

## **付 属 資 料**

**資料 1 ミニッツ**

**資料 2 要請書（和訳含む）**

**資料 3 C / P 配置表**

**資料 4 現地ワークショップレポート**

**資料 5 U N D P のプロジェクト内容**

**資料 6 U N D P と J I C A との合意文書（案）**

**資料 7 N O R L U の概要**

**資料 8 協同組合開発庁設置法**

**資料 9 質問表に対する回答**

**資料10 社会・ジェンダー調査報告書**



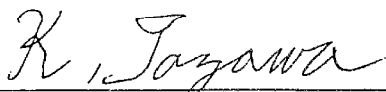
MINUTES OF UNDERSTANDINGS  
BETWEEN  
JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
THE PROJECT  
FOR IMPROVEMENT OF FARMERS' INCOME AND AREA DEVELOPMENT  
IN THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Kaoru TAZAWA visited the Republic of the Philippines from April 5 to April 17, 1999 for the purpose of confirming the proposed project entitled "Improvement of farmer's income, Alleviation of rural village women's social economic position and Regional economic development Project in depressed area through agricultural cooperation promotion " (hereinafter referred to as "the Project") as the one to be prioritized .

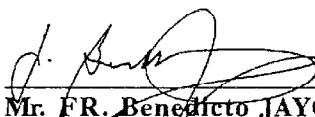
During its stay in the Republic of the Philippines, the team acknowledged a project proposal and had a series of discussions with the authorities concerned of the government of the Philippines on the Project from technical and administrative points of view necessary for sharing the understandings on the Project.

As a result of the discussions, the Team and the Philippines authorities concerned agreed to report to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Manila, April 16, 1999



**Mr. Kaoru TAZAWA**  
Team Leader,  
Japanese Preliminary Study Team,  
Japan International Cooperation Agency,  
Japan



**Mr. FR. Benedicto JAYOMA**  
Chairman, Oversight Committee on  
Agriculture,  
Cooperative Development Authority  
The Republic of the Philippines



**Hon. Raul M. MOLINTAS**  
Provincial Governor,  
Benguet Provincial Government  
Republic of the Philippines

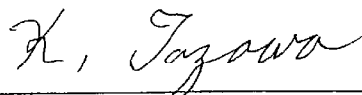
MINUTES OF UNDERSTANDINGS  
BETWEEN  
JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
THE PROJECT  
FOR IMPROVEMENT OF FARMERS' INCOME AND AREA DEVELOPMENT  
IN THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Kaoru TAZAWA visited the Republic of the Philippines from April 5 to April 17, 1999 for the purpose of confirming the proposed project entitled "Improvement of farmer's income, Alleviation of rural village women's social economic position and Regional economic development Project in depressed area through agricultural cooperation promotion " (hereinafter referred to as "the Project") as the one to be prioritized .

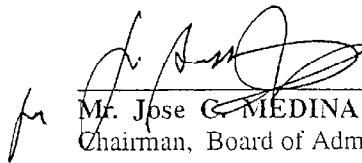
During its stay in the Republic of the Philippines, the team acknowledged a project proposal and had a series of discussions with the authorities concerned of the government of the Philippines on the Project from technical and administrative points of view necessary for sharing the understandings on the Project.

As a result of the discussions, the Team and the Philippines authorities concerned agreed to report to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

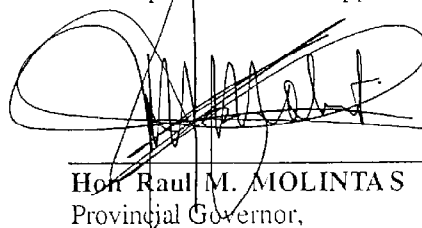
Manila, April 16, 1999



Mr. Kaoru TAZAWA  
Team Leader,  
Japanese Preliminary Study Team,  
Japan International Cooperation Agency,  
Japan



Mr. Jose G. MEDINA, JR.  
Chairman, Board of Administer,  
Cooperative Development Authority,  
The Republic of the Philippines



Hon. Raul M. MOLINTAS  
Provincial Governor,  
Benguet Provincial Government  
Republic of the Philippines



## ATTACHED DOCUMENT

### 1. DISPATCH OF THE PRELIMINARY STUDY TEAM

#### 1.1 Objectives

The purpose of the JICA mission in conducting a fact-finding study of the proposed project entitled *"Improvement of Farmers' Income, Alleviation of Rural Village Women's Social Economic Position and Regional Economic Development in Depressed Area Through Agricultural Cooperative Promotion"* are enumerated below:

- (1) To confirm the background, actual situations and existing problems which need improvement for cooperative development and area development;
- (2) To review and define the contents and methodology of each activity which are described in the project proposal; and
- (3) To clarify further, the various issues and concerns to be studied and discussed.

#### 1.2 Content and Method of the Study

The study basically aims at clarifying and verifying the Project's concept based on actual observations and analysis of the existing situations, problems and prospects in terms of activities for agricultural cooperatives and regional development, including cooperative management, farm management guidance, production and post harvest technology, improvement of living condition, strengthening of rural institutions and so forth.

The study was conducted both through discussions with the concerned officials of the Government of the Republic of the Philippines and through field visits.

#### 1.3 Members of the Team

See the list of the Team Members (Annex 1)

#### 1.4 Schedule

The team stayed in the Republic of the Philippines from April 5<sup>th</sup> to April 17<sup>th</sup>, 1999. The detailed schedule of the Team's activities are shown in Annex 2.



H. Ezawa

## 2. REVIEW OF THE CDA PROPOSED PROJECT

### (1) General Objective:

The project addresses the twin task of improving productivity and profitability in agricultural production and development of agriculture in the Philippines through the promotion of agricultural cooperatives' business activities especially marketing of farm products in order to increase farmers' income, improve women's socio-economic position and develop the rural economy in depressed areas.

### (2) Specific Objectives:

Specifically, at the end of the activity the following will be achieved:

- a. Strengthen the cooperatives in the aspects of human resource development, organization management and development of business activities, especially marketing of agricultural products.
- b. Provide processing equipment and machinery to reinforce the marketing business of model cooperatives.
- c. Train at least twenty-five (25) participants on the concept of the Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) in Japan (Annex 3).
- d. Pilot test the concept of ACIMS utilizing farm guidance system developed by JICA as a strategy for the improvement of agriculture nationwide.

### (3) Content

To achieve the aforementioned objectives the following will be undertaken:

- a. Selection of the pilot cooperatives

The Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) based on Japan's NOKYO Integrated management will be implemented especially on the aspect of strengthening the marketing business that is suited to the local condition in order to develop an acceptable model. In doing so, it is necessary to strengthen the various business activities of the cooperatives specially purchasing, marketing, credit and mutual insurance business based on farm guidance and better living activity. These undertakings are expected to increase the village farmer's income through the promotion of small-scale industries utilizing farm produce and the improvement of women's condition. The following were used as criteria for selection of pilot cooperatives:



K. Toyama

1. existence of business activities
  2. extent of management capability
  3. expansion of membership
  4. viability of cooperative projects
  5. participation of women
  6. schemes for continuous saving and capital build-up
  7. extent of service to members
- b. Transfer of technology to CDA staff who are designated to supervise the cooperative under this project including associate counterparts from the pilot cooperatives, NGO's, other government agencies, unions and federations engaged in cooperative related activities. Training modules and corresponding training materials will be developed simultaneously in order to popularize and promote the technology and techniques related to advantages and methodologies involved in the establishment of agricultural cooperative integrated management system based on the farm guidance, business and better living activity.
  - c. Implementation of pilot test for primary cooperative
  - d. Achieve nationwide acceptability of the Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) as a cooperative promotion strategy based on the results and lessons from the pilot cooperatives.

### 3. CONTENT OF DISCUSSION

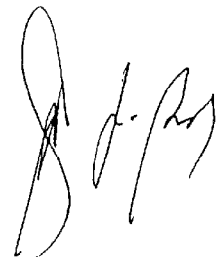
In the course of discussions, it has been agreed to modify the basic concept of the original project proposal and to put more emphasis on the enhancement of the aspect of area development through strengthening agricultural cooperative, for example, economic business activity, better living activity, farm guidance and necessary coordination among related organizations mentioned below. The framework that follows maybe subject to change through the coming discussions and studies.

### 4. TENTATIVE PROJECT FRAMEWORK

#### 4.1 Name of the Project

*The Project for the Improvement of Farmers' Income and Area Development Project in the Republic of the Philippines*

NOTE : The CDA strongly recommends to insert the term "*Through Strengthening of Agricultural Cooperatives*"



K. Izawa

## 4.2 Philippine Organization Involved in the Project

1. Responsible and Implementing Organization
  - Office of the President, Cooperative Development Authority (CDA)
2. Related Organizations
  - a. Local Government Units (LGUs) in Benguet Province including PAOs and MAOs
  - b. Other Government Organizations including DA-ATI, State Universities and Government Hospitals, etc.
  - c. NGO's & PO's including CUP, NORLU, PFWC, Coop Bank, etc.

## 4.3 Administration and Coordination of the Project

*CDA Head Office in Manila*

## 4.4 Project Sites

1. Cordillera Administrative Region Extension Office in Baguio City
2. Pilot Agricultural Cooperatives in the Province of Benguet

Pilot Agricultural Cooperatives are selected by the following criteria:

### *2.1 Geographical location*

- one cooperative in the central area
- one cooperative in remote area
- one cooperative located between central and remote area

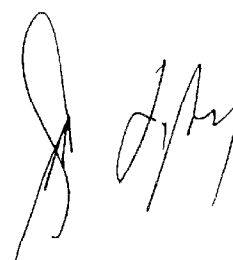
### *2.2 Potential for development*

### *2.3 Efficient management and capable staff*

### *2.4 Involvement of women in management and cooperative activities*

## 4.5 Term of Cooperation

Five (5) years



*H. Tazawa*

#### 4.6 Master Plan

**(1) Overall Goal**

Improvement of farmers' income and area development will be achieved through the strengthening of agricultural cooperatives activities in Benguet Province.

**(2) Objective of the Project**

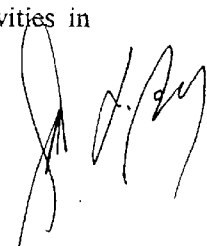
The system for the improvement of living condition and farmers' income in the rural village including women will be established through the development and introduction of integrated and participatory activities in the model agricultural cooperatives and their surrounding areas.

**(3) Output of the project**

- a. A model program for area development utilizing local resources and strengthening agricultural cooperatives' activities will be formulated and introduced through the review of the current condition of agriculture and existing agricultural cooperatives' activities.
- b. Farm management will be introduced and developed through the establishment of effective farm guidance system.
- c. Better living activity will be developed through organizing women and young farmers group in the rural area.
- d. Promotion of agricultural cooperatives' activities focussing on area development including health care and better living activity will be effectively and efficiently carried out through coordinating with concerned organizations and CDA as the lead agency.

**(4) Activities of the Project**

- a.1 Survey and data collection on local resources and their utilization for area development and agricultural cooperatives' activities will be conducted through participatory method.
- a.2 An area development plan and agricultural cooperative activities/plan will be formulated and carried out with the participation of the members of agricultural cooperatives.
- a.3 Measures for improvement on organization, management and activities in agricultural cooperatives will be identified and implemented.



*X. Zozuma*

- a.4 Basic foundation of cooperative management will be enhanced through the development and introduction of methodologies of agricultural cooperative management suited for local areas.
- b.1 Farm guidance system will be established in cooperation with the provincial and municipal agricultural offices and the agricultural state universities.
- b.2 The system of formulation, implementation and evaluation of farm plan will be established.
- b.3 Production and marketing activities will be promoted through organizing of "bukai" or "commodity groups".
- c.1 Participation of women and youth in the rural areas will be promoted and the groups will be organized.
- c.2 Small scale cottage industries utilizing local resources will be introduced and developed.
- c.3 Better living activity will be introduced and developed.
- d.1 An "Agricultural Cooperative and Area Development Promotion Committee" at the provincial level will be established.
- d.2 Measures for strengthening of the cluster of cooperatives will be examined and implemented.
- d.3 Coordination among concerned organizations mentioned in Annex 3 will be undertaken in order to promote area development activities.

#### **4.7 Input from Japanese Side**

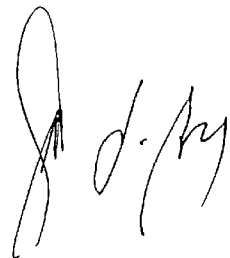
##### **(1) Dispatch of Experts**

Both long-term and short term experts will be dispatched for the implementation of the project.

##### **(2) Provision of Equipment and Machinery**

The following will be provided for project activities:

- a. Equipment necessary for the activities of the project
- b. Others necessary for technical cooperation activities



*K. Jazawa*

**(3) Acceptance of the Philippine Counterpart Personnel for Training in Japan**

Each year, personnel connected to the project will be trained in Japan

*NOTE : Japanese side will accept and include personnel connected with the project, for example: organizations mentioned in Annex 3, in the Counterpart Personnel.*

**4.8 Input from the Philippine Side**

**(1) Counterpart Personnel**

The Philippine side will assign qualified personnel in the required fields of specialization on a full-time basis as counterparts for the Project.

**(2) Operation and Administrative Cost**

- a. Land, buildings, offices and facilities necessary for the implementation of the Project
- b. Maintenance and operating expenses necessary for the implementation of the Project

**(3) Coordination and Harmonization of Related Institutions**

The Philippines side will be responsible for obtaining the consent of the above mentioned related organizations and for coordinating their participation in implementing the project.

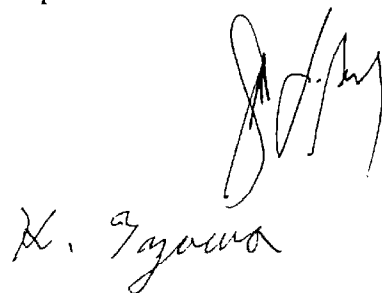
**4.9 Joint Coordinating Committee and Project Organizational Framework**

A Joint Coordinating Committee will be organized for smooth implementation of the Project that would be composed of representatives of the agencies concerned and Japanese Experts. In addition, the participation of other organizations are shown in Annex 4 entitled "*Project Organizational Framework*".

**5. SUGGESTIONS AND COMMENTS MADE BY THE TEAM**

**(1) Needs for Clarification and Verification of Detailed Project Activities**

Both sides agreed that further clarification and verification of detailed project activities and its framework would be needed immediately. After receiving advice from the Japanese side, the CDA shall take the lead in undertaking this survey and in coordinating with all the partner institutions and



H. Yagawa

agencies and in drafting the report. The report, however, shall be finalized in consultation with representatives from the Japanese side.

(2) **Policies for the Management and Maintenance of Donated Equipment and Machinery**

The CDA will be responsible in ensuring that the equipment and machinery are properly maintained and managed in order that the project can be implemented efficiently and effectively. It shall also be responsible for developing a system for leasing these equipment and machinery to pilot agricultural cooperatives and related organizations.

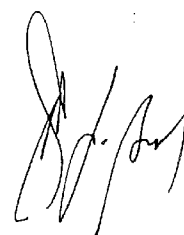
A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. J. M.' or similar, written in a cursive style.

*K. Igawa*



Annex.1 List of the Team Members

Name (Terms of reference)	Position
(1) Mr. Kaoru TAZAWA (Leader)	Deputy Director, Agricultural Cooperative Division, Economic Affairs Bureau, Ministry of Agriculture, Forestry, and Fisheries ( M.A.F.F)
(2) Mr. Isamu AKIYAMA (Agricultural Cooperative Politics)	Inspector, Inspection Division, Cooperatives Inspection Department, M.A.F.F
(3) Mr. Hiromasa NASU (Farming Management)	JICA Expert
(4) Mr.Masahiro MATSUDA (Agricultural Cooperative Management )	Chief, International Cooperation Office, Central Union of Agricultural Cooperatives
(5) Ms. Mutsumi ONISHI (Gender / Area Development)	JICA Expert
(6) Mr. Motoharu WAKABAYASHI (Technical Cooperation)	Staff, Agricultural Technical Cooperation Division, Agricultural Development Department, JICA



K. Tazawa


Annex 2 - Schedule of Activities

Preliminary Study Team on Japanese Technical Cooperation for the Project for the Improvement of Farmer's Income and of Regional Development in the Republic of the Philippines

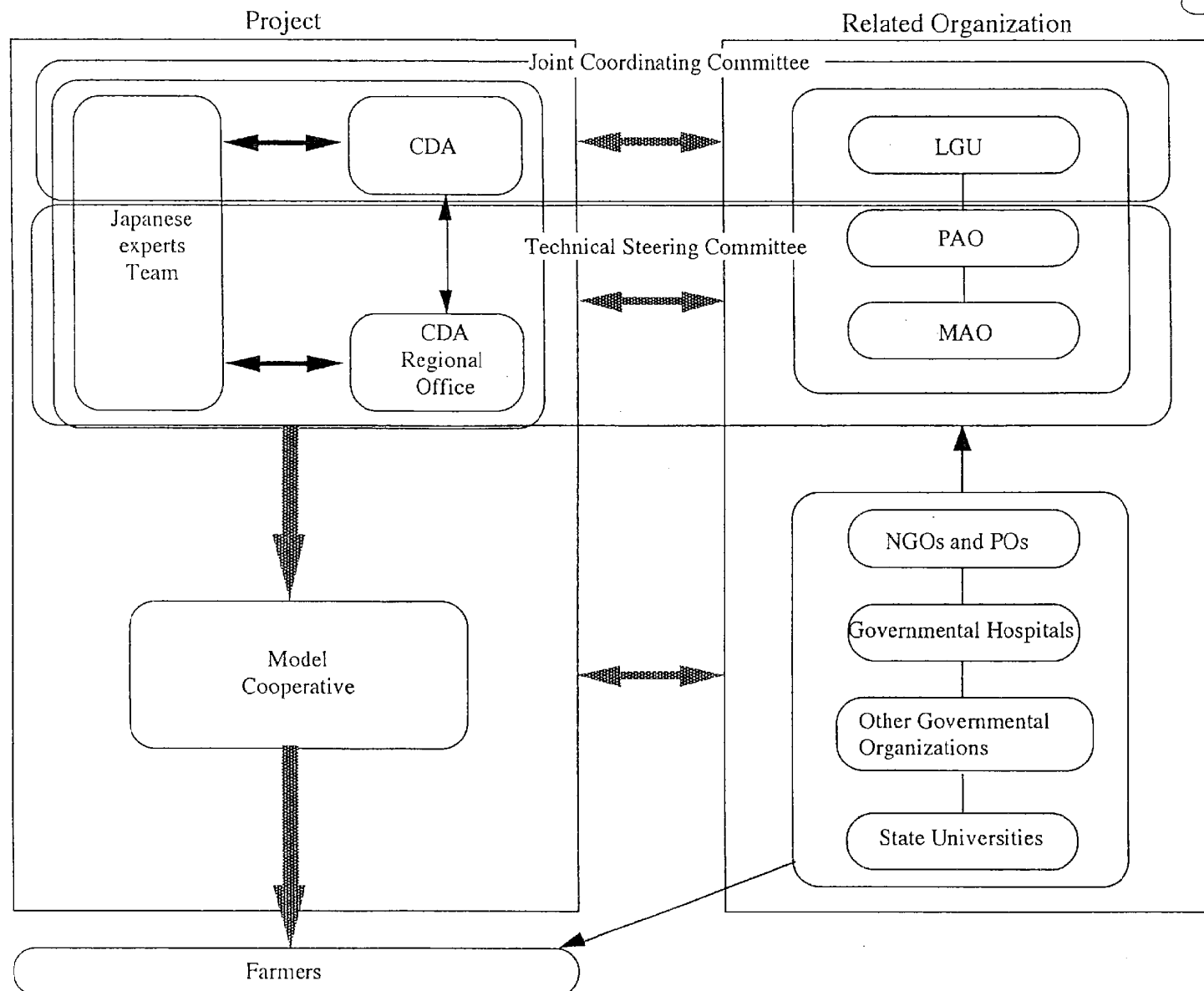
DATE	DAY	TIME	ACTIVITIES	VENUE
5-Apr	Mon	13:25 16:00	Arrival in Manila via JL-741 Courtesy call to <b>Mr. Hideo Ono</b> , Resident Representative, JICA	JICA Philippine Office
6-Apr	Tues	9:00 10:30 13:00 14:30	Courtesy call to <b>Mr. Toru Okuda</b> , First Secretary, EOJ Courtesy call to the <b>Mr. Cesar Liporada</b> , Program Manager, UNDP Courtesy call to <b>Ms. Josefina U. Esguerra</b> , Director, PIS-NEDA Discussion with the CDA staff concerned	Embassy of Japan (EOJ) UNDP Office PIS-NEDA CDA Office
7-Apr	Wed	AM PM	Leave Manila for Baguio City via Asian Spirits AS-760 (09:30 ~ 10:30) Courtesy call to CDA Regional Office	check-in: Villa Josedinno Hotel CDA Region Office
8-Apr	Thurs	9:00    14:00	Courtesy call and meeting with <b>Hon. Raul M. Molintas</b> , Provincial Governor, Province of La Trinidad, Benguet <b>Hon. Domingo B. Bay-yan</b> , Municipal Mayor, Buguias, Benguet <b>Hon. Rogelio P. Leon</b> , Municipal Mayor, Kapangan, Benguet <b>Hon. Nestor B. Fongwan</b> , Municipal Mayor, La Trinidad, Benguet Courtesy call and meeting with <b>Mr. Rafael C. Gayaso</b> , Executive Director, Northern Luzon Cooperative Development Center, Inc. (NORLU) - (a UNDP Project)	Provincial Governor's Office    NORLU
9-Apr	Fri	AM PM	Visit the Agricultural Cooperative ( La Trinidad, Benguet ) Visit the Benguet State University (BSU) and Benguet General Hospital	
10-Apr	Sat		Visit the Agricultural Cooperative ( Bugias, Benguet )	
11-Apr	Sun		HOLIDAY	
12-Apr	Mon		Visit the Agricultural Cooperatives ( Kapangan, Benguet ) Visit the Cooperative Bank	
13-Apr	Tues		Leave Baguio City for Manila via Mini-Van	
14-Apr	Wed		Discussion with the CDA staff concerned and continuation of the discussion about the Minutes of the Meeting (M/M)	CDA Office
15-Apr	Thurs		Continuation of the meeting among the members of the team	
16-Apr	Fri	9:00 11:00 14:00 16:30	Signing of the Minutes of the Meeting (M/M) Report to UNDP Report to <b>Mr. Toru Okuda</b> , First Secretary, EOJ Report to JICA Philippine Office	CDA Office UNDP Office Embassy of Japan JICA Philippine Office
17-Apr	Sat	14:45	Leave Manila for Tokyo via JL-742	

### Annex.3 Cooperation Activities of Concerned Organizations

Concerned Organizations	Cooperation Activities
Local Government Units (LGUs) a. Provincial Council and Municipal Council b. Provincial Agricultural Office (PAO) c. Municipal Agricultural Office (MAO) d. Others	In order to promote area development. 1. Setting up an "Agricultural Cooperative and Area Development Promotion Committee" 2. Assistance in the promotion of farm guidance by extension workers 3. Promotion of the Cluster of cooperatives
Other Governmental Organizations a. DA-ATI b. State Universities c. Governmental Hospitals d. Others	1. Training needs analysis for the development of training program 2. Providing method of agricultural cooperative management 3. Medical and health care 4. Small scale cottage industries
NGOs a. CUP b. NORLU c. PWFC d. Coop Bank e. Others	1. Local resource utilization 2. Support better living activity 3. Support small scale cottage industries 4. Necessary training

  
K. Jayawa

# Annex.4 Project Organizational Framework



*[Handwritten signature]*

*H. Tagawa*

Request to the government of Japan  
for the technical cooperation in the improvement of farmers' income,  
alleviation of rural village women's social economic position and  
regional economic development in depressed area through the  
strengthening agricultural cooperative (human resource development,  
organization, management and business reinforcement, especially  
marketing).

1. PROJECT TITLE

IMPROVEMENT OF FARMERS INCOME,  
ALLEVIATION OF RURAL VILLAGE WOMEN'S  
SOCIAL ECONOMIC POSITION AND  
REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT  
PROJECT IN DEPRESSED AREA THROUGH  
AGRICULTURAL COOPERATIVE PROMOTION  
(HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT,  
ORGANIZATION MANAGEMENT AND  
REINFORCEMENT OF BUSINESS ACTIVITIES,  
ESPECIALLY MARKETING).

2. IMPLEMENTING ORGANIZATION

2-1. NAME

OFFICE OF THE PRESIDENT  
COOPERATIVE DEVELOPMENT AUTHORITY  
(CDA)

2-2. PROJECT SITE

- (1) BENGUET FARMERS MULTIPURPOSE  
COOPERATIVE  
: LA TRINIDAD VALLEY, BENQUET  
PROVINCE
- (2) CDA CENTRAL OFFICE  
: QUEZON AVENUE, QUEZON CITY

## 2-3. RELATED GOVERNMENT ORGANIZATION

- (1) DEPARTMENT OF AGRICULTURE (DA)
- (2) AGRICULTURAL TRAINING INSTITUTE (ATI)
- (3) LOCAL GOVERNMENT UNITS (LGUs)
- (4) STATE UNIVERSITIES

## 2-4. OUTLINE OF THE IMPLEMENTING ORGANIZATION

Mandate = CDA was created by virtue of Republic Act 6939, to promote the viability and growth of cooperatives as instrument of equity, social justice and economic development in fulfilment of the mandate in Section 15, Article 12 of the 1987 Philippine Constitution.

Vision = a cooperative society where there is equity, social justice and sustainable cooperative development.

Mission = foster and promote the growth and viability of cooperatives among people of limited means for harnessing people power, assuring their self-reliance and nurturing their economic well-being towards the establishment of just and equitable society.

## 2-5. ORGANIZATIONAL SET-UP

(Annexes 1-A and 1-B)

## 2-6. OUTLINE OF ACTIVITIES:

- (1) Promotion, organization and registration of cooperatives and its unions and federations.
- (2) Development and training activities:
  - development and strengthening of operating cooperatives;
  - organization and management (human resource development); and
  - strengthening cooperative business operations

particularly production, processing, marketing, financing (savings and capital build-up) and service delivery mechanism.

- (3) Regulation of cooperatives, monitoring and evaluation.
- (4) Public information through tri-media, documentation and publication of success stories.
- (5) Mediation and adjudication for cooperative's organizational and operational conflict.

#### 2-7. ANNUAL BUDGET (Million Peso)

(1) Programs	
a) General administration and support	26
b) Support to operations	15
c) Operations	135
(2) Projects	
Locally Funded Projects	190
Total Annual Budget	370

#### 2-8. INSTITUTIONAL LINKAGES

CDA initiated the organization of the following:

- (1) Philippine Research Council for cooperative development
  - conduct researches and case studies for the development of cooperative
- (2) National Coordinating Council for Cooperative Development
  - composed of all national government agencies to promote and develop cooperatives nationwide.

Memorandum of Agreement with:

- (1) Department of Education, Culture and Sports (DECS)
  - to integrate cooperative in the school curriculum.

- (2) Department of Agrarian Reform (DAR)
  - to promote cooperatives among agrarian reform beneficiaries.
- (3) Land Bank of the Philippine (LBP)
  - to provide financing for farmers through cooperative.
- (4) Local Government Academy (LGA)
  - to train local government units' cooperative officers and staff.
- (5) Department of Agriculture (DA)
  - to transfer agricultural technology to farmers cooperative.
- (6) Philippine Institute of Certified Public Accountants (PICPA)
  - to provide professional accounting services for cooperatives.

### 3. PROJECT PROPOSAL

#### 3-1. BACK GROUND INFORMATION

##### 3-1-1. Current state of the agricultural sector and their problems

The role of agriculture in the Philippine economy is extremely important. Around ten (10) million hectares or 40% of the country's total land is devoted to agricultural production. At least 70% of the total population depends on it as the main source of livelihood. The agricultural sector accounts for 43% of the country's total work force. In the rural farming regions, 83% of the working population are engaged in agricultural production. Moreover, one-third (1/3) of the country's total export comes from agriculture, forestry and fishery products, sharing 21% of the national gross domestic product. More than these, the sector provides food for the fast growing Philippine population as well as raw materials for various industries (Annex 4).

However, despite the economic importance of agriculture in the country's well-being, majority of the agricultural workers and producers are characteristically poor and living below the poverty line. Income disparities between the agricultural and non-agricultural sectors are continually expanding. The same is true among those employed in the urban centers in comparison with



the rural areas. Hence, there is a continuous flow of laborers in the urban areas seeking higher income level from employment in factories and corporations.

The continuing marginalization of rural workers and the survival status of farmers brought about by unprofitable farming operations and unfavourable marketing system of their produce are the inter-locking reasons that drives them away from the farm which endangers food security in the process. It is also the reason behind the over population in the cities and urban centers that spouses various social, economic and serious environmental problems.

The current situation is recognized as an obstruction to the growth of the economy. Unfairness in income distribution and sharing of wealth are the main evil behind the persistence of poverty in the Philippines.

### 3-1-2 The National Development Plan

The Philippine government has strongly recognized the necessity to correct the widening gap between the rich and the poor, the fundamental cause of poverty and social inequality. To remedy the situation the government hoisted the implementation of the Comprehensive Agrarian Reform Program (CARP) based on the law which was passed in June 1988. As of December 31, 1996, it has achieved 56% of its target. A total of 2.55M hectares has been distributed 729,068 hectares of which are government-owned lands, 685,872 hectares settlements and landed estates and 1,138,263 hectares private agricultural lands involving 1.89 M farmer-beneficiaries. As a twin program to address the socio-economic needs of the agri-based sector, the government is actively pursuing the promotion of cooperatives in order to achieve the goal of economic stability.

Cognizant of the serious problems besetting the country's economy, the Philippine Medium Term Plan covering the period 1992-1998 explicitly directed its thrusts towards: (a) alleviation of poverty; (b) correction of prevailing inequality; (c) expansion of productive employment; and (d) continuing economic growth. The plan envisioned growth in gross national product (GNP) of US

1000 or more an average 10% economic growth rate, reduction of poverty incidence from 39.2% to 33%, 40% growth in gross domestic product, rise in investment and achievement of production to the international level. Sound economic policies enable the country to achieve the target by the end of the year 1995 thereby earning the honour of the "Emerging Economic Tiger in Asia" for the Philippines.

As the country's vision is anchored on human development and poverty alleviation, the current administration laid out the social reform agenda as the blueprint of development which is anchored on people empowerment, global competitiveness and sustainable development as the key strategies towards satisfying the minimum basic needs of every Filipino. Specifically the five point agenda under the plan are as follows:

- a. Human Development - To enable the greater majority to meet minimum basic needs, raise incomes above poverty threshold, access to basic services and harness the productive capacity of the country's human resources for international competitiveness.
- b. Macro Economy and Development Financing - To provide sustained and broad based growth of output and employment opportunities, mobilize resources for investment, stabilize prices and achieve sound balance payment position.
- c. Sustainable Agri-Industrial Development - To promote industrial restructuring for world wide competitiveness and expanded production of goods and services for domestic and export market; stronger production and ecologically sound links between agriculture and industry; and increasing income and access to resources among small entrepreneurs, farmers, fishermen and workers. It is therefore important to develop agriculture as the sum total of production, processing, marketing and coupled by appropriate financing.
- d. Infrastructure Development - To provide support facilities for the productive sector as well as the primary needs of the population such as irrigation, farm to market roads, potable water, health, transportation, power and communication facilities as catalyst for development.

- e. Development Administration - To articulate the role of government in pursuing development, improve collaborative process and responsive participation of the citizenry and the private sector as well as establish a peaceful, stable and just environment conducive to national development.

Concomitantly, the Philippine government recognizes the important role the cooperative play in the overall development as exemplified by Section 15 Article 12 of the 1987 Philippine Constitution leading to the ratification of the twin legislation RA 6938 otherwise known as the Cooperative Code of the Philippines and RA 6939 creating the Cooperative Development Authority (CDA) to regulate and develop cooperatives nationwide. As of March 31, 1997, 42,152 cooperatives were registered all over the country 22,990(55%) of which are agri-based multi-purpose cooperatives.

### 3-1-3. Current State and Problems of Agri- based Cooperatives

The Philippine government is vigorously pursuing the organization and development of agri-based cooperatives as the basic impartial means to stimulate and support rural development, encouraging self-reliance, higher productivity and profitability and more importantly obtain a more equitable distribution of income and wealth.

As of March 31, 1997, 55% (22,990) of the total registered cooperative all over the country are agri-based and mostly found in the rural area. Based on the study conducted by JICA in 1992 pursuant to the request of the Philippine government from the Japanese government for assistance in the strengthening of agri-based cooperatives the following weaknesses are very evident:

- a. size of cooperative membership is extremely small, with very few employees and guidance to members are relatively inadequate;
- b. federations of agri-based cooperatives were organized at the municipal, provincial and national level, however the volume of business is small, links with primary cooperatives is weak and usage is low;

- c. volume of business of primary cooperative is very minimal;
- d. primary cooperatives and the federations lack basic infrastructure facilities such as warehouses, processing facilities, post-harvest facilities, etc. to support business operations;
- e. officials and staffs lack the basic abilities and skills on leadership and management;
- f. very low generation of savings and share capital among agri-based cooperatives for investment in agri-business; and
- g. dependency of cooperatives from outside financing to support operation.

The same study proved that the reinforcement of business activities of the cooperatives, human and organization resource development are extremely important. The strengthening of agri-based cooperative through the effective and aggressive participation of members in promoting self-help, mutual help and mobilization of local resources are very necessary to improve farmer's economic condition.

Since, the role of agriculture in the Philippine economy is extremely important to achieve national stability the promotion of cooperative is indispensable to the country's growth and development. JICA proposed schemes to improve organization and business management and to share the experiences of Japanese farmers as a model wherein farm guidance and better living activities are institutionalized as a mode of development.

It is hoped that with the assistance of JICA in the development of business activities and improving human resource capabilities of cooperative will bring about increased income and better living for farmers, a basic condition to achieve stable development of the national economy. As a pre-condition, the farmers' needs from production to life support system must be satisfied first before the aims of national development can be achieved.

The main target, therefore, is to improve the productivity and profitability of cooperatives and to aim at the best use of resources in consonance with Medium Term Cooperative Development Plan of the Philippines through the following:

- a. Cooperative to initiate agro-industrial enterprises.
- b. Organize and promote the cooperative among agrarian reform beneficiaries.
- c. encourage cooperative to establish home-based industries for export.

#### 3-1-4. Justification of the Project

Life of the farmer, many of them living below the poverty line, should be alleviated to correct the income discrepancies between the agricultural and non-agricultural sectors, between the urban and rural workers. Therefore, it is necessary to achieve improvement in the income from agriculture as well as increase employment opportunities.

In consideration of the consumption pattern for crop and livestock products as well as the increasing demand of the fast growing population, the potentials to increase the income in the agricultural sector is great. It is, therefore, necessary for farmers to engage in a guided shift from the single crop/livestock management style to the diversified farming system. Moreover, there is an excellent possibility to improve family income as well as generate employment opportunities among the poorer section in the rural areas in the establishment of home-based industries, food processing industries and handicraft industries using locally available materials. The availability of employment opportunities in the rural areas will considerably reduce migration in the cities and urban centres, leaving their families behind, in search of opportunities to earn in order to augment income from agricultural production. It would, therefore, decongest the overpopulated metropolitan areas while increasing the farmer's income.

More importantly, the women at the village level will be given the chance to improve her living condition and be recognized as equal partners in the development process. Encouraging women's participation in development projects like small-scale cottage industries, improvement of family nutrition, farm family

budgeting and other opportunities for women will surely lead to the improvement of entire farmer's income and at the same time, the women's skills and management ability will be improved simultaneously.

The core organization which can achieve efficient execution of these projects and small-scale farm industries does not exclude the agri-based cooperatives which are organized centrally for farmers. In other words, the development and reinforcement of these cooperatives will not only benefit the small farmers but the entire rural community as well, by means of improving the total household income and the creation of employment opportunities.

Benefits from the cooperatives are numerous. Under its initiatives, there are opportunities to increase agricultural production, reduce farming cost through bulk purchase of inputs, increase income through centralized processing and marketing of produce, established rural-based industries, stimulate women's active participation specially in the management of home-based industries, undertake joint dairy farming and many others.

Likewise, reinforcement of the cooperatives business activities such as maintenance of facilities and equipment for production, post-harvest handling and marketing are indispensable and an urgent necessity for cooperatives to oppose the severe competition from big merchants, traders and brokers. This will also ensure increased availability of food products by reducing post harvest losses which account for 15% - 40% of product losses and, also income reduction according to the survey by Department of Agriculture.

The preservation of the environment is extremely important for the sustainable development of agriculture. Reduction of forested areas and denudation of mountains through indiscriminate expansion of agricultural lands and irresponsible logging practices have caused the serious depletion of the Philippine soil resources caused by floods and the accompanying siltation and erosion of crop land. Aside from the heavy losses it brings, the income of farmers are likewise considerably reduced.

These problems cannot be solved without the participation and support of the entire inhabitants of the region. The cooperative

at the grass-root level can play significant roles as the core organization in solving these problems and must therefore be reinforced to reaffirm its part in rural development. It is, therefore, extremely important to promote the strengthening of the cooperatives as the core organization in the rural areas.

According to "Development Cooperation in the 1990s" announced by OECD's Development Assistance Committee (OECD-DAC), the following policies for the decade have been unveiled along with environmental conservation and elimination of narcotic drugs:

- (1) Higher priority is needed for making available, on the widest possible scale, sustainable and effective education and training, credit and advice for small farmers and entrepreneurs including women.
- (2) Improved food security and adequate nutrition through broad-based agricultural and rural development, creating increased production and incomes, remain an elementary cooperation objective.
- (3) More active participation of women in the process of development at all levels is an essential element of sustainable, participatory development.
- (4) Stimulating the productive energies of people, encouraging broader participation of all the people in the productive process and a more equitable sharing of their benefits, must become more central elements in development strategies and development cooperation. Associating end-users through appropriate organization with the design and implementation of aid-financed projects, and promoting cooperative and similar association can contribute to more participatory development.

It is the function of the cooperatives to execute improvement of the farmers' income and rural economic development projects through the strengthening of agri-based cooperatives in the field of human resource development, organization development, management and reinforcement of business activities which is not only extremely important for the improvement of living conditions

and the farm village development for the Philippine farmers, it is also in total consonance with the policy for development cooperation the 1990's.

### 3-2. OBJECTIVE OF THE PROJECT.

#### 3-2-1. General Objective:

The project addresses the twin task of improving productivity and profitability in agricultural production and development rural agriculture in the Philippines through the promotion of agricultural cooperatives' business activities especially marketing of farm products in order to increase farmers' income, improve women's socio-economic position and develop the rural economy in depressed area.

#### 3-2-2. Specific Objectives:

Specifically, at the end of the activity the following will be achieved:

- a. Strengthen the cooperatives in the aspects of human resource development, organization management and development of business activities, especially marketing of agricultural products.
- b. Provide processing equipment and machinery to reinforce the marketing business of model cooperative.
- c. Train at least twenty-five (25) CDA staff on the concept of the Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) in Japan(Annex 3).
- d. Pilot test the concept of ACIMS utilizing farm guidance system developed by JICA as a strategy for the improvement of agriculture nationwide.



### 3-3. PROJECT CONTENT AND ACTIVITIES

#### 3-3-1. CONTENT

To achieve the aforementioned objectives the following will be undertaken:

- a. Selection of the pilot cooperative. (Annexes 5 and 6).

The Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) based on Japan's Nokyo Integrated management will be implemented especially on the aspect of strengthening the marketing business that is suited to the local condition in order to develop an acceptable model. In doing so, it is necessary to strengthen the various business activities of the cooperative specially purchasing, marketing, credit and mutual insurance business based on farm guidance and better living activities. These undertakings are expected to increase the village farmer's income through the promotion of small-scale industries utilizing farm produce and the improvement of women's condition at level. The following were used as criteria for selection of pilot cooperatives:

1. existence of business activities
2. extent of management capability
3. expansion of membership
4. viability of cooperative projects
5. participation of women
6. schemes for continuous savings and capital build-up
7. extent of service to members

- b. Transfer of technology to CDA staff who are designated to supervise the cooperative under this project including associate counterpart from the pilot cooperative and NGOs, other government agencies, unions and federations engaged in cooperative related activities. Training modules and the corresponding training materials will be developed simultaneously in order to popularize and promote the technology and techniques related to advantages and methodologies involved in the establishment of agricultural cooperative integrated management system based on the farm guidance business and the better living activities.

- c. Implementation of pilot test for primary cooperative.

d. Achieve nationwide acceptability of the Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) as a cooperative promotion strategy based on the results and lessons from the pilot cooperatives.

### 3-3-2. ACTIVITIES

Cooperatives in the Philippines are implementing business (services) like credit assistance to members, purchasing, marketing, etc. However, the volume of businesses are considerably low and dependent on the availability of fund, mostly from outside sources. It is, therefore, a necessity to aim for further efficiency in operation and management through the reinforcement of marketing business activities, contribute to the improvement of farmers' income, enhance farm village women's socio-economic condition and development of rural agriculture. Towards this end, the Cooperative Development Authority (CDA) in consultation with JICA will adopt the Japan Nokyo Integrated System for agricultural cooperatives based on farm guidance business and better living activities, especially the reinforcement of marketing business be implemented in the pilot cooperatives and popularize nationwide. The activities of the project are as follows.

#### A. Technical Assistance to Pilot Cooperatives (Annex 2)

The cooperative which was selected as model will be assisted technically in the strengthening of the organization, management and its business, particularly the marketing of members produce. The results and lessons gained from the pilot cooperative will be used for the popularization of the Agricultural Cooperative Integrated Management System nationwide. The pilot assistance activities will be implemented through transfer of technology to the CDA staff, officers and staff of pilot cooperatives and the organization by which pilot cooperatives are affiliated (unions, federations, cooperating agencies, etc.) concerning the Agricultural Cooperative Integrated Management System of the cooperative business especially on the aspect of farm guidance, better living, credit, purchasing, marketing, processing, management, human resource development and education and training. Likewise in order to reinforce the marketing business as well as support farm management activities of member-farmers, storage and

transportation equipment will be prepared. Joint use of machinery and equipment among members will be promoted and managed by the cooperative. This pilot cooperative will be used as the show window of training in order to popularize the system nation wide.

### <Specific Aspects of Technical Assistance>

#### 1. Farm Guidance

The farm guidance provides the main activities to promote the economic condition of the farmer-member and the cooperative. Business activities and credit assistance, etc. can be advanced efficiently by the enforcement of the farm guidance function. Through farm guidance, improvement of farm management focus on production and marketing of farm products at the individual farmers level, can be achieved. Specifically, the cooperative will form a model group that will design/formulate the farm plan and will be guided with the technique on how to record farm activities and budget/expenses. Further, they will decide on the guidelines for working together and joint use of machinery such as a tractor, irrigation pumps, thresher by the model group as well as promote the activity in the region. Moreover, as the basic requirement of this cooperative activities is maintenance of individual members' farming ledger, methodologies are recommended and the model farming group is completed first before the involvement of other farmers.

The farm advisor should reside within the area of operation of cooperative in order to make up complete follow-up of activities. It becomes his main responsibility to promote the system of technological cooperation.

#### 2. Marketing and Purchasing

With the main crops and/or livestock production of the pilot cooperative as the primary consideration, the technique on how to strengthen the marketing and purchasing business particularly collection and marketing of farmers' produce and purchase of agricultural chemicals, fertilizer, farm machinery, etc. will be tested and institutionalized.

Specifically, it aims to systematize the marketing program of farm products based on the farm plan and the purchasing plan for agricultural supplies. It will therefore, encourage quality control of farm products and support market convergence ability by maintaining post-harvesting equipment where value added is raised for greater profitability in the marketing business.

### 3. Credit

This aspect is directed towards efficient management of funds generated from members contribution in savings and capital formation and support funds from government financing institutions. Farm guidance system will closely monitor and implement methods on savings promotion, expansion of members' share capital, loan recovery and the proper use of loan funds in relation with the farm plan.

### 4. Cooperative Entrepreneurship

Pilot cooperative will be trained and guided accordingly towards entrepreneurship through complete entrepreneurial skills development and application of technology in the establishment of home-based industries utilizing farm produce and other locally available raw materials.

### 5. Cooperative Management

Guidance will be provided on the methodology of expansion of membership and improvement of members' participation as the basic foundation of cooperative management. Moreover, techniques on management control specifically the monthly settlement of accounts and monthly financial statements, disbursements, etc. will be a major component of the cooperative management plan.

### 6. Education and Training

Persons related to the project will be trained rigorously on the basic elements of cooperative integrated management system as well as the techniques and approaches to establish the same. Towards this direction, education and training modules will be formulated and corresponding teaching/training materials suited to the local conditions will be developed.

B. Improvement of the Socio-Economic Condition of Women at the village level through Cooperative Entrepreneurship

In the pilot cooperative, small-scale home-based industries utilizing farm produce will be established. Village women will be encouraged to participate in its operation and management. The outcome and lessons generated from this activity will be documented and will be used as materials for education and training of other women. The model home-based industry will also be used as the venue for spot trainings.

C. Revolving Fund of the Pilot Cooperative

Securing the initial capital through member's savings mobilization and capital build-up to finance the activities for the pilot cooperative is indispensable in order to implement the activities to reinforced the cooperative business. This is, also, necessary to promote the activity among cooperative members and the women's group as well as establish self-reliance and autonomy of the cooperative.

### 3-4. EXPECTED BENEFICIARIES

Initial beneficiaries of the pilot cooperative are the 521 members and their families as follows:

: 521 vegetable farmers  
181males and 340 female

On a mid-term basis , the cooperative in the region will benefit through the adoption of farm guidance scheme for improving rural agriculture. Replication will be done using the pilot cooperative as venue for training and demonstration of the efficiency of the system.

Over a long term basis, as permanent CDA staff from every CDA Extension Offices are trained and knowledgeable on the farm guidance system, training modules and materials prepared, the system will be diffused to all agricultural cooperatives nationwide.

The farm guidance system will be institutionalized as a practical towards agricultural development.

### 3-5. EXPECTED JICA EXPERTS AND FIELDS OF ACTIVITIES

If the project is implemented, dispatch of experts in the following field and duration is requested:

Field of Experience	Member
Team Leader	1
Coordinator	1
Cooperative Management (financial affairs, management, insurance and credit)	1
Vegetable production and market distribution (farm guidance, marketing and purchasing)	1
Farm village better living (activities for living, small-scale processing of farm products and better living activities)	1
Total	300man/months

Based on the requirements of the proposed project, the experts are requested for dispatched in the Philippines for five (5) years or a total of 300man/months. Each expert is requested to develop training modules and training materials in their own area of expertise including the system for the transfer of technology.

A short-term expert may be requested as the need arises.

### 3-6. REQUESTED NUMBER OF COUNTERPART TRAINING AND FIELDS

#### 3-6-1. Counterpart

(1) The Cooperative Development Authority will assign staff from the Central Office and Area Extension Offices concerned as the Philippine Counterpart of JICA Experts.

#### A. Central Office

The following Central Office personnel will be assigned as counterparts and will become members of the Central Project Management Committee together with JICA Experts.

- 1) Project Director - Director II, IDD
- 2) Project Manager - Chief, CPDAD
- 3) Asst. Project. Manager - Supervising CDS, CPDAD

#### B. CDA Area Extension Offices

- 1) Site Managers for pilot project
  - a) Benguet - Director II, Cordillera Extension Office
- 2) Project Coordinators for pilot project
  - a) Benguet - Senior CDS for project development
- 3) Project Supervisors for pilot project
  - a) Benguet - CDS II assigned in the area

(2) The following persons are nominated as associate counterpart.

- 1) the Chairman, the General Manager, and Farmer Leaders of the model cooperative.
- 2) the Officers and the General Manager of Union/Federation of which the model cooperative affiliated.

All Administrative units and support services in the Central Office and the Area Extension Office will be directed to extend all necessary assistance to insure the effective implementation of the project.

#### 3-6-2. Counterpart Training

Philippine CDA counterparts will be trained in Japan to ensure successful implementation of the project.

They must be fully equipped with broad knowledge and actual experiences on the different aspects of Agricultural Cooperative Integrated Management System methods and procedure on the improvement of farmers' income, improvement of socio-economic condition of women, and development of rural agriculture. Specifically, to enable the counterparts to transfer technology to other cooperative, the following areas will be included in the training:

- (a) Principles and techniques of ACIMS
- (b) Crop Production and Marketing

- (c) Livestock Production and Marketing
- (d) Women in Development
- (e) Sustainable Agriculture
- (f) Marketing Management
- (g) Networking and Linkaging
- (h) Management of Cooperative Services
- (i) Other subjects related to the advancement of agricultural cooperative

After the first year of the implementation of pilot projects, the project will be assessed, weak and strong points will be identified and necessary adjustments suited to local conditions will be incorporated. The technology will be diffused to the other cooperatives in the province and the region until it will gain nationwide acceptance.

In this regards, the Senior CDS, of the fifteen(15) Area Extension Offices who are in-charge of the Project Development Section will trained on the ACIMS technology in Japan to facilitate the transfer technology and enhance the development nationwide.

The module and training materials on Farm Guidance System being developed by JICA expert in pursuance of the 1993 Master Plan Study for Strengthening the Agricultural Cooperatives of the Philippines will be adopted as the basic material for promotion nationwide.

### 3-7. REQUIRED EQUIPMENT

(Annexes 7-A and 7-B)

## 4. SITUATION OF PROJECT FACILITIES

### 4-1. Existing Building and Equipment

Office spaces for the Project will be provided by CDA Central Office within its premises at Quezon City, Metro Manila. Office spaces will be made available at the concerned CDA Area Extension Office at Davao and Cordillera Autonomous Region likewise at the offices of the respective pilot cooperatives unless to otherwise deemed necessary by the JICA experts. Likewise the Philippine Government will ensure the maximum security of the



Experts as well as the maintenance of their equipment and machinery. Free access to existing communication and other facilities will also be provided.

The existing building and equipment of the pilot cooperatives will be made available to the Experts for the storage/receipt and maintenance of equipment and machinery brought by the team.

#### 4-2: Counterpart Personnel and Project Budget

Counterpart personnel shall come from the Cooperative Project Development Department Assistance of CDA Central Office and its counterpart unit at the Area Extension Offices at Cordillera Autonomous Region. The CDA will cover the necessary expenses corresponding but not limited to the Maintenance and Operating Expenses, Inland travels and other expenses of counterpart personnel, Project Training Expenses, Salaries, Allowance, Fringe Benefits of counterpart personnel at the Central Office and Extension Office.

Likewise, the associate counterparts composed of the officials and general manager of the model cooperative and Union/Federation which the model cooperative is affiliated will be nominated.

### 5. SPECIFIC PLAN OF ACTION

#### 5-1. Institutional Aspect

The result of pilot test particularly its strength and weaknesses will be evaluated and analyzed to determine its adoptability and replicability to other existing cooperatives in the surrounding areas within the region. The findings, experiences and skills developed as a result of the project will be documented and circulated to various agricultural cooperatives. Likewise training activities to institutionalize the farm guidance system will be held, with the pilot cooperative as the model and the venue for such activities. The system will be popularized as a development approach towards development of agricultural cooperatives as business enterprises in the rural areas.

## 5-2. Financial Aspect

- (a) During the implementation stage, the CDA will cover expenses related to developmental trainings, seminars, conferences, miscellaneous and operating expenses, inland travels and other expenses, salaries, allowances, fringe benefits of CDA counterpart personnel.
- (b) The cooperative for its part will exert effort to generate and mobilize efficiently savings and capital contribution from members on a continuing basis to finance operation beyond the termination of assistance.

## 5-3. Technical Aspect

The project is a package of technology designed to increase farmers' income, improve farm village women's social economic position and development of agriculture in selected depressed area through promotion and development of agricultural cooperatives. The technology, as embodied in the Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) is a development approach highlighting the farm guidance system and better living activities based on the experience of Japanese farmers. The transfer of technology will be done simultaneously for the government workers who will promote the system and for cooperatives, a hands-on training on how to enhance the development of rural agriculture but more importantly the improvement of farmers' income, upliftment of social and economic condition of members and the development of cooperatives as rural based business enterprises.

## 5-4. Operation/Maintenance and Management of Equipment and Machinery

Machinery and equipment to be acquired by the model cooperative will be for joint use of the cooperative members. However, to sustain and maintain the operation of the equipment and machinery the cooperative will charge reasonable fees for its use. In addition, fertilizers/chemicals will not be given free, proceeds will be used to purchase other farm inputs, materials, etc. for sale to farmers (Annex 8).

A. Model Vegetable Producers Cooperative

1. cleaning/packaging	p0.25/kg
2. warehouse fee	0.05/kg
3. cold storage fee	0.25/kg
4. garden tractor	500.00/ha
5. refrigerated van	0.25/kg
6. hauling/delivery trucks	0.50/kg

- B. Fertilizer/chemicals will not be given free to farmers, it will be reasonably priced to enable the cooperative to purchase other farm inputs/supplies and materials.
- C. Training equipment - portion of the income of the cooperative will be used for the maintenance and repair, spare parts and other supplies.
- D. Laboratory equipment - portion of the income of the cooperative will be used for the purchase of laboratory supplies.
- E. Waste Disposal - vegetable trimmings and other waste materials will not be disposed off. It will be composed to be used as organic fertilizer for use by the members. Water will be conserved. The cooperative will implement policies and sanitation inside and outside the plant's premises.

The members of the cooperative will be grouped geographically to facilitate the scheduling of farm machinery/equipment. In this process, the target beneficiaries will be consulted.

Reasonable fees are charged to members/users of equipment/machinery to promote effective utilization and to ensure availability of funds for fuel, oil and grease, spare parts and re-acquisition when they are fully depreciation. It will also help in strengthening the financial capacity of cooperatives to engage in other socio-economic activities that will benefit the farmers.

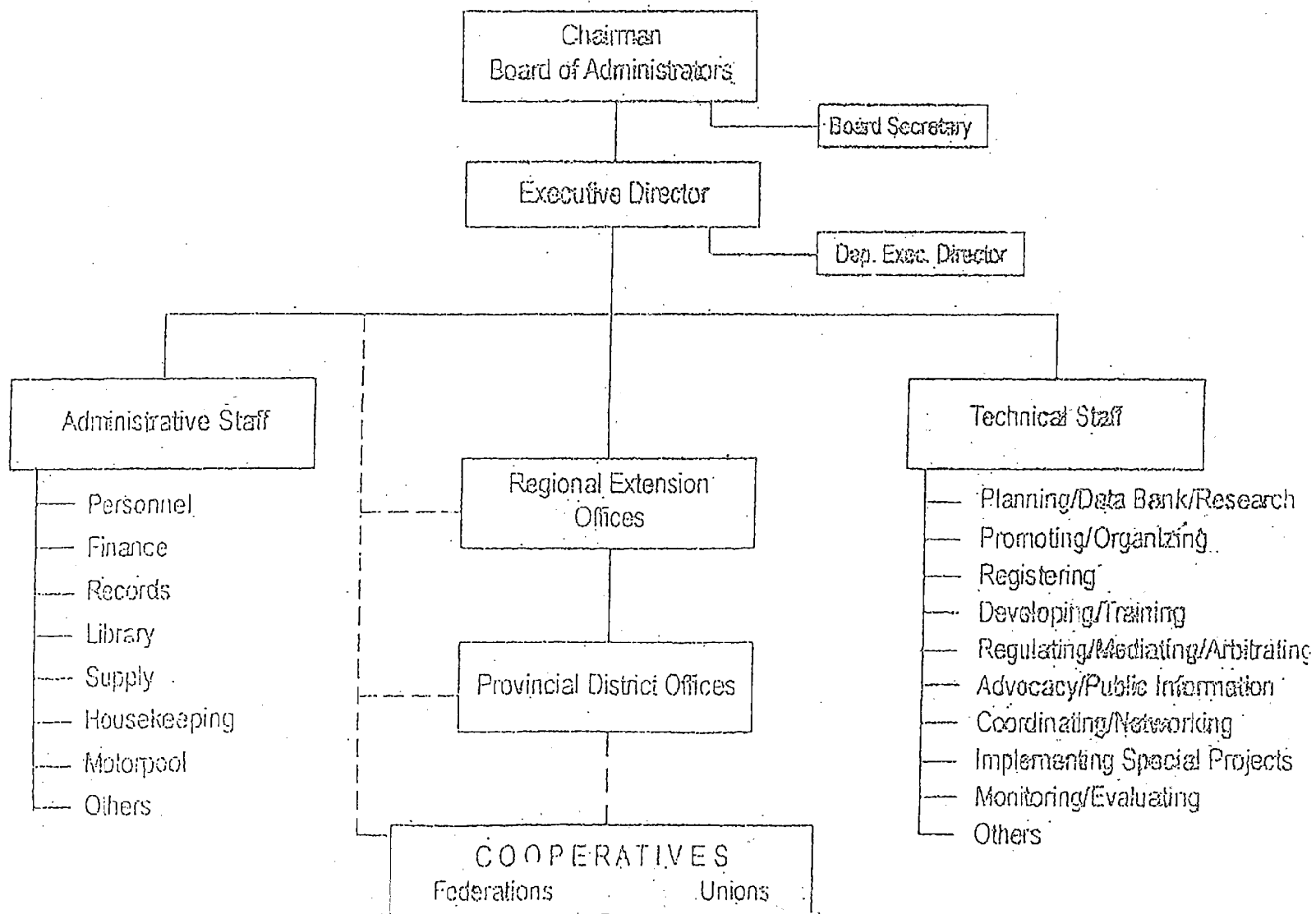
Ultimately, the continuing operation of the cooperative is assured.

## 6. OTHER PERTINENT INFORMATION

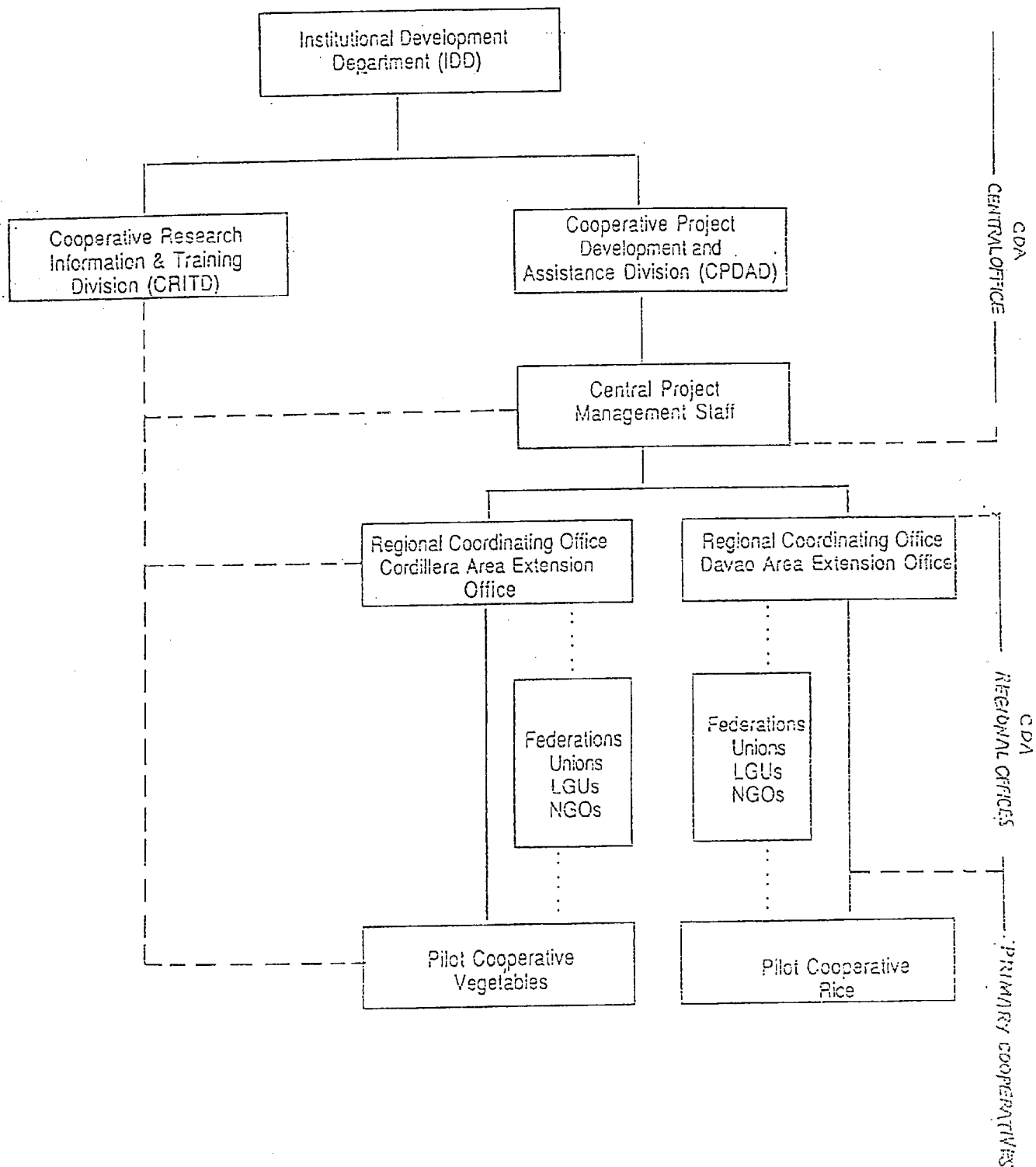
- (1) The project is in line with the Master Plan Study on Strengthening Agricultural Cooperatives in the Philippines conducted by JICA in 1993. It will also utilize the Farm Guidance manual being developed by JICA expert for submission to the Philippines government on or April 1998
- (2) Except for the dispatch of JICA expert on promoting the human development for agricultural cooperative, CDA has no other foreign assistance project.
- (3) The project is in consonance with the Philippine Medium-Term Cooperative Development Plan (1993-1998) and in line with current program thrust of CDA.

# ANNEX I-A

## Organization/Functional Chart-CIDA



# Functional Chart



Annex 2  
PROJECT IMPLEMENTATION

Item of Guidance	Main Activities
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• set up medium/long term business plan</li> <li>• measures for expanding the scale of membership</li> <li>• improvement of communication system</li> <li>• improvement of management technique ( financial plan, management analysis, temporary settlement of account)</li> </ul>
Education and Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• establishment education and training system for directors, managers, staff, leaders, members</li> <li>• teaching materials development (businesses, management, etc.)</li> </ul>
Farm village better living	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promotion of small-scale farm product processing</li> <li>• systematization and activity promotion for farm village women group</li> <li>• development of manual for implementation</li> </ul>
Cooperative Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entrepreneurial skills development (training of entrepreneurs)</li> <li>• establishment of home-based industries</li> <li>• development of manual for implementation</li> </ul>
Mutual Insurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• design and promotion of mutual insurance system</li> <li>• development of manual for implementation</li> </ul>
Monitoring and Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periodic monitoring and reporting of the level of implementation</li> <li>• Evaluation/assessment of accomplishment, adjustment if necessary</li> </ul>

Annex 2  
PROJECT IMPLEMENTATION

Item of Guidance	Main Activities
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>•set up medium/long term business plan</li> <li>•measures for expanding the scale of membership</li> <li>•improvement of communication system</li> <li>•improvement of management technique ( financial plan, management analysis, temporary settlement of account)</li> </ul>
Education and Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>•establishment education and training system for directors, managers, staff, leaders, members</li> <li>•teaching materials development (businesses, management, etc.)</li> </ul>
Farm village better living	<ul style="list-style-type: none"> <li>•promotion of small-scale farm product processing</li> <li>•systematization and activity promotion for farm village women group</li> <li>•development of manual for implementation</li> </ul>
Cooperative Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> <li>•entrepreneurial skills development (training of entrepreneurs)</li> <li>•establishment of home-based industries</li> <li>•development of manual for implementation</li> </ul>
Mutual Insurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>•design and promotion of mutual insurance system</li> <li>•development of manual for implementation</li> </ul>
Monitoring and Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>•periodic monitoring and reporting of the level of implementation</li> <li>•Evaluation/assessment of accomplishment, adjustment if necessary</li> </ul>



Annex 3  
THE AGRICULTURAL COOPERATIVE INTEGRATED MANAGEMENT  
SYSTEM (ACIMS)

The Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) is a package of management and business schemes for cooperative. Essentially, the members of the agricultural cooperative are engaged in farming to acquire the money necessary for living. It is, therefore, necessary to improve both agricultural productivity and the farmer's life to enable him the comfort of better living. Because of the prevailing farmers conditions, they come to realize that their varied needs can be achieved through the power of unity and working together. They voluntarily joined to organize the cooperative. The schemes by which various businesses/activities can be implemented is necessary to satisfy the extremely wide-ranging demands of members from production to daily existence.

In this particular effort, the agricultural cooperatives of Japan is the model in which the farm guidance and better living activities are recognized as the key business undertakings of cooperatives. The businesses (services) of the cooperative such as credit, purchasing, marketing, processing and others are interconnected based on these key activities.

An example is the rice producer. The rice farmer decide on the variety of rice to grow (the estimated income of which is assured) before the on-set of the cropping season by consulting the farm advisor of the cooperative (farm guidance service). Next it is necessary for him to secure the materials (inputs) necessary farm production such as paddy (seeds), fertilizers, agricultural chemicals and machineries, etc. The funds needed to purchase these requirements will be financed by the cooperative credit business. As the actual production activities start, it is necessary to arrange for the machinery and manpower to work and apply new production technologies aggressively in accordance with the farm guidance service. They will assess the result of the production activities and the

next production plan after selling (marketing) the products and the payment are collected.

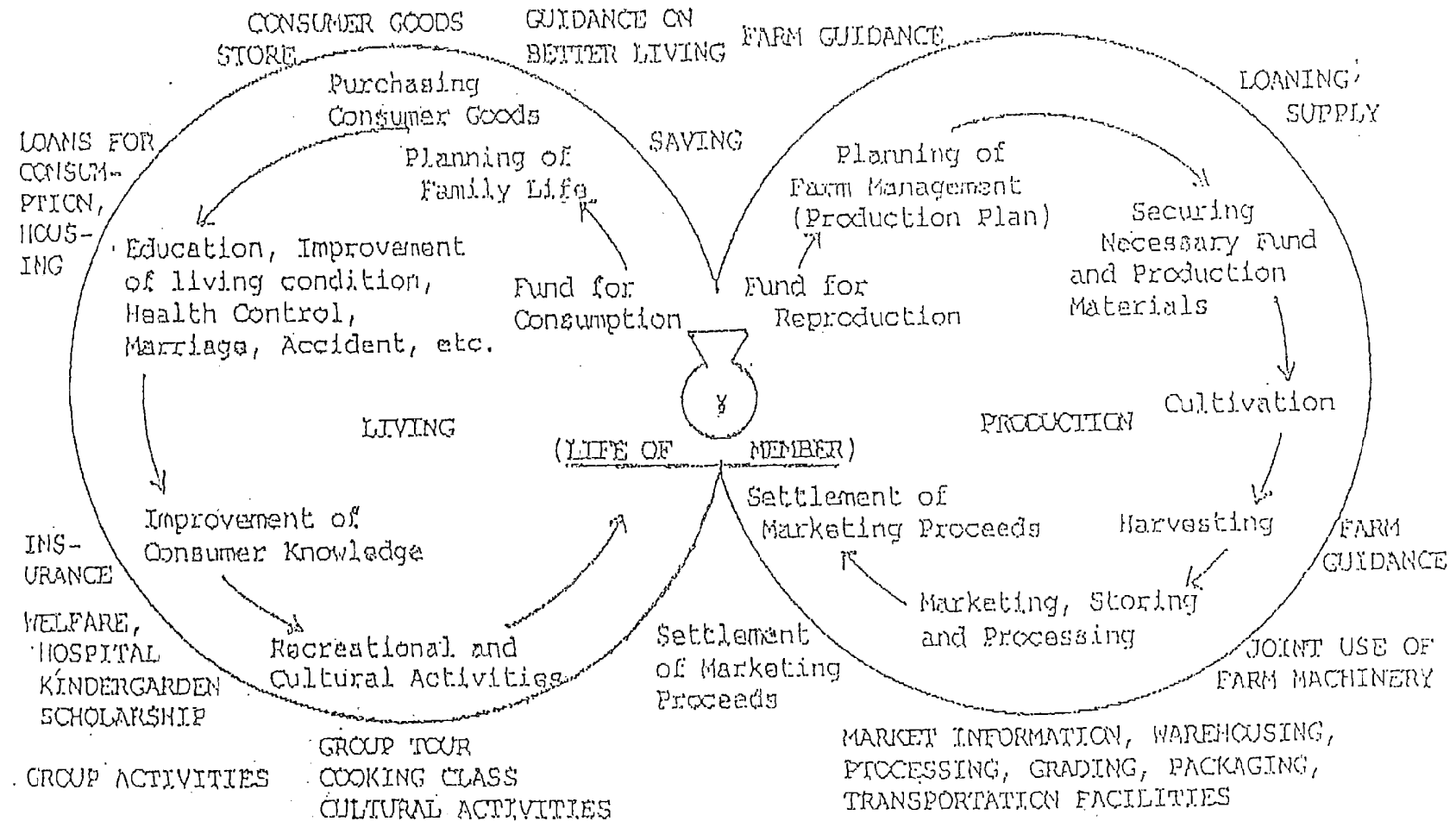
On the other hand, they determine the mode of living, making budgetary estimate of expenditures for clothes, food, daily living, education, health care, festivities (cultural) in consultation with better living adviser, to clear away the unachievable (mudi) uselessness (mudi) irregularities (mura), and to spend a comfortable life

The versatile living activities such as securing credit, purchase of basic necessities, mutual insurance for the futures,, education, health care, amusement and cultural activities are achieved in relation with the other businesses (services) of the cooperative.

The farmers repeat these process. If the improvement of farmers productivity are achieved through diversification of agricultural production (example: rice plus livestock or fish from the rice single cropping pattern), it will inevitably result the expansion of other businesses.

The key activities requested are the creation of awareness on the importance and actual application of farm guidance and better living activities and the enhancement and reinforcement of cooperative businesss (services).

ACTIVITIES OF MULTI-PURPOSE SOCIETIES IN  
RELATION TO THE LIFE OF MEMBER FARMER



Annex 4  
STATUS OF THE AGRICULTURE SECTOR

- 1) The population of agriculture, fishery and forestry in relation to working population.

Year	1990	1991	1992	1993	1994	1995
total (a) population	22,532	22,979	23,917	24,443	25,106	25,194
agri, fisher, (b) forestry	10,185	10,403	10,869	11,194	11,249	10,654
rate (%) (b/a)	45.2	45.2	45.2	45.2	44.8	43.8

Note: End on October of 1990-94. 1995 years: an end of January.

Source: Statistical yearbook 1995.

- 2) Agriculture, forestry and fisheries sector in relation to GNP

Year	1990	1991	1992	1993	1994
GNP (a)	1,082,557	1,266,070	1,385,562	1,519,229	1,751,963
Agri, fishery(b) forestry	235,956	261,868	294,922	318,546	372,126
rate (%)	21.8	20.7	21.3	21.0	21.2

Note: In Million Pesos

Source: Statistical yearbook 1995

2. Income of Agricultural Sector

1) Income difference in urban area and rural area (per annum)

Year	1985	1988	1991
	P	P	P
Urban (a)	46,157	60,330	59,371
Rural (b)	21,875	28,284	41,199
Nation-wide (c)	31,052	40,127	65,186
Difference (a-b)	24,282	32,046	48,172
Difference (c-b)	9,175	11,843	23,987

Source: Statistical yearbook 1995

2) Poor layer in urban and rural area

Year	Number of Poor Families		Poverty Incidence	
	1991	1994	1991	1994
Whole country	4,780,865	4,558,974	39.9	35.7
Urban	1,847,579	1,539,087	31.1	24.2
Rural	2,933,286	3,019,887	48.6	47.1

Source: Statistical yearbook 1995

3) Absolute rate of poor layer of the total population

Year	Whole	Philippines		Indonesia		
		Rural	Urban	Whole	Rural	Urban
1970	35	42	20	60	58	73
1980	30	35	18	29	28	29
1990	21	27	11	15	14	17
(Income) \$	1,130			\$940		

Annex 5  
GENERAL CONDITION IN THE AREA OF PILOT COOPERATIVE  
La Trinidad, Benguet Province

1. Main Crop: Vegetables

2. Geographical Condition

Distance:

From Manila: 250 km. north of Manila

From Baguio City: 7 km east of Baguio City

Total Area: 82,738 square kilometer

Altitude: 1,300 meters above sea level

Topography: Generally mountainous, hilly, rolling to very steep cliffs

Climate: coldest - 6.5 C

warmest - 27.5 C

Rainy season - May to October

Dry season - November to April

3. Population (1995 census)

Total Population : 63,089

Male : 31,387

Female : 31,702

Density : 763/square km.

Rural : 22,346

Urban : 40,743

Growth Rate : 5.50%

Total Labor Force : 25,995

Employed : 25,201

Unemployed : 947

Rate of Employment : 97

Poverty Incidence : 54%

4. Land Use

Agricultural	4,831.9 hectares (58.4%)
Forest	2,550.81 hectares (30.8%)
Residential	307.78 hectares (3.7%)
Roads	158.26 hectares (1.9%)
Agro-Forest	129.07 hectares (1.56%)

5. Financial Information

Income	P38,670,479.00
Taxes	10,936,000.00
Internal Revenue Allotment	18,570,779.00
Others	4,206,500.00
Vegetable Trading Post	4,957,200.00

6. General Condition of Agriculture

Total Agricultural Land Area	4,831.9 ha.
Irrigated	1,225 ha.
Non-Irrigated	3,063
Total Number of Farmers	9,600
Main Crops:	(1) Highland vegetables
	(2) Root crops
	(3) Cutflowers
	(4) Strawberries
	(5) Mushroom
	(6) Others-coffee, citrus
Registered Cooperatives	79
Agri-based	36
Non-Agri	43

Annex 6  
Current Status of Selected Agri-based Cooperative

a. General Information

Name: BENGUET FARMERS MULTIPURPOSE COOPERATIVE

No. 13 Extension, La Trinidad Vegetable Trading Post

La Trinidad, Benguet Province

Registration Number - CDA-DAG-846

August 21, 1991

b. Commodity Involved:

Highland Vegetables

c. Members, Directors, Staff

	Member	Directors	Staff
Male	181	5	19
Female	340	2	4
Total	521	7	23

d. Participation/conduct of Trainings

Pre-membership seminar for all members

Coop Management Seminar

Bookkeeping Seminar

Leadership Seminar

e. Affiliation

BACFED (Benguet Agri-based Cooperatives Federation)

Provincial Union of Cooperatives



# Balance Sheet

## 1) Assets, Liabilities, resources and Equity

	1995	1996
Current Assets	P1,426,087	P1,407,871
Investments	15,156	26,556
Fixed Assets	589,160	1,000,845
Other Assets	72,793	99,057
Total Assest	P2,103,198	P2,534,331
Current Liabilities		
Loans/Accounts Payable	P669,289	P568,355
Members' Savings Deposits	154,251	259,217
	823,540	837,572
Reserves	199,771	495,729
Members Equity	778,557	731,000
Total	P2,103,198	P2,534,331

## 2. Profit and Loss Statement

Net Sales	(P16,687)	P9,749
Other Revenues	2,329,024	3,309,618
Total Revenues	P2,312,336	P3,319,367
Less: Expenses		
Salaries/wages	472,658	685,469
Maintenance & Operating Exp.	1,538,339	3,702,208
Total Expenses	2,010,997	2,849,338
Net Profit	301,338	470,029

Annex 7- A  
REQUIRED EQUIPMENT

1. Equipment for training communication and materials development

2 units computer, fax machine	130,000
1 photo copier	70,000
1 electric binder	60,000
1 overhead projector with screen	30,000
1 slide projector	15,000
1 video camera	35,000
2 wide screen TV monitor	30,000
1 VHS player/recorder	10,000
1 VHS rewinder	3,000
2 Karaoke CD player with microphone	30,000
1 camera with zoom lens	35,000
1 set radio transceiver base and portable hand sets	300,000
Materials for Manualization	300,000

2. Equipment for marketing

a. Vegetable receiving area, cleaning, packaging, ware house an cold storage	20,000,000
b. processing equipment	3,000,000

3. Farm Machinery and Spare Parts 900,000  
30 units Japanese gardener

4. Transportation/vehicles and spare parts

2 units refrigerated vans	2,000,000
4 units trucks	2,000,000
1 4WD service vehicle	780,000

5. Fertilizers and agricultural chemicals 2,500,000

6. Laboratory equipment 1,000,000

Total p33,228,000

## Justification for the Installation of Equipment

### A. NECESSITY OF INSTITUTIONALIZING THE COOP MARKETING BUSINESS AND THE PROVISION OF NEEDED EQUIPMENTS/ MASHINERY

The main focus of the project is the development of human potentials through on-the-job or practice oriented training. The methodology involves the transfer of technology through demonstration and practice application. This is a departure from the conventional training approach wherein the technology is discussed profoundly by the speaker, the trainees listen and were left to decide on the courses of action. Moreover, the listener/trainees vary as to the degree of knowledge acquisition and often times they give different opinions and interpretations. The result, is also dependent on the resourcesfulness of the trainee. In many instances, the situation cannot be controlled as shown by the sub-standard application of technology and therefore sub-standard outputs.

Hence, the need to change the training methodologies for a more efficient technology transfer towards sustainable development.

Cognizant of the fast changing global environment coupled by the fast changing market driven economy and the demands of the growing population, the agricultural sector urgently needs the support mechanism in order to cope and compete profitably. Experiences showed the continuous marginalization of farmers in most third world countries can be attributed largely to their inability to market their products gainfully because of lack of labor-saving equipment to produce large -scale and the lack of equipment to process and market their produce.

To address the situation, the reinforcement of the capacity of the Filipino farmers is indispensable. Through joint-ownership and joint-use in a cooperative system, the increase in income and living condition of farm families could be achieved. It will achieve collectively what each farmer cannot do individually.

