

# 第 部

## 運営指導調査報告書



# 目 次

第1章 プロジェクトの概要と現在までの活動実績	107
1 - 1 概 要	107
1 - 2 活動実績及び成果	107
第2章 運営指導調査団の派遣	109
2 - 1 調査団派遣の経緯	109
2 - 2 調査団派遣の目的	109
2 - 3 調査団の構成	110
2 - 4 対処方針	110
2 - 5 PDMの改定	110
2 - 6 調査日程	114
2 - 7 主要面談者	114
第3章 要 約	117
第4章 CDAにおけるプロジェクト実施状況及び問題点	118
第5章 パイロット農協における活動状況及び問題点	120
第6章 PDMの改定	122
第7章 提 言	123
7 - 1 パイロット農協関連事項	123
7 - 2 CDA C/P及び関係機関関連事項	124
7 - 3 予算関連事項	125
7 - 4 今後のプロジェクトの活動について	125
第8章 今後の予定	126
付属資料	
ミニッツ	129



## 第1章 プロジェクトの概要と現在までの活動実績

### 1 1 概要

本プロジェクトの目標は、フィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）ベンゲット州内の3つのパイロット農協（地図参照：ベンゲット、プギアス、タバアオクバ）の事業強化を通じて、組合員の所得向上、実施機関である大統領府協同組合開発庁（Cooperative Development Authority：CDA）をはじめとするフィリピン側カウンターパート（C/P）機関の能力向上、を目指すものであり、2000年7月から2005年6月まで5年間の予定で開始された。日本からは長期専門家5名（チーフアドバイザー、業務調整/農家実態調査、農協組織経営、販売・購買事業、営農指導/生活活動）に加え、病虫害防除、小規模農産加工、畑作生産技術などの分野で短期専門家が派遣されている。また、CDAからは各分野に2名ずつレギュラーC/Pが配置され、各農協及び地方自治体等の関係機関からは現場での指導対象者としてアソシエートC/Pが任命された。

### 1 2 活動実績及び成果

現在、プロジェクト開始から2年4か月が経過したところであるが、2001年2月の運営指導調査時に策定された詳細活動計画（Plan of Operations：PO）に基づき、各分野での活動を活発に行っている。分野ごとの業務内容と主な成果は次のとおり。

#### (1) 農協組織経営

農協経営全般に関する業務、新規事業の導入と開発に関する全体業務、信用事業の改善と強化に関する業務

- 1) 農協を対象とした中長期経営計画策定のためのセミナーを開催し、計画策定意義及び策定のポイントについて、役職員の理解促進を図った。
- 2) 農協役員によるタイへの技術交換研修を実施した（かつてJICAプロジェクトとして実施されていた「農業協同組合振興計画」の関係者を訪ねた）。特に、財務基盤の確立方法や組織運営に係る先進的な取り組みは現在の活動の参考となっている。
- 3) 農協役職員のための経営・財務分析手法パンフレットを作成し、関係者の理解促進を図った。
- 4) 地方自治体及び大学等主要関係機関との間で、事業を効率的効果的に行うための包括的覚え書きを取り交わし、プロジェクト活動体制の基盤を整備した。

#### (2) 販売・購買事業

販売・購買事業の拡充と改善に関する業務

- 1) 農協役職員による優良農協及び民間企業等への視察を実施し、販売・購買に係る他機関の取り組みの理解を促進させた。
- 2) 農協役職員を対象とした研修を実施し、販売の基本について熟知させた。
- 3) 農協ごとに販売・購買委員会を設置し、販売先の確保や見本市への参加を積極的に進めている。
- 4) 日本から供与したトラックを用い、組合員による共同利用事業を開始した。

### (3) 営農指導

#### 営農指導活動の導入と確立に関する業務

- 1) 日本から供与した資機材（ハンドトラクター、脱穀機、精米機等）を用い、組合員による共同利用事業を開始した。組合員をグループ化するとともに、将来機材を更新することを念頭に置いた資金積立て計画の運営管理についても指導している。
- 2) パイロット農協内で営農技術改善活動（営農指導オリエンテーション、病虫害防除、野菜栽培基礎講習等）を実施し、組合員の営農改善を推進した。
- 3) 販売事業分野との連携により、地域の主産物である野菜の輸送事業を進めており、今後も継続的に行う予定である。

### (4) 生活活動

#### 生活改善活動の導入と確立に関する業務

- 1) タバアオクバ農協管内の地区をモデルとして、住民の健康診断活動を実施し、対象住民の約5割以上が参加する盛況ぶりとなった。現在、結果分析を踏まえ、今後の取り組み課題の整理を進めている。今後は、ベンゲット州保健局を中心とした実施体制が確立されるとともに、新規組合員の加入が期待される。
- 2) 婦人グループによる小規模農産加工事業が開始され、徐々に定着が図られてきている。
- 3) 生活活動グループを設置し、生活活動の基礎となる家計簿記帳活動や供与機材を利用した生計向上プログラムの実施を促進している。

### (5) その他

農家実態調査を実施し、組合員や農協、地方自治体の状況を把握した。

## 第2章 運営指導調査団の派遣

### 2 - 1 調査団派遣の経緯

本プロジェクトの活動は、第1章のとおり成果をあげつつある一方、主に以下のような協力の根幹にかかわる極めて重大な問題に直面していることが、プロジェクトチームやJICAフィリピン事務所より報告されてきていた。

- (1) プロジェクト実施機関である大統領府協同組合開発庁（CDA）本庁のプロジェクト活動への関与が、現時点では明確でない。また、CDAのプロジェクト活動予算に対する措置が十分でなく、本年度を含め将来的にも予算確保に不安がある。
- (2) プロジェクト活動はPOをベースに進められているが、内容が多岐にわたっており、日本人専門家及びC/P（アソシエートC/P含む）が十分対応できない状況にある。
- (3) 3パイロット農協のうちベンゲット農協では、2年続きの赤字決算であったことから、早急かつ適切な経営再建対策が求められている。

これらの問題を解決するべく、プロジェクトチームでは活動見直し計画を作成し、JICAフィリピン事務所とも相談しながらフィリピン側との調整を図っているところであったが、今般、協力期間終了後のフィリピン側の自立発展性も十分考慮し、JICA本部及び日本国内関係者も含めて慎重に議論を進めることとなった。

また、上述の経緯から、対象となっているパイロット農協に対し地域のニーズを考慮しながら、農協の現状に応じた事業の適正規模を再検討するとともに、プロジェクト活動を整理することが必要不可欠と考えられた。よって、これらの問題について整理・検討するため、以下に示す目的に沿って、臨時に運営指導調査団を派遣することとなった。

### 2 - 2 調査団派遣の目的

- (1) 3パイロット農協の現状に応じた事業の適正規模、また、フィリピン側の財政面及び組織体制面等を考慮し、プロジェクト活動内容を整理する。
- (2) フィリピン側関係者のプロジェクトにおける役割及び責任分担を明確化する。
- (3) 今後のプロジェクト実施方針を関係者と協議し、活動計画及びプロジェクト・デザイン・

マトリックス（PDM）に取りまとめる。

(4) ベンゲット農協の経営状況に関し、現状の把握及び分析を行う。

### 2 - 3 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
総括	北林 春美	国際協力事業団農業開発協力部農業技術協力課 課長
農協経営	松田 昌裕	JA全中総務企画部 審査役
協力計画	菊地 由起子	国際協力事業団農業開発協力部農業技術協力課 職員

