

ベトナム国  
農民組織機能強化計画  
中間評価調査報告書

平成 20 年 5 月  
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構  
ベトナム事務所

ベトナム事
J R
08-23



**ベトナム国  
農民組織機能強化計画  
中間評価調査報告書**

**平成 20 年 5 月  
(2008 年)**

**独立行政法人国際協力機構  
ベトナム事務所**



## 序 文

独立行政法人国際協力機構は、ベトナム社会主義共和国より技術協力の要請を受け、「農民組織機能強化計画プロジェクト」を平成 18 年 3 月から 4 年間の計画で実施してきました。

今般、プロジェクトの中間地点において、これまでの実績や目標達成度を確認の上、評価 5 項目の観点から、ベトナム社会主義共和国側評価チームと合同で評価を行うとともに、プロジェクト後半の活動計画について協議をすることを目的として、平成 20 年 5 月 4 日から 5 月 17 日まで中間評価調査を行いました。

本報告書は、同調査団による調査結果、ベトナム側関係機関との協議結果をとりまとめたものであり、本報告書が今後のベトナム国農業分野の協力において活用されるとともに、類似の技術協力の立案・実施にあたっての参考になることを祈念いたします。

終わりに、本調査の実施にご協力頂いたベトナム国関係機関ならびに我が国関係各位に対し、厚く御礼を申し上げますとともに、当機構の業務に対して今後とも一層のご支援をお願いする次第です。

平成 20 年 5 月

独立行政法人国際協力機構  
ベトナム事務所  
所 長 中 川 寛 章



# 目 次

序 文

目 次

写 真

プロジェクト対象地とモデル展開図

プロジェクト実施体制図

略語表

中間評価調査結果要約表

第 1 章 中間評価調査概要 .....	1
1-1 中間評価調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1-2 評価者の構成 .....	1
1-3 調査日程 .....	1
1-4 評価項目・評価方法 .....	2
第 2 章 プロジェクトの実績と現状 .....	3
2-1 実績と現状の総括（プロジェクト全体の進捗状況） .....	3
2-2 投入実績 .....	3
2-2-1 日本側の投入 .....	3
2-2-2 ベトナム側の投入 .....	4
2-3 成果達成状況 .....	5
2-4 技術移転状況 .....	7
第 3 章 評価結果 .....	9
3-1 評価結果の総括 .....	9
3-2 評価 5 項目による分析 .....	9
3-2-1 妥当性 .....	9
3-2-2 有効性 .....	10
3-2-3 効率性 .....	15
3-2-4 インパクト .....	16
3-2-5 自立発展性 .....	16
3-2-6 プロジェクトの促進・阻害要因 .....	17
第 4 章 提言・今後の計画 .....	18
4-1 提言 .....	18
4-2 今後のプロジェクト活動について .....	19

付属資料.....	21
1 評価調査結果要約表（英文） .....	23
2 合同評価レポート .....	27
3 訪問記録.....	61



写真(農協)



ビンディン農協



倉庫の中



農協事務所内



ホアビン省ドンタム地区



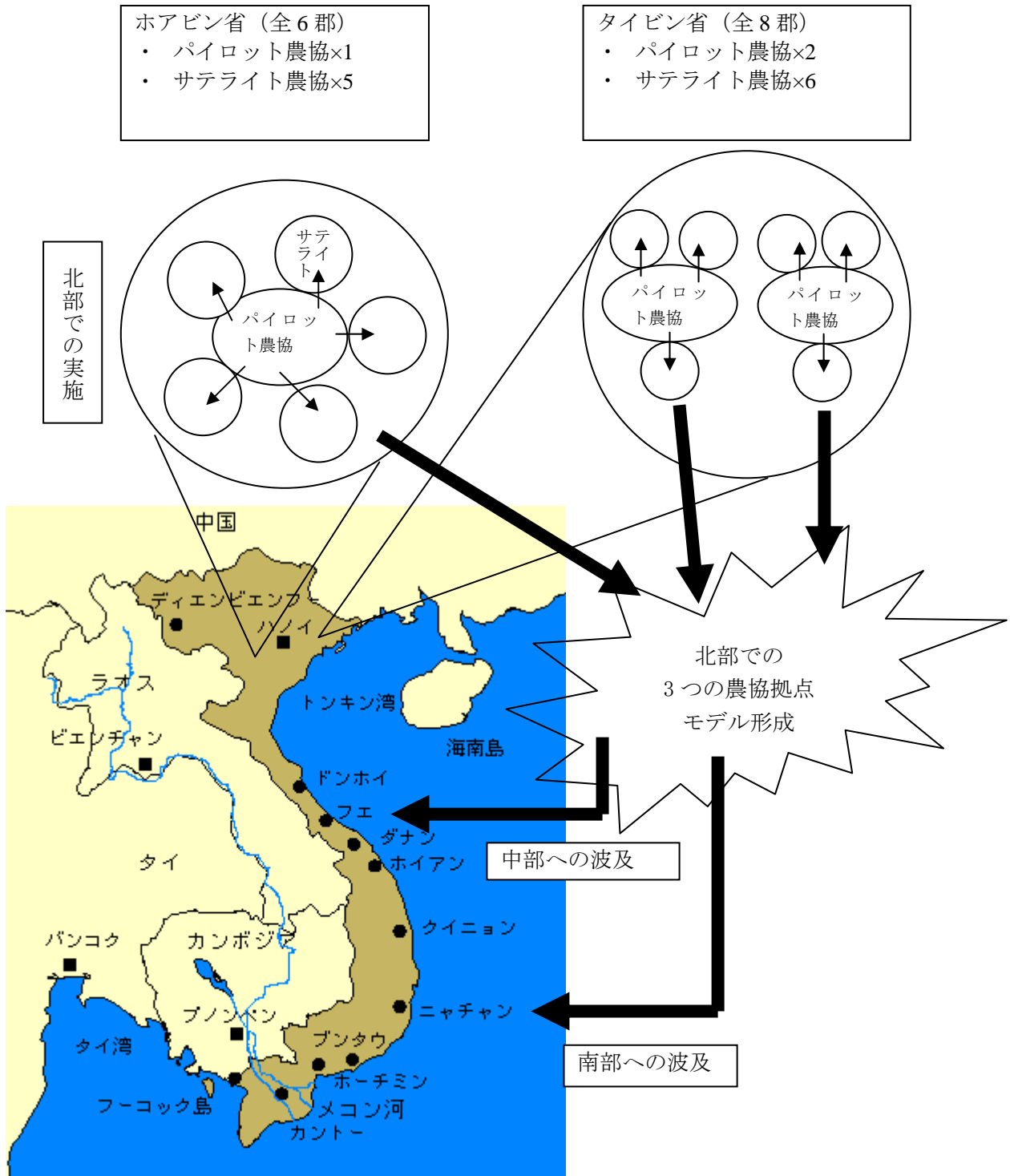
倉庫



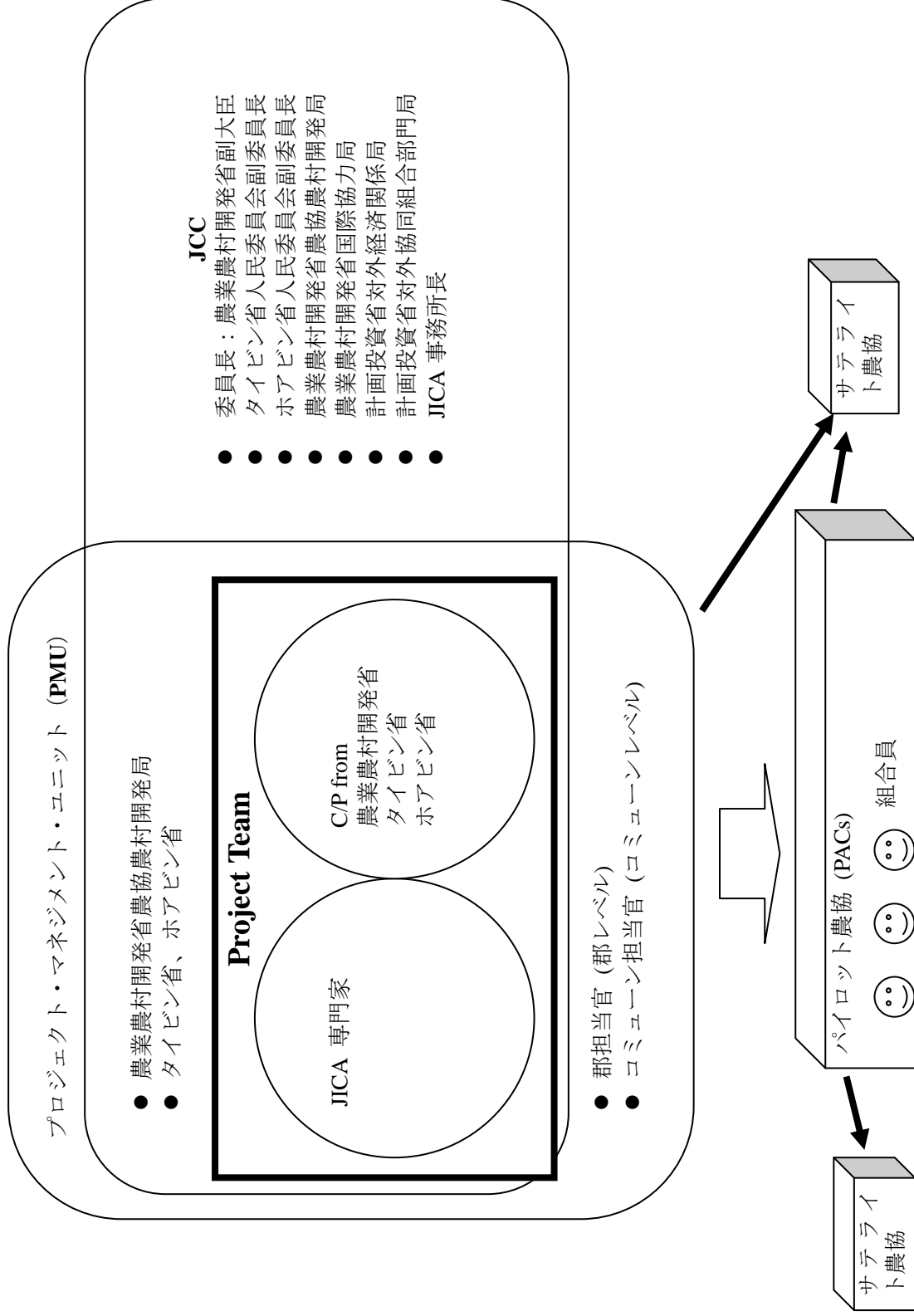
ドンタム農協



# プロジェクト対象地とモデル展開図



# プロジェクト実施体制図



## 略語表

略語	正式名	日本語
AC	Agricultural Cooperative	農協
C/P	Counterpart	カウンターパート
CMARD	College of Ministry of Agriculture and Rural Development	農業農村開発省の研修機関
DCRD	Department of Cooperatives and Rural Development	協同組合農村開発局
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
MARD	Ministry of Agriculture and Rural Development	農業農村開発省
PAC	Pilot Agricultural Cooperative	パイロット農協
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリクス
SAC	Satellite Agricultural Cooperative	サテライト農協
TOR	Terms of Reference	業務内容指示書