As a mode of implementation, the cooperative will adopt the Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) patterned after the Nokyo System of Japan. To implement the whole system, the array of indispensable equipment and machinery such as, but not limited to the following must be provided:

1. Production(Cultivation) Machinery/Equipment
  - a. To enable the farmers to expand areas of production.
  - b. Plant on time selected varieties that commands higher price in the market.
  - c. Implement a standardize cultivation technique.
2. Post Harvest Equipment
  - a. Harvest on time
  - b. Prevent Losses due to improper harvesting and handling
3. Processing Equipment
  - a. Enable the farmers to obtain value added to their farm produce.  
Example: selling milled rice instead of freshly harvested paddy or preserved instead of fresh strawberries.
  - b. Standardize the competitive quality of farm products through proper classification, cleaning, processing and packaging especially for perishable products.
  - c. Enable the farmers to store their produce while waiting for better price.  
Example: Palay prices are extremely low during harvest season as much as 50 % lower than the government price but goes extremely high to more than 50 % before the on-set of another harvest season.
  - d. Exploit to greater advantage the creativity and ingenuity of women in producing products /handicrafts from the farm.
  - e. Provide income-generating opportunities for rural inhabitants thereby propelling healthy and sustainable growth of economy while contributing to food security.
  - f. Encourage expansion of production and therefore increase profitability and income for the farm families to enable them to enjoy better living.
4. Equipment for training, communication and materials development

The following are indispensable:

- a. Ensure the efficiency of the transfer of technology towards the development of human resources.
  - b. Computers and Communication Equipment as a support equipment to the marketing operation of the cooperative it will be linked to the E-mail, Internet and Fax Modem System in order to insure receipt and control of accurate information on availability /location of products, customers demand/orders, thereby insuring prompt sales transaction. It will ensure accuracy of date bank information about the members, his production and sales and the rural agricultural conditions.
  - c. Other support equipment will be used to facilitate documentation of all transaction and experiences which will be manualized for distribution to farmers all over the country.
5. Transportation Equipment
- a. Ensure efficient shipment of products to customers and distribution centers. It will be used also to haul farm supplies and other basic necessities as back loads.
  - b. Haul farm products from designated collection points to the center for sorting, cleaning, processing and packaging before delivery.
  - c. Preserve the quality and freshness of highly perishable products with the use of refrigerated vans.
6. Fertilizers and Planting Materials

These materials inputs will be supplied during the initial implementation but will be sold to farmers at reasonable prices to ensure continuous supply for the succeeding cropping seasons.

7. Laboratory Equipment
- a. Examine and maintain the quality of seeds and planting materials.
  - b. Standardize the quality of product through scientific testing and control of materials for production and processing.
  - c. Provide the end-user high quality products for health and life maintenance.

The aforementioned equipments and machineries are all indispensable to marketing. The demonstration of the viability of rural agriculture depends on the availability of support equipments and machineries.

The twin tasks of achieving productivity and profitability in agricultural production can only be attained through a holistic approach which will enable them to sell their products in consumable form with the quality that is highly competitive in the free-market system. Needless to say, the farmers must own the means of production, harvesting, processing and marketing to highlight the magnitude of their role in the economy and the lives of all human being. Since they feed the people, their needs and wants must be met substantially. Because the Filipino farmer as an individual rarely cannot do this on his own, the only honourable means is through the cooperative system.

#### B. MAINTENANCE AND IMPROVEMENT OF EQUIPMENT TO SUSTAIN OPERATION

The need to implement the project under the Philippine setting using the Japanese model will address the urgent concerns and the strategies for the development of agriculture in the country as outlined in the Master Plan for Strengthening the Agricultural Cooperatives in the Philippines conducted by JICA in 1993.

The project is geared towards the institutionalization of self-reliance among farmers and the sustainability of implementation of the technology acquired even beyond the duration of assistance. Hence, the major component of the project is the improvement of farmers income through the establishment of the cooperative business of the agricultural cooperative is of urgent necessity. In order to maintain and ensure effective utilization of support equipment and machinery, the following strategies will be strictly followed :

1. The farmers will be charged corresponding fees (Annex 8) and page 21 subject to the increase/decrease of operational inputs and the prevailing market price. This will ensure availability of funds for maintenance and repair and spare parts in case of breakdown and operational requirement such as wages, electricity, salaries and wages of employees and other incidental expenses.
2. Surplus income will be allocated for future project expansion re-acquisition of machineries and equipments, social and educational

services and the training of farmer members and other interested parties within and outside the region.

3. Set-up a committee for the management and regulation of the use of mashineries and equipments to maximize efficient utilization. An agreement for the proper care and the corresponding fees to be paid will be executed between the cooperative and the member before the availment of its services.

### C. CONCLUSION

To fully carry-on the goals and aims of the project and in furtherance of its objectives all the equipments and machineries mentioned herein are vital components. They are all indispensable to the reinforcement of the marketing business and the development of human resource through the cooperative.

## Annex 8

### Financial Highlight: Projected Income From the Project (Model vegetable producer Cooperative)

REVENUES					
	year 1	year 2	year 3	year 4	year 5
cleaning/packaging	3,077	3,464	3,810	4,191	4,610
warehouse	19,693	21,663	23,829	26,212	28,833
cold storage	19,693	21,663	23,829	26,212	28,833
refrigerated van	2,461	2,707	2,998	3,276	3,602
hauling	2,051	2,256	2,482	2,730	3,003
delivery	4,102	4,153	4,964	5,460	6,006
tractor	1,563	1,719	1,891	2,080	2,288
fertilizer/chemicals	2,500	2,750	3,205	3,327	3,660
sub-total	55,140	60,375	67,008	73,488	80,835
LESS/EXPENSES					
salaries/wages	756	831	914	1,004	1,106
employees benefits	75	83	91	100	110
regain/maintenance	2,139	2,353	2,588	2,847	3,132
spare parts					
supplies/materials	120	132	145	159	175
fuel, oil	924	1,016	1,118	1,229	1,352
power/water	120	132	145	159	175
depreciation	4,181	4,181	4,181	4,181	4,181
fertilizer/chemicals	-	2,200	2,420	2,662	2,928
miscellaneous	413	454	500	550	605
sub-total	8,728	11,382	12,102	12,891	13,764
Net revenue from Project	46,412	48,993	54,906	60,597	67,071



Note: Summary of Basic Assumption of Model Vegetable Producer Cooperative

1. total number of members = 521
2. area planted = 781.5 ha  
521 \* 1.5 ha (average)
3. average harvest (DA Benguet)  
= 21 ton or 21,000kg/ha per year, 4 cropping of vegetable (all types)
- 4 facilities for cleaning and packaging
  - 1) 75% of members harvest to be cleaned, sorted and packaged in the multipurpose marketing building.
  - 2) members will pay p0.25/kg of vegetable that they clean and packaging.
5. storage(warehouse) fee for non-perishable crops like potatoes, carrots, etc.
  - 1) 20% of total volume of harvest and expected to be in the warehouse
  - 2) p0.05/kg day storage fee
  - 3) computed at 120 storage days
6. cold storage(for mushroom, strawberries, etc.)
  - 1) 20% of total volume of harvest are expected to be stored prior to delivery
  - 2) p0.25/kg storage fee
  - 3) computed at 120 storage days
7. hauling
  - 1) 50% of members' harvest will be hauled from the farmer to the marketing facility
  - 2) p0.25/kg hauling fee
8. delivery
  - 1) 50% of the harvest will be sold at metro manila and other provinces
  - 2) p0.50/kg delivery fee
  - 3) p0.25/kg over and above the regular delivery of refrigerated van is used
9. salaries and wages

position	number	annual salary
receiving clerk	1	p48,000
sales	1	48,000
encoder/data program	1	72,000
audio visual operator	1	72,000
laboratory technique	1	72,000

drivers	7	336,000
utility worker	1	36,000
security	2	72,000
total	15	p756,000
10.employees benefits		
1)10% of monthly salary		
11.repair and maintenance and spare parts		
1)5% of total cost		
12.supplies and materials		
1)p10,000.month		
13 fuel (10,000letters/month) ,oil and lubricants(10%of fuel cost)		
14.power/water(p10,000/month)		
15.miscellaneous expenses/confingency (5%of regular expenses)		
16.10 % annual increase in prices/fee		

## ACRONYMS

ACIMS	Agricultural Cooperative Integrated Management System
CDA	Cooperative Development Authority
ATI	Agricultural Training Institute
CUP	Cooperative Union of the Philippines
DA	Department of Agriculture
DAR	Department of Agrarian Reform
FACOP	Federation of Agri-based Cooperatives in the Philippines
LBP	Land Bank of the Philippines
LGU	Local Government Units
NGO	Non-Government Organizations

# プロジェクト方式技術協力要請 要 約

## 1. プロジェクト名

農協育成（人材開発、組織運営、事業活動強化、特に販売事業）を通じた  
貧困地帯における農民の所得向上、農村婦人の社会的経済的地位向上および  
地域経済開発プロジェクト

## 2. 実施機関

### 2-1. 機関名

大統領府協同組合開発庁（CDA）

### 2-2. 機関概要

CDAは大統領府のもとに設置されているあらゆる協同組合の指導機関で  
ある。主な機能は以下の通り。

- （1）社会経済政策と一致する協同組合の発展に関する統合化された全体的  
な計画とプログラムの形成、適用、実施
- （2）協同組合に関する訓練、情報プログラムの開発、実施
- （3）あらゆる協同組合および連合組織の登記、監督

## 3. プロジェクトの正当性

### 3-1. 背景

フィリピン経済は農業に強く依存している。少なくとも、人口の70%が主要  
な収入源として農業に依存しており、総労働人口の43%が農業に関係して  
いる。農村地域においては、88%の人々が農業生産に従事している。しか  
しながら、その経済的重要性にもかかわらず、農業労働者の大部分は貧しく、  
非農業部門の労働者にたいして継続的に拡大している収入格差により貧困ラ  
イン以下の生活をおくっている。

これは経済成長の障害であると受け止められている。政府は、国家経済目  
標である①貧困の解消、②不平等の是正、③雇用の拡大、④継続的な経済成長  
を達成するため、農村における“農地改革”と“協同組合の組織化・育成”  
を掲げている。

しかしながら、協同組合の活動は十分でなく、組織と事業規模は小さく、  
役職員の経験と能力が十分でないことにより経営が困難な状況に陥っている  
のである。

ここに、農民の所得と地域経済開発の改善を確実にするために農業ベース  
協同組合の強化が緊急の課題となってきている。

### 3-2. 目標

貧困地帯における農民の所得向上、農村婦人の社会的経済的地位向上および地域経済開発をはかることである。農業労働者と非農業部門労働者、農村と都市の所得格差の是正、その過程を通しての貧困解消に貢献するものである。

## 4. 関連事項

### 4-1. 目的

貧困地帯における農家の所得向上、農村婦人の社会的経済的地位の改善そして地域農業の発展をはかるため営農指導、生活活動とくに販売事業に基礎をおく農協総合経営システム（ACIMS）の確立を通して人材開発、組織、運営、事業活動の強化をはかる観点から協同組合を強化すること。

### 4-2. 内容と活動

- （1）モデル農協を選定する。発展のモデルを開発するため、地域の実状に適したACIMSが、特に販売事業強化の観点から実施される。
- （2）このプロジェクト下の協同組合の監督するため指名されたCDAスタッフ、協同組合（含む協同組合が加盟する連合組織の役職員）および組合員リーダーに対し技術移転が行われる。技術と技法を普及・促進するため訓練過程と関連訓練教材が同時に開発される。
- （3）モデル農協におけるモデル事業の実施
- （4）モデル活動の成果と教訓を基礎とした協同組合強化戦略としてのACIMSの普及。

### 4-3. 派遣専門家と領域

計300人/月が以下の領域への派遣が要請される。

- （1）リーダー
- （2）コーディネーター
- （3）専門家
  - 1）協同組合運営（財務、経営、信用、情報）
  - 2）野菜生産・流通（営農指導、販売、購買）
  - 3）農村生活改善（生活活動、小規模農産加工）

注）必要に応じて必要な分野に短期専門家が派遣される。

### 4-4. 要請されるカウンターパート研修

少なくとも毎年5人のCDA技術スタッフが農畜産物生産・管理、協同組合事業、生活改善そして農村婦人の社会的経済的地位改善を含むACIMSに関する訓練を日本において受ける。

#### 4-5. 要請される機材（100万ペソ）

（1）教育訓練機材	1.05
（2）販売事業強化関連機材	23
（3）農業機械	0.9
（4）車輛	4.78
（6）肥料/農薬	2.5
（7）実験検査機材	1
計	33.2

#### 4-6. 実施個所

##### A) モデル農協

：ベンゲット農民多目的協同組合  
トリニダート市。ベンゲット州。

##### B) CDA 中央事務所

#### 5. 関連施設（フィリピン政府側の負担内容）

##### 5-1. 建物・施設

- （1）プロジェクトに必要な土地、建物、施設
- （2）プロジェクト実施にかかる機材の保管施設
- （3）専門家が必要とする事務所
- （4）その他必要なもの

##### 5-2. カウンターパートの配置

- （1）プロジェクト責任者
- （2）プロジェクト運営管理者
- （3）同補佐
- （4）モデル農協が関係するCDA地域事務所
- （5）CDA中央・地方事務所総務関係者

##### 5-3. 予算（5年間。ペソ）

（1）事業費用	3,000,000
（2）交通費等	5,000,000
（3）訓練費用	3,000,000
（4）人件費	14,046,000
計	25,046,840

## 1. プロジェクト名

農業ベース多目的協同組合育成（人材開発、組織運営、事業活動特に販売事業）  
を通じた貧困地帯における農民の所得向上、農村婦人の社会的経済的地位向上  
および地域経済開発プロジェクト。

## 2. 実施機関

### 2-1 機関名

大統領府協同組合開発庁（CDA）

### 2-2 プロジェクト実施箇所

- （1）ベンゲット農民多目的協同組合  
：トリニダート市、ベンゲット州
- （2）CDA中央事務所  
：ケソン市、マニラ首都圏

### 2-3 関係政府機関

- （1）農業省（DA）
- （2）農業訓練所（ATI）
- （3）地方自治体（LGUs）
- （4）州立大学

### 2-4 実施機関の概要

権限：CDAは1987年フィリピン憲法第12章15項において制定された平等、  
社会的正義そして経済発展の手段としての協同組合活性化と成長の

促進はかるため、法律6939号に基づき創設された。

ビジョン：平等、社会正義そして持続的な経済発展が存在する協同組合社会  
使命：正義と平等の達成にむけ、国民の力の活用、自立の保証、そして経済  
的安定を促進するため限られた手段しか有しない人々の間に協同組合  
の成長と活性化を促進する。

## 2-5 組織図（附属資料1-A、1-B）

## 2-6 業務概要

- （1）協同組合、中央会、連合会の育成、組織化、登記
- （2）開発訓練
  - 協同組合の育成強化
  - 組織運営（人材開発）
  - 協同組合事業活動の強化特に生産、加工、販売、財務（貯蓄、資本造成）そしてサービス。
- （3）協同組合の規制、監督、評価
- （4）成功事例の放送、出版を通じた広報活動
- （5）紛争の調停・裁定

## 2-7 予算（百万ペソ=1997年））

（1）プログラム	
A）管理・支援	26
B）活動支援	15
C）事業実施	135
（2）プロジェクト	190
計	370



## 2-8 関係機関

### C D A 主導組織：

#### (1) フィリピン協同組合開発調査機関

-協同組合開発のための調査の実施と事例研究

#### (2) 全国協同組合開発調整機関

-全国規模の協同組合育成開発に関する全ての政府機関の組織化

### 覚え書きの締結：

#### (1) 教育文化スポーツ省(D E C S)

-学校教育課程に協同組合を位置づける

#### (2) 農地改革省(D A R)

-農地改革受益者における協同組合の育成

#### (3) 土地銀行(L B P)

-協同組合を通じた資金の供給

#### (4) 地方自治体研究所(L G A)

-地方自治体協同組合担当官の訓練

#### (5) 農業省(D A)

-農業協同組合への農業技術移転

#### (6) フィリピン監査人協会

-協同組合への専門的監査サービスの提供

## 3. 要請内容

### 3-1. 要請背景

#### 3-1-1. 農業部門の現状と課題

フィリピン経済における農業セクターの役割は極めて重要である。全国土の約40%、1000万銘が農業生産に供されている。少なくとも全人口の70%が

主要な生計源を農業部門に依存している。農業部門は全労働人口の43%を占め、農村地域における雇用労働者の83%を占めている。さらに、全輸出の3分の1は、農林水産物が占め、国民総生産に占める農業セクターの割合も21%となっている。より重要なことは、農業部門は、多様な工業部門への原料供給とともに急速に増加する人口に食料を供給していることである（附属資料4）。

しかしながら、国家安定における農業の経済的重要性にもかかわらず、農業労働者と農業生産者の大部分は貧しく、貧困ライン以下の生活をおくっているのである。農業部門と非農業部門の所得格差は依然として拡大している。同様に都市地域と農村地域の労働者の所得格差も拡大している。その結果、より高い収入を求める労働者の首都圏への流入が続いている。非経済的な農業生産や不適切な農産物販売システムによって引き起こされる農村労働者の限界的な生活水準や農家の生活水準は、農業から彼らを追い出し、そのことが食糧安全保障を危くすることになるのである。そのことがまた、社会的経済的そして深刻な環境問題を生み出す都市部における過剰人口の隠された理由なのである。

このような事態が、フィリピン経済の発展を阻害する重大な要因となっていると認識されている。所得分配と富の不公平はフィリピンにおける広範な貧困の主要な原因である。

### 3-1-2. 国家開発計画

フィリピン政府は貧困と社会的不平等の根本的原因の減少をはかるため富者と貧者間の格差是正の必要性を強く認識してきた。この事態を改善するため、政府は、1988年6月に承認された法律を基礎に包括的農地改革計画（CARP）の実行に取り組んできた。1996年12月末現在、目標に対し56%の達成率となっている。255万畝が開放され、そのうち729,068畝が政府所有地、開拓地が685,872畝、私有農地が1,138,263畝であり、農地改革受益者は189万人となっている。農業関連部門における社会的経済的必要性に対処する対の計画として政府は経済的安定を達成するため協同組合の育成取り組んできている。

国家経済に付きまとう深刻な問題を認識し、1992年から1998年までを

期間とする「フィリピン中期計画」は明白に以下の課題を強く打ち出している：

(a) 貧困の解消、(b) 不平等の是正、(c) 生産的雇用の拡大、(d) 持続的経済成長。

計画は、国民一人当たり所得 1 0 0 0 米ドル以上、10%以上の経済成長、貧困層の割合を 3 9 . 2 % から 3 0 % へ、国内総生産 4 0 % の成長、投資の増大、国際水準を満たす生産の達成、を掲げている。適切な経済諸政策により、1995年末までに目標を達成し、「アジアの経済的奇跡」とまでいわれる栄誉に浴するまでになっている。

国家の目標が人材開発と貧困解消に重点が置かれており、政府は全ての国民の最低限の必要性を満たすための中核的戦略として国民の力、国際競争力そして持続的経済発展に重点を置く詳細計画としての社会改良計画（S R A）を纏めた。計画における 5 つの重点は次の通りである。

a. 人材開発

大多数の国民に必要な最低限の必要性を満たすため、貧困ラインにある収入を引き上げ、基礎的サービスへの接触、国際競争力に対応する人的資源の生産的能力の利用、

b. マクロ経済と開発財政

生産と雇用の持続的な成長の確保、投資資源の動員、物価安定、健全な対外収支バランスの確保。

c. 持続的なアグロインダストリー開発

国際競争力に対応する工業の再編成、国内そして輸出市場向け商品・サービスの生産拡大：国内・国際市場向け商品・サービスの生産、生産的で環境保全的な農工間の健全な連携、小企業家・農民・漁民・労働者間の収入の増加と資源へのアクセス拡大。それゆえ、生産、加工、販売の総体としての農業を発展させることは重要である。

d. 生産基礎条件開発

住民の基礎的ニーズでもある開発の触媒としての灌漑や市場へのアクセス道路、簡易水道、医療、交通、電力のような生産的部門のための支援施設を確保する。

e. 効率的行政

開発遂行における政府の役割を明確にし、国家開発に有益な安定的で持続的な環境を構築するとともに市民や民間部門の協力関係や責任ある参加を促進する。

付随して、政府は協同組合憲章として知られる法律 6938 および全国的な協同組合の登録と開発を担う協同組合開発庁（CDA）の創設を規定する法律 6939 の対を成す法の制定をもたらした1987年フィリピン憲法の第12条第15項によって示されているように、全体的な開発において演ずる協同組合の重要な役割を認識している。CDAの継続的努力が協同組合の発展をもたらした。1997年3月末現在、42、152の協同組合が登録され、うち22、990（55%）が多目的農業協同組合となっている。

### 3-1-3 農業ベース多目的協同組合（以下農協と略記）の現状と課題

フィリピン政府は、農村開発の促進と支援、自立と生産性と収益性の向上、所得と富のより公平な分配を確保するための基本的・公正な手段として農協を設立し発展させることに精力的に取り組んできている。

1997年3月末現在、全登録協同組合の55%（22、990）は主として農村部に設立されている農協である。農協の強化に関するフィリピン政府の要請に基づき1992年にJICAによって実施された調査によると、農協の課題は次の通りである。

- a. 協同組合の組合員の規模が極めて小さい、職員も少なく、組合員に対する指導も不十分である
- b. 連合会が市町村、州、全国段階に設立されているが、事業規模が小さく、単位協同組合との結びつきは弱く、利用率は低い
- c. 単位協同組合の事業規模は極めて限られている
- d. 単位協同組合および連合会は事業活動を支える倉庫、加工施設、収穫後施設、などのような基礎的生産関係施設が不足している
- e. 役員、職員はリーダーシップの発揮や管理運営にかかる基礎的能力・知識が欠けている
- f. 事業に必要な投資資金の確保のための貯金や出資金の造成が極めて低い
- g. 事業維持に必要な資金の外部依存

同調査は農協の事業活動の強化、人材・組織開発が極めて重要であることを提

唱している。自助、相互扶助、地域資源の活用促進による効果的な積極的な組合員の参加による農協の強化は、農民の経済状況の改善のために不可欠である。

フィリピン経済における農業の役割は国家安定を達成するため極めて重要である。協同組合の育成は国家の成長と発展に不可欠である。JICAは組織、事業運営を改善するための枠組みを提案するとともに、発展のモデルとして営農指導、生活活動が制度化されている日本の農協の経験に学ぶことを提唱した。農業協同組合の事業活動の発展や人材開発の促進においてJICAの支援があれば、農家の収入増や生活改善、国民経済の安定的な発展のための基本的条件をもたらすであろうことが期待されている。前提条件として、生産から生活にいたる農家のニーズが、まず、全国発展目標が達成される前に満足されなければならない。それゆえ、主要目標は農業協同組合の生産性と収益性を改善することであり、以下のフィリピン中期協同組合開発計画との整合性を持って諸資源の最適活用を目的とすることである。

- a. 協同組合主導の農・工業企業体を設立する。
- b. 農地改革受益者のための協同組合を組織・育成する。
- c. 家内工業製品の輸出を行う協同組合を設立する。

#### 3-1-4. プロジェクトの正当性

首都圏とその他地域、農業セクターと非農業セクターの所得格差を是正するためには、多くが貧困ライン以下の生活を余儀なくされている小農の生活向上が図られる必要があり、そのため農業所得の向上と雇用機会の増大がはからなければならない。農畜産物の消費動向や急速な人口増加を考慮すると、農業部門における収入増加の潜在力は極めて大きいものがある。それゆえ、単一的な営農形態から複合営農形態にシフトするよう指導される必要がある。さらに、所得と雇用機会を拡大し、農村の貧困層を支援するための方策は、農村地域において、現地で入手可能な原材料を活用した小規模工業、特に、手工業、家内工業や食品加工業を開発することである。これらは、農村地域の雇用機会を増やし、農民が都市

に出稼ぎに行く必要を減らし、結果的に都市圏の人口圧力を軽減するとともに、農民の所得を向上させることができる。

さらに重要なことは、農村婦人は生活水準の改善のチャンスを与えられるとともに開発過程における同等なパートナーとしての理解されるということである。農村婦人に小規模工業振興、家族栄養改善、所得管理改善といった開発プロジェクトへの参加を奨励することは、農村婦人の能力向上と同時に農家全体の所得向上につながるのである。

農村地域において、これらのプロジェクト/小規模農村工業の効率的な実施を図ることのできる中核組織は、小農が中心となって組織している農協以外に無い。すなわち、農協の育成・強化を図ることは、小農の利益のみならず農家収入の改善と就業機会の創造により地域社会全体の利益になるのである。

協同組合から得られる利益は大きいものがある。農協が実施する営農指導、生活活動、信用事業等を通じての組合員の農業生産の拡大や農業投入資材の購買事業を通じての農業生産コストの低減、農産物の販売事業等を通じての小農の農業所得の増大に貢献するのみならず、農村の中核的組織である農協が主体となって、例えば小規模農産工業の振興やそれらへの婦人の参加の促進、組合員グループによる協同酪農等によって、農家所得の向上や雇用機会の創出を可能にし、農村地域全体の発展を図ることができるのである。 *つなぐな*

大手商人、仲買人との厳しい競争に対抗し、歳合に伍していくためには、生産者の組織化、農畜産物集出荷施設、ポストハーベスト施設の整備による販売事業機能の強化が不可欠である。この事は、D A（農業省）の調査によって見積もられている15%—40%もの収穫後ロスを減少させることにより食料生産の可能性を確実に増加させるであろう。

環境保全は農業の安定的な発展にとって極めて重要である。農地の無秩序な開発や不法伐採による森林資源の減少や山地の荒廃は、耕地の侵食や沈泥を伴う洪水により引き起こされるフィリピンの土壌資源の深刻な枯渇を招いてきた。この解決には、地域住民全体の参加と支援がなくしてありえない。これらの問題の解決には、農村地域の中核組織である、草の根レベルで活動する農協の果たす役割は極めて大きいものがあり、それゆえ、地域開発におけるその役割について再確認されなければならない。

地域における中核組織としての農協の強化を促進することは極めて重要なことである。

経済開発機構開発援助委員会（OECD-DAC）によって公表された、「1990年代の開発援助指針」は、環境保全、麻薬撲滅とともに次のように定めている。

（１）より高い優先度が、持続的な教育・訓練、婦人を含む小農や企業家に対する信用と助言を可能とするために与えられるべきである。

（２）幅の広い農業・農村開発を通じ、生産と所得の増大を図ることによって、食糧安全保障の改善と適切な栄養水準を確保することは、基本的な開発協力の目的である。

（３）すべてのレベルにおける開発の過程への婦人のより積極的な参加は、人々の参加による持続的な開発の基本要素である。

（４）人々の生産的なエネルギーを刺激し、生産過程への全ての人々の幅広い参加を奨励し、利益の分配のより一層の公平化をはかることは、開発戦略と開発能力において、より中心的な要素となるべきである。援助プロジェクトの計画と実施において適切な機関を通じて最終受益者を組織化し、協同組合を振興することは、より人々が参加する開発に貢献することができる。

農協育成（人材開発、組織・運営・事業強化）を通じた貧困地帯の農民の所得向上、農村婦人の社会的経済的地位向上および地域経済開発プロジェクトを実施することは、フィリピンの農民の生活向上・農村開発にとって極めて重要であるばかりでなく、1990年代開発援助指針にも合致する協力事業なのである。

### 3-2. プロジェクトの目的

#### 3-2-1. 普遍的目標

貧困地帯における農民の所得向上、農村婦人の社会的経済的地位の向上そして地域経済の発展を図るため農業協同組合の事業活動、特に農産物の販売事業を通じた農業生産と地域農業における生産性と収益性改善をはかる。

#### 3-2-2. 具体的目標

プロジェクト活動により、以下の成果が達成される。

- a. 人材開発、組織運営そして事業活動特に農産物の販売事業の強化
- b. モデル農協販売事業の強化のために施設、加工機材そして機械の確保
- c. 少なくとも25名のCDAスタッフへの農協総合経営システム（ACHIS）の概念についての日本における訓練（附属資料3）
- d. 全国的な農業の改善のための戦略としてJICAにより開発された営農指導システムを活用したのACIMSの検証

### 3-3. プロジェクトの内容と活動

#### 3-3-1. 内容

上記の目的を達成するため、以下の取り組みを行う。

- a. モデル農協が選ばれる（北部ケソン・ベンゲット州）。協同組合管内の野菜農家がモデル活動の対象として選定される。日本の総合農協を基礎にした農業協同組合総合経営システムが普及モデルを開発するため地域の実状に適合した販売事業の強化の観点から実施される。営農指導事業・生活活動をベースにした購買、販売、信用、加工、共済事業の強化をはかることが必要である。これらの事業は農村において農産物を利用した小規模工業の促進や婦人の状況の改善を通して農民の所得向上させることが期待されている。



モデル農協の選定は以下の基準によりなされた。

1. 事業活動
2. 運営能力の程度
3. 組合員の拡大
4. プロジェクト実行可能性
5. 婦人の参加
6. 継続的な貯蓄、資金造成方策
7. 組合員へのサービスの程度

→ 貧困対策でありにもかわら  
ず、農家収入が基準になっている

b. 本プロジェクト対象農協の管理監督するために指名されたC D A職員およびモデル農協、政府機関、連合会・中央会の役員/職員からなるアソシエイトカウンセラー・パートナーに対し、技術移転をはかる。教育課程と関連する教材が営農指導事業・生活活動をベースにした農協総合経営システムの確立に関する意義と方法についての技術・技法の普及と促進をはかるため同時に開発される。

c. モデル農協におけるモデル活動の実施。

d. モデル農協における成果と教訓を基礎にした協同組合育成戦略としての農協総合経営システムの全国的普及。

### 3-3-2. 活動

フィリピンの農協は、信用、購買、販売といった事業を実施している。しかし、事業規模は小さく、資金を外部に依存している。それゆえ、一層の効率化・総合化、特に販売事業の強化をはかり、もって農家組合員の所得向上、農村婦人の社会的・経済的地位向上、地域農業確立に資することが求められている。

このため、JICAの協力の下にC D Aはモデルの農協において営農指導事業・生活活動をベースにした総合的事業システムの確立、特に販売事業の確立強化を基本にした開発モデルを策定し、全国普及をはかることとする。

そのためのプロジェクトの活動は以下の通りである。

#### A. モデル農協への技術支援（附属資料2）

モデルとして選定された農協は、組織、事業、特に販売事業の強化にかかる技術的支援を受ける。モデル農協から得られる成果と教訓は全国的に農協総合経営システムの普及のために活用される。モデル振興活動は、CDA職員、モデル協同組合が加入する中央会／連合会などの役員・職員への営農指導、生活活動、信用、購買、販売、加工、経営管理、人材開発、役職員・組合員教育研修からなる農協総合経営システムに関する技術移転、を通じて実施される。

組合員グループの営農活動への支援と農協の農産物販売事業の強化をはかるため保管・輸送・加工・通信機能を充実する。

また、組合員間の農業機械の共同利用の促進、農業機械利用事業（農協が機械を保有し利用に供する）の推進をはかる。

これらのモデル農協は、全国普及をはかる際の実地研修の場としても活用される。

#### <技術協力の具体的内容>

##### 1. 営農指導

営農指導は、農協・農家の経済状況の改善の根幹をなすものである。営農指導の強化により経済事業、信用事業等も円滑に進めることができる。営農指導では、農家レベルでの農産物の生産・販売計画を中心とした農家経営改善に貢献する指導を行う。具体的には、モデル農協の組合員の中でモデル営農集団を設定させ、営農計画を作成し、かつ営農記録をつけることを実践させる手法について技術指導を行う。また、モデル集団を中心として、トラクター、小型灌漑ポンプ、収穫機などの共同利用および共同作業を推進して地域ぐるみの活動を活発化する。

また、各組合員の営農台帳を整備することは農協活動の基本となるものであるから、様式を定めて、まずモデル営農集団で完成させ、ついで他の農家に広めていくこととする。

これらの活動を行うためには、農協に営農指導員が常駐していることが必要となる。技術協力では営農指導員の育成という具体的課題ももつこととなる。

## 2. 販売・購買事業

モデル農協の主要農畜産物を中心に、農協による販売・購買事業の強化方策、特に農産物の集荷・販売ならびに農薬、肥料、農業機械などの購買事業のシステムを強化する手法が、試行され、体系化される。

具体的には、営農計画とリンクした農産物の販売事業計画および農業生産資材の購買事業計画を体系化することを目的とする。このため、販売事業では農産物の品質管理の強化、付加価値をたかめるポストハーベスト施設の整備による市場対応能力の強化等をはかる。

## 3. 信用事業。

この分野では組合員からの貯蓄増強や資本形成および政府金融機関からの資金支援により集積された資金の効率的運営をはかることが内容となる。

営農指導との密接な関係のもとに貯蓄増強、出資金の拡充、貸付金回収、営農計画にそった適切な貸付金の使用について実施される。

## 4. 協同組合企業家精神

モデル農協では、農産物そして他の地域資源を活用する家内工業を創設し、高度な経営技術の開発、技術の摘要を通して企業家能力の向上のための訓練指導が実施される。

## 5. 農協運営。

農協経営基盤の確立を図るため、組合員の拡充・利用率の向上方策にかかる技術指導を行う。また、経営管理にかかる技術指導、特に月次決算、月次資金計画等が、協同組合経営計画の主要な内容になる。

## 6. 教育研修事業

プロジェクト関係者は農協総合経営システムの基本的要素と技術とともにその確立方策について訓練される。そのため、地域の実情に即した教育研修体系

と教材の開発をはかる。

#### B. 農村婦人の社会的経済的地位向上事業

モデル農協において、農産物を利用した小規模農産工業が創設される。婦人はその運営・管理への参加が奨励される。

この活動から得られる成果と教訓は資料化され、他の婦人たちの教育訓練に活用される。事業は、実地研修の場としても活用される。

#### C. モデル農協回転基金

モデル農協の活動を支えるため、組合員貯蓄増強、資本造成による初期活動資金の確保することが不可欠である。この事はまた、協同組合の自立、自治の確立とともに組合員、婦人グループの活動促進のためにも必要である。

#### 3-4. 期待される受益者

モデル農協の一次的受益者は以下にあるように521名の組合員とその家族である。

＜野菜農家：521名＞

（男性181名、女性340名）

中期的には、地域にある協同組合が地域農業改善のための営農指導体系の採用を通して利益をえることとなる。農協総合経営システムの効率性の訓練・示威のための会場としてモデル農協が活用され、普及がはかれる。

長期的には、CDA地域事務所の職員が営農指導システムについて訓練され知識を有することとなるとともに、訓練課程や教材が準備され、システムが全国の農協に普及されることとなる。営農指導システムが農業発展の基礎として体系化されることとなる。

### 3-5. 専門家の派遣と活動領域

プロジェクト実施にあたり以下の分野に以下の期間で専門家の派遣が要請される。必要な人数は5名（300人・月）である。各専門家は技術移転とともにその分野に必要な教育研修体系・教材の開発を行う。

さらに、必要な時期に必要な分野に短期専門家が要請される。

分 野	人数
チームリーダー	1
業務調整	1
農協運営（財務・経営・信用）	1
野菜生産・流通（営農指導、販売 ・購買）	1
農村生活改善（生活活動、 小規模農産加工）	1
合計	300人/月

### 3-6. 研修員の受入

#### 3-6-1. カウンターパート

（1）CDAは中央事務所と地域事務所関係者からJICA専門家のフィリピン側のカウンターパートを指名する。

#### A. CDA中央事務所

以下の中央事務所職員がカウンターパートとして指名され、JICA専門家とともに中央プロジェクト運営委員会の構成員となる。

1) プロジェクトディレクター = ディレクターII、IDD。

2) プロジェクトマネジャー = チーフ C P D A D

3) アシスタントプロジェクト = 上級協同組合 C P D A D

マネジャー 専門官

B. C D A 地方事務所

1) モデル農協現地マネジャー = ディレクターⅡ

2) プロジェクト調整員 = 中堅協同組合

専門官

3) プロジェクト管理者 = 協同組合専門官

(2) モデル農協役員・参事および組合員リーダー、モデル農協が加盟する連合組織の役員・参事からなるアソシエートカウンターパートを指名する。

C D A 中央・地方事務所における全ての部署がプロジェクトの効果的実施を保証するためあらゆる必要な支援を行う。

3-6-2. カウンターパートトレーニング

プロジェクトを成功に導くために、C D A カウンターパートが日本で訓練される。彼らは農協総合経営システムおよび農家所得向上、婦人の地位向上、地域農業開発等にかかる理論と方法について異なった観点からの広範な知識と経験が十分に付与されなければならない。特に、カウンターパートが他の協同組合へ技術を移転することを可能にするために、以下の分野が訓練に含まれることになる：

a) 農協総合経営システムの原理と技術

b) 穀物生産・販売

c) 畜産生産・販売

d) 開発における婦人

e) 持続的農業

f) 市場管理

g) ネットワークとリンケージ

h) 協同組合事業の運営

i) その他農協の発展に関する事項

プロジェクト実施1年後、プロジェクトは評価され、長所・短所が明らかにされ、地域の実状に合った必要な調整がなされる。技術は全国的に受け入れられるまで州、地域の他の協同組合に普及されることとなる。

この観点において、プロジェクト開発部署に属する15の地域事務所の中堅協同組合専門官は技術移転と開発を促進するため日本において農協総合経営システムの技術に関する訓練がなされる。

フィリピン農協強化のための開発調査にかかる1993年のマスタープランに基づき派遣されているJICA専門家によって開発されている営農指導システムにかかる教科課程と訓練教材は全国的普及の基礎教材として活用されることとなる。

### 3-7. 要請される機材

( 附属資料 7-A、7-B )

## 4. プロジェクト用施設

### 4-1. 現存施設・機材

プロジェクトオフィスは、メトロマニラ、ケソン市にあるCDA中央事務所に設置される。JICA専門家の必要性によりモデル農協と同様に関係するCDA地域事務所にプロジェクトオフィスが設置される。

同様に、フィリピン政府は機材の保全とともにJICA専門家の最大限の安全を保障する。

モデル農協の現存する建物と機材は専門家の有する機材の保管・保全のために活用される。

#### 4-2. カウンターパートとプロジェクト予算

カウンターパートはC D A 中央事務所の協同組合プロジェクト支援部と関係する地域事務所の職員で構成される（モデル農協の役員・参事・組合員リーダー、モデル農協が加盟する連合組織の役員・職員がアソシエイトカウンターパートとして指名される）。C D A は中央・地方のC D A カウンターパートにかかる保全、事業費用、国内旅費、人件費、諸手当などの必要な費用を確保する。

### 5. 特別な行動計画（プロジェクト成果を持続的なものにするために）

#### 5-1. 組織面

モデル農協の活動の評価、特に強みと弱点が評価され、地域内にある周辺の他の現存する農協への適用性と模倣性を決定するために分析される。プロジェクトの結果としての調査結果、経験、開発された技術は資料化され他の農協へ回覧される。同様に、営農指導を体系化するための訓練活動が、モデル農協を事例会場として、催される。農協総合経営システムが地域における事業体としての農協の発展にむけての接近方策として普及される。

#### 5-2. 財務面

- a. 実行段階を通して、C D A はC D A カウンターパートに関する経費を確保する。
- b. 協同組合は協力が終了したあとも貯蓄増強、資本造成の努力を継続する。

#### 5-3. 技術面

プロジェクトは農協の育成発展を通して貧困地帯にある農民の所得向上と農村婦人の社会的経済的地位向上および地域経済の発展を企図する技術の総体である。技術は「それは農協総合経営システムとして具体化されている」日本の農家の経



農を基礎にした営農指導システムと生活活動を重点にした 開発接近方法である。技術移転は同時にシステムを促進する政府職員および協同組合に、いかに地域農業の開発を促進するか、さらに重要なことは農家収入の改善、組合員の社会的経済的地位の向上そして地域を基礎とした事業体としての協同組合の発展いかに促進するかを実際に示すのである。

#### 5-4.

#### 資機材の運営、維持、管理

モデル協同組合に適用される資機材は協同組合の組合員によって共同利用される。しかし、資機材の活用を継続し維持していくために協同組合は使用にあたって適切な利用料を課すこととする

加えて肥料/農薬は無料ではなく、農民に販売し他の農業生産用資材、機材を購入するために使用される（附属資料 8）。

##### A. 野菜生産販売における経費

1. 洗浄/包装	0.25ペソ/kg
2. 倉庫	0.05
3. 保冷	0.25
4. 小型トラクター	500/ha
5. 保冷車	0.25
6. 運送/配達	0.50

