

ガーナ共和国
小零細企業向け BDS 強化による
品質・生産性向上プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年4月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
JR
12-088

ガーナ共和国
小零細企業向け BDS 強化による
品質・生産性向上プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成24年4月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

ガーナ共和国（以下、「ガーナ」と記す）は、2008 年末の大統領選挙で与野党間の政権交代を平和裏に実現させるなど政治的・社会的安定を保ち、西アフリカにおける民主主義の牽引役として、国際社会の評価と期待が高まっています。また、ガーナ政府は経済・社会改革に積極的に取り組んでおり、その成果は西アフリカの経済発展を占ううえで極めて重要です。特に、ガーナ政府は「ガーナ中期国家開発枠組み（2010-2013 年）」において、地理的、社会・経済階層的に分け隔てのない、国家全体的な発展に資する経済成長の促進を開発の大目標として掲げており、2010 年には 1 人当たりの GDP が 2,600 米ドルを超え、近年は石油・ガス産出に伴う海外からの投資活動が盛んになっています。

他方、ガーナの製造業における生産性は依然として全般的に低く、製品の品質も輸入品に比べて著しく劣るケースが多いのが現状であり、このため、品質・生産性の向上は民間セクター開発に向けた喫緊の課題として認識されています。特に、ガーナ政府は、ガーナ製造業の 98.5% を占める中小零細企業（MSME）における品質・生産性を向上させることがガーナ民間セクター開発において重要であるとの認識の下、現在、貿易産業省（MOTI）傘下の国家小規模産業局（NBSSI）ビジネス・アドバイサリー・センター（BAC）を通じた MSME へのビジネス開発サービス（BDS）の強化を図っています。

こうした背景のなか、ガーナ政府からの要請に基づき、グレーター・アクラ州と並んで製造業の集積拠点となっているアシャンティ州をパイロット州として州内の BAC 職員の BDS 実施能力全般を強化しつつ、BDS 実施能力向上の一環としてカイゼン指導・斡旋機能を導入することを目的とした技術協力プロジェクトを、国際協力機構（JICA）が実施することとなりました。

当機構は 2011 年 9 月に、プロジェクト実施前の事前の調査として、本件の背景や現状を確認するとともに、実施内容の計画策定に必要な情報・資料を収集・分析し、先方機関とプロジェクトの内容について協議しその結果を協議議事録（M/M）にて署名することを目的とした調査団を派遣しました。

本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたもので、本プロジェクトの円滑な実施に寄与するとともに、両国の友好、親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

調査団派遣にご協力いただいた日本・ガーナの関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成 24 年 4 月

独立行政法人国際協力機構

産業開発・公共政策部長 桑島 京子

目 次

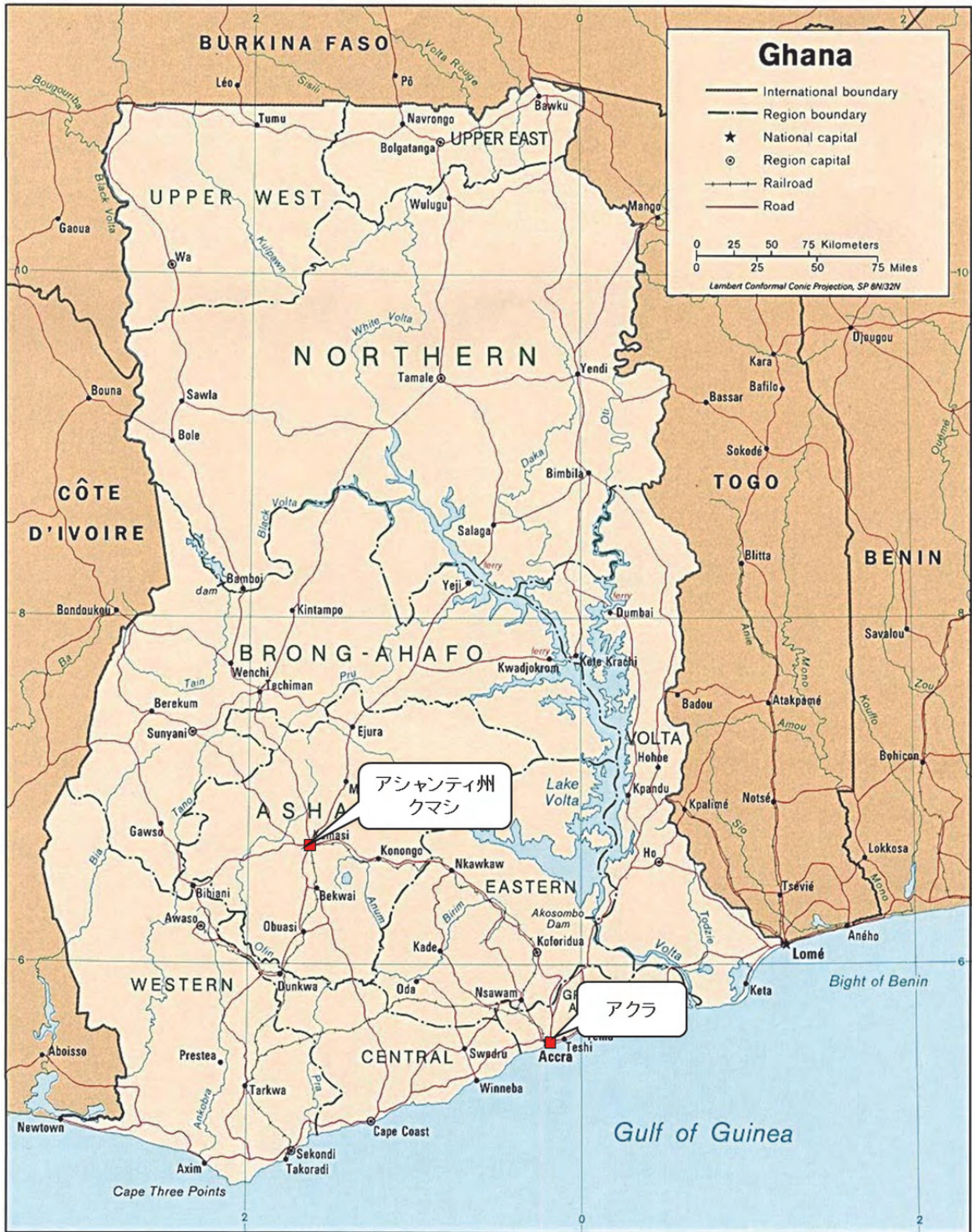
序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

事業事前評価表

第1章 詳細計画策定調査団の派遣	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査団派遣の目的	1
1-3 調査団員構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	3
1-6 調査結果概要	4
第2章 プロジェクト実施の背景	11
2-1 ガーナの産業の概要	11
2-2 ガーナにおける産業政策	12
2-3 中小零細企業（MSME）支援、品質・生産性向上支援に係る関係機関の概要.....	16
2-4 中小零細企業（MSME）支援、品質・生産性向上支援に係る MSME のニーズ	18
2-5 中小零細企業（MSME）支援、品質・生産性向上支援に関する課題.....	20
2-6 他ドナーの対象分野関連事業	23
2-7 わが国援助政策との関連	24
第3章 プロジェクトの概要	25
3-1 プロジェクトの基本計画	25
3-2 プロジェクトの実施体制	27
3-2-1 NBSSI.....	27
3-2-2 NBSSI アシャンティ州事務所	29
3-2-3 BAC	31
3-3 プロジェクト実施上の留意点	35
第4章 プロジェクトの評価	38
4-1 5項目評価	38
4-1-1 妥当性	38
4-1-2 有効性	39
4-1-3 効率性	40

4-1-4	インパクト	41
4-1-5	自立発展性	42
4-2	結論	42
第5章	団長所感	43
付属資料		
1.	現地収集資料リスト	47
2.	詳細計画策定調査 M/M	49

地 図



写 真



詳細計画策定調査 M/M 署名

(写真左から、本間団長、Mr. Nii Ansah-Adjaye, Chief Director, MOTI、
Mr. Lukman Abdul-Rahim, Executive Director, NBSSI : プロジェクトダイレクター)



NBSSI アシャンティ州事務所での協議の様子

(写真左から、Mr. Saeed Owusu Brobbey, Regional Manager of NBSSI-Ashanti : プロジェクトマネジャー、
Mr. Dawarnoba Baeka, Director of PPME, NBSSI : 副プロジェクトダイレクター、本間団長)



BAC オフィス

(写真は Beckwai のものであり、アシャンティ州内の BAC では平均的な規模)



零細企業視察の様子

(写真はパームオイル石鹼製造の零細企業)

略 語 表

略 語	欧 文	和 文
AfDB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
AGI	Association of Ghana Industries	ガーナ産業組合
BAC	Business Advisory Centre	ビジネス・アドバイザー・センター
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie (Federation of German Industry)	ドイツ産業連盟
BDO	Business Development Officer	—
BDS	Business Development Services	—
BUSAC Fund	Business Sector Advocacy Challenge Fund	—
C/P	Counterpart	カウンターパート
DA	District Assembly	郡議会
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発庁
DED	German Development Service	ドイツ開発援助サービス
DPD	Deputy Project Director	副プロジェクトダイレクター
EU	European Union	欧州連合
GNCCI	Ghana National Chamber of Commerce and Industry	ガーナ国立商工会議所
GPRS II	Ghana Poverty Reduction Strategy II	ガーナ貧困削減戦略 II
GRATIS	Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service	地域適正技術工業サービス
GSGDA	Ghana Shared Growth and Development Agenda	ガーナ中期国家開発計画枠組み
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IDF	Industrial Development Fund	工業開発基金
IFAD	International Fund for Agricultural Development	国際農業開発基金
IP	Industrial Policy	産業政策
ISSP	Industrial Sector Support Programme	産業セクター支援プログラム
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MA	Municipal Assembly	市議会
MM	Man Month	人月
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録

MOFEP	Ministry of Finance and Economic Planning	財務経済計画省
MOTI	Ministry of Trade and Industries	貿易産業省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MSE	Micro and Small Enterprise	小零細企業
MSME	Micro, Small and Medium Enterprise	中小零細企業
NBSSI	National Board for Small Scale Industries	国家小規模産業局
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
PCMU	Project Coordination and Management Unit	—
PD	Project Director	プロジェクトダイレクター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画
PSDS	Private Sector Development Strategy	民間セクター開発戦略
REP	Rural Enterprises Project	—
RTF	Rural Technology Facility	—
RTSC	Rural Technology Service Centre	—
TSSP	Trade Sector Support Programme	—
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
TVET	Technical and Vocational Education and Training	技術教育・職業訓練
WG	Working Group	ワーキンググループ

事業事前評価表

1. 案件名

国名：ガーナ共和国

案件名：小零細企業向け BDS 強化による品質・生産性向上プロジェクト Project for Formulating a Strategic Model for Quality/Productivity Improvement through Strengthening BDS for MSEs

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における中小零細企業セクターの現状と課題

ガーナ共和国（以下、「ガーナ」）の工業セクターの GDP に占める割合は 2008 年では 29.3% であり、うち製造業の 98.5% は中小零細企業（Micro, Small and Medium Enterprise : MSME）で構成され、MSME における就労者数は工業セクター（建設業を除く）の 88.4% を占めるため、ガーナの産業の発展には MSME の振興が重要である。一方、ガーナの製造業における生産性は全般的に低く、製品の品質も輸入品に比べて著しく劣るケースが多い。このため、品質・生産性の向上は民間セクター開発に向けた重要課題となっている。

現在、貿易産業省（Ministry of Trade and Industry : MOTI）傘下の国家小規模産業局（National Board for Small Scale Industries : NBSSI）のユニットであるビジネス・アドバイザー・センター（Business Advisory Centre : BAC）が全国 110 郡に配置され¹、多くの小零細企業（Micro and Small Enterprise : MSE）へ帳簿作成支援等のビジネス開発サービス（Business Development Service : BDS）を自ら BDS プロバイダ（BDS 供給事業者）として提供するとともに、他の BDS プロバイダの斡旋を行う BDS ファシリテーターとしても機能している。BAC 職員の BDS プロバイダ・ファシリテーターとしての資質は高いと考えられるが、MSE の顕在／潜在的ニーズに的確に応えるような BDS を実施するには、職員の更なる能力強化が不可欠となっている。

このような背景において、2010 年 9 月に実施された「中小零細企業振興支援プログラム協力準備調査」では、特にアシャンティ州がガーナ第二の都市クマシを有し、製造業が集積していることから、同州をパイロット州とし NBSSI をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、BAC 職員の BDS 実施能力強化を通じた企業支援サービス強化のためのプロジェクトを形成することが提案されている。アシャンティ州では、同州がガーナの産業にとっての重要拠点であるという理由から州内の MSME における品質・生産性向上に向けた取り組みの必要性が確認されているほか、特に 2006 年 2 月から 2008 年 5 月にかけて JICA が実施した開発調査「地場産業活性化計画」による「カイゼン²」パイロットプロジェクトの成功事例³についての情報が広まっており、その手法の習得への関心が高い。

¹ BAC は、MSE が NBSSI による公的サービスにアクセスするための窓口。BAC が MSE 支援を直接実施しているのに対し、NBSSI 州事務所が全国 17 州に配置され、所管州内の BAC による MSE 支援を管理・統括しており、特に所管州内の BAC のサービス実施能力を強化するための研修やセミナーの実施は、NBSSI 州事務所の重要な業務のひとつ。また首都（アクラ）に設置されている NBSSI 本局は、MOTI による政策決定を踏まえた NBSSI 全体の方針策定や NBSSI 州事務所の統括を行っている。

² 日本で発達し、特に製造業の現場において日本の高度経済成長を支えた、品質・生産性向上のための考え方・手法の総称。カイゼン手法の具体例としては、「5S」、「見える化」、「ムダ取り」、「Quality Control Circle (QCC) 活動」、「Just In Time (JIT)」等がある。

³ ガーナ国「地場産業活性化計画」におけるパイロットプロジェクトとして、アシャンティ州のバームオイル製造コミュニティに対するカイゼン指導を実施したところ、同コミュニティが製造するバームオイルの品質・生産性が向上し、結果としてドイツへの輸出につながった等の具体的な成功事例がある。

(2) 当該国における MSME セクターの開発政策と本事業の位置づけ

ガーナ政府は、2020 年までに中所得国になる目標を掲げ、持続的な経済成長を強く志向した国家運営に取り組んでおり、2010 年には「ガーナ中期国家開発計画枠組み (Ghana Shared Growth and Development Agenda : GSGDA)」を策定し、「民間セクター競争力強化」を重点分野に位置づけている。また、2004 年より民間セクター開発戦略 (Private Sector Development Strategy : PSDS) を実施し、郡レベルにおける行政機関による民間セクター支援能力強化、産官学連携推進等に取り組む。2010 年からは「Prosperity for All」をビジョンとして、「生活向上及び雇用創出を伴う民間セクターの繁栄」を目的とした「民間セクター開発戦略 II (PSDS II)」を施行中である。これに貢献するものとして、「産業政策 (Industrial Policy : IP)」とそのアクションプランである「産業セクター支援プログラム (Industrial Sector Support Programme : ISSP 2011- 2015)」が策定され、産業の競争力強化のための MSME 振興の重要性に言及のうえ、MSME 向け BDS の強化や品質・生産性の向上に資する技術・メカニズム導入を促進することを掲げている。

本事業は、ガーナにおける MSE 向け BDS 実施能力全般を強化しつつ、さらに BDS にカイゼン指導の手法を盛り込むことで、MSE における品質・生産性の向上を図るものであるところ、上記の ISSP で掲げられている目的に合致している。また、本事業の対象地域であるアシャンティ州は、ガーナにおける製造業の集積地であり、地理的にもガーナの中心に位置し交通の要所となっているため、上記開発政策における目的を達成するうえでの重要地域として位置づけられている。本事業では上位目標としてアシャンティ州を起点とした協力効果の全国展開を図ることとしており、本事業はアシャンティ州のみならず全国規模でガーナの開発政策に貢献するものである。

(3) MSME セクターに対するわが国及び JICA の援助方針と実績

対ガーナ事業展開計画においては、援助重点分野のひとつに「産業育成」を掲げ、取り組むべき開発課題として「民間セクター開発」を取り上げている。本開発課題への日本の対応方針として、農産物の加工を促進し、特にポテンシャルのある地域を重点として、付加価値の高い農産加工品 (地域特産品等) や農工業生産から流通までのビジネス環境整備 (政策・制度改善や実施能力向上) などに取り組むことにより、MSME を中心とした民間セクター主導の経済活性化を図ることとしているところ、本事業は同方針に合致するものである。本分野における援助実績としては、「中小企業振興支援プロジェクト」(2005 年 9 月～2008 年 9 月)、「地場産業活性化計画」(2006 年 2 月～2008 年 5 月)、「中小企業振興支援個別専門家」(2010 年 3 月～2012 年 3 月) があり、2010 年 9 月には「ガーナ中小零細企業振興支援プログラム協力準備調査」が実施された。特に、本事業は、同協力準備調査で提案された「ガーナ中小零細企業振興支援プログラム」のコンポーネントのひとつとして位置づけられる。

(4) 他の援助機関の対応

デンマーク国際開発庁 (Danish International Development Agency : DANIDA) が財政支援を実施しており、同支援の一環として PSDS II 策定など政策支援を行っている。世銀は、ビジネス環境改善に係る支援のほか、MSME の金融アクセス向上の支援を行うとともに、BDS プロバイダへの資金支援を行っている。米国国際開発庁 (United States Agency for International

Development : USAID) は、ガーナ西部州における石油・ガス関連中小企業支援を行っている。なお、NBSSI に対しては、ドイツ開発援助サービス〔German Development Service (Deutscher Entwicklungsdienst) : DED〕が NBSSI 州事務所のプランニング・モニタリング能力強化の支援を行っていたが、同支援は現場 (BAC) レベルでの BDS 実施能力強化を主眼に置いたものではないという点で本事業との役割分担が明確であり、また同支援は 2011 年 1 月で終了しているため本事業との重複はない。また、BAC に対しては、アフリカ開発銀行 (African Development Bank : AfDB) 及び国際農業開発基金 (International Fund for Agricultural Development : IFAD) 支援による Rural Enterprise Project (REP) が資機材供与やトレーニング資金の提供を行っている。

3. 事業概要

(1) 事業目的 (協力プログラムにおける位置づけを含む)

本事業は、ガーナ国アシャンティ州において、MSE 支援のための NBSSI の州事務所及び BAC の能力強化、並びにその実践モデルの整理・広報を行うことにより、NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋⁴に関する能力強化の「戦略モデル」の形成とその全国展開のための準備を図り、もって同「戦略モデル」を全国展開するための活動が MOTI 本省及び NBSSI 本局で開始されることに寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

ガーナ国アシャンティ州

(3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

- ・NBSSI 本局 (合計 53 名のスタッフのうち、本事業に関連するのは 5 名程度)
- ・NBSSI アシャンティ州事務所 (9 名)
- ・アシャンティ州の 20 の BAC (約 60 名)
- ・MSE [特に 36 企業が BAC 向けオンザジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT) 実施のためのパイロット企業として直接裨益を受ける]

(4) 事業スケジュール (協力期間)

2012 年 4 月～2015 年 4 月を予定 (計 36 カ月)

(5) 総事業費 (日本側)

約 3 億 6,000 万円 (予定)

(6) 相手国側実施機関

NBSSI 本局及びアシャンティ州事務所

⁴ 「BDS 提供 (Provision)」は NBSSI/BAC のスタッフ自身が直接クライアント企業に対してコンサルティングを行うことを指す。他方、「BDS 斡旋 (facilitation)」は、クライアント企業に対して具体的な産業技術等に関する指導が必要であると判断される場合に、BAC スタッフが当該技術に精通した官民のコンサルタントを斡旋することを指す。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（合計 77MM）