## 評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>			
国名：ベトナム	案件名：農民組織機能強化計画		
分野：農業	援助形態：技術協力プロジェクト		
所轄部署：ベトナム事務所	協力金額（評価時点）：4.96 億円		
協力期間	R/D： 協力実施期間： 2006年3月27日～2010年3月26日 (延長)： (F/U)： (E/N)（無償）		
	先方関係機関：農業農村開発省（MARD）協同組合 農村開発局（DCRD）		
	日本側協力機関：農林水産省		
	他の関連協力：		
<b>1-1 協力の背景と概要</b>			
<p>ベトナム政府は農業協同組合組織の強化に向け、1996年に制定された「協同組合法」に基づき、農業合作社から新農業協同組合への転換、新農業協同組合の設立促進を積極的に進めてきた。そして1999年より5カ年間は、JICAの協力による国内優良農協組合長研修の実施、設立が遅れている南部地域を対象とした「農協設立促進会議」の開催（2001～2003年）、また2001年10月2日付首相決定「農業協同組合における債務免除」などを通じ、新たな農業協同組合への転換を積極的に取り組んできた。</p> <p>また、農業農村開発省および各地方省においては農業協同組合担当部局の設置等体制整備が進められるとともに、計画投資省においても協同組合部門開発局が設置され、協同組合組織を横断的に捉えその育成のための効率的・効果的施策を展開するための取り組みが進められた。</p> <p>しかし、協同組合法の整備に基づき、新農業協同組合の設立、旧合作社からの転換を図り、全国で9,069の農協組織（新設農協2,137組織、転換農協6,932組織、2004年11月末現在）が存在するが、農民の多くが生産及び流通上の問題を抱えている。多くの農協では、旧合作社の活動が農業生産中心であり、自主的な農産物の加工や販売はほとんど行っていなかったことから、事業機能および経営手法について、いまなお旧合作社を踏襲し、加えて、農協役職員の経験、能力不足から、農産物加工、生産資材の共同購入、農産物共同販売、金融事業等の組合員の期待が大きい事業への取り組みが進んでいない。</p> <p>こうした状況のもと、組合員の生計向上につながる農業協同組合の組織事業強化モデル作りのための技術支援がベトナム国農業農村開発省より日本政府に要請された。</p>			
<b>1-2 協力内容</b>			
<p>本プロジェクトは、北部のタイビン省、ホアビン省をパイロット省と定め、選定された3つのパイロット農協および、その周辺の11のサテライト農協を対象に組合員の生計向上につながる農業協同組合の機能強化のための優良モデルを構築することを目的として、組合員の意向を踏まえた中期（5カ年）計画の作成を支援し、さらに、この中期計画を基にした事業展開、組織作り、ならびに農協の役職員および行政官の能力向上を図るものである。</p>			
(1) 上位目標			
プロジェクトによって構築された優良農協モデルが、農民の生計向上のための農民組織のモデルとして越国で認知され、北部並びに北部以外の省においても有効に活用される。			
(2) プロジェクト目標			
パイロット省内において組合員の生計向上につながる農業協同組合の機能強化のための優良モデルが構築される。			
(3) 成果			
成果1：パイロット農協（PACs）とサテライト農協（SACs）の事業が拡充・強化される			
成果2：パイロット農協とサテライト農協の組織が強化される			
成果3：パイロット農協及びサテライト農協の役職員の能力が向上する			
成果4：パイロット省内の行政官の農協育成能力が向上する			
(4) 投入（評価時点）			
日本側：			
長期専門家派遣	4名	機材供与/施設建設費	200,838 USドル相当
短期専門家派遣	0名	ローカルコスト負担	140,067 USドル

研修員受入	23名	第3国研修(タイ)	10名
相手国側:			
カウンターパート配置	15名	機材購入	現地通貨
土地・施設提供:	プロジェクト事務所(MARD、タイビン省およびホアビン省DARD) パイロット農協事務所の土地		
ローカルコスト負担	17.12億ドン	現地通貨	

## 2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野)	(氏名)	(職位)
	総括	中川寛章	JICA ベトナム事務所長
	農協運営	宮本 武	農林水産省経営局協同組織課福祉班福祉第一係長
	協力計画	和田暢子	JICA ベトナム事務員
	評価分析	井田光泰	株式会社インターワークス シニアコンサルタント
調査期間	2008年5月4日～2008年5月17日		評価種類: 中間評価

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### (1) 組合員意向調査・中期計画の作成

日本モデルの調査表に基づく調査票を作成し、2省の統一的な調査項目で実施。14農協を指導して各農協役職員が中期計画(3～5年)を策定、総代会で承認を得た。この中期計画には9つの農協で新規事業として信用事業が盛り込まれるなど、新しい農協事業が打ち出されている。

#### (2) 事業展開状況

3つのパイロット農協のうち、2007年1月、2農協で新たに信用事業(貯金と貸出)が開始された(1農協は既に実施中)。共同販売事業については3農協が企業と契約を締結した。共同購入事業は3農協に軽トラックを供与して事業規模の拡大を図った。

#### (3) 各種マニュアル・ガイドライン作成

プロジェクトでは農協事業、中期計画作成、組合運営に関する7点のマニュアル・事例集を作成し、全国の農協・省の関連機関等に配布した。

#### (4) 研修

本邦研修に23名、タイ第三国研修に10名のカウンターパートが参加して、先進事例の視察等を行った。国内では信用事業・共同販売事業・共同購入・利用事業、中期計画策定に関するセミナーを合計15回開催、農協役職員、省行政官などが参加した。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

相互扶助を基本とする農業協同組合の強化は、集団的に農民の経済的ステータスを高めることのできる有効な戦略としてベトナム政府の期待値は高い。これを裏付けるように、農協役職員への研修予算の配分、農協強化に向けたMARDの行動計画策定など、近年様々な政策・制度面での支援策が示されていることが今回の調査で確認された。ベトナム政府は総合的で多様なサービスを提供する農協の強化を指向しており、この点でも日本が支援する妥当性が高い。本プロジェクトでは地理的特徴や農協規模の異なる14農協(組合員数1万6000名以上)を対象としており、パイロットプロジェクトとして規模・対象範囲も適正と言える。

#### (2) 有効性

3つのPAC中、2農協で信用事業、3農協で共同販売の契約が結ばれており、徐々に事業の導入が進みはじめている。SACの中にも共同販売の契約、出荷を始めた組合が出始めた。事業導入・展開に必要なマニュアル類の作成も順調に進んでおり、中間評価の段階で、プロジェクトは5点のマニュアル・ハンドブックを作成・配布し、3点が最終版作成の過程にある。組織運営については2点のマニュアルが作成された。こうしたマニュアル類は農協・省レベルで参考資料として活用されている。生産者グループなど農協組織内の農民組織の形成は進んでおらず、事業展開のプロセスの中で今後取り組むべき課題となっている。プロジェクトでは農協事業と中期計画策定のための各種セミナーを開催してきた。これらセミナーに基づき14農協では事業開始・改善が徐々に取り組まれている。省行政官もこれらのセミナーに参加してプランニングと事業支援についての理解と知識向上に努めてきた。今後、3つのPACでの取り組みを支援する中で行政支援能力(支援ノウハウなど)を強化することが望まれる。

現段階で他の農協とプロジェクト対象2省のPAC/SACが大きく異なる点は、(1)モデル農協



は組合員ニーズと農協の現状分析に基づいてプランニングを行うことが出来ること、(2) 他農協に較べて複数のサービス事業を実施していること、(3) 事業の実施方法と手続きが他農協に較べて標準化されていることが挙げられる。ただし、「優良モデル」として認知されるためには、事業の実績（総事業取扱高、組合員の出資額の増大、農民の積極的な参加、農協の新しい経営システムなど）を示さなければならない。事業開始後日が浅いこともあり、この点でまだ他の農協と較べて大きく差別化出来るまで至っていない。プロジェクト開始前の2005年12月末と2007年12月末の総事業取扱高を比較しても、3PAC合計で5.1%のプラスに留まっており、11SACの合計は5.4%減となっている。今後、事業を一層促進させるための具体的な支援が求められる。

#### (3) 効率性

POに照らして、本プロジェクトの投入（専門家/C/P、資機材、活動予算）は量・タイミングともに概ね当初予定通り。本プロジェクトでは中期計画の策定のプロセスに時間がかかり、実際の事業着手が遅れ気味な農協もある。農協にとって精度の高いプランニングは初めての経験であり、必要性を理解し、一連の作業プロセス（情報収集→分析→立案→合意形成）を遂行するのに期間を要した。

#### (4) インパクト

中期計画については既に広くPRが行われている。MARDは全国の農協向けセミナー等で中期計画を紹介、サンプル事例をホームページに掲載しており、複数の省からの照会がある。また、プロジェクト対象2省のDARDではプロジェクトで研修を受けた場合、省独自に他の農協向けのセミナーを開催して普及に努めている。ただし、中期計画の重要性や概要についての普及が行われつつあるが、実際に計画を策定できた農協はない。早期に中期計画作成のガイドラインの配布とガイドラインに基づく実践的な研修が制度化されれば、全国規模での大きなインパクトを得られる可能性がある。

