

短期調査報告書



ベンゲット州の山間部の様子。



ラ・トリニダード市場で大型トラックに荷積みされる野菜。野菜は主にマニラへ輸送される。



ベンゲット農協の野菜出荷の様子。



ブギアス農協オフィスの様子。



プロジェクト関係者を集めての
PCMワークショップの様子。



PCMワークショップでは、参
加者が積極的に参加できるよう
グループでの作業も実施され
た。

目 次

写 真

1. 短期調査の概要	77
1－1 派遣の経緯と目的	77
1－2 調査員の構成	78
1－3 調査日程	79
1－4 主要面談者	80
1－5 調査手法	82
2. 調査の要約	83
2－1 プロジェクトの基本計画等	83
2－2 フィリピン側プロジェクト実施体制等	83
2－3 分野別調査結果	84
3. 要請の背景及び協力の可能性	86
3－1 本プロジェクトの背景とその妥当性	86
3－2 プロジェクト候補農協における組合活動の現状	87
3－3 我が国による協力の可能性	88
4. PCMワークショップ	89
4－1 PCMワークショップ実施目的	89
4－2 PCMワークショップ実施方法	89
4－3 PCMワークショップ参加者	91
4－4 PCMワークショップ結果と分析	92
4－5 PCMワークショップに関する特記事項	96
5. 分野別調査結果	100
5－1 農協組織経営	100
5－2 経済事業	104
5－3 営農指導／生活指導	110
6. プロジェクト基本計画案	113
6－1 プロジェクトタイトル	113
6－2 フィリピン側プロジェクト関連機関	113
6－3 プロジェクトサイト	114
6－4 対象者	114
6－5 協力期間	114

6-6	上位目標及びプロジェクト目標	115
6-7	プロジェクトの成果及び活動	115
6-8	暫定実施計画	117
7.	プロジェクト協力計画案	118
7-1	専門家派遣計画	118
7-2	研修員受入計画	118
7-3	資機材供与計画	118
8.	フィリピン側プロジェクト実施体制	120
8-1	プロジェクト管理体制	120
8-2	プロジェクト関係機関との組織連携	120
8-3	プロジェクト予算措置	121
8-4	カウンターパート配置計画	121
8-5	供与機材の管理体制	123
9.	プロジェクト運営体制	124
9-1	合同調整委員会	124
9-2	技術運営委員会	125
10.	プロジェクトデザインマトリックス案	127
11.	留意事項	129
11-1	専門家の生活環境	129
11-2	パイロット候補農協へのアクセスと現地での専門家の宿泊先	129
11-3	UNDPプロジェクトとの関係	129
11-4	プロジェクトをとりまく政治的状況	130
12.	提言	131
13.	団長所感	132

1. 短期調査の概要

1-1 派遣の経緯と目的

フィリピンの農林水産部門はフィリピン経済において大変重要な役割を果たしてきた。総労働人口の40%以上が農林水産業に関係した仕事に従事しており、それらの仕事は、農村の人々に多くの雇用機会を提供している。よって、国家全体のバランスのとれた経済発展を目指すためには、農業・農村開発の重要性は高い。しかしながら、生産性や農産物価格が低位であること等から、1980年代には農林水産部門のGDPに占める割合は約20%と低く推移した。また、非農業部門の成長率は3～6%程度の伸びを示した一方で、農林水産部門の伸びは1%程度にとどまり、このため首都マニラの都市労働者と農林水産業労働者の収入の格差が拡大する傾向となった。注)

上述の状況を改善するために、フィリピン政府は、協同組合活動を通じて農民所得の向上を図ることを目的とし、組合組織強化を計画した。1988年には、フィリピン国政府から日本国政府に対し、農業協同組合強化にかかるマスタープラン策定の技術協力が要請された。これを受け、国際協力事業団は、1992年から1993年にかけて「農業協同組合組織強化計画」にかかる開発調査を実施し、その結果、農協組織強化の重要性が確認されるに至った。

このような状況から、1997年にフィリピン国政府より、農協育成を通じた農民所得向上および女性の社会経済的地位の向上、地域経済開発を目的としたプロジェクト方式技術協力の要請がなされた。かかる要請を受け、現地状況の把握と問題点の確認のため、国際協力事業団は、1998年に社会・ジェンダー調査を実施した。さらに、1999年4月には本プロジェクトの必要性、妥当性を調査・確認する目的で、事前調査団を派遣した。

事前調査では、要請の背景、その内容及び開発計画等の上位計画との整合性、プロジェクト実施体制、支援・協力体制に関して調査を行い、プロジェクトの実施の可能性及び妥当性について検討するとともに、基本計画案を策定した。

今回の短期調査は、事前調査において明確化に至らなかった問題点、あるいは十分に調査されなかった事項について詳細な調査及びPCMワークショップを実施し、協力課題について具体的にフィリピン側関係者と協議を行い、技術協力フレームワーク案のプロジェクトデザインマトリックス(PDM)案及び暫定実施計画(TSI)案を策定することを目的として、2000年2月9日から23日まで実施した。また、調査結果ならびに協議結果をミニッツに取りまとめ、フィリピン側関係者との間で署名・交換した。

注) これらの傾向は短期調査実施時においても概ね同様の傾向で、GDPに占める農林水産部門の比率は直近5年間(1994-1998)でも約2割で推移しており、都市部と農村部の平均所得格差は1994年の2.1倍から1997年の2.4倍に拡大している。一方GDPの前年伸び率は、アジアの経済危機

の影響下で 1998 年にマイナス 0.5 % に転じたが、うち農林水産部門ではこれにエルニーニョ現象による干ばつの影響も加わり、マイナス 6.6 % と大幅な減となっている。

1 - 2 調査員の構成

	分 野	氏 名	所 属
1	総括	角田 伸二	農林水産省経済局国際部技術協力課長補佐
2	農協組織経営	松田 昌裕	JA全国農業協同組合中央会農政部 国際協力室長
3	経済事業	平嶋 雅之	JA全国農業協同組合中央会農政部 国際協力室審査役
4	営農指導／生活指導	佐々木 博	農林水産省経済局農業協同組合課 信用事業企画係長
5	参加型計画手法	辻 新一郎	グローバルリンクマネジメント 株式会社Social Development Dept. Researcher
6	技術協力	大野 康雄	国際協力事業団農業開発協力部 農業技術協力課ジュニア専門員

1-3 調査日程

平成12年2月9日から23日までの15日間

日順	月 日	曜日	調 査 内 容	宿泊地
1	2 / 9	水	移動：成田→マニラ 大使館表敬 JICA 事務所打ち合わせ	マニラ
2	1 0	木	CDA 表敬・打ち合わせ ベンゲット農協マニラ郊外野菜販売所調査 移動：マニラ→バギオ	バギオ
3	1 1	金	CDA-CEO 表敬 州政府、州農業事務所表敬 ラ・トリニダード町政府、 町農業事務所表敬 ベンゲット農協調査	バギオ
4	1 2	土	【団長他】 バギオ→タク タク農協調査、 カパンガン町政府、町農業 事務所表敬 タク→バギオ	バギオ
5	1 3	日	団内打ち合わせ、資料整理 長期専門家用住居物件調査	バギオ (ブギアス)
6	1 4	月	バギオ→ブギアス ブギアス農協調査 ブギアス町政府、町農業事 務所表敬 ブギアス→バギオ	バギオ
7	1 5	火	団内打合せ、PCM ワークショップ準備 借上げオフィス物件調査（技術協力団員のみ） 資料整理	バギオ
8	1 6	水	PCM ワークショップ開催（問題分析・参加者分析） 州知事との打合せ（団長、技術協力団員のみ）	バギオ
9	1 7	木	PCM ワークショップ開催（目的分析）	バギオ
10	1 8	金	PCM ワークショップ開催（プロジェクト選択・PDM 作成）	バギオ
11	1 9	土	資料整理 移動：バギオ→マニラ	バギオ
12	2 0	日	資料整理、団内打合せ マニラ近郊の市場視察（経済事業団員のみ）	マニラ
13	2 1	月	CDA 協議、ミニッツ案合意	マニラ
14	2 2	火	NEDA 報告 ミニッツ署名 大使館報告 JICA 事務所報告	マニラ
15	2 3	水	UNDP 報告（団長、技術協力団員のみ） 移動：マニラ→成田	

1 - 4 主要面談者

(1) 協同組合開発庁(CDA)

Candelario L. Verzosa, Jr.	Executive Director
Benedicto A. Jayoma	Administrator
Florencio Corral	Consultant
Iraida A. Banaira	Director, Institutional Development Department (IDD)
Milagros M. Buenavista	Chief, Cooperative Development and Assistance Division, IDD
Marietta B. Jose	Supervising Cooperative Development Specialists, Coop. Development and Assistance Division, IDD
Maria Corazon Diwas	Cooperative Development Specialists

(2) 協同組合開発庁 Cordillera 地域事務所(CDA-CEO) 及び州事務所

Richard B. Lebeng	Director
Alexander B. Alagon	Assistant Director
Dickson S. Aycud	Senior Cooperative Development Specialist
Robert C. Gulguway	Cooperative Development Specialist
Felicidad R. Cenon	〃
Issac Gallangi	〃
Janet Abalos	〃
Florida Bantales	〃
Amelita Bayawan	〃

(3) ベンゲット州政府

Raul M. Molintas	Provincial Governor, Benguet Province
Robert Tinda-an	Vice-Provincial Governor, Benguet Province
Lolita Bentes	Provincial Agriculturist, Office of Provincial Agriculturist
Clement P. Paran	〃

(4) 町政府関係者

Nestor B. Fongwan	Mayor, La Trinidad Municipality
Arthur M. Shontogan	Municipal Councilor, La Trinidad Municipality
Melchor A. Lando	Agricultural Technologist, Municipal Agric. Office
Rogelio P. Leon	Mayor, Kapangan Municipality
Mariano A. Canuto	Municipal Agricultural Officer, Kapangan Municipality
Domingo B. Bay-an	Mayor, Buguias Municipality

(5) パイロット候補農協関係者

William D. Geston	Vice-Chairman, Buenguet Farmers Multi-purpose Cooperative (BFMPC)
Sanio L. Coilan	Chairman, Taba-ao-Cuba Multi-purpose Cooperative
Defin Tawaran	General Manager, Bad-ayan Buguias Development Cooperative (BABUDCO)
Bernadette O. Willie	BABUDCO

(6) その他プロジェクト関係者

Robert A. Cayanos	Agricultural Training Institute-National Training Center in Benguet
Leopoldo N. Tagarino	Benguet State University
Carlos T. Buasen	Benguet Province Cooperative Union / Cooperative Bank of Benguet
Gerry T. Laboyan	Cooperative Bank of Benguet
Rafael C. Gayaso	Executive Director, Northern Luzon Federation of Cooperatives and Development Center (NORLU)

(7) National Economic and Development Authority (NEDA)

Gina V. Aljecera	Agriculture Staff
Nelson Guevara	Public Investment Staff

(8) UNDP

Cesar D. Liporada	Programme Manager-Governance
Yumi Kanda	Programme Manager

(9) 在フィリピン日本大使館

奥田 透	一等書記官
------	-------

(10) JICA フィリピン事務所

小野 英男	所長
黒柳 俊之	次長
飯田 鉄二	所員
Ruselie U. Enriquez	Project Liaison Officer

(11) JICA 派遣専門家

松久 秀一	協同組合開発庁
太田 孝弘	農業省

1-5 調査手法

本短期調査では、主に 2 つの手法を用い、現地情報収集が実施された。1 つは PCM 手法で、3 つのパイロット候補農協において問題分析及び参加者分析を実施した。また、各パイロット候補農協で確認された問題をベースにし、本プロジェクト関係者を集めて、3 日間の PCM ワークショップを行い、問題分析、参加者分析、目的分析、プロジェクトの選択を行った。その結果から CDA 関係者ならびに調査団員で本プロジェクトにかかる PDM 案を作成した。

また別の現地情報収集手法として、各パイロット候補農協役職員、本プロジェクト関連機関の関係者等からの聞き取り調査が行われ、各専門分野の団員が、事前調査で収集されていない各分野の情報を収集した。

PCM ワークショップの結果は本報告書の第 4 章で、各専門分野の聞き取り調査結果は第 5 章で、詳細につき報告することとする。

2. 調査の要約

本調査団は2000年2月9日から23日までフィリピンを訪れ、PCM ワークショップを開催するとともにフィリピン側関係機関との協議及び調査を行い、プロジェクトのフレームワークを検討した結果、PDM 及び TSI 案を作成し、これらを含む合意事項をミニッツとしてとりまとめ、署名を取り交わした。

調査の主な内容は次のとおりである。

2-1 プロジェクトの基本計画等

PCMワークショップによるプロジェクトのフレームワークの検討を実施した。まずパイロット候補農協の3農協で組合員及び未加入農家の参加の下に農業面での問題分析及び参加者分析を実施した。この結果の検討及び農協の問題分析、参加者分析、目的分析、プロジェクト選択を各農協代表、CDA 関係者、調査団員等で実施し、その結果をもとに CDA 関係者及び調査団員でPDM 案を作成した。

この結果、上位目標として「ベンゲット州における活動中の農協の組合員の所得向上」、プロジェクト目標として

- (1) 3パイロット農協の組合員の所得向上
- (2) フィリピン側カウンターパートの能率・能力向上

が設定され、更にこれらに応じた指標、活動、タイトル等が設定された。

なお、パイロット候補農協については、当初、ラ・トリニダード、カパンガン、ブギアスの3町の農協に加えてアトック町からも1農協追加してほしい旨の要望がフィリピン側からあったが、現案の3農協に集中したい旨説明し、CDA 及びベンゲット州知事等フィリピン側も合意した。

2-2 フィリピン側プロジェクト実施体制等

大統領府協同組合開発庁 (Cooperative Development Authority: CDA) 本庁の専務理事がプロジェクトディレクターとしてプロジェクトの管理・実施の総責任者となり、サイトにおいては CDA 本庁組織開発部の協同組合プロジェクト開発支援課の上席組合開発専門官 (Supervising Cooperative Development Specialist) がプロジェクトマネージャーとして運営・実施を担当することとなった。

また、プロジェクトマネージャーのほか、CDA コルディレラ地域事務所 (CDA Cordillera Extension Office: CDA-CEO) 及びその管内の CDA 州事務所の職員を日本人専門家の分野に対応したフルタイムカウンターパートとして計8名確保した。

さらに、ベンゲット州知事及び関係町長から、本プロジェクトの実施に必要な農業技術面での協力等を行う州や町の農業事務所の職員をアソシエートカウンターパートとして位置づ

ける旨の了解を取り付けるとともに、パイロット農協の役職員もアソシエートカウンターパートとして位置づけることとした。

併せてベンゲット州の大学、ベンゲット農業研修センター(Agricultural Training Institute-National Training Center in Benguet: ATI-NTC)、州立病院、NGO等の関係機関とも必要な連携を行うこととされた。

また、機材については、CDAに供与することとなるが、パイロット農協が利用する場合はCDAが農協と契約を結び貸与する。農協は機材を適切に管理するとともに更新費用を積み立てることを契約書に規定する方向で検討中である。なお、CDAの関税や搬送負担を考慮し、機材は可能な限り現地調達の方で検討している。

2-3 分野別調査結果

2-3-1 農協組織経営

各パイロット候補農協における調査の結果、考えられる協力活動を取りまとめた。各農協に共通的な活動としては、組織事業改善計画や事業拡大・新規事業改善計画の策定、消費地や販売戦略に関する調査、通信機材の導入や組合員へのニューズレター・気象データ等の情報提供、新規組合員加入促進等が挙げられている。なお、既存事業拡大・新規事業導入のための機材の試験的供与については、事業の実施可能性についての十分な検討が必要である。また、念頭におくべき課題として、地方政治(州・町)の動向に十分留意し、専門家の活動が影響を受けないようにすることが必要である。

2-3-2 経済事業

各パイロット候補農協等における調査の結果、経済事業の活性化に向けた取り組みとして、販売事業においては、首都圏の正確な流通・販売情報の収集と組合員への伝達、建値市場における卸売会社・量販店・生協・外食産業等新規取引先の拡大のための営業活動、必要な施設の確保計画の検討等が重要と考えられる。また購買事業については、必要な取り組みとして、組合員の営農計画の策定とそれに基づく施肥や農薬の標準施用の推進、土壌診断に基づく施肥、施設資材等の実験展示圃の設置等や集落における予約とりまとめの推進が必要である。

2-3-3 営農指導／生活指導

営農指導については、現在の営農指導活動の状況(人員体制等)及びプロジェクト開始に当たっての営農指導活動の可能性(営農指導体制の整備方針、研修等)を中心に聞き取りを行った。営農指導の必要性は各パイロット農協で十分認識されており、市場対応を踏まえ、収益性を考慮した新品目選定、供給量調整、肥培管理・防除等栽培技術の徹底等により対応する必要がある。その際、ミドルマン(仲買人)への農家の依存実態に留意する必要がある。

また、生活面では生活指導員を活用した、食生活の改善等の取り組みが必要である。

3. 要請の背景及び協力の可能性

3-1 本プロジェクトの背景とその妥当性

第1章でも述べたとおり、フィリピン政府は、協同組合活動を通じて農民所得の向上を図ることを目的とした組合組織強化を計画し、日本国政府に対し、1988年に農業協同組合強化にかかるマスタープラン策定の技術協力につき要請がなされた。また1990年には、1987年に公布された新憲法のもと、「協同組合法」と「CDA設置法」が成立した。新協同組合法の施行を受け、農協であれば農業省といった、これまで各関係省庁が個々に実施していた協同組合の登録・監督事業等がCDAの業務として一元化された。

フィリピン側からの技術協力の要請と、上述の状況を踏まえ、国際協力事業団は、1992年から1993年にかけて「農業協同組合組織強化計画」にかかる開発調査を実施し、その結果、農協組織強化の重要性が確認されるとともに、農協強化にかかる開発戦略案等を提言した。フィリピン国政府は開発調査での提言を受け、1997年には、農協育成を通じた農民所得向上および女性の社会経済的地位の向上、地域経済開発を目的としたプロジェクト方式技術協力が日本国政府に対し要請された。

要請から約1年後の1998年5月には、選挙によってエストラダ新政権が樹立し、新しい国家開発計画が検討され、「フィリピン国家開発計画・21世紀に向けて」として取りまとめられた。本計画の中で農業分野については、1999年から2004年までの中期計画が策定され、農業分野の持続的成長や、農民や農業労働者のエンパワーメント等が戦略として謳われた。同分野の具体的なアクションプランとしては、以下の項目等が挙げられている。

- ・ 効率的な水や土地利用政策の実施
- ・ 参加型農業実態調査の推進
- ・ 農業の近代化
- ・ 農水産分野の教育システムの拡充
- ・ 統計データの収集及び整備
- ・ 農水産分野の中央ならびに地方政府組織強化
- ・ 農民組織強化
- ・ 道路等のインフラの整備
- ・ 農水産協同組合の支援
- ・ 包括的農地改革の推進
- ・ 零細農家と大規模ビジネスとの連携

フィリピン国側から要請あったプロジェクト方式技術協力の目的は、農協活動強化を通じて農民所得向上を図るとともに、農民の組織化を促進し、女性の地位向上、地域開発に資す

ることであり、この目的は、農業分野の中期計画ならびにそのアクションプランにも合致したものとなっている。よって、開発調査の結果ならびにフィリピン国家計画との整合性から、プロジェクトの実施は妥当であると考えられる。

3-2 パイロット候補農協における組合活動の現状

昨年4月に実施された事前調査での報告内容との重複をさけ、本調査にて新たに収集したパイロット候補農協に関する情報を以下に記載する。

3-2-1 ベンゲット農民多目的協同組合（ベンゲット農協）

(1) 販売事業

組合員が持ち込む野菜をラ・トリニダード市場にある農協倉庫でトリミング・包装して、マニラのデビソリア市場の市況にもとづき販売組合員10名へ販売するとともに、これら組合員からの依頼によりケソン市バレンズエラにある市場までトラックで輸送している。

バレンズエラ市場の土地・建物は国家食糧庁（NFA）から貸与されているもので、当初7つのブースを借りて野菜販売が行われていたが、現在は10ブースへと拡大され、販売量も増えている。なお、個々の販売組合員はトラック輸送料、ブース賃借料などを農協へ支払っている。

農協としてはこれ以外にバレンズエラ隣接の市の小売店・消費者への販売や、ケソン市のネパーQ市場へ、ラ・トリニダードの取引価格を参考にして販売している。農協扱いの野菜は高品質のため、市場からは評価と信頼を得ている。

輸送・販売事業を支えるトラックを4台（通常積載6～8トン）とジープニーを1台（通常積載2.5～3.5トン）農協で所有し、バレンズエラ市場向けにトラック2台を、その他は一般取引に使用している。

農協では集荷確保対策の一環として、組合員が「プロダクションローン」を借入して農業資材を購入し、収穫期に資材費を返却している。仲買人（ミドルマン）なども農家に前渡金を渡し、青田買いをして収穫時に代金から前渡金を差し引いた残額を支払ったり、生産資材の現物供与や米・油その他消費財購入の信用を供与し、見返りに収穫物の先取権を獲得するなどの「スキ」システムを実施している。今後は、スキの機能を農協で肩代わりする対策を検討する必要があると思われる。

(2) 購買事業

管内に3カ所のコンシューマーセンターを所有し、有機肥料（鶏糞）、無機肥料、農薬、種子等の生産資材と生活資材を供給している。

3-2-2 タバアオクバ多目的協同組合（タバアオクバ農協）

この農協の事業は、信用事業と購買事業が中心である。信用事業は大半が組合員からの預金を原資として貸し出すものであり、外部から融資を受けることは極力さけている。

この農協の管内は、ブギアスなどとは異なり温帯野菜の栽培が困難であり、立地を生かした特徴のある野菜を生産することは困難と考えられ、慎重に検討する必要がある。このため、他の農協との連携が必要と考えられる。

3-2-3 バダアンブキアス開発多目的協同組合（ブギアス農協）

この農協は信用事業と購買事業が中心である。野菜の販売事業に強い意欲をみせており、最近土地銀行からの融資を受け、ジープニー1台を導入し、組合員の農産物の輸送事業を開始したところである。しかし、今後いかにして輸送機器・施設を確保し、販売事業へ取り組みを開始するかが課題である。

ラ・トリニダードに農協経営のビル（事務所および食品加工施設、農協組合員の子供たちの通学のためのドミトリー）を所有しており、輸送機器・集出荷施設などの充実が見込まれば、販売・購買事業強化への契機となると考えられる。

3-3 我が国による協力の可能性

前節で述べられたように、パイロット候補農協における組合活動は、比較的小規模であり、また購買・販売等の経済事業、組織経営も脆弱であることから、農協強化を通じて農民の所得向上を図るためには、農協組合事業の更なる強化が必要となっている。農協事業強化のためには、組合活動の活性化、事業効率の向上、経営技術の改善、事業の拡大等が必要と考えられる。

このため我が国としては、日本で蓄積された種々の農協強化のノウハウを、プロジェクト地域の現状に合った適正技術として有効に活用できるよう、フィリピン側関係者と常に意見交換しつつ、技術協力を実施していくことが非常に有用と考えられる。

本プロジェクトは CDA が実施機関であるが、協力活動を実施するに当たり必要となる営農指導分野等において、農業技術面での支援を受けるために、地方政府を含む他の政府機関、NGOs 等との効果的な連携を持ちつつ、CDA 以外のリソースも有効に活用しながらプロジェクトを推進していくことが重要である。こういった連携形態は、パイロット農協に蓄積されたノウハウをそれ以外の農協、または他の地域に普及展開していく際の、関係機関との有効な連携モデルとして活用されることになると考えられる。

4. PCM ワークショップ

4-1 PCM ワークショップ実施目的

PCM ワーク ショップの目 的：	目的 1 PCM ワークショップの結果をもとに、PDM と TSI を作成する
	目的 2 PCM ワークショップを通して、プロジェクト関係者がプロジェ クトの内容に関する意見を交換し、情報を共有する

(1) 本短期調査の目的のひとつとして、本プロジェクトマスタープランを含む、プロジェクト計画のフレームワークを PDM と TSI にまとめることがあげられていた。PDM と TSI は、「PCM 手法」に則って作成されることが確認されたことを受け、現地調査期間中に PCM ワークショップが実施された。

