取り巻く支援組織 (ISO,JIS)	中小企業振興における様々な知識・トピックの提供
行政管理能力	1) マーケティング 2) 人材育成と産業振興 3) コーチングマネジメント 4) 品質管理 5) 財務管理	行政管理能力向上 (講義)
ブレイク・スルー思考法	1) 未来のあり方に関する施策 2) 中小企業振興施策 3) 行政の役割の明確化	施策実行における合意形成
視察調査 (北九州地区)	1) 中小企業工場 2) ベンチャー企業工場 3) ポリテク・カレッジ (職業大学校)	中小企業振興におけるベンチマークの獲得

研修旅行（北九州地区以外）	1) 中小企業工場 2) 工業団地 3) 大分県臼杵市 4) 福岡県行橋市	日本における各種関連事業の現状
研修評価	1) 研修評価	JICA、KITA を交えた研修実施効果の確認
実行計画作成及び発表	1) 実行計画の作成及び発表	実行計画の作成及び発表

これらを総合的に実施した場合、時間数にして計 92 時間（約 23 日）程度が必要となり、休日等を含めると、研修実施期間は約 1 ヶ月程度となる。

今後、ガーナ側での人選、日本側での受入手続き等を勘案した場合、以下の行程が想定される。

要請書受付締切（JICA ガーナ事務所宛）：1 月 4 日
 受入回答期限：1 月 31 日
 来日指定日：2 月 28 日
 ブリーフィング：3 月 1 日（日本語研修はなし）
 研修実施：3 月 2～31 日 閉講式
 離日：4 月 1 or 2 日

※日程はすべて 2005 年

（イ）想定される参加者

全体的なバランス等を考慮した場合、想定される受入人数及び構成は、以下のとおり。

MOTI & PSI 2 名
 MLGRD 2 名
 BSSI 本部 2 名
 MOPSD 1 名
 ガーナ規格協会 1 名 計 8 名

ただし、最終的な構成については、少なくとも各組織 1 名参加を原則としながらも、その参加者数はガーナ側に委ねることとし、G.I. への具体的記載は避けた。なお 1 年次実施内容・期間については、G.I.（案）をガーナ側に提示し、その内容について理解を得ることができた。

2) 2 年次（2005 年度）

当該年度の実施時期は前年度と同時期（2～3 月）を想定している。開発調査ガーナ「地場産業活性化計画」が S/W ドラフトどおりのスケジュールで実施された場合、同調査にて実施されるパイロットプロジェクトは 2005 年 8 月開始が想定されることから、実施時期はパイロットプロジェクト実施行程の中間点にあたる。パイロットプロジェクトの実施箇所・内容は現段階では未定であるが、今年度実施分については当該プロジェクトに従事するスタッフ（主に District Assembly 所属者等地方人材を想定）の一部を受け入れ、主に同プロジェクトの円滑な実施に必要な各種ベンチマークの獲得を目標として研修を実施する予定である。具体的な研修目標は以下のとおり。

- a. 企業組合経営の管理能力向上（マーケティング、人材育成、品質管理、財務管理）
- b. 具体的問題解決手法（方法論）の獲得
- c. 事務局機能の理解と活用（マニュアル作成と維持管理）

なお、研修実施期間については、プロジェクト実施のキーパーソンが、長期間不在にならないよう配慮するとともに、プロジェクトの進捗によっては、参加研修員の招聘時期を分離して受け入れることも検討する余地がある。

また、MOTI & PSI から要望のあった特定分野に係る技術については、開発調査の進捗状況と実施結果等を基に、今年度実施分にて日程の一部に組み込むことも検討したい。

3) 3年次（2006年度）

2006年9月には、開発調査の最終報告書が提出され、REDPは開発調査実施事例を用いて他郡への普及活動が開始される段階となる。1年次、2年次における研修の実施により、企業連合の実施運営等組織強化に関する知識・能力は強化され、今後はそれら活動を効果的・効率的に普及していくことに主眼が置かれる。

普及に際しては、調整役としての鍵となる役職につく人物の調整・実施能力が問われることになることから、今年度は当該人物を対象とした実施・運営能力強化が必要となる。しかし、現時点ではそれを担う組織・役職が必ずしも明確ではなく、また単純に実施・運営能力の向上を図るとしても、開発調査の成果品、及びガーナ側の普及実施体制によって、効果的な手法が再度確認される必要がある。そのため、今年度実施内容については、現段階では概念的な示唆にとどめ、開発調査実施結果並びにガーナ側実施体制を十分吟味したうえで、今後検討することとしたい。

3. 研修終了後のフォローアップ

上述のとおり、本研修の終了とともに本件にかかるガーナ側への技術協力は終了する予定となる。しかし、本研修終了後、開発調査にて示された COVE 活動の成功事例に基づき全国に向けて普及活動が進行する。普及においては、研修実施による成果発現も期待されるが、経年変化による効果減衰、並びに当初想定できなかった事態も想定される。そのため、研修終了後3～5年を目途に JICA-Net を使用したフォローアップにより、帰国研修員のプレゼンテーションによる研修効果発現の確認及び日本側からの知識補完を実施できれば、更なる効果発現が期待される。

付 属 資 料

1. 面談者リスト
2. 開発調査要請書（含む REDP プログラム概要説明書）
3. ミニッツ

1. 面談者リスト

ガーナ側

Ministry of Finance and Development Planning

Mr. G. D. Apatu, Director, External Resource Mobilization Division
Mr. Samuel Abu-Bunsaah, Head, Japan Desk
Mr. Edmund K. Nkansah, Officer, Japan Desk

Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiative

Hon. Alan Kyerematen, Minister
Mr. Seth Evans Addo, Ag, Chief Director
Mr. Kofi Afresah Ishaque Nuhu, Principal Industrial Promotion Officer
Mr. Samuel Y. Bortsi, Chief Industrial Promotion Officer
Mr. Clement Nminibaplel, Director
Ms. Patricia Boateng, Commercial Officer
Mr. Isaac Oppong, Assistant Commercial Officer
Mr. Sintim Barimah, Regional Officer, MOTI&PSI Cape Coast
Mr. Irawic K. Meusal, Project Officer PSI, MOTI&PSI Twifo-Praso

Ministry of Private Sector Development

Mr. S.S.Saaka, Chief Director
Mr. E. F. Oforu-Appeat, Director Legal and Institutional Reforms
Ms. Lilian Brucetye, Director Innovation Entrepreneurship
Mr. Robert Hiwson, Technical Advisor Innovation and Entrepreneurship
Ms. Elsie Addo Technical Advisor Legal and Institutional Reforms
Ms. Mavis MacCantus Coordinator Private Sector Development

Ministry of Local Government and Rural Development

Mr. D.A. Nyankamawa, Chief Director
Mr. Robert Kuworune, Director
Mr. K.A.Dankowa, Director
Mr. D.K.Abid, Assistant Director

National Board for Small Scale Industry

Dr. Baah Boakye, Executive Director

Mr. Dawarnoba Baeka, Director, SSME
Ms. Elizabeth Nguah, Director, Entrepreneurship Development
Mr. Kwame Siame, Director, Finance
Mr. Albert Boachie-Amofa, Assistant Director, Investment and Credit
Mr. Harriet Aqu-Mante, Senior Public Relations Officer

NBSSI Ashanti Region Office

Mr. Owusu-Brobbe Saeed, Regional Manager

Ghana Standard Board

Mr. Lawrence E. Yankey, Ag. Executive Director

Ga District Assembly

Mr. S.N. Attah, District Chief Executive
Mr. Siegfried Cwaue Addo, Assistant Director
Ms. Lidia Sackey, District Budget Officer

Yilo Krobo District Assembly

Mr. Alex Adu Berkoh, District Coordinating Director
Mr. J.F. Naayo, District Planning Officer
Mr. Issa K. Adu, District Community Development Officer
Mr. Frank Annon-Dompreh, Facilitator of Rural Enterprise Development Project
(farmers association)
Mr. Davies Korbde, Farmer
Mr. Daien Nakda Boafeng, Farmer

Kumasi Metropolitan Assembly

Mr. Maxwell K. Jumah, Metro Chief Executive
Mr. A.A. Ampong, Metro Director
Mrs. Lucy Owusu Ansal, Metro Chief Operator
Mr. Victor Owuven, Coordinator REDP
(association)
Mr. Kwame Bior, Chairman, Footwear Association

Amansie West District Assembly

Mr. George Mensah, Cooperative Officer

Twifo-Praso District Assembly

Mr. Abraham Dwumah Odoom, District Chief Executive

Mr. Yaw Adu-Asamoah, District Director

Mr. Osivi-Aelgiei, Dist. Coop Officer

(others)

Mr. Kwasi Duodu-Amporsoh, Soap Maker

Mr. W. K. Ansah, Director, Private Investor

援助機関

UNIDO

Mr. Akmel Prosper Akpa, Representative

DFID

Ms. Catherine Martin: Private Sector Development Advisor

日本側

在ガーナ日本大使館

浅井和子 大使

久保田博之 一等書記官

中瀬崇文 専門調査員

JICA ガーナ事務所

宍戸建一 所長

小淵伸司 次長

晋川眞 所員

神谷望 企画調査員

正木幹夫 企画調査員

小山佐知 在外専門調査員

2. 開発調査要請書 (含む REDP プログラム概要説明書)

In case of reply the numbers and date of this letter should be MOTI/PSI/BLC/MOTI/01

Our Ref. No.

Your Ref. No:

Tel. No.....



REPUBLIC OF GHANA

MINISTRY OF FINANCE AND
ECONOMIC PLANNING
P.O. BOX M40
ACCRA

28th June, 2004


GHANA-JAPAN BILATERAL CO-OPERATION
RE: APPLICATION FORM FOR JAPAN'S DEVELOPMENT STUDY
PROGRAMME - RURAL DEVELOPMENT

I refer to our telephone conversation (Dr. Archer, Mr. Kamiya and Mr. Kubota) on the above subject, on Friday 25th and Monday 28th June, 2004.

Find attached a request for development study in the field of Rural Enterprise Development, submitted by the Ministry of Trade Industries and President's Special Initiatives (MOTI & PSI) based on a research team sent to Ghana in April 2004.

This submission by the MOTI & PSI, is an additional information for further consideration of last year's proposal for possible or eventual approval.

Thank you for your cooperation


SAM. O. ARCHER (DR)
HEAD, JAPAN DESK
ERM-BILATERAL
for. MINISTER FOR FINANCE AND
- ECONOMIC PLANNING

MR. H. KUBOTA
1ST SECRETARY
EMBASSY OF JAPAN
ACCRA

cc: ✓ The Country Representative
JICA Office
Accra

(Attn: Mr. N. Kamiya)

The Chief Director
MOTI & PSI
Accra

(Attn: Mr. Kofi Nuh)

Program of

ACCELERATED RURAL DEVELOPMENT

THROUGH

THE RURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT PROGRAM

By:

Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiatives
(MOTI & PSI)

Accra

May 19, 2003

RURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT PROGRAM

1.0 BACKGROUND

The first two and half years of the New Patriotic Party's administration has focused primarily on achieving a stable macro-economic environment as a basis for preparing the economy for sustainable, accelerated growth. Because of the generally weak economy and weak revenue base that the Government inherited on assumption of power, it has had to rely mainly on foreign assistance to support and supplement the national budget. A critical requirement for receiving such foreign assistance was the development of a comprehensive program that will lead to the reduction of poverty as well as channel resources into social services, such as health and education.