#### (5) 自立発展性

政策的に農協を通じた農村振興はベトナム政府の基本路線の一つであり継続性は高い。MARDの農協農村開発局のスタッフの増員、省レベルの農協行政担当部署の設置と人員配置が行われており、体制面でも継続的に活動を維持することが出来る。PACの自立発展性は今後の事業展開にかかっている。中には農協事業の担当スタッフを配置できていない組合もあるため、担当スタッフを配置できるような事業規模を獲得する必要がある。農協役員は任期があるため、新任役員に対する研修制度に中期計画の作成手順、農協事業など組み入れて行くことが望まれる。

### 3-3 プロジェクトの促進・阻害要因

MARD/DARDのカウンターパートのプロジェクトへの意欲が高く、ガイドライン作成、中期計画作成の支援や研修内容の普及などへの積極的な関与があった。特に、中期計画の概念理解と普及における貢献は促進要因として挙げることが出来る。

### 3-4 結論

本プロジェクトの目的はベトナム政府の農協強化の方針と合致しており妥当性は非常に高い。投入量とそのタイミングも当初計画通りであるが、今後は現地レベルの事業展開の促進とマニュアル類の標準化・研修プログラムの策定が重要な課題となる。発現インパクトとしては中期計画と共同販売・信用事業など新しい事業の概念・方法論の理解普及が進んだ点が評価できる。ベトナム政府の制度・政策面の支援の継続性が高く人員配置も進んでいる。モデル農協の自律性については、この先2年間でどの程度モデル性を高めることが出来るか、農協役員・スタッフが実践を通してどこまで能力強化が出来るかにかかっている。

### 3-5 提言

- 3PACの事業展開支援を強化するためのモニタリングの導入、14農協間の経験交流・先進事例の視察など具体的な支援策の導入
- 共同販売ではマーケティング、契約交渉、組合員の合意形成、信用事業では農協役職員の運営・管理能力向上を中心的な課題に対応した支援策の強化
- 今回の評価調査の結果に基づく実施計画、指標目標、専門家の役割分担の見直し
- 「組合員満足度調査」の調査方法の改善

- モデル農協を整備するための各種パンフレットなど広報資料の作成
- プロジェクトで作成したマニュアル類を MARD の標準文書とするための取り組み
- 省行政官および農協役職員向けの標準プログラムの策定と制度化支援
- マニュアル改訂と研修プログラム策定のためのワーキンググループの設置

### 3-6 教訓

本プロジェクトでは、政府機関と農協の農協事業に対するイメージが不十分であったため、日本とベトナムの先進事例を収集して冊子化して普及した。受入国側に新規事業の概念理解が不十分な場合、プロジェクトの導入時期に事例を提示して意欲と理解を高めるという方法は効果的と言える。

# 第1章 中間評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

ベトナム政府は農業協同組合組織の強化に向け、1996年に制定された「協同組合法」に基づき、旧合作社から新農業協同組合への転換、新農業協同組合の設立促進を積極的に進めてきた。農業農村開発省および各地方省においては農業協同組合担当部局の設置等体制整備が進められ、協同組合組織を横断的に捉え、その育成のための効率的・効果的施策を展開すべく取り組んできた。しかし、中央政府の推進努力にもかかわらず、農協の発展は遅々として進まず、農民の多くが生産と流通販売上の問題を抱え、多くの農協において農産物加工、生産資材の共同購入、農産物共同販売そして金融事業等、これら組合員の期待が大きい事業への取り組みが進んでおらず、事業機能および経営手法においてなお旧合作社を踏襲するものが多いという現状となっている。こうした状況のもと、組合員の生計向上につながるモデル的な農業協同組合の設立及び組織事業強化のための方策作りについての技術支援がベトナム国農業農村開発省より日本政府に要請された。本プロジェクトでは、北部のタイビン省、ホアビン省をパイロット省と定め、選定された3つのパイロット農協を中心に組織機能強化にかかる技術移転に取り組み、これまでにパイロット農協の事務所・事業施設の整備、研修の実施、中期（5カ年）計画の策定がなされた。プロジェクト後半ではパイロット農協の主要3事業（信用事業、共同販売、共同購入）の実施を支援し、全国農協のモデルとしてふさわしい事業内容の構築を図る。今回、プロジェクト協力期間の中間地点を迎えて、これまでの活動と成果の実績を確認し、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に基づき評価を行い、プロジェクトの残りの期間で取るべき措置を検討するため、中間評価調査を実施することとした。

## 1-2 評価者の構成

<日本側>

総括	中川 寛章	国際協力機構	ベトナム事務所所長
農協運営	宮本 武	農林水産省	経営局協同組織課福祉第一係長
協力計画	和田 暢子	国際協力機構	ベトナム事務所所員
評価分析	井田 光泰	(株)インターワークス	シニアコンサルタント

<ベトナム側>

Mr. Le Quy Dang	Deputy Director of DCRD-MARD
Mr. Hoang Van Chinh	Deputy Director of College of MARD
Mr. Le Van Minh	International Cooperation Department, MARD
Mr. Nguyen Hoang Linh	Ministry of Planning and Investment

## 1-3 調査日程

平成20年5月5日（月）～平成20年5月16日（金）

日 程	活 動
5月5日～11日	評価分析コンサルタントによる調査
5月12日（月）	JICA ベトナム事務所にて専門家・団員打ち合わせ 第1回合同評価委員会 ハノイからタイビン省へ移動
5月13日（火）	アンニン・ビンディンパイロット農協訪問 タイビン省農業農村開発局にて会議
5月14日（水）	ドンタムパイロット農協訪問 ホアビン省農業農村開発局にて会議
5月15日（木）	第2回合同評価委員会
5月16日（金）	第3回合同評価委員会、評価レポート署名 合同調整委員会（JCC）

#### 1-4 評価項目・評価方法

本評価調査は、「JICA 事業評価ガイドライン（2004年度改訂版）」に基づき、関連資料の収集、関係者からの聞き取り、プロジェクトサイトの視察などを行い、得られた情報を基にDACの評価5項目「妥当性」、「有効性」、「効率性」、「インパクト」、「自立発展性」の観点から評価を実施した。

##### (1) インタビュー対象・質問票送付先

MARD、タイビン省 DARD ホアビン省 DARD、3つのパイロット農協に質問票を送付し、回答を得た上で、関係者にインタビューを行った。

##### (2) プロジェクトサイト

- ホアビン省ドンタムパイロット農協
- タイビン省アンニンパイロット農協
- タイビン省ビンディンパイロット農協

## 第2章 プロジェクトの実績と現状

### 2-1 実績と現状の総括（プロジェクト全体の進捗状況）

2006年3月末にプロジェクトが開始し、第1年目は主としてプロジェクトの立上げに関わる活動、プロジェクトオフィスの立上げ、C/P配置等組織体制の整備、ベースライン調査、組合員意向調査、プロジェクトの計画内容を理解するための合同セミナー（2006年7月）等が行われた。また、展示機能および集会機能を備えたパイロット農協施設の建設についてもプロジェクトとして支援を行い、2007年1月末に完成を見た。さらに、早い段階でキーパーソンに農協への理解を深めてもらうべく、23名のカウンターパートが本邦研修に参加した。

プロジェクト前半では主にパイロット農協、サテライト農協における中期計画の策定に取り組み、これに対するアドバイスが行われた。2007年度に入ってから、正式に中期計画が決定し、中期計画に基づいて事業に着手している。

#### (1) 当初計画

プロジェクト開始前に想定していた実施プロセスは以下のとおりであり、全体としては概ね計画どおり進捗している。ベトナム側は計画も大事であるが、同時に早い段階で実践にも取り組むべきとの考えを示している。

##### 1) 初年度（計画策定準備段階）

農協の現状と組合員の意向および農業生産の現状を踏まえて、パイロット農協個々の具体的組織事業改善強化計画の策定を進めるための基礎活動を展開する。

##### 2) 2年度（計画策定・開始）

策定されたパイロット農協個々の組織事業強化計画の具体的展開を進める。組織事業強化計画実施に不可欠な施設・機材の設置。

##### 3) 3年度（計画の実践と検証）

機能強化拡充計画に基づく実施過程における課題把握と解決改善方策の具体化をはかる。

##### 4) 4年度（農協組織・事業強化指針）

試行されている組織事業拡充強化計画の実施を通じて明らかになった成果・課題・教訓を農業協同組合組織事業強化指針としてとりまとめる。また、プロジェクト参加省においてワークショップを開催し指針活用をはかる。

#### (2) マネージメント

全国全農協の育成が農業省共同組合農村開発局の任務となっているのに対し、本プロジェクトはパイロット省2省のみを対象としているため、スタッフの対応が十分と言えない事態が時折見られるものの、カウンターパートのプロジェクトへの関心・関わりは全体として強い。

### 2-2 投入実績

#### 2-2-1 日本側の投入

##### (1) ローカルコストの投入

2006年3月から2008年3月までの日本側の投入総額は918,965ドルである。投入内訳は下表のとおり。

ローカルコスト負担額の内訳 (2006 - 2007)

(単位：USドル)

No	投入項目	2006年度	2007年度
1	在外事業強化費（活動費）	205,381	140,067
2	全国セミナー	36,975	
3	タイ第三国研修	28,627	
4	農協施設建設費	363,300	
	合計	778,898	140,047

(2) 専門家の投入

これまでに4名の長期専門家が配置された。各専門家の指導分野と派遣期間は以下のとおり。なお、短期専門家の派遣は行われていない。

専門家派遣実績 (2008年3月まで)

分野	派遣専門家数	合計 MM
チーフアドバイザー／経済活動	1	23
経営／事業改善	1	23
研修	1	23
業務調整	1	25
合計	4	94

(3) 本邦研修・タイ第三国研修

これまでに23名のカウンターパートが本邦研修、10名がタイ第三国研修に参加した。この中にはパイロット農協の組合長3名が含まれる。研修期間は概ね2週間で、当該国の農協の経営と事業について学習・視察を行った。この研修で農協組合長は中期計画作成についての指導も受けている。

(4) 機材供与

プロジェクト開始から2008年3月までの日本側の機材投入実績は合計200,838ドルである。3農協に対する主な投入機材はトラック、コピー機、ファックス機など。省のDARD事務所へは車、パソコン、コピー機、ファックス機、その他事務機器などが供与された。

2-2-2 ベトナム側の投入

(1) カウンターパート予算

ベトナム政府は本プロジェクトの実施のために17.12億ドン（約1110万円）を投入した。

カウンターパート予算配分 (2006 - 2008)

(単位：1000ドン)