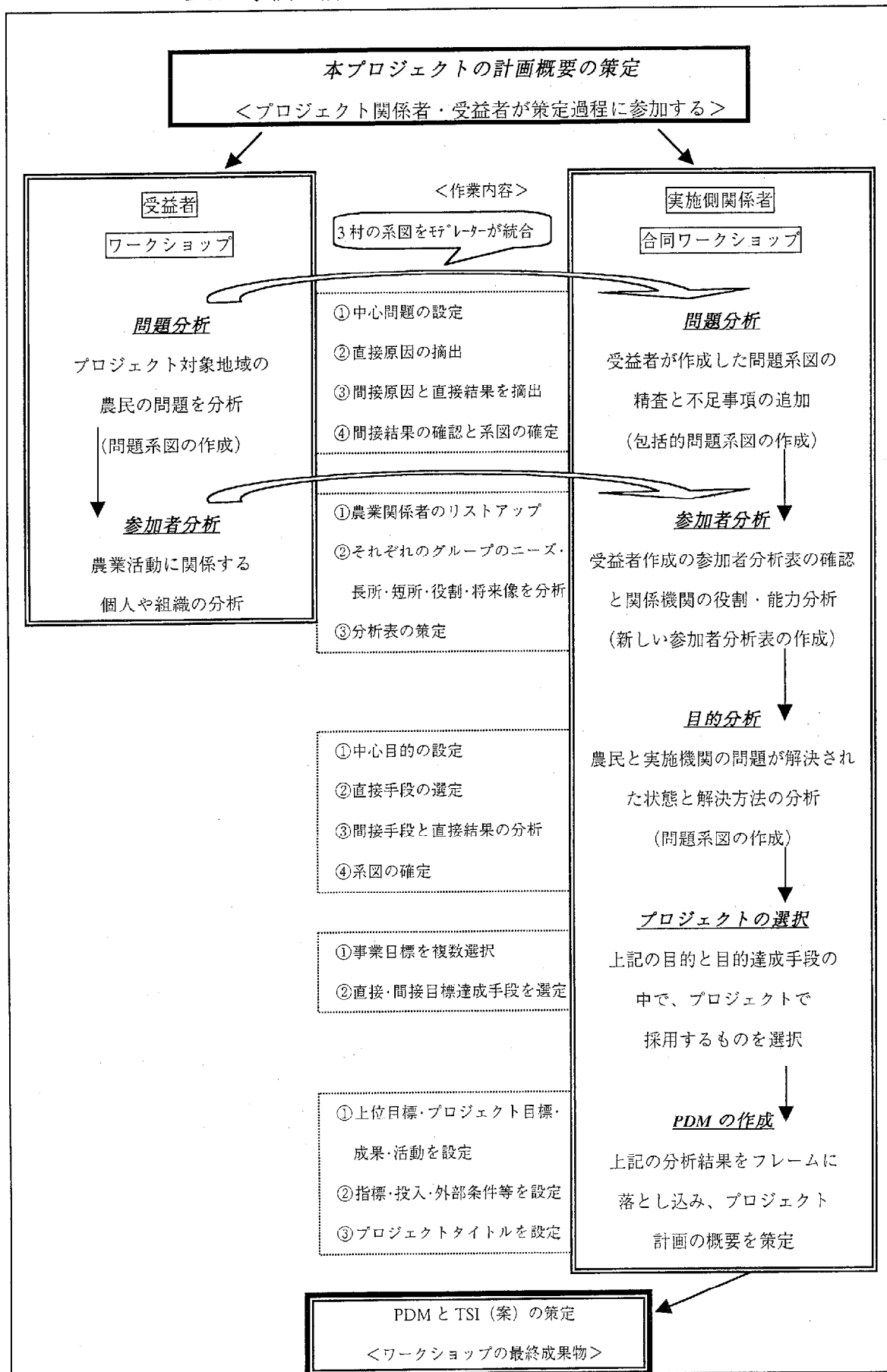
(2) プロジェクトのフレームワークは、プロジェクト関係者及びプロジェクトによって影響を受ける住民や組織が共同作業で策定することが PCM 手法の基本となっている。それぞれのグループのニーズや責任をプロジェクト計画に反映させ、計画に係る情報を関係各者が共有することを目的として、関係者や受益者を集めたワークショップを実施した。

4-2 PCM ワークショップ実施方法

(1) 本調査では、下記の 2 セットのワークショップを実施した。ワークショップの事前準備（参加者や会場の確保等）は CDA と個別派遣専門家の松久氏の尽力によってなされた。

	受益者（主に農民）ワークショップ*	実施側関係者合同ワークショップ*
方法	* パイロット候補農協所在地（3 村）で実施 * 各ワークショップ約 4 時間 * PCM 手法の 2 つのツール（問題分析と参加者分析）を活用 * CDA 職員 2 名を副モデレーター兼現地語通訳（イロカ語とカンナダ語）として採用	* 州都にて 3 日間実施 * 問題分析と参加者分析は、左記の結果に積み上げる方式 * PDM の「プロジェクトの要約」以外は調査団と CDA 職員が作成 * 副モデレーターなしで、英語にて実施
内容	* 農協組合員と非組合員の実態・ニーズ調査 * 住民が各々の問題意識を共有	* 左記のワークショップ結果の確認・精査 * 問題分析、目的分析、プロジェクトの選択を行い、PDM を策定 * プロジェクト計画(PDM)を関係者が共通理解

PCM手法を活用した本プロジェクトの計画策定概念図



(2) ワークショップは下記のスケジュールで行われた。

受益者ワークショップ

2/11/00 (金) 12:30-4:00pm	Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative (BFMPC), ラ・トリニダードにてワークショップ実施
2/12/00 (土) 11:00-3:00pm	Taba-ao-Cuba Multi-Purpose Cooperative (TCMPC), カパンガンにてワークショップ実施
2/14/00 (月) 9:00-1:00pm	Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative (BABUDEMPCO), ブギアスにてワークショップ実施

実施側関係者合同ワークショップ

2/16/00 (水) 9:00-5:00pm	-ワークショップの目的と PCM 手法の概要説明 -問題分析 -参加者分析
2/17/00 (木) 9:00-5:00pm	-目的分析
2/18/00 (金) 9:00-6:30pm	-プロジェクトの選択 -PDM の作成 (「プロジェクトの要約」まではワークショップ参加者全員で行い、それ以外は調査団員と CDA 職員が作成)

4-3 PCM ワークショップ参加者

受益者ワークショップの参加者 <合計 118 名>

実施地	参加者数 (うち女性の数)
Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative (BFMPC)	農協組合員: 14 (8) 非組合員: 12 (10)
Taba-ao-Cuba Multi-Purpose Cooperative (TCMPC)	農協組合員: 20 (13) 非組合員: 7 (3)
Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative (BABUDEMPCO)	農協組合員: 43 (29) 非組合員: 22 (7)

実施側関係者合同ワークショップ参加者 <平均 30～35 名>

参加団体	参加者数
CDA 中央事務所	6 名
CDA-CEO 事務所	9 名
JICA 調査団員	6 名
JICA 専門家（CDA 中央事務所配属）	1 名
Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative の役職員	2 名
Taba-ao-Cuba Multi-Purpose Cooperative の役職員	3 名
Bad-ayan Bugias Development Multi-Purpose Cooperative の役職員	2 名
州農業事務所	1 名
町農業事務所	2 名
Benguet State University	1 名
ATI（ベンゲット農業研修センター）	1 名
ベンゲット協同組合銀行	1 名
ベンゲット州協同組合中央会	1 名
JICA フィリピン事務所（オブザーバー）	2 名

4-4 PCM ワークショップ結果と分析

PCM ワークショップによる調査結果（問題系図、参加者分析表、目的系図、PDM）は、別添 1 ミニッツ中の ANNEX 参照のこと。

PCM ワークショップ結果のインデックス

受益者ワークショップ結果	問題系図	別添 1 Annex I
	参加者分析表	別添 1 Annex II
実施側関係者合同ワークショップの結果	包括的問題系図	別添 1 Annex III
	参加者分析表	別添 1 Annex IV
	目的系図	別添 1 Annex V
	PDM	別添 1 Annex XI

以下は、ワークショップの結果の要約と、それに関する分析である。

4-4-1 受益者（主に農民）ワークショップの問題系図（別添 1 の Annex I）

中心問題を設定するおり、参加者への質問として「この地域の農業に関して、農家が抱える最も重要・深刻な問題は何ですか」を選択した。本調査では、計画するプロジェクトのアプローチが「農協の強化」であったので、農業分野に絞った質問提示を行った。農家が抱える農業以外の問題は、問題系図を上方へ発展させる過程で討議された。以下が各ワークショップの問題系図の中心部分の要約である。

	中心問題	直接原因	主な間接原因	直接結果
B F M P C	野菜販売価格が安い	- 生産高が低い - 倉庫がない - 仲買人が価格を支配 - 生産過剰 - 加工施設の不足 - 作物の質が低い	- 資金不足 - 灌漑施設の不足 - 生産技術の不足 - 政府支援の不足 - 営農指導の不足 - 交通の不足・悪路 ほか	農家の収入が低い
T C M P C	- 野菜販売価格が安い - 生産高が低い	- 生産過剰 - 仲買人が価格を支配 - 農業投入資材が高い - 生産物が市場に着くのが遅い - 資金不足 - 安価な輸入作物 - 生産高が低い - 倉庫がない - 土壌が痩せている ほか	- 資金不足 - 生産技術の不足 - 仲買人が多い - 営農指導の不足 - 農民同士の調整不足 - 交通手段の不足・悪路 ほか	- 農家が貧しい - 農業に再投資できない - 税収が減る
B A B D E M P C O	マーケティングが困難	- 野菜販売価格が安い - 野菜の品質が悪い - 野菜加工の技術不足	- 生産過剰 - 仲買人が価格を支配 - 交通手段の不足・悪路 - 安価な輸入作物 - 資金不足 - 農業投入物が高い - 市場がない - 土壌が痩せている - 生産技術の不足 - 営農指導の不足 ほか	農家の破産

3 つのワークショップの参加者は、いずれも問題系図の作成に積極的に参加し、調査対象地域に住民参加型の開発土壌が存在していることが伺えた。BFMPC でのワークショップは非農家の参加者が多かったためか、他の 2 ケ所でのワークショップに比べて討議の具体性にやや欠ける傾向があった。

4-4-2 受益者ワークショップの参加者分析表（別添 1 の Annex II）

参加者分析は、農業に関するステークホルダーをリストアップして、それぞれのステークホルダーの「ニーズ・関心」「長所・短所」「役割・業務」「将来像」を分析した。参加者による分析は秩序だって行われ、分析の質は高かった。農村においては仲買人や農家団体などの民間グループに比べ、地方政府の農業事務所や CDA などの行政機関のプレゼンスが薄いことが判明した。

4-4-3 実施側関係者合同ワークショップの問題系図（別添 1 の Annex III）

モデレーターが 3 ケ所の問題系図をひとつに統合し、それをもとにワークショップの参加者が問題系図を発展させた。3 つの村で提示された農家の問題に関しては、つけ加えること

は少なかった。一方、参加者はいずれも農協活動に関わる組織の代表者であったので、農家の問題に加えて農協が抱える問題が討議され、受益者の問題系図と並列する形で農協に関する問題系図が発展した。以下が問題系図の要約である。

中心問題	直接原因	主な間接原因	直接結果
● 農協事業の拡張が遅い ● 野菜販売価格が安い	● 新規事業計画を策定する能力が低い ● マーケティング構造が弱い ● 信用事業が弱体 ● 生産過剰 ● 仲買人が価格を支配 ● ポストハーベスト施設の不足 ● 作物が市場に着くのが遅い ● 作物の質が低い ● 加工業が未発達 ● 安価な輸入作物	● 事業機会の認識不足 ● 組合員の結束が弱い ● 組織運営管理能力の不足 ● 政府の支援不足 ● マーケティングのノウハウ不足 ● 農協同士の調整・協力不足 ● 営農指導の不足 ● 情報不足 ● ゾーニングの欠如 ● 農民組織が弱体 ● 灌漑施設の不足 ● 生産技術の不足 ● 農業投入資材が高い ● 交通手段の不足・悪路 ● 土地が痩せている ● 競争力が弱い ほか	● 農家の収入が低い

参加者は全般的にワークショップに集中し、関心を失う様子はなかった。多くの参加者が積極的に作業に参加したが、討議に積極的に参加することが困難な者も一部見られた。この傾向は特にパイロット農協の役職員に見られた。彼らは地方からワークショップへ出席しているうえ、他の参加者と比較すると教育レベルが低いことなどが要因として考えられる。彼らの参加を促すためにカードの使用や小グループでの作業などを行った。

4-4-4 実施側関係者合同ワークショップの参加者分析表（別添1のAnnex IV）

ワークショップ参加者は、プロジェクトの実施に関わる組織の代表者であったので、受益者ワークショップとは異なる手法の参加者分析を行った。まずプロジェクトの実施に係るグループをリストアップし、それぞれのグループを「プロジェクト実施者」「潜在的反对者」「受益者」「決定権保有者」「協力機関」「財政負担者」「その他（影響力のあるグループ）」に分類する作業を行った。その結果、CDAとJICAを実施機関の中心として、農協と地方政府が一次的な実施協力機関、大学や農業関連銀行、農機材供給企業、その他の政府機関等が二次的な協力機関として分析され、事前調査とその後の話し合いで提案されたプロジェクト実施体制（第8章参照）を裏付ける形となった。

分析作業は小グループで行われ、参加者全体の積極的な参加によって良質の分析結果を残すことができた。

4-4-5 実施側関係者合同ワークショップの目的系図（別添1のAnnex V）

目的系図の作成に予想以上の時間がかかった。その理由として、問題が解決された状態とその解決方法をプロジェクト実施側が考えたときに、問題が解決された状態と手法の間に「ズレ」が生じ、議論となったことがあげられる。例えば、「農家が同一時期に同一作物を生産してしまい、生産過剰になって値崩れを起こす」という問題があり、問題が解決された状態（目的）として「管理された生産」があげられたが、対象地域では多くの農家が農協に属していないにもかかわらず、農協による営農指導や農地のゾーニングが解決手法として提案された。これに疑問を投げかける討議が時間をかけてなされた。こうした議論は必要かつ有意義であった。

また、多くの PCM ワークショップがそうであるように、言葉の定義に関する討議を時間をかけて行った。例えば「農協のマーケティング事業」は、フィリピンでは販売、購買、流通、信用のそれぞれの事業に関わるという考えが一般であることが確認された（日本の農協では「マーケティング事業」は販売事業の一環として、位置づけられている）。また「営農指導（farm guidance）事業」が網羅する事業範囲に関して、日本側とフィリピン側に相違があったので、時間をかけてその違いを明確にした。以下が目的系図の要約である。

中心目的(問題が解決された望ましい状態)	直接手段 (左記の状態を達成する為の条件)	主な間接手段	直接結果
- 既存の農協事業の拡張と新規事業の創始 - より利益の多い野菜販売価格	- 新規事業計画を策定する能力が高い - 強いマーケティング構造の構築 - 信用事業の強化 - 生産管理 - 仲買人の介入が最小限になる - ポストハーベスト施設の導入 - 作物が適時に市場に着く - 作物の質が改善される - 加工業が発達する - 作物の輸入制限	- 事業機会を認識する能力 - マーケティングノウハウが身に付く - マーケットリサーチを行う - 最新の情報が得られる - 政府が農協に資金的支援を行う - 組織運営管理能力のトレーニング - ゾーニングに関する調査を行う - 組合員の積極的参加 - 作物の多様化 - 農業投入物を農協が一括購入 - 政府によるカルテル規制 - 農協の組合員への融資拡大 - 組合員数の増加 - 農協同士の調整・協力が行われる - 交通手段の提供 - 営農が確立する - 灌漑施設の建設 - 生産物規格の確立 - 土壌のリコンディショニングを行う - 加工品の市場調査	農家の収入が高い

4-4-6 PDMに関して

問題・目的分析では、プロジェクト実施機関である CDA に関する問題・目的は討議されなかった。しかし PDM の上位目標を設定する際に、パイロット農協の成果を将来的にはベンゲット州の他地域でも模倣・普及するという目標が提案され、その普及を担当する CDA と協力機関には、具体的な普及戦略やリソース、能力等が必要であることが指摘された。そこでそれらの機関と人材の「キャパシティビルディング」を 2 つめのプロジェクト目標に加えることとなった。それに伴い、「対象グループ」に「フィリピン側カウンタパート」が加えられ、成果 2 とその成果のための活動、指標等が追加された。また「Farm gate prices」を「Selling prices of farmers」に、「Managed production」を「Increase in market share of the coops」に変更するなど、言葉の意味が明確になるように調整を行った。以下が PDM の一部抜粋である。

対象グループ：「パイロット農協組合員」と「フィリピン側カウンタパート」

対象地域：ベンゲット州

上位目標：ベンゲット州の活動的農協の組合員の収入が高まる

プロジェクト目標： ① 3つのパイロット農協の組合員の収入が高まる
 ② フィリピン側カウンタパートの効率と能力が向上する

成果： ①-1 既存の農協事業の拡張と新規事業の創始
 ①-2 より利益の多い組合員農家の農業生産物販売価格
 ② フィリピン側カウンタパートに対する訓練プログラム

4-5 PCM ワークショップに関する特記事項

4-5-1 実施方法に関する特記事項

(1) 受益者ワークショップが持つ意味と留意点

今回は第一次的な受益者がパイロット農協の組合員ということが確定していた状況の中、受益者のニーズや状況を正確に把握し、プロジェクト計画に強く反映するために、延べ 118 名の受益対象者を動員したワークショップを行った。このワークショップにより受益者が提示した彼ら自身の問題点やニーズが体系的に整理され、策定されたプロジェクトのフレームワークに反映されたと考えられる。

一方留意点としては、ワークショップを実施することによって、プロジェクトに対する農民の期待が非常に高まる傾向があるので、彼らの問題を「全て」解決するプロジェクトではないことを強調すべきである。

(eQ)「受益者」と「プロジェクト関係者」の2つのワークショップをリンク

受益者は自らの問題を主観的に捉える傾向があるのに対し、プロジェクト実施側は自分達の組織的役割や制約を念頭に置きつつ、問題を捉える傾向にある。本件のように2セットのワークショップを行った場合に、モデレーターはプロジェクト関係者の問題意識から漏れ落ちて行く受益者の問題点を再確認し、プロジェクトのフレームワークで対応できない受益者の問題への対応を喚起することが重要である。

(3) PDM の作成方法

PDM の「プロジェクトの要約」までを参加者全員で作成作業を行い、その他はプロジェクト実施機関の関係者(JICA と CDA)に限定した。これは、指標やデータ入手方法、投入、外部条件などはプロジェクト実施の詳細に係ることであり、実施機関のみに参加者を絞ることが討議の効率的実施につながると考えたことによる。しかし、「プロジェクトの要約」までは協力機関や農協代表者が参加したため、PCM の参加型の原則を損なうことはなかったと思われる。

(4) 参加者分析のタイミング

PCM ワークショップでは問題分析の前に参加者分析を行うことが多いが、本件では、農協強化というアプローチが事前に判明しており、また、受益者の問題を整理した結果初めて「誰が」プロジェクトに関わってくるか明確になるとの考えから、問題分析の後に参加者分析を行った。この方法で特に問題はなかった。

4-5-2 実施過程に関する特記事項

(1) ワークショップの参加者に関して

受益者ワークショップでは、事前に「農協組合員」「非組合員」「男性」「女性」のバランスが取れた参加者を希望し、ワークショップの事前準備担当者の多大な尽力により、ほぼ理想的な参加者構成となった。参加者の中で「農家」「非農家」の割合が不明であったことが反省点である。人数に関しては、3回の受益者ワークショップのうち2回は30人以下となり、2名の副モデレーターのサポートにより問題なく実施できた。残り1回には予想をはるかに上回る70名近くが参加したが、小グループによる作業の多用で対応し、充実したワークショップとなった。

実施側関係者合同ワークショップは平均して30名から35名の参加があり、各関係機関から幅広く代表者を得ることができた。ただし人数的にはやや多く、作業への参加頻度の低い参加者を生み出してしまった。ワークショップ参加者は20名前後に押さえるべきである。

また数名に対してワークショップの途中から参加することを許可したが、既に討議された

ことを彼らが「蒸し返す」局面があり、ワークショップの効果的な進行を一時妨げた。ワークショップへの途中参加は極力避けるべきである。

(2) スケジュールに関して

途上国で行われるワークショップの場合、参加者が時間通りに会場へ到着することは希であり、開始が遅れることを想定したスケジュール作りが必要である。また、本件では受益者ワークショップと実施側ワークショップの間に1日の準備期間をおいたが、実施側ワークショップを受益者ワークショップの結果の上に積み上げて行くうえで、受益者ワークショップの結果をまとめる時間が必要なので、1日の準備期間は必須である。さらに、ワークショップの終了からミニッツの討議の間に1日の準備期間を置いたが、3日間のワークショップの結果をまとめるためには最低2日間必要である。また、相手側政府内の決裁期間を考えると、PDMの策定から署名まで数日おく必要がある。（本調査ではPDM確定の翌日に署名式が行われた）。

4-5-3 その他の特記事項

(1) 農協と農民によるサブプロジェクト用PDM作成の必要性

参加型計画のメリットを最大限に活かすには、各パイロット農協役職員と組合員が自分達のアクションプランを自ら立て、その計画に対して本プロジェクトが援助して行く形態が理想的である。したがって次のステップとしては、各農協役職員と組合員が専門のモデレーターを介してPCMワークショップを実施し、JICA-CDAプロジェクトのサブプロジェクト用PDMを作成することが有効と考えられる。

(2) 短期調査のタイミングとPCMワークショップ

PDMはプロジェクト計画の最も基本的なフレームワークであり、計画行程の早い時期に策定されてべきである。理想的には、「事前調査」の前にワークショップを実施して現地状況を把握し、PDMの一次案を明確にしたうえで「事前調査」を行い、実施機関や協力機関の能力や役割の確認などを通してPDMのフィージビリティを調査し、その結果を受けて「実施協議調査」の前にもう一度ワークショップを開き、一次案を必要に応じて修正して最終PDMを策定するという流れが望ましい。

(3) 技術移転

本調査の目的・対処方針には、PCM手法のフィリピン側への技術移転は含まれていなかった。しかし、副モデレーターとしてCDAの職員を2名起用し、彼らに対する技術移転がなされた。ただし限られた調査期間の中でなされた技術移転には限界があったので、今後継続してPCM手法の技術移転を行うことがプロジェクト目標の達成、特にカウンターとのキ

ヤバシティービルディングに貢献するものと思われる。

5. 分野別調査結果

5-1 農協組織経営

5-1-1 視察農協における聞き取り内容

(1) ベンゲット農協の現状

- 1) ベンゲット農協では、組織経営改善5カ年計画（2000～2004）を策定している。その主な内容は、①組合員数の増加、②出資金増強、③支店の増設、④事務所等の施設整備、であるとのことであった。このうち、新規組合員の確保については、年間100～200名の新規加入を目標としているとのことであった。この計画を入手することはできなかったが、その内容（策定方法を含む）の検討が重要な活動計画の1つとなることが考えられる。
- 2) ベンゲット農協が、現在マニラの販売拠点としてマニラ近郊のバレンズエラに借りている販売施設は、政府機関の民営化政策のあおりをうけ、民間業者に貸し出されるようになるかもしれない、その際は新たな販売拠点を設ける必要がある。マニラから約50km離れたブラカンには、ベンゲット州を含む4州の政府の連合組織が保有する土地があり、そこが候補の1つとなっているとのことであった。
- 3) ベンゲット農協は、野菜の販売事業拡大のため、PUP、Qマート等のスーパーマーケット・チェーンとの接触を開始しているとのことであった。
- 4) ベンゲット農協の事業範囲はベンゲット州全体に及んでおり、同農協はベンゲット州の単位農協のアンブレラになると発言している。これは、例えば野菜の販売事業の場合、他の単位農協が組合員から集荷した野菜をベンゲット農協まで運び、ベンゲット農協はそれらをまとめてマニラまで運んで販売するといったことを考えているようである。しかしながら、将来の姿として、ベンゲット州の単位農協の連合会になる方向が模索されるのか、それとも単位農協の合併（吸収）により統合農協として存続する方向が検討されるのか、現時点では不明であった。

こうしたことから、本プロジェクトではベンゲット農協をベンゲット州における農産物販売事業の中核農協として位置付け、ブギアス農協、タバアオクバ農協との共同による試験的販売事業を企画立案し、実施することが考えられる。なお、これに対してブギアス農協が独自に販売事業を実施する希望を表明した場合、それを妨げるべきではないと考える。また、この試験的事業の進捗状況に対応し、他の農協の参加についても検討する必要があるだろう。ちなみに、ベンゲット農協は、野菜の販売と輸送の2分野で、クラスターの指を農協となって

いる。

なお、農協の肥料の購買事業における肥料の流れは以下のとおりとの説明があった。

* 肥料生産会社 → Distributors → Wholesalers → Dealers → Retailers → 農協 → 農協組合員

中間マージンを取る段階が多く存在し、農協が大量の肥料を仕入れることができないため、買入価格が高くなり、農協が安価な肥料を組合員に供給することができないでいる。このため、予約購買の実施等を検討することが重要となるとのことであった。

(2) タバアオクバ農協

1) 農協組織経営改善のための計画の有無について質問したところ、そのような計画は策定していないが、事業改善計画は策定しているとのことであり、その主なものは、①本所改善計画（現在2階建ての本所（1階は農業投入財と生活物資の購買店舗、2階は事務所・会議室）を3階建てとし、1階は農業投入財の購買店舗、2階は生活物資の購買店舗、3階を事務所・会議室とし、購買事業を拡大する計画）、②コーヒー豆加工・販売計画、である。しかしながら、それら事業改善計画の策定にあたっては、費用・便益予測の計算や資金調達方法の検討等を行われておらず、また、農業投入財の仕入先やコーヒー豆の販売先についても調査されていない。このため、単にJICAからの支援をあてにして作成したおよそ計画とはいえない代物にすぎないものと考えられる。例えばフィリピン土地銀行から融資（金利16%/年）を受けてジープニーを購入（約40万ペソ＝120万円）し、それで野菜の販売／輸送事業を開始する可能性について質問したところ、そのような高金利の資金はリスクで導入できないとのことであった。このため、なぜ16%の金利ならばリスクなのか、金利がいくらならばリスクでなくなるのか試算したことがあるのかと質問したところ、試算したことはなく、単にそのように思っているとのことであった。

2) ブギアス農協では同じ条件で土地銀行から融資を受けてジープニーを購入、野菜の輸送事業を開始し、3年間で融資を完済したことを話したところ、何らかのインパクトを受けたようであった。

こうしたことから、タバアオクバ農協に対する協力にあたっては、まずもって役職員の意識改革が）要であり、ベンゲット農協やブギアス農協を視察させることにより、事業計画策定の重要性についての理解を深めさせる指導が必要であると考ええる。

(3) ブギアス農協

1) ブギアス農協では、今後の農産物の販売事業の拡大方策として、①ラ・トリニダード

にある支所での販売事業活性化、②サンフェルナンドやラユニオンの農協への販売の新規実施（協同組合間協同）を検討中であり、後者については、組合員2,400人の農協とすでに交渉を開始しているとのことであった。なお、ブギアス農協が組合員の農産物をベンゲット農協まで輸送し、ベンゲット農協がそれらを他の農協から集荷した農産物とともにマニラまで輸送し、販売するという計画について意見を聞いたところ、そのような考えは持っておらず、独自で販売先を開拓する計画とのことであった。

2) ブギアス農協では土地銀行から融資（40万ペソ、金利16%/年）を受けてジープニー1台を購入、野菜の輸送事業を開始し、3年間で融資を完済したとのことであった。しかしながら、組合員の話では、1台のジープニーでは組合員の需要をほとんど満たすことができず、今後の輸送・販売事業の拡大のためには、保有台数の拡大が必要とのことであった。なお、組合員の約20%はジープニー等の輸送手段を自ら所有しているとのことであった。加えて、農産物の加工事業（ポテトチップスやにんじんジュース等）を検討中であるとのことであった。