### 2 - 4 対処方針

日本国内関係者（各省庁、国内委員等）との検討結果を踏まえ、本調査団の対処方針は以下のとおりとする。

- (1) CDAがその業務内容に規定している「農協への指導」を本来業務として継続あるいは今後実施していく意思があるかどうか確認し、期日を設定し改善を求める。また、改善が認められない場合は、実施機関としての見直しせざるを得ないことを申し入れる。
- (2) フィリピン側（CDA、パイロット農協）の財政面、組織体制面及び技術面を総合的に勘案し、今後フィリピン側で継続可能かつ自立発展が見込まれる活動内容に整理する。
- (3) 現場での活動がCDA本庁の理事会等で把握され、迅速に問題解決に当たれるよう、本庁における窓口担当者の配置または連絡室等の設置を要請する。
- (4) R/Dに記載した現在のC/Pの任期は2002年12月までであるが、プロジェクト活動を円滑に継続していく観点から、可能な限り協力終了時まで延長してもらうよう要請する。
- (5) (2)で整理した活動内容を基に、指標、外部条件等を含めて全体的にPDMを見直す。
- (6) 今後取り組むべき課題を明らかにしたうえで、各専門家の要請書（TOR）を明確にし、今後の投入についての検討を行う。
- (7) CDAの対応及び課題の絞り込みを見極めたうえで、中間評価時を目処に今後の協力期間を決定する。



## 2 - 5 PDMの改定

上記方針に沿ってCDA及びパイロット農協の状況を考慮した場合、現行のPDMは現状に即していないと考えられたことから、以下のようなPDM改定案を作成し、調査団派遣前にプロジェクトを含めた関係者間での調整を行った。

### (1) 改訂にあたっての基本的考え方

- 1) 「3パイロット農協の強化を通じた農民所得向上及びCDAの能力向上」というプロジェクトの方向性を変えるものではなく、現時点までに明らかになった農協及びCDAの現状（予算、人員、組合員のニーズ等）を考慮し、協力終了時までに達成可能な無理のない内容とする。
- 2) ただし、本案はCDAがその業務内容に規定している「農協への指導」を本来業務として継続して実施することが前提条件となるため、CDAの本プロジェクトに対する考え方及び本来業務を再確認する必要がある。

### (2) PDM改定（案）

(1)の考え方を踏まえ、JICAフィリピン事務所及びプロジェクト側との事前調整を行い、表2-1のような改定案を調査団案として先方に提示することとした。

表 2 - 1 PDM改定 (案)

ANNEX

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

Target Groups: Members of 3 pilot cooperatives and project implementers Target Area: Province of Benguet, the Philippines		Project implementers: CDA, JICA, pilot cooperatives, LGUs (OPAG, MAO) Duration: 5 years (7/2000-6/2005)		Pilot cooperatives at Bad-ayan, La Trinidad and Kapangan, Benguet		22.Oct.02
Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification		Important Assumption
<b>Super Goal</b> Members of active agricultural cooperatives in Benguet Province increase their income		The active agricultural cooperatives in Benguet Province achieve increasing ratio of financial viability indicators (e.g. Growth, Stability, Volume of business, Service efficiency, Profitability) from the year 2005 to 2015 higher than that of average at the Cordilera region		Annual reports of cooperatives in CAR Region		
<b>Overall Goal</b> Active agricultural cooperatives in Benguet Province are strengthened in their management and business activities		At least one model business introduced by the Project continue at the active agricultural cooperatives in Benguet Province		Annual reports of active cooperatives in Benguet Province		
<b>Project Purpose</b> 1. Management and business activities of pilot cooperatives are strengthened  2. CDA and other counterpart organizations improve their ability to strengthen agricultural cooperative activities.		1-1. The average rate of increase in financial viability of three pilot cooperatives is higher from the year 1999 to 2004.  2-1. The training program on the strengthening of agricultural cooperatives is developed and implemented by the year 2004. 2-2. 80% or more of the participants rate " Satisfactory " or higher on the trainings conducted in the year 2004. (Rating: Excellent, very satisfactory, satisfactory, fair and poor)		1-1. Annual reports of pilot cooperatives  2-1. Reports on training Project reports 2-2. Evaluation reports of the trainers trainings		1. Other cooperatives will accept the project activities.  2. Budget for the replication projects will be secured.
<b>Outputs</b> 1-1. Existing business activities of 3 pilot cooperatives are improved and new business activities are developed.  1-2. More profitable farm production is materialized by the members of 3 pilot cooperatives.  2-1. Training programs for the strengthening of agricultural cooperative activities are developed and implemented by CDA in coordination with other support organizations.  2-2. Coordination between CDA and support organizations is enhanced in order to strengthen agricultural cooperative.		1-1-1. The real total business profit of each pilot cooperative is improved by 20% or more in the year 2004 compared to the year 1999. 1-1-2. One or more profitable new business is established by each pilot cooperative in the year 2004 compared to the year 1999. 1-1-3. Each pilot cooperative increases its membership by 70% or more in the year 2004 compared to 1999.  1-2-1. Real agricultural income of the respondent members of the pilot cooperatives increases in the year 2004 compared to the year 1999.  2-1-1. The manuals and basic training materials for each project component are developed by the year 2004.  2-2-1. Coordination activities between CDA and support organizations are implemented by the year 2004.		1-1-1. Annual reports of pilot cooperatives Benguet Statistical Yearbook 1-1-2. Annual reports of pilot cooperatives Project reports 1-1-3. Annual reports of pilot cooperatives  1-2-1. Reports on Farmers Survey (Baseline, mid-term and final) , Benguet Statistical Yearbook 2-1-1. Project reports  2-2-1. Project reports		1. Trained personnel should stay with the implementing organizations.  2. Functions and mandates of CDA should not be changed drastically.