No.	項目	2006 - 2007	2008
①	DCRD - MARD		

a	カウンターパートの日当・旅費、残業費、事務用品代、電気・水道代、運転手給与、燃料費、高速代など	250,000	200,000
b	プロジェクト事務所		
②	タイビン省 DARD 事務所		
	カウンターパートの日当・旅費、残業費、事務用品代、電気・水道代、運転手給与、燃料費、高速代など	209,153	178,708
③	An Ninh PAC		
a	土地借用、補償、整地等に伴う費用	364,000	
b	店舗建設費の負担分		60,000
④	Binh Dinh PAC		
a	土地借用、補償、整地等に伴う費用、門・壁工事費用	100,000	
b	店舗建設費の負担分		70,000
⑤	ドンタム人民委員会からドンタム農協への資金提供		
	土地借用、補償、整地等に伴う費用	68,000	
⑥	Hoa Binh Sub-DARD		
	カウンターパートの日当・旅費、残業費、事務用品代、電気・水道代、運転手給与、燃料費、高速代など	172,000	170,000

## (2) カウンターパートの配置

MARD、DARD、パイロット農協から合計で 15 名のカウンターパートが配置された。

## (3) 事務スペースの提供

プロジェクト事務所を DCRD-MARD、タイビン省の DARD 内、ホアビン省の DARD 内に設置した。

## 2-3 成果達成状況

PDM (2007 年 10 月改訂版) に沿ったプロジェクト成果達成状況は以下の通り。

1. 成果 1: パイロット農協とサテライト農協の事業が拡充・強化される	
指標	進捗・実績
1.1 PAC および SAC の事業活動改善のためのマニュアルが 10 種類開発される	■ 2008 年 3 月時点で、プロジェクトは 5 点のマニュアル・ハンドブックを作成・配布した。他に 3 点の作成・配布が予定されている (タイトル名、配布数などは次項 4.2 を参照)。
1.2 PAC の事業総取引高が XX% 増加する	■ 目標額については An Ninh 農協が 8%、Binh Dinh 農協が 11%、Dong Tam 農協が 15% を提案している。現段階で入手可能なデータとして 2005 年 12 月末 (プロジェクト開始前) と 2007 年 12 月末 (プロジェクト開始後 22 ヶ月) の 3 農協の事業総取引高を比較すると、An Ninh 農協は 12.2% 増、Binh Dinh 農協は 4.5% 減、Dong Tam 農協は 56.5% 増となっている。
1.3 PAC において少なくとも一つ以上の新規事業が開始される	■ プロジェクト開始時点で 2 農協が信用事業を開始した。3 農協が米、キャッサバ、メイズの共同販売に関する契約を企業と締結した。
2. 成果 2: パイロット農協とサテライト農協の組織が強化される	
指標	進捗・実績
2.1 PAC および SAC の組織機能強化に関わるマニュアルを 5 つ作成する	■ 2008 年 3 月段階で 2 点の農協組織運営に関するマニュアルが作成された。

2.2 各 PAC の内部に一つ以上の組合員組織が組織される	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業開始後間もないことから、まだ生産者グループや部会といった組織は形成されていない。そうした農民組織を形成する活動の経験に基づいて生産者グループ形成のためのマニュアル類が作成されることが期待される。</li> </ul>
3. 成果3：パイロット農協およびサテライト農協の役職員の能力が向上する	
指標	進捗・実績
3.1 農協機能強化計画に関わる農協役職員に対する研修に係者の100%の参加が得られる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 農協事業や中期計画作成に関するセミナーが15回開催され、毎回、対象農協役職員がほぼ100%参加している（開催実績は4.2を参照）。</li> </ul>
3.2 研修参加者の研修満足度が70%を超える	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本邦研修とタイ第三国研修の参加者の研修満足度は4.3で示す通り非常に高い。国内で開催したセミナーの満足度についてはアンケート調査など未実施。</li> </ul>
3.3 プロジェクトを通して自己の能力が向上したと自覚する関係農協役職員がX%を超える	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自己能力評価はベースライン調査の一部として2007年1月に実施したが、サンプル数が少なく（各農協25名×3=75名）、回答者の選択にバイアスがあった。また事業開始前であったため、信用事業と共同販売について無回答が多かった。このため、現段階で自己能力を客観的に把握できていない。プロジェクト残り2年間で終了時評価のタイミングを考慮すると、自己能力評価のための調査を2008年9月と2009年8月に実施する必要がある。</li> </ul>
4. 成果4：パイロット省内の行政官の農協育成能力が向上する	
指標	進捗・実績
4.1 パイロット省内における農協育成行政担当者の100%が研修に参加する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 行政官に特化した研修ではなく、成果3で実施した研修に省行政官も参加した。また、本邦研修とタイ第三国研修にも参加している。国内で実施したセミナーには関連する省から毎回省行政官が参加している。</li> </ul>
4.2 研修参加者の研修満足度が70%を超える	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本邦研修とタイ第三国研修の参加者の研修満足度は4.3で示す通り非常に高い。国内で開催したセミナーの満足度についてはアンケート調査など未実施。</li> </ul>
4.3 プロジェクトを通して自己の能力を向上させたと自覚する関係者がX%となる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自己能力評価のための調査を2008年9月と2009年8月に実施する必要がある。</li> </ul>

### 〈プロジェクト目標〉

PDM に沿ったプロジェクト目標の達成状況は以下の通り。

プロジェクト目標：パイロット省内において組合員の生計向上につながる農業協同組合の機能向上のための優良モデルが構築される	
指標	進捗・実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 農協モデルの指針が策定される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 成果1で述べたようにプロジェクトでは5点のマニュアル類を作成・配布した。今後、中期計画作成手順書など含め、全てのマニュアル類をベトナム政府のガイダンス文書として標準化して整備することが望まれている。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ パイロット農協の総事業取扱高の伸び率がパイロット省内の他農協の平均伸び率を上回る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2005年12月末から2007年12月末時点まで、3つのパイロット農協合わせた総取引高は5.1%の伸び率となっている。他方、11のサテライト農協の総取引高は5.4%のマイナスとなっている。今回の調査では省内の他農協の総取引高の増減は把握していない。</li> </ul>



<p>■ パイロット農協組合員の農協に対する肯定的な評価が10ポイント改善する</p>	<p>■ 今後、成果3の指標測定で実施する自己能力評価と合わせて評価を行う必要がある。2008年9月と2009年8月を比較して10ポイントの改善が求められる（例：2008年9月の調査で農協に対する信頼度が75%であれば、2009年8月の調査では85%以上など）</p>
---	--

## 2-4 技術移転状況

### (1) 組合員意向調査・中期計画策定に関して

中期計画の策定に当たっては、組合員のニーズを取り入れたことにより、組合員の組合運営参画への意識向上が図られたこと、役職員の能力の向上及び責任感の醸成が図られたこと等の効果があり、全てのPACにおいて作成されたことと合わせ評価すべきことと考える。しかしながら、当該中期計画は、組合員のニーズをそのまま反映させたものであることから、施設等を取捨するに際しては、取得以外の方法についても、費用対効果を比較検証し、組合の経営実態に即した効率的かつ効果的な実施方法とする必要があると考える。

### (2) 事業展開の状況に関して

- ①販売事業：販売事業は新規事業であるものの、全てのPACにおいて、企業との販売契約が締結されたことは評価すべきことと考える。しかしながら、一部の農協において、プロジェクト前からの取組ではあるが、収穫量の減少により契約数量が満たせず、農協が不足分を補填して赤字となったケースが見られたこと。また、契約自体が取引数量しか締結されておらず、取引価格や農産物の品質、支払い方法、輸送コストの負担等、農協及び農家組合員のリスクと成り得る事項について契約条項としていない点については、今後、契約の見直し等の改善が必要と考える。
- ②信用事業：信用事業は新規事業であるものの、全てのPACにおいて、貯金・貸出業務が開始され、また貯金・貸出とも順調に伸びていることは評価すべきことと考える。しかしながら、信用事業スタッフの知識・能力不足により、今後の事業展開に不安を感じるという意見もあったことから、信用事業スタッフのスキルアップは必要と考える。
- ③購買事業：購買事業については、プロジェクト開始前から取り組まれている事業ではあるが、JICA支援による軽トラックを活用した農業資材の取扱量増加だけでなく、研修等の効果により購買事業スタッフの知識が向上し、取り扱う飼肥の品質が向上したこと、コスト削減のため、肥料を直接工場と取引するようになったことは評価すべきことと考える。しかしながら、価格について、市場価格の変動に対応できず、迅速な対応ができないという意見もあったことから、情報収集

体制及び収集した情報をもとに迅速かつ適格な価格設定が行える体制の整備が必要と考える。

(3) 組織強化に向けた提言

農家組合員のオーナーシップ、組合員としての責任や役割、権利等の理解促進を図るためには、今後とも研修やセミナーが必要。また、農家組合員が旧合作社制度の意識を改革するためにも、農家組合員への情報開示や農協運営の積極的な参画を呼びかけるなど、農家組合員による開かれた組織であることを PR する必要があるものとする。

(4) 今後の事業強化に向けた提言

- ①販売事業：ドンタム農協では、価格変動幅の大きいメイズや加工処理が必要なキャッサバなどを生産しているが、ホアビン地域には、ハノイにはない美味しい食材があるので、それらの農産物を特産品としてブランド化したり、また、ハノイに近い特性を活かし、少量他品目の農産物を直接量販店に販売する等、いろいろな工夫ができると思われる。
- ②信用事業：信用事業については、信用事業用の会計コンピューターが必要との意見があったが、まずは経理処理の仕組みを理解し、正しい簿記の技術を身につけるのが先ではないか。そのためには、会計・帳簿・帳票例を配布するだけでなく、研修や実地訓練により事務処理能力の向上を図る必要があると考える。
- ③購買事業：購買事業については、組合員に対する予約購買や大口割引なども販売促進のための有効な手段であると考え。また、各農協に設置されたコピー機があまり活用されていない状態だったので、農業資材の広告や農業生産に関する情報の提供など、積極的に活用すべきではないかと考える。