3) ブギアス農協では、組合員教育のための教育委員会が設置されており、5人の組合員がコミッションベースで活動している。同委員会は、新規組合員の勧誘活動も行っており、ポスターを活用した勧誘活動や加入希望者に対するバランガイホールでのセミナーの開催等を行っている。

4) ブギアス農協は、以前は4バランガイを事業区域としていたが、それが1999年に14バランガイ（ブギアス全町）に拡大したため、現在、新たに事業区域となったバランガイから新規組合員勧誘活動の依頼があり、それに積極的に対応することを計画中とのことであった。新たに組合員になるためには1,000ペソの出資金を支払う必要があり、入会后6ヶ月を経過しないと融資は受けられないとのことであった。

5) ブギアス農協では、3人の組合員からなる信用委員会を組織している。同委員会は、毎週1回、組合員からの融資申込みを審査し、その審査にパスしたもののみが融資を受けることができるようになっており、返済率は95%以上とのことであった。この融資には、生産ローン（融資総額の約60%を占める。）、教育ローン、施設整備ローン、緊急ローン等があり、財源は組合員の貯金、土地銀行からの転貸資金、ドール等民間企業からの寄付等である。

以上の状況とその地勢的状況からして、ブギアス農協は、地域共同体としての農協の活動を展開しうる可能性のもっとも高い農協であると考えられる。このため、今後、農産物の販

売事業を中核とし、信用事業、購買事業、加工事業の均衡の取れた発展を目標とした協力活動を行うことが考えられる。ちなみに、ブギアス農協は、農業資材の購買の分野でクラスターの指導農協となっている。

5-1-2 考えられる協力活動

現時点で考えられる協力活動を順不同に列挙すれば以下のとおりである。

- (1) 電話等通信機材の設置と組合員への貸し出し（ブギアス農協、タバアオクバ農協、ベンゲット農協支所）
- (2) 商店街でのにんじんジュース等販売施設の設置（ブギアス農協、ベンゲット農協）
- (3) 組織事業改善5ヵ年計画の策定と事業拡大・新規事業開発計画（F/S）の策定（3農協〔ベンゲット農協とブギアス農協は、クラスターの指導農協としての活動も含む〕）
- (4) 農協役職員、組合員リーダーによる主要消費地であるマニラの市場、スーパーマーケット、外食産業等の視察（3農協）
- (5) パイロット3農協の経験交流会の開催（3農協＋周辺農協）
- (6) 気象データの収集と組合員への提供（3農協）
- (7) 部会の組織化による主要野菜の作付・出荷期間の調整等（ブギアス農協）
- (8) ビデオ機材の導入による新規組合員加入促進（3農協）
- (9) CDAの指導のもとでの農協自身によるPCMワークショップの開催（3農協役職員対象、組合員対象）
- (10) 日本の優良農協（特に野菜の販売事業）・非優良農協とパイロット農協の財務諸表の比較検討（3農協）
- (11) マニラにおける販売戦略調査の実施（CUPの活用）（3農協共同）
- (12) ニュースレターの発行
 - 1) CDAプロジェクト事務所 → カウンターパート、アソシエート・カウンターパート
 - 2) 3農協 → 組合員
- (13) 集落（バランガイ）座談会の開催（3農協）
- (14) コンピュータの導入による組合員台帳の作成、経理事務の効率化
- (15) 病虫害防除検討システムの構築（プロジェクト事務所（派遣専門家）と日本の農林水産省試験研究機関（特に野菜）との間でネットワークを構築し、派遣専門家がデジカメで撮影した病虫害に関する画像を電子メールで送り、その病虫害の特定と防除方法を送り返してもらうというもの）

5-1-3 プロジェクト実施にあたって念頭におくべき重要課題

- (1) パイロット農協を含むフィリピンのほとんどの農協は、「資本不足→既存事業拡大・新規事業実施困難→組合員所得向上未達成→出資増強不可能→資本不足」という悪循環

に悩んでおり、これを断ち切るために既存事業拡大・新規事業実施のための機材を試験的に供与（供与先のCDAから農協へは貸与）することは必要なことである。しかしながら、機材の供与を行う前に、派遣専門家並びにカウンターパート指導のもと、パイロット農協自身にそれら事業の実施可能性について十分調査・検討・確認させ、もし失敗した場合は、農協自身が責任を取るとの考え持たせておくことが重要である。

- (2) ベンゲット農協関係者の話によれば、1970年代にベンゲット州の農協活動支援のために派遣された日本のNGO専門家が、フィリピン人の農民を差別し、日系人を優遇しようとしたため排斥運動が起きたとのことである。ことの真偽は定かではないが、派遣専門家はベンゲット州にそのような素地があることを十分認識し、誤解を生まないかたちで協力活動を行う必要がある。

5-2 経済事業（販売・流通、信用事業、購買などについて）

5-2-1 野菜の販売環境

量販店・小売店、市場などについては、休日などを活用して調査した。結果は以下のとおりである。

(1) 量販店・小売店など

1) マニラ

スーパーマーケット、スーパーマーケットの途中発展経過がみられず、専門小売店や消費者を対象とした市場とGMS・メガマートに両極分化し、消費者の購買行動も両極化していると考えられる。なお安全で高品質の生野菜の需要は旺盛と考えられる。

現在重さを量る一般的な計量器やバルク計量器を使用した量り売りが主力であるが、GMS・メガマートの大型量販店では、今後規格化により個数・本数売りが進むと考えられる。GMSの売り場では低温管理されているが、専門小売店や市場では冷蔵庫を備えているところはほとんどない。

2) バギオ

小売店頭での販売日数の目安は、バレイショ1カ月、タマネギ1週間、その他は2～3日で、残りは豚のえさなどへ回している。

(2) 外食

1) マニラ

宿泊したホテルは、野菜専用の保管冷蔵庫を使用している。品目ごとにプラスチック容器に分類し、3～6度設定で保管し、品質状況は良好である。

2) バギオ

宿泊したホテルは、野菜を中心に加工品と一緒に保管する冷蔵庫を使用している。マインナス9度設定のためしおれがめだった。

(3) 市場

1) 産地市場

ラ・トリニダード市場は集散機能をもつ産地市場であり、一方バギオ市場は小売りが主体となっている。昨年からは農業省が土・日を除く毎日朝15分間ラジオ(DZWT)で、バギオ、ラ・トリニダード両市場の品目・品種ごとに1・2等級の市況を放送しており、小規模農業者にとって唯一の情報源となっている。

2) 消費地市場

主要市場の配置は次ページのとおり。デビソリア市場をのぞき、大半が小売り中心の市場である。

デビソリア市場は、メトロマニラの各市場とミンドロ島やミンダナオ島などの地方の市場へ供給している卸売を専門とする市場である。ただし一部違法に道端などで小売りを行っている。野菜・果実の取引は、朝6時から午後7時ごろまでである。早朝5時に見学したが、肉類のみ営業中で、道路の両側沿いに遠隔地からの野菜輸送車(7~8トントラック)が、百台前後駐車中であった。

小売中心の市場のうちキンタ、パコ、ガダルペ、バクララン(これのみ違法)の市場は、ほとんどがデビソリア市場から現金で野菜を仕入れている。

ムツヤNBバシグ市場はデビソリア市場から50%、その他産地から50%、ネパQ市場はミンダナオ島から70%、その他産地から30%、バリントワク市場はデビソリア市場とその他産地からそれぞれ仕入れている模様である。

3) 一部業者が産地からマニラまで冷凍車を使用しており、マニラに短期間の保冷倉庫がある模様である。

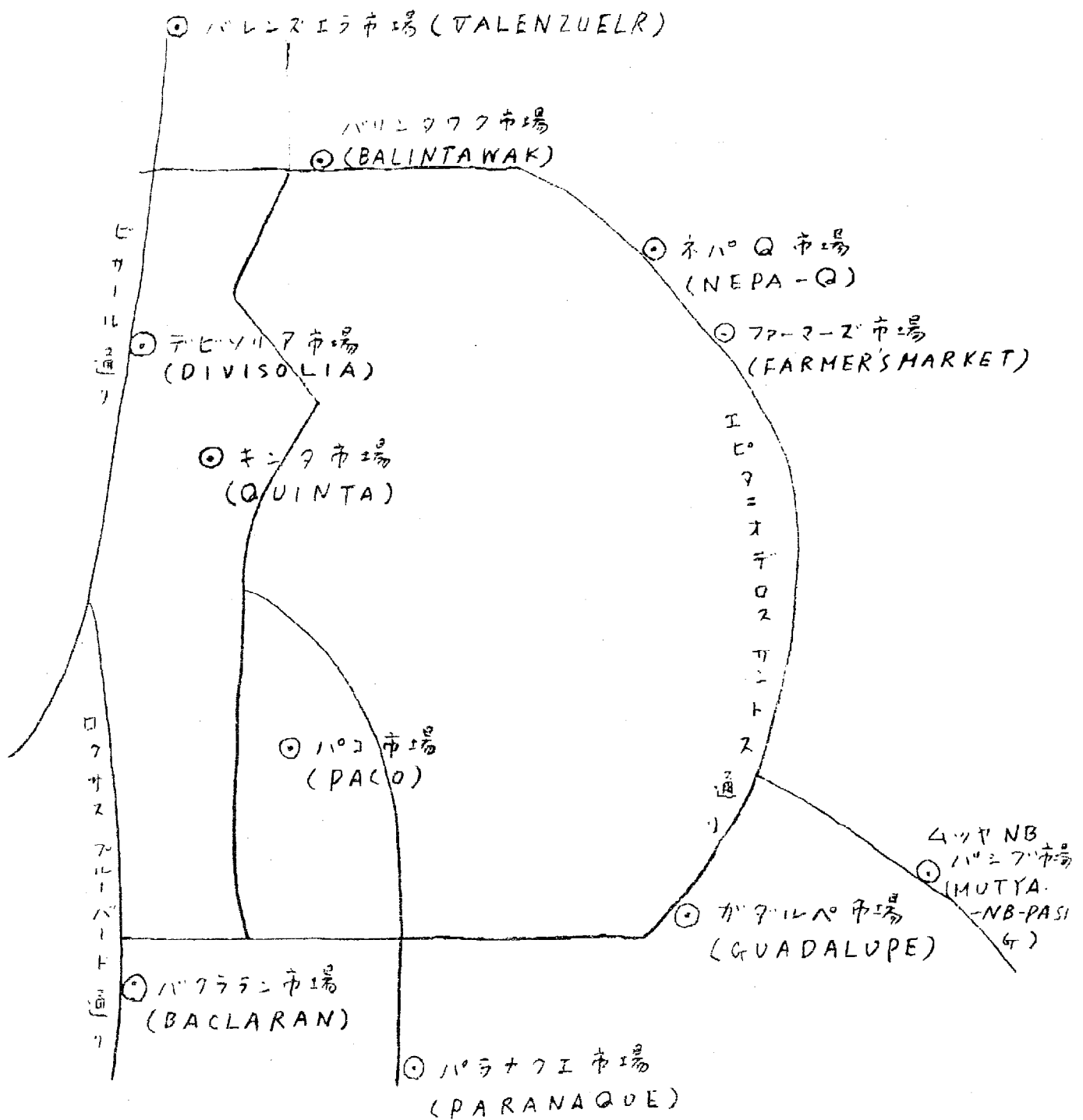
5-2-2 ベンゲット農協

(1) 販売事業

1986年にベンゲットアソシエーション(ベンゲット農協の前身)が設立された。ケソン市のバレンズエラ市場を国家食糧庁(NFA)が所有していたが、1987年にそれを協同組合などへ貸与した。ベンゲットアソシエーションは、販売組合員が小売商や消費者に生産物を売るための施設として、当初7つのブースを借り、その後、組合員の要望でさらに2つのブースを追加した。

1989年にベンゲット農協が設立され、その9つのブースが引き継がれた。販売組合員はトラック運賃、ブース賃借料、サービス料を農協へ支払っている。1999年に

× ト ロ マ = ラ 主 要 市 場



さらに1ブースを確保し10ブースとなった。

農協はラ・トリニダード市場のトレーディングポストを使って、組合員の野菜を集荷し、90%が委託販売、10%が前もって価格を決めて集荷・販売している。その一部をケソン市バレンズエラ市場の販売組合員へ販売し、農協所有のトラックで運搬して市場内の別棟で荷下ろして販売組合員の10ブースへ分荷している。

販売組合員はマニラの小売商や消費者へ販売している。販売組合員が販売する代金決済条件は原則として現金であるが、販売組合員のリスクで一部をクレジットで販売している。その他の販売については、農協がケソン市隣接の市の小売店や消費者に販売している。またケソン市のネパーQ市場へラ・トリニダード市場の価格を参考にして販売している。

農協は販売上のリスクとして、品質変動や価格変動、収穫後のロスなどを負担している。この問題を解決するためには、温度管理のできる倉庫や冷凍車によ「輸送など収穫以降の品質管理が必要となる。

スーパー、レストラン等からは、高品質野菜の要望が強いが現在では対応できていない。主な原因としては、

- ・マーケットまでの道路状況の悪さ
 - ・通信手段がないためスーパーのバイヤーとの需要の確認連絡や農家との連絡がとれず、計画的集荷と計画的供給ができない
 - ・生産者の野菜・品種の選定知識などの生産技術の低さ
 - ・鮮度保持や輸送のポストハーベスト技術の向上
- などが挙げられる。

(2) 購買事業

管内に3箇所のコンシューマーセンターを所有し、有機肥料（鶏糞）、無機肥料、農薬、種子などの生産資材と生活資材を供給している。

5—2—3 ブギアス農協

(1) 販売事業

野菜の販売に強い意欲を見せており、販売事業の再開に向けてユニオンサンフェルナンド多目的協同組合やタグデン多目的協同組合（ツバオ地区）と協同組合間で交渉をはじめている。

また組合が所有しているジプニーを農産物の輸送事業に活用するため、組合員が農産物を輸送する目的に貸与している。

ラ・トリニダードに農協のビルを所有しており、輸送機器や集出荷施設などの充実がみこまれば、販売や購買事業強化への契機となると考えられる。

(2) 購買事業

生産資材を本部店舗とボトオアン支店で取り扱っている。しかし、大きいディーラーは農協を取引先として相手にしてくれない状況である。

(3) 信用事業

農協内部の原資と土地銀行からの借入金（金利年14%）を組合員へ貸し出している（年18%）。普通貯金の金利は年3%、定期は年7%などである（土地銀行はそれぞれ2%、7%）。

5—2—4 タバアオクバ農協

(1) 販売事業

販売事業はしていない。農家からの聞き取りでは、ハヤトウリを週一回ラ・トリニダード市場のトレーダーが現金引換で農家の庭先へ集荷にくる。価格はトレーダー任せである。キュウリ・マメ類は、ある者がジブニーに乗ってバギオの市場へ出向き販売する。生産資材はバギオからの帰りに購入して帰るとのことである。

(2) 購買事業

農協の1階で、生産資材と生活資材を扱っている。肥料は量り売り（月3.5トンの取扱量）をしている。農業はかなり期限が過ぎているように見受けられた。

(3) 信用事業

農協の内部の原資を基礎として、組合員の果樹園経営、家の建築、教育、ジブニー購入などを融資の目的として、年利12%で組合員へ貸し出し、農協はサービス料として年利2.5%を徴収している。普通貯金の金利は年利5%、定期は7~8%などである。配当は農協の利益へ振り向けるとともに、個人の借入金額によって決められる。

農協以外のハイランドルーラルバンクでは貸出金利年利25%、普通貯金金利は年利5%などである。

5—2—5 経済事業の活性化に向けて

農協の経済事業の活性化に向けて主に次のことが考えられる。なお農協自らの投資に際しては、費用対効果の測定を十分に実施することが望まれる。

(1) 販売事業

1) 情報収集・伝達と営業活動

将来的には首都圏に駐在員を設置する方向で、当面首都圏の正確な流通・販売情報の収集を行い、販売活動に活用するとともに、定期的情報の発行やまた集落座談会などの場において組合員へ伝達し、共同販売の必要性・品質向上のあり方など知らしめていく必要がある。また組合員や作目部会員の首都圏における市場・量販店等の消費地研修を

計画・実施していくことが望まれる。

また建値市場であるデビソリア市場の卸売会社、産地からの仕入機能をもっている各市場や量販店および各種生協・外食産業などの新規取引先を開拓するための営業活動を進めることが望まれる。このため、将来の消費地・農協・組合員をつなぐ情報伝達のあり方を検討したうえで、当面必要な情報の範囲と伝達手段を確保することが望まれる。

2) 販売施設の設置など

首都圏における販売施設（販売店舗など）、鮮度保持・販売調整施設、販売先への配送センター・配送車の設置確保などの将来計画を検討・策定していくことが望まれる。

あわせてこれらの施設を活用した農協ブランドづくり、既存取引先との宣伝即売会の開催、各種イベントへの参加による即売会の実施、生協との共同購入、無店舗販売の検討等を進めていくことが望まれる。

3) 共同利用施設の設置など

計画集荷、計画出荷、高品質化などをめざすための集荷・予冷・調整出荷施設、産地における集配センター、集荷・輸送車の施設の設置確保などの将来計画を検討・策定していくことが望まれる。

4) 組合員の組織づくり

委託販売の組織づくりや作目部会による生産の統一化（作型・品種、施肥・防除）、調整の統一化（選別・規格、荷造り）、共同計算、価格安定のしくみなどを検討・実施していくことが望まれる。

5) 研修会など

生産技術の向上をめざし、組合員を対象とした優良産地、競合産地などの生産販売状況の視察研修の検討・実施が望まれる。

(2) 購買事業

組合員から積み上げた営農計画をもとに、指導購買と面積予約などを将来の購買事業の基本に据えて、次のことに取り組むことが望まれる。

- 1) 組合員の営農計画書の作成・整理をするしくみをつくり、事業へ活用する。
- 2) 試験研究機関の協力を得て、農協で栽培暦（施肥）、防除暦などを作成配布し、生産資材の標準施用を推進する。
- 3) 簡易な土壌診断機器を設置し、土壌診断の実施による指導購買を推進する。
- 4) 試験研究機関の協力を得て、病害発生予察情報による指導防除を推進する。
- 5) メーカーの協力を得て、種苗・肥料・農薬・施設資材などの実験展示圃を設置・検討する。
- 6) 購買店舗の増設および集落班長等の設置による予約取りまとめを推進する。

など

(3) その他

農協以外の中間業者が、生産者からの集荷確保対策として実施している各種対策を調査・分析し、生産者へ知らしめていくとともに、それらの中から共販拡大に必要な施策を抽出・導入（資金活用を含めて）することが望まれる。

5-3 営農指導／生活指導

5-3-1 営農指導事業について

(1) パイロット農協候補の営農指導事業の現状把握

営農指導員の設置は、現在3農協とも行われていない。平成11年4月の事前調査報告書では、ベンゲット農協において、Benguet State University (BSU) 卒の学生を営農技術員として雇用した旨報告されているが、雇用の事実はない旨確認した。

プロジェクトの開始に当たっては、農協の実態（作物の種類、地理的条件等）にあわせた営農指導員の設置が必要と思われる。例えば、ベンゲット農協はベンゲット州一円をエリアとしているため、相応の体制が必要ではないかと考えられる。

営農指導技術の修得のため、町の農業普及員が BSU での研修を受けているとの話があった。今後とも新技術の導入に当たっては同大学との連携の上、農協を対象とした研修についても検討していくことが必要である。

(2) 営農指導事業展開の可能性の確認とその方法の検討

各農協とも営農指導に対する必要性を十分認識している。特に市場対応として、供給量の調整、肥料・農薬の散布時期の徹底が必要である。当面は、作物ごとの暦づくりなどを通じて営農指導についての周知を図ることが必要である。また、新技術の導入についての意欲もあり、営農指導事業の展開に大きな期待を寄せている。

農産物価格の情報収集は、ベンゲット農協はラジオから（5:00、9:00、13:00、17:00 からそれぞれ1時間）、タバアオクバ及びブギアス農協は集荷業者から入手しているが、農協の市場機能の強化を図るため、営農指導活動及び販売活動との連携を取り、適時適切な情報収集の方法につき検討する必要がある。

(3) その他

ブギアス農協においては、11年10月頃から Leaf miner 呼ばれるハモグリバエと思われる小さな蠅が発生し、ジャガイモの小玉化の原因になっているとの話があった。

現在、BSU や民間会社（バイヤー、アルデイスなど）などで防除法につき研究中である。ジャガイモの販売価格も約10分の1になるため、同農協では大きな問題となっている。ジャガイモのほかハクサイ、レタス、セロリでも被害があるということであった。営農指導の専門家にも、防除技術の指導につき期待している旨の要望があった。

5-3-2 生活指導事業について

(1) パイロット農協候補の生活指導に類する事業の現状把握（事前調査の補足）

生活指導員の設置は、3農協とも現在ない。

プロジェクトの開始に当たっては、組合員の実態（食生活、生活環境等）にあわせた生活指導員の設置が必要となっている。例えば、食生活の維持向上のための献立づくりや女性部活動との連携による各種食材を利用したメニューづくりなど。

ベンゲット農協及びブギアス農協（カンヤオ祭り、ロカニン祭り）では組合員とのふれあいを深めるためのフェスティバルの開催を毎年行っている。農協の生活活動の実践あるいは紹介の機会としても活用が望まれる。

(2) パイロット農協候補の女性及び青年の農協事業参画の現状把握

各農協とも女性及び青年の農協事業参画が見られる。女性についても農協の主要ポストに就任しているほか、各農協の組合長も青年層の登用が見られる。

(3) その他

ラ・トリニダード町農業事務所からの聞き取りとして、子どもの栄養面について危機感を持っているとの意見があった。具体的には、いわゆるジャンク・フード（ファースト・フード）で食事をとっている子どもたちが増加しているとのこと。特に同地域は都市部を抱えており、他地域に比べて問題を抱えていると考えられる。栄養価及びバランスの取れた食生活の実践が図られるよう生活活動を通じた取り組みが必要である。

また、衛生面では、トイレにおける衛生面での改善が望まれる。これについては、PCMワークショップの中で具体的な議論はなかったものの、農協の生活活動として衛生面についての認識を高めるよう、取り組みが必要と考えられる。

5-3-3 その他の情報について

(1) ベンゲット農協購買店舗調査

購買店舗では、管内の住民に対し農協の説明会を毎月1回開催して農協加入の促進を行っている。

(2) スキ（Suki）制度について

3章の農協の現状でも述べたとおり、スキという仲買人に対する農家の依存関係が、今後の農協の営農指導活動及び販売活動に影響を与える可能性があると思われる。スキ制度は、仲買人が農家に対し、生産資材や消費財購入のための信用を供与し、農家の収穫物によって決済したり、先取り権を獲得する等のいろいろな方法が見られるとのことである。スキ制度

を通じて収穫・集荷及び肥料・農薬費用の支払いに当たり、農家と仲買人の連携が図られているものの、農家にとって有利（肥料・農薬を融通してもらえる）・不利（仲買人に買い叩かれる等の関係を断ち切れない）双方の影響があると考えられる。

（３）バギオ市内の各大学

- ・ St. Louis University
- ・ Benguet State University
- ・ University of Baguio
- ・ University of the Philippine, Baguio Branch
- ・ Eastern University

6. プロジェクト基本計画案

6-1 プロジェクトタイトル

フィリピン側との協議ならびに PCM ワークショップの結果を踏まえ、プロジェクトの内容に近いタイトルするために、これまでのタイトルである「農民所得向上・地域開発計画」(仮称)を変更し、「農協強化を通じた農民所得向上計画」(仮称)とした。

また、CDA との協議や PCM ワークショップを通じて、プロジェクトタイトルに対象地域を明記するかどうかの議論もなされた。ベンゲット州が本プロジェクトの対象地域ということで、ベンゲット州という地域名をタイトルに入れるかどうかにつき検討されたが、今後の普及展開を考えた場合、地域はベンゲット州だけに限定されないことから、ベンゲット州を明記することは不適当という意見が出された。またフィリピン全域の普及を強調するために、フィリピンという文字を入れてはどうかとの意見も出されたが、最終的には、全国、地域(Region)レベルでの取り組みは、本プロジェクトの範囲を超えること、また、ベンゲット地域が対象であることは明らかであることから、特に地域をタイトルに記述しないこととした。

6-2 フィリピン側プロジェクト関連機関

本プロジェクトに関連した機関は、以下の通り整理し、各役割を明確化した。

1) プロジェクト実施機関

プロジェクト実施機関は CDA で、プロジェクトの管理・運営、実施に関する責任を持つ。

2) 協力機関

プロジェクト協力機関は、州農業事務所との連携を中心とした州政府並びに町農業事務所との連携を中心としたラ・トリニダード、カパンガン、ブギアス 3 町政府とする。プロジェクトでは、CDA が所掌する営農指導分野において、農業技術面での支援を行う協力機関と緊密な連携をとり、プロジェクトの円滑な実施を促進することとする。

3) 関係機関

Benguet State University 等の国立大学、ベンゲット農業研修センター (Agricultural Training Institute-National Training Center in Benguet)、州立病院、NGOs 等が考えられており、これら機関が持つ有用なリソースをプロジェクト活動に活用するために、効果的に連携していくこととする。

4) パイロット候補農協

本調査中 CDA 本庁表敬時に、CDA 側から 3 つの農協以外にアトック町のトップダック農協をパイロット候補農協に加えて欲しい旨の要望が出された。この農協については、これまで調査も実施されていなかったため、今回の調査では 3 つの農協に集中したい旨説明を行い、フィリピン側に理解を求めた。CDA、ベンゲット州知事等のフィリピン側関係者から、本件に関する合意が得られたため、3 つの農協をパイロット候補として状況調査を実施した。本報告書の第 3 章および 5 章でも明記されているとおり、現在候補対象となっている農協は、以下の 3 つとなっている。

- a) ベンゲット農民多目的協同組合 (The Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative)
- b) バダアンブキアス開発多目的協同組合 (The Bad-ayan Buguias Development Multi-Purpose Cooperative)
- c) タバアオクバ多目的協同組合 (The Taba-ao-Cuba Multi-Purpose Cooperative)