In response to this requirement, the main thrust of Ghana's economic development program has so far been the Ghana Poverty Reduction Strategy, which seeks to support poverty reduction over the program period 2002 – 2004. However, the Government realizes that merely reducing poverty among the mass of the population does not in itself generate the needed growth necessary to move the country into the middle-income status, by the planned date of 2010. The GPRS alone will also not be sufficient enough to increase the per capita income to the planned \$1000 by the year 2010.

There is, therefore, the need for the Government to initiate a growth program if Ghana is to attain the objectives set out in the GPRS. To meet this need, the Government of Ghana through the Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiatives, has initiated a new "Industrial Reform and Accelerated Growth Program" to provide the foundation for the needed growth of our economy.

1.1 The New Industrial Reform and Accelerated Growth Program

Two core strategies running parallel, underpin this program of accelerated growth:-

1. The first strategy is the development of an export-oriented industrialization drive, focused primarily on agro-processing and other manufacturing activities, and involving mass mobilization of rural communities and other vulnerable groups. One component of this

strategy is the implementation of the President's Special Initiatives (PSI) on Cassava Starch, Salt, Palm Oil, Cocoa Butter/Liquor, Garments and Textiles, and Handicrafts.

2. The second strategy is a comprehensive import-substitution industrialization program, targeted at producing locally, 70% of all non-petroleum government imports, as well as 50% of all processed foods/agricultural products imported by individuals and companies.

The implementation of these two strategies will be undertaken, among others, through the Rural Enterprises Development Program (REDP) under which all the 110 District Assemblies will be assisted to develop three commercially viable, flagship projects, which will generate a total of 330 business enterprises in rural communities, over a 3 to 5 year period.

2.0 THE RURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT PROGRAMME (REDP)

2.1 Introduction

What is the Rural Enterprises Development Program Initiative?

The Rural Enterprises Development Program (REDP), an initiative of the Ministry of Trade, Industry and Presidential Initiatives, is a program under which district level priority economic projects will be identified and promoted as a means of accelerating economic development in the rural communities. The Initiative is an attempt to deal with severe poverty and under-development of our rural communities by providing assistance for projects that help to develop more sustainable, diversified and enterprising rural economies and communities.

A minimum of three priority projects that have the potential to transform the economic activities in the district, as identified in a District Economic Development Plan, will be selected and designated District Enterprise Projects (DEPs). The criteria for selecting the priority projects will depend, among other things; on their strategic importance to the district's development, the duration for implementation, the extent to which it can accelerate the economic

development of the district, and their ability to bring the rural communities into modern mainstream economic activity.

This locality-based approach of the Initiative is founded on the notion that citizen participation and new community-based public/private partnerships are the foundations of revitalized communities that seek to develop economic opportunity for their residents, and sustain the community's potential over time.

While previous attempts at rural economic revitalization efforts have focused mainly on the provision of physical infra-structural facilities, the Rural Enterprises Development Program focuses on the promotion of commercially viable business development initiatives to generate sustainable and accelerated economic development for the rural communities.

2.2 Implementation Framework

The critical implementation tasks under the REDP revolve around four key activities:

1. The existence of a well articulated District Economic Development Plan that has been developed with active citizen participation and involvement of all stakeholders in the District. This Plan must flow from the District's Medium Term Plan submitted to the Ministry of Local Government and the National Development Planning Commission.
2. Identification of Priority Projects consistent with the District Economic Development Plan.
3. Development of Business Plans for the selected projects or business ventures.
4. Establishment of a private limited liability company to manage the affairs of each project.

The proposed mechanism for accomplishing the above activities is through the innovative citizen ownership scheme called the Corporate Village Enterprises (COVE) scheme.

The COVE model is based on the concept of establishing small to medium scale rural enterprises with some community ownership, alongside individual private investors, institutional investors such as Banks, the District Assembly, and other institutional investors. The Enterprises utilize competitive production, processing, and service delivery methodologies, and are managed by high calibre professionals with proven managerial and technical expertise. The enterprises also adopt in most cases labour-intensive activities and are mainly export oriented projects.

Under the REDP, while District Assemblies will be required to acquire shares in the selected projects, it is important that the DEPs are seen as private, independent commercial activities rather than government projects. There is therefore the need to give the projects strong private sector orientation, by attracting strategic investors from the private sector, either local or foreign. Strategic investors could either be individual entrepreneurs, corporate entities, banks, etc. Private Sector participation would be the basis for attracting finance, technology, and management expertise.

3.0 GUIDELINES FOR PARTICIPATION BY DISTRICTS

To be eligible to participate in the Rural Enterprises Development Program, Districts have to meet the following requirements:

3.1 District Economic Development Plans

Districts have to submit copies of their District Economic Development Plans to the Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiatives. This Plan should be based on the District's Medium Term Plan that is submitted to the Ministry of Local Government and Rural Development and the National Development Planning Commission. District Economic Development Plans should identify priorities for economic development and business opportunities in the District.