- ・ チーフアドバイザー／運営体制構築
- ・ BDS 向上
- ・ 品質・生産性向上①
- ・ 品質・生産性向上②
- ・ 業務調整／研修・ワークショップ・セミナー計画、ファシリテーション

② C/P の本邦研修（5 名程度×2 週間程度×3 回）

③ 機材供与

- ・ 車両（2 台）
- ・ オフィス機器（コピー機、PC、プリンタ、デジタルカメラ等）

④ セミナー・ワークショップ・OJT 実施経費（ガーナ側と分担）

2) ガーナ側

① C/P

- ・ Project Director：NBSSI 長官
- ・ Deputy Project Director：NBSSI 副長官
- ・ Project Manager：NBSSI アシヤンティ州事務所長
- ・ Other Counterpart Personnel

② プロジェクト事務所

- ・ 執務室（NBSSI アシヤンティ州事務所内及び Kumasi⁵ BAC 内）

③ 機材関連

- ・ 供与機材の維持費
- ・ 供与車両のドライバー

④ セミナー・ワークショップ・OJT 実施経費（日本側と分担）

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境社会配慮

- ① カテゴリー分類：C
- ② 影響と緩和・軽減策
特になし。

2) ジェンダー・平等推進／平和構築・貧困削減

特になし。

(9) 関連する援助活動

1) わが国の援助活動

本事業は「ガーナ中小零細企業振興支援プログラム」のコンポーネントのひとつとして

⁵ クマシ市はアシヤンティ州の州都であり、NBSSI アシヤンティ州事務所も Kumasi BAC も同市にある。両者は地理的に近接しているところ、一義的には NBSSI アシヤンティ州事務所をプロジェクトオフィスとしつつも、適宜 Kumasi BAC の事務所もプロジェクトオフィスとして活用する予定。

位置づけられるが、アシャンティ州における本事業（現場レベル）によって形成された NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋能力強化の「戦略モデル」を、同じく「中小零細企業振興支援プログラム」に位置づけられる「中小企業振興支援個別専門家」とも連携しつつ、MOTI・NBSSI 本局（中央レベル）に共有し、MOTI 及び NBSSI 本局による同戦略モデルの全国展開を促進することが想定されている。

2) 他ドナー等の援助活動

AfDB 及び IFAD 支援による REP の第 3 期が 2012 年から 8 年間、全国の BAC を対象に実施予定である。BDS 提供のための MSE 向けトレーニング資金が提供されると想定されるところ、REP の資金を活用して本事業における OJT やセミナー、ワークショップを実施する等、連携の可能性がある。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標：

アシャンティ州でパイロット事例として確立された NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）能力強化の「戦略モデル」を全国展開するための活動が MOTI 本省及び NBSSI 本局によって開始され、ガーナにおける MSE の振興が図られる。

指標：

- ・アシャンティ州以外の州において「戦略モデル」を複製する活動が実施され、当該州の BAC の BDS の内容が向上する⁶。
- ・「戦略モデル」を全国展開することが MOTI もしくは NBSSI により明文化され、全国の BAC スタッフの、自身の能力強化に向けた意欲が向上する⁷。

2) プロジェクト目標：

アシャンティ州において、NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）に関する能力強化の「戦略モデル」が形成され、同モデルを全国展開するための準備が整う。

指標：

- ・NBSSI 本局が「戦略モデル」を全国的に適用可能な実践事例として公認する。
- ・他州の NBSSI/BAC が自州における「戦略モデル」の実践に取り組む意思を示す⁸。

3) 成果及び活動

成果 1：NBSSI アシャンティ州事務所の、所管 BAC の BDS 提供・斡旋能力を継続的に強化するための仕組みと能力が確立される。

指標 1-1：「戦略モデル」実践に係る業務が NBSSI アシャンティ州事務所の本来業務として公式文書に記載される。

指標 1-2：NBSSI アシャンティ州事務所が実施した BAC の能力強化活動（セミナー／ワ

⁶ 指標の達成状況についてはアンケート調査等で確認する。

⁷ 指標の達成状況についてはアンケート調査等で確認する。

⁸ 活動 3-3 で予定されている全国セミナーやスタディツアーに他州の NBSSI/BAC スタッフを招待したうえで、同セミナー・スタディツアー終了後にアンケート調査を実施し、「戦略モデル」を自身の州において実践する意思があるかどうかを確認することで、達成度を確認する。

- ークショップ/OJT)のうち、XXの活動が、参加BACから好評価を得る⁹。
- 指標 1-3: XX人のBACスタッフが「戦略モデル」普及のためのトレーナーとして認定される¹⁰。
- 活動 1-1: BACの能力強化に係る活動(活動 2-1 から 3-3)をNBSSIアシャンティ州事務所が実践するためのワークフローを策定する。
- 活動 1-2: ワークフローを実施するための準備(資金確保、人員配置等)を行う。
- 活動 1-3: プロジェクトの実施を通じてワークフローそれ自体及びワークフローの実施体制を再確認し、問題点を分析する。
- 活動 1-4: 活動 1-3 で認識されたワークフロー及びその実施体制の問題点を改善する。
- 成果 2: アシャンティ州内のBACスタッフの、カイゼン関連のBDSを含むBDS提供・斡旋能力が強化される。
- 指標 2-1: BACスタッフのBDS提供・斡旋能力評価結果がXX%¹¹向上する。
- 指標 2-2: XX%¹²のパイロットMSEが個々のカイゼン指標¹³を向上させる。
- 指標 2-3: BACによるBDS提供・斡旋についてXXのグッドプラクティスが実践される¹⁴。
- 指標 2-4: MSE向けのセミナー/ワークショップに参加したMSEのうち、XX%の企業が、自社の品質・生産性向上に向けた意識を向上させる¹⁵。
- 活動 2-1: アシャンティ州内のBACの、BDS提供・斡旋能力を把握するためのベースライン調査を実施する。
- 活動 2-2: OJTに参加するパイロットBACを選定する。
- 活動 2-3: パイロットBAC向けOJTを実施する場としてのパイロットMSEを選定する。
- 活動 2-4: ベースライン調査及びパイロットMSE選定のプロセス(初期簡易企業診断結果)を踏まえて、アシャンティ州内のBAC向けワークショップ/セミナー/OJTの内容を設定する。
- 活動 2-5: アシャンティ州内の全BACを対象に、BDS提供・斡旋能力向上及びカイゼンの基礎を学ぶためのワークショップ/セミナーを実施する。
- 活動 2-6: パイロットBACに対して、BDS提供・斡旋能力向上(MSEに対するカイゼン指導の導入を含む)のためのOJTを実施する¹⁶。

⁹ すべての能力強化活動(セミナー/ワークショップ/OJT)の対象者に対して、活動実施後にアンケート調査を行い、満足度を調査することで、達成度を確認する。

¹⁰ 「他のBACを指導するためのトレーナーとして、能力強化されたパイロットBACのスタッフを動員するための組織としてのメカニズムづくり」が想定されており[本事前評価表では省略されているが、プロジェクト・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix: PDM)には明記されている]、同メカニズムづくりの一環として、NBSSIからトレーナー認定も実施される予定。

¹¹ 準値(BACのサービス実施能力の現状)についてはベースライン調査において、アシャンティ州内のBACスタッフへの意識調査やクライアント企業によるBACのサービスへの評価結果を数値化して収集する[エンドライン調査でも同様のアンケートを用いて指標(数値)の伸びを確認する予定]。

¹² BAC向けOJT実施の現場となるパイロットMSEを合計36企業選定する予定であるところ、企業数の36を100%として、OJTの結果、カイゼン指標を向上させることができた企業数を百分率に換算して確認する。

¹³ 良品率の低下、単位時間における生産量の増加、作業工程の短縮、原材料のロス割合の低下等

¹⁴ グッドプラクティスの認定・蓄積については、活動3-1で実施されるが、同プラクティスの実践自体は活動2-6で行われるところ、成果2の達成度を測る指標として本指標を設定している。

¹⁵ 動2-7で実施されるセミナー/ワークショップOJT実施後に、参加企業に対してアンケート調査を実施し、企業側の意識が変化しているかどうかを確認する。

¹⁶ OJTの実施にあたっては、パイロット企業の品質・生産性について、OJT実施前に初期簡易企業診断を実施し、さらに同パイロット企業でのOJT終了時に同様の指標を用いてモニタリングを行うことで、パイロット企業における品質・生産性向上に関するBefore/Afterを確認する。

活動 2-7：アシャンティ州事務所及び BAC が MSE 向けセミナー／ワークショップを開催するための OJT を実施する。

活動 2-8：アシャンティ州内の BAC の、BDS 提供・斡旋能力を把握するためのエンドライン調査を実施し、ベースライン調査の結果と比較する。

成果 3：アシャンティ州内において形成・確立された「戦略モデル」を全国展開するために活用されるべきツールが整えられる。

指標 3-1：「戦略モデル」実践に係る手法・事例・教訓をまとめた参照資料が作成される。

指標 3-2：複製可能なモジュールから構成される「戦略モデル」の全国展開計画が作成される。

指標 3-3：XX 回の「戦略モデル」主流化のための活動（「戦略モデル」の実施を NBSSI 全体の本来業務として位置づけるための活動）が実施される。

活動 3-1：「戦略モデル」実践に係る手法・事例・教訓をまとめた参照資料を作成する。

活動 3-2：複製可能なモジュールから構成される「戦略モデル」の全国展開計画を作成する。

活動 3-3：「戦略モデル」を NBSSI の本来業務として位置づけるための活動を実施する（プロジェクトの中間・終了時の全国セミナーの実施、官民の代表に対するパイロット MSE でのスタディツアーの実施、TV・ラジオでの広報等）。

4) プロジェクト実施上の留意点

- ・各指標の目標値の設定

各指標の基準値・目標値については、プロジェクト開始 6 カ月以内をめぐりプロジェクト関係者で協議・検討を行い、その後合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC) で承認する予定。

- ・評価に関する留意事項

本事業の評価計画については下記 8. (2) のとおりであるが、加えて、案件開始時のベースライン調査及び終了時評価前のエンドライン調査を通じて BAC スタッフの能力強化に係る Before/After を確認する。また、OJT 実施によるパイロット MSE における品質・生産性の向上度合いについても、OJT 当初に各企業に適したカイゼン状況を把握するための指標（製造工程に係る時間、原材料のロスの割合等）を設定して企業診断を実施し、さらに同パイロット MSE での OJT 終了時に同様の指標を用いてモニタリングを行うことで、パイロット MSE における品質・生産性向上に関する Before/After を確認する。

- ・パイロット BAC 及びパイロット MSE

BAC の能力強化は、アシャンティ州の全 20 の BAC を対象としたセミナー、ワークショップ実施と、パイロット BAC を対象とした集中的な OJT 実施（パイロット MSE を選定のうえ行う）の 2 階層で行う。特にパイロット BAC 向けの OJT は、パイロット BAC の能力強化を通じた将来的なトレーナー（他の BAC に対する指導者）育成、及び OJT の結果としてのパイロット MSE における品質・生産性向上のグッドプラクティス蓄積を目的として実施する。なお、パイロット BAC 及びパイロット MSE の選定

は、詳細計画策定調査で設定されたクライテリアを基に、NBSSI アシヤンティ州事務所とプロジェクトチームが相談のうえ決定するが、特にパイロット MSE の選定にあたっては、ガーナ及びアシヤンティ州の産業振興の方向性も念頭に、対象とする業種にも留意する。また、ガーナ及びアシヤンティ州の産業振興を図るうえで重要だと判断される業種が産業集積を形成している場合は、同集積地における複数の MSE の集合体をパイロット企業のひとつとして扱い、BAC 向け OJT の場として設定することも検討する。

・パイロット BAC 向け OJT 実施にあたっての留意事項

パイロット BAC 向け OJT を実施するにあたっては、BAC スタッフの能力向上のみならず、OJT の場となるパイロット MSE における品質・生産性の向上度合、及び具体的にどのような BDS の手法が有効であったかについて情報を蓄積し、MOTI、NBSSI 本局、他州の NBSSI 州事務所や BAC に対して発信することが重要となるが、加えて以下の点でも情報を蓄積し、MOTI・NBSSI 本局が「戦略モデル」の全国展開を行うにあたっての留意事項として、ガーナ側への提言を行う。

- ① 特にどの産業分野の MSE において、品質・生産性の向上の度合いが著しいか。
- ② BAC スタッフによる BDS 斡旋機能に関し、BAC 以外の官民の BDS プロバイダ¹⁷ に対して、いかに企業向けサービスやカイゼンの考え方・手法を普及し、将来的に彼らをリソースパーソンとして活用するか。

・プロジェクト目標と各成果の因果関係

成果 1 は NBSSI アシヤンティ州事務所が「継続的に」BAC の能力強化を実践できるようにするための、「NBSSI アシヤンティ州事務所に対する」能力強化であり、成果 2 は「アシヤンティ州内の BAC に対する」能力強化の実例づくりである。以上より、成果 1 は、アシヤンティ州事務所が成果 2 を将来にわたって継続的にアシヤンティ州内で量産していくことを担保するためのものとして位置づけられる。さらに、成果 3 は成果 1 及び成果 2 で形成された NBSSI 州事務所と BAC の能力強化の方法論を取りまとめて明文化するとともに、同方法論を全国展開するための準備を行うものである。成果 1 及び成果 2 はプロジェクト目標で述べられる「戦略モデル」のコンテンツであり、成果 1 と成果 2 が達成されることが、プロジェクト目標上の「『戦略モデル』が形成され」の部分に該当する。また、成果 3 は同戦略モデルの全国展開のための準備を行うものであるところ、成果 3 が達成されることが、プロジェクト目標上の「全国展開するための準備が整う」の部分に該当する。

・「戦略モデル」の定義

「戦略モデル」とは「NBSSI 州事務所が所管州内の BAC の BDS 提供・斡旋能力を継続的に向上させていくための方法論をモデル化したものであり、実際に能力強化された BAC の実例によってその有効性が裏打ちされたもの」として定義される。なお、以上の定義及び上記の「プロジェクト目標と各成果の因果関係」を踏まえれば、「戦略モデル」は成果 1 と成果 2 が達成された段階で「概念上」は形成されたことになる。

¹⁷ 具体的には、地域適正技術工業サービス (Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service : GRATIS) 財団傘下の Rural Technology Facility (RTF) のスタッフや、具体的な産業技術に関する民間のコンサルタント等を想定している。

しかしこれはあくまで「概念上」の定義であるため、「戦略モデル」を全国展開するためには、「戦略モデル」を「具現化」する必要がある。このために必要となるのが成果3であり、成果3では、「戦略モデル」を具現化するためのツール¹⁸として、「モノ」（マニュアル等）の作成や、「体制」整備（全国展開計画の整備、NBSSIとしての本来業務化）を実施することとしている。

・「戦略モデル」のモジュール化について

将来的な全国展開に際して「戦略モデル」の複製可能性を向上させるために、「戦略モデル」を複数のモジュールによって構成させることを想定している。これによって、他地域において「戦略モデル」を複製する際に、各地域のニーズや許容能力に合わせてモジュール単位で「戦略モデル」を導入することが可能となる。

・BDS強化の一要素としてのカイゼン

「戦略モデル」の事例づくりとしてのBACの能力強化は、BACのBDS提供・斡旋能力の強化に主眼を置くものであり、既存のBDSの機能・内容を向上させつつ、BACの提供するBDSのメニューを増やすものとして付加的にカイゼンを導入するものである。クライアント企業の診断を通じて、的確にニーズを把握し「処方箋」を提供することがBACの能力強化として最も重要視されるべき点である。

（2）その他インパクト

本プロジェクトは、現場での有効な実践例を伴った「戦略モデル」を形成することにより、ガーナにおける産業振興の責務を担うMOTIによる効果的かつ効率的な産業振興行政を促していくことが意図されている。具体的には、プロジェクトの範疇としては特にアシャンティ州のBACや企業（特にパイロットBAC及びパイロットMSE）への裨益が想定されるが、上位目標の達成によって、ガーナ全国のNBSSI/BACがカイゼン指導機能の導入を含めたBDS提供・斡旋に係る全般的な能力強化という裨益を受け、このことによってISSPで設定されている「BDS強化」及び「品質・生産性向上のためのメカニズムの導入」という政策目標の達成に貢献することになる。さらに、以上のとおり全国規模でBACの能力が強化されることで、全国のMSEが、より効果的かつ効率的なBDSを享受できることとなり、したがって、ガーナの産業の課題である品質・生産性の低さを、全国規模で底上げすることにつながる。

5. 前提条件・外部条件（リスクコントロール）

（1）事業実施のための前提

- ・自然災害や安全上の障害がプロジェクト活動に大きく影響しない。
- ・NBSSI/BACのアウトリーチ体制（全国110カ所のBACを活用するというNBSSIの量的に充実したBDS実施体制）が大きく変更されない。

¹⁸本文中では、全国展開のためのツールとして成果3で形成される「モノ」及び「体制」についてのみ言及しているが、プロジェクトでは別途、同じく「戦略モデル」を具現化する要素として、「ヒト（トレーナー）」を設定しており、具体的にはプロジェクトを通じて能力強化されたパイロットBACのスタッフが、アシャンティ州内外のほかのBACに対するトレーナーとなることを想定している。ただしこれは成果2に係る活動を通じて育成され、また成果1に係る活動によって人的リソースとしての動員が可能になる。

(2) 成果達成のための外部条件

- ・アシャンティ州事務所の人事異動がプロジェクト活動に大きく影響しない。
- ・育成された BAC スタッフが過度に離職しない。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ REP のような BDS 強化のためのイニシアティブが計画どおり実施される。

(4) 上位目標達成のための外部条件

- ・ MSE のための BDS 強化の政策枠組みが変更されない。

(5) 上位目標を継続するための外部条件

- ・ ガーナ経済が深刻な景気後退に陥らない。

6. 評価結果

本事業は、ガーナの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

- ・ ガーナ国「地場産業活性化計画」（2006～2008 年）
ローカル・リソース・パーソンを活用したアシャンティ州におけるパームオイル生産等のカイゼンで成果が上がっており、本プロジェクトにおいてもローカル・リソース・パーソンの活用を想定した活動計画とした。一方、C/P であった MOTI が、政策官庁であるという組織の性質や貿易促進を主としていることから、本プロジェクトでは、MSE 振興の実施機関である NBSSI を C/P とした。
- ・ エチオピア国「品質・生産性向上計画調査」（2009～2011 年）
同案件のパイロットプロジェクトにおける OJT プログラム（個別の企業訪問を週に 1 回で 10 回程度行い実地指導することや、その間に共通の集合研修を行うことなど、企業育成の業務ステップや業務量、成果の経験）は、（完成までの試行錯誤の過程も経つつ）実際に成果を産み出した事例として示唆するところも多かったため、これを参考として、本プロジェクトの OJT サイクルを計画した。また、同案件では、パイロット企業のクライテリアや選定プロセスを関係者・第三者から問われる機会が多かったが、十分整理されていたので対応できたこと、他方、クライテリアを案件開始後に策定したため調整に苦労したこと等を踏まえ、当案件ではプロジェクト開始前の段階でクライテリアと選定プロセスを明確化した。
- ・ エジプト国「生産性・品質向上センタープロジェクト」（2007 年～2011 年）
同案件は貿易産業省の傘下に生産性・品質向上センター（カイゼンセンター）を設立し、同センターの企業向けサービスの能力強化を図るものであったが、センターの設立自体に労力がかかったことや、首都にあるセンターだけでは産業界全体へのインパクトの面で課題があったという教訓が得られている。これを踏まえ、本プロジェクトでは、NBSSI の既存の組織体制を活用し、特に全国に 110 カ所設置されている BAC というアウトリーチシステムに依拠した実施

体制とすることで、センター等を新規設置する労力を省くとともに、産業界全体へのインパクトの発現可能性を高めることを図る。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

- | | |
|-----------|--------|
| ・事業中間時点 | 中間レビュー |
| ・事業終了6カ月前 | 終了時評価 |
| ・事業終了3年後 | 事後評価 |