Activities	Inputs		
	Philippine Side	Japanese Side	
<p>1-1-1. To conduct Farmers Survey</p> <p>a) To conduct Rural Appraisal</p> <p>b) To conduct Farmers Household Survey</p> <p>c) To conduct Cooperative Survey</p> <p>d) To conduct Local Govt. Units Survey</p> <p>e) To conduct Cooperative Members Survey</p> <p>1-1-2. To introduce and develop new business activities</p> <p>a) To enhance the mid-term and long-term Management plans</p> <p>b) To formulate and implement membership expansion plans</p> <p>c) To strengthen public relations activities</p> <p>1-1-3. To expand and improve substantially marketing and purchasing business</p> <p>a) To improve marketing business methods and to conduct trainings</p> <p>b) To conduct market research on farm produce</p> <p>c) To acquire new market outlets and establish marketing structure</p> <p>d) To develop purchasing business</p> <p>e) To organize committee</p> <p>f) To improve collection and transportation methods for timely delivery of farm produce to markets</p> <p>g) To improve communication systems</p> <p>1-1-4. To improve and strengthen cooperative credit business</p> <p>a) To improve savings mobilization</p> <p>b) To enhance credit business</p> <p>1-2-1. To introduce and establish Farm Guidance activities</p> <p>a) To promote Farm Guidance activities</p> <p>b) To introduce and establish farm recording system</p> <p>c) To organize and implement joint use of farm equipment and facilities</p> <p>e) To facilitate transfer of technology on fertilizer, pest and disease management and other farming technologies</p> <p>1-2-2. To introduce and establish Better Living activities</p> <p>a) To establish the Better Living activity system</p> <p>b) To make a Living Plan</p> <p>c) To improve acquisition of household needs</p> <p>d) To introduce and implement rural health improvement activities</p> <p>e) To establish livelihood activities</p> <p>2-1-1. To conduct analysis of training needs and existing materials on all fields</p> <p>2-1-2. To develop training materials on all fields</p> <p>2-1-3. To implement and evaluate trainings on all fields</p> <p>2-2-1. To establish strong linkages with support organizations to implement the Project activities</p> <p>a) To develop guideline on how to organize and implement coordinated activities</p> <p>b) To strengthen coordination with support organizations on Farm Guidance and Better Living activities</p> <p>2-2-2. To establish strong linkages with cluster of coops</p>	<p>CDA</p> <p>1 CDA counterparts</p> <p>2 Office space and furniture</p> <p>3 Operating cost</p> <p>4 Training funds</p> <p>5 Custom duties and taxes</p> <p>6 Freight-in expenses</p> <p>7 Maintenance cost for equipment</p> <p>Pilot cooperatives</p> <p>1 Counterparts</p> <p>2 Land for facilities</p> <p>3 Training funds</p> <p>4 Maintenance cost for machinery and equipment</p> <p>5 Labor force for construction</p>	<p>1 JICA experts (long and short term)</p> <p>2 Counterpart training in Japan</p> <p>3 Necessary machinery and equipment</p> <p>·Machinery and equipment for training</p> <p>Audio visual equipment</p> <p>Copier and printing machine</p> <p>·Machinery and equipment for activities</p> <p>Agricultural machinery</p> <p>Transportation equipment</p> <p>Communication facilities</p> <p>Post-harvest facilities</p> <p>Multi-purpose collection center facilities</p> <p>Food processing facilities</p> <p>·Vehicles</p>	<p>1. Serious negative impacts should not be made by natural disasters.</p> <p>2. National and local economic situation is stabilized during the project duration.</p> <p>3. National and local political situation is stabilized during the project duration.</p> <p>4. Policies of implementers should not be changed drastically.</p> <p>5. Budget for the project implementation will be disbursed smoothly by the Philippine Government</p> <p>6. Price of agricultural products will be stable.</p>
			Preconditions
			<p>1. Budget for the project implementation will be allocated by the Philippine Government</p> <p>2. Pilot coops. agree with the implementation of the project</p>

## 2 - 6 調査日程

日 順	月 日	曜 日	行 程	宿泊先
1	10月13日	日	成田発 9:55 (JL741) マニラ着13:10 到着後、日本人専門家との打合せ	マニラ
2	10月14日	月	9:00 JICA 11:00 大使館打合せ 14:00 国家経済開発庁 (NEDA) 及びCDA本庁との合同協議	マニラ
3	10月15日	火	7:00 移動 マニラ バギオ 到着後：日本人専門家との打合せ	バギオ
4	10月16日	水	5:00 移動 バギオ ブギアス 11:00 ブギアス農協関係者からの聞き取り調査、 共同利用事業現場見学等 14:00 移動 ブギアス バギオ 19:00 バギオ着	バギオ
5	10月17日	木	7:00 移動 バギオ タバアオクバ 10:00 タバアオクバ農協関係者からの聞き取り調査、 共同利用事業現場見学等 13:00 移動 タバアオクバ バギオ 16:00 バギオ着 到着後、団内打合せ	バギオ
6	10月18日	金	8:00 ベンゲット農協関係者からの聞き取り調査 10:00 ベンゲット州知事との意見交換 13:00 C/P及び日本人専門家との打合せ (プロジェクト活動内容及びPDM整理、懸案事項協議)	バギオ
7	10月19日	土	10:00 移動 バギオ マニラ 到着後、団内打合せ	マニラ
8	10月20日	日	ミニッツ案作成	マニラ
9	10月21日	月	終日：CDAとのミニッツ案協議	マニラ
10	10月22日	火	11:00 ミニッツの署名・交換 16:30 JICAへの調査結果報告	マニラ
11	10月23日	水	9:00 大使館への調査結果報告 移動 マニラ発14:30 (JL742) 成田着19:40	

## 2 - 7 主要面談者

### フィリピン側

(1) 大統領府協同組合開発庁 (Cooperative Development Authority : CDA) 本庁

Roberto M. Pagdanganan

長 官

Ombre S. Hamsirani

副長官、ミンダナオ担当理事

Wendell B. Reyes

ビサヤ担当理事

Nicetas V. Torres

ルソン担当理事

Virginia A. Teodosio

ルソン担当理事

Neil A. Santillan

プロジェクトディレクター、専務理事

1) CDAコルディラ地域事務所

Richard B. Lebeng

所 長

(2) 国家経済開発庁 (National Economic and Development Authority : NEDA)

Sicat

NEDA代表pms

(3) ベンゲット州

Raul M. Molintas

知 事

(4) カパンガン町

Rogelio Leon

町 長

(5) パイロット農協 (各農協の理事)

1) ベンゲット

Melvin Garcia

Julius Datud

John Miguel

Rosia Depnag

Nora Calawa

2) ブキアス

Melecio Calubandi

Edna Alicnas

Abelardo Dulnuan

Mamerto Butag

Calines Pacio

3) タバアオクバ

Arthur Pudín

Rudy Teofilo

Junricks Calong

George Bay-an

Morine Galian

Bexie Sangkin

Renato Calsie

Daisy Salve

Edwin Sadaken

日本側

(1) 個別派遣専門家

仲田 俊一

農業省派遣

(2) 農協強化を通じた農民所得向上計画

松久 秀一

チーフアドバイザー

山田 馥

農協組織経営

平嶋 雅之

販売・購買事業

大泉 泰雅

業務調整 / 農家実態調査

「営農指導 / 生活活動」長期専門家は11月半ばに赴任予定

(3) 在フィリピン日本大使館

植野 英治

一等書記官

(4) JICAフィリピン事務所

中垣 長睦

所 長

高田 裕彦

次 長

今村 誠

担当所員

### 第3章 要約

協力開始から2年余を経て、パイロット3農協において各種の活動が実施され、トラムライン、精米所等の施設工事も完了または完了間近となり、農業機械を含め共同利用活動が本格化するところである。しかし、販売、購買分野においては生産物価格の下落、組合のマーケティング能力の不足、高い仕入れ価格、一部組合での未収金の累積などの要因が重なり、収益率の向上に寄与するという段階には至っておらず、専門家、C/Pを交えて改善案が検討されている段階である。政府からの財政的支援の追加や、連合体による支援・指導が期待できない状況下で取り得る方策は限られているが、今後の活動においては、各組合の資金繰りや運営能力に無理のない範囲で既存事業の改善、導入済み事業の維持、及び新規事業の導入を行っていくべきであると思料される。

パイロット農協において実証された事業の方法や農協運営のノウハウを他の農協や地域に広げていくためには、大統領府協同組合開発庁（CDA）地域支部及びCDA本部との情報・連絡の強化による成果の伝達が不可欠であるが、農業、営農技術に関しては、地方自治体の農業部が農協を指導すべき立場にあり、今後のプロジェクトにおいて、その参加が一層強調されるべきである。

## 第4章 CDAにおけるプロジェクト実施状況及び問題点

本プロジェクトにおける実施機関として大統領府協同組合開発庁(CDA)の果たすべき役割は、主にプロジェクト活動の円滑な実施、プロジェクト活動に必要な人員の確保、プロジェクト活動に必要な予算の確保、プロジェクト活動成果の継続及び他地域等への拡大、と考えられる。今般、CDA及び日本人専門家からの聞き取りを行った結果について、現状及び問題点を以下のとおり記述する。