3.2 Community Sensitization and Consensus-building

Community sensitization and active participation is central to the concept of the REDP. To assist in community buy-in of the program, as well as general citizen participation and involvement, Districts will be required to submit, as part of their application materials, evidence of citizen involvement and participation in the selection of the priority projects that have the potential to transform the economy of the

District. Evidence of community participation also includes participation in ownership, production and marketing within the DEPs. Employee shareholding, and some equity shareholding by the District Assembly, will also constitute evidence of community participation.

3.3 Identification of Priority Projects

Each participating district will be required to identify, in consultation with citizens and the general business community, **at least three (3) priority projects** that the district believes will transform the economy of the district.

3.4 Development of Business Plans for Selected Projects

To determine the commercial viability of the selected projects and thereby help qualify for designation as DEPs, Districts will be required to develop Business Plans for the identified projects. Districts should be able to use funds from their District Assemblies Common Fund (DACF) to engage individual consultants to develop their Business Plans and conduct other project preparation and evaluation activities. Additionally, the Technical Support Group at the MOTI & PSI will assist Districts to engage the services of such organizations as EMPRETEC, NBSSI/BAC, Africa Projects Development Facility (APDF), etc., to develop their Business Plans and other project preparation and appraisal activities.

3.5 Memorandum of Understanding

The Ministry of Trade, Industry and PSI, the District Assemblies and Partners will sign a memorandum of understanding on agreed projects, time frame, the set targets and equity/shareholding arrangements.

3.6 Criteria for Selection of Projects

- Must have strategic importance in transforming the economy of the district
- The projects must be commercially viable.
- Projects must bring the rural communities into mainstream economic activity.

- Projects must have the potential of providing mass employment in the District.
- Should have a gestation period of not more than one and a half years.
- Projects must have a defined market. Export potential will be an advantage.
- Private sector participation is crucial and therefore projects must have a shareholding structure that will reflect same. Projects should be able to attract strategic investors who could be either individuals or institutional investors – eg. Corporate entities, banks. Projects established should not be seen as Government projects.

4.0 LEGAL AND MANAGEMENT STRUCTURE AND INSTITUTIONAL FRAMEWORK

4.1 Establishment of Limited Liability Companies

Each approved District Enterprise Project will be established as a limited liability company under the Companies Act of Ghana, separate and distinct from the District Assembly, or the District Coordinating Committee. The shareholders will include citizens of the district, the District Assembly, the traditional authorities in the district, other institutional investors, local or foreign individual investors.

Management of each Company will be conducted by a competent team of professionals, headed by a Chief Executive Officer, recruited specifically for the purpose. A Board of Directors will be selected based on ownership structure, competence, and commitment to the development of the District, and will be responsible for strategic planning and ensuring accountability and transparency on the part of management.

4.2 Technical Support Group

A Technical Support Group (TSG) under the direction of the Deputy Minister of Trade, Industries, and President's Special Initiatives, with responsibilities for Small and Medium Enterprises (SMEs), will be responsible for the management of the Rural Enterprises Development Program. The TSG will have responsibility for the following:-

- Provide strategic direction to the program
- Over all co-ordination, of technical assistance to the districts with respect to selection of projects, training and implementation
- Liaise and coordinate with the Ministries, Departments, and Agencies and the private sector involved with the Program
- Provide Monitoring, Evaluation, and Reporting on the Program
- Facilitation of Access to Credit
- Recruitment of staff for the companies.

4.3 Inter-Sectoral Facilitation

To ensure successful implementation of the Program, it is proposed to constitute an Inter-Sectoral Facilitation Committee chaired by the Minister of Trade, Industries, and President's Special Initiatives, to facilitate and coordinate all the support interventions required from sector ministries and agencies. The membership of the Committee is proposed to include representatives of the following of:

- i. Ministry of Trade, Industry, and President's Special Initiatives
- ii. Ministry of Local Government and Rural Development
- iii. Ministry of Finance and Economic Planning
- iv. Ministry of Private Sector Development
- v. Ministry of Manpower Development
- vi. Ministry of Environment and Science
- vii. Ministry of Food and Agriculture
- viii. Ministry of Women and Children's Affairs
- ix. Ministry of Roads and Highways
- x. Association of Ghana Industries
- xi. Ghana Chamber of Commerce and Industry
- xii. Ghana Export Promotion Council
- xiii. Association of Small Scale Industries
- xiv. National Board for Small Scale Industries

4.4 District Oversight Committees

All participating Districts are required to set up District Oversight Committees of not more than five (5) members to oversee, coordinate, and monitor the implementation of the priority enterprise projects in the District. This Committee will liaise with the Technical Support Group at the Ministry in the implementation of the program in the District.

4.5 Organization of Districts

To promote the efficient management and monitoring of the Program in the various Districts, all the participating Districts have been grouped into four (4) Zones. These are:

EASTERN ZONE - Districts in Volta, Greater Accra, and Eastern Regions

COASTAL ZONE - Districts in Central and Western Regions

MIDDLE ZONE - Districts in Ashanti and Brong Ahafo Regions

SAVANNA ZONE - Districts in Northern, Upper West, and Upper East Regions

5.0 FINANCING THE PROGRAM

The Ministry of Trade, Industries and President's Special Initiatives will be responsible for facilitating access to funds for the Program. Potential sources include the following:

- Ghana Poverty Reduction Facility
- Donor Grants and Loans
- Venture Fund
- African Development Foundation
- Export Development Investment Fund (EDIF)
- Commercial Banks
- IFC/SME Funds
- District Assemblies Common Fund (DACF)
- China Exim Bank
- India Exim Bank
- Other Export Credit Development Agencies
- Private Equity Investors

Performance Benchmarking and Reporting Requirements

The performance of the DEPs will be tracked to:

- Evaluate the progress of the Business Plan against the performance standards and make necessary mid-course corrections to help meet the goals.
- Monitor the implementation of the Plan and determine if the DEP designation should be continued.
- Identify problems so that the TSG at the Ministry of Trade, Industries and President's Special Initiatives and other government agencies can provide needed assistance.
- Measure the impact the REDP program has on the community.