第1章 詳細計画策定調査団の派遣

1-1 調査団派遣の背景

ガーナ共和国（以下、「ガーナ」）政府は、「ガーナ中期国家開発計画枠組み（Ghana Shared Growth and Development Agenda : GSGDA 2010-2013）」、「国家中期民間セクター開発戦略 II（National Medium Term Private Sector Development Strategy II : PSDS II 2011-2015）」、「産業政策（Industrial Policy : IP）」、「産業セクター支援プログラム（Industrial Sector Support Programme : ISSP 2011-2015）」といった政策文書において、産業の競争力強化のための中小零細企業（Micro, Small and Medium Enterprise : MSME）振興の重要性について言及したうえで、その方策として、MSME 向け Business Development Service（BDS）の強化や、品質・生産性の向上に資する技術・メカニズム導入を促進することを掲げている。

このようなガーナ政府の方針を踏まえ、JICA は 2010 年 9 月に「中小零細企業振興支援プログラム」準備調査を実施した。同調査では、貿易産業省（Ministry of Trade and Industries : MOTI）傘下の国家小規模産業局（National Board for Small Scale Industries : NBSSI）が、地方の MSME に対して BDS を提供するために設置しているビジネス・アドバイザー・センター（Business Advisory Centre : BAC）の BDS 提供能力を強化することの必要性・有効性が唱えられており、特に、プログラムの構成要素のひとつとして、グレーター・アクラ州と並んで製造業の集積拠点となっているアシャンティ州をパイロット州として州内の BAC 職員の BDS 提供能力全般を強化しつつ、BDS 提供能力向上の一環としてカイゼン指導・斡旋機能を導入することを目的としたプロジェクトを形成することが提案された。

同提案を受け、ガーナ政府は 2010 年度の国別要望調査（2011 年度向け）において本案件に係る要請書を提出したところ、日本政府によって 2011 年度開始の開発計画調査型技術協力案件として採択・通報された。

1-2 調査団派遣の目的

上記 1-1 の背景を踏まえ、以下の点を目的として今次調査を実施した。

- (1) ガーナ政府方針における当該案件の位置づけについて MOTI・NBSSI と共通認識を形成する。
- (2) 直接のカウンターパート（Counterpart : C/P）となる NBSSI アシャンティ州事務所の案件実施体制について確認することで、「開発計画調査型技術協力」として案件を実施すべきか「技術協力プロジェクト」として案件を実施すべきかの判断を行う。
- (3) 案件の本質について、MOTI・NBSSI と共通認識を形成する。
- (4) 案件内容について MOTI・NBSSI と共通認識を形成する。
- (5) 案件実施に係る準備事項について、MOTI・NBSSI と合意する。

1-3 調査団員構成

役割	氏名	所属	期間
団長／総括	本間 徹	JICA 国際協力専門員	2011.9.5～15
協力企画	矢崎 仁太郎	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課 職員	2011.9.5～15
評価・分析	藤原 洋二郎	株式会社パデコ	2011.8.29～9.15

1-4 調査日程

		Mr. Homma (Senior Advisor & Team Leader)	Mr. Yazaki	Mr. Fujiwara Consultant	
27-Aug	Sat	/		Leave Japan	
28-Aug	Sun			Arrive Ghana	
29-Aug	Mon			09:00 JICA Ghana Office 12:00 NBSSI HQs PM: Accra (NBSSI Interview)	
30-Aug	Tue			7:30 Leave for Kumasi (by air) 9:00 Regional Office 11:20 REP 16:00 BAC (Nkawie) ①	
31-Aug	Wed			10:00 BAC (Mampong) ② + RTF PM Documentation	
1-Sep	Thu			09:50 BAC (Ofinso) ③ + DA 13:40 BAC (Obuasi) ④	
2-Sep	Fri			09:00 BAC (Agona) ⑤ 10:20 GNCCI 12:55 BAC (Tepa) ⑥	
3-Sep	Sat			Leave Japan	Documentation
4-Sep	Sun			Arrive Ghana	Documentation
5-Sep	Mon			9:00: JICA Ghana Office 11:00 MOTI 12:30 Discussion with NBSSI HQs	09:30 Small enterprise 10:30 BAC (Kuntenase) ⑦ 12:40 BAC (Bekwai) ⑧
6-Sep	Tue	AM: Leave for Kumasi PM: Internal meeting	09:30 BAC (Juaso) ⑨ 12:45 AGI PM Internal meeting		
7-Sep	Wed	Discussion at Regional Office			
8-Sep	Thu	Discussion at Regional Office			
9-Sep	Fri	Discussion at Regional Office PM: BAC (Juaso) + Micro enterprise			
10-Sep	Sat	Kumasi→Accra			
11-Sep	Sun	Internal Meeting (Draft R/D, M/M, PDM)			
12-Sep	Mon	Discussion on R/D, M/M, PDM with NBSSI Documentation (Draft R/D, M/M, PDM)			
13-Sep	Tue	Discussion at JICA Ghana Office Discussion on R/D, M/M, PDM with MOTI Documentation (Draft R/D, M/M, PDM)			
14-Sep	Wed	Discussion on R/D, M/M, PDM at JICA Ghana Office Signing of Minutes of Meetings (w/NBSSI, witness of MOTI)			
15-Sep	Thu	9:00 MOFEP 11:30 EOJ 14:00 JICA Ghana Office → Leave Ghana (EK & KL)			
16-Sep	Fri	-	AM: Documentation PM: Leave Accra (AZ)	-	

1-5 主要面談者

【貿易産業省 (MOTI)】

Mr. Nii Ansah-Adjaye, Chief Director

Mr. Johnson Adasi, Director, Small and Medium Enterprises & Technology (SME & T) Division

清水春樹 政策アドバイザー (SME & T Division 所属)

【国家小規模産業局 (NBSSI)】

Mr. Lukman Abdul-Rahim, Executive Director

Mr. Dawarnoba Baeka, Director of PPME

Mr. Saeed Owusu Brobbey, Regional Manager of NBSSI-Ashanti

Mr. Nana Sam Himbson, Head of BAC-Kuntunase

Mr. Benson Adjei, Head of BAC-Nkawie

Mr. Aikins Agyepong, Head of BAC-Juaso

Mr. Kelvin Ofori Atta, Head of BAC-Obuasi

Ms. Patience Asamoah Aidoo, Head of BAC-Agona

Mr. Thomas Fofie, Head of BAC-Mampong

Mr. Thomas Opoku, Head of BAC-Tepa

Mr. Dari Kipo, Head of BAC-Offinso

Mr. Kwasi Boateng, Head of BAC-Bekwai

【財務経済計画省 (MOFEP)】

Mr. Yaw Okyere-Nyako, Director, External Resource Mobilisation-Bilateral

【商工会議所－アシャンティ (Chamber of Commerce & Industry-Ashanti)】

Mr. Fosu Yeboah, Regional Executive Secretary

【ガーナ産業組合－アシャンティ (Association of Ghana Industries : AGI-Ashanti)】

Mr. Nana Barima Ansu-Adjei, Regional Manager

Mr. Thompson Appam Attebila, Deputy Regional Manager

【Rural Technology Service Centre : RTSC】

Mr. Ernest Mackafui, Manager of RTSC-Mampong

【Rural Enterprises Project : REP】

Ms. Elizabeth Nguah, Business Development and Marketing Officer

Mr. Richard Boateng, Small-Scale Enterprise Policy Officer

Mr. Paul Amoako Adjei, Technical Training & Technology Promotion Officer

【民間企業】

Mr. Alhaji Ishaq Boakye Yiadom, Pokuase 3000 Ltd. (Kuntemase)

【市議会 (Municipal Assembly : MA)】

Mr. Adam Mohammed Baba, Municipal Co-ordinating Director, Offinso South MA

【郡議会 (District Assembly : DA)】

Mr. Kwadwo Akvamoah Boateng, District Co-ordinating Director, Asante Akim South DA

【日本大使館】

本田真一 一等書記官

Haruyuki Irie 専門調査員

【JICA ガーナ事務所】

稲村次郎 所長

木藤耕一 次長

西畑絵美 所員

大草真紀 企画調査員

Ms. Nana Adwoa Asiam, Programme Officer, Private Sector Development

1-6 調査結果概要

主に以下について、先方と協議・確認し、付属資料2. 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) にて合意した。

(1) ガーナ政府方針における当該案件の位置づけについて

1) 上位政策における本案件の位置づけ

GSGDA 2010-2013、PSDS II 2011-2015、IP、ISSP 2011-2015 において掲げられている MSME 向け BDS の強化や、品質・生産性の向上に資する技術・メカニズム導入・促進に対して、本案件が整合していることは調査開始時点で明確となっており、今次調査では、各政策文書に本案件が整合していることについて改めて MOTI 及び NBSSI に確認し、本案件の重要度について意識づけを行った。これに対して、MOTI からは、上記政策文書のなかでも特に ISSP が MOTI にとっての最も重要な文書であり、「戦略モデル」の全国展開を念頭において本プロジェクト期間中の NBSSI の活動をバックアップすることが明言された。また NBSSI からは、本プロジェクトに係る活動を将来的に NBSSI/BAC の本来業務として位置づけ、全国展開を行うことについて強い意欲が示された。

2) 上位政策、政策文書等に基づいた、MOTI や NBSSI における具体的な計画・方針、アクションプランの確認

ISSP のアクションプランがあるとの想定で確認を行ったところ、ISSP そのものが IP のアクションプランであることが確認された。ただし、Industrial Development Fund (IP に基づいて新設予定の産業振興のための基金) 等を通じて予算措置をとるとしているが、ISSP

記載の 18 のプロジェクトについて予算獲得が進んでおらず、その実施が遅れている。

3) 政策文書に掲げられている戦略についての具体的なアウトプットやモニタリング方法の確認

まずアウトプットについては調査開始時点で ISSP のアウトプットに本プロジェクトが整合していることが確認されており、今次調査でガーナ側とも認識が共有された。次に ISSP の実施状況のモニタリング方法についてであるが、同モニタリングの実施主体は MOTI 内に設置されている Project Coordination and Management Unit (PCMU) であり、NBSSI による MOTI への四半期報告・年間報告が、ISSP の実施状況のモニタリングの一環であることが確認された。したがってプロジェクト開始後には、NBSSI の定例報告にのっとなってプロジェクトの業務進捗を報告することで、ISSP のモニタリングシステムに整合することができる。

(2) 「開発計画調査型技術協力（開調）」として案件を実施すべきか、「技術協力プロジェクト（技プロ）」として案件を実施すべきかの判断について

調査団としては、中立的な視点で調査を行った結果、「技術協力プロジェクト」としての実施（技プロ化）が望ましいと判断する。その根拠については以下のとおりである。

1) 対処方針で確認した 3 つのクライテリアについて

今次調査において特に NBSSI 本部の副長官代行と NBSSI アシヤンティ州事務所の所長とは合計 5 日間にわたって詳細にわたる議論を行い、その結果、案件の方向性や内容・各活動については、十分な共通認識が形成された。そのうえで、対処方針上で設定されていた以下①～③の各クライテリアについて先方の意思・実施体制の確認を行ったところ、それぞれのクライテリアについて十分に「技プロ化」が可能といえる状況であると判断した。

①実施主体としての NBSSI アシヤンティ州事務所の意思・意向

上記のとおり案件内容についてコンセンサスを得たうえで、アシヤンティ州事務所より「このプロジェクトはたとえ JICA のプロジェクトがなくても NBSSI 州事務所の本来業務として実施すべきものであり、もちろん NBSSI アシヤンティ州事務所がすべての活動についてイニシアティブをもつ」とのコメントがあった。特に調査団より、アシヤンティ州事務所としての業務負担が増大するであろうことについても説明したが、「Regional Manager が責任をもってマネージする」との回答があり、プロジェクトの主体としての NBSSI アシヤンティ州事務所の意思は十分に強いと判断される。なおこれらの NBSSI アシヤンティ州事務所としての回答は、JICA 研修を通じてカイゼンを学んだことがあり、カイゼンについて相当程度の知識をもっている州事務所長が、カイゼンに係る知識及びアシヤンティ州の BAC やクライアント企業の現状を踏まえたうえで発言しているものであり、その信頼度は高い。

②「NBSSI アシヤンティ州事務所の組織・人員体制」

NBSSI アシヤンティ州事務所のスタッフ数は 8 名（常勤スタッフ 5 名、任期 1 年のインターン 3 名）であるが、この数字にはドライバーや秘書も含まれており、NBSSI 州事務所だけであれば人数としては多くない。しかしながら、NBSSI アシヤンティ州事務所のスタッフだけでなく、各 BAC のスタッフを、プロジェクトによる能力強化の客体としてだけでなく、BAC の能力強化のプランニングやアレンジ、実施に係る主体

として、これらの役割を彼らの本来業務として割り振ることが可能であり、17のBACスタッフを含めNBSSIアシャンティ全体としてプロジェクトの実施にあたるとの意向が先方より示されている。この点については、将来的な全国展開を見越した際に、アシャンティ州と同様に、どの州でもNBSSI州事務所だけではBACの能力強化のプランニングやアレンジ、実施を行うことはできないと考えられる。したがって本プロジェクトにおいて、BACのスタッフをプロジェクトの主体として巻き込むようなモデルを形成することは、将来的な全国展開に適用できるモデル形成という意味で非常に有意義であると考えられる。

③「NBSSIアシャンティ州事務所がBAC能力強化についてのマンドートを有しているか否か」

NBSSIアシャンティ州事務所では州内のBACの能力強化を実施するという既存スキームがあることが確認された。具体的には四半期に1度全BACが集まる”Review Meeting”があり、そこで知見の共有・能力強化に係るディスカッションを行うことや、その後アシャンティ州事務所のスタッフがBACを訪問してフォローアップを行うこと、REP〔アフリカ開発銀行(AfDB)・国際農業開発基金(IFAD)による資金支援〕等によって実施されているBDSプロバイダの能力強化研修にBACスタッフを参加させること、BACスタッフが他のBACの活動を視察しグッドプラクティスを学ぶ機会をアレンジすること〔最後の点についてはドイツ開発援助サービス(German Development Service : DED)のプロジェクトによって開始され、DED撤退後は回数が減ってきているとのことではあったが〕等である。以上のとおり、NBSSIアシャンティ州事務所は、その本来業務としてBACの能力強化の機会をアレンジするマンドートを有しており、これは本プロジェクトが依拠できるものであると判断される。さらに、NBSSIアシャンティ州事務所としても各BACとしても、能力強化のための機会を増やし、そのコンテンツを向上させることに非常に積極的であり、そのニーズの高さも確認された。

2) 開調として案件を実施した際の留意点について

特に将来的な全国展開に向けてMOTIを動機づけるという意図、及び、少なくともアシャンティ州内での持続性を確保するという観点からは、本案件では「戦略モデル」についての単なる「提言」を行うにとどまるのではなく、実証としての「能力強化」に重点を置く必要がある。ガーナの現状においてもMOTIのISSP等マスタープランに類するものが複数あり、新たなプランの提案よりもむしろ、その実施能力強化が強く求められている。

例えば、実施期間1年半の開調として実施した場合、プランニングを経てパイロットとしての能力強化を実施し、その結果を取りまとめて提言材料を作成するというプロセスを実施するには、実際の能力強化に係るプロセスが、長くても半年程度しかとれない。このため、半年で実際に「能力強化されたBAC」をつくりだすことができるのか、実際に企業側で品質・生産性が向上した事例をどれだけつくりだすことができるのか、また将来的な全国展開にあたって、リソースパーソンとなるべき能力強化されたBACスタッフをどれだけ創出できるのかは大いに疑問がある。

したがって、3年程度の技プロによってプロジェクト開始直後から能力強化を重点的に行い、またその能力強化のシステムをつくり上げることで、実例をもってMOTIへの説得

材料とするとともに、少なくともアシャンティ州内で継続され得るシステムをつくり上げることが望ましいと判断される。なお技プロの前提となる能力強化のニーズについては下記（3）4）のとおり確認された。

（3）案件の本質について

1）プロジェクトの本質①（NBSSI アシャンティ州事務所の主体性）

持続性の観点から本プロジェクトで最も重視されるべきは「NBSSI アシャンティ州事務所が JICA からのインプット終了後も継続して本来業務として実施することができる BAC の能力強化のシステムづくり」であり、JICA によるプロジェクトは基本的には「NBSSI アシャンティ州事務所の取り組みをサポートするもの（NBSSI アシャンティ州事務所自身の主体性が非常に重要）である」旨 M/M において合意された。この点については NBSSI からは「当然のことである」との反応があったとともに、将来的には本プロジェクトで形成された「戦略モデル」を NBSSI の本来業務として主流化（mainstreaming）していきたいとの強い意志が表明された。

2）プロジェクトの本質②（プロジェクトの目的と手段）

プロジェクト開始後には、関係者の意識が即時的な成果（現場での成果＝BAC の能力が強化されること）の発現に向かうことが予想される。しかしながら、そもそもプロジェクトの最大の目標は NBSSI における「戦略モデル（Strategic Model）」の確立であり、個々の BAC 単位での短期的な成果はそのための手段（事例づくり）である。もちろん BAC 単位での成果の発現は、将来的な全国展開に向けた優良事例の蓄積やリソースパーソンの育成という意味において非常に重要である。しかし、一方で、このような BAC 単位での成果の発現を NBSSI が継続的に再現・実施していくことができるようになるための能力強化及びシステムづくり（BAC スタッフが将来のトレーナーとして育成されること等）も併せて重要である旨 M/M において合意された。

3）プロジェクトの本質③（BDS 強化の一要素としてのカイゼン）

ガーナ側が本要請を出している背景には、「カイゼン」という新しい概念に飛びついていく（あたかも品質・生産性向上のための特効薬のようにとらえられてしまっている）という様子が見えられており〔少なくとも今次協議で十分に議論を行った NBSSI の副長官（プロジェクトの Deputy Project Director を想定）と NBSSI アシャンティ州事務所長（プロジェクトの Project Manager を想定）についてはカイゼンについて十分に理解しておりその懸念はないが〕、プロジェクト実施にあたっては過度にカイゼンに注目があってしまう危険性がある。したがって、本プロジェクトの目的である「戦略モデル」の事例づくりとしての BAC の能力強化は、あくまで BAC の BDS 提供・斡旋能力の強化に主眼を置くものであり、既存の BDS の機能・内容を向上させつつ、BAC の提供する BDS の引き出しを増やすものとして付加的にカイゼンを導入するものであること（基礎的なカイゼン手法のみの導入を想定）についてガーナ側と共通認識が形成され、M/M で合意された。

4）BAC スタッフに求められる能力について

今次調査の結果、BAC スタッフとクライアント企業の BDS の現場でのコミュニケーションは十分にとれていることが確認されており、この点では能力強化を行うにあたっての

ベースが既に存在している。しかしながら、BACによるBDSは「いきあたりばったり¹」のものであることが多く、クライアント企業の診断を通じて、潜在的なものも含めて的確にニーズを把握し、そのニーズに応えるための「処方箋」(BACのスタッフ自身によるBDS提供やほかのBDSプロバイダの斡旋)を提供することには、まだまだ改善の余地があり、この点こそが本プロジェクトでBACの能力強化を行うにあたって最も重要視されるべきことと確認された。この点については既存のBDSであろうとカイゼンに係るBDSであろうと基礎となるものであることがM/Mにて共有されるとともに、プロジェクトをデザインするにあたって、特にパイロット企業での診断の機会を十分に盛り込むなどの工夫がなされている。