## 第3章 評価結果

### 3-1 評価結果の総括

本プロジェクトの目的はベトナム政府の農協強化の方針と合致しており妥当性は非常に高い。投入量とそのタイミングも当初計画通りであるが、今後は現地レベルの事業展開の促進とマニュアル類の標準化・研修プログラムの策定が重要な課題となる。発現インパクトとしては中期計画と共同販売・信用事業など新しい事業の概念・方法論の理解普及が進んだ点が評価できる。ベトナム政府の制度・政策面の支援の継続性が高く人員配置も進んでいる。モデル農協の自律性については、この先2年間でどの程度モデル性を高めることが出来るか、農協役員・スタッフが実践を通してどこまで能力強化が出来るかにかかっている。

### 3-2 評価5項目による分析

#### 3-2-1 妥当性

ベトナムでは市場経済化の促進により経済格差の拡大が顕著となり、農村部への支援が重視されている。この中で相互扶助を基本とする農業協同組合の強化は集団的に農民の経済的ステータスを高めるために有効な戦略としてベトナム政府の期待が大きい。それを裏付けるように、近年様々な政策・制度面での支援策が示されている。具体的には次のような取り組みを挙げることができる。

- ✓ 総理大臣の決定 (No.1327/QD- TTg) による貧困 53 省に対する直接的な資金投入 (2007 年度に総額 330 億ドンを農協強化研修に活用) (2007 年 2 月)
- ✓ 5 カ年計画での農協強化の方針提示 (No.5) (2007 年 11 月)
- ✓ 上記方針を実施するためのベトナム共産党中央委員会書記局による農協強化の指示 (No.20- CT/TW) (2008 年 2 月)
- ✓ 上記指示を実現するための MARD 行動計画 (No.1105/QD - BNN - KTH) の作成 (2008 年 4 月)
- ✓ MPI の要請に基づく協同組合関連の施策の強化の検討
- ✓ 政府の公示 (No. 06/2004/TT - NHNN、No. 04/2007/TT - NHNN) に基づく、協同組合の信用事業を拡大するための国立銀行と MARD の協議開始

このように近年、ベトナム政府は農協機能強化を具体的に促進しており、本プロジェクトの目的との整合性は非常に高い。

本プロジェクトは組合員ニーズ調査に基づく農協機能強化の計画とその実践を行っており、受益者である農民の意向・ニーズへも対応している。

ベトナム政府は総合的で多様なサービスを提供する農協の発展を指向しており、その点で日本は政策・制度面や具体的な取り組み事例など提供できる豊富なリソースを有している。農家当りの農地面積や農産物の特性も共通点があり、これらの点から日本が支援する優位性と妥当性が認められる。

本プロジェクトは北部 2 省で 3 つのパイロット農協と 11 のサテライト農協 (14 農協で合計約 1 万 6000 名以上の組合員) を対象としており、パイロット事業として対象

規模は適正である。また、対象農協は地理的特性が異なり、農協の規模も約 50 名から 2700 名と多様であり、状況の異なる複数のモデルを提示することが可能である。

### 3-2-2 有効性

(成果 1) PAC/SAC の事業拡充・強化：

共同販売事業についてはプロジェクト開始時には取り組まれていなかったが、現在、3PAC で契約が締結済。SAC の中にも契約、出荷を始めた組合が出始めた。信用事業も新たに 2 つの PAC で貯金・貸付が開始された。購買事業はプロジェクト開始時、既に実施している組合が多く、倉庫建設、トラックの供与等による今後購買量の増加や共同利用事業の開始を見込む。

#### (1) 共同販売事業

	プロジェクト開始時	現在	2010 の目標
An Ninh AC	なし	米の契約締結。	共同販売事業の売上げ： 5 億 2100 万ドン
Binh Dinh AC	なし	米の契約締結。	
Dong Tam AC	なし	キャッサバ（600 トン）とメイズ（160 トン）契約済。出荷 6 月予定。	共同販売事業の売上げ： 4750 万ドン

#### (2) 信用事業

	プロジェクト開始時	現在	2010 の目標
An Ninh AC	なし	2008 年 1 月に貯金開始。2008 年 3 月段階で 16 名参加し貯金額は 5660 万ドン。約 4 割の資金を 16 名に貸付中。	2010 年末までの目標は 15 億ドンで市場シェア 30% の獲得。
Binh Dinh AC	2005 年段階で、194 名参加で貯金額 6900 万ドンだが、貸付は現金ベースでなく物品で実施。	現在の貸付額は約 7 億ドン。以前より貸付手続きの標準化が図られるようになった。	2010 年末までの目標は 60 億ドンで市場シェア 95% の獲得。
Dong Tam AC	なし	2007 年 12 月に貯金開始。参加 33 名。貯金額 5780 万ドンのうち貸付は 4270 万ドン。	2010 年末までの目標は 3.2 億ドンで市場シェア 27.8% の獲得。

#### (3) 共同購買・利用事業

	プロジェクト開始時	現在	2010 の目標
An Ninh AC	2005 年の実績で肥料 290 トン（5.9 億ドン）、農薬 5 トン（9700 万ドン）、種苗 35 トン（1.22 億ドン）で、農協のシェアは 86.6%	2007 年の実績で肥料 272 トン、農薬 1.4 トン、種苗 32 トン	2010 年末までの目標は肥料 381 トン、農薬 2 トン、種苗 50 トン、飼料 50 トン
Binh Dinh AC	2005 年の実績で肥料 413 トン（10 億ドン）、	2007 年の実績で肥料 371.9 トン、農薬	2010 年末までの目標は肥料 695 トン、農薬 0.8 トン、

	農薬 5.5 トン (1.09 億ドン)、種苗??トン (1.33 億ドン) で、農協のシェアはそれぞれ 92%、100%、80%	0.56 トン、種苗 5.7 トン、飼料 94.5 トン	種苗 7.2 トン、飼料 100 トン
Dong Tam AC	2005 年の実績で農業インプット供給の総額は 2000 万ドン	2007 年の実績で肥料 315.3 トン、農薬 1.0 トン、種苗 3 トン。	2010 年末までの目標は肥料 419.56 トン、農薬 0.7 トン、種苗 12 トン、飼料 0.3 トン

上記 3 事業の課題としては次の点が挙げられる。共同販売事業ではマーケティング（市場価格や販路開拓のための情報提供）、契約対象農産物の確保、農家のリスク低減のための契約内容・条件の詰め、企業との交渉方法等に関する一層の支援が重要になる。信用事業についてはまだ規模が極めて小さいため、一層の組合員参加の促進と農協役員・職員の事業実施・管理能力の強化が求められる。共同購入・利用事業については対象となる農業インプットの多様化と取扱量の規模拡大が求められる。

成果 1 に対応する活動として、PAC の事業改善と同時に、事業導入・展開に必要なマニュアル類の整備を行ってきた。PDM では 10 点のマニュアル・ハンドブックの発行が指標目標として掲げられている。中間評価の段階で、プロジェクトは 5 点のマニュアル・ハンドブックを作成・配布し、3 点が最終版作成の過程にあり、指標に照らして進捗状況は順調と言える。

#### プロジェクト作成・配布のマニュアル類一覧

タイトル	進捗状況	配布・活用状況
信用事業規定・規約・会計・帳簿・帳票例	配布済	11,000 部を全国の農協向けに配布
農協法令関連通達集	配布済	11,000 部を全国の農協向けに配布
共同販売先進事例集 (I)	配布済	2,000 部を一定規模以上の全国の農協に配布
共同販売先進事例集 (II)	配布済	2,000 部を一定規模以上の全国の農協に配布
中期計画・年次計画作成手順	最終稿完成済	近々発行・配布予定
中期計画作成マニュアル	完成済	
信用事業監査手続き	最終校正中	
組合員の義務と権利	最終校正中	
購買事業の手引き	校正中	

(情報提供：専門家チーム)

MARD へのヒアリングではこれら配布物は参考資料として全国の農協役員に活用されているという。特に、共同販売先進事例集については、こうした事例集が作成されたのは初めてであり、他農協からの照会・問い合わせがあるという。また、今回調査でヒアリングした農協・DARD では中期計画を広く普及するためのマニュアルが欲しいとの強い要望も挙げられた。

PAC で当初予定の事業が導入されつつあり、事業展開に必要なマニュアル類の整備も進んでおり、成果 1 の達成状況は順調と判断できる。

(成果2) 農協組織の強化と農協内の生産者グループ・部会の設立・強化

ガバナンスの強化や説明責任を高めるために農協組織運営の標準化が必要であり、プロジェクトでは2点のマニュアルを作成・配布した。

#### プロジェクトで作成・配布したマニュアル類

タイトル	進捗状況	配布・活用状況
総会開催の手引き	配布済	4,000部を省／郡、農協向けに配布
理事会・監事会開催の手引き	配布済	4,000部を省／郡、農協向けに配布

(情報提供：専門家チーム)

生産者グループについては、共同販売や信用事業が立ち上がった段階で、まだ組織化は進んでいない。今回の現地調査ではそうしたグループの組織化の意義・重要性の認識は共有されており、小規模なインフォーマル・グループが存在する組合もある。PACでは組織化の経験がないため、今後、プロジェクトとして組織化への具体的な支援が求められる。

(成果3) 農協役員・スタッフの能力向上

#### プロジェクトの研修セミナー開催実績

トピック	対象者(回数)
PAC-SAC 合同セミナー	PAC、SAC (1回)
共同販売セミナー	PAC、SAC (5回)
中期計画策定セミナー	PAC、SAC (2回)
信用事業研修セミナー	PAC、SAC (5回)
農機具共同利用研修	PAC、SAC (2回)
本邦研修	PACから3名参加
タイ第三国研修	SACから7名参加

(情報提供：専門家チーム)

「PAC/SAC 合同セミナー」、「中期計画策定セミナー」、「信用事業研修セミナー」、「農機具共同利用研修」、「共同販売事業研修」と本邦研修・タイでの第三国研修を通して農協事業の能力強化を図った。セミナーの参加状況は良好。

現地調査でヒアリングした5農協は現地研修と本邦研修・タイでの第三国研修で、中期計画作りや農協事業を着手することが出来たと答えており、研修の効果は高かったと判断できる。本プロジェクトの研修は能力付加の研修というよりは農協事業導入・展開のためのガイダンス／セミナーとしての意味が強い。実際に中期計画が策定でき、農協事業が進んでいることが成果3の学習効果といえる。

(成果4) 省行政官の農協指導能力の向上

省行政官も成果3の表で示した国内の各研修にほぼ全対象者が毎回参加した。本邦研修にはDARDと人民委員会から11名が参加、タイ第三国研修にはDARDから2名が参加した。2省のDARDはプロジェクトによる研修やセミナーを受講した後、省内の他の農協に同内容の研修を実施している。これは指導能力を高める上で極めて実践