The performance of the DEPs will be tracked using two methods:

- DEPs will be required to submit periodic reports to the MOTI/PSI's TSG. This report will provide a progress report on the benchmarks established by the Business Plan. These periodic reports will also reflect any modifications to the Business Plan that may have been negotiated with the TSG over the course of the implementation.
- Using the originally approved Business Plan and the periodic benchmark reports to provide a baseline of information, the TSG will commission periodic third-party evaluations and audits of the program.

Contact Information:

All correspondence regarding the Rural Enterprise Development Program should be forwarded to:

THE MINISTER
MINISTRY OF TRADE, INDUSTRY & PSI
P. O. BOX M.47
ACCRA

ATTN: TSG - RURAL ENTERPRISES DEVELOPMENT PROGRAM

FAX: 021-661207

TELEPHONE: 021-686553 or 661209

7.0 SOCIO-ECONOMIC IMPACT OF THE PROGRAM

The Rural Enterprises Development Program has been established to promote accelerated economic development and growth of the rural economies and communities. The program will lead to the creation of a minimum of 330 commercially-viable economic entities in the 110 Districts of the country. This will jump-start economic activities in the Districts, and provide job opportunities for the youth who, otherwise, will leave the Districts for unavailable jobs in the cities. The program will therefore stem the tide of rural-urban migration. With the creation of job opportunities in the Districts, it is expected that some of the jobless youth in the major cities will return to their respective Districts in search of jobs and employment.

A majority of the businesses that will be created will be agro-based. Ready markets for various farm products will be created to provide incentives for farmers to increase productivity on their farms. Rural GDP is expected to increase, and result in the overall increase in the national GDP. Increase in exports of primary and value added agricultural produce, and general reduction in imports of products that can be economically produced locally, will have positive impact on the national economy. The Program will create wealth within the rural community and contribute to the Golden Age of Business in Ghana.

8.0 EXPORT DEVELOPMENT AND INVESTMENT OUTPUT EXPECTED.

The estimated 330 SMEs that will be created will be provided with marketing support activities for various groups involved in export-related development assistance that is ongoing for pepper chillies, soybeans, sweet potatoes and other crops.

The 330 SMEs' outputs after the technical and marketing assistance will result in an overall 30% growth in export supply capacities for fresh produce, processed agricultural products, and handicrafts, within the three-year period. This translates to an estimated \$50.4 million of increased export earnings. Specifically, vegetable exports from the SMEs will account for an annual export returns of USD 15 million; processed agricultural products, export revenues is estimated at USD 105 million; other manufactured products is estimated at USD 25 million, and handicrafts, USD 10 million. All these will be achieved through direct exports and through the planned trading houses.

APPLICATION FORM FOR JAPAN'S DEVELOPMENT STUDY PROGRAM

Date of entry: month May year 2004

Applicant: the Government of Republic of Ghana

1. Project Digest

(1) Project Title: Strengthening and Promotion of Small and Medium Enterprises through the Rural Enterprise Development Programme

*Enter the project title in English (Spanish or French).

(2) Location (province/county name): 110 Districts across the country
(city/town/village name): _____
from the metropolis : about _____ hours' ride/flight

(3) Implementing Agency

Name of the Agency: Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiatives

*Enter the name of the implementing agency including such details as the name of the bureau or department.

Number of Staff of the Agency: 170 in total (officials responsible for SME: about 10)
(on a category basis)

Budget allocated to the Agency: _____

*Attach an organizational chart, and mark the department responsible for the study.

(4) Justification of the Project

*Provide detailed information of the project regarding the items below.

Present conditions of the sector:

See attachment for detail.

(5) Desirable or Scheduled time of the commencement of the Project:

month March year 2004

(6) Expected funding source and/or assistance (including external origin) for the Project:

*Describe the concrete policies for the realization of the project, and enter the prospects for realization and funding sources.

See page 9 of attachment

(7) Other relevant Projects, if any.

The Government of Ghana has initiated other related programs such as President's Special Initiatives which focuses on large sized enterprises in specific sectors such as cassava and oil palm processing as well as salt and garments & textiles, while REDP focuses on the establishment of small and medium enterprises in all the 110 Districts in the country. Other relevant programmes under implementation as part of the promotion of SME are Craft Development, Sorghum, Subcontracting & Partnership Exchange.

(8) Any relevant information on the project from gender perspective.

In the Rural Communities, women form the backbone of the rural economy and perform most of the farming activities. The program will mobilize rural women and provide them with technical assistance in the area of farm inputs & technical assistance including storage & processing facilities, as well as market for their produce. This programme will therefore enhance the income of the rural women and provide wealth and employment opportunities to them.

2. Terms of Reference of the proposed Study

*Please fill in (1) and (2) below, paying particular attention to the following items

- In the case that a study was conducted in the same field in the past, describe the grounds for requesting this study, the present status of the previous project, and the situation regarding the technology transfer
- Whether there are existing studies regarding this requested study or not.
- Coordination with other economic and technical cooperation from Japan

(1) Necessity/Justification of the Study:

The concept, objective and schedule of the program were already decided by the Government of Ghana. However due to lack of experiences in implementing rural-based market-oriented support programs, concrete actions to be taken as well as the way to collect and analyze the information have not been clearly identified. Hence the development study is expected to conduct the survey and transfer the necessary skills through the implementation of a pilot project in several districts.