6-3 プロジェクトサイト

プロジェクトサイトは、CDA-CEO の管轄区域におけるプロジェクトオフィス並びに 3 パイロット候補農協とする。今回の調査で、CDA-CEO 事務所のオフィススペースが手狭なことが確認されたため、プロジェクト用に別のオフィスを借り上げる予定である。プロジェクトオフィスにはプロジェクトマネージャー、CDA レギュラーカウンターパート、日本人専門家チームを配置することとし、プロジェクトオフィスは CDA-CEO の管轄とする。

6-4 対象者

CDA との協議並びに PCM ワークショップの結果から、プロジェクトの対象者は、3 パイロット候補農協の組合員とフィリピン側カウンターパートとした。しかしながら、プロジェクトの進捗状況によっては、プロジェクト後半には、パイロット農協で蓄積されたノウハウを周辺地域に普及展開していく可能性もあることから、パイロット農協以外の農協役職員及び組合員や、パイロット農協周辺の未加入農家等も本プロジェクト対象者となり得る可能性がある。

6-5 協力期間

協力期間は 5 年間とする。フィリピン側からは、プロジェクトの早期実施が望まれており、実施協議調査団は 5 月上旬または中旬に派遣されることが望ましい。R/D 締結後の諸手続（専門家要請書の取付け等）を考慮すれば、プロジェクト開始時期は早くても 2000 年の 7 月以降になると思われる。よって、今後順調に手続きが進めばプロジェクトの実施期間は、最も早い場合で 2000 年 7 月から 2005 年 6 月までの 5 年間となることが予想される。

6-6 上位目標及びプロジェクト目標

上位目標およびプロジェクト目標については、PCM ワークショップ及び CDA 関係者との協議を通じて設定された。まず、上位目標については、「ベンゲット州の活動的な農協の組合員の所得が向上する」が設定され、プロジェクト目標達成後、実際に次の段階の目標になってくるであろうと予想される、現実的なものとした。

またプロジェクト目標については、

- (1) パイロット農協組合員の所得向上
- (2) フィリピン側カウンターパートの効率と能力の向上

という2つが設定された。

プロジェクト目標が2つ設定された理由としては、上位目標を達成するために、まず第一に本プロジェクトパイロット農協での活動を通じて、農協育成強化にかかる有効な技術や外部リソースの効果的な活用法等の開発が重要であること。そして第二に、農協育成推進事業のノウハウを CDA 及び協力機関に蓄積し、他の周辺農協、また将来的にはベンゲット州一円、その他の地域へ展開・普及していく際に、活用することが重要であると確認されたためである。よって1) パイロット農協における農協育成強化事業の実証・展示と、2) 農協育成推進事業にかかる CDA 及び協力機関カウンターパートのキャパシティービルディングに関連した上記2つの目標を設定した。

6-7 プロジェクトの成果及び活動

成果は前節のプロジェクト目標(1)のパイロット農協強化に関連したものが2つ、目標(2)のカウンターパートのキャパシティービルディングに関連したものが1つとなった。プロジェクトの成果および活動については以下のとおりである。

成果1-1 パイロット農協事業の拡大

活動 1-1-1 新しいビジネスプランの準備

- a) 適切な情報の収集及び利用並びに事業プランの策定
- b) 企業家トレーニングの実施
- c) 経営能力にかかる適正なトレーニングの実施
- d) 組合員に対する継続的な協同組合教育の実施

1-1-2 マーケティングシステムの強化

- a) ファームガイダンスシステム (ACIMS) の確立
- b) マーケティングのノウハウをパイロット農協に備える
- c) 効率的な協力のための農業クラスター組合の強化

1-1-3 信用事業の強化

- a) 貯蓄運用及び資産形成の実施
- b) 信用事業管理トレーニングの実施
- c) 事業機会の創出
- d) 財務管理トレーニングの実施

1-1-4 食品加工業の開発

- a) 食品加工にかかる市場調査の実施
- b) 適性食品加工技術の移転
- c) 家内工業の確立

成果 1 - 2 農民生産物販売価格の利益率向上

活動 1-2-1 パイロット農協農家組合員の収入および利益調査

1-2-2 農協マーケットシェアの拡大

- a) パイロット農協組合員の新しい市場の創出
- b) パイロット農協組合員の生産コストの低減
- c) パイロット農協組合員への生産の増大と組合員への貸付の拡充
- d) パイロット農協内におけるマーケティング委員会の組織化
- e) マーケットリンケージの確立及び強化

1-2-3 生産管理

- a) ファームガイダンスシステム（ACIMS）の導入
- b) 作物部会の組織化
- c) 季節的過剰生産を最小化するための新事業機会の創出
- d) 季節による生産量の差を最小化するための簡易灌漑設備の導入
- e) ポストハーベスト処理の改善
- f) 生産物規格化手法の確立
- g) 土壌分析及び改善に係る技術の導入

1-2-4 農業生産物のマーケットへの適時出荷

- a) パイロット農協と組合員間の協力強化
- b) 輸送及び情報伝達施設の効率的利用及び管理

成果 2 フィリピン側カウンターパートに対する訓練プログラム

活動 2-1 フィリピン側カウンターパートが十分な能力を習得する

- a) 人事評価法を含むプロジェクトのモニタリング・評価手法の確立
- b) 研修ニーズ分析の実施
- c) 研修用教材の開発および既存教材の利用
- d) 通常研修及び OJT の実施

本調査では PDM および暫定実施計画 (Tentative Schedule of Implementation: TSI) 案を作成後、CDA 側とそれらの中身を十分に協議し、文言の整理等をしていく時間が十分に確保できなかった。このため、成果と活動の内容については、実施協議調査団派遣時に十分な時間をとって、フィリピン側と日本側で十分な協議を行い、今回の PDM と暫定実施計画案に沿って、更に詳細に中身を整理していく必要があると思われる。

6－8 暫定実施計画 (TSI)

暫定実施計画案は、別添 1 ミニッツの ANNEX X を参照のこと。暫定実施計画については、本調査では詳細について確認されていないため、今後実施が予定されている実施協議調査時に、詳細活動項目とその実施時期を整理していく必要がある。

7. プロジェクト協力計画案

7-1 専門家派遣計画

長期専門家の派遣分野については、1) チーフアドバイザー、2) 業務調整員、3) 農協組織経営、4) 経済事業、5) 営農指導／生活指導の5分野となる予定である。CDA側からは、営農指導および生活指導をそれぞれ別の専門家で対応する形の要望が出されていたが、専門家の投入量等を考慮して、営農指導と生活指導を兼任する形で対応することとした。

7-2 研修計画

本プロジェクトは、現地のリソースを有効に活用しながら、高価な機材等の投入を避けつつ、現地状況に適した農協強化手法を開発し、農民の所得向上を図っていかうとする、いわゆるソフト型の案件である。よって、フィリピン側プロジェクト実施者のキャパシティービルディングが非常に重要となっており、カウンターパートの研修は、本プロジェクトの鍵になると考えられる。

日本への研修員受入については、プロジェクト開始後、現地の状況を確認しながら、必要な研修分野・内容を確認していくことになる。ただし、本プロジェクトの場合、研修対象となるカウンターパートがレギュラー及びアソシエイトカウンターパートを予定しており、研修対象の人員が多くなることから、研修については、日本での研修のみならず、フィリピン国内研修や、第三国研修等も含めて考えていく必要がある。

7-3 資機材供与計画

供与資機材については、プロジェクトオフィス用の機材と事業実施用（パイロット農協貸与用）のものに分けられる。

プロジェクトオフィス用の機材については、まず活動用車両が必要になると考えられる。2つのパイロット候補農協（タバアオクバ、ブギアス）は、プロジェクトオフィスからかなり離れたところに位置し、そこまでの道路の状況も雨期には劣悪になると予想されることから、車両は4輪駆動のものが望ましい。また、カウンターパート研修や農協組合員に対するセミナー、他農協との交流活動等が頻繁に実施されると予想されることから、20人乗り程度の小型バスがあれば、有効に活用できると思われる。また研修活動用として、持ち運び可能なビデオ付テレビ、ビデオカメラ、デジタルカメラ、プロジェクター、スクリーン、マイク付スピーカー等が必要になると予想される。加えて広報活動や研修用教材の作成等で、ドローソフト等がインストールされたコンピュータとカラー印刷機が必要になると考えられる。また、事務用機材としてコンピュータ数台ならびに各種コンピュータソフト、プリンター、停電用バックアップ装置、FAX機、コピー機等が必要である。

事業用機材は、現地の状況を十分に把握し、またパイロット農協側とも十分に協議した上

で、機材の中身を選定していくことが重要である。パイロット農協で蓄積されたノウハウを他の農協にも普及展開していく事を考えると、供与する機材は、現在の農協の経営、財務状況や業務執行体制に見合った適正な機材を選定していくことが重要である。また機材は、パイロット農協に直接供与せず、CDA に供与したものを、CDA がパイロット農協に貸与するという方向で検討されている（詳細については8章第5節の供与機材の管理体制を参照のこと）。プロジェクト開始時（1年目）に必要な機材については、気象データ収集のための簡易機材（雨量計、温度計等）、通信機器（無線機、携帯電話等）等が予想されている。

8. フィリピン側プロジェクト実施体制

8-1 プロジェクト管理体制

プロジェクトサイトが CDA 本庁から離れたベンゲット州であることから、プロジェクトが円滑に実施されるためには、その管理運営ならびに活動実施の責任者であるプロジェクトマネージャーが現地に常駐するということが必要であった。このため、本調査団は現地にプロジェクトマネージャーを置くという方針でフィリピン側との協議を行い、その結果、ジェネラルカウンターパートである CDA 本庁組織開発部協同組合プロジェクト開発支援課のマリエッタ・ホセ女史がプロジェクトマネージャーがプロジェクトオフィスに配置されることとなった。その他、プロジェクトの管理運営体制に関する各責任者の職位と業務内容については、以下の通りである。

- (1) プロジェクトヘッド (CDA 長官)： プロジェクトの管理・実施に係る全指揮を負う。
- (2) プロジェクトダイレクター (CDA 専務理事)： プロジェクトの管理・実施に係る全責任を負う。
- (3) プロジェクト副ダイレクター (CDA 組織開発局長)： プロジェクトダイレクターを補佐し、プロジェクトの管理・実施に係る責任を負う。
- (4) アシスタントプロジェクトダイレクター (CDA-CEO 地域事務所長)： プロジェクト副ダイレクターを補佐する。
- (5) プロジェクトマネージャー (ジェネラルカウンターパート)： プロジェクト活動運営及び実施に係る責任を負う。
- (6) チーフアドバイザーはプロジェクトの運営について必要な提言と助言を行う。

また、プロジェクトのオフィスについては、CDA-CEO オフィスが手狭なこともあり、本プロジェクトを実施するにあたり、CEO とは別にプロジェクト専用オフィスを借り上げる予定となっている。本調査が実施された時点では、借上げオフィス候補はいくつかあり、そのうち 4 物件について借上げ価格並びにオフィス面積を調査し、うち 2 件については実際に訪問して状況を確認した。訪問した 2 件のうち、ラ・トリニダード町内に位置する、以前土地銀行がオフィスとして使用していた物件が、価格および広さの面でプロジェクトオフィスとしては適当であることが確認され、調査団より CDA に対し同オフィスの確保を依頼した。CDA はプロジェクト開始までに同オフィスが確保できるよう、ラ・トリニダード町長の協力を得て、借上げ手続を行っていく予定となっている。

8-2 プロジェクト関連機関との組織連携

実施機関である CDA は、その所掌する営農指導等の分野において、農業技術面での支援を行う連携機関等の関連機関と緊密な連携をとり、プロジェクトを実施していくことが重要

となっている。

関連機関については、第 6 章で述べたとおり、協力機関と関係機関に分けて整理した。協力機関は、農業事務所との関わりを中心とした緊密な協力関係が必要となる、ベンゲット州政府およびラ・トリニダード、カパンガン、ブギアス 3 町政府とし、州並びに各町政府の機関である各農業事務所から、アソシエートカウンパートとして農業技術者を配置してもらうよう、州知事、各町長からの回答を取り付けた。

関係機関については、Benguet State University 等の国立大学、ベンゲット農業研修センター、州立病院、NGOs 等が考えられており、プロジェクト活動の円滑かつ効率的な実施のために、効果的に連携していくことが重要となっている。協力体制図は次ページ参照のこと。

8-3 カウンターパート配置計画

本プロジェクトのカウンターパートについては、レギュラーとアソシエートの 2 種類のカウンターパートに分けて、配置を計画している。

まず、レギュラーカウンターパートについては、CDA からフルタイムベースで各専門家の分野別に最低 2 人の配置が計画されており(営農・生活指導については 4 人の予定)、原則として 2 人のうち 1 人は CDA-CEO から、もう 1 人は CAR 地域内の各 CDA 州事務所から配属される予定になっている(営農・生活指導については 1 人が CDA-CEO から、他の 3 人が州事務所からの予定)。これはパイロット農協で実証されたノウハウを、他の地域に普及していく際のことを考慮してのことで、普及、展開が円滑に行われるよう、CDA の CEO ならびに各州事務所の人材育成を同時並行的に実施していく予定である。レギュラーカウンターパートの役職、学歴等については、別添 1 ミニッツ中の ANNEX VII を参照のこと。

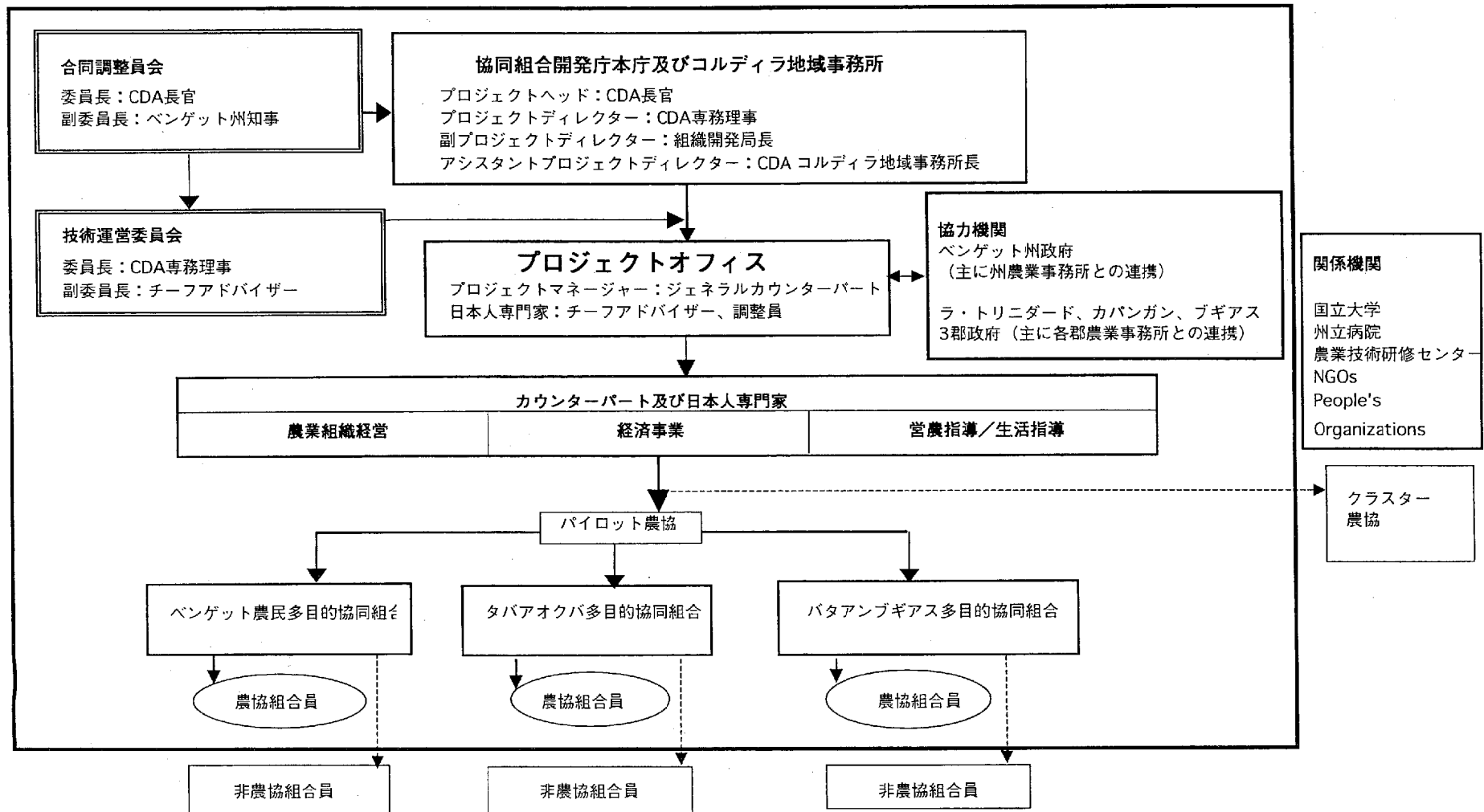
また州農業事務所および町農業事務所の農業普及員、ならびにパイロット農協の役職員等をアソシエートカウンターパートとして位置付け、レギュラーカウンターパートと連携を密にとりながら本プロジェクト活動を実施していく予定となっている。またレギュラーカウンターパート同様、アソシエートカウンターパートにも積極的に訓練、研修等の技術移転を実施していく予定である。

8-4 プロジェクト予算措置

プロジェクト実施にかかる予算については、本プロジェクトの R/D 締結後に所要経費を 2000 年度補正予算として要求する予定となっている。

本プロジェクト活動にかかる人件費、出張旅費などの諸経費については、CDA からのレギュラーカウンターパートのものは CDA 自身が、アソシエートカウンターパートについては、その所属先が確保するということで、協力機関との調整が図られている。

プロジェクト組織図



8-5 供与機材の管理体制

まず、供与機材の内容については、CDA のプロジェクト事務所用のものと、パイロット農協用の機材に分けることが出来るが、後者については直接各パイロット農協に供与するという形を避け、CDA に供与したものを CDA がパイロット農協に貸与するという方法で対応予定である。現在、貸借契約書のひな形を CDA 側が作成しており（別添2 参照）、機材貸出し時にはこのような形式の契約書を締結し、持続性の観点から、パイロット農協に機材の更新費を確保させるとともに、メンテナンスについても責任を持たせるよう対応する予定である。

次に、供与機材の調達法については、本邦購送する場合、フィリピン国陸揚げ時に多額の税金が課せられることとなるが、その税については、実施機関である CDA に支払の義務が生じることになる。しかしながら現在のところ、本関税に対応するための予算は、国家予算の中で費目自体はあるものの、実質的に予算がついていない状況となっており、関税支払義務が生じた場合、CDA 自身が何らかの方策を講じて、その予算を捻出しなければならない状況となっている。また本邦購送した場合、マニラからプロジェクトサイトであるベンゲット州までの陸送代の負担も必要となる。CDA の予算は、これらに対応できるだけの十分なものとは言えず、このような状況を鑑みれば、供与機材はできる限りプロジェクトサイト近辺での現地調達の方向で検討されるべきであると考えられる。

9. プロジェクト運営体制

9-1 合同調整委員会

プロジェクトの技術協力を効率的かつ成功裡に実施するために、次に掲げる機能及び構成による合同調整委員会を設置する。合同調整委員会は少なくとも年1回及び必要が生じたときに開催するものとする。

9-1-1 機能

- (1) プロジェクト活動に関する政策的方向付け及び助言を与える
- (2) 円滑で効果的なプロジェクト実施のために、フィリピン側関係機関内との調整を行う
- (3) プロジェクトの年次計画及び予算の承認及び見直しを行う
- (4) 上記年次計画の達成及び技術協力活動全体の進捗状況に関する検討を行う
- (5) その他、プロジェクトの実施上生ずる、またはプロジェクトに関連する、主要課題について検討及び意見交換を行い、必要であればそれに対する措置をとる

9-1-2 構成

- (1) 委員長：CDA 長官
- (2) 副委員長；ベンゲット州知事
- (3) 委員；
 - 1) フィリピン側
 - a) CDA 専務理事
 - b) CDA 組織開発部長
 - c) 国家経済開発庁（NEDA）農業室長
 - d) NEDA 計画・モニタリング室長
 - e) 関係3町長（ラ・トリニダード、カパンガン、ブギアス）
 - f) フィリピン協同組合中央会会長
 - g) CDA ジェネラルカウンターパート
 - h) 必要な場合、他機関のプロジェクト関係者
 - 2) 日本側
 - a) チーフアドバイザー
 - b) 業務調整員
 - c) JICA フィリピン事務所長
 - d) 必要な場合、その他プロジェクトの関係者

3) オブザーバー

- a) 日本大使館関係者
- b) 委員長に招待された者

9-1-3 事務局

事務局は CDA 組織開発部の協同組合調査情報研修課ならびに協同組合プロジェクト開発支援課により設置される。

9-2 技術運営委員会

プロジェクトの技術協力を効率的かつ成功裡に実施するために、次に掲げる機能及び構成による技術運営委員会を設置する。技術運営委員会は少なくとも年2回及び必要が生じたときに開催するものとする。

9-2-1 機能

- (1) プロジェクトの年間活動計画を、Record of Discussions (R/D)中の暫定実施計画に沿って策定する
- (2) プロジェクト活動予算の配分見積もりを行う
- (3) プロジェクトの達成及び進捗を評価するとともに、プロジェクトの全体活動を再検討する
- (4) その他、プロジェクトの実施上生ずる、またはプロジェクトに関連する、主要課題について検討及び意見交換を行い、必要であればそれに対する措置をとる

9-2-2 構成

- (1) 議長：CDA 専務理事
- (2) 副議長；チーフアドバイザー
- (3) 委員；
 - 1) フィリピン側
 - a) CDA 組織開発部長
 - b) CDA 本庁プロジェクト開発支援課長
 - c) CDA-CEO 事務所長
 - d) ジェネラルカウンターパート
 - e) CDA-CEO カウンターパート
 - f) アソシエイトカウンターパート代表者
 - (州農業事務所より1人、各パイロット農協より1人)

2) 日本側

- a) 業務調整員
- b) 長期専門家
- c) JICA フィリピン事務所の代表者
- d) 必要な場合、その他プロジェクト関係者

9-2-3 事務局

事務局は CDA 組織開発部の協同組合調査情報研修課ならびに協同組合プロジェクト開発支援課により設置される。

10. プロジェクトデザインマトリックス案

プロジェクトデザインマトリックス（PDM）案は、3日間のPCMワークショップとCDA関係者ならびに調査団員の協議を通じて作成された。作成された PDM 案は次ページを参照のこと。

本 PDM 案については、作成後 CDA 側と協議する時間が 1 日しかなかったため、TSI 案とともに詳細部分については、CDA 側と十分な時間をかけて協議できていない。このことは、第 4 章の PCM ワークショップの「実施過程に関する特記事項」でも書かれてあるとおり、調査日程上の制約のため、十分に協議の時間が確保できなかったため、今後 PCM ワークショップを実施する調査団を派遣する場合には、ワークショップ後十分に協議の時間を確保できるよう調査日程を組むことが重要である。実施協議調査団派遣時に、本調査で作成された PDM 及び TSI 案に基づき、更にその詳細部分について検討する必要があると思われる。

また PDM 中の、投入部分については、PCM ワークショップにおける参加者からの提案をもとに CDA 関係者及び調査団員によって整理されたものであるが、更に詳細に投入機材等の選定を行っていく必要がある。

Tentative Project Design Matrix (PDM)

Target Group : Members of 3 pilot cooperatives and the Phil. counterpart personnel
Target Area: Province of Benguet, Philippines

Project Title: Improvement of Farmers' Income through the Strengthening of Agricultural Cooperatives

Project implementers: JICA, CDA, pilot cooperatives, LGUs
Duration: 5 years

ANNEX XI

Pilot cooperatives: Coops at Bad-ayan, La Trinidad and Kanangan, Benguet

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
OVERALL GOAL Higher income for members of active agricultural coops in Benguet	Improved social indicators	Relevant social indicators	Unknown
PROJECT PURPOSE 1 Higher income for the members of 3 pilot coops 2 Improvement of efficiency and capability of the Phil. counterpart personnel	1 X% increase in income of the members 2-1 # of the efficient and capable Phil. counterpart personnel 2-2 Operational structure established	Baseline and periodic survey on income Evaluation of the Phil. counterpart personnel undertaken by JICA experts Organizational and functional chart	Acceptance of other cooperatives
OUTPUTS 1-1 Expansion of existing coop services and creation of new businesses 1-2 More profitable selling prices of farm products of the farmer members of 3 pilot cooperatives 2 Training programs for the Phil. counterpart personnel	1-1-1 # of profitable new businesses established 1-1-2 X% increase in volume of existing businesses 1-1-3 # of new membership 1-2-1 X% increase in profit on farm products 2-1 # of training modules developed 2-2 # of qualified trainers	Financial report Financial report Financial report Baseline and periodic survey on profit Modules Evaluation of the Phil. counterpart personnel by JICA Experts	Trained personnel will stay with the implementing organizations
ACTIVITIES 1-1-1 Preparation of a new business plan a) To acquire and use appropriate information and make a business plan b) To conduct entrepreneurship training c) To conduct appropriate training on managerial capabilities d) To conduct continuous cooperative education to members 1-1-2 Establishment of strong marketing system a) To establish farm guidance system (ACIMS) b) To equip the pilot cooperatives with marketing know-how c) To strengthen cluster of agricultural cooperatives for efficient collaboration 1-1-3 Strengthening credit services of the pilot cooperatives a) To implement saving mobilization and capital build-up b) To conduct credit management training c) To create more business opportunities d) To conduct financial management training 1-1-4 Development project/business on food processing a) To conduct market research on processed products b) To transfer appropriate food processing technology c) To establish cottage industry 1-2-1 Survey on profit and income of the farmer-members of the pilot cooperatives (baseline and periodic) 1-2-2 Increase in market share of the pilot cooperatives a) To establish additional market outlets for the pilot cooperative members b) To lower the cost of production of the pilot cooperative members c) To extend production/provisional loans to the cooperative members d) To organize a marketing committee within the pilot cooperatives e) To establish and strengthen market linkage 1-2-3 Management of production a) To introduce farm guidance activities (ACIMS) b) To organize commodity groups c) To create new business opportunities for farmers to minimize seasonal overproduction d) To introduce simple irrigation equipment to minimize the seasonality of production e) To improve post harvest practices f) To establish production standardization scheme g) To introduce technology for analysis and improvement of soil 1-2-4 Timely delivery farm produce to market a) To strengthen collaboration among the pilot cooperative and their members b) To effectively use and manage transportation and communication facilities 2 Acquisition of capacity and capability of the Philippine counterpart personnel a) To establish monitoring and evaluation system for the project including personnel evaluation methods b) To conduct training needs analysis c) To tap and develop training materials d) To conduct formal and on-the-job training	CDA 1 CDA counterparts 2 Office space and furniture 3 Operating cost 4 Training funds 5 Custom duties and taxes 6 Freight-in expenses 7 Maintenance cost for machinery and equipment Pilot Cooperatives 1 Counterparts 2 Collection center 3 Land for post harvest facilities and laboratory 4 Training funds 5 Maintenance cost for machinery and equipment	INPUTS 1 JICA experts (long term and short term) 2 Counterpart training in Japan 3 Necessary machinery and equipment (List of suggested machinery and equipment) -Machinery for processing farm inputs and products -Post harvest facilities (ie., warehouse, storage) -Equipment and facilities for laboratory -Food processing facilities and equipment -Transportation and communication facilities -Materials and equipment for simple irrigation -Training equipment (ie., audio visual)	1 Favourable weather condition 2 Favourable economic condition 3 No outbreak of infestation 4 National & local political stability 5 No entry of strong competitors 6 No drastic change in implementor's policies PRECONDITIONS All preconditions are already met