### (1) プロジェクト活動の円滑な実施

プロジェクト前半の活動状況は、各分野の事業計画立案、実施を促進するため、ややもすると農協の全体的経営をにらんだ各分野間の連携に欠ける面がみられた。また、CDA内部(本庁とコルディア地域事務所、コルディア地域事務所とプロジェクトチーム、本庁とプロジェクトチーム)の連携・調整についても事務所が離れているという不利な条件もあって、十分行われてきたとは言いがたい状況であった。また、CDAとC/P機関・関係機関との連携強化はプロジェクト成果のひとつにあげられているものの、組織的な連携体制を構築するには至っておらず、今後は一層の努力が払われるべきであることを調査団から指摘した。特に、営農指導分野の事業展開や他組合との連携促進においては、地方自治体(州、町)農業部及び自治体首長との連携を強化する必要がある(本調査団のミニッツ署名に出席したベンゲット州知事から、近くパイロット農協を管轄する3自治体町長とプロジェクト支援策を検討するための会議を開催するので、プロジェクトのチーフアドバイザーに出席してほしい旨発言があった)。

### (2) プロジェクト活動に必要な人員の確保

現在のところ、プロジェクト事務所に配属されているC/P9名(プロジェクトマネージャー含む)のうち、1名が既に離任しており、他の2名についても2002年末までに離任を予定しているため、早急な欠員の補充が必要である。このことについてはCDA側も注意を払っており、後任の人選を急いでいるところである。ただし、活動が安定してきているため、今のところC/Pの不足による目立った問題は発生していない。なお、C/Pの給与についてはCDAから遅延することなく支払われているとのことである。

### (3) プロジェクト活動に必要な予算の確保

#### 1) 2002年度

CDAは、当初プロジェクトに必要な240万ペソを予算管理省(Department of Budget



Management : DBM) に要求していたが、結果的には120万ペソのみ外国プロジェクト予算として承認された。しかも、2002年9月30日現在支出された金額は、85万7,000ペソにとどまっている。プロジェクト活動を滞りなく実施するため、CDAは一般予算から70万ペソを配置したが、これもフィリピン全体の国家予算削減が原因で、実際には16万ペソしか支出されていない。プロジェクト活動においてフィリピン側が負担すべき内容は主にプロジェクト事務所の家賃(光熱費、水道代含む)、人件費(運転手、秘書など)及びプロジェクト活動費(セミナー実施経費の一部)などであるが、必要経費が支出されていない。よって、フィリピン側からは2002年度(2002年12月)までのプロジェクト必要経費を日本側で負担してほしいという要望がなされたため、調査団は日本に持ち帰り、関係機関と協議を行うこととした。

## 2) 2003年度

DBMからの内示では、2003年度のCDA一般予算は2億4,870万ペソであるが、海外プロジェクト予算については認められなかった。調査団側がフィリピン側負担分の支出を確保するよう申し入れたのに対し、CDAからは海外プロジェクト支援予算が認められない場合でも、一般予算からのプロジェクト運営費の捻出と関連地方自治体からの財政的支援の要請を行い、プロジェクトの継続のためにできる限りの努力を行う旨回答があった。フィリピン会計年度が開始する2003年1月末までにCDAからJICAフィリピン事務所長宛に予算及び財政支援確保状況を書面にて連絡することとした。

## (4) プロジェクト活動成果の継続及び他地域等への拡大

(1)に述べたとおり、現在はプロジェクト活動に対するCDA内部の連携が十分とはいえない状況である。本プロジェクトの担当窓口部署〔組織開発部(IDD)〕は存在するものの、他地域への活発な普及活動は行われていない。例えば、プロジェクトが作成した各種マニュアル等についても特に他の地域に対して紹介等も行われておらず、他地域への成果波及計画等も特段検討されていなかった。今後は本庁だけでなく、コルディラ地域事務所も巻き込んでプロジェクト活動を進めるとともに、他地域への普及展開を検討すべきであろう。

## 第5章 パイロット農協における活動状況及び問題点

本プロジェクトは、開始後2年を経過し、パイロット農協において新規事業の導入と定着化が図られてきている。また、各専門分野のC/Pは、主体的に事業活動の報告を行い、現状と課題を的確に説明することができるようになってきているなど、おおむね順調に推移してきていると思われる。

しかしながら、プロジェクト全体としては以下の課題を抱えており、また、パイロット農協別の協力活動上の課題は、今後、その解決策を検討し、実行する必要があると考える。

### (1) 運動目標の設定と総合的な協力活動実施

専門分野ごとに専門家1名にC/P2名が配置され、それぞれの協力活動は適切に実施されているものの、横の連携（例えば、営農指導活動と経済事業、組織強化と生活活動等）が必ずしも十分図られていないように思われる。

また、協同組合は「運動（movement）」であり、組合員を協同組合の事業活動に参加させるためには、また、新規組合員の加入を促進するためには、分かりやすい運動目標を掲げ、それに向かって協同組合役職員と組合員が一丸となって努力するといった形をとる必要があると思われるが、その点が必ずしも明確になっていない。

このため、パイロット農協が運動目標を設定することを指導するとともに、その達成に向けた総合的な協力活動実施が図られるような体制を構築することが重要である。

この運動目標は、現在策定を指導中の中長期経営計画と連動する必要があるとともに、全体的な目標と事業別の目標に分けて設定することが望ましい。

### (2) 既存事業（信用事業と購買事業）の拡充強化

これまでの協力活動は、新規事業の導入と定着化を中心に実施されてきており、それゆえにプロジェクト開始前からパイロット農協が実施していた信用事業、購買事業という既存事業の強化に十分対応できなくなっていた感は否めない。

今後は、新規事業については定着化の促進が協力活動の中心になると考えられることから、既存事業の拡充強化に一層努力する必要がある。なお、これにあたっては、既に大統領府協同組合開発庁（CDA）によって設定されている事業別のクラスター（複数の農協の事業連携システム）の活用並びに地方自治体との連携を図っていく必要がある。また、融資や掛売りの基準が適切かどうか、また、それらが遵守されているかについて再調査し、必要ある場合、改善を指導しておく必要がある。

加えて、今般、CDA長官から依頼されたことでもあるが、それら事業に関して我が国の農

協グループが実施しているシステムをCDA本部に紹介し、フィリピンにおける適応方策をCDA本部に検討させる必要がある。

### (3) 地方自治体との連携

ベンゲット州並びにパイロット農協が位置する3つの町の行政との連携については、プロジェクト開始時より協力活動のなかに含まれており、プロジェクトが実施するセミナーの講師をそれら地方自治体職員に依頼するといった形で連携が図られてきている。

しかし、プロジェクトの成果をベンゲット州全体に広げていくことを考えた場合、早い時期からプロジェクト活動への地方自治体のより積極的な参加を働きかけることが重要であり、場合によっては地方自治体からの資金提供を仰ぎ、共同活動を展開することを検討する必要がある。

### (4) パイロット農協の経営再点検

パイロット農協（ベンゲット農協）の赤字（今年度については黒字に転換予定）の原因については、プロジェクト開始前の事業活動によるものであるが、5年というプロジェクト期間の半分以上を過ぎた現在、パイロット農協の経営状況全体について再点検を行い、必要ある場合、改善点を指導することが重要である。なお、この再点検は、CDA/Cordillera Administrative Region（CAR）と共同で実施することを検討すべきである。