(2) Necessity/Justification of the Japanese Technical Cooperation:

So far no JICA program regarding industrial or enterprise development has been conducted in Ghana. But Japan has a long history and achieved a lot in terms of small and medium enterprise development, and one of the policies adopted was the strengthening of enterprise cooperatives. Therefore it is suitable to have the assistance from Japan in this regard since the concept of REDP is to enhance the capacity of the rural enterprises as Japan has done in the past for its enterprise cooperatives, program called One Village One Product. These experiences can be transferred to the district assemblies in Ghana since REDP is also described as One District Three Products program.

(3) Objectives of the Study

- *Describe the objectives of the study in detail. Also, indicate who will benefit from the study in as much detail as possible, including gender disaggregated data and describe the beneficial effect in terms of quantity. Enter in a concise manner the goal expected to be achieved in the future by conducting the study.
- *When the requested study is the only input scheme there in the cooperation program, enter the same sentences given in the "Objective of the Cooperatives Program" in the summary sheet. When more than one scheme is requested including this one, describe clearly the role of the requested study.

Objective of the Study is the economic development of districts by strengthening enterprises promoted under the COVE concept of the Rural Enterprise Development Program. The local communities will also benefit from the jobs created by the enterprises.

(4) Area to be covered by the Study:

- *Enter the name of the target area for the study and attach a rough map to the documents submitted. The attached map should be at a scale that clearly shows the project site. Mark the site in red.

10 model districts will be selected in the first phase (1 district per programme) of the Study based on the thorough survey on the potential and constraints of districts.

(5) Scope of the Study:

- *Enter in a concise manner using an itemized statement.

Phase I: Survey and analysis on the potential and constraints of districts

- 1) Overall situation of regional economy
 - 1-1) Trend of regional economy
 - 1-2) Availability of natural resources and raw materials
 - 1-3) Infrastructures
 - 1-4) Human resources

- 2) Potential of selected products
 - 2-1) Production technology
 - 2-2) Size of market
- 3) Selection of the model districts

Phase 2: Pilot projects to enhance the managerial and technical skills of model Corporate Village Enterprises (COVE)

- 1) Advices COVE management on:
 - 1-1) Management strategy of enterprise cooperative
 - 1-2) Marketing (emphasizes especially on market needs, survey and analysis)
 - 1-3) Financing
 - 1-4) Quality control
 - 1-5) Production skills (for example food processing and wood processing)
- 2) Compiling the management manual for COVE

(6) Study Schedule:

- Enter the time/period of the study.

Phase 1: January 2005 – June 2005

Phase 2: July 2005 – June 2006

(7) Expected Major Outputs of the Study:

The output of the study is creating the success cases of COVE with policy measure recommendations for the ministry and district assemblies as well as manuals for the implementation of the COVE management.

(8) : feasibility to be implemented / Expected funding resources:

Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiatives and the District Assemblies are responsible for the implementation of the program itself, but the private and institutional investors will take an important role in funding the activities of the enterprises established under the COVE system.

(9) Request of the Study to other donor agencies, if any:

Please pay particular attention to the following items:

- Whether you have requested the same study to other donors or not.
- Whether any other donor has already started a similar study in the target area or not.
- Presence/absence of cooperation results or plans by third-countries or international agencies for similar projects.
- In the case that a study was conducted in the same field in the past, describe the grounds for requesting this study, the present status of the previous project, and the situation regarding the technology transfer.
- Whether there are existing studies regarding this requested study or not. (Enter the time/period, content and concerned agencies of the existing studies.)

No other donor has started such study for REDP, and the Ministry has not yet requested the study to other donors.

(10) Other relevant information

*Enter relevant information other than that described above, if any.

National Board of Small Scale Industries has Business Advisory Centre all over the country, and can be utilized to implement the Study.

3. Facilities and information for the Study

(1) Assignment of counterpart personnel of the implementing agency for the Study:
(number, academic background, etc.)

Key staff of the REDP Programme. Basic qualification is first University Degrees.

(2) Available data, information, documents, maps, etc. related to the Study:
(Please attach the list.)

Ghana Poverty Reduction Strategy; Rural Enterprise Development Program Description, List of Districts and Products. Manual for Selecting Coves
(all above information was already provided to JICA)

(3) Information on the security conditions in the Study Area:

No serious security conditions

4. Global Issues (Environment, Gender, Poverty, etc.)

- (1) Environmental components (such as pollution control, water supply, sewage, environmental management, forestry, biodiversity) of the Project, if any.

In case the selected product is in the sphere of wood processing industry, environmental issues on forestry should be considered deeply.

- (2) Anticipated environmental impacts (both natural and social) by the Project, if any.

Not applicable

- (3) Women as main beneficiaries or not

Women will be the main beneficiaries as they are mainly engaged in agro production and processing activities in areas that REDP is focused on.

- (4) Project components which require special considerations for women (such as gender difference; women specific role, women's participation), if any.

Organisation of farmers into:

- i. Farmer Based Organisations
- ii. Provision of Micro Credit
- iii. Employing women in REDP processing activities

- (5) Anticipated impacts on women caused by the Project, if any.

Enterprises run by women can be strengthened, and their status in the communities can be enhanced as a result of the Study, and the pilot project in it.