5) 「戦略モデル」のモジュール化について

将来的な全国展開に際して「戦略モデル」の複製可能性(Replicability)を向上させるために、「戦略モデル」を複数のモジュールによって構成させることが望ましい旨合意された。これによって、他地域において「戦略モデル」を複製する際に、各地域のニーズや許容能力に合わせてモジュール単位で「戦略モデル」を導入することが可能となる。具体的なモジュールとしては、例えば「BACスタッフ向けOJT実施に係るフロー」といった比較的大きなものや、「企業向けセミナーの実施方法」、「企業カイゼン指導方法」といった個別技能にあたるものが、複層的に「戦略モデル」に包含されることが想定されており、これらについての”Reference Material”を作成することもプロジェクトの活動の一環として盛り込まれている。

(4) 案件内容及び案件名について

1) 案件名称について

通報段階では“Project for Formulating a Strategic Model for Quality/Productivity Improvement through Strengthening BDS for MSMEs”となっているが、今次調査において、BACの対象とするクライアント企業に中企業(Medium Enterprise)は含まれていないことを正確に表すために、案件名称のうち“MSMEs”を“MSEs”に変更することがM/Mにおいて合意された。なお、案件名称が長すぎるとの指摘もあったところプロジェクト開始後に略称を検討する。

2) 案件内容について

具体的な案件内容については第3章3-1のとおりであるが、主要項目については以下のとおりである。

- ①対処方針では、「既存のBDSを向上させること」をプロジェクト・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix : PDM)上の成果2とし、「BDSにコンテンツとしてのカイゼンを追加すること」を成果3とすることが想定されていたが、プロジェクトの内容に係る協議を重ねた結果、カイゼンをBDSのコンテンツのひとつとして盛り込むというプロジェクトの性質上、既存BDSとカイゼンに係るBDSの強化は同時に実施する必要があることが確認された。したがって、これらの成果を統合し、「BDS(カイ

¹ 例えば、パームオイル産業に従事するMSEに対しては企業の抱える課題を分析することなく一律にパームオイル精製に関する現地人専門家を斡旋しているケースや、企業のニーズの有無にかかわらず自らが指導できる内容(帳簿の作成等)のみを指導しているケース等が確認された。

ゼン BDS を含む) の強化」を成果 2 として設定することとなった。

- ②ガーナ側との議論の結果、プロジェクトの活動において、最も大きな比重を占めるパイロット BAC 向けの OJT 実施について、3 パイロット BAC への 6 カ月にわたる OJT 実施をプロジェクト期間中に 4 サイクル設定すること、及び各パイロット BAC につき 3 つのパイロット企業が選定されることを決定した。したがって、プロジェクト全体としては 3 BAC×4 サイクル=12 BAC が重点的な OJT によって能力強化されることになり、またパイロット企業としては 3 BAC×3 企業×4 サイクル=36 企業が直接裨益を受けることとなる。この OJT のフローについても本調査内で詳細が設定された(具体的には付属資料 2. M/M の Annex 7 を参照)。
- ③上記②のパイロット BAC を対象とした OJT による技術移転を集中的に行う一方で、非パイロット BAC を含めた州内の全 BAC を対象としたセミナーやワークショップ等も適宜実施することで、協力成果のより広範な裨益や、NBSSI アジャンティ州事務所でのセミナー等運営能力強化も図ることとした。
- ④PDM 上の Output 3 (対処方針上の成果 4) に係る活動については、当初から想定されていた“Reference Material”の作成に加え、“Expansion Plan”の作成、「中間セミナー」、「終了時セミナー」、「各種メディアを通じた広報」の実施が追加され、将来的な全国展開につなげるための活動が強化されることとなった。

(5) 案件実施に係る準備事項について

1) パイロット BAC の選定

ガーナ側との協議の結果、OJT 実施対象となるパイロット BAC 選定に係るクライテリアが設定され(付属資料 2. M/M の Annex 5 のとおり)、プロジェクト開始時点の 3 つのパイロット BAC が選定された(M/M にて合意)。なお BAC 選定に係るクライテリアは、上記(4) 2) ②のとおりプロジェクト実施後にパイロット BAC が交代していくにあたって、新たにパイロット BAC を設定する際にも活用される。

2) パイロット企業選定に係るクライテリアの設定

上記(4) 2) ②のとおり、プロジェクト開始後にパイロット BAC 向け OJT の実施サイトとしてパイロット企業が選定される場所、そのクライテリアがガーナ側との議論に基づいて設定された(付属資料 2. M/M の Annex 6 のとおり)。具体的なパイロット企業の選定にあたっては、まずは BAC がクライアント企業のなかから本クライテリアに基づいて 10 企業を選定し、同企業を BAC スタッフと日本人専門家が訪問して初期診断(Initial Diagnosis)を実施することを経て、最終的に 3 つのパイロット企業が選定されることとなる。具体的なフローについては付属資料 2. M/M の Annex 7 を参照。

3) 合同調整委員会(Joint Coordinating Committee : JCC) (中央レベル) やワーキンググループ(Working Group : WG) (州レベル) の設定

付属資料 2. M/M の Annex 4 のとおり、JCC 及び WG が設定された。特に JCC の議長としては、当初は Project Director である NBSSI の Executive Director が想定されていたが、将来的な「戦略モデル」の全国展開を目指すというプロジェクトの趣旨にかんがみ、JCC の議長を MOTI 大臣とし、JCC の場をプロジェクトの成果について MOTI にインプットしていく機会として活用することが NBSSI によって提案され、MOTI によって同意された。

大臣を JCC の議長に据えることについてはガーナでは異例であるが、NBSSI が JCC の事務局として大臣の出席を調整するとの確約もあり、大臣に対して直接プロジェクトの成果を打ち込んでいく場を設定することは MOTI へのインプットを目指すという本プロジェクトの趣旨にも合致している。

4) 日本側、ガーナ側の負担事項

付属資料 2. M/M の Article 10. 11. のとおり合意された。トレーニング／セミナーやローカル人材の雇用等に係る経費については NBSSI がプロジェクト活動を中断させずに進捗させることを重視しているところ、基本的には JICA が支出できるという記載にすることで合意された。ただし、M/M 上でもプロジェクトの終了に向けて徐々に NBSSI による負担を増大させていき、これらの活動の持続性を確保することが想定されており、また NBSSI はこれまでも BAC の能力強化に係る活動のために MOTI 所管のほかプログラムの予算を活用するなど〔上記(2)1)③のとおり REP の予算を活用するなど〕の工夫を行ってきた実績があり、独自予算の獲得に向けた意思は高いと思料される。

第2章 プロジェクト実施の背景

2-1 ガーナの産業の概要

ガーナの実質 GDP 成長率は、表 2-1 のとおり、リーマンショックの影響もあって 2009 年に 4.1% に下降しているものの、2004 年から 2008 年にかけて高い成長率を達成してきた。

表 2-1 実質 GDP 成長率の推移

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
GDP成長率	5.6%	5.9%	6.4%	6.2%	7.2%	4.1%

ECONOMIC SURVEY (2010) 及び Newsletter (Ghana Statistic Service 2009) より

しかし、パームヤシ、キャッサバ、パイナップル、カカオ等が主要産品であるガーナ経済は農業に大きく依存しており、国際市況の影響を受けやすい脆弱性から脱却しきっていない。表 2-2 のとおり、農業が GDP 全体の約 3 分の 1 を占めている。工業の比率は 2007 年を頂点に下降に転じており、2009 年では GDP の約 4 分の 1 である。特に、製造業は 2004 年以降比率が下降しており、2009 年では GDP 全体の 7.5% を占めるにとどまっている。

表 2-2 業種別 GDP の内訳と推移

業種	2004	2005	2006	2007	2008	2009
農業	36.6%	36.0%	35.4%	34.3%	33.9%	34.5%
農産品(ココア以外)	24.4%	23.8%	23.2%	22.7%	22.3%	23.2%
ココア	4.3%	4.6%	4.4%	4.0%	3.9%	4.0%
林業	3.6%	3.6%	3.4%	3.3%	3.2%	3.2%
漁業	4.4%	4.1%	4.4%	4.4%	4.5%	4.2%
工業	24.7%	25.1%	25.9%	26.0%	25.6%	24.9%
鉱物採掘	5.1%	5.1%	5.4%	6.2%	5.6%	5.8%
製造	9.0%	8.9%	8.8%	8.1%	7.9%	7.5%
電力・水	2.5%	2.6%	3.1%	2.5%	2.7%	2.8%
建設	8.1%	8.4%	6.8%	9.3%	9.4%	8.9%
サービス	29.6%	29.9%	29.9%	31.0%	31.8%	32.3%
輸送・通信	4.9%	5.0%	5.0%	5.2%	5.3%	5.5%
卸・小売、ホテル飲食	7.0%	7.3%	7.3%	7.6%	7.9%	7.8%
金融・保険・不動産	4.3%	4.4%	4.4%	4.9%	4.9%	5.2%
政府サービス	10.7%	10.6%	10.6%	10.8%	11.2%	11.4%
その他	2.8%	2.7%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%
その他(間接税)	9.1%	9.0%	8.8%	8.7%	8.7%	8.2%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ECONOMIC SURVEY (2010) 及び Newsletter (Ghana Statistic Service 2009) より

約 26,000 社が存在するといわれる製造業においても、農産物の加工業や、木材を利用した家具製作業等が多い。また、全国的に衣類製造業が盛んである一方、首都アクラのあるグレーター・アクラ州や国内第二の都市であるクマシ市を州都とするアシャンティ州では、鋳造等の金属加工業も盛んである。国内の製造業の約半分は同 2 州に立地しており、国の中部から南部にかけて分布している。州別製造業の業種と企業数を表 2-3 に示す。

表 2-3 州別製造業の業種と企業数

	アシャンティ州	グレーター・アクラ州	その他8州	合計
食品・飲料	845	559	2,935	4,339
衣類製造	2,193	3,542	5,277	11,012
皮革・靴	426	67	126	619
木工品・家具	1,894	963	3,038	5,895
金属加工	667	933	995	2,595
その他	383	534	543	1,460
計	6,408	6,598	12,914	25,920

Industrial Census 2003 より

NBSSI 及び AGI の従業員数による企業区分は表 2-4 のとおりである。

表 2-4 企業規模とその定義

企業規模	従業員数
零細企業	5 人以下
小企業	6-29 人
中企業	30-99 人
大企業	100 人以上

表 2-5 のとおり、企業数の約 99% は MSME であり、企業労働者の約 3 分の 2 が従事している。MSME は、国民経済において重要な位置を占めているといえる。

表 2-5 企業規模別企業数と従業員数

企業規模	企業数	従業員数
MICRO	17,357	50,797
SMALL	7,910	78,253
MEDIUM	704	33,579
LARGE	268	88,380
Total	26,239	251,009

Industrial Census 2003 より

本プロジェクトの対象地域であるアシャンティ州は、ガーナの中央南に位置しグレーター・アクラ州にほぼ匹敵する工業の盛んな地域である。金の採掘やカカオの栽培で知られるが、工業分野における主要産業は農産品加工（パームオイル、石鹼、パイナップル、バナナ、キャッサバなど）、衣類製造、皮革製品製造（靴など）、木工（工芸品や家具）等の軽工業である。クマシ市のスアメ地区に代表される金属加工も盛んである。グレーター・アクラ州と並び企業数の多い州であるが、ガーナの一般的な傾向同様に MSE の比率が高い。地方に立地する MSE は、市場や原料調達が狭く限られ、基礎インフラの整備、各種情報へのアクセス、人材の確保などにおいても厳しい状況にある。

2-2 ガーナにおける産業政策

ガーナの上位政策である「ガーナ貧困削減戦略 II (Ghana Poverty Reduction Strategy II: GPRS II)」

においては、民間セクター競争力強化が開発の4本柱のひとつとされており、ガーナ政府は、2015年までに中所得国入りすることを目指し経済成長を重視している。2010年9月には、GPRS IIの後継政策である「ガーナ中期国家開発計画枠組み（Ghana Shared Growth and Development Agenda：GSGDA）2010-2013」が発表され、民間セクター開発は、引き続き重要セクターと認識されている。

この上位政策の枠組みの下、2004年には、「国家中期民間セクター開発戦略（National Medium Term Private Sector Development Strategy：PSDS）」を策定し、郡（District）レベルにおける行政機関の支援能力強化、産官学連携推進等に取り組んできている。2010年12月にはPSDSの後継政策であるPSDS IIを策定し、2011年1月より5カ年間の予定で施行されている。PSDS IIでは、Prosperity for Allをビジョンとし、以下のような具体的な目標を掲げている。PSDS IIの戦略枠組みを図2-1に示す。

- ・ GDP成長率最低10%、2015年までに収入1,200米ドル/月を実現。
- ・ 2016年までに約500,000人の正規雇用の創出、現在の正規雇用者数を900,000人（全体数の約13%）から1,400,000人（約20%）に増加。
- ・ 貧困層がアクセス可能な、より競争力のあるマーケット（物、サービス）の設立。
- ・ 貧困率が高い北部3州（Upper East、Upper West、Northern）に加え、Central州の人々の収入の20%の増加。

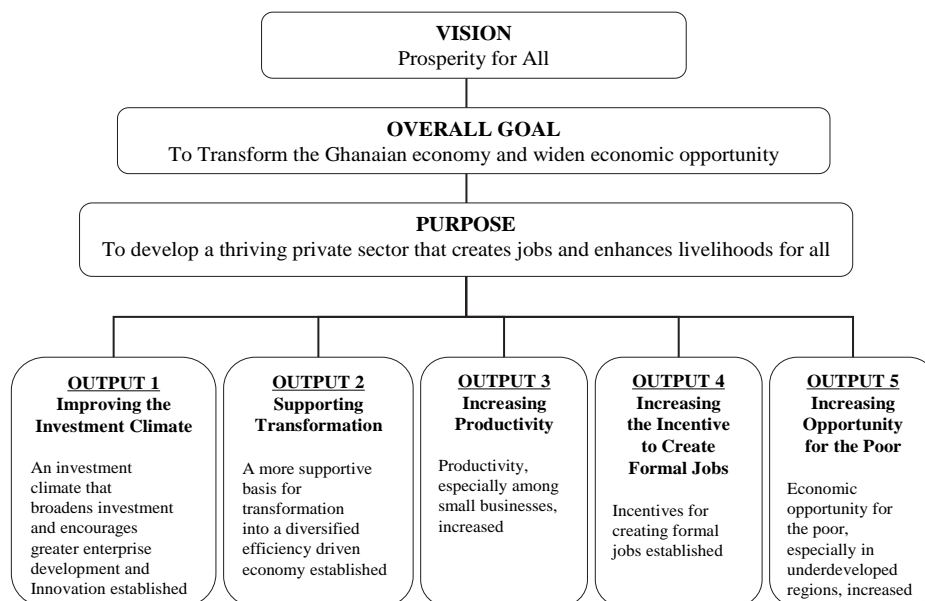


図2-1 PSDS II Strategic Framework

各成果の具体的な戦略、重視している点は以下のとおりである。

成果1：投資環境改善

- ・ ガーナにおけるビジネスリスクの軽減
- ・ インフラ整備の敏速化
- ・ 民間セクターのニーズにあった金融セクターの効率化

成果 2：変化支援

- ・より発展が見込まれる産業への支援
- ・民間セクターの新規ビジネス開拓支援及びイノベーション促進
- ・民間セクターとの協働

成果 3：生産性向上

- ・アウトソーシング促進、物流チェーン強化支援
- ・BDS サービス強化
- ・産業クラスター強化

成果 4：正規雇用創出に向けたインセンティブ強化

- ・民間セクターのニーズに見合った高等教育及び技術教育・職業訓練（TVET）の強化
- ・政策、組織改革による労働マーケットの効率化促進

成果 5：貧困層への機会増加

- ・北部 3 州及びセントラル州の投資環境改善
- ・官民イニシアティブ支援による農産品の生産性向上、付加価値の効率化
- ・ノンファーム事業や雇用の促進

PSDS II 実施には少なくとも総額 650 百万米ドルの予算が必要であると考えられている。具体的な各戦略の実施方法、予算、ターゲットとする産業サブセクター等については、PSDS II の実施計画（How To Deliver PSDS II）に記載される予定であるが、2011 年 9 月現在、同実施計画は作成中である。PSD Fund 等により予算措置がとられる想定となっている。

PSDS I では民間セクターが十分に活用されず、官民双方からの共通の目標設定、それに向けたコミットメントが得られなかった。この反省点を踏まえ、PSDS II では、より民間セクターを巻き込み、ガーナ政府と民間セクター間で新たな協働関係を構築し、民間セクターのニーズを反映した形で実施することが想定されている。また、これまで PSDS I は MOTI が実施していたが、PSDS II は図 2-2 のように、大統領直下で実施が管理されることとなっている。

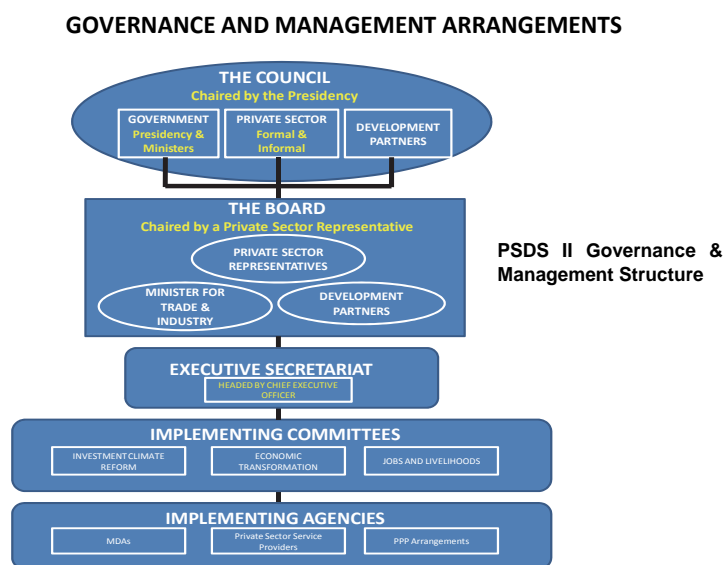


図 2 - 2 PSDS II 実施体制

PSDS II に貢献するものとして、2010 年に IP が策定され、その実施計画である ISSP が 2011 年 2 月に発表された。これが、本プロジェクトが一義的にアラインすべきガーナ製造業振興のための政策であり、1) 生産と物流、2) 技術とイノベーション、3) インセンティブと規制、4) 分野横断課題、の 4 つのコンポーネントに分けられた合計 18 プロジェクトが、2011 年より 5 年間にわたって実施される予定である。工業開発基金 (Industrial Development Fund : IDF) 等により予算措置がとられる想定となっているが、十分な予算は確保できておらず円滑な進捗状況とはなっていない。ISSP プロジェクトのテーマは、以下のとおりである。

- ・ 原材料、材料、設備施設や機械の向上
- ・ 製造業に係る人的労働力の開発と研修
- ・ 産業開発に係る資金確保
- ・ 産業開発に必要な土地、インフラ施設確保
- ・ 下請産業の質の向上
- ・ マーケティングと物流の改善
- ・ 産業開発基準の改善
- ・ 科学技術、産業研究機関の質の向上
- ・ 製造業で活用される科学技術の質の向上
- ・ 産業開発のための情報通信技術 (ICT) 改善
- ・ 産業開発に係る知的財産
- ・ 労働と産業の関係
- ・ 産業開発促進のための空間分布
- ・ 産業開発のための戦略的介入
- ・ ビジネス登録と許可
- ・ 産業開発における健康
- ・ 持続可能な環境
- ・ ジェンダーと産業
- ・ 産業データと情報

PSDS II や ISSP に貢献・補完するものとして、ドナー支援による大きなプロジェクトが 2 つ実施中である。

(1) Ghana Micro, Small, and Medium Enterprise (MSME) Project

世銀グループ及びガーナ政府が資金を拠出して 2007 年から実施されており、2011 年末に終了予定である。融資及び技術支援を通じた MSME の振興を主な目的とする。1) 資金へのアクセス、2) マーケットへのアクセス、貿易促進、起業家活動支援、3) ビジネス環境、4) プロジェクト実施、モニタリング・評価、の 4 つの主要コンポーネントで構成されている。具体的な活動として、SME データベースの作成、ICT パーク設立、貿易情報システム構築、BDS サービス基金を活用した BDS プロバイダへの支援等を行っている。