的な取り組みといえる。

DARD の能力向上は中期計画作成や農協事業の導入に対する農協への支援という形で行われてきた。地方レベルの行政官の能力向上は、今後実際に農協事業を展開する中で知識・ノウハウが経験値として蓄積されることが重要となる。今後、具体的な農協の支援を専門家のアドバイスを受けながら進める必要がある。

(プロジェクト目標) 優良モデルの構築

現段階で他の農協とプロジェクト対象 2 省の PAC/SAC が大きく異なる点は、(1)モデル農協は組合員ニーズと農協の現状分析に基づいてプランニングを行うことができるが他農協はそうした分析に基づく中期計画がないこと、(2)他農協に較べて複数のサービス事業を実施していること、(3)事業の実施方法と手続きが他農協に較べて標準化されていることが挙げられる。ただし、「優良モデル」として認知されるためには、事業の実績（総事業取扱高、組合員の出資額の増大、農民の積極的な参加、農協の新しい経営システムなど）を示さなければならない。事業開始後日が浅いこともあり、この点でまだ他の農協と較べて大きく差別化出来るまで至っていない。下表で示す通り、プロジェクト開始前の 2005 年 12 月末と 2007 年 12 月末の総事業取扱高を比較しても、3PAC 合計で 5.1% のプラスに留まっており、11SAC の合計は 5.4% 減となっている。今後、事業を一層促進させるための具体的な支援が求められる。

総事業取扱高の推移 (2005 - 2007)

(単位: 1000 ベトナムドン)

農協名	2005	2006	2007	増減率 (2005 - 2007) <sup>1</sup>
<b>PAC</b>				
An Ninh	2,059,710	2,133,585	2,310,432	+12.2%
Binh Dinh	2,836,508	2,451,466	2,710,204	-4.5%
Dong Tam 1	248,000	240,000	388,000	+56.5%
<b>SAC</b>				
Trong Quan	1,616,033	1,714,707	1,726,733	+6.9%
Nguyen Xa	2,099,524	1,862,124	1,267,399	-39.6%
Thuy Phong	1,568,373	1,591,863	699,456	-55.4%
Quynh Nguyen	1,696,198	1,787,957	2,068,765	+22.0%
Hong An	1,430,353	1,433,864	1,899,621	+32.8%
Ba Lam 1	247,000	320,000	327,000	+32.4%
Hoa Son	50,000	52,000	52,000	+4.0%
Mu Rieng	278,000	322,000	418,000	+50.4%
Phu Kheo	6,400	6,000	6,000	-6.2%
Dan Chu	218,000	232,000	247,000	+13.3%
Thai Binh Joint Marketing AC	未設立	未設立	データ未入手	

(情報提供: タイビン・ホアビン省協同組合農村開発局)

<sup>1</sup> マイナス要因として鳥インフルエンザの発生による影響が指摘できる。

共同販売事業実績（2005 - 2007）

（単位：1000 ベトナムドン）

農協名	2005	2006	2007
<b>An Ninh</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>130,587</b>
<b>Binh Dinh</b>	<b>118,106</b>	<b>0</b>	<b>38,021</b>
<b>Dong Tam 1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quynh Nguyen	109,118	100,698	134,012
Trong Quan	106,564	166,244	157,972
Nguyen Xa	160,290	126,908	173,665
Hong An	0	0	0
Thuy Phong	0	0	0
Thai Binh Joint Marketing cooperative	未設立	未設立	データ未入手
Ba Lam 1	0	0	0
Hoa Son	0	0	0
Mu Rieng	0	0	0
Khu Pheo	0	0	0
Dan Chu	0	0	0

（情報提供：タイビン・ホアビン省協同組合農村開発局）

信用事業の貯金実績（2005 - 2007）

（単位：1000 ベトナムドン）

農協名	2005	2006	2007	参加世帯数
<b>An Ninh</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Binh Dinh</b>	<b>758,880</b>	<b>631,084</b>	<b>1,049,306</b>	<b>45</b>
<b>Dong Tam 1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12,000</b>	<b>8</b>
Quynh Nguyen	0	0	0	
Trong Quan	0	0	0	
Nguyen Xa	0	0	0	
Hong An	0	0	0	
Thuy Phong	0	0	0	
Thai Binh Joint Marketing cooperative	未設立	未設立	データ未入手	
Ba Lam 1	0	0	17,000	11
Hoa Son	0	0	0	
Mu Rieng	0	0	0	
Khu Pheo	0	0	0	
Dan Chu	0	0	0	

（情報提供：タイビン・ホアビン省協同組合農村開発局）

信用事業の貸出実績（2005 - 2007）

（単位：1000 ベトナムドン）

農協名	2005	2006	2007	借入世帯数
<b>An Ninh</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Binh Dinh</b>		<b>590,805</b>	<b>777,390</b>	<b>147</b>
<b>Dong Tam 1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>42,000</b>	<b>46</b>
Quynh Nguyen	0	0	0	
Trong Quan	0	0	0	
Nguyen Xa	0	0	37,000	18



Hong An	0	0	0	
Thuy Phong	0	0	0	
Thai Binh Joint Marketing cooperative	未設立	未設立	データ未入手	
Ba Lam 1	0	0	12,000	12
Hoa Son	0	0	0	
Mu Rieng	0	0	0	
Khu Pheo	0	0	0	
Dan Chu	0	18,000	22,000	15

(情報提供：タイビン・ホアビン省協同組合農村開発局)

### 共同購入・利用事業の実績 (2005 - 2007)

(単位：1000 ベトナムドン)

農協名	2005	2006	2007	増減率 (2005 - 2007) <sup>2</sup>
<b>An Ninh</b>	<b>798,784</b>	<b>749,638</b>	<b>723,255</b>	<b>-9.5%</b>
<b>Binh Dinh</b>	<b>2,197,696</b>	<b>1,888,483</b>	<b>2,032,385</b>	<b>-7.5%</b>
<b>Dong Tam 1</b>	<b>160,000</b>	<b>162,000</b>	<b>171,000</b>	<b>+6.9%</b>
Quynh Nguyen	422,625	348,855	391,869	-7.3%
Trong Quan	512,651	505,454	496,772	-3.1%
Nguyen Xa	767,685	624,058	602,150	-21.6%
Hong An	263,734	267,667	461,697	+75.1%
Thuy Phong	203,368	150,365	113,818	-44.0%
Thai Binh Joint Marketing cooperative	未設立	未設立	データ未入手	
Ba Lam 1	45,000	48,000	57,000	+26.7%
Hoa Son	21,000	27,000	27,000	+28.6%
Mu Rieng	117,000	196,000	215,000	+83.8%
Khu Pheo				
Dan Chu	80,000	110,000	162,000	+102.5%

(情報提供：タイビン・ホアビン省協同組合農村開発局)

### 3-2-3 効率性

POに照らして、本プロジェクトの投入（専門家/C/P、資機材、活動予算）は量・タイミングともに概ね当初予定通り。本プロジェクトでは中期計画の策定のプロセスに時間がかかり、実際の事業着手が遅れ気味な農協もある。農協にとって精度の高いプランニングは初めての経験であり、必要性を理解し、一連の作業プロセス（情報収集→分析→立案→合意形成）を遂行するのに期間を要した。プロジェクト終了まで2年弱の期間があり、各成果を達成することは可能である。

農協の中期計画・詳細計画の実施がプロジェクト活動と認識しているため、目標や実施内容の理解に大きなブレがない。5農協へのヒアリングでは、農協役員が中期計画に強いオーナーシップを抱いている。こうした点が円滑なプロジェクトの実施を促進している要因と言える。

MARD/DARDのカウンターパートのプロジェクトへの意欲が高く、ガイドライン作成、中期計画作成の支援や研修内容の普及などへの積極的な関与があった。

<sup>2</sup> 2006-2007には事務所整備等への支出があり、共同購入事業に十分資金を確保できなかったことが影響している。

本邦研修・タイ第三国研修は概ね効果的であった。研修後、直ぐに役員が率先して信用事業のための貯金を開始した農協が生まれるなど、学習効果も見られる。研修は中期計画を作成する上でも効果的であった。本評価調査での研修参加者への質問票調査では、タイや日本の農協役員との意見交換の場がもっと欲しいとの意見が複数出されていた。特に、農協事業の導入期の進め方や問題解決の方法について経験を聞きたいとの要望があった。<sup>3</sup>

### 3-2-4 インパクト

中期計画については既にプロジェクト対象外への PR が行われている。MARD は農協向け研修で中期計画作りを紹介したり、モデル農協と日本の農協のサンプル事例をホームページに掲載しており、複数の省からの照会がある。また、プロジェクト対象 2 省の DARD ではプロジェクトで研修を受けた後、省独自に他の農協向けのセミナーを開催して普及に努めている。タイビン省では DARD が 322 農協のうち活動レベルの高い 90 の農協（三役 x 90 = 180 名）に対するセミナーを開催している。ホアビン省でも同様に 165 農協のうち 90 農協、180 名へのセミナーを開催している。中期計画の重要性や概要についての普及が行われつつあるが、実際に計画を策定した農協はなく、早期に中期計画作成のガイドラインの配布とガイドラインに基づく実践的な研修が制度化されれば、全国規模での大きなインパクトを得られる可能性がある。

省行政官の農協指導能力強化についても、本プロジェクトの成果をもとに農協事業導入・強化の指導能力を付加するための研修パッケージが開発されれば、全国規模での効果が期待できる。

### 3-2-5 自立発展性

#### (1) 制度・組織面の自立発展性

政策的に農協を通じた農村振興はベトナム政府の基本路線の一つであり継続性は高い。MARD の農協農村開発局のスタッフは 4 名から 7 名に増員され、省レベルでも農協行政担当部署の設置と人員配置が行われており、体制面でも継続的に活動を維持することが出来る。

#### (2) プロジェクト成果の自立発展性

PAC の自立発展性は今後の事業展開にかかっている。中には農協事業の担当スタッフを配置できていない組合もあるため、担当スタッフを配置できるような事業規模を獲得する必要がある。農協役員は任期があるため、新任役員に対する研修制度に中期計画の作成手順、農協事業など組み入れて行くことが望まれる。