1 1 . 留意事項

1 1 - 1 専門家の生活環境

本プロジェクトに派遣される長期専門家は、バギオ市内またはラ・トリニダード町内に居住することが予想されるが、どちらの地域でも物価は比較的安く、日用必需品、食料品等の入手は容易で、またそれらの種類も比較的豊富にある。またフィリピン料理、ファーストフード、中華料理、韓国料理といった、外食可能なレストランも数多くあり、食生活に不自由するようなことは無いと思われる。

住居については、本調査中に適当と思われる物件を何件か訪問し、状況を確認した。得られた情報からは、それほどたくさんの優良物件があるような感じは受けなかったが、訪問した物件は、専門家の住居としては適当なものであった。特にこだわらなければ、住居手当ての範囲内で、治安も良く、ある程度の物件は確保できると予想される。

気候については、居住地域が 1000 メートル以上の高地であるため、冷涼で過ごしやすいものとなっている。また、医療施設に関しては、現在日本の無償資金協力によりベンゲット州立病院（200 床）の建設が進んでおり、2000 年 5 月以降に利用可能になる予定となっている。

1 1 - 2 パイロット候補農協へのアクセスと現地での専門家の宿泊先

パイロット候補農協の 1 つである、ブギアス農協については、プロジェクトオフィスから車で約 5 時間弱のところに位置しており、ラ・トリニダードからの道路状況は、ほとんどが未舗装道路となっている。このため、雨期になると道路のぬかるみやがけ崩れなどで、通行が困難になることも予想される。よって、専門家およびカウンターパートの活動用車両としては、4 輪駆動車のものが必要になると思われる。

また、ブギアス農協は専門家の居住地域からかなり離れた所に位置するため、専門家が現場を訪れて活動を行う場合、現地での宿泊が必要になってくる可能性が高い。そこで本調査では、専門家の宿泊先になりうる施設を調査したが、農協から約 30 分のところに、政府観光局が経営するホテル（ベンゲット州の隣のマウンテン州シント地区にある Mt. Data Hotel）があり、専門家の宿泊には適した施設であることが確認された。また、ブギアス農協がある建物のすぐそばには、コンクリート造りの民間人の大きな家があり、家主からは、現在空き部屋もあることから、専門家の宿泊が可能との回答を得た。また専門家の宿泊の際には外部からの食事の手配も含め、全面的に協力してもらえる旨の意向を確認した。

1 1 - 3 UNDP プロジェクトとの関係

UNDP は「持続可能な協同組合発展のための効果的な地方統治と協力メカニズム」計画を、1998 年の 3 月から 2001 年の 6 月を目処に、執行機関を CDA、実施機関をフィリピン協同組

合センターとして、プロジェクト予算 80 万 US ドル（人件費：約 30 万ドル、下請契約費：約 26 万ドル、研修／ワークショップ開催費：約 18 万ドル）で実施している。5つの試験実施地域として、北部ルソンの1州及びイロイロ州、ビサヤの1州、ダバオ・デル・ノルテ州、ソクサルヘンの1州が設定されている。計画の目的は、貧困の緩和と持続可能な人間開発という大きなフレームワークに基づき、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。プロジェクトでは、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）、および地方開発を目指した協同組合と地方政府(LGU)の協力体制モデルを発展させ、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。また、これら 2 つのモジュールによって確立されたプロセス及びモデルは協同組合及び LGU が果たす政策提言の役割を強化する、モジュール III によって補完されることとなる。

プロジェクトの初年度報告書(1998 年 7 月から 1999 年 6 月まで)によると、北部ルソンのサイトはベンゲット州となり、同州で 1999 年の 8 月に州協同組合-LGU 共同サミットが行われた。その後、そのサミットで提出されたプロジェクトプロポーザルの法令化手続が行われているということである（法令化されたかどうかは未確認）。サミットで提出されたプロポーザル中、州及び町協同組合開発官の任命が計画されているが、同開発官の備上をしようとしているのはラトリニダード町だけで、その他はカパンガンとブギアス町がその意向を示しているに過ぎず、州及び各町での開発官の任命は厳しい状況となっている。

UNDP プロジェクトは、内容的にセミナーが中心で、主に行政管理者とコミュニティーリーダーのキャパシティービルディングに焦点を当てている。本 JICA プロジェクトとは、切り口が違うが、ベンゲット州を対象地域としており、また協同組合を通じての活動であるため、2 つのプロジェクトのデマーケーションを明確にするとともに、効果的な連携が可能かどうかを慎重に検討していく必要がある。そのためには、今後も引き続き、UNDP と情報交換していくことが重要と考えられる。

11-4 プロジェクトをとりまく政治的状況

プロジェクトの実施にあたり、日本側からの強い要望により州政府並びに町政府が深く関与することになったが、一方でこのことは、プロジェクト並びに派遣専門家が地方政治に深く関わらざるをえないことを意味する。2001 年の 5 月には州知事並びに市長選挙が行われるとのことであるが、派遣専門家の活動がその影響を受けないよう万全の措置を講ずる必要がある。

12. 提言

今般ミニッツの中では、調査団の提言として、

- (1) CDA によるプロジェクトオフィスの確保
- (2) CDA による日本人専門家の安全確保対策
- (3) 日本・フィリピン両サイドにおけるプロジェクトの早期実施に向けた可能な努力

についてとりまとめたところである。この結果及び今般の調査結果を踏まえた提言は次のとおりである。

- 1) フィリピン側の意向及び実施体制が確立していることを踏まえると、日本側においては、可能な限りプロジェクトの早期実施に向けた取り組みを推進する必要がある。
- 2) 現地のプロジェクト活動については、PDM に取りまとめられた事項を踏まえ、各パイロット農協における経営実態、組合員等のニーズ、農作物の生産・流通実態等に即した、適切な推進が図られるよう留意する必要がある。
- 3) 組合員は野菜等の価格水準が低いことについて特に問題意識をもっており、その結果 PCM ワークショップにより、所得向上が本プロジェクトにおける目標（プロジェクト目標、上位目標）として位置づけられたところである。この目標の達成度の把握のための所得水準や価格の評価に当たっては、気象や病害による単収変動や経済状況等が価格水準に及ぼす影響についても十分に検討する必要がある。また、価格の決定に影響力を持つ仲買人に農家が経済的に依存している実態も十分考慮する必要がある。
- 4) プロジェクト実施に当たっては、営農指導等の分野において技術面での支援を行う連携機関との密接な協力関係の確保が重要である。特に州・町当局については、2001 年の首長選挙後にも十分な協力体制を確保していけるよう十分留意する必要がある。
- 5) パイロット農協においては、機材の導入等による既存事業拡大・新規事業導入の期待が大きい傾向があるが、その際には農協において当該事業の実施可能性や機材導入の採算性を十分調査・確認の上実施がなされるよう特に留意する必要がある。
- 6) フィリピン側での予算措置については、R/D 締結後 2000 年度（2000.1.1～2000.12.31）補正予算での対応が速やかに行われるよう留意する必要がある。

13. 団長所感

本基礎調査においては、CDA 担当官、ベンゲット州知事はじめ州政府担当官、関係3町長（municipal mayor）はじめ自治体関係官、パイロット候補農協の組合長、参事等に面談、協議するとともに各種調査、PCM ワークショップを実施したが、これらを通じてフィリピン側の多大な協力を受け、プロジェクト実施に対する熱意の高さを感じた。特に昨年4月の事前調査から時間も経過していることもあり、早期実施に向けた取り組みへのフィリピン側の要望が高まっている。

今回は関係3農協の組合員農家の問題意識の把握から始まるPCMワークショップにより、現地のニーズに即したプロジェクトのフレームワークを形成することができたと考えている。具体的にはベンゲット州の農協組合員の所得向上を上位目標とするPDM案をとりまとめるに至った。

また、実施体制についても、CDA との協議により、CDA からプロジェクトサイトの責任者であるプロジェクトマネージャーとして適任者を、また日本人専門家のカウンターパートをフルタイムで確保することが確認された。また、本プロジェクトの実施に必要な農業技術面での協力等を行う州や町の農業事務所の職員、さらにパイロット農協の役職員をアソシエートカウンターパートとして明確に位置づけたが、これについても CDA はじめ知事、町長、農協組合長等関係機関・団体の協力を確認できたことによるものである。この結果、ミニッツには知事（サインの日には訪日中だったので代理として副知事が署名）が署名した。

本プロジェクトについては、上記フレームワークと実施体制に基づき、可能な限り早急に実施協議及び実施に向けた準備を進める必要があると考えている。

なお、UNDP のプロジェクトとの連携については、昨年の事前調査結果においてデマケが可能との趣旨の表現があったが、今般 UNDP における聞き取りにおいて、UNDP が検討しているパイロット農協のうちベンゲット農協については対象地域が共通していることが判明したことから、今後の情報交換によりデマケ及び可能な連携方策の有無を検討していく必要があると考える。

添 付 資 料

1. ミニッツ

2. Questionnaire

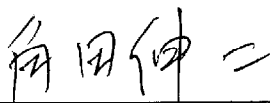
**MINUTES OF UNDERSTANDING
BETWEEN
THE JAPANESE SUPPLEMENTARY STUDY TEAM
AND
THE CONCERNED AUTHORITIES OF
THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT
FOR IMPROVEMENT OF FARMERS' INCOME
THROUGH THE STRENGTHENING OF AGRICULTURAL COOPERATIVES**

The Japanese Supplementary Study Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Shinji Tsunoda, visited the Republic of the Philippines from February 9 to February 23, 2000. The purpose of the Team is to confirm the basic framework and the preconditions indicated by the Preliminary Study Team concerning the Project for Improvement of Farmers' Income and Area Development in the Republic of the Philippines.

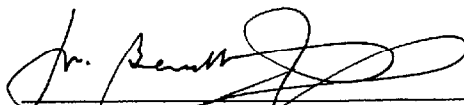
During its stay in the Republic of the Philippines, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Philippine authorities concerned with respect to various issues in order to share a common understanding of the Project. Through the discussions and the workshops using the Project Cycle Management method (hereinafter referred to as "the PCM method"), to reflect the actual project objectives, the project name has been modified to "The Project for Improvement of Farmers' Income through the Strengthening of Agricultural Cooperatives (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, the Team and the Philippine authorities concerned agreed to recommend to their respective governments the Tentative Framework of Technical Cooperation referred to in the document as attached hereto.

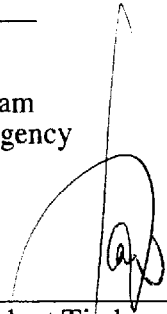
Manila, February 22, 2000



Mr. Shinji Tsunoda
Leader
Japanese Supplementary Study Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Rev. Fr. Benedicto Jayoma
Administrator and Chairperson
Oversight Committee on Agriculture
Cooperative Development Authority
Republic of the Philippines



Hon. Robert Tinda-an
Acting Governor
Vice Governor
Province of Benguet
Republic of the Philippines

ATTACHED DOCUMENT

1. INTRODUCTION

The agriculture, forestry and fisheries sector has played a crucial role in the Philippine economy. More than 40% of the total labor population is engaged in work related to this sector, which has provided a large number of job opportunities for rural people. Thus, agricultural and rural development is important in the country's effort to achieve balanced economic development. The sector, however, is able to generate only about 20% of the Gross Domestic Product. The income of those who are engaged in agriculture, forestry and fisheries, mainly living in rural areas, is still at a low level because of low productivity and cheap selling prices of agricultural produce of the farmers. Consequently, income disparity between urban and rural workers tends to widen.

To ameliorate the situation mentioned above, the Government of the Philippines planned the institutional reinforcement of cooperatives for the purpose of increasing farmers' income through cooperative activities. In 1988, the Government of the Philippines requested the Government of Japan to conduct a development survey for establishing a master plan for the institutional strengthening of agricultural cooperatives in the Philippines. In response to the request, "The Master Plan Study for Strengthening the Agricultural Cooperative System" was conducted from 1992 to 1993 by the Government of Japan through JICA. The results of the study clarified the importance of institutional reinforcement of agricultural cooperatives. Hence, the Government of the Philippines requested the Government of Japan to implement project-type technical cooperation for "Improvement of Farmers' Income, Alleviation of Rural Village Women's Social and Economic Position, and Regional Economic Development in Selected Depressed Areas through Agricultural Cooperative Promotion."

To collect detailed information on tentatively selected agricultural cooperatives in the Province of Benguet and to identify related issues, a socio-gender study was conducted by a JICA specialist from October to December in 1998. To survey and confirm the appropriateness and necessity of the Project, a Preliminary Study Team was dispatched in April 1999. From these studies, the appropriateness of the Project was identified, and a Supplementary Study Team was dispatched to establish and confirm the basic framework of the Project.

2. SUPPLEMENTARY STUDY TEAM

The main objectives of the Team were the following:

- 1) To conduct workshops by using the PCM method in order to clarify problems of the target groups of the Project;
- 2) To survey conditions of tentative pilot cooperatives in order to collect detailed information on issues they face;
- 3) To confirm consensus of the project concept through discussions with personnel from organizations concerned with the Project;
- 4) To formulate the tentative Project Design Matrix (hereinafter referred to as "the tentative PDM") and framework of the Project considering the results obtained from the discussions and the PCM workshops ;
- 5) To study the possibility of collaboration with other organizations concerned with the Project
- 6) To clarify the issues of implementation and administration of the Project.

3. PCM WORKSHOPS AT THE TENTATIVE PILOT COOPERATIVES OF THE PROJECT

3-1. Objectives

Workshops using the analytical steps of the PCM method were conducted during the Supplemental Study for the project. The workshops at the tentative pilot cooperatives of the Project aimed to execute Situation Analysis. Situation Analysis is to confirm the present situation of farmers in the study area. The result of this analysis was incorporated into the tentative PDM and Tentative Schedule of Implementation (hereinafter referred to as "TSI").

3-2. Methodology

Three workshops at the tentative pilot cooperatives of the Project were conducted using the local dialects (Ilocano and Kankana-ey) and English in the following steps:

1) Problem Analysis

Problem analysis is to visually organize "causes-and-effects" relationships of existing problems in the areas' agricultural sector. This analysis began with the selection of a "Core Problem" in response to the facilitator's question "what is the most critical problem of farmers



in the area pertaining to their agricultural activities?" After the selection of the core problem, participants identified "Direct Causes" of the core problem, followed by the development of a "Problem Tree" downwards and upwards.

2) Participation Analysis (Stakeholder Analysis)

Participation Analysis is to analyze individuals, groups and organizations which may be affected by or involved in the project. This analysis began with a listing of related individuals, groups, organizations and institutions connected with the problems identified during the Problem Analysis. Then participants analyzed the "Needs and Interests", "Strengths and Weaknesses", "Roles and Positions", and Prospects" of the individuals, groups, organizations and institutions in detail.

3-3. Participants

A total number of one hundred eighteen (118) participants attended the workshops as shown below.

1) The Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative - 26

Fourteen (6 male, 8 female) cooperative members and twelve (2 male, 10 female) non-members.

2) The Taba-ao-Cuba Multi-Purpose Cooperative - 27

Twenty (7 male, 13 female) cooperative members and seven (4 male, 3 female) non-members.

3) The Bad-ayan Buguias Development Multi-Purpose Cooperative - 65

Forty-three (14 male, 29 female) cooperative members and twenty-two (15 male, 7 female) non-members.

3-4. Results

1) Problem Analysis

Problem Trees from the three workshops are shown in ANNEX I.

2) Participation Analysis (Stakeholder Analysis)

The results of the Participation Analysis from the three workshops are shown in ANNEX II.



4. PCM WORKSHOP WITH PERSONNEL FROM ORGANIZATIONS INVOLVED IN THE PROJECT

4-1. Objectives

After the three workshops at the tentative pilot cooperatives, a three-day PCM workshop was conducted with the following objectives:

- 1) To confirm the three Problem Trees and Participation Analysis diagrams produced during the workshops at the tentative pilot cooperatives
- 2) To conduct Participation Analysis (Stakeholder Analysis)
- 3) To develop further and agree on a comprehensive Problem Tree
- 4) To develop an Objective Tree
- 5) To formulate the tentative PDM based on Alternatives Analysis (Project Selection)

4-2. Methodology

Using the principle of participatory method, this workshop was conducted in English according to the following steps

1) Problem Analysis

Before the workshop, the facilitator integrated the three problem trees and prepared a comprehensive problem tree. At the workshop, the comprehensive problem tree was shown to the participants, who then provided additional inputs. The tree was further developed with a question "What is the most critical problem that the pilot cooperatives are facing?"

2) Participation Analysis (Stakeholder Analysis)

This analysis began with a listing of related individuals, groups, organizations and institutions. Then the participants categorized them as "Beneficiaries," "Implementing Organizations," "Potential Opponents," "Support Groups," "Funding Agencies," and "Others (influential groups).

3) Objective Analysis

This exercise began by replacing cause-effect relationship on the Problem Tree with positive means-ends. The participants were requested to consider the feasibility of each objective card. During the process, some problems were discarded and some necessary "means" were added.

4) Alternatives Analysis (Project Selection)

During this activity, the participants identified the project components by selecting several



groups of activities in the Objective Tree. Participants were asked to choose project components that were feasible and realistic given the scope of the project.

5) Project Design Matrix formulation

PDM is a summary table of the project that incorporates key elements such as Narrative Summary (Overall Goal, Project Purpose, Outputs, and Activities), Inputs, Indicators, Means of Verification, Important Assumptions and Preconditions. The narrative summary was discussed by all the participants. Then JICA and Cooperative Development Authority (hereinafter referred to as "CDA") personnel finalized the narrative summary and finally the PDM.

4-3. Participants

A total number of forty-one (41) participants attended the workshop. It was composed of fourteen (14) CDA staff, twelve (12) cooperative members including the Chairman of the Provincial Cooperative Union of Benguet, five (5) staff from local government units, one (1) Agricultural Training Institute –National Training Center, Benguet staff, one (1) Associate Professor of Benguet State University, Coop Bank of Benguet Manager, one Japanese Expert, and six from the Team.

4-4. Results

1) Problem Analysis

The comprehensive Problem Tree agreed upon by the participants is shown in ANNEX III.

2) Participation Analysis (Stakeholder Analysis)

The diagram agreed upon is shown in ANNEX IV.

3) Objective Analysis

The Objective Tree is shown in ANNEX V.

4) Alternatives Analysis (Project Selection)

The result of Alternatives Analysis was incorporated into PDM.

5) Project Design Matrix formulation

Components with regards to the improvement of capacity and capability of the Philippine counterpart personnel (please refer to 8-1, 1 & 3), which had not been discussed during the analytical activities, were incorporated to the PDM.

5. TENTATIVE PROJECT FRAMEWORK

As result of the discussions and the PCM workshops conducted, the master plan agreed by the Preliminary Study Team and the concerned authorities of the Philippines was modified. The project framework as agreed by the Team and the concerned authorities of the Philippines follows.

5-1. Project Title

The Project for Improvement of Farmers' Income through the Strengthening of Agricultural Cooperatives

5-2. Philippine Organizations Involved in the Project

The following organizations will be involved in the Project:

1) Responsible and Implementing Agency

Cooperative Development Authority, Office of the President

2) Collaborating Organizations

- a) The Provincial Government of Benguet including the Office of the Provincial Agriculturist (OPAG)
- b) The Municipal Government of La Trinidad including the Municipal Agricultural Office
- c) The Municipal Government of Kapangan including the Municipal Agricultural Office
- d) The Municipal Government of Buguias including the Municipal Agricultural Office

3) Related Organizations

- a) Other government organizations including Benguet State University, other state universities, Agricultural Training Institute–National Training Center in Benguet, and government hospitals
- b) Non-governmental organizations and people's organizations

4) Pilot Cooperatives

The following three cooperatives in the Province of Benguet had been selected as the pilot cooperatives of the Project.

- a) The Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative
- b) The Taba-ao-Cuba Multi-Purpose Cooperative
- c) The Bad-ayan Buguias Development Multi-Purpose Cooperative



5-3. Administration and Coordination of the Project

CDA Central Office in Manila

5-4. Project Sites

The following will be selected as the project sites:

- 1) The Project Office within jurisdiction of CDA Cordillera Extension Office (CDA-CEO)
- 2) Pilot cooperatives in the Province of Benguet
 - a) The Benguet Farmers Multi-Purpose Cooperative
 - b) The Taba-ao-Cuba Multi-Purpose Cooperative
 - c) The Bad-ayan Buguias Development Multi-Purpose Cooperative

5-5. Target Groups

The target groups of the project will be the members of the three pilot cooperatives and the Philippine counterpart personnel.

5-6. Terms of Cooperation

The duration of technical cooperation for the Project under this document will be five (5) years.

5-7. Overall Goal

Higher income for members of active agricultural cooperatives in Benguet

5-8. Project Purposes

- 1) Higher income for the members of the three pilot cooperatives
- 2) Improvement of efficiency and capability of the Philippine counterpart personnel

5-9. Expected Output

- 1-1) Expansion of existing cooperative services and creation of new businesses
- 1-2) More profitable selling prices of farm products of the farmer members of the three (3) pilot cooperatives
- 2) Training programs for the Philippine counterpart personnel

5-10. Activities

- 1-1-1) Preparation of a new business plan



- a) To acquire and use appropriate information and to make a business plan
- b) To conduct entrepreneurship training
- c) To conduct appropriate training on managerial capabilities
- d) To conduct continuous cooperative education to members

1-1-2) Establishment of strong marketing system

- a) To establish farm guidance system (Agricultural Cooperative Integrated Management Systems: ACIMS)
- b) To equip the pilot cooperatives with marketing know-how
- c) To strengthen cluster of agricultural cooperatives for efficient collaboration

1-1-3) Strengthening of credit services of the pilot cooperatives

- a) To implement saving mobilization and capital build-up
- b) To conduct credit management training
- c) To create more business opportunities
- d) To conduct financial management training

1-1-4) Development of project/business on food processing

- a) To conduct market research on processed products
- b) To transfer appropriate food processing technology
- c) To establish cottage industry

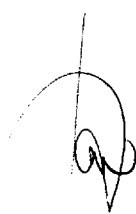
1-2-1) Survey on profit and income of the farmer –members of the pilot cooperatives (baseline and periodic)

1-2-2) Increase in market share of the pilot cooperatives

- a) To establish additional market outlets for the pilot cooperative members
- b) To lower the cost of production of the pilot cooperative members
- c) To extend production/providential loans to the pilot cooperative members
- d) To organize a marketing committee within the pilot cooperatives
- e) To establish and strengthen market linkage

1-2-3) Management of production

- a) To introduce farm guidance activities (ACIMS)
- b) To organize commodity groups
- c) To create new business opportunities for farmers to minimize seasonal overproduction
- d) To introduce simple irrigation equipment to minimize the seasonality of production
- e) To improve post harvest practices
- f) To establish production standardization scheme





g) To introduce technology for analysis and improvement of soil

1-2-4) Timely delivery of farm produces to market

a) To strengthen collaboration among the pilot cooperatives and their members

b) To efficiently use and manage transportation and communication facilities

2) Acquisition of capacity and capability of the Philippine counterpart personnel

a) To establish monitoring and evaluation system for the project including personnel evaluation methods

b) To conduct training needs analysis

c) To tap and develop training materials

d) To conduct formal and on-the-job trainings

6. COORDINATION WITH COLLABORATING ORGANIZATIONS

6-1. Collaborating Organizations and their Roles

1) The Provincial Government of Benguet

The Provincial Government will collaborate with CDA for the smooth implementation of the Project. Associate counterparts from OPAG will provide technical assistance for the implementation of the project activities in coordination with three Municipal Agricultural Offices.

2) The Municipal Government of La Trinidad, Kapangan, and Buguias

The concerned Municipal Government Units will support the smooth implementation of the Project. Associate counterparts from the three Municipal Agricultural Offices will provide technical assistance to the pilot cooperatives and support the implementation of project activities for their members.

6-2. Organizational Project Framework

The Organizational Project Framework is shown in ANNEX VI.



7. MEASURES TO BE TAKEN BY JAPANESE SIDE

7-1. Dispatch of Experts

Both long-term and short-term experts will be dispatched to provide technical assistance for Philippine counterpart personnel in the implementation of the Project as follows:

1) Long-term experts

Japanese side will dispatch long-term experts in the fields of a) Chief Adviser, b) Coordinator, c) Agricultural Cooperative Management, d) Marketing and Purchasing Businesses, and e) Farm Guidance and Better Living Activities.

2) Short-term experts

Japanese side will dispatch short-term experts, if necessary, for the smooth implementation of the Project.