また、パイロット農協が、プロジェクトの協力活動とは別に、独自の事業を行っているケースがある。それ自体についてはなんら問題はないが、それによって損失が発生した場合には、無用の混乱を避けるため、その原因はプロジェクト活動とは無関係であることをプロジェクトとパイロット農協の間で文書によって確認しておく必要があると考える。

## 第6章 PDMの改定

調査団は、対処方針どおりプロジェクト目標は、プロジェクト実施の結果、直接にその達成が可能なものであるべきとの観点から、当初PDMに掲げられたプロジェクト目標である「3パイロット農協組合員の所得向上」に替えて「3パイロット農協の経営の強化」を掲げることを提案したが〔「2-5 (2)PDM改定(案)」参照〕、フィリピン側C/Pは「目標設定時の経緯として、パイロット農協職員等の参加者の合議で設定した目標であるので、C/P限りで変更には合意することはできない」として、相互に合意に至ることができなかった。調査団からは、指摘の点については、関係者を含めて検討するよう申し入れた。

また、活動レベルで実施の中止が合意されているもの（詳細農村調査、灌漑施設設置）は削除することで合意した。さらに、最近の海外からの輸入（及び密輸）野菜の流入による市場価格の下落が、農協及び農民の収入向上の大きな阻害要因となり得ることから、成果発生の前提となる外部要因として「生産物価格の安定」を記載することとした（最終版については、付属資料のミニッツ参照）。

CDA本部における議論において、ほかに「他機関との連携促進を早急に推進・達成すべきである」「成果の指標として設定された数値（農協の収益率、組合員増加率等）の根拠と達成のプロセスが不明確である」等のコメントが出され、調査団指摘の事項とともにプロジェクトにおいて検討することとなった。

## 第7章 提言

関係者との協議及びパイロット農協における活動現場の視察を通じて、調査団から次の提言を行い、ミニッツにおいてフィリピン側と合意した。

### 7 - 1 パイロット農協関連事項

#### (1) 既存事業の改善

信用事業及び購買事業がプロジェクト開始前の3パイロット農協における主たる活動であったが、これらの既存事業は各農協の経営全体に影響を及ぼすことから、今後も継続的なモニタリング及び指導が重要である。

#### (2) 農協の総合的経営強化と事業実施

事業の実施には、利益のみならず農協のコスト負担や失敗のリスクが伴うので、3パイロット農協すべてでPOに計画された活動を行うのではなく、各農協の規模及び財政状況に応じて適した活動を選択的に実施していくことが必要であり、今後もこの観点から事業を実施していくべきである。なお、各農協の重点事業の具体的内容までは最終合意に至らなかったが、既に本調査団派遣前にプロジェクトで協議、策定された案があることから、同案に沿って合同調整委員会において合意内容を明確化することとした。

#### (3) 新規事業の導入

主として営農指導及び生活活動分野において新規事業が導入されているが、今後はこれらの活動が適切に維持され、期待された利益や便益を生むよう農協による適切な運営とプロジェクトによるモニタリング、指導に留意すべきである。

#### (4) 施設・機材共同利用事業

本事業は(3)の新規事業の一部であるが、本プロジェクト活動の柱のひとつであることから、ミニッツにも新たに項目を設けて記載した。

大統領府協同組合開発庁(CDA)を通じて3パイロット農協に貸与された施設及び機材は、今後、効率的な利用と基金の積立て遵守に注力する必要があるが、計画した利用率に達しない機材については、農協とプロジェクトが協議して有効利用のための対策を講じるべきである。なお、基金積立ての達成度合いはプロジェクトの成果を図るひとつの指標となることを指摘し、より一層の緊密なモニタリングを促した。

#### (5) ベンゲット農協の赤字

農協の赤字問題についての指導及び助言はベンゲット州を管轄するCDA地域事務所の業務範囲である旨CDA / Cordillera Administrative Region ( CAR ) 事務所の出席者から発言があり、プロジェクトとしては財務状況のモニタリングや技術面での支援を行っていく立場であることを確認した。

### 7 - 2 CDA C/P及び関係機関関連事項

#### (1) プロジェクト内部における各分野の連携強化

今後は、プロジェクトマネージャー及びチーフアドバイザーを中心に分野間の連携を一層強化し、各事業・活動の実施を促進することが肝要である。

#### (2) CDA内部の調整・連携強化

CDA / CAR所長はプロジェクト開始時からAssistant Project Directorに指名されていたが、実際的な関与が少なかったため、今般調査団滞在中に理事会の承認を得て、Deputy Project Directorとして改めて任命された。今後は、プロジェクト支援体制を強化するため、CDA / CARとの連絡を密に行い、州レベルでの関係機関連携やプロジェクト成果の他農協への波及を図ることとなった。

また、CDA本庁におけるプロジェクト担当者を明確化するため、組織開発部 ( IDD ) 部長を農協担当に指名することとした。今後は、プロジェクト成果の事例や作成されたマニュアル等はここを通じて他の地域事務所等へ提供されることが期待される。

#### (3) C / Pの配置及び離任者の活用

C / Pのうち、既に離任した1名及び本年末に異動が予定されている2名に関し、CDAは本年12月末までに後任者を指名する旨CDAから申し出があった。

また、C / Pの職を離れてコルディラ地域各州の事務所に配属された者についても、在任中に習得した知識・技術を活かして活動が実施されるよう、フォローアップを行うよう調査団から提言した。更に、プロジェクト活動の範囲内でも、これらの人材を通じてプロジェクト成果の他州への普及を促進する観点から、可能な範囲での側面支援を行うことが望ましい。

#### (4) CDAと関係機関（地方自治体、大学等）との連携

プロジェクト成果のひとつであるべき関係機関との連携については、これまでの実績を踏まえてより一層の努力が払われるべきである旨指摘したところ、CDA農協担当理事からも同様の指摘がプロジェクトに対して行われた。特に、営農指導分野における事業展開や他農協

との連携促進においては、地方自治体（州及び町）農業部及び自治体首長との緊密な連携が必要不可欠である。

### 7 - 3 予算関連事項

既述のとおり、R/D締結時に決定したフィリピン側負担予算が本年度支出されず、来年度についても極めて厳しい状況であることから、次のような提言を行った。

#### (1) 2002年度予算

フィリピン側からは、当初負担を予定していた予算について2002年末（12月）までJICAによる負担を行ってほしい旨依頼があった。これに対し調査団からは、ミニッツには記載しないものの、調査団帰国後に日本国内関係者と検討する旨口頭にてフィリピン側に伝えた。

#### (2) 2003年度予算

調査団からはフィリピン側負担分の支出を確保するよう申し入れたのに対し、CDAからは外国プロジェクト予算が認められない場合でも、CDAの一般予算からプロジェクト運営費の捻出と地方自治体等関係機関からの財政的支援の要請を行い、プロジェクト継続のためにできる限りの努力を行う旨の回答があった。また、フィリピン会計年度が開始する2003年1月末までにCDAからJICA所長宛に予算及び財政支援確保状況を書面にて連絡することとした。

### 7 - 4 今後のプロジェクトの活動について

専門家チームとの打合せにおいて、今後のプロジェクトの実施においては、

- (1) 総合的な立場からの農協の経営改善・事業実施（連携した事業実施）
- (2) 新規導入された事業・活動の維持・運営の重視（既に導入された事業の運営状況、農協における規則遵守等の確認を行ったうえで、更に新しい事業に着手する）
- (3) 地方自治体（州、市）との連携強化に関連する活動の強化
- (4) CDA地域支部や本部との緊密なコミュニケーション