PAC がモデルとして視察・研修に活用されるためには、研修パッケージ、各種パンフレット、プロモーションビデオなど受入れに必要な材料を用意することも今後必要となる。

<sup>3</sup> 今回の調査では本邦研修とタイ第三国研修の参加者へ質問票を配布し、17 名（本邦研修：8 名、タイ第三国研修：9 名）から回答を得た。本邦研修について全回答者が研修期間と内容は適切と回答し、研修内容の理解度は平均 84%、研修内容の活用度は 73% と高かった。タイ第三国研修は理解度の平均が 90%、活用度は 57% であった。8 名中 3 名がタイ農協の経験をもっと知りたいとの希望を挙げており、この回答者がベトナムでタイの経験を活用するには研修期間と経験交流の機会がもう少し必要と感じたことが伺える。

### 3-2-6 プロジェクトの促進・阻害要因

MARD/DARD のカウンターパートのプロジェクトへの意欲が高く、ガイドライン作成、中期計画作成の支援や研修内容の普及などへの積極的な関与があった。特に、中期計画の概念理解と普及における貢献は促進要因として挙げる事が出来る。

## 第4章 提言・今後の計画

### 4-1 提言

(プロジェクト目標・成果を達成するための提案事項)

- 今後、モデルにふさわしい AC の活動を示すためには、PAC での 3 事業の展開と生産者グループ育成のために具体的措置を取る必要がある。具体的には以下の措置を取ることを提案する。
  - (1) 専門家が対象省のプロジェクト事務所で継続的に省・農協への支援を行う。
  - (2) MARD、省レベルで関係者が合同で定例会議を開催して各事業の進捗モニタリングを行う。
  - (3) 専門家の役割としてよりプロセス重視の支援方法を強化する（助言型からファシリテータ型へ）
  - (4) プロジェクト直営現地スタッフを採用して現場のモニタリングを強化する。
  - (5) 生産者グループ育成などの分野で JOCV への支援を行う。
  - (6) 定期的に 14 農協の役員間の経験交流と相互学習の場を提供する。
  - (7) コスト負担の仕組みや農協の実施計画の内容との整合性が認められる場合、事業展開のためのインセンティブ（資機材など）を提供する。
  
- 事業展開の促進にあたっては、以下の点を重視して支援を行うことを提案する。共同販売事業ではマーケティング（市場価格や販路開拓のための情報提供）、契約対象農産物の確保、農家のリスク低減のための契約内容・条件の詰め、企業との交渉方法等に関する一層の支援、信用事業についてはまだ規模が極めて小さいため、一層の組合員参加の促進と農協役員・職員の事業実施・管理能力の強化、共同購入・利用事業については対象となる農業インプットの多様化と取扱量の規模拡大への支援を強化する。先進事例の視察と実際に活用されている契約書などのサンプルを農協に提供して、理解促進を図ることが効果的な支援策として挙げられる。先進事例の視察については事前に視察の意味や重要性を検討して効果を最大化できるよう計画する。
  
- プロジェクトの円滑な促進のために、評価レポートの提案事項に対応してプロジェクトの実施計画を更新すると同時に、それぞれの活動項目について専門家の役割分担を明確にすることを提案する。
  
- 新たに提案されたプロジェクトの方向性と期待される成果に対応するように、PDM の成果目標を更新することを提案する。
  
- 農協組合員の満足度を測定する質問票調査は次の点を踏まえて改善することを提案する。①可能な範囲で出来るだけ統計的に有為なサンプル数を確保して組合員名簿をもとにランダムサンプリングを行うことで、結果の信頼度を高める。②質問票には組合員の意識・行動様式の変化を捉えるための質問項目を加えて、プロジェクトによる組合員へのインパクトが測定できるようにする。

(自立発展性を高めるための提案事項)

- 研修パッケージ、各種パンフレット、プロモーションビデオなど「モデル農協」整備のための具体的な準備に着手する。  
(プロジェクトのインパクトを高めるための提案事項)
- 中期計画作りを普及するための措置を取る。具体的には「中期計画作成手順」の配布と宣伝、CMARD、研究機関、省の専門家と連携して「農協役員向け中期計画策定のための実践研修コース(仮称)」の開発を行う。MARDはこのコースを新任役員向け研修の一部に加えて制度化を行う。
- CMARDと連携して「省行政官向け農協事業の指導能力強化研修コース(仮称)」を開発する。MARDはこのコースを省の農協行政担当部署スタッフ向け研修として制度化する。
- ガイドライン・ハンドブックはMARDのガイダンス文書として標準化を図る必要がある。標準研修プログラムの開発と合わせて、MARD、専門家、CMARDを含めたワーキンググループを設置してこの作業を行うことを提案する。ワーキンググループではMARDが主導的な役割を果たし、省関係者とPAC役員もリソース・パーソンとして定期的にワーキンググループに参加して、彼らの意見を反映させることを提案する。

#### 4-2 今後のプロジェクト活動について

今回の調査では数多く提案事項が挙げられた。提案事項ごとに必要な活動と想定される成果品を一覧表にまとめたものが以下に示す「今後のプロジェクト活動推進のための活動概要(案)」である。プロジェクトでこの案を参考に、提案事項を確実にやり切るため、早期に具体的な活動に着手することを期待する。

今後のプロジェクト活動推進のための活動概要(案)

成果	提案事項	想定される成果品
三事業の強化	①モニタリング体制の確立(専門家、MARD、DARD、農協役職員のTOR、インプットの確定)	「関係者のTOR」
	②モニタリングプランの作成(事業別実施プロセスを段階化、年次あるいは半年分のプラン)	「モニタリングプラン」
	③事業支援	
	④月例モニタリング結果報告書の作成(仮説/見込み→活動→結果→課題・問題点の抽出→対策)	「モニタリング報告書」
	⑤定例モニタリング会議(議題の中心は経験共有と対策)	「モニタリング会議議事録」
マニュアル整備	①MARDの期待するマニュアルの全体構成、不足する項目・内容の特定	「マニュアル最終成果品一覧」
	②ワーキンググループの構成、マニュアル別担当者(専門家とMARD)の確定	「ワーキンググループ1リスト」
	③マニュアル別の作成スケジュール作成	「マニュアル別スケジュール」
	④マニュアルの改訂作業	
	⑤最終成果品の発表セミナー	
研修プログラム	①既存の農協役職員向け研修、省行政官向け研修の実態把握、予算配分実績	「研修実績リスト」
	②ワーキンググループの構成、研修別担当者(専門家とMARD)の確定、スケジュール確定	「ワーキンググループ2リスト」
	(ア)本プロジェクトで策定する研修プログラムの位置付け・研修概要・体制・システムの確定	「研修概要書」
	(イ)研修教材の開発(CMARDと連携)	「標準研修プログラムと教材」

モデル構築準備	①モデル農協紹介パンフ、ビデオなどの準備（モニタリング報告書など活用）	「ビデオ」「パンフ」
	②農協事務所の活用プロモーション	
	③マニュアル類、報告書類の整備	
指標データ入手	①2008年度、2009年度の14農協の年次報告書入手、データ集計	「2省の全農協総事業取引高表」 「2省の全農協の事業別取引高表」
	②2008年9月と2009年8月に「満足度調査」実施	「省行政官の自己能力評価報告書」 「3農協役職員の自己能力評価報告書」 「3農協の組合員満足調査報告書」
	③今後実施する国内セミナーではセミナー後に簡易なアンケート調査を実施して、結果を取りまとめ、担当者と関係者にフィードバックを行う。	「セミナー参加者リストとアンケート集計結果」

## 付 属 資 料

1. 評価調査結果要約表（英文）
2. 合同評価報告書
3. 訪問記録





## 中間評価調査結果要約表 (英文)

I. Outline of the Project													
Country: Vietnam	Project title: The project for enhancing functions of agricultural cooperatives in Vietnam												
Issue/Sector: Agriculture	Cooperation scheme: Technical cooperation												
Division in charge : JICA Vietnam Office	Total cost: 496 Million Japanese Yen												
Period of Cooperation	From March 27, 2006 to March 26, 2010												
	Partner Country's Implementing Organization: DCRD-MARD												
	Supporting Organization in Japan: N/A												
Related Cooperation :													
<p>1. Background of the Project</p> <p>In Vietnam, agricultural cooperatives were transformed and/or formed in compliance with the 1996 Law on cooperatives. There are in total 7,310 agricultural cooperatives in Vietnam as of 2006. Agricultural cooperatives are considered to play a key role in rural development and poverty reduction in Vietnam. However, most of the transformed and newly founded cooperatives do not yet fully function due to lack of understanding of key concepts of agricultural cooperatives and shortage of experiences in implementing agricultural business activities. In this context, the Vietnamese Government requested the Japanese government a technical cooperation project for the strengthening of functions of agricultural cooperatives in Vietnam. In response to the request, a four-year technical cooperation project has been launched since March 2006.</p>													
<p>2. Project Overview</p> <p>(1) Overall goal Agricultural cooperative models made by the project are recognized as Agricultural Cooperative models for improving farmers' livelihood in Vietnam, and the models are utilized not only in Northern Region but also in the other regions of Vietnam.</p> <p>(2) Project purpose Good models for enhancing functions of agricultural cooperatives which lead to the members' livelihood improvement are established in Pilot Provinces.</p> <p>(3) Output</p> <p>1) Activities of the Pilot Agricultural Cooperatives (PACs) and Satellite Agricultural Cooperatives (SACs) are improved.</p> <p>2) Organizational development of the PACs and the SACs is promoted.</p> <p>3) Capacity of officials and staff of the PACs and the SACs is enhanced.</p> <p>4) Capacity of public officials in the Pilot Provinces to strengthen functions of agricultural cooperatives is enhanced.</p> <p>(4) Input</p> <p>Japanese side:</p> <table border="0"> <tr> <td>Long-term Expert : 4</td> <td>Equipment: 200,838 US dollars</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Local cost: 918,965 US dollars</td> </tr> <tr> <td>Trainees received in Japan: 23</td> <td>Others</td> </tr> <tr> <td>Trainees sent to Thailand: 10</td> <td></td> </tr> </table> <p>Vietnamese side:</p> <table border="0"> <tr> <td>Counterpart: 15 persons</td> <td>Local Cost: 1,712 Million Vietnamese Dong</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Land and Facilities: offices in MARD and two provinces</td> </tr> </table>		Long-term Expert : 4	Equipment: 200,838 US dollars		Local cost: 918,965 US dollars	Trainees received in Japan: 23	Others	Trainees sent to Thailand: 10		Counterpart: 15 persons	Local Cost: 1,712 Million Vietnamese Dong	Land and Facilities: offices in MARD and two provinces	
Long-term Expert : 4	Equipment: 200,838 US dollars												
	Local cost: 918,965 US dollars												
Trainees received in Japan: 23	Others												
Trainees sent to Thailand: 10													
Counterpart: 15 persons	Local Cost: 1,712 Million Vietnamese Dong												
Land and Facilities: offices in MARD and two provinces													
II. Evaluation Team													
Members of Evaluation Team	<p>(1)Team Leader: Mr. Hiroaki Nakagawa, resident representative, JICA Vietnam office</p> <p>(2)Management of Agricultural cooperatives: Mr. Takeshi Miyamoto, Ministry of Agriculture and Fisheries</p> <p>(3)Cooperation planning: Ms. Nobuko Wada, deputy resident representative, JICA Vietnam office</p> <p>(4)Evaluation analysis:</p>												