B. 肥料/農薬は農家へは無料では供給されない、それは他の農業生産資材を購入するために適切な価格が決められる。

C. 教育訓練資材の修繕、維持、部品等については協同組合が負担する。

D. 実験機材等の修繕、維持、部品等については協同組合が負担する。

E. 野菜の廃棄物は有機質肥料として活用される。

協同組合の組合員は農業機材の活用を計画的にするために地域的にグループ化

される。

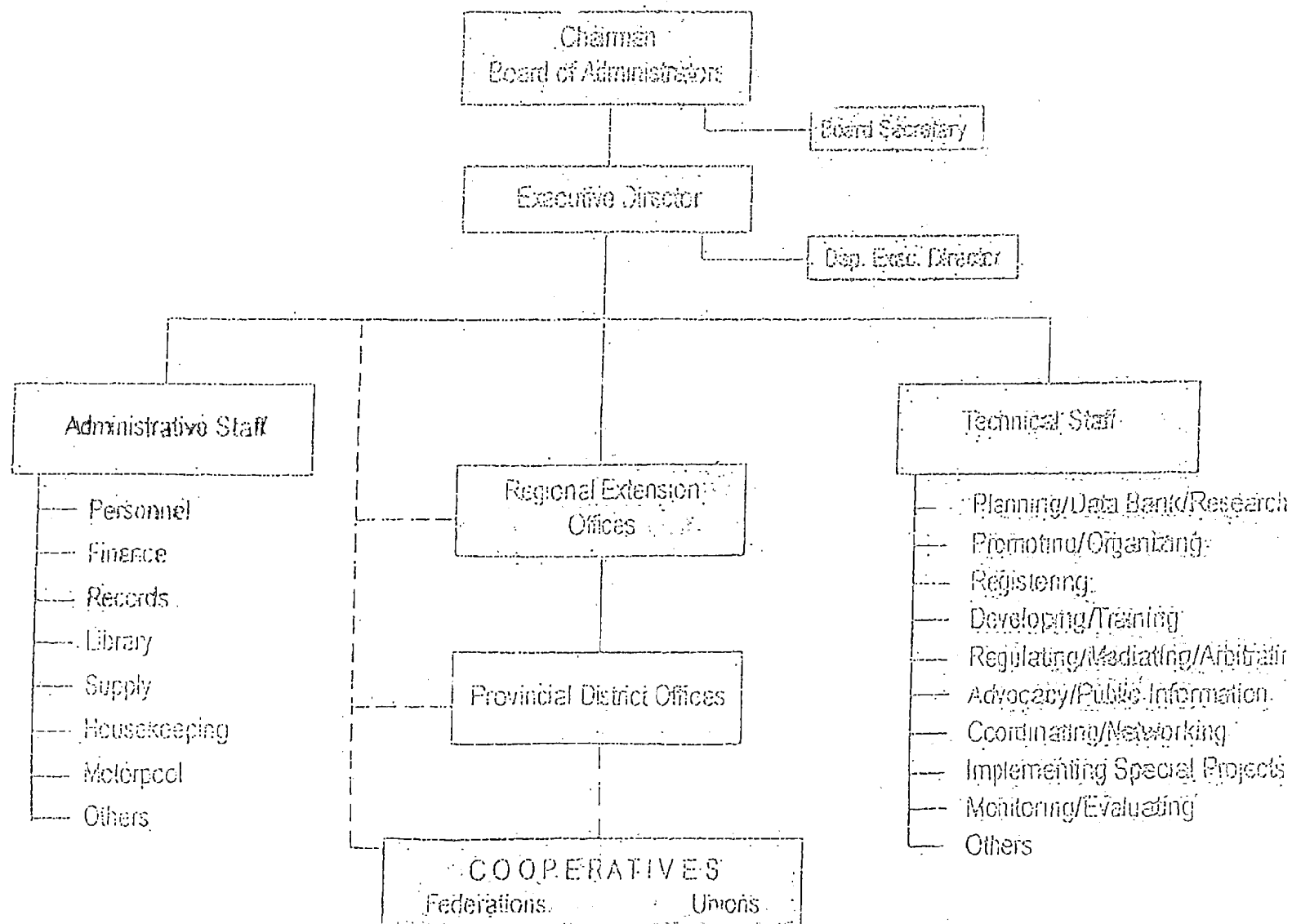
燃料、油、部品、再取得のための減価償却を確保するために適切な利用料が資機材の利用者に課せられる。それはまた、協同組合の財務状況の強化をもたらす。つまり、永続的な協同組合の活動を保証することとなるのである。

## 6 他の関連する情報

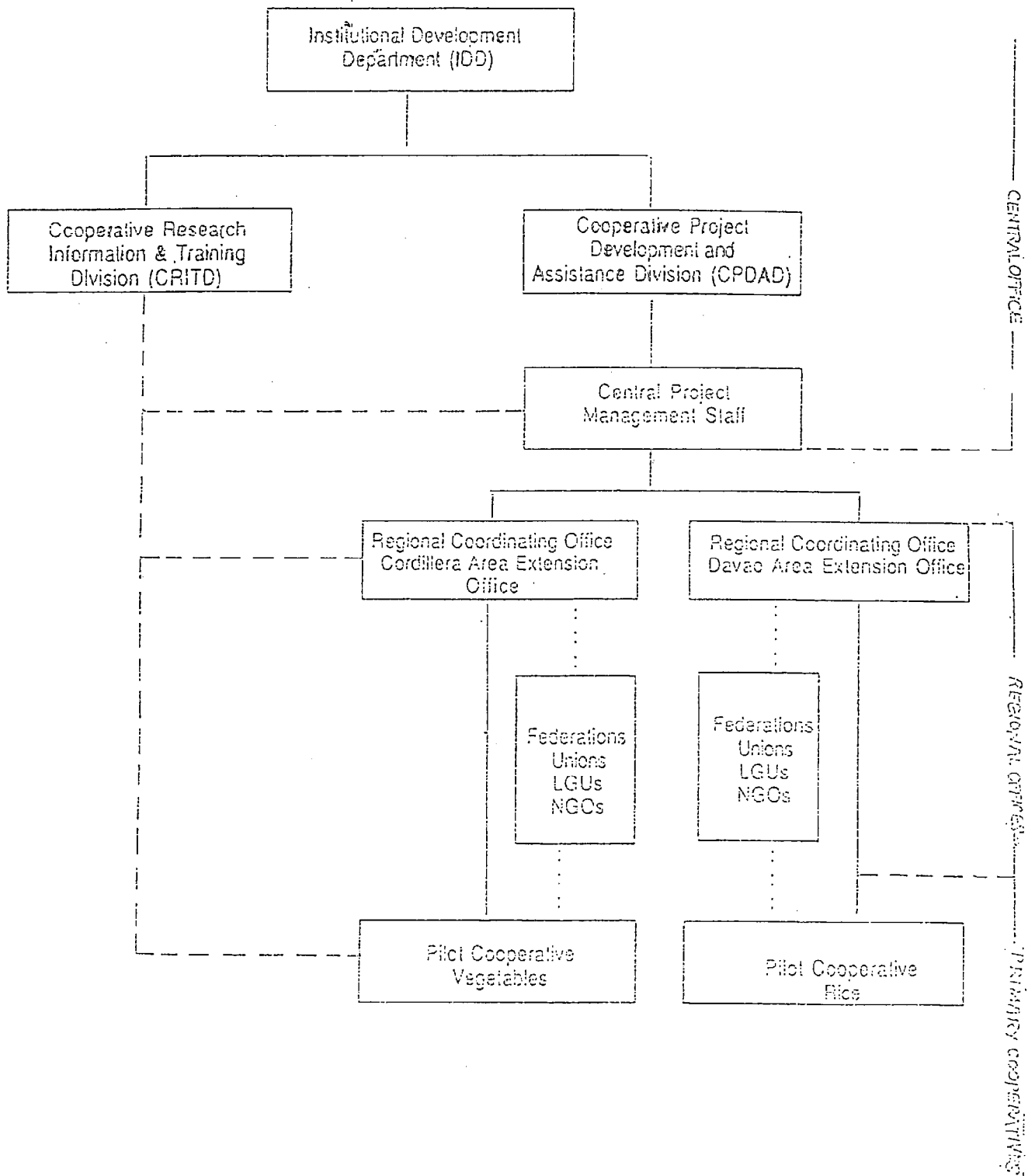
- (1.) プロジェクトは1993年にJICAによって実施されたフィリピン農業協同組合強化に関する開発調査と関連がある。プロジェクトは1998年4月にフィリピン政府に提出される営農指導のマニュアルを活用することとなる。
- (2) 農協の人材育成にかかるJICAの個別派遣専門家以外に海外からの支援プロジェクトは有していない。
- (3) プロジェクトはフィリピン中期協同組合開発計画(1993-1998)と一致し、CDAの現状のプログラムとも一致している。

# ANNEX I-A

## Organization/Functional Chart CIDA



# Functional Chart



## プロジェクト技術協力内容

項 目	主な指導内容
基礎調査	<p>プロジェクト活動評価に資するために実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農協管内の農業の状況</li> <li>・ 農家の状況</li> <li>・ 農業、農協、農家関係組織の状況</li> </ul>
営農指導	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ モデル営農集団の選定</li> <li>・ 組合員台帳の整備</li> <li>・ 営農計画の策定</li> <li>・ 営農記録の策定</li> <li>・ 機械・施設の共同利用の促進</li> <li>・ *トラクター、トラック</li> <li>・ *防除機、小型灌漑ポンプ</li> <li>・ *収穫機、脱穀機、乾燥機/場</li> <li>・ *その他</li> <li>・ 営農技術指導（他機関との連携のもとに）</li> <li>・ 営農指導体制整備（指導員の確保、育成）</li> <li>・ 事業推進マニュアルの策定</li> </ul>
信用事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貯蓄推進手法</li> <li>・ 貸付事務改善</li> <li>・ 資本増強方策</li> <li>・ 貸付金の適正な使用方策</li> <li>・ 貸付金回収方策</li> <li>・ 事業推進マニュアルの策定</li> </ul>
販売事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象主要品目（野菜・米）にかかる事業システムの確立（委託、共同計算）</li> <li>・ 販売事業強化指導（保管、輸送、加工）</li> <li>・ 販売事業関連施設運営管理</li> <li>・ 事業推進マニュアルの策定</li> </ul>
購買事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業システムの確立（予約注文、共同計算）</li> <li>・ 事業推進マニュアルの策定</li> </ul>
農協運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中/長期事業計画の策定</li> <li>・ 組合員拡充方策</li> <li>・ コミュニケーション手法の改善 （組合ニュースの発行などによる広報活動）</li> <li>・ 経営管理手法の改善 （資金計画、経営分析、仮決算の実施等）</li> </ul>
教育研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育研修体系の整備（役員、参事、職員、組合員リーダー教育の体系化）</li> <li>・ 各種教材開発（事業、農協運営）</li> </ul>

農村生活改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小規模農産加工事業推進方策</li> <li>・ 事業管理運営マニュアルの策定</li> <li>・ 農村婦人グループの組織化と活動促進</li> </ul>
協同組合企業 家精神向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業化技術開発 （教育訓練）</li> <li>・ 家内工業創設</li> <li>・ 事業推進マニュアルの策定</li> </ul>
共済事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共済システムの企画と推進</li> <li>・ 事業推進マニュアルの策定</li> </ul>
監督・評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実施水準の定期的監督／評価</li> <li>・ 到達評価と補正</li> </ul>

## 農協総合経営システムとは

( A C I M S )

これは農協の運営および事業の仕組み方を表している。

本質的に、農協の組合員は生活に必要な資金を確保するため農業を經營するのである。したがって、農家組合員の生活の向上をはかるためには農業生産の改善および農家生活の改善という両面の改善が図られなければならない。

農家の現状を打破するため、農民は、多様な要求が力の統合と共同行動を通して達成されうるものであることを理解するようになった。彼らは、自発的に協同組合を組織するために集まった。生産から生活までという極めて広範囲な組合員の要求に応えるには、多様な事業を実施しうる仕組みが必要である。

この具体的な

日本の農協は営農指導事業・生活活動が他の事業の要と位置づけられている日本の農協はモデルとなる。信用、購買、販売、加工や他の事業は、これらの事業をもとに実施されている。

米生産農家を参考例に見てみよう。

作付けシーズンを前に、農家は農協の営農指導員と相談し、どの品種の米をどの程度作付けするか、あるいは収入を増やすため他の品目（野菜とか畜産）を導入するかといったような営農計画を立てる（＝営農指導）。実際の農業経営に必要な資材（種子、肥料、農薬、機材）を手当てし（農協を通じた購入予約＝購買事業）、そのために必要な資金の準備を行う（＝信用事業）、生産活動においては、機械や労働力の手配そして新しい生産技術の導入（＝営農指導）が行われ、できるだけ有利に農畜産物を販売できるように市場を確保する（＝販売事業）というサイクルが繰り返されるのである。

一方、生活設計（衣・食・住・教育・文化等にかかる経費を見積もり、計画的な生活がおくれるようにすること）を生活指導員との相談のもとに立て、ムリ・ムラ・ムダを排して合理的な生活を送るように努めるのである。

生活に必要な資金の確保（＝信用事業）、生活に必要な物資の購入（＝生活購買事業）、将来のリスクに対する備え（＝共済事業、信用事業）、教養娯楽活動（＝生活文化活動）、健康管理活動（＝保健活動）などの多面的な活動が農協の各事業との関連をもって実施されている。

農家はこれらの過程を繰り返しているのである。

農業生産性の向上や農業生産の多様化（例；米単作から米＋畜産）がはかられば、必然的に他の事業の拡大に結びつくのである。

核としての営農指導および生活活動の重要性の理解およびその充実強化が求められる。



< 附 属 資 料 4 >

## 農 業 部 門 の 現 状

### 1. 農 業 セ ク ター の 地 位

#### ( 1 ) 労 働 人 口 に 占 め る 農 業 ・ 漁 業 ・ 林 業 人 口

年 度	1990	91	92	93	94	95
総 労 働 人 口 (a)	22,532	22,979	23,917	24,443	25,106	25,194
農 林 水 産 (b)	10,185	10,403	10,869	11,194	11,249	10,854
労 働 人 口 割 合 (b/a)	45.2	45.2	45.4	45.8	44.8	43.8

注 : 1990～1994年 各年10月末。1995年は1月末。

出所 : Statistical Yearbook 1995。

#### ( 2 ) 国 民 総 生 産 に 占 め る 農 林 水 産 部 門。

年 度	1990	91	92	93
国 民 総 生 産 (a)	1,082,557	1,266,070	1,385,562	1,519,229
農 林 水 産 (b)	235,956	261,868	294,922	318,546
割 合 (b/a)	21.8	20.7	21.3	21.0

年 度	1994
国 民 総 生 産 (a)	1,751,963
農 林 水 産 (b)	372,126
割 合 (b/a)	21.2

注 : Million Peso。

出所 : Statistical Yearbook 1995。

注 : Million US Dollars

出所 : Statistical Yearbook 1995。

## 2. 農業部門の所得。

### (1) 都市地域と農村地域の所得比較。

年度	1985	88	91
都市部 (a)	46,157	60,330	89,371
農村部 (b)	21,875	28,284	41,199
割合 (b/a)	47.4	46.8	46.0
全国平均	31,052	40,127	65,186

注：ペソ。

出所：Statistical Yearbook 1995。

### (2) 都市部と農村部における貧困層

年度	貧困家族数		貧困率	
	1991	1994	1991	1994
部門				
全国	4,780,865	4,558,974	39.9	35.7
都市部	1,847,579	1,539,087	31.1	24.2
農村部	2,933,286	3,019,887	48.6	47.1

出所：Statistical Yearbook 1995。

### (3) 絶対貧困層の割合

フィリピン				インドネシア		
年度	全体	農村	都市	全体	農村	都市
1970	35	42	20	60	58	73
80	30	35	18	29	28	29
90	21	27	11	15	14	17
(所得)	1130			940		

出所

: The Poverty Reduction in East Asia/The Silent Revolution.

Johansen, World Bank Discussion Papers, 1993.

注：所得は国民1人当たり所得（単位：米ドル。1995年。アシアウィークより）

< 附屬資料 5 >

モデル農協の地域概況（ベンゲット州・トリニダート市）

①主要作物：野菜

②地理的概況

位置：マニラ首都圏 250 Km 北西部  
面積：82 平方キロ  
標高：1300m（平均）

③人口・労働力・経済状況

人口：63,089（1995年）  
農村部人口 40,743  
都市部人口 22,346

総労働力人口：雇用 25,201（人口の 41%）  
貧困比率：54%

④土地利用（主要部分）

利用	面積	%
農業	4,831	58.4
林地	2,550	31.6
住居	307	3.7
道路	158	1.9

⑤市の財政規模（1997年予算）

収入	38,670千ペソ
税収入	10,936
地方交付金	18,570
その他	4,206
事業収入	4,957（公共農産物市場の設置収入）

⑥農業の現況

総農地面積	4,831 ㌥
灌漑農地	1,225
天水依存農地	3,068
農民数	9,600
登録協同組合数	79
アグリハース	36
その他	43

< 附属資料 6 >

モデル農協の組織経営現況  
(C D A 提出年次報告書より)

1. 農協名

ベンケット 農民多目的協同組合 (Benguet Farmers Multi-Purpose Coopertive)

2. 取扱主要品目

高原野菜。

3. 組合員数・役員数・職員数。

	組合員	役員	職員
男性	181	5	19
女性	340	2	4
計	521	7	23

4. 教育訓練。

組合加入前教育研修 (加入希望者に対する農協に関する基礎研修)

協同組合運営セミナー

簿記セミナー

リーダーシップセミナー

5. 経営・財務状況。

項目	1995	1996
( 1 ) 資産・負債・自己資本		
流動資産	1,426,087	1,407,871
投資 資	15,156	26,556
固定資産	589,160	1,000,845
その他資産	72,793	99,057
小 計	2,103,196	2,534,331
流動負債	823,540	837,572
引 当 金	199,771	495,729
資 本	778,547	731,000
当期利益	301,339	470,029
小 計	2,103,196	2,534,331
( 2 ) 損益		

① 収益

購買事業	( 16,687 )	9,749
電話代	770,836	863,092
リース料	219,372	256,215
運送料	1,285,176	2,054,757
その他		
小計	2,312,336	3,319,367

② 費用

給料	472,658	685,469
宣伝広告	500	506,222
賃借料	127,210	256,876
燃料	285,594	451,569
減価償却	184,824	245,189
部品・備品	285,594	451,569
その他		
小計	2,010,997	2,849,338
当期利益	301,338	470,029

< 附属資料 7-A >

要 請 機 材

( ペ ソ )

1. 教育訓練機材

コンピューター ( 2 セット )、ファクス	1 3 0、0 0 0
コピー機	7 0、0 0 0
製本機	6 0、0 0 0
ＯＨＰ	3 0、0 0 0
カラスライド	1 5、0 0 0
ビデオカメラ	3 5、0 0 0
モニターＴＶ	3 0、0 0 0
ビデオセット	1 3、0 0 0
アンプ、マイク等	3 0、0 0 0
カメラ	3 5、0 0 0
トランシーバーセット	3 0 0、0 0 0
教材作成	3 0 0、0 0 0
小計	1、0 4 8、0 0 0

2. 野菜収集、洗浄、包装、保管。	2 0、0 0 0、0 0 0
保冷機材	
加工機材	3、0 0 0、0 0 0

3. 農業機械と部品

小型トラクター ( 3 0 セット )	9 0 0、0 0 0
---------------------	-------------

4. 車両と部品

冷蔵庫 ( 2 台 )	2、0 0 0、0 0 0
トラック ( 4 台 )	2、0 0 0、0 0 0
連絡車	7 8 0、0 0 0

5. 肥料/農薬	2、5 0 0、0 0 0
----------	---------------

6. 実験機材	1、0 0 0、0 0 0
---------	---------------

計	3 3、2 2 8、0 0 0
---	-----------------

## 機材の必要性

### A. 協同組合の販売事業組織化の必要性和必要な機材・機械の確保

プロジェクトの主要な焦点はオンザジョブトレーニングあるいは実務を通じた潜在能力の向上にある。その方法には実地教授や応用訓練を通じた技術移転が含まれている。この方法は、技術が講師や訓練者の講話によってなされる伝統的な訓練方法とは異なるものである。旧來の方法では、聴衆者や受講者は知識修得の程度が異なったり異なった意見や解釈に陥ることが多い。その結果は、受講者の資質に依存する事となる。多くの例で見られるように、標準以下の技術の適用やそれゆえ標準以下の生産ということで明らかのようにこの状態は防ぎようがないのである。

ここに、持続的な発展に向けてのより効果的な技術移転のために訓練方法の変更の必要性がある。

急速な地球規模の環境変化に協調し競争いくために、農業セクターへの支援体制が緊急に必要となっている。多くの第3世界の農民の貧困は、大規模生産のための労働集約的機材や生産物の加工販売機材の不足により彼らの生産物を有利に市場で販売する能力に不足するためであるということは経験が示している。

フィリピン農民の能力向上は不可欠である。協同組合システムにおける共同所有や共同利用を通して、農家の収入や生活水準の向上が達成されうるのである。個々の農家では成し得ないことを集団的に達成することができるのである。

実行方策として協同組合は日本の農協システムを参考にして農協総合経営システムを適用する。システムを遂行するため、不可欠な以下の一連の機械・機材が準備されなければならない。

#### 1. 生産（耕作）機械/機材

- a. 生産地域の拡大
- b. 適期栽培
- c. 標準耕作技術の実行

#### 2. 収穫後機材

- a. 適期収穫
- b. 収穫後ロスの防止

#### 3. 加工機材

- a. 付加価値の獲得

粉販売から精米販売へ、野菜・果物の保管

- b. 生鮮品の適切な選別、洗浄、加工、包装を通した農産物の品質の標準化
- c. 市場価格変動への対応  
初価格は収穫期には政府公定価格より50%も低くなり、また端境期には50%も高くなる
- d. 農産物の加工/手工業を通して農村婦人の創造性発揮の機会を創設する
- e. 安定的な食糧供給を通して健全な持続的な経済成長を推進ことにより地域住民の収入増加の機会をつくる
- f. 生産拡大により農家の収益性と収入を増加させより良い生活を促進する

#### 4. 訓練、情報機材

- a. 人材開発に向けての効果的な技術移転
- b. 協同組合の販売機能への支援機材としてのコンピューターや情報機器。  
農産物の生産や地域、消費者や需要者の正確な情報を入手し統制すること  
を確実にし、それゆえ適切な販売取引を可能にするものである。組合員や  
生産物、販売、地域農業の現状などについての正確な情報の集積を可能に  
する。
- c. 他の支援機材は全国の農民に向け標準化されるであろう取り組みや経験を  
資料化するために使用される。

#### 5. 輸送機材

- a. 消費者や集配センターへの効果的輸送。  
帰路、生産資材の搬送に利用される。
- b. 規定された集荷所から配送前の選別、洗浄、加工、包装を行うセンターへ  
の輸送
- c. 冷蔵車の活用による生鮮食品の鮮度保持

#### 6. 肥料/農薬

これらの生産資材は初期プロジェクト実施にあたり供給されるが、以降の生産時期に継続的に活用を図るため適切な価格で供給される。

#### 7. 実験機材

- a. 種子等の品質検査
- b. 生産加工原料の科学的検査統制による生産物の品質保持
- c. 最終需要者の健康維持



前述の諸機材/機械は全て販売事業に不可欠である。地域農業の成長の可能性の証明は支援機材/機械の確保に依存している。

農業生産の生産性と収益性の達成という2つの課題は自由市場経済システムにおいて高い競争力を有する品質を持つ商品としての農産物を販売することを通してのみ達成されるのである。言うまでもなく、農民は経済と人間の生存においてはたず彼らの役割からして生産、収穫、加工、販売手段を保持しなければならない。彼らは国民を養うのであるから、彼らの要望は満たされなければならない。個々のフィリピン農民は自らが所有しこれを担う事はできず、唯一望ましい方法は協同組合システムを通すことなのである。

#### B. 継続的な実行への機材の維持と改善

日本のモデルを活用したプロジェクトを実行するために必要なことは、1993年にJICAによって実施された「フィリピン農協育成強化計画調査」において概括されているように農業発展のための緊急事項と戦略を示すことである。

プロジェクトは農民の間に自主/自立のための組織化と協力期間終了後も習得された技術の継続的な実行に向け実施される。ここに、プロジェクトの主要な内容が農協の事業確立を通しての農民の所得向上となるのである。支援機材/機械を維持し効率的使用を確保するため、以下の戦略が厳密に実施されよう。

1. 農民は附属資料8や本文21ページにある利用料が課せられる。これは、維持、修繕、部品および稼働にかかる職員の賃金、電気、給料などに充当される。

2. 剰余は将来のプロジェクトの拡大のための機材の再取得や農民や他の関心ある団体の教育研修費用として活用される。

3. 効率的使用を最大限にするため機材/機械の使用に関する運営や規制のための委員会を組織する。適切な管理と利用料のための合意がサービス提供前に組合と組合員との間で締結される。

#### C. 結論

プロジェクトの目的と目標の完全な遂行のため、前述の機材/機械は不可欠なものである。

それら全てが販売事業の強化のためそして協同組合を通じた人材開発にとって不可欠なものなのである。

## Annex 8

### Financial Highlight: Project Income From the Project (Model vegetable producer Cooperative)

#### REVENUES

	year 1	year 2	year 3	year 4	year 5
cleaning/packaging	3,077	3,464	3,810	4,191	4,610
warehouse	19,693	21,663	23,829	26,212	28,833
cold storage	19,693	21,663	23,829	26,212	28,833
refrigerated van	2,461	2,707	2,998	3,276	3,602
hauling	2,051	2,256	2,482	2,730	3,003
delivery	4,102	4,153	4,964	5,460	6,006
tractor	1,563	1,719	1,891	2,080	2,288
fertilizer/chemicals	2,500	2,750	3,205	3,327	3,660
sub-total	55,140	60,375	67,008	73,488	80,835

#### LESS/EXPENSES

salaries/wages	756	831	914	1,004	1,106
employees benefits	75	83	91	100	110
regain/maintenance	2,139	2,353	2,588	2,847	3,132
spare parts					
supplies/materials	120	132	145	159	175
fuel, oil	924	1,016	1,118	1,229	1,352
power/water	120	132	145	159	175
depreeciation	4,181	4,181	4,181	4,181	4,181
fertilizer/chemicals	-	2,200	2,420	2,662	2,928
miscellaneous	413	454	500	550	605
sub-total	8,728	11,382	12,102	12,891	13,764
Net revenue from Project	46,412	48,993	54,906	60,597	67,071

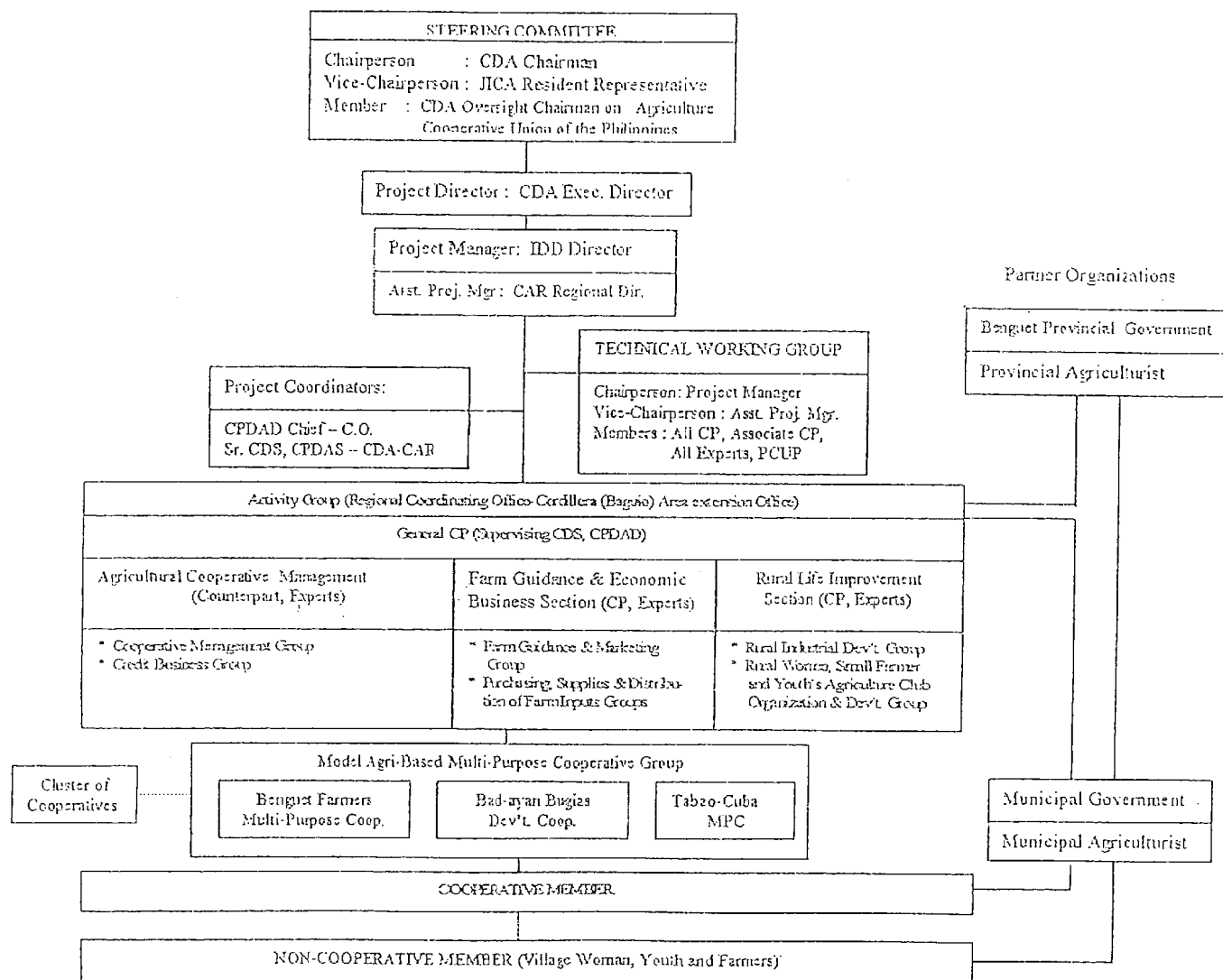
Note: Summary of Basic Assumption of Model Vegetable Producer  
Cooperative

1. total number of members = 521
2. area planted = 781.5 ha  
521 \* 1.5 ha (average)
3. average harvest (DA Benguet)  
= 21 ton or 21,000 kg/ha per year, 4 cropping of vegetable (all types)
4. facilities for cleaning and packaging
  - 1) 75% of members harvest to be cleaned, sorted and packaged in the multipurpose marketing building.
  - 2) members will pay p0.25/kg of vegetable that they clean and packaging.
5. storage(warehouse) fee for non-perishable crops like potatoes, carrots, etc.
  - 1) 20% of total volume of harvest and expected to be in the warehouse
  - 2) p0.05/kg day storage fee
  - 3) computed at 120 storage days
6. cold storage(for mushroom, strawberries, etc.)
  - 1) 20% of total volume of harvest are expected to be stored prior to delivery
  - 2) p0.25/kg storage fee
  - 3) computed at 120 storage days
7. hauling
  - 1) 50% of members' harvest will be hauled from the farmer to the marketing facility
  - 2) p0.25/kg hauling fee
8. delivery
  - 1) 50% of the harvest will be sold at metro manila and other provinces
  - 2) p0.50/kg delivery fee
  - 3) p0.25/kg over and above the regular delivery of refrigerated van is used
9. salaries and wages

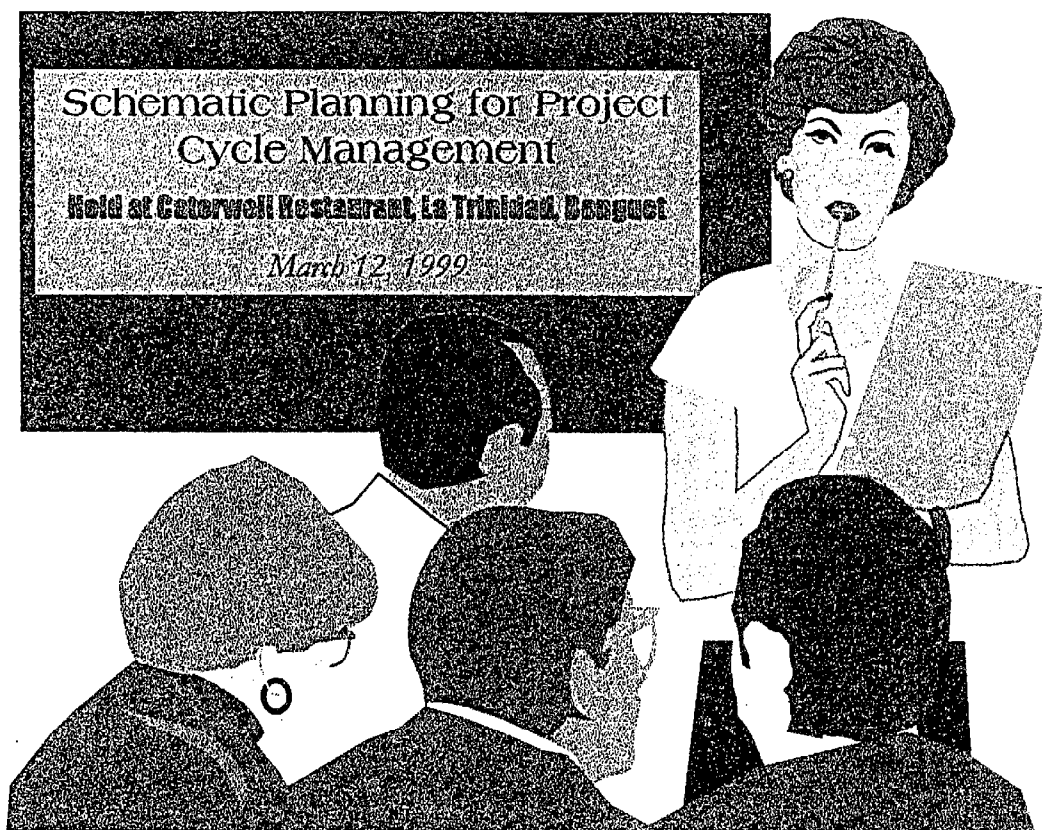
position	number	annual salary
receiving clerk	1	p48,000
sales	1	48,000
encoder/data program	1	72,000
audio visual operator	1	72,000
laboratory technique	1	72,000

drivers	7	336,000
utility worker	1	36,000
security	2	72,000
total	15	p756,000
10.employees benefits		
1)10% of monthly salary		
11.repair and maintenance and spare parts		
1)5% of total cost		
12.supplies and materials		
1)p10,000.month		
13.fuel (10,000letters/month) ,oil and lubricants(10%of fuel cost)		
14.power/water(p10,000/month)		
15.miscellaneous expenses/confingency (5%of regular expenses)		
16.10 % annual increase in prices/fee		

PROJECT ORGANIZATIONAL STRUCTURE



## TERMINAL REPORT



## **TERMINAL REPORT**

**ACTIVITY TITLE :** Schematic Planning For Project Cycle Management  
**DURATION :** March 12, 1999  
**VENUE :** Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet

### OPENING CEREMONY

The activity started at 9:00 in the morning with Mrs. Felicidad Cenon as EMCEE.

#### *Welcome Remarks*

In the absence of Director Richard Lebeng, Mr. Dickson Aycud, Senior CDA welcomed and thanked all the participants. He also expressed his gratitude to Mr. Shuichi Matsuhisa and most especially to the CDA Central Office (Institutional Development Department: Director Iraida Banaira; CPDAD Chief, Milagros Buenavista and CRITD Chief Laura Cobarrubias) for the support extended to the province of Benguet particularly to the three project beneficiaries namely: Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative, Tabao Cuba Multi-Purpose Cooperative and Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative.

#### *Inspirational Talk*

Director Iraida Banaira delivered an inspirational message for the participants. She started by saying that it is indeed an inspiration being with the cooperative sector. She emphasized that we are gathered here to plan for the realization of the objectives of the project "*Improvement of Farmers Income, Alleviation of Women's Social and Economic Position and Regional Economic Development in Selected Depressed Areas Through Agricultural Cooperative Promotion*" which is to attain profitability of farmers and the agricultural cooperatives. She also added that the project also aims at achieving better living condition for the farmers and consequently for the rural communities.

---

*Proceedings of the Schematic Planning for Project Cycle Management held at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet on March 12, 1999. This is a preparatory activity for the forthcoming implementation of the joint project of CDA and JICA at Benguet Province which aims at the transformation of agricultural cooperatives into a viable business enterprise.*

## PROCEEDINGS

### *Briefing*

#### A. JICA's Official Development Assistance Program

For better understanding of the category of the project in Benguet, Mr. Shuichi Matsuhisa, JICA Expert discussed briefly the Official Development Assistance (O.D.A.) Program of the Government of Japan. He mentioned the two categories of ODA Program, to wit:

- 1) Bilateral Grants
  - a) Technical Cooperation
    - Technical Training in Japan
    - Dispatch of Experts
    - Provision of Equipment
    - Development Survey
    - Dispatch of JOCV

#### 2) Bilateral Loans

With this structure and set-up, he explained that the project in Benguet falls under the Technical Cooperation Category of JICA's Official Development Assistance Program.



## B. Implementation Process of the Project

He also expounded and enumerated the implementation process of the project:

- (1) Request (Country request for assistance)
- (2) Dispatch of the Preliminary Survey Team
- (3) Dispatch of the Short Term Surveyor, if necessary
- (4) Dispatch the Implementation Study Team
- (5) Record of Discussion (Project Starts)
- (6) Follow-up service
- (7) After Care Service

## C. Basic Policy of JICA Preliminary Survey Team

Mr. Matsuhisa mentioned that prior to the actual implementation of the project, a Preliminary Survey Team is coming on April 4-17 to validate the project components, strategies and activities to be undertaken. Specifically, the objectives and activities of the Preliminary Survey Team are as follows:

- (1) To carefully examine the project framework in order to determine whether the project components are appropriate or may need some modification.
- (2) The important role of CDA as the lead (national agency) in the introduction and acceptability of the Agricultural Cooperative Integrated Management System (ACIMS) as a concept in development of agricultural cooperatives as a viable business enterprise through the development of three (3) model agricultural cooperatives in the area.
- (3) Confirmation of Execution System

A coordinated system with related organization would be clarified and outlined as an execution system of the project, which will be discussed during the meeting between CDA and the Preliminary Survey Team. During the said meeting, the project framework will be discussed. The agreement or disagreement of this idea will be documented by the Survey Team (Minutes will be prepared).

- (4) Minutes/Result of the Preliminary Survey Team will be forwarded to Japan for action
- (5) The Dispatch of a Short-Term Surveyor

This survey will be conducted to establish and clarify the coordination system between CDA and the provincial government (However, if no agreement is reached or clarified the project may not be conducted).

#### *Project Concept*

Mrs. Marietta B. Jose discussed the proposed project *"Improvement of Farmers' Income, Alleviation of Women's Social and Economic Position and Regional Economic Development in Selected Depressed Areas Through Agricultural Cooperatives Promotion"*. She mentioned that the project is under the Technical Cooperation of the Official Development Assistance Program of the Government of Japan with Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative, Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative and Tabao Cuba Multi-Purpose Cooperatives as the project beneficiaries (model cooperatives). She emphasized that the project aims at the improvement of productivity and profitability of agricultural cooperatives through the introduction of ACIMS.