7-2. Training of Philippine Counterpart Personnel in Japan

Japanese side will receive Philippine counterpart personnel concerned with the Project for technical training in Japan.

7-3. Provision of Equipment and Machinery

Japanese side will provide equipment and machinery necessary for technical cooperation.

8. MEASURES TO BE TAKEN BY PHILIPPINE SIDE

8-1. Assignment of Counterpart Personnel

- 1) Appropriate full-time regular counterpart personnel from CDA for each Japanese expert will be assigned to the Project Office. The regular counterpart personnel of the Project will implement the project activities with Japanese experts.
- 2) The necessary number of technical and administrative staff in the CDA Central Office and CDA-CEO will be assigned to support the activities of the Project when necessary.
- 3) Associate counterparts will be designated from OPAG, the three Municipal Agricultural Offices, and the three pilot cooperatives. In addition, associate counterparts will be designated from related organizations if necessary.
- 4) The list of regular counterpart personnel is shown in ANNEX VII.



8-2. Budget Allocation

Philippine side will allocate the following budget:

- 1) Salary and other incidental expenses of regular and associate counterparts including their official travel expenses will be shouldered by their respective mother organizations.
- 2) Operating and maintenance expenses necessary for the implementation of the Project including those for equipment and machinery provided by the Japanese side to be used in the Project Office will be shouldered by CDA.

8-3. Project Office and Facilities

Project office and facilities necessary for the implementation of the Project will be provided by CDA.

8-4. Customs Clearance

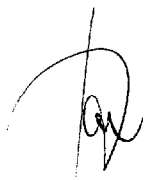
Philippine side will ensure the smooth passage through customs of the equipment and machinery provided by the Japanese side.

8-5. Management and Maintenance of the Equipment and Machinery for the Pilot Cooperatives

Proper management and maintenance including necessary expenses of the equipment and machinery provided by the Japanese side will be ensured by the Philippine side. The CDA in consultation with the pilot cooperatives will devise appropriate procedures and mechanisms that will ensure responsibility for the maintenance and accountability of the pilot cooperatives over the said equipment and machinery during the life of the Project.

9. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

- 1) The Chairperson of the CDA, as the Head of the Project, will provide overall direction for the administration and implementation of the Project.
- 2) The Executive Director of the CDA, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
- 3) The Director of the Institutional Development Department, as the Deputy Project Director,



will support the Project Director and bear responsibility for the administration and implementation of the Project.

- 4) The Director of the CDA-CEO, as the Assistant Project Director, will support the Deputy Project Director.
- 5) The General Counterpart, as the Project Manager, will be responsible for the management and implementation of the project activities.
- 6) The Japanese Chief Adviser will provide necessary recommendations and advice for the administration of the Project.

10. COMMITTEES

For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, the Joint Coordinating Committee and the Technical Steering Committee will be organized. The functions and compositions of the Joint Coordinating Committee are shown in ANNEX VIII and those of the Technical Steering Committee are shown in ANNEX IX.

11. JOINT EVALUATION

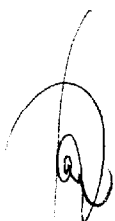
Mid-term and final evaluations of the Project will be conducted jointly by the two Governments through JICA and the Philippine authorities concerned to examine the level of achievement.

12. TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION

The draft of the Tentative Schedule of Implementation is shown in ANNEX X.

13. TENTATIVE PROJECT DESIGN MATRIX

The draft of the tentative Project Design Matrix is shown in ANNEX XI.

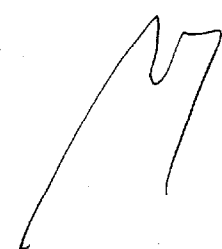
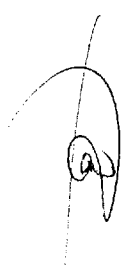


14. SUGGESTIONS AND COMMENTS MADE BY THE TEAM

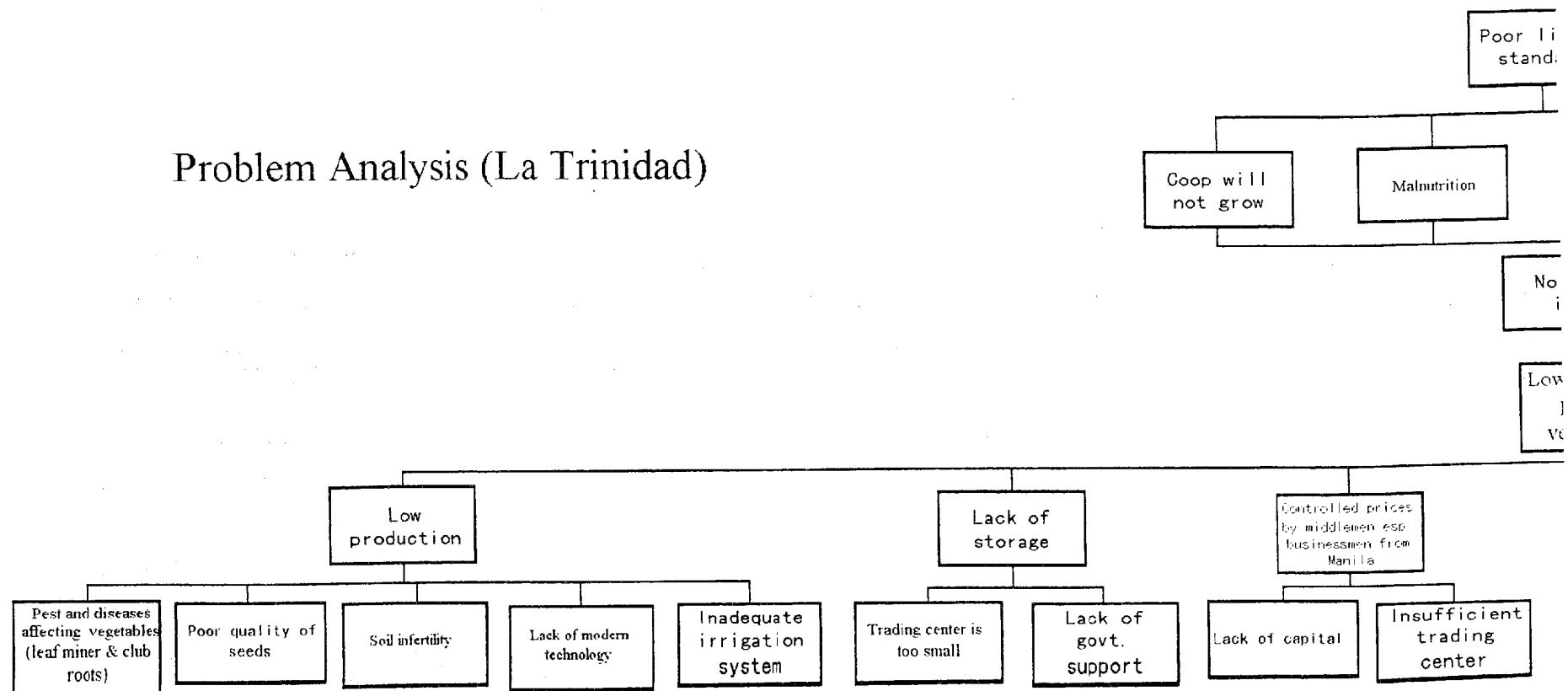
Both the Philippine and Japanese sides agreed to recommend the following for the smooth implementation of the Project.

- 1) The proper office facility for the Project will be provided by CDA before the Project starts.
 - 2) CDA will take measures to ensure the security of Japanese experts.
 - 3) Both the Philippine and Japanese sides will make all possible efforts for the immediate implementation of the Project.
- 

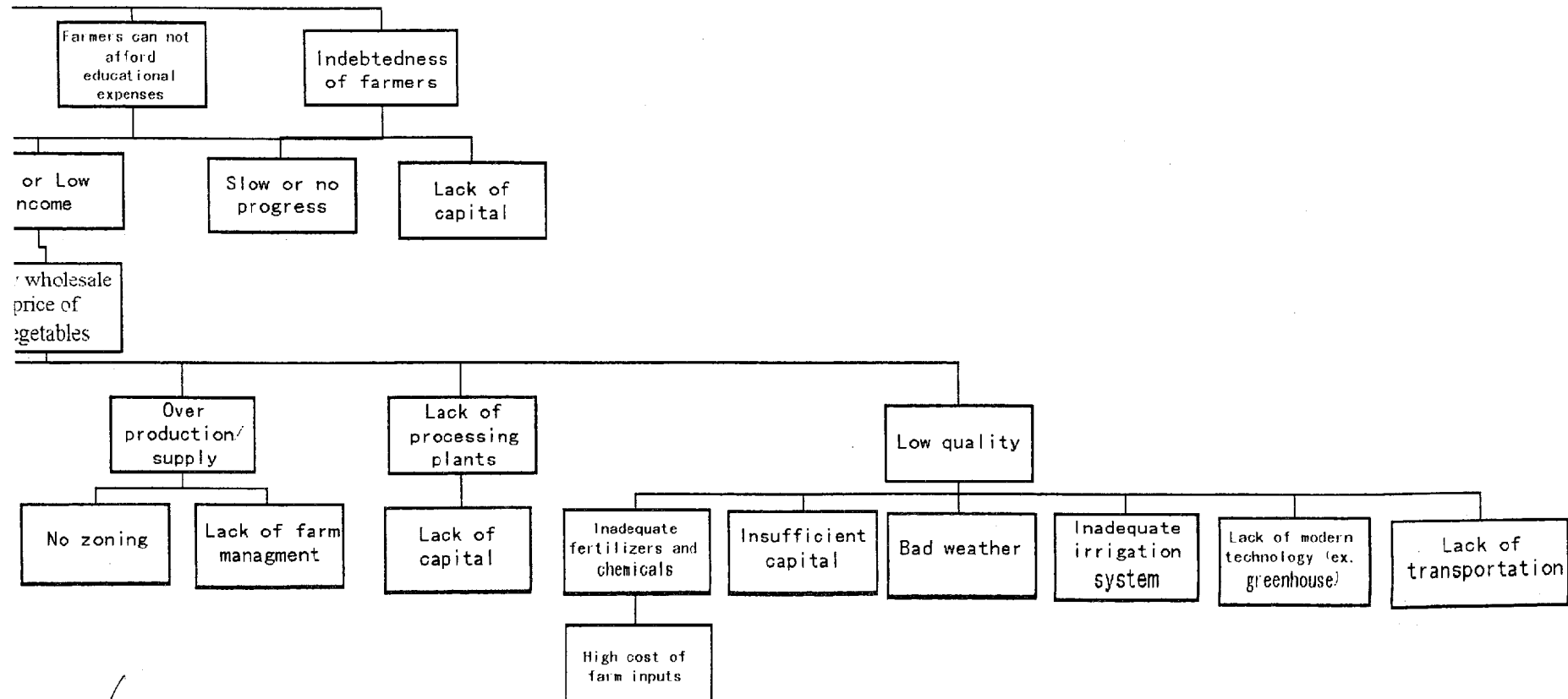
ANNEX I	Problem Trees from the three workshops at tentative pilot cooperatives
ANNEX II	Participation Analysis from the three workshops at tentative pilot cooperatives
ANNEX III	Problem Tree from the workshop with personnel from organization involved
ANNEX IV	Diagram of Participation Analysis from the workshop with personnel from organizations involved
ANNEX V	Objective Tree from the workshop with personnel from organizations involved
ANNEX VI	Organizational project framework
ANNEX VII	List of regular counterpart personnel
ANNEX VIII	Composition and Functions of Joint Coordinating Committee
ANNEX IX	Composition and Functions of Technical Steering Committee
ANNEX X	Draft of Tentative Schedule of Implementation
ANNEX XI	Draft of tentative Project Design Matrix



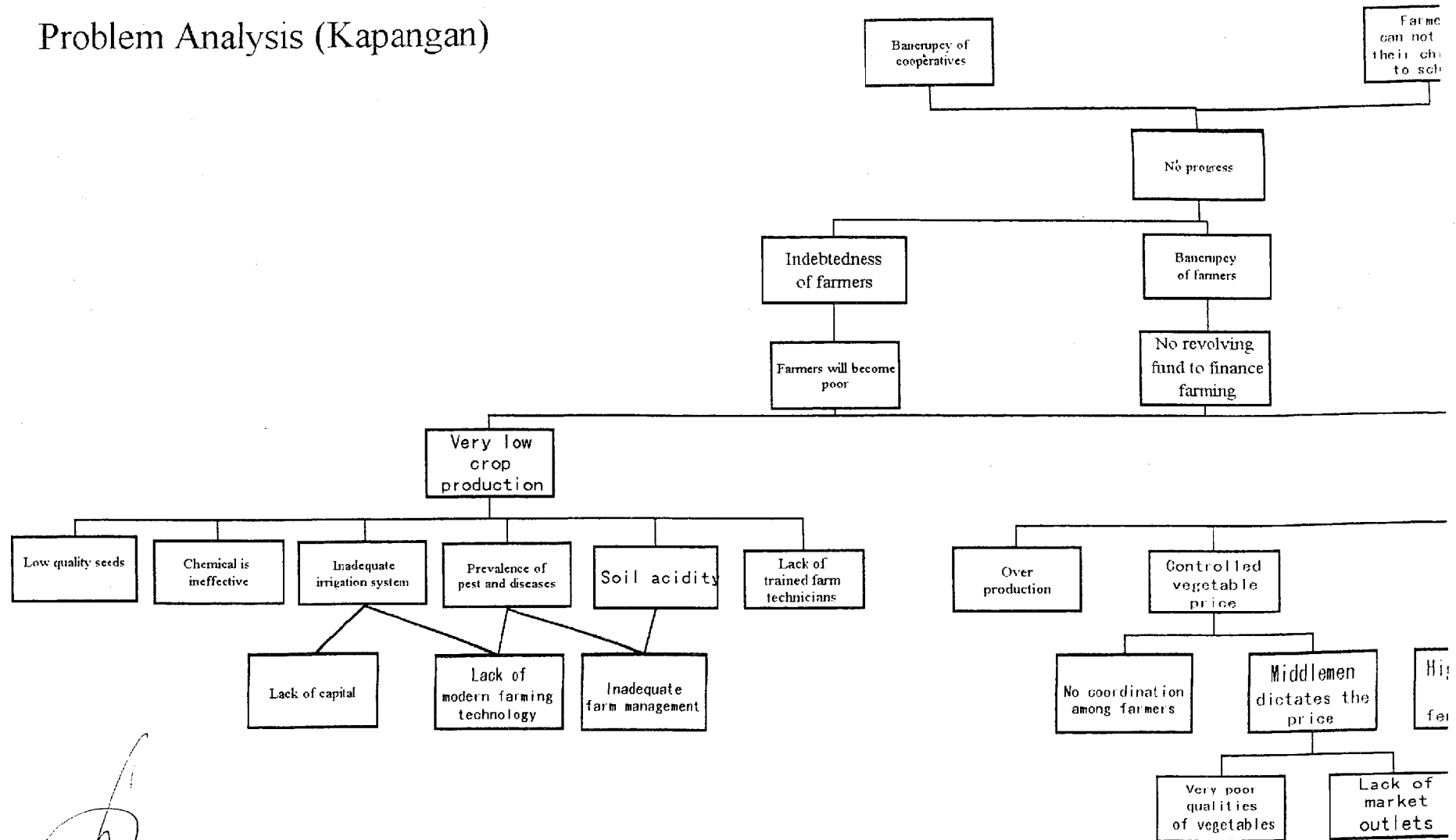
Problem Analysis (La Trinidad)



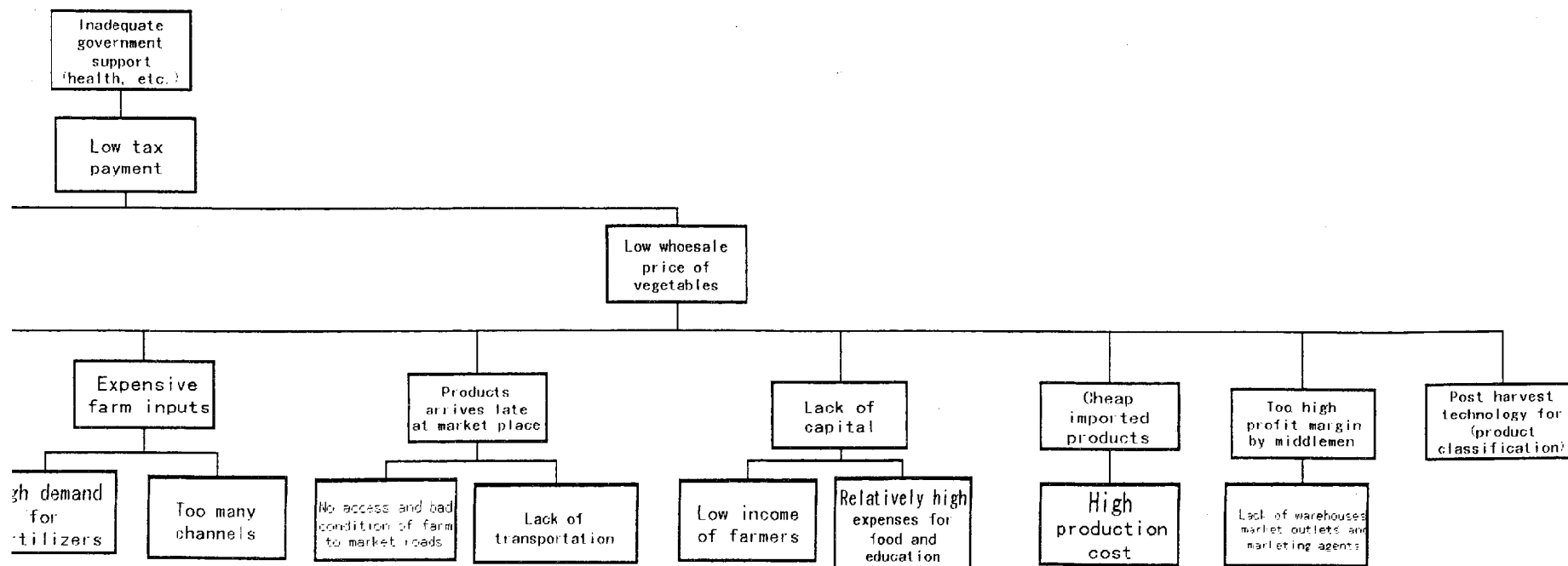
ving
ard



Problem Analysis (Kapangan)



is
send
children
ool



]

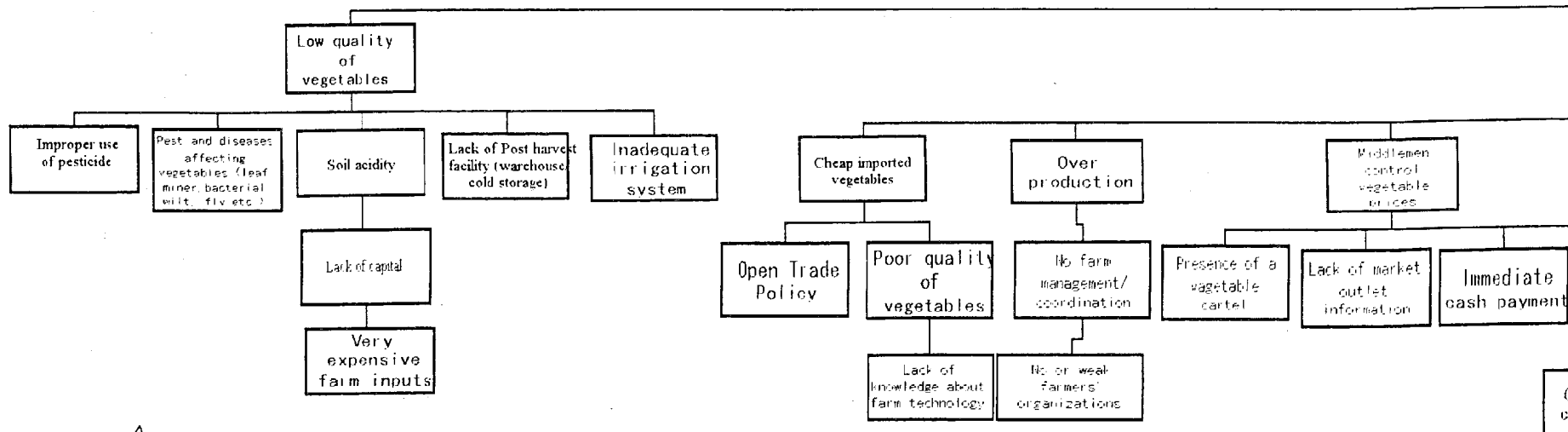
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

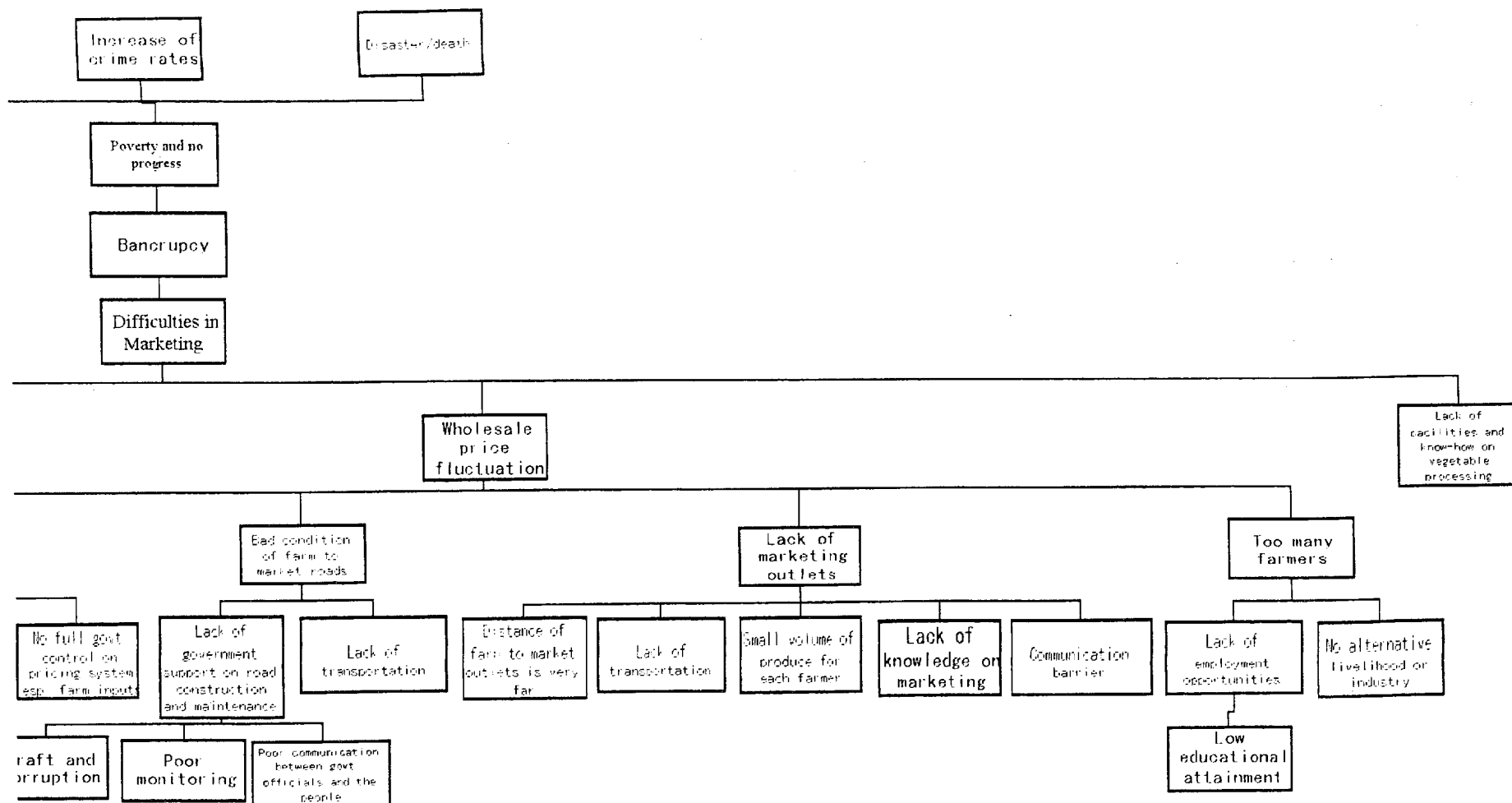
[Handwritten signature]

Problem Analysis (Bad-ayan)

Low morale



G
cc



STAKEHOLDER ANALYSIS (BENGUET FARMER'S MULTI- PURPOSE COOPERATIVE, La Trinidad, Benguet)

	FARMER'S COOP	BANKS	CHEMICAL COMPANIES	DEPT. OF AGRICULTURE	INDIVIDUAL FARMERS	FARM TECHNICIAN
NEEDS/INTERESTS	Sufficient capital for each member farmer Cooperation/unity of members (active participation) Membership expansion Government support (financial, technical and infrastructure)	Increase and invite more depositors Trust and loyalty	Market outlets of the products Promotion of their products	Trainings for technicians field workers	Farm tools/equipment and capital for farming To have adequate irrigation To have adequate transportation/roads More training on modern farming techniques	More technical trainings More frequent farm visits/exposure
STRENGTHS	Active participation by the members	Increase income of the bank	Sufficient capital They could sponsor farmers meeting Credible sales talk	Government support		Existence of cooperatives
WEAKNESSES	Mismanagement Lack of cooperation by the members Limited share capital of individual members	Loan processing is difficult (need for guarantor and collateral)	Ineffectiveness of their products Over promotion	No sufficient funds	Lack of government support	Lack of information drive on government programs
ROLES/JOB	Help the farmers in production and marketing Provide employment opportunities to members of the cooperative	Provide agricultural loans	Honest information dissemination of products To establish demo-farm	To assist the farmers	To provide and sale vegetables To improve quality of vegetables	To explain the proper dosage of chemical products
PROSPECTS (Desirable Picture)	Progressive cooperative Expansion of membership to and encourage non-members to join the cooperative Coop to provide loan like farm implements	To revive the practice of character loan to expand their business Competitive interest (at least affordable)	Encourage the proper use of chemical products No adulteration	Sustainable agriculture Frequent field visits	To increase income	Introduction of demo farm on new technology To promote better public relation