(2) Rural Enterprise Project (REP)

ガーナ政府、AfDB 及び IFAD が資金を提供して実施している。第 1 期が 1994 年から 2002 年までで実施済みであり、第 2 期が 2003 年から 2011 年まで実施中である。2012 年からは第

3期が実施される予定である。第1、2期の実施総額は、約29.3百万米ドルである。貧困を削減し、地方、特に農村部に住む女性、若者、社会的弱者の生活向上を目的としている。1) ビジネス開発とマーケティング、2) 技術振興と見習い工研修へのサポート、3) 農村資金サービス、4) MSE 振興支援機関への支援及びパートナーシップ構築、5) プロジェクト・コーディネーションとマネジメントの5つのコンポーネントで構成されている。郡レベルで活動を実施しており、これまでに66郡が対象とされている。具体的には、本プロジェクトが活動を行う郡において、NBSSI 所管のBAC 及び GRATIS 財団傘下のRTSC や Rural Technology Facility (RTF) の建屋建設、車両やオフィス機器の供与、活動のための資金提供を行っている(人員は、NBSSI 及び GRATIS 財団から確保)。各郡への支援は約3年であり、すべての郡において同様の活動を実施することを目指している。

2-3 中小零細企業 (MSME) 支援、品質・生産性向上支援に係る関係機関の概要

ガーナにおいてMSMEを支援している機関は表2-6のとおりである。

表2-6 中小零細企業 (MSME) 支援機関一覧

機関の名称	主な役割
貿易産業省 (Ministry of Trade & Industry : MOTI)	本省：アクラ市内。国内10州に事務所 <ul style="list-style-type: none"> ・貿易産業政策の立案・モニタリング及びその評価の実施 ・民間セクターの発展と貿易・産業問題に関する政府への政策提言及び民間セクターのプログラムと活動の実施に関するコーディネートとモニタリング ・民間セクターに向けたアドボカシー
国家小規模産業局 (National Board for Small Scale Industries : NBSSI)	本局：アクラ市内。全国10カ所に州事務所、BACは全国110カ所。設立は1981年で、総スタッフ数は約360名(本部53名) <ul style="list-style-type: none"> ・小規模産業を構成する基準・尺度の設定や類型の定義 ・政府に承認された小規模産業関連政策の実施 ・組織化されたグループのニーズと期待に沿うアクションプランの企画と実施 ・企業支援プログラム実施や政策実施を促進するために必要なインフラの整備 ・小規模起業家に向けた輸入ライセンス承認取得のための助言及び小規模産業設立申請の承認のための助言 ・政府予算から拠出された小規模産業向けの基金や補助金の利用状況を担当省庁を通じてモニタリング等
地域適正技術工業サービス財団 (Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service : GRATIS)	本局：テマ市。合計18の州事務所と出先機関。設立は1987年で、スタッフの総数は約270名。各州に州事務所があり、サービス拠点としてRTFをもっている。 <ul style="list-style-type: none"> ・農業機械の製造、販売 ・一般製造や縫製技術、農業プロセス等に関するトレーニングの実施 ・作品製造、マーケットリサーチ等のサポートサービス提供
ガーナ産業組合	本地：アクラ市。国内拠点は5カ所。設立は1950年、総スタッフ数は

(Association of Ghana Industries : AGI)	25 名。会員 1,200 社。ドイツの産業団体である BDI (英語名 : Federation of German Industry) と協力の覚書 (MOU) を締結している。 <ul style="list-style-type: none"> ・産業の成長と発展に向けた政策アドボカシー ・知識・経験・情報共有による国内産業の連携強化 ・西アフリカ地域における会員企業のネットワークの拡大支援 ・展示会の開催による会員企業の製品・技術紹介
ガーナ国立商工会議所 (Ghana National Chamber of Commerce and Industry : GNCCI)	本地 : アクラ市。国内拠点は 5 カ所。設立は 1961 年、総スタッフは 25 名。会員 3,000 社。 <ul style="list-style-type: none"> ・会員企業に対する国内外市場のリサーチや情報収集の支援 ・展示会の開催や使節団の派遣 ・会員企業に対する経営関連分野のキャパビルの実施 ・政府関係機関に対するアドボカシー ・会員企業に対するビジネスマッチングの機会提供

本プロジェクトの対象地域であるアシャンティ州においても、上述の機関が MSME 振興を実施している。その実施体制は、表 2-7 のとおりである。

表 2-7 アシャンティ州における中小零細企業 (MSME) 振興支援機関

機関の名称 (英語)	実施体制
MOTI	職員数 : 8 名
NBSSI	職員数 : 52 名 (BAC 含む) BAC : 20 郡に設置 BAC の所長は基本的に大卒で、経営学もしくはエンジニアリングのバックグラウンドをもつ者が半々程度である。所長、秘書、運転手の 3 人体制が基本である。常勤のスタッフのほかに National Service Personnel (インターンのようなもの) が配置されることもある。
AGI Ashanti/ Brong-Ahafo Office	職員数 : 6 名 ブロン・アハフォ州とアシャンティ州を兼括 研修やセミナーなどを実施する際、スポンサーを得ることができればよいが、十分な資金が集まらない場合などは、応募締め切りを短縮するなどして少人数で実施している。
RTF ²	RTF は GRATIS 財団の技術支援のサービス拠点であり、Rural Enterprises Project で設立支援された。 主な役割は、1) 各種機械・装置の製造及び販売、2) 機械の修理及びメンテナンス、3) 機械操作等製造技術に関するトレーニングの提供である。Manager は大学卒で、その他はポリテクニクの卒業生などである。3 セクション (金属・機械、木材加工、溶接・製罐) に分かれて、それぞれの担当業務を実施している。

² RTSC、RTF は REP の支援により設置された。RTSC 設置後に RTF と改称して拡充され、現在は RTF と呼称している。RTF は、GRATIS 財団からの資金配分と機械を販売して得た自己収入で運営されている。RTF のスタッフ全員の給料は同財団から支払われているが、モチベーション向上のために自己収入からの分配も行っており、現在の GRATIS 財団からの給料と自己収入の割合は 6 : 4 である。GRATIS 財団は RTF スタッフ向けの研修なども実施している。

MOTI が国家レベルの産業政策の立案と実施に携わり、NBSSI が MSE 振興に係る実施機関である。REP は、MOTI が地方の貧困対策・雇用対策の観点から実施するプロジェクトであり、2012 年からフェーズ 3 を 8 年間実施予定である。プロジェクト雇用のオフィサーが運営管理しているが、実施は NBSSI の BAC と GRATIS 財団の RTF が担っている。民間では、GNCCI と AGI が全国的な組織をもち、加盟企業に BDS を提供している。AGI は主に製造業を対象としている。

直接企業と接する現場である郡レベルにおいては、BAC が MSE への公的支援窓口となっている。RTF は技術指導や機械の販売を行っている。各郡には DA³があり、DA の委員会である MSME Sub-committee を通じて地域の MSME に対し法律、税制、雇用、衛生等の観点からサポートを行っており、BAC はその事務局である。

MSME 振興支援機関の主たる関係性を図 2-3 に示す。

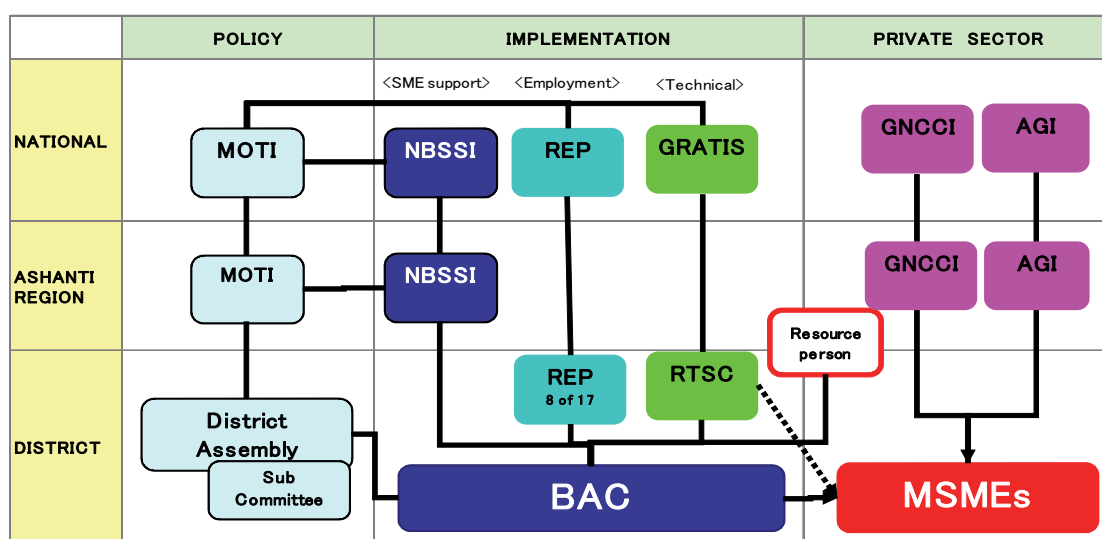


図 2-3 各機関の関係一覧

2-4 中小零細企業（MSME）支援、品質・生産性向上支援に係る MSME のニーズ

NBSSI では、ガーナの MSME 全般を取り巻く課題として、以下の点が認識されている。

- ・複雑な法律・規制、官僚主義、形式主義的な立法・行政のシステム
- ・特に地方における不十分なインフラ（電気・水・土地・道路・通信など）
- ・技術研究機関やリサーチ機関と企業の間での協働の欠如
- ・技術を得るための資本の欠如（ヒト、モノ、カネ、研究開発）
- ・小さな国内市場
- ・マーケットの情報や政府入札情報へのアクセスができない
- ・MSE と大企業間のつながりの弱さ
- ・女性の起業や労働に対する支援の弱さ（資金・技術）や偏見
- ・担保不足や格付けの低さ、記帳ができていないことによる銀行からの融資困難
- ・起業家意識の低さ
- ・不適切なマネジメント、低いマネジメント技術

³ ガーナには全国に 10 の州（Region）があり政治任用の Regional Minister が州の長の任にある。その下に郡・市議会（District/Municipal/Metropolitan Assembly）があり、政治任用の Chief Executive Officer がその長の任にある。実務は、中央政府から任命されている国家公務員である Coordinating Director が担っている。

また、AGIでは、表 2-8 のとおり課題が認識されている。1 位に挙げられた資金調達コストは、市中での借入利息が 20～28%である（例：NBSSI は 20%、世銀は 26%）。2、3 位については、中小企業の交渉力の弱さを反映していると考えられる。

表 2 - 8 企業規模別の課題

直面する課題	1位	2位	3位
SME	Cost of Credit	Low Purchasing Power	High Cost of Raw Materials
大企業	High Utility Prices	Cost of Credit	Competition from Imported goods
アフリカの 多国籍企業	High Utility Prices	Competition from Imported goods	High Cost of Raw Materials

参考：THE AGI BUSINESS BAROMETER 2nd QUARTER 2010

MSME が直面する課題や制約はこのように多岐にわたっており、成長発展に必要な経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）が全般的に不足している。特に、融資獲得を容易にするための会計帳簿やビジネスプラン作成等のスキル、経営、品質、生産性などの各種マネジメント・スキルは低いレベルにとどまっており、その支援ニーズは高い。また、規模が小さく弱い立場にある零細企業にとって、政策や市場等の必要な情報へのアクセスや各ステークホルダーとの連携の支援ニーズも高い。なお、当国に特徴的な課題として、土地所有権の認識があいまいで、権利保有の証明に時間がかかる場合があり、立地選定や設備投資の面で制約となっている。

品質・生産性に関しては、例えば、ガーナの主要製品のひとつであるパームオイルは食用、生活用途（石鹼・洗剤）への利用に加えて近年ではバイオディーゼル燃料への利用も進められるなど需要が高まっており、国内外での需要に生産量が追いついていない状況である。しかし、当産業では家族やコミュニティ・ベースの多数の小規模零細生産者が存在し、労働力は豊富であるものの、管理技術者やマネジャーにあたる人材が不足していることから、生産・品質管理は低いレベルにとどまっている。2010年に発行されたEU支援によって実施されたレポート“Feasibility Study and Plans for Palm Oil Mills in Ghana”によると、パームオイルの抽出率はマレーシアやインドネシア等のアジア諸国では20～23%であるのに対し、当国では18～21%と低く、さらにガーナでの生産コストはアジア諸国の3倍であることに言及されている。木工家具では、中国やマレーシアからの輸入家具が国産品より2割から5割安く国内市場で流通しており、途上国、MSMEといえども国際競争にさらされざるを得ない状況である。

品質・生産性向上への取り組みにポテンシャルのあるサブセクターとしては、パームオイル生産、石鹼製造（パームオイルが原料）、キャッサバ加工、木工、果物加工、鋳造、皮革産業などが挙げられる。これらのサブセクターについては品質・生産性向上のためのカイゼンの余地が大きく、カイゼンの導入によって品質や生産性自体に関する正しい理解の促進やノウハウ、またその実践方法の移転などによってもたらされる成長幅は大きいと考えられる。BACが認識しているカイゼンのニーズは表 2-9 のとおりである。

表 2-9 BAC スタッフに対するアンケート結果

No.	BAC	継続中 支援企業	従業員20 人以上の 企業	改善が適用 可能な業種1	改善が適用 可能な業種2	改善が適用 可能な業種3
1	AGONA	300	2	靴製造	水製造	石鹼製造
2	BEKWAI	230	N/A	パームオイル	木工	石鹼製造
3	EFFIDUASE	100	N/A	美容業	キャッサバ	木工
4	EJISU JUABEN	100	0	美容業	木工	キャッサバ
5	FOMENA	150	0	石鹼製造	美容業	パームオイル
6	JUASO	525	0	パームオイル	キャッサバ	石鹼製造
7	KONONGO	783	5	パームオイル	キャッサバ	石鹼製造
8	KUNTUNASE	N/A	0	パームオイル	木工	—
9	MAMPONG	600	1	パームオイル	キャッサバ	石鹼製造
10	MANSO NKWANTA	315	10	パームオイル	石鹼製造	美容業
11	OBUASI	124	N/A	パームオイル	皮革	—
12	TEPA	142	0	キャッサバ	パームオイル	木工
13	OFFINSO	71	0	パームオイル	石鹼製造	ケンテ(織物)
14	EJURA	210	5	キャッサバ	蜂蜜	グラスカッター
15	MAMPONTENG	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
16	KUMASI	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
17	NKAWIE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

ビジネスマネジメント等に係る既存 BDS の質・量の拡充のニーズは依然高いが、そのうえで、カイゼンには品質・生産性向上に関し大きなニーズがあるといえる。カイゼンの導入は、MSE の業務プロセスを可視化しカイゼンを図っていく過程で、既存の BDS の拡充においてもその体系的な向上に寄与するものと考えられる。特に、その前提となる企業診断が重要であり、MSE にとっても BDS プロバイダにとっても能力強化ニーズの根幹のひとつを成すと考えられる。

2-5 中小零細企業（MSME）支援、品質・生産性向上支援に関する課題

既存の BDS 提供を通じた MSE 支援は、NBSSI の本来業務として実施されているほか、REP 等のプロジェクトによっても実施されている。NBSSI では、郡レベルにある BAC をサービス拠点とするアウトリーチ体制が確立しているが、予算不足が、クライアント企業への訪問やトレーニング実施等のサービス提供の大きな制約要因となっている。NGOs 等のほかの組織との協働を通じて予算の不足を補う工夫が行われているが、REP 等のプロジェクト予算の現場の実情に即した活用がひとつの大きな課題といえる。

また、クライアント企業は融資にしか関心を示さないことも多い。BDS による実際の成功例を示さないと経営者の関心を得ることは難しい。さらに、MSE では識字率が高くないため BDS の効果的・効率的な提供の制約要因となっている。BDS 提供側にもファシリテーション能力やカウンセリング能力が十分にあるとはいえず、BDS 提供側の能力強化も課題である。特に、BDS のニーズ・アセスメントや零細企業から小規模企業への成長のための支援能力は不足している。給与ほかの報償が低いことによる BAC スタッフのモチベーションの不足も課題のひとつである。

品質・生産性向上に関しては、MOTI ではその必要性を認識しており、カイゼンという言葉も認知しているが、GRATIS 財団による技術支援の一環として行われている研修事業を除き、具体的な取り組みは行われていない。他ドナーから当領域での支援が行われていないこともあって、ガーナにおける品質・生産性向上への取り組みは極めて初歩的な段階にある。各主要機関の取り組み及び課題については以下のとおりである。

(1) MOTI

カイゼンについてはアシャンティ州 MOTI も把握している。カイゼンのコンセプトの導入は、資金をいかに効率的に使うかという点で生きてくると理解している。特にアシャンティ州事務所においては、「地場産業活性化計画」内のパームオイル・パイロットプロジェクトの成功事例によって、カイゼンに対する関心をもっている。

他方、課題としては MSME 振興についての戦略性の乏しさが目立つほか、品質・生産性向上に係る現場のニーズについて、概要・理論面では把握しつつも、実践的手法等の具体的な点については理解が不足していると考えられる。

(2) NBSSI

「地場産業活性化計画」内のパームオイル・パイロットプロジェクトの成功後、NBSSI 自身でカイゼン・コンセプトの普及に関する Awareness Creation を行った。また、セクター・ミーティングで課題を把握し、その解決のための研修を企画するなどしている。本邦研修等においてカイゼンを学んだ職員も多く、その手法等について理解している。

他方、NBSSI の BDS 実施を担う BAC は、基本的にはマネジメント面での BDS を提供しており、カイゼン指導に必要となる具体的な技術面の知見については豊富でない点が課題である。高度な技術的知見が必要とされるようなカイゼン指導を想定する場合は、RTF や民間リソースパーソンを活用するなど、他の組織・人材との連携が重要となる。

(3) RTF

カイゼンは品質・生産性向上のために重要なコンセプトであると認識している。カイゼン・コンセプトについては、既に RTF の作業場でも一部導入している。REP の主催によって、クマシで品質・生産性向上に関するワークショップが開催されたことがある。本邦研修等においてカイゼンを学んだ職員も多く、その手法等について興味をもっている。

他方、具体的な技術に係る知見は高いものの、カイゼン普及を担うには RTF の設置数が十分でない点や、RTF の本来業務は農工機械等の設計・作成であり、企業に赴いて実施する形での BDS については副次的な業務に位置づけられているという点が課題である。

<企業における具体的な課題例>

- ・ 工程間の作業量のアンバランスと単能工制によって、従業員の手待ちが発生し、生産性を低下させている。(靴製造)
- ・ 工程間の距離が離れていることにより、従業員による長距離の移動・運搬が発生し、生産性を低下させている。(casting、パームオイル製造)
- ・ 運搬を台車等を使わず人力のみで行い、従業員の負荷が大きくなって生産性を低下させている。(casting、パームオイル製造)
- ・ 機械の半製品製造速度が作業員の作業速度を上回っており、容器からあふれた半製品を集める作業が発生し、生産性を低下させている。(パームオイル製造)
- ・ 工場内に原材料や仕掛品在庫が大量に置かれており、スペースの無駄と棚卸資産の増加を招き、生産性を低下させている。(家具製造)
- ・ 工程全体の動線に対して、パイナップルの皮むき工程が垂直に配置されており、パイナップ

ルや従業員の動線に無駄が発生し、生産性を低下させている。(果物加工)



果物加工

- 溶解炉に投入するスクラップの材質ごとの選別が行われておらず、製品品質を低下させている。(casting)



鑄造

- 木型で固めた石鹼を切断する際、木型に接した部分が切れ端として処理され、生産性を低下させている。(切れ端は、後に手で丸めてボール型の商品になる)(石鹼製造)
- 予防保全としての機械メンテナンスが十分に行われておらず、機械稼働率の低下、製造品質の悪化をもたらし、生産性を低下させているおそれがある。(パームオイル製造、鑄造)
- 従業員の工場内作業時の服装がルールで規定されているものの、マネジャーや外部の人間の