という面に重点をおいてプロジェクトを推進されるよう申し入れた。

## 第8章 今後の予定

今後、プロジェクトチームでは、JICAフィリピン事務所との連携の下、調査団からの提言事項を内部で十分検討し、対応すべき点については進捗状況及び結果を関係者に報告されることが望ましい。

また、本プロジェクトでは、2003年3月に中間評価調査を予定していることから、PDMの指標の見直し（合理性、データ入手可能性等）を含め、PDMの論理的整合性を検討し、適宜修正した後実施されることが望ましい。更に、評価の際には詳細に策定されたPOの個々の項目の達成度ではなく、各事業の実施を通じた農協運営の改善の状況や改善策の実行状況につながる実績を評価すべきであると思料する。



# 付 属 資 料

ミニッツ



**MINUTES OF MEETING OF THE PROJECT CONSULTATION TEAM  
FOR IMPROVEMENT OF FARMERS' INCOME THROUGH  
STRENGTHENING OF AGRICULTURAL COOPERATIVES**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched the Project Consultation Team (hereinafter referred to as "the Team"), headed by Ms. HARUMI KITABAYASHI, to the Republic of the Philippines from October 13 to 23, 2002. The Team was dispatched for the purpose of discussing the major issues related to the implementation of the Project for Improvement of Farmers' Income Through the Strengthening of Agricultural Cooperatives (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in the Republic of the Philippines, the Team carried out field observations and discussions on the Project with the Authorities concerned of the Republic of the Philippines.

As a result of the field observations and the discussions, the Team and the Philippine authorities concerned agreed to report to their respective governments the matters referred to in the document attached hereto.

Manila, October 22, 2002

北村 春美

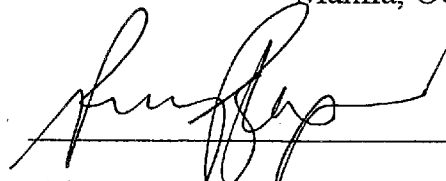
HARUMI KITABAYASHI

Leader

Project Consultation Team

Japan International Cooperation Agency

Japan

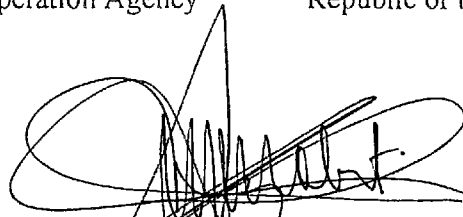


ROBERTO M. PAGDANGANAN

Chairman

Cooperative Development Authority

Republic of the Philippines



RAUL M. MOLINTAS

Provincial Governor

Benguet Provincial Government

Republic of the Philippines

## The Attached Document

### 1. Outline of the Project

#### (1) Duration and Purpose of the Project

The Project started on July 1, 2000, for the duration of 5 years and its purpose is to improve farmers' income through the strengthening of 3 pilot agricultural cooperatives and to strengthen capability of Cooperative Development Authority (CDA).

#### (2) Progress of the Project activities

##### a) Farmers Survey

- Rural Appraisal, Farmer Household Survey, Cooperative Survey, LGUs Survey and Cooperative Members Survey were conducted.
- Necessary information for monitoring and evaluation of the Project was obtained.

##### b) Agricultural Cooperative Management

- Memorandum of Agreement among support organizations was formulated.
- Mid-term and long-term management plans of three pilot cooperatives were formulated.
- Cooperative management manual was developed.
- Memorandum of Agreement on joint-use facilities and equipment was formulated.
- Training courses for pilot cooperatives staff and their members were planned, implemented and evaluated.
- Project newsletter is published semi-annually and delivered to related organizations for information dissemination of Project activities.

##### c) Marketing and Purchasing Business

- Commodity groups and joint activity groups in pilot cooperatives to sustain supply of vegetables in their market outlet were organized.
- Policies and guidelines on the utilization and management of joint-use facilities (e.g. trucks) were formulated.
- Market outlets are being searched.
- Field trips to successful cooperatives were conducted.
- Training courses for pilot cooperatives staff and their members were planned,

implemented and evaluated.

d) Farm Guidance

- Policies and guidelines on the utilization and management of joint-use facilities (e.g. hand tractors, rice mill) were formulated.
- Joint-use activities of joint-use facilities and equipment were introduced and monitored.
- Training courses (e.g. vegetable cultivation, pest control) for pilot cooperatives staff and their members were planned, implemented and evaluated under the coordination with support organizations.

e) Better Living

- Small-scale agricultural products processing business activities were introduced and developed.
- Mass health screening was conducted in Taba-ao cooperative under the coordination with support organizations.
- Home bookkeeping activity was introduced.

## 2. Objectives of the dispatch of Project Consultation Team

The Team was dispatched by JICA for the following purposes;

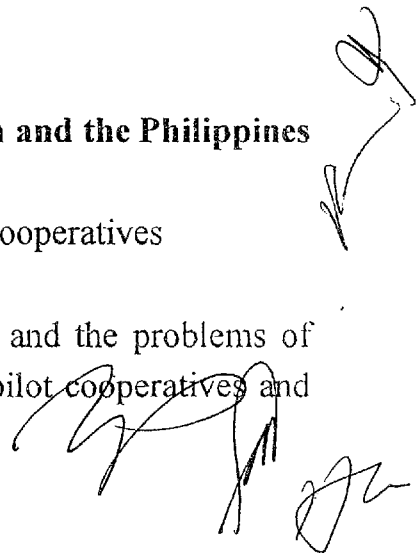
- (1) To discuss the modification of the Project activities, taking into consideration capacity of pilot cooperatives and the financial resources in CDA,
- (2) To clarify the role and responsibility of concerned organizations of Philippine side in the Project,
- (3) To revise the Project Design Matrix based on the above discussions, and
- (4) To study the situation of Benguet agricultural cooperative which is in financial difficulties.

## 3. Results of observations and discussions between the Team and the Philippines side

- (1) Matters related to strengthening of the pilot agricultural cooperatives

- a) Improvement of existing business activities

The Project conducted the analyses of the situations and the problems of existing activities, e.g. credit and purchasing, of the pilot cooperatives and



assessment report to be submitted on December 15, 2002. Measures to improve these activities are being taken at the pilot cooperatives according to the advice of the Project. Strengthened implementation of these measures together with close monitoring should be continued.

b) Organizational strengthening of cooperatives

As the existing environment, financial capacity and other conditions were different among the three pilot cooperatives, the Project should carefully consider these situations and conditions of respective cooperatives when new business activities are planned and implemented. Not only expected profits from the business activities but also potential risks and operating costs should be thoroughly examined. Therefore, the Project has to be selective in implementing existing and new business activities under the respective conditions of pilot cooperatives. The result of selected activities to be implemented at respective cooperatives should be reflected in the Plan of Operations (PO) by the Project Office.