- (6) Poverty alleviation components of the Project, if any

Project supports enterprises which create more employment in the Districts, and hence contribute to the reduction of poverty since many people would be employed and thereby raise the per capita income of the communities.

(7) Any constraints against the low-income people caused by the Project

Not applicable

5. Undertaking of Government of Ghana

(1) To facilitate the smooth conduct of the study, the Government of Ghana shall take necessary measures:

- 1) To permit the member of the Team to enter, leave and sojourn in Ghana for the duration of their assignments therein, and exempt them from foreign registration requirements and consular fees;
- 2) To exempt members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipments, machinery and other materials brought into Ghana for the implementation of the Study;
- 3) To exempt members of the Team from income taxes and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the Team for their services in connection with the implementation of the Study; and
- 4) To provide necessary facilities to the Team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Ghana from Japan in connection with the implementation of the Study.

(2) The Government of Ghana shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the Team.

(3) Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiative shall act as counterpart agency to the Japanese Study team and also as coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.


(4) Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiative shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organization concerned:

- 1) Security related information as well as measures to ensure the safety of the Team;
- 2) Information as well as support in obtaining medical services;
- 3) Available data and information related to the Study;
- 4) Counterpart personnel;
- 5) Suitable office space with necessary office equipment and furniture;

- 6) Credentials and Identification card; and
- 7) Vehicles and drivers.

(5) Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiative will, as the executing agency of the project, take responsibilities that may arise from the products of the Study.

The Government of Ghana assures that the matters referred to in this form will be ensured for the smooth conduct of the Development Study by the Japanese Study Team.

Signed: 

Title: Principal Industrial
Promotion Officer

On behalf of the Government of Republic of Ghana

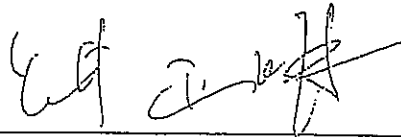
Date: June 21, 2004

MINUTES OF MEETING
FOR
THE PROJECT FORMULATION STUDY
ON
THE STUDY ON PROMOTION AND DEVELOPMENT OF
LOCAL INDUSTRIES
IN
THE REPUBLIC OF GHANA
AGREED UPON BETWEEN
THE MINISTRY OF TRADE, INDUSTRY AND
PRESIDENT'S SPECIAL INITIATIVES
AND
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Accra, 12th November 2004



Mr. Seth Evans Addo
Ag. Chief Director
Ministry of Trade, Industry
and President's Special Initiatives



Mr. Masaaki Hanai
Team Leader
Formulation Study team
Japan International Cooperation Agency

The Japanese Project Formulation Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Masaaki Hanai visited the republic of Ghana from 3rd to 12th of December 2004 for the purpose of discussing the framework of the Study on Promotion and Development of Local Industries in the Republic of Ghana (hereinafter referred to as "the Study")

The Team had a series of discussions with the representatives of the Government of the Republic of Ghana (hereinafter referred to as "GOG"), including the Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiatives (hereinafter referred to as "MOTI&PSI") and other relevant agencies, and exchanged views on the contents of the Study.

The following points were confirmed by both parties.

1. Scope of Work (hereinafter referred to as "S/W")

Both parties agreed to the draft of S/W as attached. After Approval of contents of S/W by Japanese authorities and signing by both parties, the study will commence.

2. Selection of the districts where Pilot Projects will be implemented.

Both parties agreed on the procedure for selecting districts for the pilot projects as follows;

- 1) Prior to the commencement of the Study, GOG will provide JICA basic economic and social information on Ghana and the selected regions. (3)three districts from each selected region will be candidates for Pilot Projects.
- 2) During Phase 1 period, the study team dispatched by JICA (hereinafter referred to as "the Study Team") will conduct basic survey in the regions especially with focus on candidate districts, and finally select (4)four districts, in consultation with Ghanaian side, based on criteria mutually agreed.
- 3) The selection of districts will be based largely on the diversity of the resources and their capabilities.

3. Organizational Setup for Implementation of the Study

The Ghanaian side shall set up an organizational framework as follows for the implementation of the Study.

(1) Steering Committee

1) Functions

- (a) To supervise and to provide advice for the Study
- (b) To provide the Study Team with necessary information and to coordinate with the relevant authorities

2) Members

MOTI&PSI

Ministry of Local Government and Rural Development

Ministry of Finance and Economic Planning

Ministry of Private Sector Development

Ministry of Food and Agriculture



National Board for Small Scale Industries (hereinafter referred to as "NBSSI")
Ghana Standards Board

(2) Working Group

1) Functions

- (a) To work as a counterpart to the Study Team
- (b) To provide the Study Team with necessary support

2) Members

MOTI&PSI
NBSSI

(3) Working Group for Pilot Project

1) Functions

- (a) To work as a counterpart of the Study Team for the preparation and implementation of Pilot Projects
- (b) To provide the Study Team with necessary support under the direction and coordination of central level organizational framework.

2) Members

District Assembly
MOTI&PSI
NBSSI
Related Business Development Service Providers

4. Office of the Study Team

Office space for the Study Team shall be arranged by MOTI&PSI at its head office. Also for the preparation and implementation of Pilot Projects, the office space in the region will be arranged by the Ghanaian side under the responsibility of MOTI&PSI.