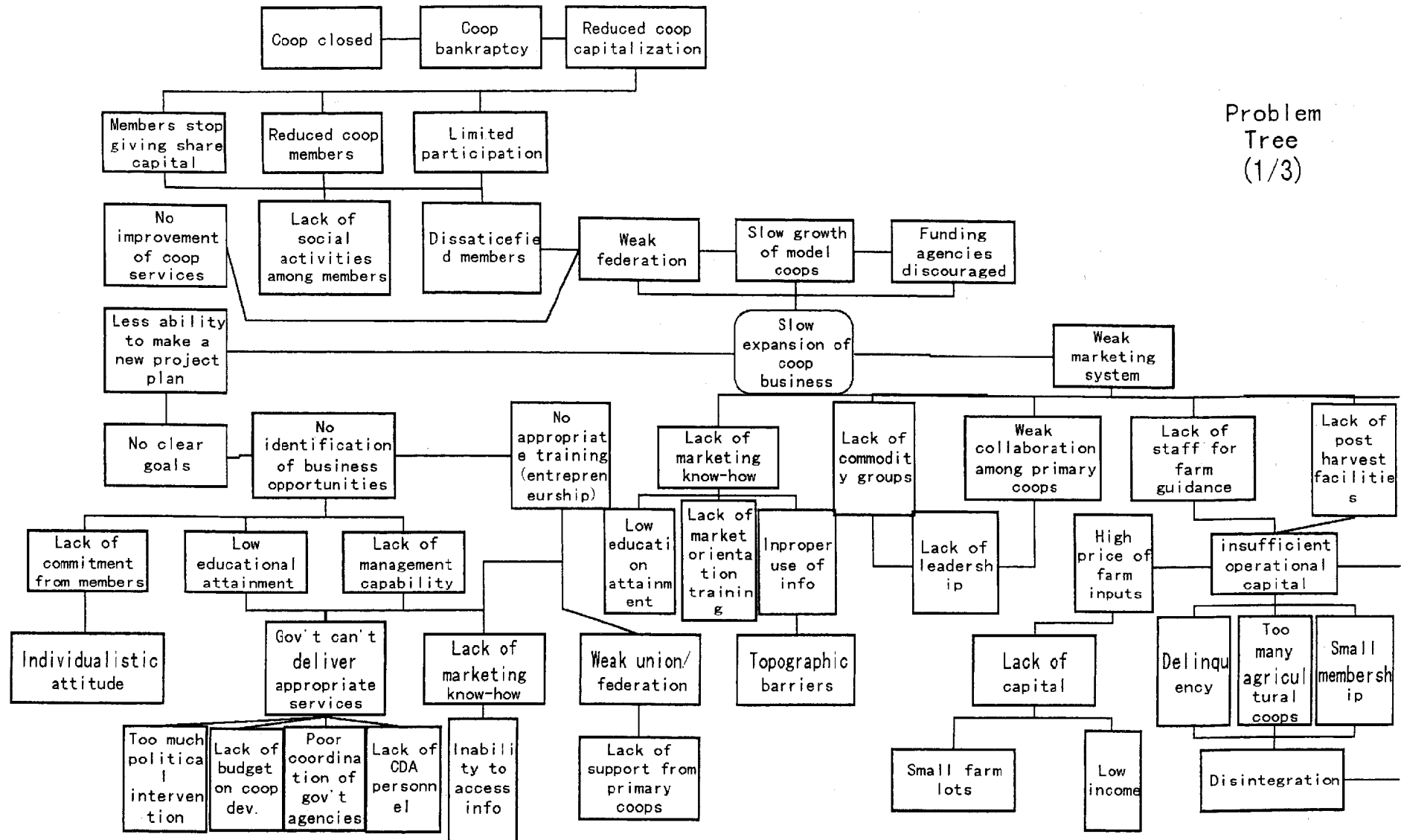
STAKEHOLDER ANALYSIS (BAD-AYAN BUGUIAS DEVELOPMENT COOPERATIVE, Bad-ayan, Buguias, Benguet)

	CDA	DTI	DA-CHARM	COOP BANK	LAND BANK	INFORMAL LENDERS	INDIVIDUAL SUPPLIER	NORLU	ARM TECHNICIAN (Chemical Comp.)	PBSP	JICA	BABUDEMPOO
NEEDS/INTEREST	To offer loans with low interest	Offering loans to various organizations at low interest	To organize farmers	People as depositors/borrowers	People as depositors/borrowers	Lend cash	Capital and profit share	Membership expansion	Promote and sale chemical products/seeds	Good track record Feasibility study Other records of the cooperative	Regular assistance	Additional share capital of members External fund sourcing
STRENGTHS	CDA as the sole register for registration of coops	Personnel for training and seminars	CHARM is a special program of DA to develop agriculture in cordillera	Cater to small and medium loan with tax declaration and title as collateral Grant loan to coop at discounted rate	Cater to medium and large loan with tax declaration and title as collateral Grant loan to coop at special rate	Provides cash immediately	Big profit share	Training program and loan assistance	Conduct seminars and provide free sample products to farmers	Loan assistance	Financially stable	Trained staff and officers Unity and practice of principles of cooperativism
WEAKNESSES	Lack of field staff	Limited funds	Misappropriation of funds	Limited funds and can provide big amount to borrower	Do not grant small loans and accept on titled properties	Very high interest	Inadequate capital	Inability to monitor the project (loans)	Insisting that their products are the best			Delinquency
ROLES/JOB	To conduct free seminars and trainings	Monitoring of commodity prices	To conduct seminars and skills trainings	Conduct of seminars/trainings Help farmers to uplift economic status Help cooperative link to other agencies	Help in uplifting the economic status of farmers	Immediate provision of money	Finance people with limited capital	To address the needs of coop members	To improve production of farmers		To help coops	To provide loans, coop education scholarship and trading
PROSPECTS (Desirable Picture)	To educate farmers in all aspects	To educate farmers in all aspects	Progress of farmers	Provide capital with minimal interest and link farmers to market outlets	Provide capital with minimal interest and link farmers to market outlets	To finance the immediate needs		To improve the standard of living	To produce the best quality chemical products	Increase income to alleviate poverty of farmers	To become well established	To become a model cooperative

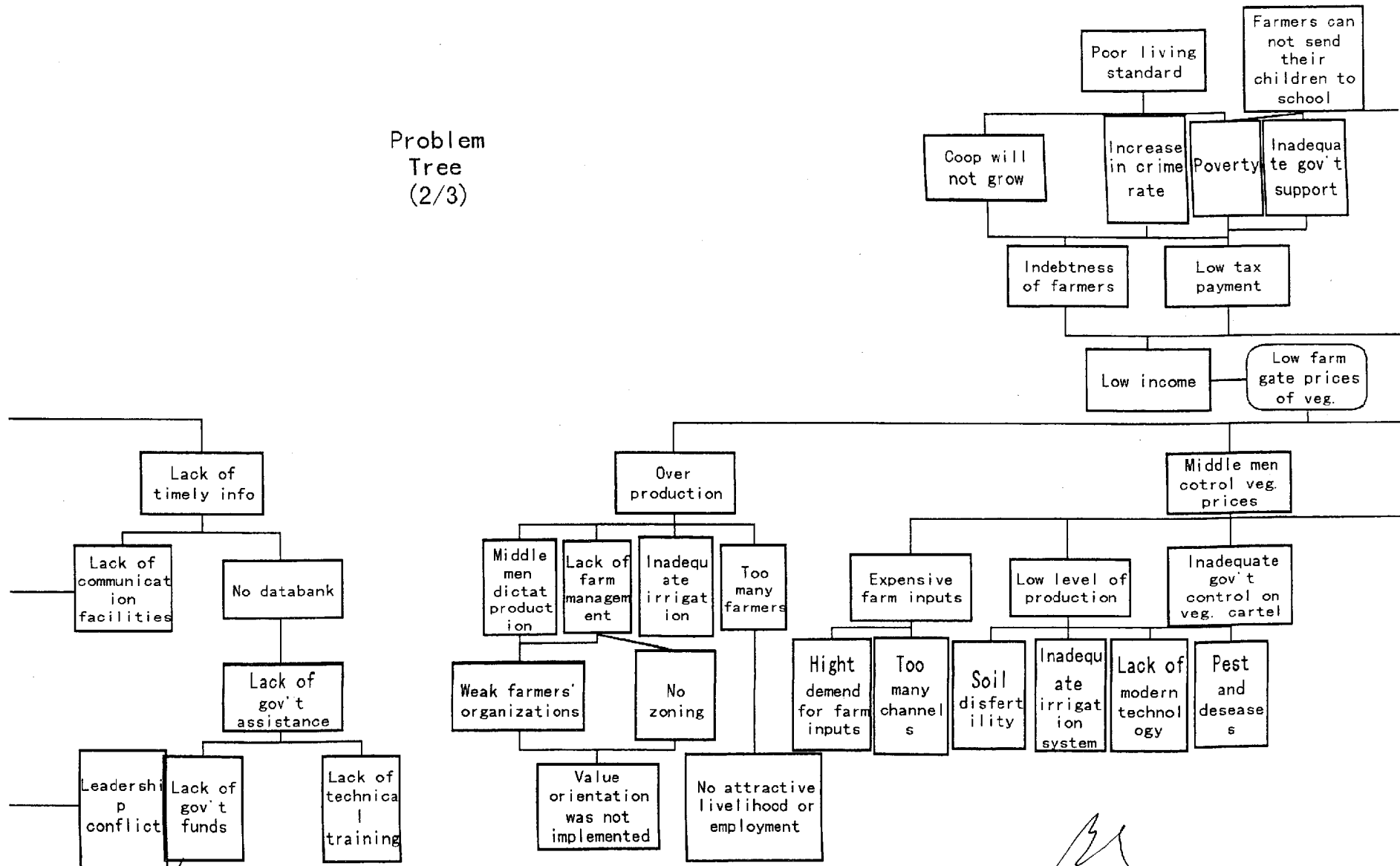
STAKEHOLDER ANALYSIS(TABA-AO CUBA MULTI PURPOSE COOPERATIVE, Kapangan, Benguet)

	INDIVIDUAL FARMER	NATIONAL IRRIGATION ADMINISTRATION	MARKET VENDOR/ SUPPLIER	TABA-AO CUBA MULTI PURPOSE COOP	DA-LGU	NGO-PLAN INTERNATIONAL
NEEDS/INTERESTS	To help other farmers and be helped To lend other farmers in cash or in kind	Organization of Irrigator's Association More funds relative to irrigation Community to support NIA's program	To gain profit	Cooperation and unity from the members	Technician/personnel to be expert in farm management	More financial assistance (identification of more foster children)
STRENGTHS	Encouragement and motivation from other farmers Physical strength of farmers to do farming activities	Existence of Farmers Irrigators' Associations	Farmers and suppliers are helping each other	Good repayment	Presence of personnel	
WEAKNESSES	Discouragement due to low price and demand of agricultural produce	Not all farmers have Irrigators' Association		Delinquency of members	Lack of follow-up and supervision	Lack of funds Lack of implementation of infrastructure and credit program
ROLES/JOB	To work hard	Establishment and improvement of irrigation system Construction of reservoir	The supplier to lend money with interest to the farmers	Continuous education to the farmer members Provide loans with low interest Provide goods either in cash or credit	To conduct seminars To distribute foundation seeds (palay) and pest control products	Conduit of international funds To help in improving the living standard of farmers
PROSPECTS (Desirable Picture)	Progressive way of living	Improvement of all irrigation systems	The supplier become richer	To attain progress Construction of vegetable warehouse/storage	To sustain agriculture in the municipality	Expansion of service

Problem
Tree
(1/3)



Problem Tree (2/3)

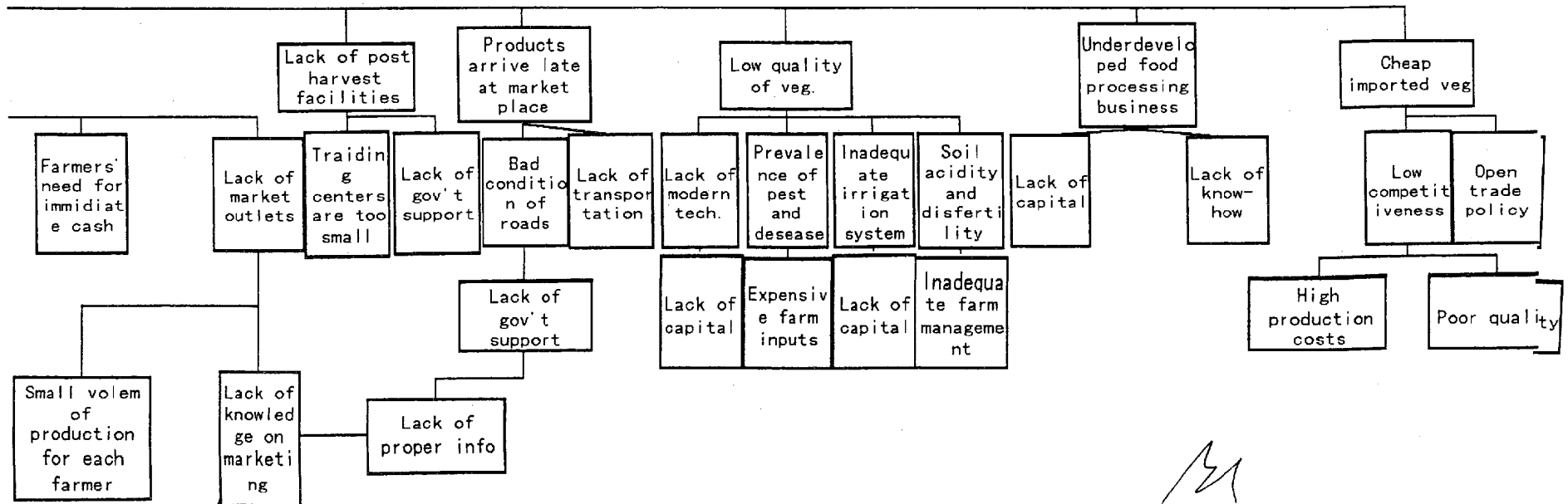


Malnutrition

Problem
Tree
(3/3)

No revolving
fund to
finance
farming

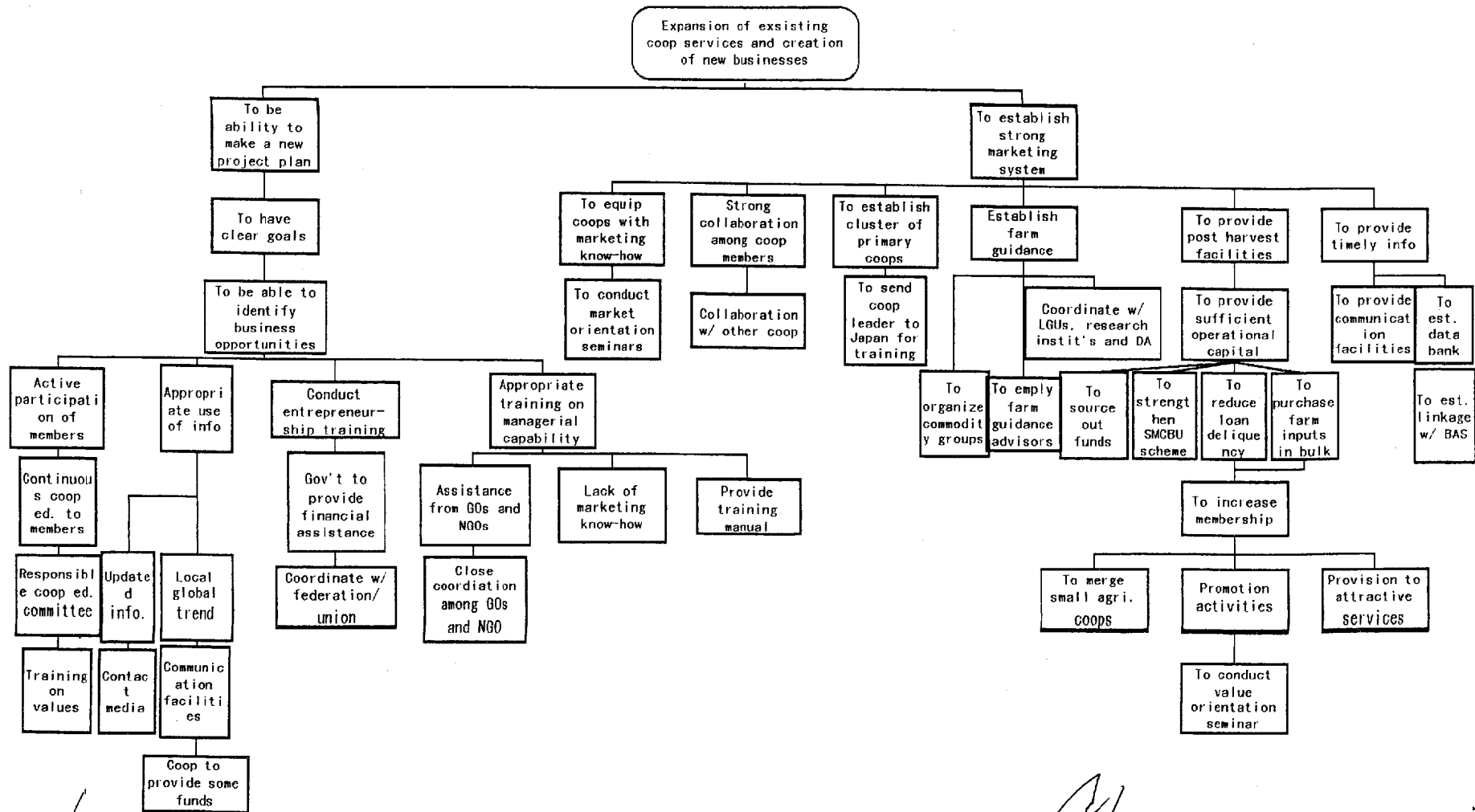
- 160 -



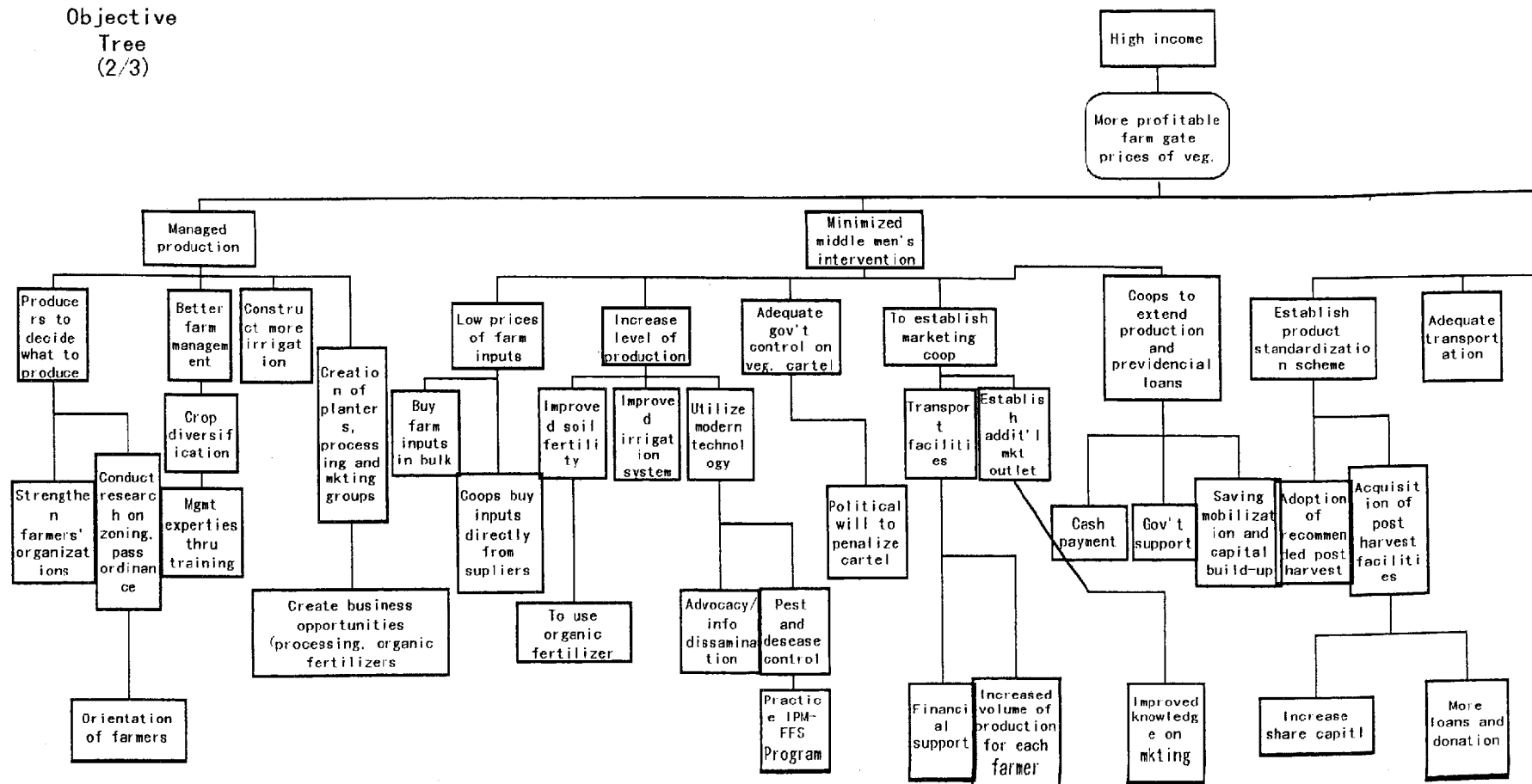
PARTICIPATION ANALYSIS (STAKEHOLDER ANALYSIS)

BENEFICIARIES	POTENCIAL OPPONENTS	IMPLEMENTING AGENCIES	SUPPORTING GROUPS	DECISION MAKERS	UNDING AGENCIES	OTHERS (INFLUENCIAL GROUPS)
Cooperative members -To accept training Cooperatives -To accept and support the Project CDA counterparts -To attend training in Japan LGUs -To accept and endorse the Project Consumers Potencial coop members Communities Nearby municipalities Chemical companies	Middle men/Traders -To drive negative information -To control market -To infuse more loans to farmers to maintain loyalty to them -To reinforce social attachment (hosting parties) Money lenders -To be frineds by wa of giving donation -To give credit with gift -To lure people (buy one-take-one) on credit Politicians -To Ride on the their political interest -To campaign against the Project Other coops -To campaign against the Project -To refuse to cooperate with model coops NGOs Anti-coop people Non-coop members	JICA -To transfer tech. CDA-CAR -To implement monitoring and evaluation -To make report CDA-CO -To provide funds -To supervise and coordinate LGUs -To co-implement the Project Model coops -To apply new technology -To patronize the Project	LGUs -To provide technical assistance thru PAC MAO, MPDO and ec -To pass resolution -To provide necessary info -To provide supplemental funds Coop bank -To provide financial assistance -To endorse coops -To link w/ other financial instit's Academe -To provide educational training -To provide consultancy -To conduct research -To provide research facility DA-ATI -To conduct training -To provide trainers DTI DAR DSWD Media BSU Other JICA experts BPCN NGOs Manila based business people from Benguet Coop sector	JICA -To decide schedule -To design the process of implement'n -To identify inputs LGUs -To coordinate CDA-CAR & CDA-CO -To decide w/ JICA the details of implementation of the Project Model coops -To decide w/ JICA and CDA the details of implementation DA	JICA -To conduct budget preparing -To provide salary to experts -To provide materials CDA-CO -To assist budget preparing -To provide administrative expenses -To provide expense for training CDA-CAR -To provide administrative expenses -To provide necessary financial support Coops -To provide the project site (demo fields) -To loan out money to the members -To provide administrative cost for staff -To provide expense for the application of the new technology Coop bank Land bank LGUs Academe	Politicians -To encourage people to support the Project -To declare full support (resolution) Media -To promote the Project -To announce activities Consumer -To patronize products of project beneficiaries -To provide suggestions to the Project Coop leaders -To serve as facilitators -To encourage people to support the Project Coop organizations Research institutions Min. of AFF of Japan Middle men UNDP Financial institutions NEDA

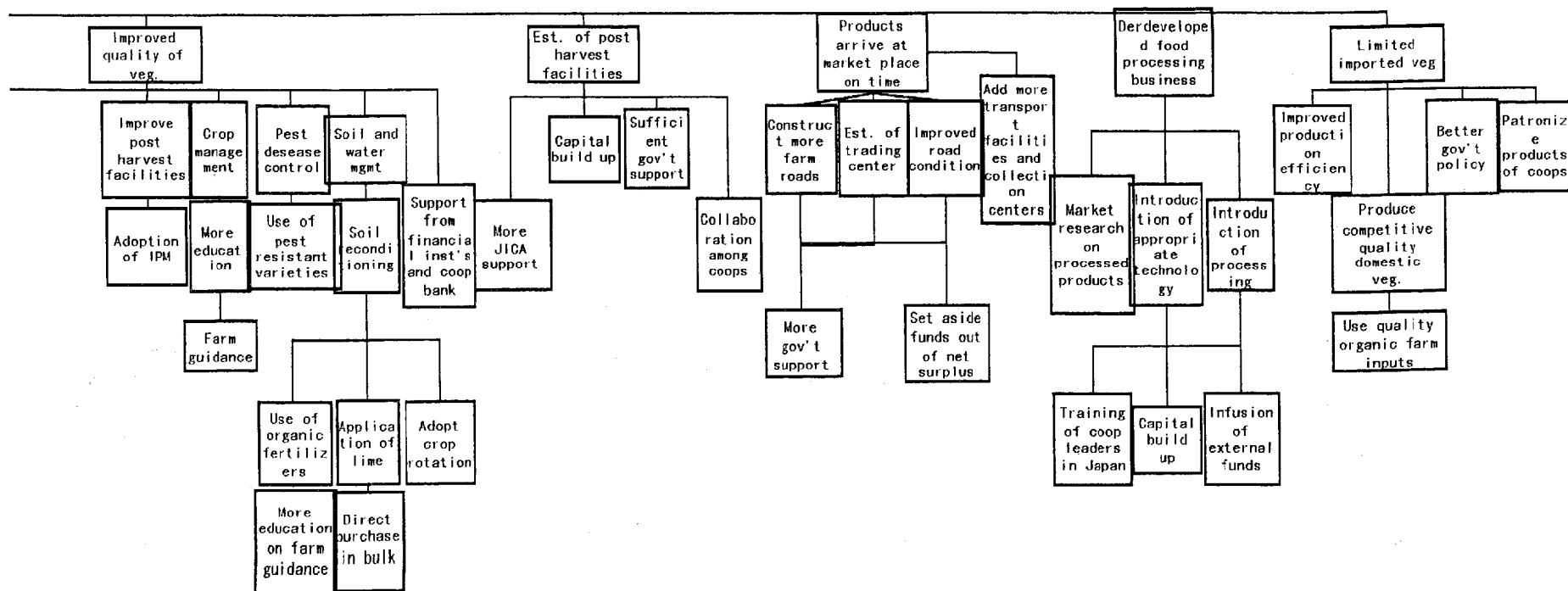
Objective
Tree
(1/3)