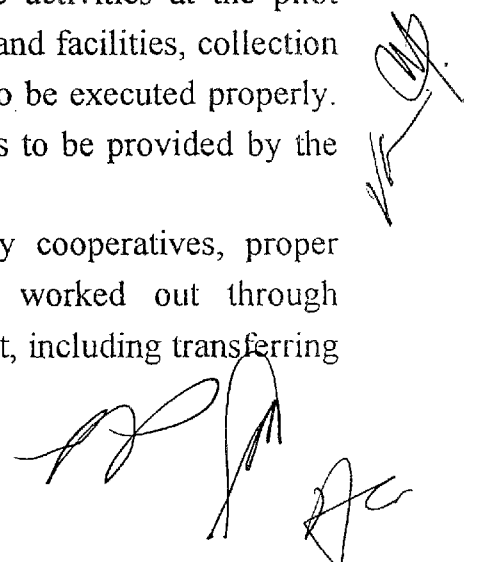
c) Development of new business activities

New business activities in farm guidance and better living, e.g. joint use of farm equipment and small-scale agricultural products processing were introduced. These new activities have to be sustained and strengthened through appropriate management by the user groups and cooperatives. The Project has to conduct regular monitoring of the activities and provide technical advice as necessary.

d) Utilization of the Equipment

Items of equipment and facilities, e.g. trucks, tractors, a rice mill, and tramlines, were rented by the Project for joint-use activities at the pilot cooperatives. Efficient utilization of the equipment and facilities, collection of user fees and generations of the trust funds are to be executed properly. Close and regular monitoring and timely advice has to be provided by the Project as well.

Regarding the equipment that is underutilized by cooperatives, proper means to maximize the utilization should be worked out through discussions between the cooperatives and the Project, including transferring equipment to other cooperatives.

Handwritten signatures and initials in black ink, located in the bottom right corner of the page. There are three distinct signatures, one of which appears to be 'V. P.' and another 'A.C.'.

e) Financial Difficulties of The Benguet Farmers Multipurpose Cooperative (BFMPC)

BFMPC is in financial difficulties as a result of activities, which they conducted before the Project started. Several measures were taken for collection of receivables and improvement of financial status of the cooperative. BFMPC should continue to implement these measures for improvement, while the Cordillera Extension Office of the Cooperative Development Authority (CDA-CAR) provides guidance and advice as appropriate. The Project will provide technical advice to CDA-CAR in supporting BFMPC.

(2) Matters related to capacity strengthening of the Project Team and Related Organizations

a) Strengthening of coordination within the Project

Thus far, different sections in the Project tended to promote the respective tasks of their technical fields separately. It is advised that they discuss the methods of mutual collaboration among different business activities and to take more efforts to coordinate for more effective improvement of business activities and management of the pilot cooperatives.

b) Strengthening of coordination within CDA

In order to strengthen the support for the Project activities as well as to promote their replication in the Cordillera Region, CDA designated the Director of CDA-CAR to be the Deputy Director of the Project. The Project and the CDA-CAR will intensify mutual communication and coordination from now on.

In addition to that, CDA will assign the Director of Institutional Development Department (IDD) to be the focal point of agricultural cooperative development, to whom the Project reports the results and materials of the Project. This focal point also serves as the provider of such results and materials to the other Extension Offices of CDA.

c) Collaboration between CDA and other counterpart organizations

Coordination with cooperating organizations was implemented so far in the form of technical meeting on farm guidance and various training seminars by

Handwritten signatures and initials are present on the right side of the page. There are several distinct marks, including what appears to be a large signature and some initials, possibly 'W' and 'C'.

the Project. It is desired that more active roles be played by the concerned Local Government Units (LGUs), other national agencies and other support organizations in such activities as farm guidance and establishment of strong linkage with cluster of cooperatives.

d) Assignment of counterpart personnel and follow-up of former counterparts

CDA will assign new counterparts in December 2002 to take up the responsibilities of the persons who left the Project office and those who are scheduled to leave by January 2003.

For those persons who leave the Project office and resume the responsibilities in their respective offices, CDA will ensure the commitment of the concerned staff to utilize their acquired knowledge and skills to replicate the Project related activities such as training and support for business planning of agricultural cooperatives in their respective areas of assignment.

(3) Project Budget

a) Budget for the year of 2002

CDA negotiated with the Department of Budget and Management (DBM) for the allocation of 2.4 million budget for operation of the Project, a total amount of 1.2 million pesos was approved from the Foreign Assisted Project Funds representing Government of the Philippines counterparts funds. Of this amount, only 0.857 million pesos was obligated as of September 30, 2002 and 0.837 million pesos was so far disbursed out of the cash released. Reallocation of regular budget of 0.7 million pesos to the Project was announced, but only 0.16 million pesos was disbursed and the balance remained and unreleased due to lack of funds. Under this situation the CDA requested JICA to bear the operation expenses until the end of 2002.

b) Budget for the year of 2003

The Budget and Management Bureau A of DBM endorsed the President's Budget for CDA amounting to P 248.796 Million of regular budget to the Congress of the Philippines for approval with no allocation for the Project from the Foreign Assisted Project Support Fund.

Under this situation, CDA will take the following measures to sustain the Project: CDA shall exert all necessary efforts to negotiate the release of whatever amount as operational support to the Project and to seek additional



financial support from the provincial government of Benguet and concerned municipalities.

The results of these efforts and the approximate amount of secured budget for the Project should be informed by a letter from CDA to the JICA Resident Representative by the end of January 2003.

#### **4. Modification of the PDM** (It is shown in ANNEX )

Modification of the original PDM was proposed by the Consultation Team, namely to replace the project purpose “ 1. The members of three pilot cooperatives increase their income” with “1. Management and business activities of pilot cooperatives are strengthened.” The reason for the proposal was to ensure that the project purpose is to be achieved.

The Philippine counterparts stated that the project purpose should remain as the original, for the pilot cooperatives and support organizations were actively involved in setting the project purpose and therefore, they have to be consulted if amendments are to be made.

The consultation team suggested that the Project office will consult the stakeholders and beneficiaries regarding the said changes for a more realistic project purpose before the mid-term evaluation that is scheduled to be conducted in March 2003.

On the other hand, the Team and the Philippine side agreed that following items, which the Project will not plan to implement, should be removed

##### Activities

1-1-1 c) To conduct Farmers Detailed Situation Survey

1-2-1 d) To introduce and establish simple irrigation systems

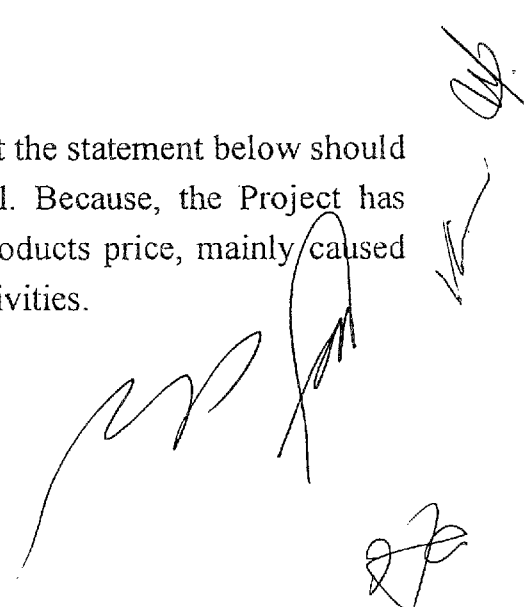
##### Input (Japanese side)

Small scale irrigation facilities

Moreover, the Team and the Philippine side agreed that the statement below should be added to the important assumption at activity level. Because, the Project has already mentioned that the change of the agricultural products price, mainly caused by increasing import of vegetables, affects the Project activities.

##### Important assumption

Price of agricultural products will be stable.

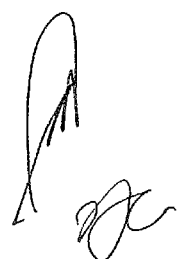


A member of the Board of Administrators and some staff of CDA made several comments as stated below, regarding the revision of PDM.