#### a) Project Components

The different areas of concern of the project were also explained. It was also emphasized that the project calls for the lead (national agency) and support organizations to provide technical assistance on (1) farm guidance through the institutionalization of farm guidance advisers in agricultural cooperatives; (2) business development through the improvement of marketing and purchasing strategies of the agricultural cooperatives and through the provision of equipment necessary to maintain the good quality of the products in order to achieve profitability of the agricultural cooperatives; (3) credit and service improvement; (4) development of entrepreneurship capability of the agricultural cooperatives and (5) education and training of the farm guidance advisers and members on the new techniques and methods of farming.

The improvement and participation of the rural women (members of the agricultural cooperatives) are also important in the realization of the goal of the project.

This project also encourages continuous savings and capital build-up program.

b) Presentation of Project Structure and Framework

- (1) **Logical Framework** - It consists of the overall view of the project, its goals, purpose, indicators, assumptions, activities to be undertaken, project inputs which are the resources and contribution on the part of Japan and Philippines which is represented by CDA and the expected outputs.
- (2) **Structural Framework** - It represents the organizational structure of the project. The functions and roles of CDA, JICA and other partner agencies such as CUP, PCU, LGU (Provincial and Municipal level) of the Province of Benguet.

One of the representatives of the LGU commented that the Governor of Benguet should be included in the composition of the Steering Committee. In the Technical Working Group, the Provincial and Municipal Agriculturists should also be included.

Mrs. Jose responded that the project framework is still subject to critiquing and evaluation of the Preliminary Survey Team. She added that any comments and recommendations on this aspect should be forwarded to CDA for action

- (3) **Developmental Framework**- It shows the relationship of the implementing agencies, CDA and JICA with the partner agencies (CUP, PCU, DA and LGU – Provincial and Municipal Government of Benguet) through the Project Steering Committee, Technical Working Group as well as the roles of each agencies in the institutionalization of farm guidance activities to the project beneficiaries (Tabao Cubu MPC, Bad-ayan Bugias Development Cooperative and Benguet Farmers MPC).

- (4) **Operational Framework** - presented the scope of the project on how to go about with the implementation of the project.

c) **ACIMS Concept**

Mrs. Jose mentioned the importance of farm guidance system, which is to provide farmers' cooperative members with proper guidance and direction towards effective farm management. She also explained the different farm guidance activities such as: marketing, education, training and information, research and development, planning, consultation, management and consultancy, appraisal and quality control, organization and structural strengthening, administration and monitoring and evaluation.

The concept recommends, the training and recruitment of farm guidance adviser to provide guidance and assistance to the agricultural cooperatives. The project will also train the agricultural cooperatives to prepare rural agricultural plan, business and marketing plan of the cooperative as well as the preparation of individual farm plan of members as an integral process in the farming cycle. Mrs. Jose presented the format for the said plans. She mentioned that these formats would serve only as a guide to the cooperatives and maybe revised to suit local conditions and the availability of resources.

*Current Status of Model Cooperatives*

To determine the present condition of the project beneficiaries, a workshop was conducted. (Please refer to the results of Workshops IA & IB).

*Action Plan*

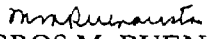
In the implementation of the project, the establishment of strong relationship and inter-linkage among the model cooperatives are important. A workshop was conducted to address this concern. The workshop also required the model cooperatives to determine the long range objectives (goals) of the cooperatives and to identify the schemes/strategies in order to achieve their goals. This is also in consideration of the available resources, contingencies and risks involved. (Please refer to the result of Workshop 2).

Model cooperatives' perception on the roles of the partner organizations : CDA, JICA, LGU and Union in the realization of the objectives of the project were also solicited.

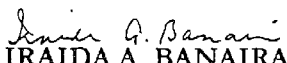
Prepared by :

  
**MARIA CORAZON G. DIWAS**  
CDS II

SUBMITTED BY :

  
**MILAGROS M. BUENAVISTA**  
Chief, CPDAD

NOTED BY :

  
**IRAIDA A. BANAIRA**  
IDD Director

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
 held at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet on March 12, 1999

Workshop 1A

Name of Cooperative : Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative

Current Status of Cooperative	Problems Encountered	Actions/Proposed Solutions	How can these sectors Help				
			CDA	Federation/Union	LGU	NGO	JICA
Membership Regular 1. Men     - 243 2. Women - 301 3. Youth Associate 1. Men     - 68 2. Women - 301 3. Youth Total Membership 835	a. Inactive members	Screening, put-up incentives  strengthening of education and training program for members	Financial assistance for the educational program, materials like projector	Conduct promotion regarding the programs/services of the Benguet Farmers	Financial and technical assistance on the educational program of the coop.	Provide financial/technical assistance in the educational program of the coop.	Provide trainings and educational tours to members
	b. Lack of information regarding the cooperative (services of the coop.)	Education of members  Provide manuals/brochures for members	technical assistance		Establish coop. officers on the municipal and provincial level		Trainings on technology transfer
	c. Involvement of members on marketing of the cooperatives' produce	Involvement of members on marketing * promotional incentives * strict implementation of the Production Loan Program * provide additional capital on the production loan			legislations		
	d. Attitudes/Values of the members	Continuous education on social and moral values among members					
	e. Lack of membership	Campaign/Information dissemination/Promotion of programs and services of the cooperative					
	f. Lack of cooperation	Provide education					
Capitalization Paid-up - P 1.694 Million	a. Insufficient funds to support the operation and expansion program of the cooperative	Increase/improve capital build-up scheme  Encourage more members	Information and capital build-up	trainings on capital formations	financial/technical assistance	financial/technical assistance	production and marketing facilities
	b. No funds for the purchase of office equipment, farm supplies and post harvest facilities	Source out financial assistance in the form of soft loans and grants			farm supplies and implement		funds for the coop business expansion
	c. Schemes on SMCBU * Implementation of SMCBU program * Lack of information on the SMCBU program	Strict implementation of SMCBU program Advertisement of SMCBU program Establish collection at the municipal level	support and give capital to cooperative	support and give capital to coop.	support and give capital to cooperative	support and give capital to cooperative	technical and infrastructure assistance

Workshop IA

Name of Cooperative : Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative

Current Status of Cooperative	Problems Encountered	Actions/Proposed Solutions	How can these sectors Help				
			CDA	Federation/Union	LGU	NGO	JICA
Business Operation							
1. Consumer	1. Consumers Problems a. NPS for consumer services  b. High rental on the present consumer store c. Insufficient capital for consumers operation  d. No ideal location that is accessible to members and non-members	seek/establish a very conducive location for consumer store which should be owned by the cooperative  campaign for members to invest in the cooperative store  establish market linkages with other cooperatives and suppliers  seek/establish a very conducive location for consumer store which should be owned by the cooperative  establish a very competitive price	support the operation of the consumers store through promotion, technical financial assistance and patronization  provide proper linkage with coop and direct suppliers	support the operation of the consumers store through promotion, technical financial assistance and patronization  provide proper linkage with coop and direct suppliers	support the operation of the consumers store through promotion, technical financial assistance and patronization  provide proper linkage with coop and direct suppliers	support the operation of the consumers store through promotion, technical financial assistance and patronization  provide proper linkage with coop and direct suppliers	
2. Credit and Savings	Insufficient funds  lack of technical personnel to supervise the production loan and production activity  delayed payments of loans  weak implementation of credit policies	source out financial assistance employ farm guidance workers  strengthen the implementation of credit policies	introduce and train farm guidance personnel  provide technical and financial assistance  monitoring of coops activities with the presence of all sectors  educational assistance	introduce and train farm guidance personnel  provide technical and financial assistance  monitoring of coops activities with the presence of all sectors  educational assistance	introduce and train farm guidance personnel  provide technical and financial assistance  monitoring of coops activities with the presence of all sectors  educational assistance	introduce and train farm guidance personnel  provide technical and financial assistance  monitoring of coops activities with the presence of all sectors  educational assistance	introduce and train farm guidance personnel  provide technical and financial assistance  monitoring of coops activities with the presence of all sectors  educational assistance

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
held at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet on March 12, 1999

Workshop IA

Name of Cooperative : Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative

Current Status of Cooperative	Problems Encountered	Actions/Proposed Solutions	How can these sectors Help				
			CDA	Federation/Union	LGU	NGO	JICA
3. Trucking	maintenance of transportation facilities (no trained auto-mechanic personnel)	hire trained auto mechanic personnel					
	insufficient trucking services/facilities	acquisition of additional trucks, refrigerated vans and other equipments for trucking	technical and financial assistance	technical and financial assistance	technical and financial assistance	technical and financial assistance	technical and financial assistance
	depreciated transportation facilities	acquire/purchase/seek donation for office space, parking space, repair shops etc.	assist the coop. In negotiating a coop space	assist the coop. In negotiating a coop space	assist the coop. In negotiating a coop space	assist the coop. In negotiating a coop space	
4. Marketing	a. High percentage of post harvest losses	improve packing process	linkages with market outlets	linkages with market outlets	linkages with market outlets	linkages with market outlets	linkages with market outlets
	b. Poor quality of products	improve the process of transporting the products * put-up grading facilities and ICU (Integrated Control Unit) * educate farmers in proper post harvest handling	provide post harvest facilities	provide post harvest facilities	provide post harvest facilities	provide post harvest facilities	provide post harvest facilities
	c. Insufficient marketing outlets	Seek other market outlets	Training personnel and farmers on post harvest handling, etc.				
	d. Inability to meet quality quantity and volume demanded by the buyers	Establish storage house Employ production planning practitioner	Technology transfer or packing				
	e. Too much fluctuation of process						
	f. Strong competition with the private sector						
	g. No price control						
	h. Delayed payments of buyers						



SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet on March 12, 1999

Workshop 1A

Name of Cooperative : Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative

Current Status of Cooperative	Problems Encountered	Actions/Proposed Solutions	How can these sectors Help				
			CDA	Federation/Union	LGU	NGO	JICA
D. Youth and Women's Problems	no existing program on youth/women's development	<ul style="list-style-type: none"> <li>line-up with incorporated programs for youth and women development with the cooperative</li> <li>put-up a 5 year plan involving youth, men and women</li> </ul>	assist in the dev't. of women and youth in the cooperative	assist in the dev't. of women and youth in the cooperative	assist in the dev't. of women and youth in the cooperative	assist in the dev't. of women and youth in the cooperative	assist in the dev't. of women and youth in the cooperative
E. Future Plans							
1. Expand membership and continuous trainings of members			financial and technical assistance	financial and technical assistance	financial and technical assistance	financial and technical assistance	financial and technical assistance
2. Improvement of production through application of organic farming			provision of education trainings, internal control training, etc.	provision of education trainings, internal control training, etc.	provision of education trainings, internal control training, etc.	provision of education trainings, internal control training, etc.	provision of education trainings, internal control training, etc.
3. Establish a regular marketing outlets							
4. Stabilize prices of certain products			assist in negotiating for a market outlets, acquisition of lots	assist in negotiating for a market outlets, acquisition of lots	assist in negotiating for a market outlets, acquisition of lots	assist in negotiating for a market outlets, acquisition of lots	assist in negotiating for a market outlets, acquisition of lots
5. Establish post harvest facilities: trucking, marketing facilities, storage house, etc.							
6. Improvement of farm implements							
7. Establish quality control system and train personnel/farmers on this aspect							
8. To employ farm guidance technician							
9. To put-up multi-purpose building for consumer and credit services, training center, lodging house for farmers and restaurant							
10. Direct buying of high quality seed and farm inputs from seed producers & manufacturers							
11. Acquire office equipments and training facilities, auto repair shop and equipment							
12. Establish a collection and distribution center in all municipalities in Benguet							

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held at Caterwell Restaurant on March 12, 1999

WORKSHOP IA

Name of Cooperative : Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative

Current Status of Cooperative		Problems Encountered	Actions/Proposed Solutions	HOW CAN THESE SECTOR HELP?				
				CDA	Federation/Union	LGU	NGO	JICA
A. Membership								
1. Men	441	<ul style="list-style-type: none"> <li>* busy on farm works</li> <li>* full thrust on women with regards to coop./ office transactions</li> <li>* men have shorter patience to attend trainings/meetings</li> <li>* easily discouraged</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* basic trainings</li> <li>* more campaign for men to become members</li> </ul>	Trainer	Trainer	Coordinator	Trainer	Financial assistance
2. Women	850	<ul style="list-style-type: none"> <li>* inadequate trainings</li> <li>* reluctance to become leaders of coop.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* more training and exposure to public activities</li> </ul>	Trainer	Trainer	Coordinator	Trainer	Exchange training exposure
3. Youth	460	<ul style="list-style-type: none"> <li>* limited involvement/ participation</li> <li>* inadequate knowledge on coop. Movement</li> <li>* cooperative is not appreciated</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* inclusion of coop subjects in all levels of education (elem., secundari, tertiary)</li> <li>* conduct basic trainings/organize laboratory coops.</li> </ul>	to advocate inclusion of cooperative subjects in all levels of education from elementary to tertiary	to advocate inclusion of cooperative subjects in all levels of education from elementary to tertiary	to advocate inclusion of cooperative subjects in all levels of education from elementary to tertiary	to advocate inclusion of cooperative subjects in all levels of education from elementary to tertiary	to advocate inclusion of cooperative subjects in all levels of education from elementary to tertiary
4. Associate	315							
B. Capitalization								
1. Authorized	P 50 Million			Technical assistance	Trainings on Financial Mgmt., Delinquency control, credit management etc.	coordination	trainings	financial assistance/ technical assistance on experience of NOKYO in Japan
2. Subscribed	P 37.5 Million			* trainer				
3. Paid-up	P10,699,116.22	<ul style="list-style-type: none"> <li>* some members exceeded their subscribe shares but many are lagging behind</li> <li>* difficult to maintain because of financial constraints</li> <li>* insufficient working capital</li> <li>* distance of office to members' residence hence members tend to become lazy in remitting their paid-up shares at a regular basis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* house to house collection of paid-up shares</li> <li>* campaign to create a special committee to collect share capital of members in a monthly basis</li> <li>* refresher training of members</li> </ul>	* information dissemination on SMCBU schemes				
4. Schemes of SMCBU		<ul style="list-style-type: none"> <li>* no stable source of income for most of the members</li> <li>* location of coop is far from the residence of many members</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* share capital promo</li> <li>* loan retention scheme</li> <li>* house to house collection</li> <li>* employ a collector</li> <li>* diversification of</li> </ul>					

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held at Caterwell Restaurant on March 12, 1999

WORKSHOP 1A

Name of Cooperative : Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative

Current Status of Cooperative	Problems Encountered	Actions/Proposed Solutions	HOW CAN THESE SECTOR HELP?				
			CDA	Federation/Union	LGU	NGO	JICA
C. Services 1. Credit  2. Consumers	<ul style="list-style-type: none"> <li>* insufficient capital</li> <li>* delinquent borrowers</li> <li> </li> <li>* inadequate supplies</li> <li>* inadequate store space</li> <li>* delivery truck is not enough</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* seek financial assistance</li> <li>* intensify collection and capital build-up schemes</li> <li> </li> <li>* request suppliers to provide inputs through consignment basis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* utilize Legal Officers of CDA</li> <li>* coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* trainings</li> <li>* link cooperative to suppliers/market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>trainings</li> <li>coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>financial/technical assistance</li> </ul>
D. Women & Youth Participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>* inadequate training</li> <li>* same with the identified problems for women &amp; youth under membership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* continuous education</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* coordination</li> <li>* training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* trainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exchange Scholarships</li> </ul>
E. Future Plans 1. Membership Expansion		<ul style="list-style-type: none"> <li>* open membership to the whole municipality of Bugias &amp; to accept members from dissolved cooperatives</li> <li>* construction and acquire equipment</li> <li>* coop to market the produce of members</li> <li>* scout/identify market outlets of coop members' produce outside Bugias (ex: Manila, Baguio etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* provide coop. with list of dissolved coops</li> <li>* linkaging and identify market outlets and financing institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* trainings</li> <li>* linkaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* coordination</li> <li>* linkaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* training</li> <li>* linkaging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>technical/financial assistance</li> </ul>

Note : As some of the members exceeded their subscribed shares, the cooperative is requested to make their members pledge for additional share capital

CDA-CAR to advise the cooperative to review their By-laws for amendment

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held at Caterwell Restaurant on March 12, 1999

WORKSHOP 1A

Name of Cooperative : Tabao Cuba Multi-Purpose Cooperative

Current Status of Cooperative		Problems Encountered	Actions/Proposed Solutions	HOW CAN THESE SECTOR HELP?				
				CDA	Federation/Union	LGU	NGO	JICA
A. Membership								
1. Men								
Regular	448	inactive men members	education	consultancy	training	moral support	financial and sponsorship of trainings	financial and technical assistance
Associate	201	* need further coop. education				* local legislation concerning coops.		
2. Women		further education	education					
Regular	480							
Associate	138							
3. Youth	138	education on membership	education					
TOTAL MEMBERS	1405							
B. Capitalization								
1. Authorized	7,200,000.00	* more capital to expand services	* strengthen SMCBUP (1 on 1 approach)	consultancy	training			
2. Subscribed	4,000,000.00							
3. Paid-up	P5,224,260.65	increase paid-up capital	education (campaign) on build-up capital					
SMCBU	loan; 10% of ISC & Patronage Refunds; 5% Loan Retention							
C. Services								
1. Credit	* based on fix deposit (double the fix deposit) * emergency loan (maximum of P 4,000.00 payable in four months)	* collection of delinquent borrowers (2% of the members are delinquent borrowers)	assign special collector					
2. Consumers	limit of P 1,000.00 payable in 3 mos. (sale on credit)	* needed space	expand building					
3. Others	Agricultural supply, hardware  mortuary (P200/member)  social hall offered free for seminars							
D. Women & Youth Participation								
	* Majority of BOD are women; consumer staff are women * Youth are active savers	* none						

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held at Caterwell Restaurant on March 12, 1999

WORKSHOP 1A

Name of Cooperative : Tabao Cuba Multi-Purpose Cooperative

Current Status of Cooperative	Problems Encountered	Actions/Proposed Solutions	HOW CAN THESE SECTOR HELP?				
			CDA	Federation/Union	LGU	NGO	JICA
E. Future Plans 1. Remodel the present building into a 3 storey building (concrete)  2. Coffee processing  3. Acquisition of delivery truck  4. Splitting & slicing machine for bamboos for handicraft  5. Generator for emergency  6. Seek financial assistance from JICA and other agencies (grant)	• lack of funds						

Note : As some of the members exceeded their subscribed shares, the cooperative is requested to make their members pledge for additional share capital

CDA-CAR to advise the cooperative to review their By-laws for amendment

fa: plsa3-workshop 1A  
d.k: szon-NCA project report

THEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
 held on March 12, 1999 at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet

WORKSHOP 1B

Name of Cooperative : Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative

Areas of Concern	Problems	Schemes	ROLES				
			Cooperative	Federations/Unions	LGUs	NGOs	Requested assistance from JICA
Technical Assistance							
Farm Guidance	<p>wide coverage of LGUs Agricultural Technicians</p> <p>limited expertise of A.T.s because they are generalists</p> <p>no farm guidance worker of the cooperative</p>	<p>employ farm guidance worker within the coop.</p>	<p>synchronize monitoring and evaluation of the services and activities of the cooperative</p>	<p>synchronize monitoring and evaluation of the services and activities of the cooperative</p>	<p>synchronize monitoring and evaluation of the services and activities of the cooperative</p>	<p>synchronize monitoring and evaluation of the services and activities of the cooperative</p>	<p>dispatch farm guidance experts from Japan to train Farm Guidance worker of cooperative</p> <p>farm guidance worker of the cooperative to undergo training in Japan</p>
Marketing/purchasing	<p>coop. incurred losses due to improper post harvest handling and facilities</p> <p>products not properly sorted</p> <p>unstable price</p>	<p>education of members on proper post harvest harvest handling</p> <p>train members on proper sorting/packing of products</p> <p>use of post harvest facilities (refrigerated trucks, cold storage)</p>	<p>technical assistance especially in the preparation and packing of project proposals to concern agencies</p>	<p>technical assistance especially in the preparation and packing of project proposals to concern agencies</p>	<p>technical assistance especially in the preparation and packing of project proposals to concern agencies</p>	<p>technical assistance especially in the preparation and packing of project proposals to concern agencies</p>	<p>establish post harvest facilities</p> <p>request for farm guidance expert on marketing</p>
Credit/service	<p>lack of funds for credit services</p> <p>weak implementation of credit policies</p>	<p>increase funds for credit service</p> <p>strict implementation of credit policies</p>	<p>conduct/coordinate relevant training and other skills trainings of the cooperative based on monitoring and evaluation result</p>	<p>conduct/coordinate relevant trainings and other skills trainings of the cooperative based on monitoring and evaluation result</p>	<p>conduct/coordinate relevant trainings and other skills trainings of the cooperative based on monitoring and evaluation result</p>	<p>conduct/coordinate relevant trainings and other skills trainings of the cooperative based on monitoring and evaluation result</p>	<p>request for additional revolving capital (soft loan/grant)</p>
Coop. Entrepreneurship	<p>lack/insufficient knowledge on entrepreneurship</p>	<p>conduct of entrepreneurship trainings</p> <p>establish other entrepreneurship activities of the cooperative</p>	<p>provide counterpart funds/financial assistance</p>	<p>provide counterpart funds/financial assistance</p>	<p>provide counterpart funds/financial assistance</p>	<p>provide counterpart funds/financial assistance</p>	<p>entrepreneurship trainings</p> <p>request for vegetable and fruit processing facilities</p>

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held on March 12, 1999 at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet

WORKSHOP IB

Name of Cooperative : Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative

Areas of Concern	Problems	Schemes	ROLES				
			Cooperative	Federations/Unions	LGUs	NGOs	Requested assistance from JICA
5. Coop. Management	loose implementation of some policies	formulate and strictly implement policies regarding cooperative services	assist cooperative in inter-cooperative trade with other cooperatives	assist cooperative in inter-cooperative trade with other cooperatives	assist cooperative in inter-cooperative trade with other cooperatives	assist cooperative in inter-cooperative trade with other cooperatives	management training (local & Japan)
6. Education/training	no continuous coop. education	conduct continuous cooperative education of members					request for training audio-visual facilities (TV, Video, etc.)
	insufficient audio-visual materials/facilities	establish farmer information center					
B. Improve Women's Participation	no programs/activities for the development of women	establish a strong women's group within the organizational structure of the coop.					training of Home Guidance Counsellors
C. Revolving Capital/ Savings Capital Build-up	show growth of capital build-up	encourage/strict implementation of capital build-up scheme					request for additional revolving capital (soft loans/grant)

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held on March 12, 1999 at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet

WORKSHOP IB

Name of Cooperative : Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative

Areas of Concern	Problems	Schemes	ROLES				
			Cooperative	Federations/Unions	LGUs	NGOs	Requested assistance from JICA
A. Technical Assistance							
1. Farm Guidance	<ul style="list-style-type: none"><li>* limited manpower to assist farmers in the field</li><li>* resistance of farmers to accept new farm technologies</li><li>* poor understanding of the instructions to be undertaken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* request for additional Agriculturist to assist in the field</li><li>* provide incentives to outstanding farmer members</li><li>* trainings</li><li>* policy formulation for implementation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* training and info. dissemination</li><li>* adopt farm guidance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* technical assistance</li><li>* linkaging</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* coordination</li><li>* mandatory hiring of Municipal Coop. Dev't. Officer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* training</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* technology transfer re : farm technology</li><li>* Exchange Program/ Observation Tour Seminar in Japan</li></ul>
2. Marketing/purchasing	<ul style="list-style-type: none"><li>* no established coop marketing outlets/ trading post/center</li><li>* inadequate capital to purchase members' produce</li><li>* facilities- post harvest</li><li>* lack of communication</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* establish market linkages</li><li>* improve SMCBUP</li><li>* construct &amp; purchase needed facilities</li><li>installation of communication facilities (phone, fax, e-mail, computers)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* scout site</li><li>* increase/implement CBU</li><li>* intensify collections</li><li>* purchase members' produce</li><li>* manage post harvest facilities</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>technical/financial assistance</li><li>coordination</li><li>training on marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>technical/financial assistance</li><li>coordination</li><li>training on marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>technical/financial assistance</li><li>coordination</li><li>training on marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>technical/financial assistance</li><li>coordination</li><li>training on marketing</li></ul>
3. Credit/service	<ul style="list-style-type: none"><li>* insufficient lending capital</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* increase CBU</li><li>* create/employ collection committee</li><li>* source out funds</li><li>* strict implementation of credit/service policy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* promotion of CBU</li><li>* strengthen CBU</li><li>* identify financing agencies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>technical/financial assistance</li><li>coordination</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>technical/financial assistance</li><li>coordination</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>technical/financial assistance</li><li>coordination</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>technical/financial assistance</li><li>coordination</li></ul>
4. Coop. Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"><li>* lack of entrepreneurial skills and capital to develop/enhance the skills</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* trainings</li><li>* source out funds</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* identify skills needed to develop project</li><li>* link with appropriate agencies(DTI, DOST TESDA, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>trainings</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>coordination</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>training</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>financial assistance</li><li>technical assistance</li></ul>



SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held on March 12, 1999 at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet

WORKSHOP IB

Name of Cooperative : Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative

Areas of Concern	Problems	Schemes	ROLES				
			Cooperative	Federations/Unions	LGUs	NGOs	Requested assistance from JICA
5. Coop. Management	* inadequate manpower and skills	trainings adopt new management schemes	identify leaders and involvement of the youth	trainings	coordination	trainings	trainings/sharing of Japan Experience
6. Education/training	* inadequate training funds	source out funds	proposal for training funds	trainings	coordination	trainings	trainings/sharing of Japan Experience
B. Improve Women's Participation	* inadequate skills on livelihood programs * inadequate capital for livelihood programs	trainings source out funds	coordination	trainings	coordination	trainings	trainings/sharing of Japan Experience
C. Revolving Capital/ Savings Capital Build-up	* inadequate capital * limited manpower	* house to house collection * strengthen CBU * employ collector * seek assistance	* strict implementation of CBU policies	training	coordination	trainings	trainings/sharing of Japan Experience

SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT  
Held on March 12, 1999 at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet

WORKSHOP IB

Name of Cooperative : Tabao Cuba Multi-Purpose Cooperative

Areas of Concern	Problems	Schemes	ROLES				
			Cooperative	Federations/Unions	LGUs	NGOs	Requested assistance from JICA
A. Technical Assistance							
1. Farm Guidance	* inadequate technicians  * need for a farm guidance	* lobby/solicit the assistance of the local gov't, unit (municipal level)	* make resolution  * make a request	* education and training  * provide hand-outs on farm guidance	* provide technicians  * provide trainings	* financial assistance  * financial assistance	* financial support  * free materials on farm guidance
2. Marketing/purchasing	* farmers are not organized	* organize farmers	* lead the orgn.	* education	* make ordinance protecting the interest of farmers	* identify good market	* provide technical assistance
3. Credit/service	* how to expand service	* strengthen capital build-up	* seek financial support		* to endorse resolution		* technical support
4. Cooperative Entrepreneurship	* no knowledge on entrepreneurship	* knowledge on entrepreneurship is needed	* training on entrepreneurship	* provide training	* give moral support	* trainings	* seminar on entrepreneurship
5. Coop. Management	* more knowledge is needed	* attend other seminars and trainings	* provide pocket money	* provide training			* seminar
6. Education/training	* most of the members lack education/trainings	* attend seminar	* provide PMS trainings	* provide training			
B. Improve Women's Participation	* most women are working mothers	* need for the mothers to budget their time wisely	* encourage women's participation	* give moral support	* envoke law for women	* encouragement	* support women's livelihood projects
C. Revolving Capital/ Savings Capital Build-up	* we usually run short of cash	* campaign for more capital	* mobilize/campaign for members active participation	provide more technique on capital build-up	* give advices		

fn: plan3-workshop IB; drk-ozon-JICA project report

## SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT

*Held at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet*

March 12, 1999

### WORKSHOP II

#### Agreeing : BEGINNING A RELATIONSHIP

- **Desired Results**

- a) Business Group

- To uplift farmers' income through production of quality products through linkages with other cooperatives

- b) Production Group

- To produce in volumes high and better quality products based on demand. Maximization of existing lot of farmers

- c) Management Group

- Harmonious business relationship among the three (3) project beneficiaries
    - Mutual sharing/solving of problems and needs of the project beneficiaries
    - The three (3) project beneficiaries to create/identify a common objective

- **Guidelines**

- a) **Business Group**

- Identify a head cooperative among the three project beneficiaries to handle the collection, marketing of farm members and non-members produce and to purchase inputs (big volume) for distribution to other cooperatives at a reasonable price.

- b) **Production Group**

- Data base concerning production, demand, facilities & equipments, trucks, computer and organic farming.

**c) Management Group**

- Equal representation of the three (3) cooperatives
- Conduct of a regular monthly meeting for the three (3) cooperatives
- Conduct capability assessment in each cooperative and establish policies on production, marketing, storage, credit and trucking
- All officers and management staff should be trained on ACIMS concept, cooperative management, etc. (equal representation)
- The chairman, vice chairman and manager of each cooperative will compose a committee for the supervision of the business

• **Resources**

**a) Business Group**

- Member farmers and other prospective members
- Time
- Methods
- Motives
- Markets

**b) Production Group**

Identification of each potential production areas, zonification of vegetable products.

**c) Management Group**

- Conduct training to all representatives of the three (3) cooperatives
- Create a trainers pool for the three (3) cooperatives

• **Accountabilities**

**a) Business Group**

Accountable to each other, farmers and cooperative officials and to JICA

**b) Production Group**

Farm plan programming

**c) Management Group**

Each cooperative will abide with the policies agreed upon by the three (3) cooperatives

• **Risk Areas**

**a) Business Group**

- Unstable pricing of farm products especially during calamity
- Spoilage losses due to poor storage
- Poor handling
- No crop insurance – vegetable
- Mismanagement

**b) Production Group**

- Occurrence of calamities, pest and diseases outbreak
- Inadequate water supply

**c) Management Group**

- Breach of contract/agreement
- Vested interest of officers of a cooperative
- Undelivered goods and services for the cooperative officers, government agencies, LGUs, federations/unions, etc.

- **Contingencies**

- a) **Business Group**

- Grants and aids from other financing institutions and donor countries

- b) **Production Group**

- Plan in case of calamities, over production and unfair composition, construction of water reservoir (impounding system)

- c) **Management Group**

- Proceed with usual business operations and try to reach the goals set.

## SCHEMATIC PLANNING FOR PROJECT CYCLE MANAGEMENT

*Held at Caterwell Restaurant, La Trinidad, Benguet*

March 12, 1999

### A. Cooperative Sector

#### *Tabao Cuba Multi-Purpose Cooperative*

1. Annette A. Morales
2. Cotis Yangkin
3. Eleonor Belino
4. Sanlo Coilan
5. Nelly Alimba
6. Marivic Galian
7. Daisy Salve

#### *Bad-ayan Bugias Development Cooperative*

1. Norberto Cabuag
2. Bernadette Willie
3. Luther Butag
4. Calvin Pacto
5. Flora Bamgisan
6. Mila Ket-eng
7. Pilar Cadap
8. Cornelio Golingoy
9. Victor Bed-ing

#### *Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative*

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| 1. Mary Dionisio    | 6. Lorenzo Belino   |
| 2. Francis Que      | 7. Rodriguez Belino |
| 3. Rosie Depuag     | 8. Belino Dionisio  |
| 4. Leonardo Geribay | 9. Nena Pisando     |
| 5. William Geston   |                     |

### B. Local Government Unit

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Peter Tagtag, Sr.  | Department of Agriculture              |
| 2. Eliseo Pitas       | Kapangan, Benguet                      |
| 3. Cip Bayangan       | Office of the Provincial Agriculturist |
| 4. Felicitas Ticba-en | LGU Bugias                             |

### C. Cooperative Development Authority

#### *Central Office*

1. Iraida A. Banaira
2. Milagros Buenavista
3. Laura Cobarrubias
4. Marietta B. Jose
5. Nenita Santiago
6. Maria Corazon G. Diwas
7. Reynaldo Santos

#### *CDA Cordillera Extension Office*

1. Romeo M. Denis
2. Robert Gulguloay
3. Desiderio Paderes
4. Dickson Aycud
5. Felicidad Cenon
6. Norwina Deleso

## 資料5 UNDPのプロジェクト内容

国連開発計画

持続可能な人間開発

参照：PHI／97／019

(PROG／98／B070)

1998年3月24日

ロザダ行政官

### PHI／97／019 持続可能な協同組合の発展のための 効果的な地方統治および支援体制

上記のプロジェクトに関するプロジェクト査定委員会へのご出席をお願いいたしました  
1998年3月18日付けの当方の手紙に関連して、同プロジェクトの文書を同封いたします  
ので、ご精読ください。ご出席になれない場合は、プログラム・マネージャー Mr.Cesar  
Liporada（ファクス番号：816-4061）宛てに貴殿のご意見をお送りいただければ幸いです。

敬具

UNDP 駐在代表

Sarah L. Timpson

協同組合開発局副局長

Arcadio S. Lozada 行政官

5th Floor, Ben-Lor Building

1184 Quezon Avenue, Q.C.



国連開発計画  
フィリピン政府プロジェクト

番号およびタイトル : PHI/97/019/A/01/99 - 持続可能な協同組合の発展  
のための効果的な地方統治

期間 : 36 ヶ月  
予測される開始日 : 1998 年 3 月  
予測される終了日 : 2001 年 3 月  
執行機関 : 協同組合開発局 (CDA)  
実施機関 : フィリピン協同組合センター (PCC)

分類情報:

ACC/UNDP 部門/下位部門:

開発行政

公共行政・管理

重点/サブ重点が置かれる主な領域:

健全な統治の促進/分散化と地方統治の強化

介入のパターン:

能力構築: 制度の整備と直接的な人材育成

対象受益者:

対象集団: 行政管理者およびコミュニティ・リーダー

対象組織: 政府、市民社会組織、LGU、民間部門、NGO、協同組合

UNDP および費用分担の概要:

UNDP (TRAC1.1.1) US\$ 800,000

#### 費用分担

政府	—
第三者	—
合計	US\$ 800,000

#### 管理上および運営上のサービス (AOS) :

UNDP	US\$ —
費用分担	US\$ —
その他	US\$ —
合計	US\$ —

#### 政府のインプット (現地通貨) :

現物	ペソ
現金	ペソ
合計	ペソ

LPAC 承認日 :

BPAC 承認日 :

プログラム担当官 : C. D. Liporada

#### 概要説明

本技術支援プロジェクトの目的は、貧困の緩和と持続可能な人間開発という大まかな枠組みに基づき、フィリピン政府と市民社会による協同組合の発展に貢献することである。本プロジェクトは、農村の協同組合開発戦略のモデルを発展させ、実証すること（モジュールⅡ）、および地方の開発を目指した協同組合と LGU の協力体制のモデルを発展させ、実証すること（モジュールⅠ）によって、その目的を達成しようとしている。

本プロジェクトの活動は、モジュールⅠおよびⅡに基づいて生み出され、運用可能にされたプロセスおよびモデルの拡張と促進に関わる第Ⅲのモジュールによって補完される。モジュールⅢは、協同組合および LGU が果たす政策提唱の役割を強化することに関わっ

ている。

本プロジェクトは、UNDP の支援の下で協同組合開発局によって行われた一連の全国的な話し合いの中で明らかにされた問題点、すなわち協同組合の発展および協同組合と LGU の関係における制度上、政策上の欠陥などに対応することを目的としている。

署名

署名／氏名／役職

日付

政府

\_\_\_\_\_

CIELITO F. HABITO

社会経済企画長官

国家経済・開発局長

執行機関

\_\_\_\_\_

JOSE M. MEDINA

協同組合発展局長

実施機関

\_\_\_\_\_

JOEL BEASCA

フィリピン協同組合センター

国連開発計画

\_\_\_\_\_

SARAH L. TIMPSON

駐在代表

## 国連開発計画

PHI/97/019 持続可能な協同組合の発展のための効果的な地方統治および支援体制

### A. 事実の説明－概要

1. 背景
2. プロジェクトの説明
3. インプット

### B. 準備プロセス

1. 過去の UNDP の経験の検討
2. ニーズ分析
3. 政策上の話し合い
4. UNDP の役割の識別
5. プログラムの準備に関する責任

### C. 開発の背景

1. 対処すべき協同組合セクターの問題点および開発の問題点
2. ホスト国の目標、戦略、プログラム
3. 制度上の枠組みと能力的な制約
4. 外部の協力の役割

### D. プログラムの要素

1. 開発の目標
2. 直接的な目標、成果、活動

### E. リスクと仮定

### F. 実施の構造

### G. 管理と調整の構造

H. 監視と評価

I. 別添

- A. 図：概念的な枠組み
- B. 地図：対象となる試験実施地域
- C. 図：実施の構造
- D. 図：管理と調整の構造
- E. フィリピン協同組合センターの概要
- F. 表：3 モジュールの論理的な枠組み
- G. 図：プロジェクトの成果に関するタイムテーブル
- H. 表：UNDP の拠出を含む連結プロジェクト予算
- I. 技術検討委員会の会議議事録

## A. 事実の説明 — 概要

### 1. プログラムの背景

過去 6 年にわたり、フィリピンは、市場型の社会制度と世界経済への統合に向かって進んできた。この傾向は、世界市場の発展、ならびに政府が追求する市場型の経済改革によって推進されている。その結果、同国は、過去 5 年間、かなり安定した国民総生産の成長を経験している。

しかし、成長と背中合わせで貧困が継続しているという事実がある。高い貧困率が続いているばかりでなく、経済成長に対する貧困率の反応が弱いことが明らかになっている。貧困の削減は、国が望む速さで進んでいない。この国のこうした貧困の特徴は、所得、資源やサービスへのアクセス、機会の分布の著しい偏りをはじめ、同国の経済に基本的な弱さがあることを示している。

重点的に取り組まなければならないのは、人的資本と社会資本 — 開発への貧困者の参加を直接的に可能にする極めて重大な資源 — の開発である。つまり、真の開発は、持続可能な人間開発を中心に据えるべきだということができる。本プロジェクトも、そのような考え方に従い、貧困者が意味のある形で開発プロセスに参加できるようにするためには、利益、リスク、責任を貧困者が直接的に分担する制度の発展が決定的に重要だという認識を基礎にしている。そして、協同組合は、数、広がり、証明済みの能力という面で、貧困の緩和と開発のイニシアチブに貧困者を関与させる草の根レベルでの重要な制度形態の 1 つであると捉えている。

持続可能な人間開発という課題が直面する問題は、金融市場の自由化と世界的な資本の流れという情勢の中でいっそう解決が困難になっている。おそらく、今アジアを襲っている金融危機の中から見出すことができる教訓は、市場の能率を高め、裾野の広い成長の条件を作り出すには自由化だけでは不十分だということであろう。一部の銀行や金融仲介業者

のようなアカウンタビリティの欠如した組織、あるいは無責任で近視眼的な投資家の行動は、経済全体を破滅させ、人的開発の中で達成されてきた社会的な利益を灰燼に帰せしめる恐れがある。自由化は、公的組織および民間組織のアカウンタビリティ、透明性、秩序を高める手段を伴わなければならない。そのような中で、協同組合組織は、原理的に、自由市場主義と、社会的責任、アカウンタビリティ、透明性を組み合わせるものであるといえる。

実質的な意味で、協同組合の組織と行動は、利益権の相互保有、民主主義的な管理、相互扶助、相互の信用の原則に基づいて、普通の人々の間に社会的、経済的な連帯の枠組みを提供する。協同組合は、組合員が所有し、組合員が動かす企業として、そのサービスの投資家であるとともに使用者である組合員に対してアカウンタビリティをもつ。

新しい協同組合法（RA6938）に記された相互補助と自助の精神に基づき、協同組合の発展に対して主たる責任をもつのは自治的な民間組織としての協同組合であると公的に認識されている。政府は、こうした原則に基づき、必要性、および協同組合からの要請に応じ、支援者としての役割を果たすべきであり、直接的な開発活動以外には介入すべきではない。