入場時に適用されておらず、異物混入等による品質低下を招くおそれがある。(果物加工)

経営者はおおむね品質・生産性向上の重要性については認識しているものの、具体的な理論や実践方法については JICA 以外のドナーからの支援が行われていないことや、その分野に通じた民間コンサルタントへ助言を仰ぐだけの資金が企業側になくともあって、ほとんど知られていない状況にある。

2-6 他ドナーの対象分野関連事業

現在ガーナにおいて、特に MSME 振興に関する協力を実施しているドナー及びその協力内容は表 2-10 のとおりである。

表 2-10 各ドナー支援状況

ドナー名	協力内容
WB	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス環境改善に係る支援（貿易環境改革、法・インフラ整備、官民対話の促進、政府の政策実施能力向上） ・MSME の金融アクセス向上支援〔中央銀行の能力強化、クレジットリファレンス（融資額、融資時期についての情報）整理〕 ・貿易投資分野に係る支援（空港の税関・入管職員の能力強化や港湾での輸出入に係るオートメーションシステムの導入、フリーゾーンへのインフラ整備支援など） ・BDS グランツの提供（BDS プロバイダへの資金面での支援）
DED	<ul style="list-style-type: none"> ・特に州レベルで NBSSI のプランニングサポート、モニタリング・評価を行っている。具体的には 9 カ所の NBSSI 州事務所（アシャンティ州含む）及び本部にアドバイザーを派遣しており、リージョナルマネジャーのコーチングを実施。（2011 年 1 月に終了） ・NBSSI への支援は 1990 年代から約 20 年にわたって実施。特に 2004 年以降は BAC に対してマネジメントキャパシティ向上のためのトレーニングを実施してきた。 ・NBSSI 州事務所による BAC に対するモニタリングシステムを構築してきたことが最大の成果。 ・“Market Oriented Program and Monitoring and Planning”（郡レベルにおいて民間セクター、公的セクター、地域社会が一丸となって 1 つまたは 2 つの産業に焦点をあてる活動促進）を実施。 ・2010 年時点でマイクロファイナンスに力を注いでおり、特にノーザン州とウェスタン州において Great Union Association と連携。
DANIDA	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には財政支援を実施しているが、それぞれのコンポーネントにおいてアドバイザー派遣などによるフォロー、モニタリングを行っている。 ・PSDS II 策定支援（さらに実施・モニタリング段階での支援として専門家チームを省庁に派遣） ・Business Sector Advocacy Challenge Fund（BUSAC ファンド）への出資
USAID	<ul style="list-style-type: none"> ・西部州における石油・ガス関連中小企業キャパシティビルディング
AfDB、IFAD	<ul style="list-style-type: none"> ・REP を通じて 66 郡において、BAC 及び RTSC や RTF の建屋建設、車両やオ

技術協力としては DED が NBSSI/BAC に対して、そのマネジメント向上を目的としてアドバイザー派遣を行い、BAC の BDS 提供機能強化に取り組んだ。しかし、同協力はプランニングやモニタリングが主テーマであり、BDS 内容自体の質的向上やサービス提供の拡大に主眼を置いたものではない。また、AfDB 及び IFAD による REP を通じた支援や、WB による BDS 基金は主として資金支援であり、BAC や RTF が実施する BDS の量的な拡大や、ファシリティ建設等の側面的な BDS の質向上には寄与しているものの、BDS の技術面における質向上には十分な協力がなされていない状況であり、まだ中小企業のニーズに答えきれていない。このように、BAC や RTF が実施する BDS はガーナの MSE に直接届くものであり MSE 振興のための重要なチャンネルであるにもかかわらず、BDS の特に質的向上を主目的としたドナーによる支援はほぼ空白になっているといえる。

2-7 わが国援助政策との関連

2012 年の対ガーナ国別援助方針においては、協力プログラムのひとつに「産業育成」を掲げており、MSME 振興のため、政策提言、制度構築から現場レベルでの支援まで包括的な支援に取り組むこととしている。特に品質・生産性向上に関しては「生産品の高付加価値化や競争力強化のため、わが国の品質管理技術や中小企業支援などの知見を生かし、中小企業の品質・生産性向上や産業人材の育成に対する支援（産業振興支援）も行う」旨明記されている。

本分野におけるこれまでの援助実績としては、以下の 3 つがある。

1. 技術協力「中小企業振興支援プロジェクト」（2005 年 9 月～2008 年 9 月）
2. 開発調査「地場産業活性化計画」（2006 年 2 月～2008 年 5 月）
3. 技術協力「中小企業振興支援個別専門家」（2010 年 3 月～2012 年 3 月）

開発調査において実施した品質・生産性向上に係るトライアル・プログラムの成果の一部が、製品の品質向上による輸出開始に至る等、非常に高い評価を得ている。

また、2010 年 9 月に協力準備調査「ガーナ中小零細企業振興支援プログラム協力準備調査」が実施され、これまでの協力実績や現在の支援内容に基づき、政策・制度支援や地方レベルの政府実施能力強化と、現場の技術普及・向上によるボトムアップ・アプローチの相乗効果を狙って包括的に取り組んでいくことが決定された。

第3章 プロジェクトの概要

3-1 プロジェクトの基本計画

今次調査の結果、想定されるプロジェクト概要は以下のとおりである。

(1) 上位目標

アシャンティ州でパイロット事例として確立された NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）能力強化の「戦略モデル」を全国展開するための活動が MOTI 本省及び NBSSI 本局によって開始され、ガーナにおける MSE の振興が図られる。

<指標>

- ・アシャンティ州以外の州において「戦略モデル」を複製する活動が実施され、当該州の BAC の BDS の内容が向上する。
- ・「戦略モデル」を全国展開することが MOTI もしくは NBSSI により明文化され、全国の BAC スタッフの、自身の能力強化に向けた意欲が向上する。

(2) プロジェクト目標

アシャンティ州において、NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）に関する能力強化の「戦略モデル」が形成され、同モデルを全国展開するための準備が整う。

<指標>

- ・NBSSI 本局が「戦略モデル」を全国的に適用可能な実践事例として公認する。
- ・他州の NBSSI/BAC が自州における「戦略モデル」の実践に取り組む意思を示す。

(3) 成果及び活動

成果1：NBSSI アシャンティ州事務所の、所管 BAC の BDS 提供・斡旋能力を継続的に強化するための仕組みと能力が確立される。

指標 1-1：「戦略モデル」実践に係る業務が NBSSI アシャンティ州事務所の本来業務として公式文書に記載される。

指標 1-2：NBSSI アシャンティ州事務所が実施した BAC の能力強化活動（セミナー／ワークショップ／OJT）のうち、●●の活動が、参加 BAC から好評価を得る。

指標 1-3：XX 人の BAC スタッフが「戦略モデル」普及のためのトレーナーとして認定される。

活動 1-1：BAC の能力強化に係る活動（活動 2-1～3-3）を NBSSI アシャンティ州事務所が実践するためのワークフローを策定する。

活動 1-2：ワークフローを実施するための準備（資金確保、人員配置等）を行う。

活動 1-3：プロジェクトの実施を通じてワークフローそれ自体及びワークフローの実施体制を再確認し、問題点を分析する。

活動 1-4：活動 1-3 で認識されたワークフロー及びその実施体制の問題点を改善する。

成果2：アシャンティ州内の BAC スタッフの、カイゼン関連の BDS を含む BDS 提供・斡旋能力が強化される。

- 指標 2-1 : BAC スタッフの BDS 提供・斡旋能力評価結果が●●%向上する。
- 指標 2-2 : ●●%のパイロット MSE が個々のカイゼン指標を向上させる。
- 指標 2-3 : BAC による BDS 提供・斡旋について●●のグッドプラクティスが実践される。
- 指標 2-4 : MSE 向けのセミナー／ワークショップに参加した MSE のうち、●●%の企業が、自社の品質・生産性向上に向けた意識を向上させる。
- 活動 2-1 : アシヤンティ州内の BAC の、BDS 提供・斡旋能力を把握するためのベースライン調査を実施する。
- 活動 2-2 : OJT に参加するパイロット BAC を選定する。
- 活動 2-3 : パイロット BAC 向け OJT を実施する場としてのパイロット MSE を選定する。
- 2-3-1 パイロット BAC が詳細計画策定調査で設定されたクライテリアに基づき、クライアント企業から 10 企業を選定する。
- 2-3-2 BAC スタッフと専門家チームがその 10 企業を訪問し、簡易企業診断を実施する（パイロット BAC への OJT の一環）。
- 2-3-3 活動 2-3-2 の結果を踏まえ、パイロット BAC と専門家チームが相談のうえ MSE をパイロット企業として選定する。
- 活動 2-4 : ベースライン調査及びパイロット MSE 選定のプロセス（初期簡易企業診断結果）を踏まえて、アシヤンティ州内の BAC 向けワークショップ／セミナー／OJT の内容を設定する。
- 活動 2-5 : アシヤンティ州内の全 BAC を対象に、BDS 提供・斡旋能力向上及びカイゼンの基礎を学ぶためのワークショップ／セミナーを実施する。
- 活動 2-6 : パイロット BAC に対して、BDS 提供・斡旋能力向上（MSE に対するカイゼン指導の導入を含む）のための OJT を実施する。
- 2-6-1 OJT 前のパイロット MSE の品質・生産性に係るデータを入手・測定する（OJT の Before の状態を把握する）
- 2-6-2 OJT を実施する。
- 2-6-3 OJT 後のパイロット MSE の品質・生産性に係るデータを入手・測定する（OJT の After の状態を把握する）。
- 活動 2-7 : アシヤンティ州事務所及び BAC が MSE 向けセミナー／ワークショップを開催するための OJT を実施する。
- 活動 2-8 : アシヤンティ州内の BAC の、BDS 提供・斡旋能力を把握するためのエンドライン調査を実施し、ベースライン調査の結果と比較する。

成果 3 : アシヤンティ州内において形成・確立された「戦略モデル」を全国展開するために活用されるべきツールが整えられる。

- 指標 3-1 : 「戦略モデル」実践に係る手法・事例・教訓をまとめた参照資料が作成される。
- 指標 3-2 : 複製可能なモジュールから構成される「戦略モデル」の全国展開計画が作成される。
- 指標 3-3 : ●●回の「戦略モデル」主流化のための活動（「戦略モデル」の実施を NBSSI 全体の本来業務として位置づけるための活動）が実施される。
- 活動 3-1 : 「戦略モデル」実践に係る手法・事例・教訓をまとめた参照資料を作成する。
- 活動 3-2 : 複製可能なモジュールから構成される「戦略モデル」の全国展開計画を作成する。

活動 3-3 : 「戦略モデル」を NBSSI の本来業務として位置づけるための活動を実施する (プロジェクトの中間・終了時の全国セミナーの実施、官民の代表に対するパイロット MSE のスタディツアーの実施、TV・ラジオでの広報等)。

3-3-1 「戦略モデル」についての中間全国セミナーを実施する (特にアシャンティ州以外の州の NBSSI 州事務所や BAC を対象とするが、政府関係者や民間セクターの代表者、官民のコンサルタント等も招待し、「戦略モデル」を広く周知させる)。

3-3-2 政府高官や民間セクターの代表者、ドナー等に対して、「戦略モデル」を紹介するためのスタディツアーを実施する。

3-3-3 各種メディア (ラジオ、テレビ、Web サイト等) を活用して、「戦略モデル」を広報するための活動を実施する。

3-3-4 「戦略モデル」についての終了時全国セミナーを実施する (特にアシャンティ州以外の州の NBSSI 州事務所や BAC を対象とするが、政府関係者や民間セクターの代表者、官民のコンサルタント等も招待し、「戦略モデル」を広く周知する)。

なお、指標の「●●」についてはプロジェクト開始後に C/P と協議のうえで設定する。

3-2 プロジェクトの実施体制

3-2-1 NBSSI

NBSSI のミッションは、BDS の提供・斡旋と総合的支援を通じて MSE の振興を図ることであり、1985 年に Act 434 of 1981 (1981 年に議決されたガーナ共和国議会決議 434 号) に基づいて設立された。その後 1991 年には、Ghanaian Enterprise Development Commission が、1994 年には Cottage Industries Division of the Department of Rural Housing and Cottage Industries が、NBSSI に統合された。ガーナ政府の MSE 支援のための実施機関である。実施事業には金融サービスと非金融の BDS サービスの 2 つのサービスがある。本局一州事務所一BAC の 3 層構造となっている。金融サービスは州事務所で扱われており、BDS サービスは BAC をサービス拠点として実施されている。本局からは、NBSSI の長官及び副長官が、Project Director (PD) 及び Deputy Project Director (DPD) としてプロジェクトを担当する。図 3-1 に NBSSI の組織図を示す。

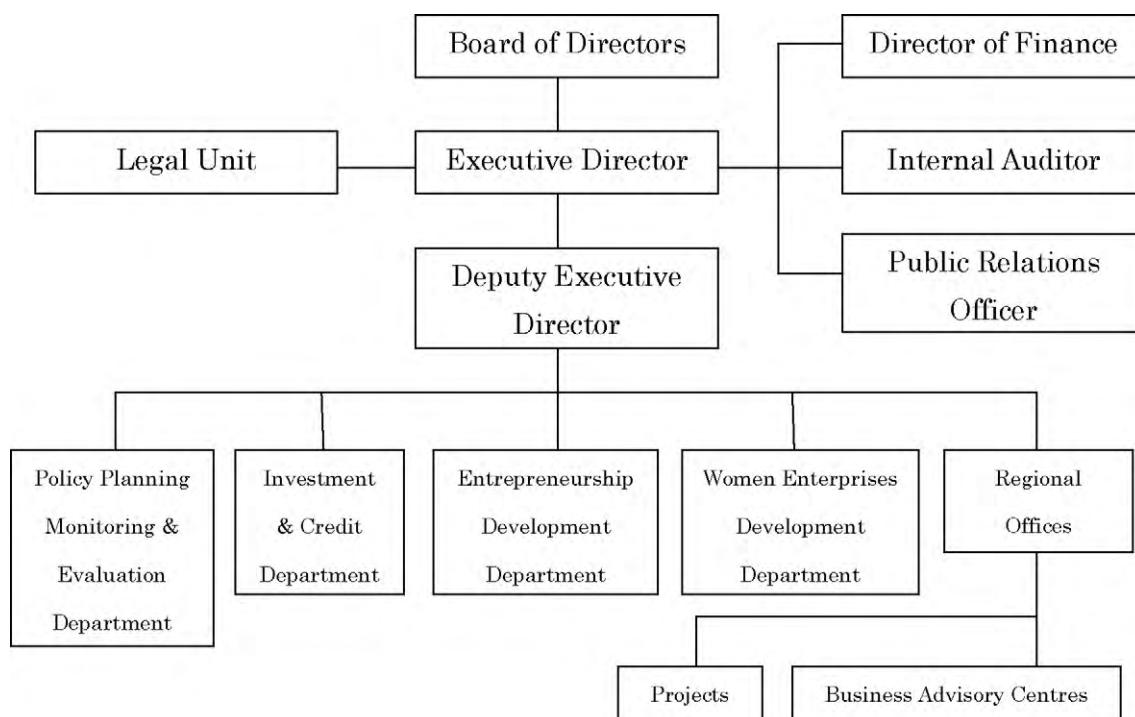


図 3 - 1 NBSSI 組織図

NBSSI の職員数は 364 名（男 251、女 113）で、そのうち 53 名が本局に勤務している。本局が業務方針に基づき全体を統括し、州事務所が現場の実施管理を行っている。業務は州事務所はかなり分権されている。予算は現場からの年間計画に基づくボトムアップで積算されるが、BAC の申請額の 10~20%程度しか割り当てられていない。MOTI から NBSSI 本局を通じて州事務所に予算配分される。BAC では銀行口座は開設されておらず、BAC の所長が州事務所 で現金で予算を受け取り現場で支出している。職員の給料は、本局、州事務所、BAC へそれぞれ Controller & Account General から直接支給される。2010 年度の NBSSI の予算総額は 2,551,712 セディ（うち 80,000 セディは自己収入予算）で、支出実績は 2,451,344 セディ（うち 57,697 セディは自己収入からの支出）であった。予算配布は遅れがちで 6 カ月も待ちの状態になることもある。予算の不足は、DAs や NGOs などほかの組織との連携で BDS 実施業務を行うなど工夫している。NBSSI 職員の給与水準は大手 NGOs の 3 分の 1 程度なので優秀な若手職員の確保が困難となっている。NBSSI 本局は、Public Service Workers Union を通じて手当の増額を働き掛けるなどしている。

BAC から州事務所へ四半期報告書及び年間報告書が提出される。州事務所はこれを編纂し本局へ提出する。それぞれの活動内容と予算執行実績が報告されるのに加え、活動のインパクトも報告・モニタリングされている。2010 年度の本局 Annual Report の活動のインパクトを表 3-1 に示す。

表 3 - 1 IMPACT OF ACTIVITIES

ACTIVITY	M	F	TOTAL
Number of Jobs Created	521	712	1233
Clients Keeping Business Records	505	462	967

Business Registration	182	156	338
SSNIT Registration	29	22	51
Ghana Standard Board Certification	138	194	332
Businesses With Permanent Staff	1	-	1
New Businesses Established	305	348	653
Businesses Adopting New Technology	502	1405	1907
Businesses With Increased Sales Turnover	306	503	809
Businesses that have Accessed Financial/Institutional Credit	110	125	235
Businesses operating Active Bank Accounts	331	527	858
Clients having Access to MSE Information	583	1058	1641
Women Owned Businesses that have Access to Institutional Credit	-	2	2
Clients adopting Improved Packaging	120	125	245
Clients Diversifying Business	40	77	117
Clients Diversifying Products	8	12	20
Businesses Supplying to Larger Enterprises	6	1	7
Clients Selling outside Home District	9	21	30
Enterprises Adopting Good and Workshop Safety	36	38	74
Enterprises Established by graduate Apprentices	26	38	64
LTAs With improved Leadership	11	2	13
Businesses Recording Increased Turnover	213	292	505
LTAs Networking	1	7	8
MSE Development Issues forwarded to Relevant Authority	11	20	31
Businesses Using Improved Management Practices	363	666	1029
Businesses Accessing New Markets	58	177	235
Clients Recording Increase in Production	178	353	531
Number of Clients with improved method of Production	15	11	26
Apprentices Sitting for NVTI Exams	106	164	270
Clients receiving Knowledge In Entrepreneurship	150	409	559
TOTAL	4864	7927	12791

NATIONAL BOARD FOR SMALL SCALE INDUSTRIES ANNUAL REPORT 2010 より

3-2-2 NBSSI アシヤンティ州事務所

アシヤンティ州事務所は、同州に設置されている 20 の BAC を統括するとともに、本局との橋渡し役となって政策展開やそのフィードバックなどの業務を行っている。また、プロジェクト・オフィサーが担当する NBSSI の金融サービスを通じて MSE への直接的な支援を行っている。金融サービスを除く BDS 提供・斡旋は BAC が実施しており、その統括組織として州事務所は少人数体制となっている。アシヤンティ州事務所からは州事務所長が Project Manger として、シニア・プロジェクト・オフィサー及び Kumasi BAC 所長がメンバーとしてプロジェクト