- Activities for coordination between CDA and support organizations should be accelerated.
- The numeric targets of the outputs, e.g. business profit and membership increase, should be perused carefully, taking into consideration the present status and results of monitoring.

It is advised that the Project Office will also consider the points raised above.

## ANNEX Modified PDM



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

Target Groups: Members of 3 pilot cooperatives and project implementers Target Area: Province of Benguet, the Philippines		Project implementers: CDA, JICA, pilot cooperatives, LGUs (OPAG, MAO) Duration: 5 years (7/2000-6/2005)		Pilot cooperatives at Bad-ayan, La Trinidad and Kapangan, Benguet		22.Oct.02
Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification		Important Assumption
overall Goal Members of active agricultural cooperatives in Benguet Province increase their income		The active agricultural cooperatives in Benguet Province achieve increasing ratio of financial viability indicates from the year 2005 to 2015 higher than that of average at the Cordillera Region		Annual reports of cooperatives in CAR Region		
Project Purpose 1. The members of three pilot cooperatives increase their income		1-1. The average increase in financial viability of the three pilot cooperatives is higher from the year 1999 to 2004 compared to that of active agricultural cooperatives in Benguet Province.  1-2. The average ratio in the increase in household income of the respondent members of the pilot cooperatives exceeds the province's inflation ratio by the year 2004 compared to the year 1999.  1-3. The amount of investment on fixed assets, farm equipment, and household appliances of the respondent members of the pilot cooperatives improved by 25% or more in the year 2004 compared to the year 1999.  1-4. Savings deposit of the respondent members of the pilot cooperative increases by 40% or more in the year 2004 compared to the year 1999.		1-1. Annual reports of the cooperatives in Benguet Province  1-2. Reports on Farmers Survey (Baseline, mid-term and final) Benguet Statistical Year Book  1-3. Reports on Farmers Survey (Baseline, mid-term and final)  1-4. Reports on Farmers Survey (Baseline, mid-term and final) Pass books and database of savings		1. Other cooperatives will accept the project activities.
2. The Philippine counterpart organizations improve their ability to strengthen agricultural cooperative activities.		2-1. The training program on the strengthening of agricultural cooperatives is developed and implemented by the year 2004. 2-2. 80% or more of the participants rate " Satisfactory " or higher on the trainings conducted in the year 2004. (Rating: Excellent, very satisfactory, satisfactory, fair and poor)		2-1. Reports on Training Project reports 2-2. Evaluation reports of the trainers trainings		2. Budget for the replication projects will be secured.
Outputs 1-1. Existing business activities of 3 pilot cooperatives are improved and new business activities are developed.  1-2. More profitable farm production is materialized by the members of 3 pilot cooperatives.  2-1. Training programs for the strengthening of agricultural cooperative activities are developed and implemented by CDA in coordination with other support organizations.  2-2. Coordination between CDA and support organizations is enhanced in order to strengthen agricultural cooperative.		1-1-1. The real total business profit of each pilot cooperative is improved by 20% or more in the year 2004 compared to the year 1999. 1-1-2. One or more profitable new business is established by each pilot cooperative in the year 2004 compared to the year 1999. 1-1-3. Each pilot cooperative increases its membership by 70% or more in the year 2004 compared to 1999.  1-2-1. Real agricultural income of the respondent members of the pilot cooperatives increases in the year 2004 compared to the year 1999.  2-1-1. The manuals and basic training materials for each project component are developed by the year 2004.  2-2-1. Coordination activities between CDA and support organizations are implemented by the year 2004.		1-1-1. Annual reports of pilot cooperatives Benguet Statistical Yearbook 1-1-2. Annual reports of pilot cooperatives Project reports 1-1-3. Annual reports of pilot cooperatives  1-2-1. Reports on Farmers Survey (Baseline, mid-term and final) , Benguet Statistical Yearbook 2-1-1. Project reports  2-2-1. Project reports		1. Trained personnel should stay with the implementing organizations.  2. Functions and mandates of CDA should not be changed drastically.

- 137 -

Activities	Inputs		
<p>1-1-1. To conduct Farmers Survey</p> <p>a) To conduct Rural Appraisal b) To conduct Farmers Household Survey c) To conduct Cooperative Survey d) To conduct Local Govt. Units Survey e) To conduct Cooperative Members Survey</p> <p>1-1-2. To introduce and develop new business activities</p> <p>a) To enhance the mid-term and long-term Management plans b) To formulate and implement membership expansion plans c) To strengthen public relations activities</p> <p>1-1-3. To expand and improve substantially marketing and purchasing business</p> <p>a) To improve marketing business methods and to conduct trainings b) To conduct market research on farm produce c) To acquire new market outlets and establish marketing structure d) To develop purchasing business e) To organize committee f) To improve collection and transportation methods for timely delivery of farm produce to markets g) To improve communication systems</p> <p>1-1-4. To improve and strengthen cooperative credit business</p> <p>a) To improve savings mobilization b) To enhance credit business</p> <p>1-2-1. To introduce and establish Farm Guidance activities</p> <p>a) To promote Farm Guidance activities b) To introduce and establish farm recording system c) To organize and implement joint use of farm equipment and facilities e) To facilitate transfer of technology on fertilizer, pest and disease management and other farming technologies</p> <p>1-2-2. To introduce and establish Better Living activities</p> <p>a) To establish the Better Living activity system b) To make a Living Plan c) To improve acquisition of household needs d) To introduce and implement rural health improvement activities e) To establish livelihood activities</p> <p>2-1-1. To conduct analysis of training needs and existing materials on all fields</p> <p>2-1-2. To develop training materials on all fields</p> <p>2-1-3. To implement and evaluate trainings on all fields</p> <p>2-2-1. To establish strong linkages with support organizations to implement the Project activities</p> <p>a) To develop guideline on how to organize and implement coordinated activities b) To strengthen coordination with support organizations on Farm Guidance and Better Living activities</p> <p>2-2-2. To establish strong linkages with cluster of coops</p>	<p>Philippine Side</p> <p>CDA</p> <p>1 CDA counterparts</p> <p>2 Office space and furniture</p> <p>3 Operating cost</p> <p>4 Training funds</p> <p>5 Custom duties and taxes</p> <p>6 Freight-in expenses</p> <p>7 Maintenance cost for equipment</p> <p>Pilot cooperatives</p> <p>1 Counterparts</p> <p>2 Land for facilities</p> <p>3 Training funds</p> <p>4 Maintenance cost for machinery and equipment</p> <p>5 Labor force for construction</p>	<p>Japanese Side</p> <p>1 JICA experts (long and short term)</p> <p>2 Counterpart training in Japan</p> <p>3 Necessary machinery and equipment</p> <p>·Machinery and equipment for training Audio visual equipment Copier and printing machine</p> <p>·Machinery and equipment for activities Agricultural machinery Transportation equipment Communication facilities Post-harvest facilities Multi-purpose collection center facilities Food processing facilities</p> <p>·Vehicles</p>	<p>1. Serious negative impacts should not be made by natural disasters.</p> <p>2. National and local economic situation is stabilized during the project duration.</p> <p>3. National and local political situation is stabilized during the project duration.</p> <p>4. Policies of implementers should not be changed drastically.</p> <p>5. Budget for the project implementation will be disbursed smoothly by the Philippine Government</p> <p>6. Price of agricultural products will be stable.</p> <hr/> <p>Preconditions</p> <p>1. Budget for the project implementation will be allocated by the Philippine Government</p> <p>2. Pilot coops. agree with the implementation of the project</p>