しかし、協同組合に対する政府の温情主義的な管理や保護をなくすということは、同時に、協同組合が政府と協力しながら活動し、政府に対応し、地方統治に参加し、周囲の世界に全般的な意味での影響を及ぼす能力を強化しなければならないということである。この力が最も明らかに示されるのは地方のレベルである。協同組合は、自分たちの能力を高める努力をし、自治を主張しながらも、地方政府との有効な協力により、社会的、経済的な開発活動に携わらなければならない。地方政府法に盛り込まれた制度の改革が意味しているのは、地方の行為者間における相互依存性と密接な協力を保ち、地方自治を実現するには、能力を備えた地方公共組織と民間組織が協力し合わなければならないということである。

LGU（local government units=LGU）は、協同組合に効果的な対処をし、協同組合が開発プロセスにもたらしうる補完的な資源と努力を活用することができなければならない。LGU に一定の権限や機能が委譲されたことから、現在では、LGU は、協同組合と共同で開発プランニングを行ったり、協同組合との共同プロジェクトを企画したりすることが

できるようになっている。協同組合と LGU の協力のための既存の体制は、地方の発展に欠かせない重要な支援手段として、運用可能にされ、強化されなければならない。LGU を分権化された状況に適応させるには、地方の協同組合との連携を強めることなどによって、触媒および調整者としての役割を果たせるようにすることが必要である。

協同組合同士の協力も注目に値する。現在、全国で 40,000 を超える協同組合が登録されている。しかし、数が多いだけでは力をもっているとはいえない。地方および全国レベルの協同組合組織は、現在、その統一を阻んでいる各種の問題や制約を乗り越えるために、様々な協調行動を試みている。そのような活動は、互いに有益な経済、技術、情報面での連携を確立することに焦点を当てなければならない。そのような連携が強まれば、経済的、政治的、道徳的な十分な影響力を行使している第 3 のセクター、すなわち協同組合セクターが民間企業や国とともに活動するという理想を実現させることができるであろう。

## 2. プロジェクトの説明

本プロジェクトは、貧困の緩和と持続可能な人間開発のニーズに対応するために、存立可能な地方の仕組み、体制、組織を発展させることを目的としている。この点で、特に重要な組織は、有効な地方政府、および能力ある協同組合である。仕組みや体制として注目するのは、協同組合と LGU の協力関係、および協同組合間の効果的な連携である。

本プロジェクトは 3 つのモジュールで構成されている（別添 A および B を参照）。

### モジュール I：協同組合と LGU の協力体制のモデル作り

第 1 のモジュールにおいて、本プロジェクトは、協同組合の発展における地方政府の触媒としての役割を促進、強化することを目的とする。この目標に沿って、協同組合と共同でプランニングおよび事業を行う LGU の能力を強化し、協同組合、LGU、その他の地方組織を取り込んだ協力の体制を発展させることを目的とする。本プロジェクトの終了時までには、試験実施地域に協同組合の発展を目指す機能的な地方組織を発足させることが期待されている。



## モジュールⅡ：アグリビジネス企業としての農村の協同組合の強化

第 2 のモジュールにおいて、本プロジェクトは、地域開発と総合的な農業プロセスの中で協同組合の発展戦略のモデルを実証することを目的とする。これは、土地へのアクセス、サービスの拡張、技術といったその他の重要な問題点を除外することなく、売買と資金調達に焦点をおきながら、特定の農村地域において実際に協同組合制度を発展させることに関わる。このモジュールのモデル構築の部分は、貧困緩和の主要な戦略の 1 つとして、現実には貧困者のほとんどが生活している農村地域に公的および自発的な資源を振り向けるという決定的な必要性を強調することになるものと期待されている。また、この活動部分は、協同組合を仕組みとして用いながら小規模農家／農村の貧困層の発展に資源を集中させることが建設的な外的効果をもたらすことを実証できると考えられている。

## モジュールⅢ－地方統治と協同組合に関する政策提唱と人材育成

第 3 のモジュールは、政策提唱、人材育成、情報ネットワーク活動を通して、モジュールⅠおよびⅡで生み出され運用可能にされたプロセスとモデルを拡大、促進することに関わっている。これは、監視、プランニング、政策提唱に関する LGU と協同組合の役割と能力を強化する活動である。これは、協同組合の発展、および協同組合と LGU の協力に関する最良慣行を促進し、各種の協同組合連合体、NGO、学校によって採用される革新的な人材育成カリキュラムを発展させることによって補完されるで予定である。

### 3. インプット

3.1 プロジェクト・スタッフ. 協同組合開発局 (Cooperative Development Authority = CDA) を担当機関とする政府、UNDP、フィリピン協同組合センター (Philippine Cooperative Center = PCC) は、共同で、同センターに本部を置くプロジェクト管理事務局の長であるプロジェクト・マネージャーを任命する。プロジェクト・マネージャーは、プロジェクトの総合的な業務計画と予算の作成、共同実施機関の権限に関する検討と最終決定、プロジェクト活動の調整と監視に責任を負う。プロジェクト・マネージャーは、1

名の技術アシスタントおよび1名の簿記係によって補佐される。

3.2 オフィスのスペースと設備. プロジェクト実施の調整センターである PCC が、同センターの建物内に、プロジェクト・スタッフとコンサルタントのために必要なオフィス・スペースと設備を提供する。

3.3 機器と消耗品. プロジェクトに要するほとんどの機器と消耗品は UNDP の拠出によって賄われる。しかし、CDA および PCC も、補助的なコンピュータ、コピー機、事務用品を提供する。さらに、CDA は、地域内の交通手段も提供する。

#### UNDP のインプット

UNDP は、全プロジェクト・モジュールに基づく全活動の実行において、コンサルタントおよび下請人の費用を負担する。また、UNDP は、3 年間のプロジェクト期間にわたり、プロジェクト・マネージャーおよびプロジェクト管理事務局のスタッフに対して給与を支給する。コンサルタントおよび下請人は、平均 6 か月の契約を締結する。

人件費	US\$ 303,000
下請契約	US\$ 262,000
研修／ワークショップ	US\$ 176,000
機器	US\$ 20,000
その他	US\$ 39,000

プロジェクト費用合計 US\$ 800,000

#### B. 準備プロセス

##### 1. 過去の UNDP の経験の検討

本プロジェクト文書の作成に当たって、『フィリピンに関する UNDP の助言メモ』（1997

年 6 月改訂) に記されている通り、UNDP の第 5 回フィリピン国家プログラムから得られた教訓に注意が払われた。第 5 回フィリピン国家プログラム (1993-1997) では、経済の改革と運営、技術移転、貧困の緩和、環境の管理に焦点が当てられた。これらのテーマ領域は、フィリピン中期開発計画 (Medium Term Philippine Development Plan = MTPDP) に基づいて、人民のエンパワーメント、世界的な競争力、持続可能な開発を支援するものであった。

UNDP は、フィリピンにおける持続可能な人間開発と地方統治の分権化を支援する各種のプロジェクトを通して、技術的な支援を行ってきた。また、地方の管理者、企画者、各セクター、コミュニティの能力を強化するために、各種の人材育成と研究のプロジェクトの実施を促進してきた。

第 5 回国家プログラムの内容の検討により、政策研究と政策提唱、国家的な戦略と行動計画の発展、選択された国家組織の発展と能力構築、世界的な合意に対する国家的な約束を達成する上でのコンセンサスの確立、および政府、NGO、市民社会組織、民間部門の間の協力の促進に対し、このプログラムが効果的に貢献したことが確認された。

## 2. ニーズ分析

1997 年 10 月および 11 月、CDA は、LGU と協同組合のニーズを明らかにするために、全国で一連の地域協議を実行した。北部ルソンの協同組合、LGU、NGO に関してはバギオ市で、南部ルソンとバイコル地域の国家組織および NCR 組織に関してはタガイタイ市で、ビサヤ地域の組織に関してはセブ市で、ミンダナオの組織に関してはダバオ市で、それぞれワークショップが開かれた。UNDP が技術的な支援を行う具体的な領域を明らかにしたこのプロセスは、本プロジェクトを展開させる準備プロセスにおいて、極めて重要な要素となった。

この協議プロセスは、UNDP の後援の下で、CDA がコーディネートして実施された。協同組合セクター、NGO、PO の代表がワークショップに参加した。参加者は、それぞれの地域の開発ビジョンを作り上げ、協同組合に影響を及ぼす環境や政策面での制約、およ

び協同組合と LGU の協力に関するニーズと要件を明らかにした。

このワークショップの中から浮かび上がってきた主な関心事は、『持続可能な人間開発と協同組合の発展に対する効果的な統治を目指したニーズ分析に関する UNDP-CDA 協議ワークショップの要点, 1997 年 10 月-11 月』に記されている通り、以下のような点であった。

- ・協同組合との共同事業に関する LGU の規定は、LGU による協同組合への支援と優先権の付与が不十分または脆弱であることと組み合わされて、十分に実行されていない。一般に、協同組合の発展に関する LGU の具体的なプログラムや支援サービスが準備されていない。
- ・協同組合に資本、市場情報、経営の専門知識、さらには市場経済の認識が欠けているため、協同組合全般、特に農業協同組合において、民間企業に対応する、または民間企業と競争する能力が不足している。
- ・協同組合運動が分断化されており、協同組合同士の協調が欠けている。参加者は、階層最高組織と連合組織の役割や機能の重複を解消し、短期的である場合が多いと感じられている協同組合間の連携とネットワークの（量ではなく）質に焦点を当てる必要があることに注目した。
- ・成功している協同組合の例を示す文書や、協同組合の情報に関するデータ・センターがないため、情報の連携のレベルが低い。

1995 年、国際協同組合連盟（ICA）、カナダ協同組合協会（CCA）、Developpement International Desjardins（DID）によってマニラで開かれた「協同組合の競争力」と題するシンポジウムの際にも、様々な協同組合および協同組合推進組織を代表する参加者たちが、協同組合間、協同組合の支援を行う各種の政府機関間、および協同組合と LGU の間の協力を進める必要性を強調した。また、参加者たちは、市場および技術的な支援の送り手に関する情報を拡充する必要性も強調した（『シンポジウム報告書：協同組合の競争力を目指した協同組合と政府の協力戦略, 1995 年 3 月 6 日-7 日, メトロマニラ, パシグ』）。

1996 年 10 月から 11 月にかけて、フィリピン協同組合団体と PCC は、農業、保険、融資と銀行業務、運輸、小売など、協同組合の多様な部門に対するグローバリゼーションの影響に関して、一連のワークショップを開いた。主要な協同組合組織をはじめとする同ワークショップの参加組織は、小規模農家、小規模企業、その他の貧困者の部門に対する自由化の影響を和らげる方法としての社会的なセーフティネットや協同組合への支援サービスがないことに不満を表明した。

1997 年 11 月、毎年行われる協同組合月間の催しに関連してセブ市で開かれた第 3 回協同組合サミットに、全国からおよそ 4,000 名の協同組合リーダーや組合員が集まった。その席で、協同組合は、既存の協同組合法を強化、合理化し、協同組合に対する融資と支援サービスを拡大し、協同組合の発展に関する地方政府法の規定を運用可能なものにするよう要求した。また、協同組合間、および協同組合と LGU の間の協力システムを促進するために、協同組合運動組織が社会的、経済的、政治的な戦略を取り入れるべきだと主張した。

こうした各種の話し合いの結果、協同組合組織に関する主要な問題点が明らかに示された。また、フィリピンにおいて協同組合を発展させる上で解決を迫られている主な問題点に関して、協同組合が広く認識していることも明らかになった。

### 3. 政策上の話し合い

UNDP が政府で行った政策上の話し合いは、基本的に、フィリピン中期開発計画に明らかにされた持続可能な開発を背景とする人民のエンパワーメントと世界的な競争力の強化に関する戦略に基づいている。UNDP は、フィリピン政府の戦略を支援するに当たり、『フィリピンに関する助言メモ』（1997-2001）を発行し、社会経済的な発展を支援するために同国に技術的な支援を提供する UNDP の提案と主張を具体化した。この『助言メモ』の作成の指針となったのは、次の点である。（a）貧困、環境、統治の領域に含まれる問題に選択的に対処すること、およびすべての領域においてジェンダーの視点を中心におくことによって、持続可能な人間開発を促進すること、（b）フィリピン中期開発計画に基づく政府の具体的な政策やプログラムに対して、触媒の役割を果たす技術支援を提供する

こと、(c) UNDP の資源の活用に関して『国家戦略メモ』の中でフィリピン政府が概要を示したガイドラインに従うこと。

『国家戦略メモ』は、UNDP を含む国連システムが、国の開発活動を支援するために資源を提供、促進、動員する上で果たす役割を規定している。この『国家戦略メモ』において、フィリピン政府は、国連システムに対し、(a) 平等を伴った持続可能な成長、(b) 人間開発と人的資源開発、(c) 環境、(d) 統治と開発管理という4つのテーマ領域に従って開発支援の優先順位を定めるよう促している（『フィリピンに関する UNDP の助言メモ』1997年6月改訂版）。

#### 4. UNDP の役割の識別

政府は、『国家戦略メモ』において、UNDP の支援を足場として、持続可能な人間開発というテーマ領域と問題点に取り組みたいという希望を示した。UNDP は、持続可能な人間開発に焦点を置き、統治に関するプログラムを行っているため、協同組合の発展プログラムのための技術支援にとって適切な資源を提供することができる。また、UNDP は、海外の協同組合の発展および協同組合と LGU との協力に関する成功例、あるいは有益な事例に関して国際的な専門知識を提供することにより、このプロジェクトの成功に独自の貢献をすることが可能である。フィリピンの協同組合の発展に対する他の国際組織の支援を補足するには、人的資源開発と統治における UNDP の新しい主導的な役割が必要だといえよう。

#### 5. プログラムの準備に関する責任

CDA は、プロジェクト準備に関するコンサルタントの支援を得て、提案書を作成した。このプロジェクト文書には、その作成のために UNDP と CDA によって全国で行われた協議の結果が取り入れられている。また、その設計に当たっては、協同組合運動における CDA および主要な組織が関与したこれまでの協議の結果も考慮されている。最終的な提案書には、1997年12月に行われた技術検討会議で出された意見や提案（別添H参照）が取り入れられている。

## C. 開発の背景

### 1. 対処すべき協同組合セクターの問題点および開発の問題点

#### 1. 1 貧困および持続可能な人間開発の問題点

取引の自由化、外国為替の規制緩和、投資の促進、その他の財政改革および金融改革の基礎と勢いを定める経済政策を実施することにより、今日のフィリピンは、好調な経済を誇っている。有利なマクロ経済政策環境の結果、1985 年にはマイナスであった GNP 成長率が、1992 年にプラス 0.8%に転じた後、1993 年に 2.1%、1994 年に 5.3%、1995 年に 5.5%、1996 年に 6.8%と順調に伸びてきた。その後も、輸出と投資の強化によってさらに上昇を続けている (UNDP, 1997 年)。

問題は、同国が過去 5 年間に経験しているかなり安定した成長により、貧困の様相がどのように改善されているかということである。同国の貧困者は、1971 年から 1991 年の間に 7%しか減少していない (世界銀行, 1996 年; Balisacan, 1994 年)。公式の貧困ライン以下の暮らしをしている人口の割合は 1961 年以来減少している (1961 年-59%、1991 年-39%以下、1994 年-約 36%) が、その速度は緩慢で、ばらつきもある。

このように、フィリピンでは、依然として貧困が大きな問題である。1994 年、453 万世帯、すなわち人口の 36%近くが貧困の中で暮らしている。全世帯数の 3 分の 1 以上、農村の約半数の世帯が貧困ライン以下の収入しか得ていないのである。農村には、全国の貧困者のおよそ 3 分の 2 が生活している。都市では、24%の世帯が貧困であり、貧困者全体の 3 分の 1 を占めている (『1994 年世帯収入・支出調査』参照)。

フィリピンの貧困は、所得と資産の非常に不公平な分配の結果である。1994 年、国の総収入の半分以上が所得上位 20%の人口の元に流れ、下位 20%は GNP の 5%しか手にしていない。つまり、最も富裕な人々の収入は、最も貧しい人々の収入の 10.57 倍である。1994 年の数値を見ると、富裕層 20%と貧困層 20%の間の収入の比率は、1991 年の 11.3

倍より下がっているものの、1985 年および 1988 年の 9.96 倍より上昇している。さらに、1994 年の数値は、上位 10%の所得が総所得の 36%、上位 50%の所得が総所得の約 80%にのぼることを示している（世界銀行、1996 年）

農村人口の約 70%は今でも土地をもたず、ほとんどが分益小作の制度に基づいて働いている。CARP に基づく土地の配分は、依然として目標達成にほど遠い。一部の研究によると、農村の貧困と最も強い相関関係をもつのは土地へのアクセスの欠如であることが示されている。さらに、サービス、インフラストラクチャー、市場へのアクセスの欠如も、他の経済部門で得ることができる経済的なチャンスを農村の貧困者が享受する可能性を著しく阻害している。農業の生産性も主要な問題点の 1 つである。1994 年、農業以外の 1 世帯当たり GDP が 157,200 ペソであったのに対し、農家 1 世帯当たりの GDP は、わずか 29,200 ペソにすぎなかった。

失業と不完全就業も同国の貧困を映し出している。1996 年、失業率は 9 %であった。一方、労働力は 1993 年から 1995 年にかけて年に 2.6%増加し、毎年平均 297,000 人が新たに労働市場に参入しているのである。また、高い経済成長率にもかかわらず、過去 10 年間、不完全就業率が 22%にとどまっている。UNDP は、このような現象を「職なしの成長」とよんでいる。

フィリピンの貧困に関する 1996 年の世界銀行の報告書によると、同国の貧困削減のペースが遅いのは、主に、総合的な経済成長の不十分さと不安定さ、資本集約的で輸入型の発展を好む歴史的な政策の歪みの継承、所得と資産の不公平な配分の継続、人的資本開発への投資の不十分さ、セーフティネット・プログラムの限定的な成功を反映しているという。

急速な成長を貧困の削減に結び付けるという緊急の課題は、金融市場のグローバル化と急速な資本の流れの結果として、金融危機と通貨の不安から経済が被害を受けやすいことが明らかになった現状では、いっそう達成が困難になっている。フィリピンは最近の金融の混乱からそれほど大きな被害を受けていない数少ないアジア経済の 1 つであるという意見も聞かれるが、この金融危機は、貧困の削減、そして総合的な持続可能な人間開発は地方の状況という視点のみで考えることはできないということを人々に痛感させて



いる。

貧困を削減し、平等を達成するためには持続的な成長が必要であり、逆に、成長を進めるためには平等が必要である。しかし、成長と平等の連携は自動的に生まれない。むしろ、成長を貧困の削減に変えるフィリピン経済の能力がかなり弱いことが明らかになっている。これは、単に成長すればよいというものではなく、成長の質が問題なのだということを示している。つまり、たとえ貧困の緩和にとって必要な条件をもたらす程度に成長が持続したとしても、成長そのものは十分条件とはいえないのである。

## 1. 2 貧困の削減の仕組みとしての協同組合セクター

貧困者自身が幅広い開発戦略を通して成長に参加することができなければならない。政府は、政策上の考え方として、協同組合を貧困緩和の主な仕組みの1つと捉えている。協同組合法は、その認識に従い、「自立を促進し、人々の力を経済発展と社会正義の達成に活用する現実的な手段の1つとして、協同組合の設立と発展を促進することが明確な国の方針である」と規定している。さらに、この法律は「政府およびそのすべての支部、部課、手段、機関」に対し、「上述の協同組合が存立可能で対応力のある経済企業へと発展できるようにするため、技術的なガイダンス、財政的な支援、その他のサービスを提供すること」を義務づけている（第2条—政策の宣言）。

この協同組合法の施行は、フィリピンにおける国と市民社会の力関係にとって、大きな節目となっている。協同組合運動の自治を認識し、補助する規定は、協同組合の発展に関して政府が命令を下していた古いモデルから脱却したことをはっきりと示している。国が主導するアプローチから、協同組合が市民社会の組織として正当に認識される新しい枠組みへと変化したのである。

PCC は、協同組合の連帯のための新しいセンターであり、協同組合の主要な連合体や同盟組織が連携することができる唯一の場所である。はじめは、議会の介入を通して調達された建物の共同管理と共同運営だけが PCC 加盟の諸組織を結ぶ基礎であった。しかし、やがて、それらの加盟組織は、協同組合の発展と促進に関わる活動を共同で実施すること

に同意した。1996 年、PCC は、大規模な全国的協同組合組織を取り込んで、協同組合に対するグローバリゼーションの影響を話し合う一連の討議を共催した。現在、協同組合とその利益保有者たちは、主要な全国的協力の拠点の 1 つとしての PCC を通して協力する様々な協同組合組織の能力に強い関心を注いでいる。

199 年 2 月 21 日－23 日に開かれたビジョン設定・戦略的プランニング・ワークショップにおいて、PCC の理事会および一般メンバーは、PCC のビジョンを「権能をもった市民の協力者」と規定し、その使命は「優秀性と競争力を求めて努力し、協力と団結を促進し、協同組合運動のアカウンタビリティを確保すること」と規定した。

その後 3 年間にわたり、PCC は、次の目標を定めた。(1) 能率的、効果的、存立可能な協同組合のセンターとなること、(2) 価値形成のモデルとして協同組合を促進すること、(3) 協同組合とその他の組織の協調的な連携を確立すること、(4) 競争力の高い協同組合運動に向かって努力することである。

### 1. 3 分権化と効果的な地方統治の課題

フィリピンの統治の仕組みは、近年大幅に発展してきた。特に重要な動きは、(a) 国民のニーズへの対応力を高めることを目的として LGU の権限と資源を委譲・強化する 1991 年の地方政府法の施行により、政府全体での組織的、機能的な調整が進められている；(b) 国および地方の政府の意思決定と実行に対して市民社会組織の参加が拡大している；(c) 健全で持続的な経済運営を要求する強力な経済が復活している；(d) 経済の自由化とグローバリゼーションによって急速な民営化が推進されている；(e) 経済政策、社会政策に対する司法制度の影響力が増大しているなどの点である。しかし、多くの LGU は、こうした社会、環境、経済上の変化の複雑な要求を満たすのに適した構造、運営システム、資源、リーダーシップ、技術的な能力を備えていない (UNDP, 1997 年)。

フィリピンおよび世界での最近の経験は、経済の状況に対して統治の質が幅広い影響を及ぼすことを明確に示している。意思決定に多様な利害関係者を参加させる健全な統治と公的なアカウンタビリティは、政治の安定と制度の機能達成にとって決定的に重要である。

市場経済という背景の中で、地方自治は、それぞれの地方の目標や目的に一致した経済計画を実行する柔軟性とインセンティブを与えることができるといえよう。

しかし、分権化の動きにもかかわらず、地方に不利な資源の配分が改善されていない。同時に、多くの LGU は、社会、環境、経済上の変化の複雑な要求を満たすのに適した構造、運営システム、資源、リーダーシップ、技術的な能力を備えていない。それらの組織は、社会の様々なセクターの要求の衝突に対処し、プログラムの企画と実行を管理していくのが難しいと訴えている。また、民間部門の経済的な役割の拡大は、国の役割の再検討を必要としている。従来よりもオープンで統合された政策環境は、公的部門に対し、国の発展の舵を取っていくいっそう大きな組織力、運営力を要求しているのである（UNDP, 1997 年）。

過去 10 年にわたり、フィリピンでは、コミュニティおよび国の政策の問題に対する市民の関与が爆発的に増加してきた。公衆の組織、NGO、その他の市民団体や大衆化運動をはじめとする「市民性」の増大は、この国の社会資本が高度に発展していることを示している。国の統治の継続的な再編という背景の中で、多数の草の根組織の存在で代表される社会資本資源は、地方の統治と発展をダイナミックに動かす可能性をもっている。多くの組織が、広い意味で持続可能な人間開発と言いうる唱道活動のために大きな連合組織に参加している。協同組合は、こうした組織の中で最も広く普及し、最も永続的な形態の 1 つであると見ることができる。これらの組織は、それぞれの組合員のニーズに対応する相互扶助の組織であると同時に、組合員を幅広いコミュニティの問題に関与させる拠点でもあるのである。

分権化と地方自治は、いっそうの市民参加を可能にし、地方のイニシアチブと自立を促進する適切な環境を提供する。地方政府法第 34 条には、「LGU は、真正かつ意味のある地方自治の追求における積極的なパートナーとなるために、NGO/PO の設立と運営を促進する」と定められている。しかし、LGU は、共同事業を通して地方発展の目的のために NGO/PO を動員する動きをようやく開始したばかりであるのが現状である。

## 2. ホスト国の目標、戦略、プログラム

## 2. 1 フィリピン中期開発計画 (MTPDP)

最新版の 1993-1998 年 MTPDP は、基本的に、持続可能な開発の枠組みの中で、人民のエンパワーメントと世界的な競争力という 2 つの戦略を指針として策定されている。この計画は、21 世紀の幕開けまでに新興産業化国になるというフィリピンのビジョン、通称「フィリピン 2000」を核としている。このビジョンの基本的な要素は、競争力のある経済、生産性の高い労働力、開発への人民の参加、すぐれた統治、そして公正で秩序ある平和な社会である。この MTPDP は、人々が開発に参加できるようにし、開発と生産の資源および社会サービスへのアクセスを人々に提供するため、国民の技術力、運営力、経営力を高めることを目指している。

新しい MTPDP (1996-1998) において優先されているのは、幅広い人民のエンパワーメントである。協同組合は、農業-産業開発の対象として、特に取り上げられている。政府は、漁業と水産資源の持続可能な管理に関連して、「権限と能力をもった漁業協同組合」の形成に関する法律を通過させるよう働きかける予定である。畜産業でも協同組合が奨励されることになっている。また、優先領域の 1 つである穀物生産に関する活動には、協同組合を支援し、事業の運営と経営を支援する制度的な発展が含まれている。

言うまでもなく、特に関心がもたれているのは、所得、貧困、雇用の領域での人間開発の目標である。「雇用サミット」の 3 年行動計画、および「社会改革アジェンダ」に基づく重要プログラムが優先的に取り組まれるであろう。主な数値目標としては、1994 年に 35.7%であった貧困率を 1998 年に 30%以下にすること、および 1995 年に約 10%であった失業率を 1998 年に 6.6%に引き下げることなどが掲げられている。

## 2. 2 1991年地方政府法 (RA6170)

地方政府法は、権限と資源の地方政府への委譲を促進する機構を具体化するものである。この法律は、地方政府に自治権を与え、一定の権限を委譲している。これによって、LGU は、税を賦課・徴収する権限、および公共事業、医療、農業、社会福祉、一部の観光事業、

学校の建物および施設の建設に関するプロジェクトを実行する権限をもつことになった。

同法第 35 条に基づき、LGU は、基本的なサービスの提供、能力確立と生計手段獲得のプロジェクト、地元企業の発展、生産性と収入の改善、農業の多様化、農村の産業化、生態系のバランスの促進、人々の経済的・社会的な幸福の向上に取り組むために、PO/NGO との共同事業その他の協力的な事業を行うことができる。LGU の長は、その管轄地域内で経済、社会、環境、または文化のプロジェクトを行うために、地方の Sanggunian とともに、PO/NGO に経済的その他の支援を提供することができる。協同組合や NGO は、ごみの収集、水の供給といった基本的なサービスの提供、および電力分配システム、公開市場、屠殺場の運営に関して LGU と契約を結ぶことができる。また、能力構築、生計手段獲得のプロジェクト、地元企業の発展、建築－運営－移転（BOT）計画、建築－移転の計画を共同で実施することもできる。

同法は、協同組合に特権を与えている。同法の実施規則第 68 条には、「主流から阻害された漁民の正規に登録された組織および協同組合は、市の水域の一定区域内に魚類の囲い柵、カキ、ムラサキイガイ、その他の養殖場、bangus の稚魚の育成区域を設けるために、Sanggunian による補助金を優先的に受ける権利を有する。Sanggunian は、他のいかなる課税もなく、主流から阻害された漁民に対し、市の水域で網、タップ、その他の漁具を用いて bangus の稚魚、エビ、kawag-kawag、その他の稚魚、魚類を採集または捕獲する特権を与えることができる」と定められている。

さらに、第 69 条は、「全メンバーの過半数の賛成に従い、Sangguniang Panglunsod または Sangguniang Bayan は、いかなる人、組合、企業、協同組合に対してであれ、適用される法律に認められる形で、市または町の中で、渡船場、埠頭、市場、屠殺場の設立、建設、運営、維持、またはそれに類似したその他の活動の免許を与えることができる。協同組合は、本条に意図されているように、それらの免許の付与に当たって優先的に扱われるものとする」と定めている。

1993 年 6 月 8 日に署名された行政命令第 95 号および第 96 号は、協同組合に対する LGU の支援と責任をより詳しく説明している。第 95 号は、「協同組合に包括的な技術プログ

ラムを提供するために、CDA が議長を務める全国的な調整委員会の設立を通して行われる、すべての政府支部、手段、部課、機関による CDA とのプログラムおよびプロジェクト」を規定し、「そのようなプログラムおよびプロジェクトに関する話し合いのシステムを協同組合組織に提供するため、CDA の調整により、国、地域、州、市のレベルの協同組合開発評議会が設立されなければならない」と定めている。また、行政命令第 96 号は、LGU による協同組合の促進、組織、発展、監督に関する規則を規定している。特に、同第 96 号第 4 条には、協同組合の促進、組織および発展に関する LGU の権限と機能が定義されている。

## 2. 3 フィリピン協同組合法

同法によると、協同組合とは、「合法的な共通の社会的または経済的な目標を達成するために自発的に参加し、必要な資本に平等な拠出をし、広く認められた協同組合の原則に従って事業の危険と利益を公正に分担することを承認する個人が、共通の利害の結束をもって形成する、正式に登録された組合」である。

新しい協同組合法は、協同組合運動組織の相互補助と自助の原則、および自治を支持している。協同組合組織は政府の計画を実行する媒体にすぎないと考えられていた従来の形と異なり、協同組合自身が、協同組合の組織化、促進、発展の主な担い手であると認識されている。

RA 6939 によって、CDA が設置された。これは、様々な政府機関に分散している、協同組合に対する政府の機能と権限を合理化することが期待されている。CDA の主な機能は、協同組合に関する国の政策、および政府の社会経済開発計画に沿いながら、協同組合の発展を目指した統合的で包括的な計画やプログラムを策定、採択、実行することである。

## 3. 制度上の枠組みおよび能力的な制約

### 3. 1 協同組合開発局

協同組合法の主な実行機関である CDA は、協同組合組織を監督・監視し、政府機関、NGO、協同組合が行う様々な協同組合発展プログラムの調整を促進するという役割を担っている。CDA の活動は、「協同組合の成長と存立可能性を強化するために、すべての努力（CDA、政府、NGO）を調整し、かみ合わせることによるエンパワメントのプロセスであり、協同組合を通じたエンパワメントのプロセスの総合的な目的は、社会正義、持続可能な経済発展、富の公平な分配である」と考えられている。

CDA は、経済に大きな貢献をし、産業を向上させる第 3 の大きな経済セクターとして協同組合を発展させようとしている。また、継続的な教育と価値の形成、政治的な代表としての政府への参加、および政治的な安定への貢献を通して、精神的な面での協同組合の刷新を構想している。ミクロレベルでは、一次的協同組合とその組合員の所得の向上、貯蓄の流動化、資源の動員に自立、協同組合を通して人々が社会サービスと基本的なニーズに容易にアクセスできるようにすること、およびそれぞれのコミュニティにおける意思決定とプランニング・プロセスに協同組合がいつそう参加できるようにすることを目指している（CDA, 1996 年）。

CDA は、4 つの主な業務を行っている。（1）協同組合の行政監督、（2）協同組合の登録と監視、（3）協同組合の促進と発展、（4）支援サービスである。CDA が行っている推進活動のほかに、各種の政府機関および地方政府が、協同組合集団の優先という公的な政策に従い、協同組合を通してそれぞれの対象に開発支援を与えている。その例として、土地銀行、DA、DTI、DOLE、DSWD によって実行される農業や小規模企業への融資プログラムやその他のプロジェクトなどがある。そのため、協同組合に関係する様々な政府機関のプログラムを連携させる調整されたプログラムが必要である。協同組合に関する CDA の発展ビジョンの指針となっているのは、協同組合の自助と自治の原則である。したがって、CDA の業績は、実際に開発の努力をどれだけしたかではなく、そのような努力をどれほどうまく促進し、調整したかで測定されなければならない。

### 3. 2 地方政府組織

フィリピンにおける分権化と力強い「市民社会運動」の高まりは、革新的な地方統治を求

める圧力を生み出している。法的に義務づけられた分権化と権限委譲は、LGU の権限と責任を強化している。同時に、政府の業績とアカウンタビリティに対する国民の強い要求、および市民参加を進める要求が高まっている。このような傾向は、地方政府がこれまで以上に触媒および調整者としての役割を果たす必要性を強めている。

しかし、協同組合に対する国の政府機関および LGU の支援のガイドラインには、矛盾する点や不明確な点がある。協同組合は、政府に対し、協同組合が繁栄できる環境を提供するよう求めている。しかし、ある種の政府の介入は、政府または政府職員に対する協同組合の過度の依存を引き起こすだけである。この問題は、特に地方での協同組合の発展における政府の適切な役割について詳しい検討が必要であることを意味している。

分権化は、実際、望ましい変化である。以前のプロセスは、中央政府（「マニラ帝国」とよばれることもあった）が地方に許可と交付金を与えるだけのものであった。地方の職員は、官僚主義のせいで必要なサービスの提供が迅速に行われないことに不満を述べてきた。政府の支出合計のうち、地方公務員が最終的に管理できるものは 10%以下にすぎなかった。平均的な地域の場合、政府の財とサービスの 87%以上が国の政府から直接与えられ、それゆえ直接的に管理されていたのである。しかし、分権化された環境において LGU がその責任に適切に対処する能力は、現在でもまだ十分とはいえない。また、LGU の財源と適切な能力をもった職員の不足も問題となっている。

#### 4. 外部の協力の役割

協同組合の発展と地方統治の改善は、外部の協力と支援の焦点となってきた 2 つの開発のテーマである。地方統治に関しては、注目に値する外部協力のプログラムとして、1991－1995 年に行われた USAID の「地方開発支援プログラム」(LDAP) と、現在実施中の「地方民主主義における統治」(GOLD, 1996－1999 年) などがある。EU、ヨーロッパ財団、オーストラリア AID、CIDA も、地方行政の特定の問題点に対処する各種の地方開発プロジェクトを支援している。また、カナダ協同組合連盟は、NATCCO のフィリピン協同組合発展プログラム (PCODAP) に資金を提供した。



CDA は、外国の組織および国際的な組織と協力関係を結んでいる。食糧農業機関の後援で設立された組織、「アジア・太平洋における農業協同組合の発展のための地域ネットワーク」(NEDAC) との協定に基づき、CDA は、資本形成、国の貯蓄の流動化と資本構築計画のアセスメント、農業協同組合の経営強化、および協同組合間の関係に関する一連の全国的なセミナー＝ワークショップを主催している。また、CDA は、デンマーク国際開発局 (DANIDA) によって資金が供給され、複数の協同組合教育マニュアルの作成に関わる「農村開発のための協同組合事業 (CERD)」プロジェクトを国際労働機関と共同実施しているのに加え、原住民の協同組合の促進のために ILO と協力している。さらに、農業協同組合システム強化の指針を定めるための基本計画の研究を行う上で、日本国際協力事業団 (JICA) の支援を求めている。JICA は、協同組合のための農家ガイダンス・マニュアルの作成に関しても CDA を支援している。こうしたプロジェクトのほとんどにおいて、国の主要な協同組合組織は、その実行に関与している。国際的な組織に関わり CDA が調整役を務める各種のプロジェクトに基づいてこれまでに行われた技術的なインプット、および協同組合が得た経験は、CDA-UNDP のプロジェクトの実行において考慮されることになる。

本プロジェクトは、地方の発展という目標を達成するために、LGU と協同組合の間で効果的な協力ができるようにする機能的な仕組みと制度、ならびにそれに関連する戦略と技術に具体的に取り組むものである。持続可能な人間開発を基点とする UNDP の技術的な支援は、この目標の達成にとって決定的に重要なインプットである。UNDP は、近年、人的資源の開発において主導的な役割を果たし、微妙な国家的問題における中立性が広く認識されていることから、UNDP の関与は、2 国間および多国間の資金供給を活用する触媒として作用することができる。

## D. プログラムの要素

### 1. 開発の目標

本プロジェクトは、貧困者に直接対応する機構、すなわち LGU と協同組合を強化することを通して、貧困の緩和に貢献しようとするものである。貧困の緩和と地方統治は、協同

組合法、地方政府法、中期開発計画に明確に示された国の政策および計画に沿ってフィリピンにおける持続可能な人間開発を行う上で、重要な領域である。国は、こうした政策的な法律に従い、平等、社会正義、経済発展の手段として、協同組合の存立可能性と成長を促進しなければならない。また、国の政策は、エンパワメントと協同組合の発展において、特に地方の開発計画やプロジェクトの策定と実施に対する人々の参加拠点を提供するという点において、LGU の役割を認識している。同時に、国の政策は、協同組合の自助の原則を認識し、その自治を尊重している。

具体的にいうと、本プロジェクトは、上述した政策的な法律に明確に示された以下の開発目標に関連している。

1. 農村の協同組合の発展を追求する上で、LGU と協同組合、およびその他の組織の間の協力的な支援体制を運用可能にすることを通して、地方統治と協同組合セクターの連携の効果的なモデルを形成または強調する。
2. 農村または農業の協同組合の組織、管理、事業経営の能力を強化することを通して、またそれらの協同組合が開発の資源、サービス、市場へアクセスできるようにすることを通して、効果的なビジネス組織としてのそれらの協同組合の効果的なモデルを形成または強調する。
3. 国家政府および地方政府への持続的な政策提唱を通して、また単純な協同組合と地方統治のモジュールおよび各種のフォーラムの共有から学んだ技術とプロセスの変換を通して、LGU と協同組合の協力モデルおよびアグリビジネス協同組合事業のモデルを促進、維持する。

本プロジェクトの仲介活動が試験的に実施される地域において、開発の目標に対応して期待される成果は次の通りである。

- (a) 協同組合セクターの利益に寄与し、LGU の管轄内の貧困層に到達するプロジェクトを LGU と協同組合が実際に共同で行うことを通して、LGU と協同組合の間の

共同事業および／または協力の取り決めに関するガイドラインが発展し、運用可能なものになる。

(b) 農業を基礎とする対象協同組合が、生産的なインプット、技術、融資、市場への正式なアクセスを作り出し、その LGU の管轄地域内およびその外部での市場競争において十分な自信を得て、それによってよりよい収入と福祉、およびいっそう多様な経済的機会へのアクセスがもたらされる。

(c) 共同事業に関する仮の法令とガイドラインが、DILG などの国家政府機関と LGU によって採用され、それによって、貧困者のエンパワーメントの戦略として協同組合の発展にいっそう重点が置かれる。

## 2. 直接的な目標、成果、活動

### モジュール I 協同組合と LGU の協力体制のモデル作り

地方政府法第 35 条に規定されているように、LGU と協同組合の共同事業は、(a) 基本的なサービスの提供、(b) 能力構築と生計手段獲得のプロジェクト、(c) 地元企業の発展、(d) 農業の多様化、(e) 農村の産業化の奨励、(f) 生態系のバランスの促進、(g) 人々の経済的、社会的な幸福の向上を対象とすることができる。さらに、第 149 条などにより、市の水域における漁業権を協同組合に優先的に与えること、ならびに公共事業の運営または賃貸、および渡船場、埠頭、公開市場、屠殺場の設立の権利を協同組合に優先的に与えることも規定されている。