を担当する。図 3-2 にアシャンティ州事務所の組織図を示す。

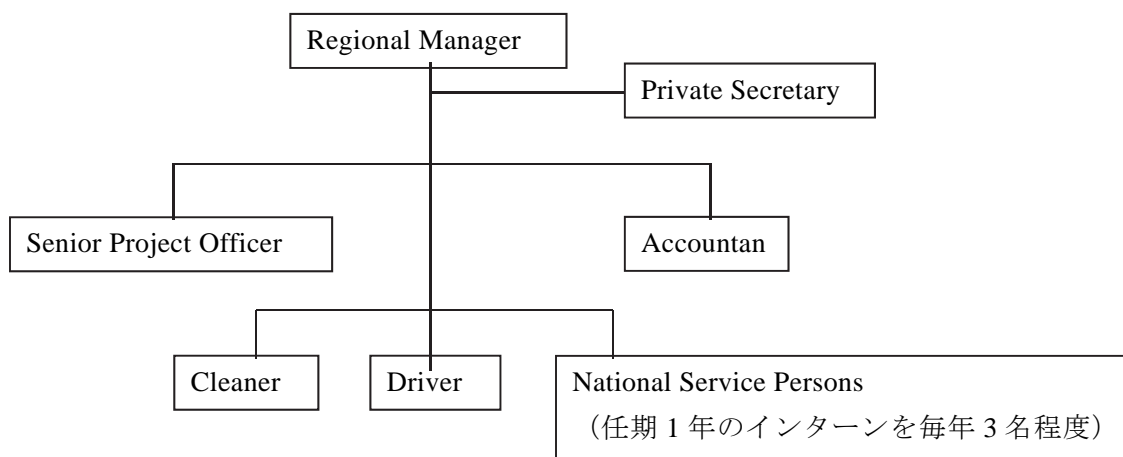


図 3-2 アシャンティ州事務所組織図

アシャンティ州事務所は、クマシ工科大学と MOU を結んで提携しているほか、金融機関や GNCCI、AGI といった民間の団体、NGOs と協働しており、ネットワーク化も重要な役割である。アシャンティ州事務所が協働している組織とその協働概要を表 3-2 に示す。

表 3-2 アシャンティ州事務所の協働組織

NAME OF ORGANISATION	AREA/ACTIVITIES OF COLLABORATION
Empretech Ghana Foundation	Management training
Social Investment Fund (SIF)	Funding of activities of Small Enterprises
Root and Tuber Improvement and Marketing (RTIMP)	Provision of Business Development Services (BDS)
Dept of Co-operatives	Development of Groups and Co-operatives
Association of Small Scale Industries	Promotion and Development of Associations
Department of Community Development	Development of Groups and Associations
National Disaster Management Organisation (NADMO)	Occupational Safety Health and Environmental and Disaster Management
District, Metropolitan, Municipal, Assemblies	Provision of Office Accommodation, infrastructure and outer Support Services for the development of MSEs
National Youth Employment Programme (NYEP)	Training of Unemployed Youth
Integrated Centres for Employable Skills	Technical Skill training for the youth
Vocational Institutes	Vocational training
Kwame Nkrumah University of Science and Technology (KNUST)	Dissemination of research findings to MSEs
Ministry of Food and Agriculture	(Business Development Training) Farming as a Business

Rural Banks	Financial Services
Rural Enterprises Project	Promotion and Development of
World Vision international	Training of MSE Entrepreneurs
Centre for the of Development of the People (CEDEP)	Management and Technical Training for MSMEs
Speed Ghana	Productive facilities
Sinapi Aba Trust	MSME Financing
Association of Ghana Industries	Promotion of MSMEs Marketing
Ghana Export Promotion Council	Export Promotion
Chamber of Commerce	Marketing of MSME Products
Ghana Standard Board	Standardation of MSME projects
Food and Drugs Board	Food Quality
Ghana Regional Appropriate Technology and Industrial Service	Improvement of production systems and facilities for MSMEs
KNUST Technology Constancy Centre	
Business School KNUST	Packaging, Marketing of MSME products
Kumasi Polytechnic	Entrepreneurship development programmes/ Training
Local F.M Stations	Entrepreneurship development
Local Enterprises and Skills Development Programme (LESDEP)	Information on Business Development Services
Millennium Villages Project	Management and Technical Skills Training

Ashanti Regional Office 資料より

BAC の統括においては、BAC の能力強化のためのトレーニングの実施と BAC の活動のモニタリング及びトラブル・シューティングが重要な機能である。モニタリングシステムは DED 支援により確立されており、Regional Manager が四半期ごとに各 BAC を訪問して直接指導するとともに、そのフォローアップとして全 BAC を州事務所に招集しての Review Meeting を行っている。このシステムは、BAC の経験の共有や能力向上の機会、自らの業務の円滑化のためのものとして BAC の所長からの評判も良い。

能力強化のためのトレーニングとしては、“Collaboration between NBSSI and RTIMP (Root and Tuber Improvement and Marketing Programme)”、“Workshop on Market Oriented Planning”、“Assessing Training Needs of Entrepreneurs”、“Workshop on Value Chain”、“Customer Analysis Tool”、“TOT workshop in preparation of business plan and support services under RTIMP”、“Agri Business Development training”等が年 15～20 回程度実施される。ただし、その多くが REP 等の外部資金によるものであり、NBSSI 予算での実施は年 2～4 回程度である。

3-2-3 BAC

BAC は 1990 年代から郡レベルに設置が開始され、現在全国で 110 の BAC が開設済みであり、

NBSSI のクライアント企業に対するサービス拠点として機能している。

BAC は、所長、秘書、運転手の 3 人体制が基本であるが、REP を実施する BAC では、NBSSI 職員に加えて Business Development Officer (BDO) や Administrative Assistant が、DA から配置されている。また、任期 1 年のインターンが配属されることもある。事務所は DA の建物の一角にある場合が多く、離れている場合も DA 所有の建物に事務所を構えている。部屋数は 1~4 部屋程度であり、コンピュータ、プリンタ等がある。REP 実施の BAC では REP 供与の車両やバイクがある。アシャンティ州では表 3-3 のとおり 20 郡に BAC が配置されており、うち 8 拠点においては REP による支援が行われている。2012 年以降には、REP 第 3 期の支援を得て州内の全 27 郡に開設予定である。

表 3-3 アシャンティ州の BAC 概要

	District/Municipal/Metropolitan	Population (2000)	BAC	スタッフ数	REP 支援 の有無
	Metropolitan				
1	Kumasi Metropolitan Assembly	1,170,270	Kumasi	N/A	×
	Municipal				
2	Asante Akim North	126,447	Konongo	4	○
3	Bekwai	225,309	Bekwai	4	○
4	Ejisu-Juaben	124,176	Ejisu	2	×
5	Mampong	143,206	Mampong	3	×
6	Obuasi	378,539	Obuasi	2	×
7	Offinso	138,676	Offinso	3	×
	District				
8	Adansi North	129,308	Fomena	4	○
9	Adansi South	238,440			
10	Afigya Kwabre	135,988			
11	Ahafo Ano North	71,952	Tepa	2	×
12	Ahafo Ano South	133,632			
13	Amansie Central	81,871			
14	Amansie West	108,726	Manso Nkwanta	4	○
15	Asante Akim South	111,202 (2008)	Juaso	3	○
16	Atwima Mponua	108,235			
17	Atwima Nwabiagya	237,610	Nkawie	4	○
18	Bosome Freho	N/A	Asiwa	N/A	○
19	Bosomtwe/Foase	146,028	Kuntense	3	○
20	Ejura Sekyedumase	81,115	Ejura	3	×
21	Kwabre East	164,668	Mamponteng	N/A	×
22	Offinso North	138,676	Akomadan	N/A	○

23	Sekyere Afram Plains	80,182	Kumawu	N/A	○
24	Sekyere Central	N/A			
25	Sekyere East	82,935	Effiduase	3	×
26	Sekyere South	119,085	Agona	3	○
27	Atwima Kwanwoma	N/A			

Ashanti Regional Office 資料より

各 BAC では、100～800 社程度をクライアント企業としており、エクセルやアクセスでデータベースを BAC ごとに作成、管理している。個人商店のような零細企業が多数で、小企業はほとんどない。クライアント企業とのコミュニケーションは、①企業訪問、②企業による BAC 訪問、③トレーニングの実施が基本パターンである。しかし REP 支援がない BAC の事務所運営費は 20 セディ/月であり、頻繁に多くの企業を訪問することはできない。そこで、同業種をグループ化し Association を形成することに力を入れている。1つの BAC で 10～20 の Association を形成している。この Association 会議に参加することにより、1回の訪問で多くのクライアント企業と対面できるようにしている。1週間に 20 社程度を訪問している。企業による BAC 訪問は 1日に 2～10 人程度とばらつきがある。一般的に、訪問者は資金繰りの問題解決を期待しており、融資に関する支援が得られないと足が遠のく。トレーニングは、REP 実施の BAC では年間 5 回以上実施しているが、NBSSI の予算の BAC では年 2～4 回程度である。BAC は年間計画の 10～20%程度の予算割り当てしかない。REP 実施の BAC の年間支出額は 10,000～20,000 セディだが、REP 支援のない BAC の年間支出額は 2,000～3,000 セディ程度である。

企業向け研修の具体例としては、帳簿作成指導、融資へのアクセス指導、経営指導などがある。マネジメント系では 3 日間、技術系では 10 日間程度で実施される。REP 予算で実施される場合は、基本的には研修講師には外部人材を備上し、NBSSI/BAC はファシリテーションや研修後のフォローアップを実施している。他方、REP による資金支援のない BAC では、BAC の所長が自ら講義を担当することが多く、BAC の所長がほかの組織主催のトレーニングに外部人材として招かれることもある。BAC は BDS の提供者でもあり斡旋者でもあるが、現状では専門的知識の不足から斡旋者としての業務に終始してしまう場合が多く、NBSSI としては、BAC の所長をトレーニングの調整役等の BDS 斡旋者としてだけでなく、BDS 提供者たるリソースパーソンとして育成したいと考えている。各 BAC では、協働関係にある BDS プロバイダをリストアップしているが、REP 実施の BAC ではリソースパーソンは REP が決定するが多い。

BAC が実施するトレーニングでは、人件費を除くトレーニング費用の 40%を参加者から徴収することとしている (REP 予算の場合は初回 20%)。しかし、参加者は費用を負担する余裕がない場合が多いため、軽食を出さない代わりに軽食代を参加者負担費に振り替える等の工夫をしている。

トレーニングによる BDS 提供を軸として、その準備及びフォローアップでクライアント企業を訪問するというパターンが基本である。BAC の所長は、このような業務を通じて MSE に対するビジネス情報の流通を活発化させるとともに、企業同士の連携を促進するなど仲介役としての機能を果たしている。柑橘類生産者がジュース工場へ納品できるように促進するなどの実績がある。

BAC の所長は、概して担当地域の企業・組合の実情をよく把握しており、新しい技術や知識

の習得に対してモチベーション高く取り組む素地を備えている。社会科学系の大学卒者が多く、BDS 提供・斡旋能力を向上させる基礎学力はある。州事務所がアレンジする能力強化の研修にも継続的に参加する機会がある。

BAC は NBSSI のサービス拠点であるが、MSE 支援の公的窓口としてほかの組織との協働を通じて BDS 提供・斡旋を実施している。主な機関との関係は次のとおりである。

(1) DA との関係

郡ごとの地域開発計画を DA が策定しており、NBSSI の事業もこれに整合している必要がある。そのため、BAC は業務上、NBSSI の縦のラインにあるものの、DA との関係が重要である。勤務場所が同じであり、日常的に接するので DA の Chief Executive Officer は自分の上司との感覚のようである。DA の MSME sub-committee の事務局を BAC が務めるほか、DA 予算から資機材の修理費が支出されることもあり、実務上も関係がある。REP 実施の BAC では BDO が DA 予算で配置されている。ただし、DA 自体が予算不足であり、必ずしも十分な支援を受けられてはいない。また、Chief Executive Officer の意向によって DA で MSE 振興が重視されるかどうかが決まる。

(2) REP との関係

REP は BAC に対して備品、BDS プロバイダの情報、トレーニング資金等を提供している。BAC は REP から上記のような提供を受ける代わりに定期的に活動レポートの提出を求められるとともに、パームオイルへの設備導入のような資金助成ではビジネスプランの提出が求められる。REP が支援する BAC では、トレーニングプログラムの申請に対する承認に係る時間が短く、すぐに相談できる距離に REP がある点で REP がない BAC に比べて機動的に動ける点がメリット、とのことである。これらの費用は、REP の支援のある BAC では、初回は 80%が REP 負担、20%が受講者負担であり、2 回目以降は REP の負担割合は減じ、5 回目以降は受益者側の全額負担となる。一方、REP 支援のない BAC においては指導やトレーニングの企業負担は 40%で、回数にかかわらず負担割合は同じである。ただし、REP はあくまでも期間限定のプロジェクトであり、BAC を通じて活動を実施しているにすぎず、BAC は REP 支援の有無にかかわらず NBSSI の州事務所の管轄下にある。

(3) RTF との関係

RTF と BAC 間の連携については、同郡にオフィスがある場合は、クライアント企業を共有しているケースが多い。BAC が企業訪問する際に技術的な指導が必要な場合は RTF から同行し、BAC 主催のワークショップで技術講師を務めることもある。また反対に RTF が実施するワークショップに BAC 担当者が同行することもある。

(4) MOTI アシヤンティ州事務所との関係

MOTI には NBSSI をモニタリングし、スーパーバイズする義務がある。2 カ月に 1 度の定例会の際に MOTI が現場（郡レベル）の問題を把握しているのに加えて、MOTI から現場（BAC）への視察に行くこともある。ただし、実際上は、実務的なやり取りが緊密にあるわけではないようである。

(5) AGI アシヤンティ/ブロン・アハフォ事務所との関係

AGI と NBSSI では同じような研修やセミナー、ワークショップを実施することもあり、相互に協力しあうことはよくある。どちらかが研修などを行う場合は相手を招待して情報共有を行っている。もっとも、AGI のセミナーは寄付金によって開催されているが、NBSSI からの資金協力はなため、必ずしも活発な協働関係とはいえない。AGI の州事務所は、Regional Manager、Deputy Regional Manager、Accounts Officer、Administrative Secretary、Driver、Cleaner の 5 名体制である。

(6) GNCCI アシヤンティ州事務所との関係

NBSSI とは情報共有のほか、トレーニングやセミナー等の開催で協働している。今後は情報共有をより深めていきたいとしている。GNCCI の州事務所は、選挙で選出され有給でない Regional Chairman、Vice-Chairman、Treasurer の下で、有給職員である Regional Executive Secretary が実務を行っている。Regional Executive Secretary の下では、常勤スタッフ 3 人、非常勤スタッフ 3 人が働いている

郡レベルでは、BAC を中心として BDS 提供を通じた支援事業が実施されている。図 3-3 にその BDS 実施状況を示す。

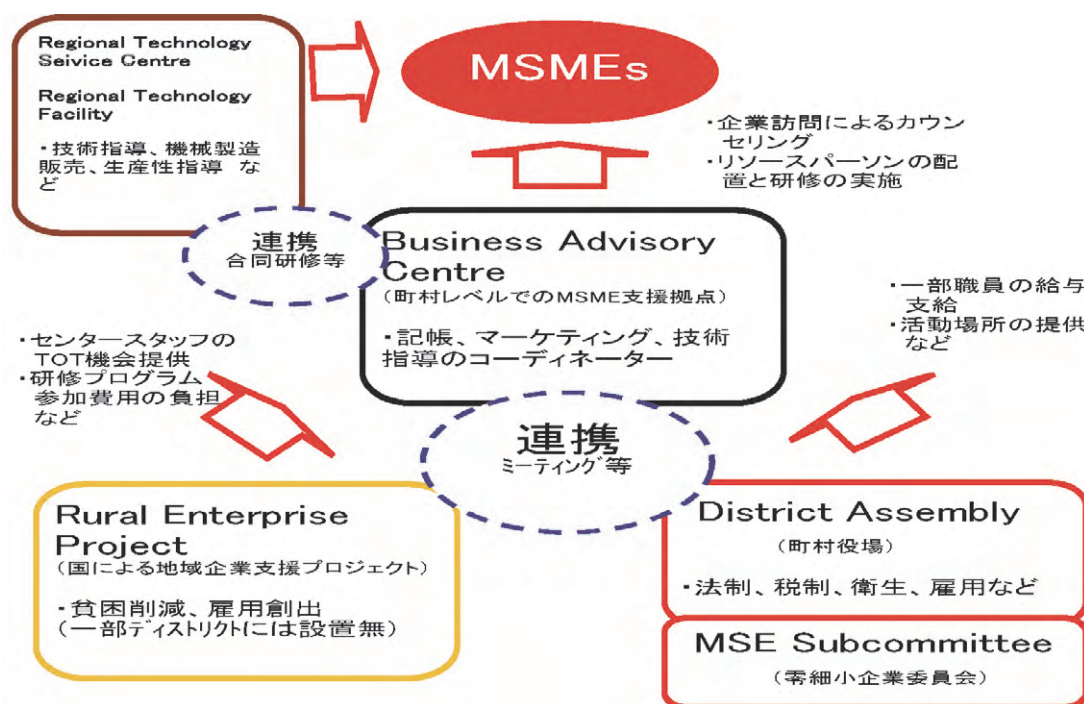


図 3-3 BAC を中心とした郡レベルの BDS 実施状況

3-3 プロジェクト実施上の留意点

(1) NBSSI アシヤンティ州事務所の主体性及び本来業務

持続性の観点から本プロジェクトで最も重視されるべきは、NBSSI アシヤンティ州事務所が JICA プロジェクト終了後も継続して主体的に実施することができる BAC の能力強化のシ

システムづくりである。この点、本プロジェクトで目指す「戦略モデル」はあくまでも NBSSI の本来業務として形成されるべきものである。将来的にはこの「戦略モデル」を NBSSI の本来業務として主流化（mainstreaming）していきたいとの意志がガーナ側からも表明されている。

個々の BAC 単位での短期的な成果は、この「戦略モデル」の確立のための手段（事例づくり）として位置づけられる。BAC 単位での成果の発現は、将来的な全国展開に向けた優良事例の蓄積やリソースパーソンの育成という意味において非常に重要であるが、このような BAC 単位での成果の発現を NBSSI が継続的に再現・実施していくことができるようになるための能力強化及びシステムづくりが主眼である。

(2) BDS 強化の一要素としてのカイゼン

ガーナ側が本要請を出している背景には、あたかも品質・生産性向上のための特効薬のように「カイゼン」という新しい概念に飛びついているという様子もうかがえる。少なくとも今次協議で十分に議論を行った NBSSI 副長官（プロジェクトの Deputy Project Director を想定）と NBSSI アシヤンティ州事務所長（プロジェクトの Project Manager を想定）に関してはカイゼンについて十分に理解しておりその懸念はないが、プロジェクト実施にあたって過度にカイゼンが注目されてしまう危険性には十分に留意する。

本プロジェクトの目的である「戦略モデル」の事例づくりとしての BAC の能力強化は、あくまで BAC の BDS 提供・斡旋能力の強化に主眼を置くものであり、既存の BDS の機能・内容を向上させつつ、BAC の提供する BDS の引き出しを増やすものとして付加的にカイゼンを導入するものである。クライアント企業の診断を通じて、潜在的なものも含めて的確にニーズを把握し、そのニーズに応えるための「処方箋」を提供することが本プロジェクトで BAC の能力強化を行うにあたって最も重要視されるべき点である。これは既存の BDS であろうとカイゼンに係る BDS であろうと、その基礎となるものであることがガーナ側とも共有されており、プロジェクト・デザインにおいても、特にパイロット企業での診断の機会を十分に盛り込む等の工夫がなされている。

(3) 「戦略モデル」のモジュール化について

将来的な全国展開に際して「戦略モデル」の複製可能性（Replicability）を向上させるために、「戦略モデル」を複数のモジュールによって構成させることが望ましい旨合意された。これによって、他地域において「戦略モデル」を複製する際に、各地域のニーズや許容能力に合わせてモジュール単位で「戦略モデル」を導入することが可能となるよう留意する。