List of Attendants

<Ghanaian Side>

Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiative

Hon. Alan Kyerematen, Minister

Mr. Seth Evans Addo, Ag, Chief Director

Mr. Kofi Afresah Ishaque Nuhu, Principal Industrial Promotion Officer

Mr. Samuel Y. Bortsi, Chief Industrial Promotion Officer

Mr. Clement Nninibaplel, Director

Ms. Patricia Boateng, Commercial Officer

Mr. Isaac Oppong, Assistant Commercial Officer

<Japanese Side>

Project Formulation Study Team

Mr. Hanai Masaaki, Team Leader/Local Industries Development

Mr. Yoshio Miki, Human Resource Development

Mr. Hidetaka Sakabe, Training Planning

Mr. Takayuki Hayashida, Corporation Enterprise

Mr. Takahiro Ikenoue, Cooperation Planning

JICA Ghana Office

Ms. Sachi Koyama, Local Consultant

SCOPE OF WORK (DRAFT)
FOR
THE STUDY ON PROMOTION AND DEVELOPMENT OF
LOCAL INDUSTRIES
IN
THE REPUBLIC OF GHANA
AGREED UPON BETWEEN
THE MINISTRY OF TRADE, INDUSTRY AND
PRESIDENT'S SPECIAL INITIATIVES
AND
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Accra, November 2004



I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of Republic of Ghana (hereinafter referred to as "GOG"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") decided to conduct the Study on Promotion and Development of Local Industries in Ghana (hereinafter referred to as "the Study") with the Ministry of Trade, Industry and President's Special Initiative (hereinafter referred to as "MOTI&PSI") in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the GOJ, will undertake the Study in close cooperation with the authorities of the GOG.

This document sets forth the scope of work for the Study.

II. OBJECTIVE OF THE STUDY

Methods for promotion and development of local industries will be established and diffused through the basic survey of economic and social conditions, implementation of the Pilot Projects on establishment and development of local enterprises with rural community ownership in selected districts, compilation of a manual for establishment and development of local enterprises, implementation of workshop and seminar on the results of survey and Pilot Projects. By application of the methods above mentioned, Ghanaian government will be able to deal with severe poverty and under-development in the rural communities by providing assistance for projects that help to develop more sustainable, diversified and enterprising rural economies.

III. THE STUDY AREA

The study will cover whole of Ghana, however, Phase I will be conducted in Greater Accra Region, Ashanti Region, Central Region, and Northern Region. Then Phase 2 of the Study will be conducted in selected 4(four) districts in the regions mentioned above. In Phase 3 a seminar and workshops will be organized for the stakeholders.



IV. SCOPE OF THE STUDY

Phase 1: Basic survey (6 months)

- 1) Study on the economy of Ghana
 - 1-1) Collect and analyze existing data on Ghanaian economy particularly on industrial sector
 - 1-2) Research on economic and industrial policy, regulations, existing regulations and the regulatory environment
- 2) Study current economic, industrial and social conditions in selected regions especially focused on availability of the requisite of,
 - Social and economic infrastructure and
 - Services and
 - Human resource capability;
- 3) Study of market trends in selected regions
- 4) Select district for the Pilot Project

Phase 2: Pilot Projects on establishment and development of local enterprises with ownership of rural communities which contribute to regional economy (12 months)

In selected 4 districts, advice on following areas will be provided to the district assemblies and related organizations for the establishment and development of local enterprises with ownership of rural community which contribute to regional economy.

- 1) Entrepreneurship Development
- 2) Marketing (especially market needs survey and analysis).
- 3) Financing
- 4) Quality control

(to)

set

Phase 3: Final study (2 months)

- 1) Evaluate the Pilot Projects
- 2) Compile manual for establishment and development of local enterprises with ownership of rural community which contribute to regional economy
- 3) Organize seminar and workshops to disseminate lessons learned through implementation of Pilot Projects
- 4) Offer recommendations for the promotion and development of local industries

V. WORK SCHEDULE

Phase 1: February 2005 – July 2005 (6 months)

Phase 2: August 2005 – July 2006 (12 months)

Phase 3: August 2006 – September 2006 (2 months)

VI. REPORTS

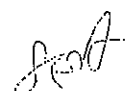
JICA shall prepare and submit the following reports to GOG:

- Inception Reports (20 copies in English)
- Progress Reports (20 copies in English)
- Interim Reports (20 copies in English)
- Draft Final Reports and Summary (20 copies in English)
- Final Reports and Summary (30 copies in English)
- Manual for Establishment and Development of Local Enterprises (50 copies in English)

VII. UNDERTAKINGS OF THE GOG

1. To facilitate the smooth conduct of the Study; GOG shall take the following necessary measures:

- (1) To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Ghana for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees;
- (2) To exempt the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other material brought into Ghana for the implementation of the Study;
- (3) To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind



imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the Team for their services in connection with the implementation of the Study;

- (4) To provide necessary facilities to the Team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Ghana from Japan in connection with the implementation of the study;
- (5) To secure permission for entry into Ghana, into all areas concerned for the implementation of the Study if it is necessary;
- (6) To secure permission for the Team to take all data and documents including photographs and maps related to the Study out of Ghana to Japan; and

2. GOG shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the team.

3. MOTI&PSI shall act as counterpart agency to the Team and also act as coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.

4. MOTI&PSI shall, at their own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations concerned:

- (1) Security-related information on as well as measures to ensure the safety of the Team;
- (2) Information on as well as support in obtaining medical service;
- (3) Available data and information related to the Study;
- (4) Counterpart personnel;
- (5) Suitable office space with necessary office equipment and facilities;
- (6) Credentials of identification cards; and
- (7) Vehicles with drivers for the activities included within the scope of the Study.

VIII. OTHERS

JICA and MOTI&PSI shall consult with each other in respect of any matters that arise from, or in connection with, the Study.