協力を支援するその他の規定としては、協同組合評議会の組織、および同評議会を支援する政府機関の活動の調整を規定する行政命令第 95 号および第 96 号がある。

これまでに、成功しているすぐれたモデルが作られているが、正規の課税に関する法令や地方発展の計画や予算を承認する地方条例のような形では、協同組合支援規定の実施に関する運用上のガイドラインが存在しない。このモジュールは、そのようなニーズに対応す

るものである。

直接的な目標：

- (a) 協同組合、協同組合のネットワークおよび LGU が地方の発展のために地方の開発プランニング、共同プロジェクト、共同事業を行う能力を高める。
- (b) 協同組合、LGU、その他の地方組織に関わる地方支援システムと協力体制を発展させ、運用可能にする。

モジュールⅠおよびⅡの試験実施地域は、(a) 北ルソンの1州、(b) 西ビサヤのイロイロ州、(c) 東ビサヤの1州、(d) ソクサルヘンの1州、(e) ダバオ・デル・ノルテ州とする。ただし、これらの地域の選択は今後の話し合いによって最終的に確認される。各試験実施地域は、米、ココナツ、小規模漁業、農家とそれ以外の人々の連携といった具体的な地方のセクターや業界に焦点を当てることになろう（別添B参照）。

#### モジュールⅡ 協同組合ビジネスのモデル作り

協同組合のマーケティング活動の理論的な利益は高く評価されているが、この点に関する主だったイニシアチブはほとんど失敗に終わっている。そのような活動が、地域によって協同組合組織の発展状況にばらつきがあるという事実、また地方レベルで発生するコストが大きいという現実を十分に考慮していなかったのは明らかである。

協同組合は、自分たちのマーケティング・システムを作り出すために、生産者の協同組合の存立可能な地方ネットワークの構築や革新的な経営の促進などを通して、こうした基本的な問題を克服しなければならない。また、協同組合は、公式の要求行動を通して、灌漑設備、道路、通信手段、支援サービスなど、農村に必要なインフラストラクチャーの整備を強く求めているかなければならない。こうした投資は、マーケティングその他の取引のコストを削減するばかりでなく、協同組合の組織化と制度確立のコストも削減するのである。

協同組合のアグリマーケティング事業には、非常にすぐれたモデルがある。しかし、協同

組合セクターに対してよりよい、より戦略的な影響を及ぼすためには、こうしたモデルから得られる教訓が、体系的に組織化された形で利用され、適用されなければならない。そのためには、LGU、協同組合自身、民間企業、NGO の集合的な努力が必要である。特に重要なのは市場との連携の役割である。したがって、全国漁業・水産業評議会（NAFC）やフィリピン商工会議所を通して、また連携・農村開発財団（FLRD）を通して、農業省の経験をこのプロセスに統合することが必要である。また、1997 年農業近代化法（RA 8435）や、価値の高いアグリビジネス製品の生産と輸出（外国および国内）に関連する Oplan Prodex の観点から考えても、政府と民間の連携が重要になっている。

#### 直接的な目標：

- （a）農村の協同組合および協同組合のネットワークの組織、事業、経営上の能力を強化する。
- （b）農村の協同組合同士の間に、また LGU や産業界との間に、財政上、マーケティング上、技術上の相互連携と相互の支援システムを発展させ、強化する。

#### モジュールⅢ 地方統治と協同組合に関する政策提唱と人材育成

最初の2つのモジュールでは、地方統治とアグリビジネス協同組合のモデル作りを行う。モジュールⅢは、それを補うものとして、支援システムをさらに強化し、活動の持続可能性を確保することに焦点を当てる。

プロジェクトの実行主体としての PCC は、CDA の支援を受けながら、類似した活動を文書化し、PCC に加盟している協同組合の連合や同盟がそれぞれの優先事項を強化するためにそれらを利用できるよう、そうした活動を政策提唱の資料や学習用モジュールに移し替える作業を行う。そうした資料は、国および地方政府のレベルで総合的な政策の提言に対するインプットともなるはずである。

このモジュールを通して、本プロジェクトは、LGU、他の協同組合ネットワーク、NGO 界、地方の統治と発展の促進を支えるその他の国際的な開発組織・機関の中に、幅広い支

援者を育てることができるものと期待されている。

#### 直接的な目標：

- (a) 地方の協同組合の発展を促進する上で、LGU および LGU の全国的連合組織または調整団体が果たす政策提唱の役割を強化する。
- (b) プロジェクトの反復とプロセスの拡張を支援する上で、PCC の監視、プランニング、政策提唱の能力を強化する。
- (c) 協同組合の発展、協同組合と LGU の協力、協同組合が主要な機構となっているその他の地方開発活動の具体的な成功例における原則および主な成功要因を調査し、統合し、促進する。
- (d) 最良慣行の調査と事例研究の結果を利用し、農村の協同組合の発展および協同組合と LGU の協力の革新的な領域において、協同組合のカリキュラムを作成し、それを推進する。

各モジュールの成果と活動については、論理的枠組みを示した表に詳しく述べられている（別添 F 参照）。

#### E. リスクと仮定

本プロジェクトの発展の枠組みは、対象として識別された国民または受け手 — それは同時に受益者および実施のパートナーでもある — がプロジェクトとその成功を自分たちのものであると感じ、それに参加しているという感覚をもたなければならないという考え方を取り入れている。そのため、本プロジェクトは、その目標と設計が、対象とされる受け手のニーズと優先事項を真に正確に反映しているように見えないかもしれないというリスクをもっている。本プロジェクトは、時として多様な、または矛盾する利害を示すことがある自治的な組織に対応するために、調整に困難が生じ、コンセンサスを築くプロセスに時間と費用がかかる可能性がある。そのような状況を避けるため、本プロジェクトは、能力を発展させようとする対象組織に対する具体的な一連の介入手段の設計の中に、意図的に柔軟性をもたせてある。

本プロジェクトは、まだ能力が不足している組織に力を与え、支援を最も必要とする組織にそれを与えることを目的としている。しかし、特定の部門に資源を提供するとき、往々にして、もともと利益を与えようと意図されていなかった部門がその利益を先取りしようとし、利益を受けるはずの部門が自分たちを受益者であると容易に認識しないという状況が見られる。我々の援助している相手がそれを最も必要としている者ではない場合、それが明らかになるまでにかなりの時間と資源を要する。しかし、本プロジェクトは、受益者の識別と選別のプロセスをできるだけオープンで透明なものにすることにより、対象の確定の問題に対処したいと考えている。これは、直接介入するプロジェクトの利害関係者の集団が、プロジェクトの実行者によって組織される対象の識別プロセスに積極的に参加する必要があることを意味している。

一部のモジュールにおいて地域のグループ化を通してほとんどの地域を対象に含めようとする試み、および直接支援に関して最も貧しい地域の最も貧しい層を選び出す試みも、調整と監視の面で困難に直面する可能性がある。本プロジェクトは、監視と評価のシステムを適切に設計し、十分な通信機器を設置することによって、この問題に対処したいと考えている。

## F. 実施の構造

### 1. 執行機関

本プロジェクトの執行機関は、大統領府の下にある CDA である。行政命令第 95 号（1993 年 6 月 8 日付け）に基づき、CDA は、全国のすべての種類、すべての特性の協同組合の促進、発展、行政監督を行う中心機関であると定められている。また、行政命令第 96 号（1993 年 6 月 8 日付け）は、LGU に対し、CDA との調整に従い、それぞれの地域での協同組合の発展に貢献するよう義務づけている（別添 C および D 参照）。

執行機関である CDA は、プロジェクト運営委員会（PSC）を通して、またその委員と共同で、本プロジェクトの政策上の運営管理に責任をもつことになる。政策上の運営管理の

範囲は、戦略的プランニング、政策の形成と承認、プロジェクトの政策的統制である。

## 2. 実施機関

PSC の直接的なガイダンスに基づいて活動するのが、実施機関としての PCC である。PCC は、協同組合間の統一と協力を促進するための全国的な協同組合センターである。これは、全国のすべての主要な協同組合連合組織（同盟、連盟、連合など）と、2 次的および 1 次的な協同組合で構成されている（別添 H 参照）。

実施機関である PCC は、プロジェクトの実行上の運営管理に責任を有し、PSC に対して直接的にアカウントビリティをもつ。実行上の運営管理の範囲は、プロジェクト・マネージャーによる日常業務の監督を含め、PSC によって承認された計画、予算、政策、システムの直接的な実行である。

選定された試験実施地域でのモジュール I および II の実施は、PCC の傘下にある協同組合連合／ネットワークの中から選ばれた共同実施パートナーの責任となる。

## G. 運営管理と調整の構造

### 1. プロジェクト運営委員会

プロジェクト運営委員会（PSC）の総合的な責任はプロジェクトの方針の運営管理である。その方針の運営管理に関する具体的な責任は以下の通りである。

- (a) プロジェクトの年間実行計画および予算を承認すること
- (b) プロジェクト・マネージャーを任命し、プロジェクト・マネージャーによる人員、コンサルタント、下請機関の指名を追認すること
- (c) プロジェクトに関する年間評価を実行させ、その報告書を UNDP、CDA、NEDA、DILG、参加協同組合、NGO、LGU に提出すること
- (d) プロジェクトの実施に対する協同組合および協同組合型組織の参加を承認すること



- (e) 人員とコンサルタント、財務と経理、事務局および物理的な資源の管理、プロジェクトの実施、監視と報告のシステム、協同組合およびその他の組織のプロジェクト実施への参加などに関して、実行上の運営管理に適用される方針とガイドラインを発行すること
- (f) プロジェクトの実施に関して定期的に PCC の業務状況を検討すること
- (g) プロジェクトの設計書には書かれていないが、有益であり、価値を付加し、プロジェクトの成功に貢献すると認められたその他の責任を実行すること。ただし、その実行の前に PSC の同意を得ることとする。

PSC は、議長を務める CDA、および UNDP、NEDA、PCC で構成される。PSC は、その委員の中から副議長を選出する。議長の責任は、PSC の会議を招集し、その議題に関する承認を提示し、議事を進行すること、ならびにプロジェクト・マネージャーを通して、PSC によって承認された計画、予算、方針、システムを実行させることである。PSC は、年 4 回の定例会議を開くほか、年に 4 回まで臨時会議を開くことができる。

その他の組織も、それぞれの関心事項または専門知識に関して方針およびガイドラインの策定を支援するために、PSC の審議に参加するよう要請されることがある。

## 2. フィリピン協同組合センター

実施機関としての PCC は、本プロジェクトの効果的な運営を目指して、必要かつ有用な環境を提供する。具体的な責任または貢献は以下の通りである。

- (a) モジュール I、モジュール II、および試験実施地域の選定の共同実施パートナーとなる組織を加盟共同組合の中から選定する基準を定めること
- (b) 円滑なプロジェクトの実施のために、プロジェクトの参加者または受益者である加盟協同組合の調整を支援すること
- (c) PSC の委員として、プロジェクトの政策上の運営管理に直接参加すること
- (d) PCC の建物内にプロジェクト管理事務局のスペースを提供すること
- (e) プロジェクト・マネージャーの任命に関して PSC を支持すること

PSC と PCC は、本プロジェクトの実施計画または実行上の運営管理に関して両者の義務を定める了解覚書（MOU）を締結する。

### 3. プロジェクト管理事務局

プロジェクト・マネージャーは、PSC の議長を通して、PSC に対してアカウントビリティを有する。実施の責任者であるプロジェクト・マネージャーは、プロジェクト実行上の日常的な運営管理を監督および調整する。その具体的な責任は以下の通りである。

- (a) 年間計画および予算の案を PSC に提出し、その承認を得ること
- (b) 承認された計画に関して人員およびコンサルタントを採用および任命し、それらに関する PSC の追認を得ること
- (c) PSC の方針に従い、PSC によって承認された計画、予算、方針の円滑な実施に関する実行上のガイドラインと手順を定め、それを実行すること
- (d) プロジェクトの実施に関与する協同組合組織のリストを PSC に提出し、その承認を得ること
- (e) プロジェクトの定期的な監視と評価を行い、その報告書を PSC に提出すること
- (f) 政府、NGO／市民社会組織、協同組合セクターにおける会合や事業において、本プロジェクトを代表すること
- (g) PSC によって指定されたその他の関連責任を遂行すること

プロジェクト・マネージャーは、技術アシスタントと簿記係各 1 名によって補佐される。この 3 名が PCC の建物内に設置されるプロジェクト管理事務局を構成する。

### 4. 州運営委員会

地方レベルでのプロジェクトの政策上の運営管理に複数の利害関係者の協力を反映するために、各試験実施地域に州運営委員会が組織される。州運営委員会は、地方政府、CDA と DILG の地方事務所または地域事務所、試験実施地域レベルでの PCC 共同実施パート

ナー組織で構成される。各州運営委員会は、それぞれの委員の中から議長を選出する。

## 5. パートナー組織

5. 1 モジュールⅠおよびⅡのパートナー組織。 パートナー組織とは、本プロジェクトのモジュールまたは要素を共同実施する協同組合その他の機関である。5つの試験実施地域でモジュールⅠおよびモジュールⅡを実施するパートナー組織は、PCCの加盟協同組合連合体とする。PCCによる当初の同意に基づき、以下の組織がそれぞれの試験実施地域でのプロジェクト共同実施パートナーに指定される予定である（別添B参照）。

	共同実施パートナー	試験実施地域
1	北部ルソン協同組合連盟・開発センター (NORLU)	北部ルソンの1州
2	フィリピン協同組合連合	イロイロ州
3	ビサヤ協同組合訓練・開発センター (VICTO)	ビサヤの1州
4	自由農家協同組合連盟 (FFFCI)	ダバオ・デル・ノルテ州
5	フィリピン協同組合団体 (CFPI)	ソクサルヘンの1州

5. 2 モジュールⅢのパートナー組織。 モジュールⅢの特定の要素を実行するパートナー組織は、PCCの加盟組織でもそれ以外の組織でもよい。そのような組織は、モジュールⅢの各要素の要件を満たす能力に基づき、PSCによって選ばれる。

## 6. コンサルタントおよびアドバイザー

6. 1 国際的なコンサルタント／アドバイザー。 地方統治、協同組合の発展、農村のマーケティングと財政システムの発展に関する世界での様々な経験を本プロジェクトのプロセスに取り入れるために、3名の国際的なコンサルタントが指名される予定である。国際的なコンサルタントは、プロジェクトの政策上の運営管理と実際の実行において、PSCとプロジェクト・マネージャーに助言を行う。

6. 2 国内のコンサルタント。 本プロジェクトは、試験的なレベルでプロジェクトの要件を定めるために、国内の専門家に協力を求める。モジュールⅠに関しては、試験実施

地域での活動を監督する上でプロジェクト・マネージャーを支援するために、地方統治および地方の開発プランニングに関するコンサルタントが指定される。モジュールⅡでは、市場と技術の識別、およびアグリビジネス経営におけるすぐれた慣行の導入を支援するために、コンサルタントが用いられる。本プロジェクトに助力する国内コンサルタントの数は、プロジェクトの各活動ごとによって決定される。

## H. 監視と評価

PSC は、本プロジェクトの監視と評価に関する方針およびガイドラインを策定する。本プロジェクトに採用される監視と評価の主な特徴は、プロジェクトの受益者および参加者がそれぞれの地域の底辺で正式なプロセスにどの程度参加できるかに注目する点となるはずである。プロジェクトの達成状況は、定期的に監視および評価される。

詳細な業務計画および財務計画は、本プロジェクトの他の利害関係者および UNDP との話し合いに基づき、プロジェクト管理事務局によって作成される。これには、四半期毎に達成が目指される活動、およびそれに対応する財務上の要件が示される。この業務計画と財務計画は、プロジェクトの活動の進捗、成果の実現、UNDP 資金の支出の状況を評価する基準となる。

UNDP の方針に従い、業務計画に基づいて、プロジェクト管理事務局が連結プロジェクト業績評価報告書（PPER）を作成する。また、1年に1回、UNDP、NEDA、CDA の3者の検討の仕組みを通じた正式な見直しが行われる。最初の3者検討会が開かれるのは、プロジェクトの完全実施が開始してから12ヶ月以内である。さらに、年1回の3者検討会に加え、少なくとも年に1回、現場レベルでの現地視察が行われる。

プロジェクトの最終報告書は、PCC によって作成され、執行機関としての CDA に承認された後、最終3者検討会で討議される。これは、執行機関（CDA）、政府対応機関（NEDA）、UNDP が前もって十分な検討と技術的な解決を行うことができるよう、最終3者検討会の少なくとも1ヶ月前に作成される。

このほか、本プロジェクトでは、必要に応じ、中間評価または特定の段階での評価が行われることがある。その組織、検討事項、タイミングは、関連する各当事者との詳細な話し合いによって決定される。最後に、本プロジェクトは、全国的な実行方針および UNDP の方針に従って、年 1 回の監査を受ける。監視と評価、および運営支援に関連するすべての費用は、プロジェクト予算から支払われる。

5つの試験実施地域における協同組合、  
協同組合のネットワーク、地方政府、  
その他の地方組織

5つの試験実施地域での焦点を絞ったプロジェクト実行

モジュール 1	モジュール 2
協同組合と LGU の協力に関する 能力構築 (共同地方開発プランニング)	農村の協同組合に関する能力構築 (組織, 運営, 経営)
地方の協力体制の運用可能化およ び農村の発展のための共同事業	農村の協同組合間の技術、財政、 売買に関する相互連携および相互 支援システムの確立

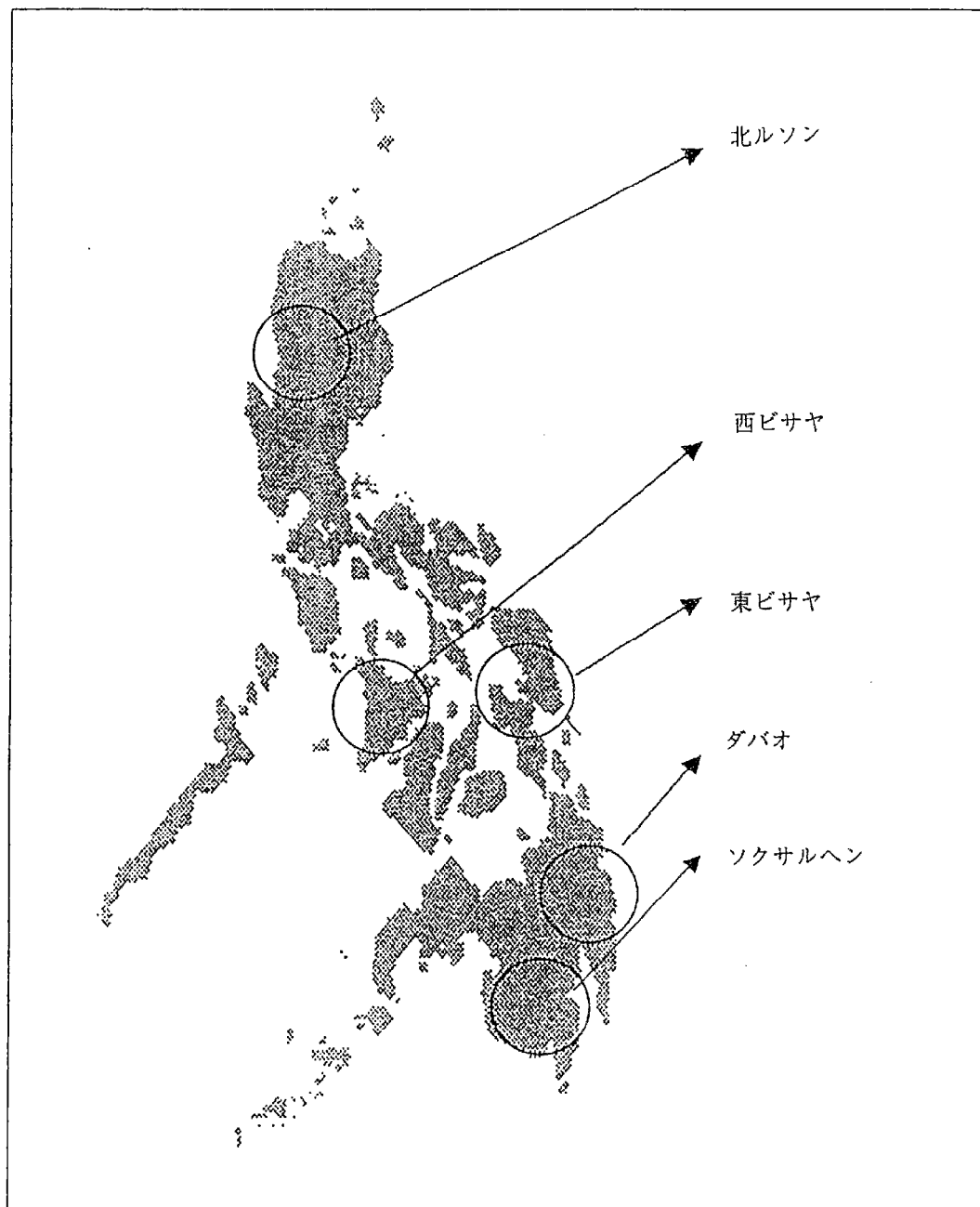
試験実施地域におけるモジュール 1 および 2 の支援

モジュール 3			
LGU の政策提唱の 役割の強化	プロセスの文書化, 事例研究, 協同組合の 最良慣行の促進	カリキュラムの 発展および その実施の仕組みの 構築	PCC の監視、 調査、政策提唱の 役割の強化

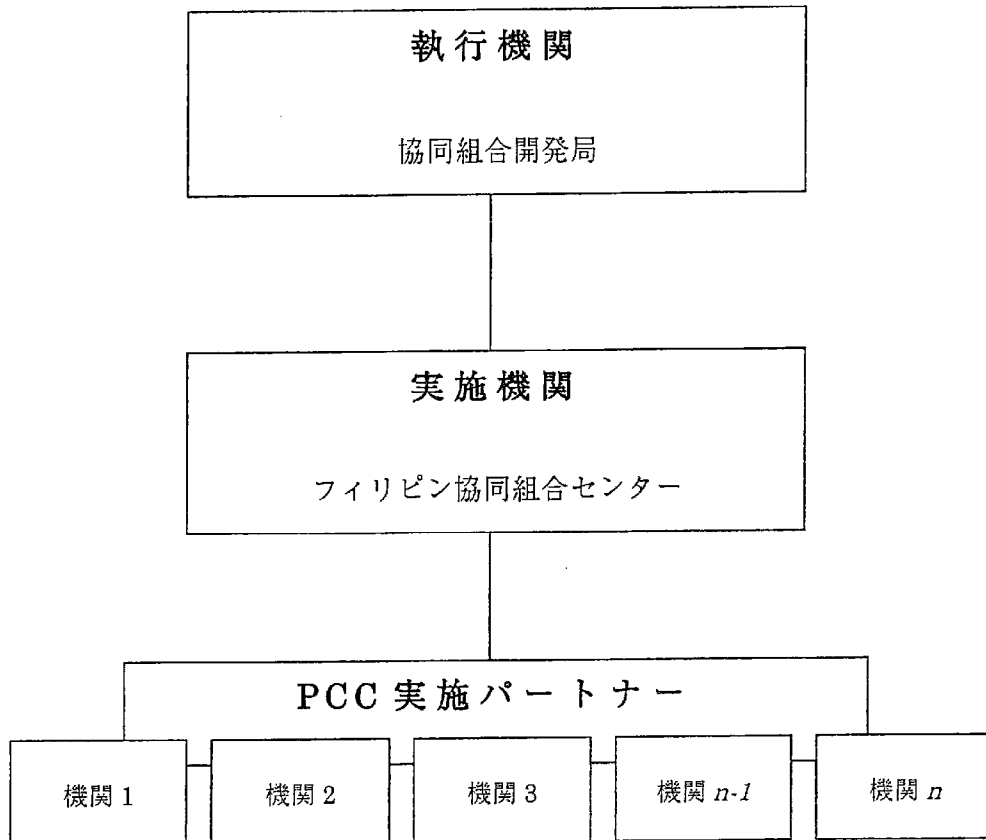
政策提唱とプロセスの拡張

幅広い利害関係者  
国の政策決定者

別添B - 対象となる試験実施地域

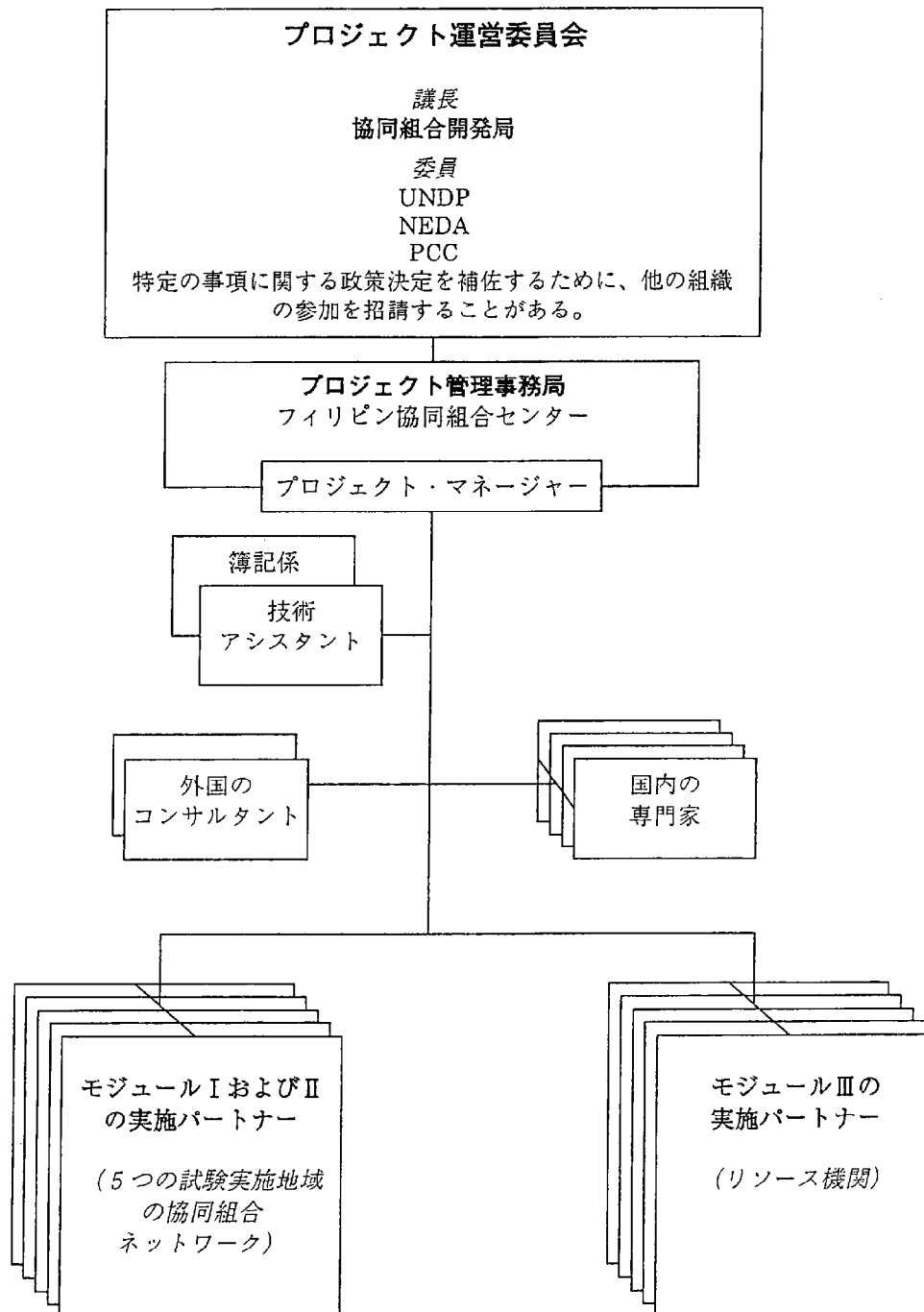


別添C - 実施の構造





別添D - 管理と調整の構造



## 別添E　－　協同組合セクターとフィリピン協同組合センターの概要

### 協同組合セクター

1997年6月のCDAの報告によると、登録された協同組合は全国に合計43,246組織ある。これは、協同組合法が施行された1990年の8,620組織に比べて500%の増加である。一次協同組合のほとんど(80%)が1991年以降に登録されている。国内のほとんどすべてのバランガイ(同国の最小の行政単位)に協同組合が存在しているのは明らかである。しかし、CDAは、登録された協同組合の約40%が休眠状態である推定している。1995年、協同組合セクターに参加している個人は、およそ450万人、人口の6.6%に当たると推定されている。

国の総生産に対する協同組合の貢献はそれほど大きくないが、増加しつつある。CDAによると、1995年6月現在の協同組合セクターのGDPへの貢献は、1,413億ペソ、GDPの9%であった。ただし、協同組合セクターのGDPの成長が協同組合の生産や収入の増加によるものであるのか、それとも協同組合の数の増加によるものであるのかは、今後よく見極める必要がある。

ほとんどの協同組合は、まだ、事業の存続を求めて努力している段階である。一次協同組合のうち、62%が農業の多目的協同組合、25%が農業以外の多目的協同組合である。残りは、融資、サービス、生産者、マーケティングに関する単一目的の協同組合である。単一目的の協同組合の多くも、農業協同組合または農業を基礎にした協同組合である。

ほとんどの一次協同組合は、金融とマーケティングという2つの機能を果たしている。金融の機能は、信用協同組合、農業および非農業の多目的協同組合、および協同組合銀行によって実行されている。登録されている一次協同組合の総数の約6.2%を占める信用協同組合は、組合員からの資本の創出と厳しい財務管理に豊かな経験を有している。協同組合方式の信用組織は、貯蓄者と、生産者や小規模事業者を結び付ける。信用協同組合は、フィリピンの協同組合の歴史の中で最も成功した経歴をもっている。実際、これらの組織は、それぞれの地方の状況とリスクを把握しているため、貧困者に効果的に融資できる位置にあると考えられている。しかし、そのような有望な位置づけにもかかわらず、信用協同組

合も協同組合銀行も、貧困者の間でさえ、信用市場の小さな部分を占めているにすぎない。NEDA によって行われた調査は、1991 年に、極貧世帯の 12%しか融資を利用しなかったことを示している。融資を受けた者を見ると、そのほとんどが親類や友人（38%）、民間の貸付業者（18%）から借りており、協同組合から借りたのは 13%にすぎないことがわかる（世界銀行、199 年の統計より）。

一方、金融サービスを行っている農業ベースの協同組合の多くは、借入からその資金を生み出している。マーケティングの機能は、農業の多目的協同組合、および生産者協同組合、マーケティング協同組合によって実行されている。

マーケティングにかかる費用は、小規模な生産者を孤立させ、彼らが他の経済部門と取引を行ってその生活を向上させることを阻んでいる。インプット市場とアウトプット市場での取引を共同で行うことにより、農家、および農村の農家以外の生産者は、その費用を低下させ、生産物の競争力を大幅に高めることができる。

工業およびサービス部門の協同組合はかなり少ない。登録された一次協同組合のうち、住宅、保険、水の供給、交通、エネルギーの供給、その他のサービスを行う協同組合はわずか 2.3%である。エネルギーに関しては、農村地域に電力を分配する 119 の電力協同組合がある。工業部門の協同組合は大部分が小規模であり、そのうちの多くが精米や食品加工に関っている。協同組合は、組合員のニーズへの対応力を高め、より大きな経済環境の中で競争力をつけるために、今後、工業製品やサービスにもその活動を拡大し、多様化していく必要がある。

現在でも、経済的、営業的な連携を強め、協同組合運動のコンセンサスと統一性を高めることが主な課題の 1 つとして残されている。二次的な協同組合と分類されているのは 569 組織に過ぎない。その中には、13 の地域マーケティング協同組合、48 の協同組合銀行、445 の協同組合連盟、63 の協同組合同盟が含まれている。過去 6 年間に協同組合の数、組合員の数、および資産が急速に増加しているにもかかわらず、生産、マーケティング、金融、支援サービスにおける協同組合間の縦や横の連携が欠けている。

連合 (federation) と同盟 (union) は協同組合の正式な統合の形である。連合は、様々なレベルで組織され、経済的または経営的な機能を果たす二次的な協同組合である。これらは、金融およびマーケティングのサービスの提供を通して、一次協同組合の有効性を高める上で大きな役割を果たしているため、詳しく検討するに値する。一次協同組合は、連合の結びつきを通して経済的な機会を利用する力を得ることができる。しかし、既存の連合組織はまだこうした課題に対応する力が弱い。

全国的な協同組合の連合体または階層最高組織に所属しているのは、すべての一次的、二次的、三次的協同組合のわずかな部分（おそらく 40% 以下）である。以前は、すべての協同組合が国の組織に所属することが法律によって義務づけられていた。マルコス大統領の土地改革プログラムの 1 手段として 1973 年 4 月 14 日に署名された大統領令第 175 号は、協同組合セクターの構造を大まかに規定するものであった。この構造の頂点には、すべてのタイプの協同組合および協同組合の同盟・連合を傘下に組み入れる、公式に登録された 1 つの全国協同組合連合体を置くことが構想されていた（1973 年 7 月 9 日付けの実施証第 23 号）。1973 年 12 月 13 日に発足したフィリピン協同組合同盟 (Cooperative Union of the Philippines = CUP) は、このモデルを実体化するものである。CUP のほとんどの加盟組合は、地域のマーケティング協同組合である Samahang Nasyon や農村の協同組合銀行を含む、農業協同組合であった。このように、CUP はもともと、大統領令第 175 号に基づいて登録された国内のすべての農業および非農業協同組合を統括する公式の最高組織だったのである。

現在、CUP に加盟しているのは 13 の地域協同組合同盟、およびそれぞれの地域内のあらゆるタイプの協同組合を含む州、市、町の様々な連合組織である。また、CUP は、フィリピン協同組合保険システム、フィリピン協同組合マーケティング・システム（現在は解散している。ただし一部地域のマーケティング協同組合は機能している）、フィリピン農村協同組合銀行連盟 (Bangkoop)、全国出版協同組合、Pambansang Katipunan ng mga Samahang Nasyon (moribund)、フィリピン協同組合サービス、フィリピン協同組合女性連盟といった全国的な協同組合連合を含んでいる。CUP の主な活動は、教育と訓練、協同組合ビジネスの発展、協同組合の財政的な清廉性の保護、組織の関係の発展、広報、特別プロジェクトなどである。

全国協同組合連盟 (National Confederation of Cooperatives=NATCCO) は、以前には CUP に所属していた。しかし、1989 年、他の 2 つの全国組織とともに CUP を脱退した。NATCCO のネットワークは、ルソン北部、タガログ地域、バイコル、ビサヤ、ミンダナオの各地域開発センター／連合と、1 つの互助組織 (CLIMBS) で構成される三次的な組織である。二次的な組織に分類されるのは、加盟組織にサービスの関係を提供する地域センターである。これらのセンターには、約 1,100 の登録された一次協同組合が加盟している。NATCCO のプログラムは、地域センターの能力の強化、および加盟協同組合の強化に焦点が絞られている。NATCCO は、銀行、卸売、生産、保険における強力な協同組合構造を構想している。

フィリピン信用協同組合連盟 (Phillippine Federation of Credit Cooperatives, Inc.=PFCCI) は、もともと、1960 年 10 月 16 日に、経営を行わない同盟組織であるフィリピン信用組合同盟 (Philippine Credit Union League=PHILCUL) として発足した。PFCCI は、現在、社会、宗教、職業、産業上の明白な共通要素をもたずに信用協同組合によって構成される組織となっている。このほか、市場売買者の協同組合組織に関する全国的な調整者として、1979 年、旧農業食糧省によって全国市場売買者協同組合サービス連盟 (National Market Vendors Cooperatives Service Federation, Inc.=NAMVESCO) が組織された。また、自由農家連盟 (Federation of Free Farmers=FFF) がその経済主体として 1966 年に組織した自由農家協同組合が再編され、1977 年、自由農家協同組合連盟 (Federation of Free Farmers Cooperatives, Inc.=FFFCI) が発足した。

協同組合がなかなか成功させることができない市場能力を高めるために、これまでに何度も様々な構造やネットワークを構築しようとする試みがなされてきた。しかし、協同組合セクターの統一の問題は、今でも全国組織の課題として残されている。地方レベルおよび全国レベルの協同組合は、現在、それぞれの組織を隔てている問題点や制約を克服するための様々な協調行動を実験しているところである。

#### フィリピン協同組合センター

PCC は、物理的なセンターであるとともに、協同組合の連合組織でもある。ケソンシテ

イの 90 Balet Drive Extension に位置する同センターは、協同組合運動体の統一を促進するという明確な目的のために、フィリピン議会の 1994 年の予算 4,000 万ペソによって設立された。この予算は、自身が全国協同組合運動（National Cooperative Movement = NCM）の長として協同組合のリーダーを務めていた Agapito S. Aquino 前上院議員の努力によって得られたものである。PCC ビルの建設は、資金供給者である CDA と、指定されたプロジェクト実行者であるフィリピン協同組合団体（CFPI）の間の了解覚書を通して実行された。同センターは、R.A.6938 および R.A.6939 の署名を記念して、1996 年 3 月 10 日に正式に開設された。PCC は、30 の一次協同組合および全国協同組合組織で構成される組織として、CDA に登録されている。

### 目標と目的

PCC は、1 つの協同組合であるとともに資源センターでもある。1 協同組合としての PCC は、独自に、または他の協同組合との連携で、事業活動を行うことを意図している。資源センターとしては、フィリピンの協同組合の促進、発展、行政監督を行う上で、全国の協同組合運動体、政府、および協同組合を志向するすべてのセクターを支援し、補完する拠点になろうとしている。

PCC は、こうした目的を推進するために、具体的に次の業務を実行しようとしている。

- ・ 研究と研修のプログラムを実施すること
- ・ 協同組合の相互作用を進めるためのフォーラムを提供すること
- ・ 会報の発行、テレビやラジオの番組など、情報伝達のシステムを確立し、運用すること
- ・ 人々の社会的、経済的な幸福を改善する生活方法の 1 つとして協同組合を促進すること
- ・ 真に公正で民主的な社会における加盟組織の自治、および社会的、経済的幸福の向上に関する活動を行うこと
- ・ 協同組合の促進と発展を図る中で、また国および協同組合セクターの政策を実行する中で、協同組合運動体や NGO と協力すること
- ・ 共同組合法の規定を効果的かつ能率的に実行するためのその他の活動を行うこと

## 加盟組織

PCC には、証券取引委員会に正式に登録したすべての協同組合が参加することができる。  
加盟組織は、PCC の協力法および内規に記された払込資本として、それぞれ 25,000 ペソ  
をセンターに納付しなければならない。1996 年末日現在、以下の 30 の組織が同センタ  
ーに正式に加盟している。

- ・ バイコル協同組合開発センター
- ・ カガヤンバレー開発協同組合
- ・ 協同組合教育センター
- ・ フィリピン協同組合団体
- ・ フィリピン協同組合保険システム
- ・ 協同組合生命保険・相互利益サービス
- ・ フィリピン協同組合同盟
- ・ 自由農家協同組合連盟
- ・ Katipunan ng mga Kooperatibang Pansasakyan ng Pilipinas, Inc.
- ・ LIMCOMA 多目的協同組合
- ・ リンガップ信用協同組合
- ・ ミンダナオ自助ソサエティーSPECC 連盟
- ・ 全国協同組合連盟
- ・ 全国協同組合運動
- ・ 全国市場売買者協同組合連盟
- ・ 北ルソン協同組合連盟・開発センター
- ・ ノヴァリケス開発協同組合
- ・ NUWHRAIN 開発協同組合
- ・ Paco-Soriano-Pandacan 開発協同組合
- ・ PHILAC サービス協同組合
- ・ フィリピン軍金融センター統合生産者協同組合
- ・ フィリピン信用協同組合連盟
- ・ フィリピン協同組合女性連盟