具体的なモジュールとしては、例えば「BAC スタッフ向け OJT 実施に係るフロー」といった比較的大きなものや、「企業向けセミナーの実施方法」、「企業カイゼン指導方法」といった個別技能にあたるものが、複層的に「戦略モデル」に包含されることが想定されており、これらについての”Reference Material”を作成することもプロジェクトの活動の一環として盛り込まれている。

(4) パイロット BAC

BAC の能力強化は、アシヤンティ州の全 20 の BAC を対象としたトレーニングと、パイロ

ット BAC を対象とした集中的な OJT の 2 階層で行う。パイロット BAC では 3 つのパイロット企業に対し企業診断、集合研修、実地指導等を実施する。

この OJT を通じて BAC の能力強化を図るとともに、その結果としての MSE 支援のグッドプラクティスの蓄積を目指す。パイロット企業のカイゼンにおいては、カイゼンごとの Before/After を図る指標を設定し、そのインパクトを測定する。そのなかでも特にグッドプラクティスにおいては、生産量や売上高の増加等のインパクトにも留意する。OJT を受ける BAC 所長は、「戦略モデル」のトレーナーとして育成されることを想定している。「戦略モデル」は、業務内容や業務手順だけでなく、実践事例と普及人材を伴って実質的なものとなる点に留意する。

(5) REP 等ほかのイニシアティブとの協働

NBSSI は予算不足の制約のなかでも、ほかの組織との協働を通じて事業を実施する工夫を行っている。この姿勢を生かし、ほかのイニシアティブとの連携の促進を図っていくことが継続性を高めると考えられる。特に、REP 第 3 期は、全国的に 8 年間にわたり実施されるどころ、「戦略モデル」の全国展開にかんがみ、REP との協働による実践事例の蓄積が重要である。

「戦略モデル」の主流化の活動を通じて NBSSI の予算確保を働き掛けるが、一方で、ほかのイニシアティブとの協働、すなわち外部リソースの活用を図るという現実的なアプローチである。ほかのイニシアティブとの協働では、外部リソースの活用事例を蓄積するとともに、「戦略モデル」の認知度を高め、その有用性を示していくことに留意する。

(6) MOTI の位置づけ

本プロジェクトでは、これまでの協力の教訓から、政策官庁である MOTI を実施主体とするのではなく、実施官庁である NBSSI による実地での実績を積み上げ、具体的かつ効果的な実践事例を提示して MOTI を動かすという方針となっている。他方で、監督機関である MOTI に定期的に進捗を報告し、情報を共有することは「戦略モデル」の主流化において重要であり、必須といえる。

JCC の議長は MOTI 大臣として設定されており、NBSSI による定期的報告ともあわせ、MOTI が本プロジェクトを支援しつつ、そのアウトカムを政策に生かしていくよう MOTI への働きかけにも留意する。

第4章 プロジェクトの評価

4-1 5項目評価

4-1-1 妥当性

本プロジェクトは、以下の理由により、妥当性が高いと判断される。

(1) テーマの適切さ

ガーナの製造業においては品質・生産性向上へのニーズが高いが、他ドナーによる直接的な支援はなくいわば空白状態となっているところ、品質・生産性向上分野において特に現場レベルへの協力が必要とされている。この点、「カイゼン」とは、日本発の品質・生産性向上のための考え方、試み、ツールの総称であるが、さまざまな分野や状況において適用できる非常に汎用性の高いコンセプトであり、ガーナにおける品質・生産性向上においても有効に機能すると考えられる。ガーナにおける品質・生産性向上への取り組みは極めて初歩的な段階にあるため、カイゼンの導入によってもたらされる成長幅は大きいと想定される。また、「カイゼン」は日本発のコンセプトであることから、日本に比較優位があると同時に「日本らしさ」を強く打ち出せるコンテンツである。以上より「カイゼン」を協力内容のひとつとして取り上げることは、ガーナにおける品質・生産性向上に資するために適切といえる。

(2) ガーナにおける政策との整合性

ガーナの民間セクター開発については、これまで「GPRS II」において民間セクター競争力強化が開発の4本柱のひとつとされており、それに基づき強化されてきた。さらに2010年9月には、GPRS IIの後継政策である「GSGDA 2010-2013」が発表され、民間セクター開発は引き続き重要セクターとして認識されている。GPRSに基づき2004年に策定された「PSDS」の後継政策として2010年12月に発表された「PSDS II」では、MSME振興の重要性を挙げるとともに、特に成果のひとつ（Output 3）として生産性の向上が挙げられており、さらにそのなかでは生産性向上を達成するための重点項目のひとつとして「BDS強化」が挙げられている。PSDS IIに貢献するものとして2010年に策定されたIPと、2011年2月に発表されたその実施計画であるISSPにおいても、MSME向けBDS強化による品質・生産性向上はその18プログラムのテーマに合致しており、特に、「原材料、材料、設備施設や機械の向上」、「製造業に係る人的労働力の開発と研修」、「下請産業の質の向上」に関連するものである。以上からガーナにおける政策との整合性は高いといえる。

(3) カウンターパートの適切さ

カウンターパート機関はNBSSIであるが、以下の理由から適切であるといえる。

- ・NBSSIはMSE振興のための政府実施機関であり、郡レベルにおいてMSE振興の公的窓口であるBACをサービス拠点として配置しており、アウトリーチ体制が整備されている。
- ・MOTIやAGI等がカイゼン普及の際に核となる機関としてNBSSIを挙げており、そのポテンシャルの高さが把握されている。
- ・NBSSI自身がカイゼンの重要性、期待できる効果を認識しており、BAC自身も既に既

存の BDS にカイゼン指導を盛り込むことに前向きかつ意欲的である。

(4) 対象地域の適切さ

アシャンティ州の MOTI 州事務所及び NBSSI 州事務所だけではなく、NBSSI 本局もアシャンティ州が最も妥当と指摘している。アシャンティ州はガーナの中心部に位置しているため将来的に他地域への普及を考慮しても地理的に優位であること、産業が活発でありグレーター・アクラ州に次ぐ数の中小企業が存在すること、アクラでは数多くの支援が実施されているのに対しそのほかの地域ではまだまだ支援が不足していること、製造業の比重が高く主要な製造業サブセクターを網羅していること、NBSSI スタッフの配置もアシャンティ州が最も多いことから、成果を将来的に全国に普及させていく展開を見据えた際に、パイロットプロジェクトを実施すべき対象地域としてアシャンティ州は適切といえる。

(5) ターゲット・グループのニーズとの整合性

ターゲット・グループである NBSSI 本局及びアシャンティ州事務所並びに同州内の BAC は、MSE 支援のための実施機関であり、BDS 強化による品質・生産性向上は、その組織ニーズに合致している。また、パイロット企業としてターゲット・グループとなる MSE においても、BDS を通じた品質・生産性向上は企業経営上、最も重要な要素のひとつでありそのニーズに合致している。

(6) 日本の援助政策との整合性

2012 年の対ガーナ国別援助方針においては、協力プログラムのひとつに「産業育成」を掲げており、MSME 振興のため、政策提言、制度構築から現場レベルでの支援まで包括的な支援に取り組むこととしている。特に品質・生産性向上に関しては「生産品の高付加価値化や競争力強化のため、わが国の品質管理技術や中小企業支援などの知見を生かし、中小企業の品質・生産性向上や産業人材の育成に対する支援（産業振興支援）も行う」旨明記されている。本分野における援助実績としては、「中小企業振興支援プロジェクト」（2005 年 9 月～2008 年 9 月）、「地場産業活性化計画」（2006 年 2 月～2008 年 5 月）、「中小企業振興支援個別専門家」（2010 年 3 月～2012 年 3 月）があり、2010 年 9 月には「ガーナ中小零細企業（MSME）振興支援プログラム協力準備調査」が実施された。以上より、日本の援助政策及びその実績に合致している。

4-1-2 有効性

本プロジェクトは、以下の理由により、有効性は高いと見込まれる。

(1) プロジェクト目標の達成見込み

NBSSI は MSE 振興のための BDS 提供・斡旋を実施してきており、その実施機関としての一定の能力を有している。特に、BAC をサービス拠点とするアウトリーチ体制が整備されており、BDS 提供・斡旋の能力強化に焦点を絞ることができる。また、州事務所では本来業務として BAC の能力強化に取り組んでおり、そのモニタリングシステムも整備されている。さらに、NBSSI は、BDS 提供・斡旋の能力強化の戦略モデルの形成とその主流化

に主体的に取り組む姿勢を示している。戦略モデルの形成においては、パイロット企業の育成を含む OJT とその経験を共有するトレーニングとを無理なく組み合わせている。したがって、「アシャンティ州において、NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）に関する能力強化の戦略モデルが形成され、同モデルを全国展開するための準備が整う」というプロジェクト目標は、明確であり、達成可能な目標として適切といえ、プロジェクト目標の達成は可能であると見込まれる。

(2) プロジェクト目標とアウトプットとの因果関係

アウトプット 1 では、能力強化を実施するアシャンティ州事務所の能力強化を図り、アウトプット 2 では、BDS を実際に提供・斡旋する BAC の能力強化を図っている。これらをアウトプット 3 において取りまとめ、全体として「戦略モデル」を形成するよう計画されている。「戦略モデル」は全国展開を踏まえて、他州へ複製可能な個々の実践モデルをモジュールとして構成することとしており、他州ではその事情に応じて導入可能な実践モデルを組み合わせて複製することができ、全国展開のための過重な準備が必要とならないように配慮している。したがって、アウトプットの結果としてプロジェクト目標が達成されるものと想定される。

(3) 外部条件の充足

「REP のような BDS 強化のためのイニシアティブが計画どおり実施される」という、プロジェクト目標達成のための外部条件の充足が妨げられる特段の理由は、現時点では想定されない。

4-1-3 効率性

本プロジェクトは、以下の理由により、効率性は高いと見込まれる。

(1) アウトプットの達成見込み

アウトプット 1 は州事務所の能力強化、アウトプット 2 は BAC の能力強化、アウトプット 3 はその取りまとめと広報として簡潔かつ明確に計画されている。また、アウトプット 1~3 の活動はともに NBSSI の現行の業務を基に計画されており、関係者との十分な協議を通じて策定された実施方法に照らして達成可能な水準である。したがって、アウトプットは特段の障害なく達成されることが見込まれる。

(2) インプットのタイミング及びコスト

インプットは、BAC の現地リソースの活用ネットワーク、最低限の BDS 提供・斡旋能力等の既存の枠組み・リソースの有効活用を前提に計画されており、関係者と十分な協議を通じて確認された活動計画（Plan of Operations : PO）に基づいて投入され、アウトプットを達成するうえで実際的な水準である。特に、OJT はクライアントの選定、初期診断、集合研修、実地指導にわたって詳細に検討されている。さらに、これらは実施の度にアウトプット 1 の活動として再検討され改善される計画となっている。また、特段の代替的なインプットも想定されない。したがって、そのタイミング及びコストは適切といえる。

(3) 外部条件の充足

「アシャンティ州事務所の人事異動がプロジェクト活動に大きく影響しない」、「育成された BAC スタッフが過度に離職しない」という、アウトプット達成のための外部条件の充足が妨げられる特段の理由は、現時点では想定されない。

4-1-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは、以下のとおり見込まれる。

(1) 上位目標の達成見込み

本調査の協議において、MOTI 及び NBSSI は「戦略モデル」を NBSSI の本来業務と理解しており、NBSSI において主流化していく旨表明している。「戦略モデル」は他州に複製可能なモジュール群として形成される計画であり、全国展開のための内容面での特段の障害は想定されない。OJT 受講の BAC 所長をトレーナーとして育成する考えも NBSSI 自らのものであり、全国展開のステップとしては、①トレーニング、②視察、③試行とスーパーバイズという考えが示されている。したがって、「ガーナにおける MSE の振興を目的として、アシャンティ州でパイロット事例として確立された NBSSI/BAC の BDS 提供・斡旋（コンテンツとしてのカイゼン指導を含む）能力強化の戦略モデルを全国展開するための活動が MOTI 本省及び NBSSI 本局によって開始される」という上位目標は明確かつ達成可能な水準であり、上位目標とプロジェクト目標の因果関係も論理的かつ実地的であるといえる。よって、正のインパクトである上位目標は、プロジェクト目標達成の結果として達成されることが見込まれる。

(2) 外部条件の充足

「MSE のための BDS 強化の政策枠組みが変更されない」という、上位目標達成のための外部条件の充足が妨げられる特段の理由は、現時点では想定されない。「ガーナ経済が深刻な景気後退に陥らない」という、上位目標維持のための外部条件の充足は、世界経済の影響を受ける可能性はあるものの、現時点の国内状況としては特段の急激な悪化は想定されない。

上位目標の達成のほか、以下のような正のインパクトが想定される。特段の負のインパクトは想定されない。

(3) 正のインパクト

- ・ BAC を中心とする MSE 支援のネットワークが強化され、BAC の業務遂行における地位が向上する。
- ・ 地域におけるカイゼンの認知度の浸透を通じて品質・生産性向上に係る意識が向上することにより、地域の BDS 受容能力が高まる。
- ・ 受益企業を中心に地域の経済活動が活性化される。
- ・ 女性が社会経済活動へ参加する機会が増加する。

4-1-5 自立発展性

本プロジェクトは、以下の理由により、自立発展性は高いと見込まれる。

(1) 政策及び制度的側面

現時点では、MSE 振興を支持する政策環境の特段の変化は想定されない。また、BAC を中心とした郡レベルでの BDS 実施体制にも特段の変化は想定されない。もっとも、政策及び制度的な諸要素を活用するためには、大きな投入で全国的に 8 年間にわたり実施予定の REP 第 3 期との連携の維持に十分な配慮が必要である。

(2) 組織的側面

「戦略モデル」は、NBSSI の本来業務として既存のアウトリーチ体制を有効活用するものであり、追加的な投入は最小限に抑えるものである。また、部分的にでも活用可能なようにモジュール化する計画となっている。したがって、「戦略モデル」は、組織的に維持されるものと期待される。もっとも、「戦略モデル」を主流化していくためには、NBSSI のみならず MOTI のコミットメントが必要であり、MOTI に対する政策的な働きかけに十分な配慮が必要である。

(3) 技術的側面

本プロジェクトでは既存の機関との連携及びローカル・リソースを活用した技術支援を想定しており、カイゼンも初歩的なレベルのものを想定している。したがって、技術的側面に関して特段の問題は想定されない。もっとも、他国の事例やカイゼンの実践を知りモチベーションを維持するために、本邦研修や第三国研修は重要である。

(4) 財政的持続性

MOTI 及び NBSSI は、「戦略モデル」を予算面も含め主流化していくとしているが、厳しい財政状況にあるガーナ政府予算にかんがみると大幅な予算確保は容易ではない。「戦略モデル」は大きな追加的投入を必要としない形で想定されているが、最低限の予算確保はプロジェクト当初から常に意識化していく必要がある。また、REP をはじめとするほかのイニシアティブとの連携による外部リソースの活用は、NBSSI としても従来から行っていることであり、予算的な制約があるなかでも活動を継続する工夫をネットワーク化等により更に強化していく必要がある。

4-2 結論

本調査による情報収集、分析及び協議内容を評価 5 項目の観点から総合的に判断した結果、本事業は、ガーナの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

第5章 団長所感

今般の調査においては、まず実施機関である NBSSI のオーナーシップと実施能力が案件設計の前提として問われたが、組織の No.2 にあたる NBSSI 本部の副長官代行が参画したクマシでの3日間終日協議、さらに長官も加わったアクラでの協議を通じ、予想以上に高いコミットメント、コンセプトの的確な理解、それを受けた建設的・現実的な対応、既存の機能を活用した実施能力等を確認でき、JICA ガーナ事務所の関係機関との良好な関係構築の成果もあり、十分に内容を詰めた議論をすることができた。本調査の特に重要なポイントは、次の5点に集約されよう。

(1) 当プロジェクトの先方での位置づけ

アシャンティ州で戦略モデル (Strategic Model) を構築し、終了後にガーナ側が全国展開するという点は十分に理解された。当プロジェクトの中身はまさに NBSSI の本来業務であり、一時の追加的業務ではなくこれを戦略モデルという形で主流化・本来事業化 (Mainstreaming) させていくことが自分たちの役目と NBSSI 自ら言い切った。この点はオーナーシップの観点から望ましい。また、最低限の本来事業にしか回せない MOTI の予算確保の点からも重要である。モデルを他州に展開しやすいようモジュール化することに積極的に反応した点もプロジェクト後の継続性を十分に念頭に置いていると判断される。

(2) 既存の枠組み・リソースの有効活用

予算の制約等はあるものの、NBSSI を拠点とした Regional レベルでの BAC のネットワーク、最低限の BAC 供給・斡旋能力は、比較的有效なレベルにあることが今回確認された。これを戦略モデルのモジュールという形で本協力において体系化することにより、既存の枠組みが生きてくる可能性は高い。さらに、REP のような大型かつ長期の既存の枠組みを活用して、BAC の人的・物的・資金的リソースをある程度確保し MOTI からの本来予算を補う体制ができていること、こうしたリソースを探し回る習性が身についていること等から、自立発展性についても期待される。

(3) カイゼンの位置づけ

エジプト・チュニジア・エチオピアと近年続いてきたカイゼンセンターへの支援というパターンとは異なる、新しい形の取り組みとして本件は注目されよう。BAC という既存のアウトリーチネットワークを生かす点、カイゼンを新たな引き出しとして増やすという付加的取り組みという点、MSE 向けに可能なカイゼン OJT プログラムを構築するという点が、本件におけるカイゼンの特徴であり、工夫を要する点であり、成功の暁には共有され得る点でもある。主要 C/P は、日本や JICA マレーシアでの第三国研修を通じカイゼンにある程度通じており、その視点からアシャンティの MSE でも通じ得るレベルのものを構築できる見通しは得られた。また、パイロット BAC・パイロット MSE の選定基準や、OJT の具体的内容 (1 サイクル当たり初期診断、集合研修、実地指導等 10 回の指導等) も詰めることができた。

(4) MOTI の位置づけ

過去累次にわたる当分野での協力の教訓から、政策官庁である MOTI の実施能力、当事者

意識のレベルにかんがみ、MOTIを主体とした（あるいはMOTIがかかわらないと動けない）プロジェクト構造とするのではなく、実施官庁での実地での実績を積み上げ、もって実践的な戦略モデルを提示してMOTIを動かすというステップを踏むほうが的確であるという判断から本案件の構想がスタートしており、今般の調査においてもこの判断を迷わす要素はなかった。他方で、MOTIに定期的に進捗を報告し、情報をシェアすることは重要であることに変わりはない。この点はNBSSIも非常に認識しており、定期的報告の機会を自ら設定したほか、MOTI大臣がJCCの議長となるようNBSSIが提案・調整した点は、（当国他案件で大臣レベルが議長になる例はほとんどない点からしても）特筆される。PSDS IIやISSPといった上位政策でMSE振興や生産性向上がハイライトされていることから、MOTIでも本件の最終裨益者数等には着目しており、MOTIが当案件を支援しつつ、政策に生かしていくことが望まれる。

（５）技プロか開調型技プロ

上述の（１）～（４）を勘案し、技プロか開調型技プロのどちらが適切なスキームであるかという点については、先方の十分な実施体制・オーナーシップが確認されたこと、能力強化に重点が置かれることとなったこと、戦略モデルの全国展開という次のステップを先方が実施する意欲が確認されたことなどから、技プロが適当であるとの判断に達した。

以上の点を踏まえ、本案件の実施及び詳細計画は妥当なものと思料するが、管轄省予算のタイムリーかつ十分な供出、成功事例の早期創出によるモチベーションの保持、適材適所の人材の確保など、ほかのプロジェクトでもみられるような課題は、当プロジェクトにおいても重要な課題であり、引き続き留意していくことが必要である。最後に、この案件が適切に実施されることにより、アシャンティ州でのBACの能力強化、MSEへの裨益、そして戦略モデルの構築が実現し、成功事例となることを期待するとともに、他国案件への参考にもなることを期待するところである。