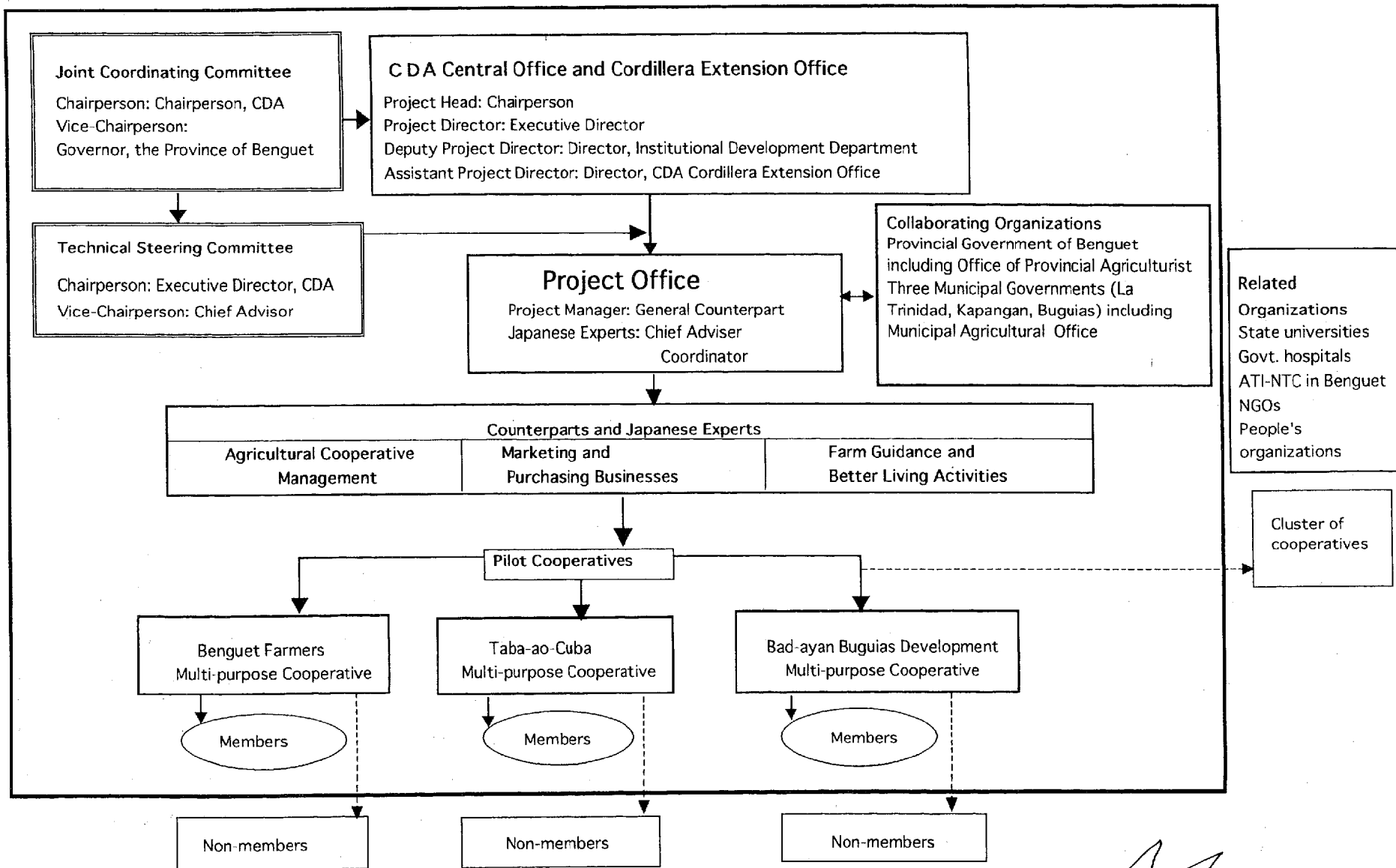
Objective
Tree
(2/3)



Objective
Tree
(3/3)



Organizational Project Framework



ANNEX VII - List of Regular CDA Counterpart Personnel

NAME OF PERSONNEL	POSITION	EDUCATIONAL BACKGROUND		DESIGNATION FOR THE JICA PROJECT
		Undergraduate Course	Post Graduate Course	
Marietta B. Jose	Supervising CDS	Bachelor of Science in Agriculture	Master in Public Adm.	Project Manager/General Counterpart
Alexander Alagon	Supervising CDS	Bachelor of Arts, Law Graduate	Master in Public Adm.	Counterpart for Management
Dickson Aycud	Senior CDS for Proj.	Bachelor's of Arts in Business Management	Master in Public Adm.	Counterpart for Farm Guidance
Robert Gulgulway	CDS II	Bachelor of Arts	Master in Public Adm. (27 units earned)	Counterpart for Management
Isaac Gallangi	CDS II	BS Agricultural Eng'g.		Counterpart for Farm Guidance
Janet Abalos	CDS II	BS Commerce	Master in Public Adm (33 units)	Counterpart for Economic Business Activities
Florida Bantaes	CDS II	BS Commerce		Counterpart for Economic Business Activities
Felicidad Cenon	CDS II	BS Commerce	Master in Business Administration (9 units)	Counterpart for Better Living
Amelita Bayawan	CDS II	BS Commerce	Master in Public Adm.	Counterpart for Better Living

Composition and Functions of the Joint Coordinating Committee

The Joint Coordinating Committee will meet at least once a year and whenever the necessity arises.

1. Functions

- 1) To give policy direction and advice on the Project activities
- 2) To coordinate Philippine organizations concerned with the Project for smooth and effective project implementation
- 3) To approve or reconsider the annual work plan and annual budget of the Project
- 4) To review the overall progress of the Project as well as the achievement of the annual work plan
- 5) To review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Project and to take corrective actions if necessary

2. Committee Composition

The joint coordinating committee will be composed of the following members:

- 1) Chairperson
Chairperson, Cooperative Development Authority (CDA)
- 2) Vice-Chairperson
Governor, Province of Benguet
- 3) Philippine side members:
 - a) Executive Director, CDA
 - b) Director, Institutional Development Department, CDA
 - c) Director, Agricultural Staff, National Economic and Development Authority (NEDA)
 - d) Director, Planning and Monitoring Staff, NEDA
 - e) Three Municipal Mayors (La Trinidad, Kapangan and Buguias)
 - f) Chairperson, Cooperative Union of the Philippines
 - g) General Counterpart, CDA
 - h) Concerned personnel of other organizations, if necessary

4) Japanese side members:

- a) Chief Adviser
- b) Coordinator
- c) Resident Representative of the JICA Philippine Office
- d) Concerned personnel, if necessary

5) Observer(s):

- a) Official(s) of the Embassy of Japan
- b) Person(s) who are invited by the Chairperson

3. Secretariat

Secretariat will be provided by CDA Institutional Development Department, Cooperative Research Information Training Division (CRITD) and Cooperative Project Development and Assistance Division (CPDAD).

Composition and Functions of the Technical Steering Committee

The technical steering committee will meet at least twice a year and whenever the necessity arises.

1. Functions

- 1) To formulate the annual work plan of the Project in line with the Tentative Schedule of Implementation in the Record of Discussions
- 2) To estimate budgetary allocation for the Project activities
- 3) To assess the achievement and progress of the Project and to review the overall activities of the Project
- 4) To discuss major issues arising from or in connection with activities of the Project and to take corrective actions, if necessary

2. Committee Composition

The technical steering committee will be composed of the following members:

1) Chairperson

Executive Director, Cooperative Development Authority (CDA)

2) Vice-Chairperson

Chief Adviser, JICA Expert

3) Philippine side members:

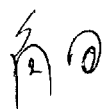
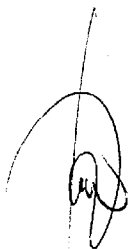
- a) Director, Institutional Development Department, CDA
- b) Chief, Coop Project Development and Assistance Division, CDA Central Office
- c) Director, Cordillera Extension Office, CDA (CDA-CEO)
- d) General Counterpart, CDA
- e) Project counterparts, CDA-CEO
- f) Representatives of associate counterparts (One from Office of Provincial Agriculturist and one each from the three pilot cooperatives)

4) Japanese side members:

- a) Coordinator
- b) Other Japanese experts
- c) Representative of the JICA Philippine Office
- d) Personnel concerned with the Project, if necessary

3. Secretariat

Secretariat will be provided by CDA Institutional Development Department, Cooperative Research Information Training Division (CRITD) and Cooperative Project Development and Assistance Division (CPDAD).



Draft of the Tentative Schedule of Implementation

Year	1	2	3	4	5
<u>Output</u>					
1-1) Expansion of existing cooperative services and creation of new businesses					
<u>Activities</u>					
1-1-1) Preparation of a new business plan					
a) To acquire and use appropriate information and to make a business plan					
b) To conduct entrepreneurship training					
c) To conduct appropriate training on managerial capabilities					
d) To conduct continuous cooperative education to members					
1-1-2) Establishment of strong marketing system					
a) To establish farm guidance system (Agricultural Cooperative Integrated Management Systems: ACIMS)					
b) To equip the pilot cooperatives with marketing know-how					
c) To strengthen cluster of agricultural cooperatives for efficient collaboration					
1-1-3) Strengthening of credit services of the pilot cooperatives					
a) To implement saving mobilization and capital build-up					
b) To conduct credit management training					
c) To create more business opportunities					
d) To conduct financial management training					

Year	1	2	3	4	5
1-1-4) Development of project/business on food processing					
a) To conduct market research on processed products					
b) To transfer appropriate food processing technology					
c) To establish cottage industry					
<u>Output</u>					
1-2) More profitable selling prices of farm products of the farmer members of the three (3) pilot cooperatives					
<u>Activities</u>					
1-2-1) Survey on profit and income of the farmer –members of the pilot cooperatives (baseline and periodic)		X	X	X	X
1-2-2) Increase in market share of the pilot cooperatives					
a) To establish additional market outlets for the pilot cooperative members					
b) To lower the cost of production of the pilot cooperative members					
c) To extend production/providential loans to the pilot cooperative members					
d) To organize a marketing committee within the pilot cooperatives					
e) To establish and strengthen market linkage					

Year	1	2	3	4	5
1-2-3) Management of production					
a) To introduce farm guidance activities (ACIMS)					
b) To organize commodity groups					
c) To create new business opportunities for farmers to minimize seasonal overproduction					
d) To introduce simple irrigation equipment to minimize the seasonality of production					
e) To improve post harvest practices					
f) To establish production standardization scheme					
g) To introduce technology for analysis and improvement of soil					
1-2-4) Timely delivery of farm produce to market					
a) To strengthen collaboration among the pilot cooperatives and their members					
b) To efficiently use and manage transportation and communication facilities					
<u>Output</u>					
2) Training programs for the Philippine counterpart personnel					
<u>Activities</u>					
2-1) Acquisition of capacity and capability of the Philippine counterpart personnel					
a) To establish monitoring and evaluation system for the project including personnel evaluation methods					
b) To conduct training needs analysis					
c) To tap and develop training materials					
d) To conduct formal and on-the-job trainings					

Tentative Project Design Matrix (PDM)

Target Group : Members of 3 pilot cooperatives and the Phil. counterpart personnel
Target Area: Province of Benguet, Philippines

Project Title: Improvement of Farmers' Income through the Strengthening of Agricultural Cooperatives

Project implementers: JICA, CDA, pilot cooperatives, LGUs
Duration: 5 years

ANNEX XI

Pilot cooperatives: Coops at Bad-ayan, La Trinidad and Kanannan, Benguet

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
OVERALL GOAL Higher income for members of active agricultural coops in Benguet	Improved social indicators	Relevant social indicators	Unknown
PROJECT PURPOSE 1 Higher income for the members of 3 pilot coops 2 Improvement of efficiency and capability of the Phil. counterpart personnel	1 X% increase in income of the members 2-1 # of the efficient and capable Phil. counterpart personnel 2-2 Operational structure established	Baseline and periodic survey on income Evaluation of the Phil. counterpart personnel undertaken by JICA experts Organizational and functional chart	Acceptance of other cooperatives
OUTPUTS 1-1 Expansion of existing coop services and creation of new businesses 1-2 More profitable selling prices of farm products of the farmer members of 3 pilot cooperatives 2 Training programs for the Phil. counterpart personnel	1-1-1 # of profitable new businesses established 1-1-2 X% increase in volume of existing businesses 1-1-3 # of new membership 1-2-1 X% increase in profit on farm products 2-1 # of training modules developed 2-2 # of qualified trainers	Financial report Financial report Financial report Baseline and periodic survey on profit Modules Evaluation of the Phil. counterpart personnel by JICA Experts	Trained personnel will stay with the implementing organizations
ACTIVITIES 1-1-1 Preparation of a new business plan a) To acquire and use appropriate information and make a business plan b) To conduct entrepreneurship training c) To conduct appropriate training on managerial capabilities d) To conduct continuous cooperative education to members 1-1-2 Establishment of strong marketing system a) To establish farm guidance system (ACIMS) b) To equip the pilot cooperatives with marketing know-how c) To strengthen cluster of agricultural cooperatives for efficient collaboration 1-1-3 Strengthening credit services of the pilot cooperatives a) To implement saving mobilization and capital build-up b) To conduct credit management training c) To create more business opportunities d) To conduct financial management training 1-1-4 Development project/business on food processing a) To conduct market research on processed products b) To transfer appropriate food processing technology c) To establish cottage industry 1-2-1 Survey on profit and income of the farmer-members of the pilot cooperatives (baseline and periodic) 1-2-2 Increase in market share of the pilot cooperatives a) To establish additional market outlets for the pilot cooperative members b) To lower the cost of production of the pilot cooperative members c) To extend production/provisional loans to the cooperative members d) To organize a marketing committee within the pilot cooperatives e) To establish and strengthen market linkage 1-2-3 Management of production a) To introduce farm guidance activities (ACIMS) b) To organize commodity groups c) To create new business opportunities for farmers to minimize seasonal overproduction d) To introduce simple irrigation equipment to minimize the seasonality of production e) To improve post harvest practices f) To establish production standardization scheme g) To introduce technology for analysis and improvement of soil 1-2-4 Timely delivery farm produce to market a) To strengthen collaboration among the pilot cooperative and their members b) To effectively use and manage transportation and communication facilities 2 Acquisition of capacity and capability of the Philippine counterpart personnel a) To establish monitoring and evaluation system for the project including personnel evaluation methods b) To conduct training needs analysis c) To tap and develop training materials d) To conduct formal and on-the-job training	CDA 1 CDA counterparts 2 Office space and furniture 3 Operating cost 4 Training funds 5 Custom duties and taxes 6 Freight-in expenses 7 Maintenance cost for machinery and equipment Pilot Cooperatives 1 Counterparts 2 Collection center 3 Land for post harvest facilities and laboratory 4 Training funds 5 Maintenance cost for machinery and equipment	INPUTS 1 JICA experts (long term and short term) 2 Counterpart training in Japan 3 Necessary machinery and equipment (List of suggested machinery and equipment) -Machinery for processing farm inputs and products -Post harvest facilities (ie., warehouse, storage) -Equipment and facilities for laboratory -Food processing facilities and equipment -Transportation and communication facilities -Materials and equipment for simple irrigation -Training equipment (ie., audio visual)	1 Favourable weather condition 2 Favourable economic condition 3 No outbreak of infestation 4 National & local political stability 5 No entry of strong competitors 6 No drastic change in implementor's policies PRECONDITIONS All preconditions are already met

2. Questionnaire

Questionnaire

The members of the JICA Supplementary Study Team for the Improvement of Farmers Income and Area Development Project (tentative name) would be very much appreciated if the Cooperative Development Authority staff concerned the project could prepare answers to following questions in writing. Please send back the answers to the JICA Philippines Office before February 7th.

Thank you for your kind cooperation.

1. JICA headquarters received a list of expected project counterparts from the Japanese expert, Mr. Matsuhisa, who has been assigned to CDA. The list shows that the CDA-CAR office is planning to assign eight staff to work as the full-time project counterparts. We, however, have understood that the CDA-CAR office has only twenty-two staff including twelve staff in administrative and finance sections.

So, our questions are

- 1) How could the CDA-CAR office effectively implement both routine and project works with such limited personnel?
- 2) Will CDA take measures to cope with this situation? If yes, please explain how to do it in detail.

2. Please let us know a technical background of each expected counterpart.

3. In the minutes of understandings signed between the JICA Preliminary Study Team on this project and the authorities concerned of the Government of the Philippines, the team suggested that CDA should ensure the proper management and maintenance of donated equipment and machinery. The team also suggested that CDA should develop an effective system for leasing the equipment and machinery to pilot agricultural cooperative and related organization.

Regarding these matters, our questions are

- 1) How could CDA plan to manage and maintain the equipment and machinery? Please explain it in detail.
- 2) Could CDA provide a special budget for this purpose? If yes, how

much amount of budget would be provided for this purpose?

3) Has CDA already had any idea or plan of effective systems for leasing the equipment and machinery to pilot cooperatives? If yes, please explain in detail.

4. JICA expects that through the project activities CDA would have sufficient capacity to develop effective methods for reinforcing agricultural cooperative activities and to diffuse these methods to various cooperatives. Thus, JICA considers that it would be significantly important for CDA to have concrete strategies for diffusing the methods before the project starts.

1) How does CDA think about this? Does CDA have any strategy to diffuse the methods? If you have, please explain in detail.

5. In the minutes of understandings Local Government Units (LGUs) in Benguet Province including PAOs and MAOs were considered as the related organizations of the project.

1) How could CDA collaborate with these organizations? Please explain CDA's ideas in detail.

CDA's Answer to the Questionnaire

1. ***How could the CDA-CAR office effectively implement both routine and project works with limited personnel?***

To ensure that the operation of the CDA will not be disrupted if the project of JICA at Benguet will start, it was decided by the CDA management that only the CDS IIs assigned in the area where the project is located shall be on full-time basis. The technical staff assigned at the Regional Office shall be on call and will provide assistance only if needed or upon request as the case may be.

The personnel to be assigned on full-time basis will be Ms. Felicidad Cenon, CDS II assigned at La Trinidad, Benguet; Ms. Janet Abalos, CDS II assigned at Atok, and Buguias, Benguet; and Mr. Robert Gulgulway, CDS II assigned at Kapangan, Benguet. Mr. Alexander Alagon, Mr. Dickson Aycud, Mr. Isaac Gallangi, Ms. Florida Bantales and Ms. Amelita Bayawan will be on part-time basis.

If necessary, Executive Director Candelario L. Verzosa shall issue an Special Order and instruction for this purpose.

2. ***Background of each counterpart.***

Please refer to the attached matrix of counterpart where the educational background, position and designation in the project are specified.

3. ***System on assignment of the equipment to the pilot cooperatives***

The CDA prepared a draft Memorandum of Agreement for assigning the Machines and Equipment to the pilot cooperatives in coordination with the Legal Division. Provision in the draft MOA were discussed already with the pilot cooperatives in a meeting with them on February 3, 2000 at CDA-CAR office.

To ensure the sustainability of the project as well as practice the principle of self-reliance, the use of machineries/equipments will be in accordance with sound business practices. The CDA shall encourage the cooperative to charge reasonable fees to their members for the utilization of the machines/equipments wherein which the accumulated fees shall be deposited to the trust account of the cooperative with the Coop Bank of Benguet. The Trust shall only be withdrawn

by the cooperative after the termination of the project solely for the replacement of machinery/equipment. However, the cooperative can pre-terminate the Trust Fund with the proper authority and permission of CDA and JICA if and only if the purpose of the pre-termination of the fund is to upgrade or to buy a new equipment.

Attached is the draft MOA for your information.

For the maintenance of the equipment/machinery, the CDA shall assist the pilot cooperatives to devise a system of proper handling and maintenance of the equipment/machinery. CDA shall turn over the management of the machines/equipment to the pilot cooperative with the following conditions:

- a) maintenance and management program for the equipment and machinery has been devised and submitted to CDA;
- b) pilot cooperatives shall open a Trust Account with the Coop Bank of Benguet to deposit the accumulated portion of the utilization fee of the machines/equipment.

For monitoring of the project, the CDA shall require the pilot cooperatives to submit monthly financial and operations report on the utilization of the equipment/machinery and its effect/impact on the improvement of the business operation of the cooperatives.

4. *Strategy of the CDA to spread the method of developing the agricultural cooperatives.*

CDA is hoping to contribute to the development of agriculture in the Philippines with the improvement of the enhancement and improvement of the activities of the agricultural cooperatives. The Farm Guidance Manual conceptualized and prepared in coordination with Mr. Shuichi Matsuhisa shall be used as guide by the CDA Technical staff and government extension workers in providing technical assistance to the agricultural cooperatives. This is also prepared in a "user friendly" manner and translated into three dialects: Tagalog, Visayan and Ilocano for the future use of the agricultural cooperatives. The CDA had conducted already orientation on the Farm Guidance System in 16 Regional Offices wherein which CDA technical staff and selected farmer leaders of the agricultural cooperatives participated.

The CDA is also in the process of finalizing the following manuals: ACIMS Manual for Farmer Members, ACIMS Manual for Farm Adviser and ACIMS Manual for Implementing Agency and Better Living Manual for Rural Filipino Families. The said manual will be used as guide in the implementation of the project.

5. *Collaboration and relationship of CDA with the Local Government Units in Benguet Province including PAOs and MAOs.*

The Provincial Government of Benguet is very supportive to the CDA specifically with the said project between CDA and JICA for the development of agricultural cooperatives in the area. In fact, the provincial government of Benguet executed a Declaration of Commitment for the implementation of the project. (See attached Declaration of Support). In the meeting of the Municipal Council held on September 16, 1999, a resolution was passed wherein the government is donating a portion of Man-Atong Municipal lot to the Bad-ayan, Buguias Development Multi-Purpose Cooperative as site of the proposed vegetable processing plant. (Refer to the attached Resolution No. 187-S-1999).

To strongly support the implementation of the project, the Municipal Councils passed the following resolutions which was endorsed to CDA and JICA:

Resolution No. 99-533 dated October 6, 1999
Resolution No. 106-99 dated September 20, 1999
Resolution No. 161-99 dated April 26, 1999

On the other hand, the Provincial Agricultural Officer, Cooperative Development Officer and Municipal Agricultural Officers work hand and hand with the technical staff of the CDA in providing assistance to the cooperatives in their area.

In meetings and conferences conducted by CDA, the MAO, PAO, ATI representative and BSU representative were present.

MEMORANDUM OF AGREEMENT

KNOW ALL MEN BY THESE PRESENTS:

This Memorandum of Agreement, (herein after referred to as the MOA), made and entered into at Quezon City, this _____ day of _____ 2000 by and between:

and

WHEREAS, the FIRST PARTY is the recipient of a number of equipment and machinery from the JICA;

WHEREAS, the FIRST PARTY undertakes that said equipment and machinery will be used for the Improvement of Farmers' Income and Area Development Project (hereinafter referred to as the PROJECT);

WHEREAS, the SECOND PARTY manifest their intention to be one of the pilot cooperative of the PROJECT;

WHEREAS, the FIRST PARTY and the SECOND PARTY agree to enter into a Memorandum of Agreement to formalize this agreement.

NOW, THEREFORE, for and in consideration of the covenant herein set forth, the parties hereby respectively bind themselves as follows:

- I. The FIRST PARTY will assign / cede the equipment and machinery to the SECOND PARTY;
- II. The SECOND PARTY will exclusively used the equipment and machinery in line with the purpose of the PROJECT;
- III. The SECOND PARTY will open a trust account with the Cooperative Bank of Benguet for the purpose of remitting a certain percentage of the depreciation cost derived from the use of the equipment and machinery. Such percentage is as follows: x x x

- IV. The SECOND PARTY will not cause the withdrawal of the said trust account without the consent of the FIRST PARTY. Provided, that the withdrawal shall only be made for the purpose of acquiring new or upgrading the equipment and machinery.
- V. The FIRST PARTY will assist the SECOND PARTY in devising a system for the proper handling and maintenance of the equipment and machinery.
- VI. The SECOND PARTY will submit monthly report on the utilization of the equipment and machinery and its effect and impact on the improvement of the business operation of the cooperative.
- VII. The SECOND PARTY authorized the FIRST PARTY or its authorized representative to conduct inspection of its business premises and its books of accounts for any data relevant to the equipment and machinery at any reasonable hours during any business day.
- VIII. The SECOND PARTY shall be liable for the fair market value and/or the assessed amount of the equipment and machinery in cases of loss or damage due to its fault or negligence and for any violation of this MOA.
- IX. The FIRST PARTY has the absolute right to repossess the equipment and machinery and the amount of the trust fund for any violation of this MOA, after proper observance of due process.
- X. Any amendment to this MOA must be mutually agreed upon by both parties.
- XI. If for any cause any part of this MOA is declared void, the rest of the provisions shall remain in force and effect.
- XII. Nothing in this MOA will be construed to limit or deprive either parties of such other rights as provided for by laws.

IN WITNESS WHEREOF, we have hereunto set our hands this _____ day of _____ in Quezon City, Philippines.

COOPERATIVE DEVELOPMENT AUTHORITY

PILOT COOPERATIVE