- ・フィリピン農村電力協同組合協会
- ・プロジェクト4 開発協同組合
- ・タガログ協同組合開発センター
- ・U.P.従業員住宅協同組合
- ・メソジスト教会多目的協同組合連合
- ・ヴァレンズエラ開発協同組合
- ・ビサヤ協同組合開発センター

#### 役員

PCC の業務を管理するのは、加盟者の中から選ばれた任期 2 年の 15 名の理事で構成される理事会である。運営スタッフは、所長、副所長、内部監査人各 1 名によって構成される。1996 年 11 月 6 日の第 2 回組織委員会で選出された現在の理事は以下の通りである。

議長        Agapito Butz Aquino (NCM)  
副議長      Myron A. Gawigawen (CFPI)

理事        Daniel Ang (NUWDECO)  
              Herman Asanias (UMCMPCI)  
              Felix Borja (CUP 理事)  
              Leontina Castillo (CECI)  
              Rodolfo Dalangin (NAMVESCO)  
              Josefina Gaerlan (PFWCI)  
              Benedicto Jayoma (PFCCO)  
              Arturo Jimenez (CISP)  
              Teresita M. de Leon (NATCCO)  
              Raul Montemayor (FFFCI)  
              Virginia Teodosio-Queaño (UPEHCO)  
              Medardo Quiambao (PHILAC)



Anacleto delos Santos (KKPPI)

財務役 Carmen Teano

書記 Joel Beasca

別添 F 三つのモジュールの論理的枠組み

モジュール 1

協同組合 (Coop) と地方自治体 (LGU) の協力の仕組みのモデル化

直接的目的 1.1 協同組合および協力ネットワークと LGU が、共同で地域開発の計画を立て、地域開発のための共同プロジェクトや共同事業を行う能力を育成すること				
成功の判定規準 1.1.1	具体的な形 1.1.1	活動 1.1.1	時間枠	予算
プロジェクトを実施する特定のパートナーの組織が、適切に方向付けられ、それぞれのパイロット（実験開発）地域でモジュール 1 およびモジュール 2 を実施するための基本的な知識と技術とを身につけている。	プロジェクト開始のための作業プランが定式化される。それにはパイロット地域と実施組織選定のための判定規準の最終的決定および実施組織の特定が含まれる。関係当事者によって公式の TOR（委任事項）が正式に署名される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 準備活動：CC（フィリピン協力センター）のプロジェクト委員会のメンバーの間で一連の会合を行い、(A) モジュール 1 およびモジュール 2 の実施予定者すべてにオリエンテーションを行い、(B) パイロット地域および実施パートナーの組織の選定のための判定基準を整え、(C) モジュール 1 およびモジュール 2 に関するパイロット地域と実施パートナーの組織の特定あるいは確認を行う。また、(D) 特定されたパイロット地域においてモジュール 1、モジュール 2 を実施する特定されたパートナーの組織と PCC（プロジェクトの調整者としての）との間で委任事項を確定する。</li> <li>2. パイロット地域ごとの作業計画を用意し、地方レベルでの実施の調整を行うために、特定された実施パートナーの組織の間で計画会議を行う。</li> <li>3. 特定された実施パートナーの組織のために地方自治と地域開発についての研修を行う。</li> </ol>	第 1 年第 1 四半期	100,000
			第 1 年第 1 四半期	50,000
			第 1 年第 1 四半期	100,000
成功の判定規準 1.1.2	具体的な形 1.1.2	活動 1.1.2	時間枠	予算
5 つのパイロット地域における協同組合、LGU、支援機関が、対象となる地域やさまざまな協力活動に対応する態勢が整えられており、地域開発のための共同事業について、自分たちの計画や展望を定式化できる。	能力育成上必要なものが 5 つのパイロット地域で確定される。協同組合・LGU の協力について能力育成のモジュール（プログラム）が開発され、またテストされ、協同組合、LGU および支援機関はそれを利用できるようになる。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 5 つのパイロット地域における複数の利害関係者の要求の査定会議を行う。先導者としての実施パートナーの組織、協同組合、LGU および民間部門がこれに関わる。要求の査定は地方統治と農村・農業協同組合の営業的側面に焦点を当てたものなければならない。その結果を取りまとめる。</li> <li>2. 地方の戦略的開発計画、プロジェクト開発、共同事業についての研修モジュール（プログラム）の開発を行う。このモジュールは開発機会の社会・経済学的調査と特定、協同組合と LGU における制度的な能力と制約の明確化、共同作業の地域と法的様態の詳細な研究および優れた実施方法の統合を含むものである。</li> <li>3. 5 つのパイロット地域でこのモジュールの先行的テストを行う。これには LGU、協同組合、地方機関（NGO や学校）が関わる。地方の学校の協働的な研修プログラムをとおしての反復可能性など、地方レベルでの研修実施の反復のための計画を開発する。研修結果を取りまとめる。</li> </ol>	第 1 年第 1 四半期	500,000
			第 1 年第 2 四半期	100,000
			第 1 年第 2 四半期	1,100,000
成功の判定規準 1.1.3	具体的な形 1.1.3	活動 1.1.3	時間枠	予算
それぞれのパイロット地域に関連している協同組合と LGU が地域開発のための共同事業推進の構想と戦略を採用する。	CDA（協力開発局）、関連 LGU、PCC、DILG と関連協同組合との間で MOA（合意事項の覚書）が定式化され、個々の問題における共同事業推進のための戦略的枠組みと計画が示される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. それぞれのパイロット地域で協働作業を行う協同組合と LGU の間で合同研究会を開き、(A) 合同での協働活動の推進および協力開発のための地域支援メカニズムの確立に関する戦略的枠組みと計画を確定する、また (B) 協同組合と LGU の間で共同事業が可能な具体的な地域を特定する。</li> <li>2. 各パイロット地域で協同組合・LGU 間協議を行い、CDA、UNDP（国連開発計画）、DILG、PCC の後援の下、協働作業を行っていく協同組合と関連 LGU の間で、MOA を通じて、協定を締結する。</li> </ol>	第 1 年第 2 四半期	500,000
			第 1 年第 3 四半期	250,000

<b>成功の判定規準 1.1.4</b> 協同組合・LGU の共同プロジェクトが策定され、実施される。特に、社会的サービス、社会基盤、生活手段、市場化、地方産業（農業以外）の確立などの分野で行われる。	<b>具体的な形 1.1.4</b> 協同組合・LGU の合同での協働プロジェクト、共同事業が開発され、地域的な MOA に従って運営化される。必要な法令が関連 LGU によって公布される。	<b>活動 1.1.4</b> 1. 地域開発計画の中に目標の共同プロジェクトを確かに入れるよう、協同組合と LGU に指導と技術的援助を供与する。 2. パイロット協同組合が LGU に共同プロジェクトを唱導、申請する際、協同組合にプロジェクト開発および仲介の援助を行う。 3. LGU が地域開発計画の見直しを行う際、協同組合との合同での協働的活動を内容とする目標プロジェクトや事業を計画の中に入れる方向で行うよう支援する。	<b>時間枠</b> 第 1 年第 4 四半期～ 第 3 年第 3 四半期	<b>予算</b> 1,500,000
<b>成功の判定規準 1.1.5</b> LGU および協同組合の指導者が LGU・協同組合の協力体制の持っている多様な可能性について一層理解を深め、高い評価を与えるようになる。	<b>具体的な形 1.1.5</b> 農業協同組合の発展と協同組合・LGU の協力体制の外国における成功モデルが 5 つのパイロット地域の協同組合と LGU の中心となる指導者に理解される。	<b>活動 1.1.5</b> 1. 農業協同組合の発展と協同組合・LGU の協力体制のモデル地区の外国研修ツアーを行う。研修ツアーのメンバーはパイロット地域の中心となる LGU と協同組合の指導者で構成される。 2. 研修ツアーの結果は全国協同組合のネットワークおよび 5 つのパイロット地域の共同実施協同組合ネットワークに報告する。	<b>時間枠</b> 第 2 年第 2 四半期  第 2 年第 2 四半期	<b>予算</b> 2,500,000  100,000

<b>直接的目的 1.2</b> 協同組合、LGU およびその他の地方機関を巻き込む地域の協働メカニズムおよび共同事業を開発し、運営可能にすること				
<b>成功の判定規準 1.2.1</b> 5 つのパイロット地域における協同組合、LGU およびその他の地方機関（学校、教会、NGO）の間での補完関係が地域開発協議会や他の機構を通じて制度化される。協力開発協議会が機能的であり、地域開発計画の定式化と実施に実質的に力を注ぐことができる。協同組合・LGU が地域開発のための共同プロジェクトを特定し、策定することができる。	<b>具体的な形 1.2.1</b> 協力開発協議会（CDC）を含む協同組合・LGU の協働メカニズムが開発あるいは採用され、テストされて、さらなる展開のために利用できるようになる。	<b>活動 1.2.1</b> 1. 5 つのパイロット地域のそれぞれで協同組合・LGU・NGO による多セクターのワークショップを開き、既存の LGU および地方 NGO の支援サービスを補い合いの精神と協力開発への共同関与の精神の下、協同組合のニーズにマッチさせる。協力開発協議会やそれぞれの地域における他の形での協力開発補完機構の運営計画を策定する。パイロット地域内の選択された州・県、市、自治体における多セクターのワークショップの反復のための計画を策定する。 2. 地域開発計画を見直し、協同組合・LGU 間の協力活動の具体的な地域を特定するため、5 つのパイロット地域内の選択された協力開発協議会のための計画づくりワークショップを開く。 3. パイロット地域の選択された協力開発協議会のため、戦略的計画づくりとプロジェクト開発に技術的な援助を行う。 4. 協同組合と LGU が取り組んでいる共同プロジェクトに協力開発協議会を通じて、連絡と仲介の支援を行う。	<b>時間枠</b> 第 1 年第 4 四半期  第 2 年第 1 四半期  第 2 年第 1 四半期～ 第 3 年第 3 四半期 第 2 年第 1 四半期～ 第 3 年第 3 四半期	<b>予算</b> 500,000  500,000 1,500,000 1,500,000
<b>成功の判定規準 1.2.2</b> 地域の開発協議会を強化する政策提言が行政措置あるいは立法措置を通じて、実質的に採用される。	<b>具体的な形 1.2.2</b> 地域の協力開発協議会を規制している法の見直しが行われ、その権限および構成についての再検討が行われる。CDC 強化のための行政措置あるいは立法措置に向けて、政策提言が策定、提示される。	<b>活動 1.2.2</b> 1. 地域の協力開発協議会についてのケース・スタディと政策見直しを行い、その構成および権限の改定に向けた提言を行う。 2. LGU および全国レベルでの行政措置あるいは立法措置に向けて改定案を提出する。ロビー活動を行い、提案が実質的に採用されるまで提案の公示活動を継続する。採用された提案の実施を監視する。	<b>時間枠</b> 第 3 年第 3 四半期  第 3 年第 3 四半期	<b>予算</b> 120,000 50,000

## モジュール 2

### 農村の協力開発のモデル化

直接的目的 2.1 農村・農業協同組合と協同組合ネットワークの組織的、企業家的、経営的能力の強化				
成功の判定規準 2.1.1	具体的な形 2.1.1	活動 2.1.1	時間枠	予算
5 つのパイロット地域でプロジェクト・モジュールを共同実施している全国的協同組合ネットワークと地域的協同組合ネットワークが、統合された農村・農業協同組合システムの開発のための構想と戦略を採用している。	統合された農業協同組合システムの開発のための戦略的枠組みと計画が全国的なレベルで定式化される。また、そうした計画の実施に関する協定が締結される。	1. モジュール実施のための計画を作成するため、実施組織（農村・農業協同組合の連合・ネットワーク）の間で、計画作成ワークショップを開く。 2. プロジェクト・モジュールに着手し、5 つの指定されたパイロット地域における農村・農業協同組合システムの開発のための戦略的計画を採用するため、農村・農業協同組合システムについての全国的な協議会を開く。	第 1 年第 2 四半期  第 1 年第 2 四半期	50,000  200,000
成功の判定規準 2.1.2	具体的な形 2.1.2	活動 2.1.2	時間枠	予算
参加協同組合の間に強いビジネス志向が形成される。改善された組織、経営システムが構築され、参加する 5 つのパイロット地域の農業協同組合・協同組合ネットワークで運営可能になる。会員加入、会費および資本金の徴収の改善、会員へのサービスの改善、また、自立能力育成活動と経済的活動に向けての人的・物的資源の流通の改善などに成果を示す。	組織的、企業家的、経営的な面でのシステムの強化に関する能力育成のための一括プログラムが採用あるいは開発され、テストされ、有効性が確認されて、他の地域でも反復可能になり、さらに発展させられる。	1. 5 つのパイロット地域に参加している協同組合とネットワークの全体的見直しおよび監査を直接的、参加的な方法で行う。 2. 5 つのパイロット地域に参加している農業協同組合とネットワークのための研修プログラムを作成、実施する。それにより、見なおしの過程で明らかにされた能力の格差に対処し、各協同組合の組織的、企業家的、経営的能力の改善を行う。 3. 参加している協同組合の求めに応じて、継続的なモニタリング、指導、仲介の支援を行う。	第 1 年第 2 四半期  第 1 年第 2 四半期～ 第 1 年第 4 四半期  第 1 年第 3 四半期～ 第 3 年第 3 四半期	500,000  1,000,000  1,200,000

直接的目的 2.2 農業協同組合間の金融、マーケティングおよび技術の相互連結と相互支援システムの開発および強化				
成功判定の規準 2.2.1	具体的な形 2.2.1	活動 2.2.1	時間枠	予算
5 つの各パイロット地域に参加している農村・農業協同組合間に機能的な金融、マーケティング、技術の相互連結および相互的な機構が確立される。それにより、協同組合システムはスケールの経済を実現し、交渉力と影響力を高め、より大きな経済的なチャンスをつかむことができるようになる。これは参加協同組合にとっては収入の増加となり、個々	技術、マーケティング、金融の側面での農業協同組合の相互連結システムのモデルと戦略が、採用あるいは開発され、テストされ、他の地域でも反復可能になり、さらに発展させられる。このシステムは改良された農業技術、資本情報、貯蓄流動化、生産設備などの調達、収穫後の処理、生産物の販売などの生産サービスを統合するものである。	1. 5 つのパイロット地域の小規模生産者の立場と農業市場の入出力構造の見直しを行う。クレジットと市場取引システムの開発およびパイロット地域のための農業経営統合の形式についての提言を準備する。 2. 5 つの特定されたパイロット地域のそれぞれにおいて、ワークショップを開き、課題と問題点を明らかにし、統合された農業協同組合システム設立のための枠組みおよび計画を策定する。 3. 5 つのパイロット地域の農業協同組合のそれぞれに関して、営業計画を考案する。特に、パイロット地域の協同組合間での技術、金融、販売協力の統合を、系列協同組合、戦略的提携あるいは民間部門からのベンチャー・キャピタルの導入などを通じて行う。計画の有効性を検証する。	第 1 年第 2 四半期  第 1 年第 3 四半期  第 1 年第 3 四半期	500,000  500,000  500,000

の会員にはサービスの向上として反映されるであろう。		<p>4. 5つの地域の統合された農業協同組合システムの運営の立ち上げに関して、また技術、インフラストラクチャ、資本の要求に関して、仲介サービスを提供する。内容的には計画の妥当性の研究、指導、継続的な経営サービスなどである。</p> <p>5. パイロット地域の農業協同組合システムのモニタリングと定期的な査定と評価を行うモデル的な実践のプロセスの継続的な資料による裏付けを行う。</p> <p>6. パイロット地域における指導的な機関と全国的な協同組合連合との間で、四半期毎にワークショップ協議を行い、経験の共有を図る。</p>	<p>第1年第3四半期～第3年第3四半期</p> <p>第1年第3四半期～第3年第3四半期</p> <p>第1年第1四半期～第3年第4四半期</p>	<p>900,000</p> <p>900,000</p> <p>400,000</p>
<p><b>成功の判定規準 2.2.2</b></p> <p>プロジェクト参加者が他の機関や民間部門とのマーケット相互連結 (market interlinkage) を確立することができる。</p>	<p><b>具体的な形 2.2.2</b></p> <p>マーケット情報および有望なマーケット相互連結がシステム化されてプロジェクト参加者に提供される。プロジェクトに参加する協同組合と他の協同組合、民間企業との間のマーケット連結 (market linkage) が容易にされる。</p>	<p><b>活動 2.2.2</b></p> <p>1. プロジェクトに参加している協同組合間のマーケット情報の迅速な交換システムを開発する。このシステムの有効性を確認し、協同組合をこのシステムの運営化の方向に向かわせる。プロジェクト参加者にマーケット情報の継続的な提供を行う。</p> <p>2. 5つのパイロット地域の協同組合の指導者、管理者、スタッフに対し、マーケット情報のリサーチ、マーケット連結についての研修を行う。</p> <p>3. マーケット連結の可能性を探るために協同組合・私企業間のフォーラムや意見の交換の場を開く。</p> <p>4. 協同組合と政府の農工業推進プログラムとの連結を容易にする。このプログラムには全国農業・漁業協議会 (NAFCI) や DTI のプログラムなどがある。</p>	<p><b>時間枠</b></p> <p>第1年第3四半期～第3年第3四半期</p> <p>第1年第4四半期</p> <p>第1年第4四半期</p> <p>第2年第1四半期</p>	<p><b>予算</b></p> <p>900,000</p> <p>500,000</p> <p>500,000</p> <p>100,000</p>
<p><b>成功の判定規準 2.2.3</b></p> <p>協同組合の市場取引、金融システムを通じての貧困の緩和と農村開発に関する政策提言が、行政および立法措置によって実質的に採用される。</p>	<p><b>具体的な形 2.2.3</b></p> <p>このモジュールの下で開発されたモデルとシステムが、協同組合、政策立案者、民間部門の間で広く理解され、協同組合の金融、市場取引システムの開発の起動力として使用される。</p>	<p><b>活動 2.2.3</b></p> <p>1. 洞察力とこのモジュールの下で確立されたモデルを使用して、農業協同組合のクレジット/バンキングおよび市場取引部門の評価検討を行う。</p> <p>2. 協同組合、LGU、NGA、民間部門の間で、全国協議を行い、農業協同組合のクレジット/バンキングおよび市場取引に関する現在の計画やプログラムの見直しを行う。全国的な協同組合の銀行を創設するという提言もこれに含まれる。</p> <p>3. (A) 5つの地域で実施されたこのプロジェクト・モジュールの結果、(B) 協同組合のクレジット/バンキング、市場取引の部門別見直し、(C) 全国協議の結果、これらの結果の取りまとめを行い、全国的な協力開発銀行および全国的/地域的協同組合の市場取引システムの創設を含む、協同組合の金融および市場取引開発計画策定の基礎として役立てる。</p>	<p><b>時間枠</b></p> <p>第3年第3四半期</p> <p>第3年第3四半期</p> <p>第3年第4四半期</p>	<p><b>予算</b></p> <p>100,000</p> <p>250,000</p> <p>170,000</p>

### モジュール 3

#### 反復活動と政策提言、研修、推進活動を通じてのプロセスの拡大

直接的目的 3.1 地方自治体（LGU）・協同組合間の共同地域開発計画策定と共同事業の推進				
成功の判定規準 3.1.1	具体的な形 3.1.1	活動 3.1.1	時間枠	予算
LGU と協同組合がその全国的連合あるいはネットワークを通じて、地域開発のための合同での協力事業の推進についての構想と戦略を採用している。	LGU ・協同組合間の合同協力事業の推進のための戦略的枠組みと計画が、全国レベルで定式化される。また、そうした計画の実施に関して協定が締結される。	1. LGU ・協同組合間の関係の状態について、成功例に焦点を当てて、データ表および説明用資料を準備する。また改善の可能性に向けた提言を行う。 2. LGU と協同組合の全国的な合同会議を開き、League of Leagues（自治体調整組織）、政策立案者、民間部門の協議により、合同協力活動の推進および協力開発に対する地域の支援機構の設立に関する戦略的枠組みと計画を策定する。LGU と協同組合の共同事業の推進に関して、確言を集約し、League of Leagues、CDA・UNDP および PCC の間で合意を形成する。 3. 会議の結果を取りまとめ、公表する。この結果を LGU と協同組合に広く行き渡らせる。	第 1 年第 4 四半期	50,000
			第 1 年第 4 四半期	300,000
			第 2 年第 1 四半期	100,000

直接的目的 3.2 地域の協力開発推進における、全国的な連絡組織をととしての、LGU の唱導的役割の強化				
成功の判定規準 3.2.1	具体的な形 3.2.1	活動 3.2.1	時間枠	予算
LGU が、主要な機構としての協同組合をパートナーとする、地域開発に関する政策と運営上の枠組みの点で、プロジェクトの洞察と経験を活用することができる。	主要な機構としての協同組合をパートナーとする地方分権にもとづく、持続可能な地域開発に関する政策の枠組みが、LGU および LGU の調整組織によって採用される。	1. 地方分権と協同組合を通じた地域開発の推進に関して、LGU の全国的な会議を自治体調整組織(League of Leagues)の仲介で開催する。 2. 会議の結果をプレゼンテーションやワークショップを通じて、国の政策決定過程に反映させるよう唱導する。 3. 会議の結果をプレゼンテーションやワークショップを通じて、すべての州県レベルの政策決定過程に反映させるよう唱導する。	第 3 年第 1 四半期	500,000
			第 3 年第 1 四半期	100,000
				500,000
成功の判定規準 3.2.2	具体的な形 3.2.2	活動 3.2.2	時間枠	予算
LGU が協力開発に関して外部顧問機関の支援を受けることができる。	協力開発について、LGU に対する外部顧問機関の機能が強化される。	1. CDA を含む LGU の支援機関、顧問機関の全国的な会議を開き、LGU の協同組合を通じての地域開発の追求に対し、助言や技術的支援の与え方について協議する。LGU の協力開発に対する助言的支援の提供に関して、LGU の支援機関の間で合意を定式化する。 2. モジュール 1 およびモジュール 2 によってカバーされる 5 つのパイロット地域に外部顧問機関を設立する。	第 3 年第 2 四半期	500,000
			第 3 年第 2 四半期	500,000

<b>直接的目的 3.3</b> プロジェクトの反復とプロセスの拡大を支援して、フィリピン協力センター（PCC）のモニタリング、計画作成、指導能力の強化				
<b>成功の判定規準 3.3.1</b> 効果的な経営情報システムの支援により、PCC が協力開発と LGU との共同事業の推進に関して、戦略的計画を立てることができる。	<b>具体的な形 3.3.1</b> PCC を基盤とする経営情報システム（MIS）が設立される。この MIS は（A）協同組合および他の協力機関についての基準データベース、プログラムおよびプロジェクト（B）継続的なデータの更新、蓄積および検索を特長とする。	<b>活動 3.3.1</b> 1. CDA と他のモニタリング機関との間で、協同組合についての情報交換の仕組みの立ち上げに関する協力協定を結ぶためのワークショップを開く。 2. 協同組合のデータベースのための 3 つのコンピューター・システムを導入する。コンピューターのデータベース・システムを開発する。 3. 協同組合についての CDA および他のモニタリング・センターのデータを使用して、協力セクターのデータの検証、分析を行う。協同組合のデータの検証、分析はさまざまな経済分野、とりわけ LGU との共同事業との関連で、協同組合の強さと将来性についての洞察を生むものでなければならない。 4. データの取りまとめ、検証、分析の結果は計画、政策形成の手助けになるよう公表する。	<b>時間枠</b> 第 1 年第 1 四半期 第 1 年第 1 四半期 第 1 年第 1 四半期～第 1 年第 2 四半期 第 1 年第 3 四半期	<b>予算</b> 25,000 250,000 250,000 50,000
<b>成功の判定規準 3.3.2</b> PCC メンバーおよび関連する協力機関による情報アクセス、情報交換が活発にできるようになり、計画作成、調整、協力が一層容易になる。	<b>具体的な形 3.3.2</b> 協同組合、学校、LGU、NGO など、多様なプロジェクト参加者および実施者をコンピューターを通じて結びつけるために、PCC を基盤とする協力情報ネットワーク（CIN）が設立、運営化される。	<b>活動 3.3.2</b> 1. 協力セクターにおけるデータ収集、調査の状況についての報告および協力情報の連結の改善方法についての提言を準備し、協同組合の競争力の向上、人材開発、貧困緩和の目標達成に役立てる。 2. 協力情報ネットワーク（CIN）を開発、概念化するために一連のワークショップ・会合を開く。協同組合、NGO、学校、LGU、CDA、その他の協力機関から、このネットワークに参加する初期的な約束を取り付ける。センターにおけるデータの更新、蓄積、検索および使用に関する方針と運営ガイドラインを定式化する。 3. CIN を開始するための全国会議を開き、CIN の規則、細則、方針、運営ガイドラインを採択する。理事あるいは管理責任者の選任を行う。基準的調査から開発されたデータベースの移動に関する PCC と CDA の合意を正式なものにする。 4. CIN のためのコンピューター・サーバーとワークステーションを設置する。協同組合や内外の機関からの一般的なアクセスのためにインターネットにウェブサイトを開く。インターネット上の協力ウェブサイトを通じて、このプロジェクトの進展を含む関連開発についての情報や助言を送る。 5. 継続的なデータベースの更新、情報の交換に関して、CDA、協同組合、学校、NGO や他の情報センターの間で連結と合意を確立する。CIN に参加する主要な情報センターあるいはパートナーの間にコンピューター・ネットワーク（広域ネットワークあるいはインターネット・サービス・プロバイダーを通じての）を設立する。 6. 情報ネットワークの初期メンバーのために情報管理講座を開き、情報管理研修の先行的実験を行う。 7. CIN を運営化する。このネットワークの運営上の目標は、（A）参加機関からネットワークへの情報アクセスを容易にすること、またその逆についても同様、（B）協同組合のデータベースの継続的な更新、（C）情報システムにおける関連情報（例えば、人的・物的資源、専門的知識、製品、サービスなどについて）を、電子ネットワークを通じて、あるいは印刷物による報告の形で送ることである。	<b>時間枠</b> 第 1 年第 1 四半期 第 1 年第 1 四半期 第 1 年第 2 四半期 第 1 年第 3 四半期 第 1 年第 3 四半期 第 1 年第 3 四半期 第 1 年第 3 四半期 第 1 年第 4 四半期～第 3 年第 4 四半期	<b>予算</b> 50,000 10,000 250,000 1,200,000 1,000,000 100,000 300,000

直接的目的 3.3.3	具体的な形 3.3.3	活動 3.3.3	時間枠	予算
協力開発と協同組合・LGU間協力の推進における、PCCの政策普及の役割が強化される。	PCCのメンバーが戦略的計画作成と政策普及の点で訓練を受ける。	1. 協同組合のための戦略的計画作成と政策普及についての研修ワークショップを開発する。 2. PCCのメンバーの間で、協同組合のための戦略的計画作成と政策普及についての研修ワークショップを開く。 3. 協力政策普及に関するPCC委員会を設立し、地方および中央の計画・政策決定組織との連絡を取り、陳情を行う。	第2年第1四半期	50,000
			第2年第1四半期	200,000
			第2年第1四半期	50,000

直接的目的 3.4 5つのパイロット地域や、協同組合が主要な機構として働いている他の地域における協力開発の個々の成功例の成功のもとになっている原則と要因を調査し、結果の取りまとめを行い、さらに推進すること。この協力開発には、協同組合・LGU協力や他の多様な形態の地域開発がある。				
成功の判定規準 3.4.1	具体的な形 3.4.1	活動 3.4.1	時間枠	予算
協力開発に積極的に関与するグループが幅広く生まれてくる。他の市民組織、メディア、学術団体、LGU、民間企業、国際的な開発機関、慈善団体などがそうであり、このことは協力の優れた活動方式に関する本に対する強い支持、幅広い購読によっても示されるであろう。	5つのパイロット地域のプロジェクトの経過記録を整理し、すぐれた協力活動についての個別研究を取りまとめ、原則、成功の主要なファクター、協同組合を主要な機構とする形式の地域開発を成功に導いた活動方式を特定する。こうした記録文書、研究が整えられ、入手可能な状態におかれる。	1. 経過記録の大枠を設定し、個別研究の概略を明らかにし、20の個別研究の対象地域、対象セクター（経済的・産業的セクターあるいは社会的セクター）、テーマを特定する。テーマは農業協同組合システム、協同組合・LGU協力を通じての経済的および社会的開発をカバーするものである。 2. 20の個別研究を行い、特定された地域、セクターにおいて有効に機能している特徴、プロセスおよび構造を規定する。この個別研究報告と提言を用意する。個別研究報告を取りまとめ、その結果を本の形で公表する。	第1年第2四半期	30,000
			第1年第3四半期	380,000
成功の判定規準 3.4.2	具体的な形 3.4.2	活動 3.4.2	時間枠	予算
一般大衆が協力機関の社会・経済的な問題に対処する活動とその可能性にこれまでよりも高い評価を与え、このプロジェクトの展開と他の関連する協力問題に対する関心が定期的に呼び起こされ、新たにされる。	協力活動の原則、価値、優れた実績を広く国民の間に普及させるために、コミュニケーション・キャンペーンを行う。このキャンペーンでは優れた協力活動の表彰、書籍の発刊、シンポジウム、メディアへの働きかけ、刊行物の発行などが行われる。	1. 運営上、優れた活動方式を考案、発明した協同組合を顕彰するための手続きと規準を定式化し、広める。ノミネーション委員会および審査会を組織する。指名推薦を受け付け、整理する。 2. 協同組合の表彰式をテレビ放送し、優れた協力活動についての本を発行する。（できれば、フィリピン独立100年の式典で協同組合の役割に光を当てる。） 3. 教育者たちのシンポジウムを開き、学校制度のなかでの優れた協力活動に関する研究結果の取りまとめを押し進める。 4. 定期的なニュース誌を発行する。（その名前は「優れた協力活動ニュース（news on cooperative best practices）」となるであろう。プロジェクトの発展と協力開発と協同組合・LGUの協力関係に関連した報告を行うものである。）	第1年第3四半期	30,000
			第1年第4四半期	900,000
			第1年第4四半期	150,000
			第1年第1四半期～第3年第4四半期	900,000



<b>直接的目的 3.5</b> 優れた活動実績の個別研究の結果を使用して、農村の協力開発と協同組合・LGU 協力の革新的な分野での協力カリキュラムを開発し、推進すること				
<b>成功の判定規準 3.5.1</b> PCC 内の協力ネットワーク、協同組合連合が、傘下の協同組合を強化するために、優れた活動実績の研究にもとづいたカリキュラムとモジュールを取りまとめることができる。	<b>具体的な形 3.5.1</b> 優れた活動実績に基づいた包括的な協力モジュールが開発され、テストされ、その有効性が確認される。それには以下のような分野が含まれる。すなわち、情報と通信の管理運営、ネットワーク、地方自治、市場取引、国際貿易の管理運営、その他、協同組合の革新的な活動分野である。	<b>活動 3.5.1</b> 1. 優れた活動実績の個別研究の結果に照らして、経営、組織化、生産、金融、市場取引および企業家的精神などの分野における標準的な協力研修モジュールの見直しを行う。全体的な必要分の査定に含まれる研修に必要な部分の査定の見直しと評価を行う。 2. 研修カリキュラムを開発する。必要分の査定にもとづき、基準調査資料と優れた活動実績の個別研究の分析からの結果と助言をそこに具体化する。 3. このカリキュラムにもとづき、主要な協力ネットワークから参加者を募り、全国的な協力指導者の研修と相談・協議の場を設ける。研修モジュールについての意見と提案を取りまとめる。この協議にはまた、現在の研修プログラムとの間に相補性を確保するために、各協同組合代表、LGU 支援機関、その他の関係者も参加する。 4. 5 つのパイロット地域の協同組合と LGU の関わるモジュールの先行的テストを行う。協力ネットワーク・協同組合のメンバーあるいは系列組織の間での研修ワークショップの反復実施のための計画を策定する。特に、小規模農家、労働者、都市貧困層、女性および他の周辺セクターの協同組合を対象とする。 5. 先行的研修と協議の結果を取りまとめる。モジュールと研修ガイドを発行する。	<b>時間枠</b> 第 1 年第 4 四半期  第 1 年第 4 四半期 第 2 年第 1 四半期  第 2 年第 1 四半期  第 2 年第 3 四半期	<b>予算</b> 50,000  50,000 150,000  500,000  140,000
<b>成功の判定規準 3.5.2</b> 地域の協同組合が研修サービスを受けることができる。このサービスは優れた協力活動方式の研究にもとづくカリキュラムとモジュールを実施する地方機関で構成されている地域の協力教育・研修ネットワークから与えられるものである。	<b>具体的な形 3.5.2</b> 地域の協力教育・研修ネットワークが設立され、運営に移される。このネットワークは、優れた協力活動カリキュラム、モジュールにもとづく協力研修サービスを提供する用意のある地方機関（協同組合、学校、LGU、NGO）で構成される。	<b>活動 3.5.2</b> 1. モジュール 1、モジュール 2 の 5 つのパイロット地域および他の 10 の地方の 10 の地域で一連の相談・協議会を開き、個別研究の結果を発表し、その有効性を確認する。また、優れた活動方式を採用し、研修プログラムを通じて推進させるための地域戦略を開発する。地域ワークショップの方針、運営、研修のための提言を取りまとめる。 2. 全国的な教育者のシンポジウムの結果にもとづき、15 の地域の地方機関（協同組合、学校、LGU、NGO）で構成される協力教育・研修ネットワークの形成を容易にするためのワークショップ・協議会を開く。地域のネットワークのセンターとして、各地域で一つの学校を指定する。このネットワークに参加する機関の間での委任事項を確定する。地域の協同組合への研修サービスの提供を運営化するための計画を策定する。	<b>時間枠</b> 第 2 年第 3 四半期～ 第 3 年第 1 四半期  第 3 年第 1 四半期～ 第 3 年第 4 四半期	<b>予算</b> 1,500,000  1,500,000

連結プロジェクト予算 (米ドル)・UNDP の負担分

国名： フィリピン  
 プロジェクト名： 持続可能な協力開発のための効果的な地方自治と支援のメカニズム  
 プロジェクト番号： PHI/97/019/A/01/99

	実施 機関	員数	総額 米ドル	員数	1998 年 米ドル	員数	1999 年 米ドル	員数	2000 年 米ドル
<b>10 プロジェクト・スタッフ</b>									
<b>11 国際専門家</b>									
11-01 モジュール 1	PCC	3	45,000.00	0	0.00	2	30,000.00	1	15,000.00
11-02 モジュール 2	PCC	3	45,000.00	0	0.00	2	30,000.00	1	15,000.00
11-03 モジュール 3	PCC	3	45,000.00	0	0.00	2	30,000.00	1	15,000.00
<b>15 任務旅行</b>									
15-01 モジュール 1	PCC		7,000.00		1,000.00		3,000.00		3,000.00
15-02 モジュール 2	PCC		7,000.00		1,000.00		3,000.00		3,000.00
15-03 モジュール 3	PCC		7,000.00		1,000.00		3,000.00		3,000.00
15-04 国際コンサルタント (11-01)	PCC		4,000.00		0.00		2,000.00		2,000.00
15-04 国際コンサルタント (11-02)	PCC		4,000.00		0.00		2,000.00		2,000.00
15-05 国際コンサルタント (11-03)	PCC		4,000.00		0.00		2,000.00		2,000.00
<b>16 ミッション・コスト</b>									
16-01 ミッション・コスト (11-01)	PCC		15,000.00		0.00		10,000.00		5,000.00
16-02 ミッション・コスト (11-02)	PCC		15,000.00		0.00		10,000.00		5,000.00
16-02 ミッション・コスト (11-03)	PCC		15,000.00		0.00		10,000.00		5,000.00
<b>17 国内専門家*</b>									
17-01 モジュール 1	PCC		20,000.00		20,000.00		10,000.00		8,000.00
17-02 モジュール 2	PCC		20,000.00		20,000.00		10,000.00		8,000.00
17-03 モジュール 3	PCC		30,000.00		30,000.00		12,000.00		15,000.00
17-04 プロジェクト・コーディネーター	PCC		30,000.00		30,000.00		12,000.00		15,000.00
<b>19 小計</b>			<b>303,000.00</b>		<b>12,000.00</b>		<b>177,000.00</b>		<b>114,000.00</b>
<b>20 下請け契約</b>									
<b>21 下請け契約 (モジュール 1)</b>									
21-01 Coop-LGU-NGO に関する枠組み・計画	PCC		21,000.00		3,000.00		18,000.00		0.00
21-02 研修モジュール	PCC		31,000.00		3,000.00		18,000.00		10,000.00
21-03 先行的テスト	PCC		30,000.00		0.00		30,000.00		0.00
<b>22 下請け契約 (モジュール 2)</b>									
22-01 Coop に関する枠組み・開発計画	PCC		25,000.00		3,000.00		22,000.00		0.00
22-02 Coop のための能力育成計画	PCC		30,000.00		3,000.00		25,000.00		2,000.00
22-03 5 つのパイロット地域の営業計画	PCC		25,000.00		0.00		25,000.00		0.00
22-04 先行的テスト	PCC		20,000.00		0.00		10,000.00		10,000.00
<b>23 下請け契約 (モジュール 3)</b>									
23-01 経営情報システム	PCC		30,000.00		3,000.00		22,000.00		0.00
23-02 Coop の情報ネットワーク	PCC		30,000.00		3,000.00		22,000.00		0.00
<b>24 結果の公表</b>									
24-01 報告・出版	PCC		30,000.00		0.00		15,000.00		15,000.00
<b>29 小計</b>			<b>262,000.00</b>		<b>18,000.00</b>		<b>207,000.00</b>		<b>37,000.00</b>
<b>30 研修・ワークショップ</b>									
<b>32 研究旅行</b>									
32-01 モジュール 1	PCC		30,000.00		0.00		30,000.00		0.00
32-02 モジュール 2	PCC		30,000.00		0.00		30,000.00		0.00
<b>33 現職研修・ワークショップ</b>									
33-01 モジュール 1	PCC		35,000.00		5,000.00		15,000.00		15,000.00
33-02 モジュール 2	PCC		35,000.00		5,000.00		15,000.00		15,000.00
33-03 モジュール 3	PCC		35,000.00		5,000.00		15,000.00		15,000.00
33-04 モニタリング訪問 (PCC、UNDP、CDA)	PCC		11,000.00		1,000.00		5,000.00		5,000.00
<b>39 小計</b>			<b>176,000.00</b>		<b>16,000.00</b>		<b>110,000.00</b>		<b>50,000.00</b>

	実施 機関	総額 員数 米ドル	1998 年 員数 米ドル	1999 年 員数 米ドル	2000 年 員数 米ドル
40 装備					
45 地域調達					
45-01 装備	PCC	20,000.00	5,000.00	15,000.00	0.00
49 小計		20,000.00	5,000.00	15,000.00	0.00
52 雑					
52 報告コスト					
52-01 報告コスト	PCC	10,000.00	0.00	5,000.00	5,000.00
52-02 経営監査	PCC	4,000.00	0.00	2,000.00	2,000.00
52-03 唱導	PCC	10,000.00	0.00	5,000.00	5,000.00
53 雑費					
53-01 雑費	PCC	15,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
59 小計		39,000.00	5,000.00	17,000.00	17,000.00
99 プロジェクト総計		800,000.00	56,000.00	526,000.00	216,000.00

\* コンサルタントの正確な員数はプロジェクトの活動によって決定される。