	Mr. Kaneyasu Ida, Senior Consultant, INTERWORKS Co.,Ltd	
Period of Evaluation	May 4 – 16, 2008	Type of Evaluation : Mid-term evaluation
<b>III. Results of Evaluation</b>		
1. Summary of Evaluation Results		
(1) Relevance		
<p>Government support to the rural area is seen crucial, as economic disparities between the urban and rural areas have been widened, following the promotion of market-oriented reforms. The Vietnamese Government is committed to the strengthening of agricultural cooperatives, as agricultural cooperative is seen as an effective means of enhancing economic status of farmers via mutual assistance. The Government's commitment has been manifested in the issuing of several instructions and financial support to agricultural cooperatives since the commencement of the project. The viability of Japanese assistance is also positive. The Vietnamese Government pursues the development of agricultural cooperatives that can provide multiple services. Japanese agricultural cooperatives provide a long list of services to the members; therefore, Japan can provide good resources and input and share Japanese experiences for the project. The size and scope of the project are judged as appropriate as a pilot project. Its target is three Pilot Agricultural Cooperatives (PACs) and eleven Satellite Agricultural Cooperatives (SACs) in two provinces, covering over 16,000 AC members.</p>		
(2) Effectiveness		
<p>The project has mainly supported the development of joint marketing, internal credit business and joint purchasing and utilization of agricultural input. After the commencement of the project, 3 PACs signed agreements with companies and one PAC has implemented the first shipment. Some SACs have also signed contracts and started shipping. Internal credit business (saving and lending) has been also introduced to two PACs. All the PACs were engaged in agricultural input supply business, yet its traded volume and market share have not much increased. The project has developed 5 manuals and handbooks for the development of business activities and mid-term plan, and 3 handbooks are being finalized. The project progress is satisfactory. The project also aims at fostering the formation and development of farmers' groups that would support business activities. Yet, the scales of the business activities are still small, the project has not yet formed such groups.</p> <p>Another important, expected output of the project is the organizational development of AC that would lead to the improvement of good governance and transparency. The project has developed two manuals on standardized procedures for managerial activities such as how to organize formal meetings. The AC leaders use these manuals in the process of project implementation.</p> <p>The project has supported the capacity development of AC executives and staffs as well as provincial officials. For this purpose, the project has organized seminars for providing them with good understandings of business activities and mid-term plan. The seminars have been organized 15 times and all the concerned AC executives and staffs and provincial officials actively participated in the seminars. Trainings in Japan and Thailand were also organized, participated by 23 counterparts and 10 counterparts respectively. Their level of understanding has been improved through these training activities. Their capacity needs to be further improved through on-the-job training and learning by doing in actual project implementation activities.</p> <p>So far, the salient points that distinguish the PACs/SACs from other non-target ACs in two provinces can be summarized as follows: (1) They can develop mid-term plan based on the needs of their members and analysis of their capacity and external environment while other ACs do not have such plans. (2) They can provide more services to their members than other ACs. (3) Their way of doing business is relatively organized and standardized because they follow the manuals and handbooks provided by the project. However, in order to promote the achievements of PACs as AC models, the project needs to show convincing evidence (e.g. Increased amount of AC members' investments, significantly increased revenue, active participation of the members, good management system, etc.). The newly introduced activities are at an early stage and it is not yet clear whether the project will have produced such tangible outcomes. The total growth rate of the three PACs from 2005 to 2007 was +5.1% while the total growth rate of the 11 SACs was -5.4%. The project needs to take measures to expedite field activities for the</p>		

remaining project period.

### (3) Efficiency

The inputs (dispatch of experts and allocation of counterpart personnel, provision of project budgets and necessary equipment and materials) from both sides are basically in line with the original plan and assessed as appropriate. The outputs of the Project are also found to be satisfying as what has been originally planned. Yet, actual implementation of business activities has been slow in some ACs. This is because it was the first time for the ACs to develop a highly detailed plan and the process of planning from data collection, analysis, planning to consensus building was an extended activity. At present, all the PACs and SACs have formulated their respective mid-term plan. The project duration still has two years, so it is quite possible to make up for the delay till now.

### (4) Impact

One impact recognized by the evaluation team is the introduction of mid-term plan to other ACs outside the project areas. MARD has introduced the general outline of mid-term plan in meetings with AC representatives and uploaded samples of mid-term plans on its website. As a result, requests came from several agricultural cooperatives for more information. At the provincial level, the Sub-Department of Cooperatives and Rural Development in two provinces took the initiative in disseminating the contents of trainings and seminars organized by the project to other agricultural cooperatives in their provinces. These efforts have helped AC leaders understand the importance of good planning and general ideas about mid-term plan. If manual for developing mid-term plan is distributed and a practical training course for AC leaders on how to develop mid-term plan is developed and institutionalized by MARD, we can expect significant improvement in the planning capacity of ACs on a large scale in the future. Another expected impact is the development of training package for provincial officials in the promotion of AC business activities. Such training package will help significantly improve the support function of provincial officials in business promotion nation-wide.

### (5) Sustainability

The strengthening of agricultural cooperatives is one of the key strategies of the Vietnamese Government. Therefore, it is expected that policy support to ACs will be consistent. Organizational sustainability is also positive. Since the commencement of the project, the number of staffs in DCRD has been increased from four to seven. At the provincial level, a new section is being established in charge of cooperatives. The sustainability of the PACs will rely on to what extent they can develop business activities. At present, the PACs have sections to manage different business activities. Yet, some ACs do not have staff who can exclusively look after each business activity. These ACs need to further expand financial resources to fill vacant positions.

## 2. Promoting and inhibiting factors

One promoting factor is the willingness of MARD and provincial officials to promote project's outputs. For instance, the sub-Department of Cooperatives and Rural Development of Thai Binh and Hoa Binh provinces took the initiatives in disseminating project's outputs to other ACs in their provinces. MARD also promoted mid-term plan to other ACs via website and meetings with ACs.

## 3. Conclusion

The project is in good conformity with the Government policy. The project's efficiency is positive in terms of timing and quantity of inputs from both sides. The project has made progress as it was originally planned. Yet, the project needs to focus more on the facilitation of field activities as well as revising and standardizing the manuals/handbooks and developing training courses. Some positive impacts of the project have been recognized in the promotion of AC business activities and formulation of mid-term plan. The sustainability of the project appears to be high, as policy support will likely continue; organizational structure is being strengthened to support AC. The sustainability of the PACs will rely on to what extent the PACs will be capacitated to provide several business activities to their members.

## 4. Recommendations

The following recommendations are made to improve the project:

- Take necessary measures to further facilitate the development of business activities. Such measures

include the introduction of regular monitoring mechanism, exposure visits to advanced ACs and creation of a forum for 14 ACs to learn from each other's experiences. Important areas for assistance will be to provide information on market, improve negotiation skills and build consensus among AC members for joint marketing. Managerial and operational capacity of AC executives and staffs should be further improved for internal credit business.

- Revise and clarify the plan of operation in accordance with the recommendations. The terms of reference of experts and counterparts should be revised accordingly.
- Improve the study methods of questionnaire survey to AC members in order for the project to measure project achievements.
- Prepare materials to promote AC models.
- Form a working group(s) to revise and upgrade the manuals that can be accepted as the guidance documents of the Vietnamese Government. The working group will also develop standard training courses for AC executives and staffs as well as provincial officials Efforts should be also made to institutionalize these training courses.

#### 5. Lessons Learned

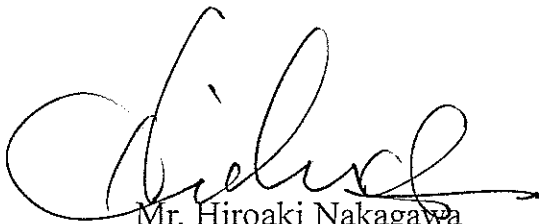
At the beginning of the project, the project's target groups did not have a clear understanding of business activities. Therefore, the project compiled and published advanced cases in Japan and Vietnam. This proves to be an effective approach to promote good understandings of intended project activities and expected outcomes among stakeholders.

MID-TERM EVALUATION REPORT ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR  
ENHANCING FUNCTIONS OF AGRICULTURAL  
COOPERATION IN VIETNAM

Hanoi, May 16, 2008

Japan – Vietnam

Joint Evaluation Committee



Mr. Hiroaki Nakagawa  
Resident Representative  
JICA Vietnam Office



Mr. Le Quy Dang  
Deputy Director  
Department of Cooperatives  
and Rural Development

## Table of Contents

1. Introduction
  - 1.1 Background
  - 1.2 Objectives of the Evaluation
  - 1.3 Evaluators
  - 1.4 Major activities of the evaluation study
  - 1.5 Outline
2. Evaluation process
  - 2.1 Methodology of evaluation
  - 2.2 Criteria for evaluation
- 3 Achievements of the project
  - 3.1 Input
    - 3.1.1 Inputs from Japanese side
    - 3.1.2 Inputs from Vietnamese side
  - 3.2 Output
  - 3.3 Project purpose
- 4 Evaluation by five criteria
  - 4.1 Relevance
  - 4.2 Effectiveness
  - 4.3 Efficiency
  - 4.4 Impact
  - 4.5 Sustainability
    - 4.5.1 Institutional and organizational aspects
    - 4.5.2 Sustainability of the project's outputs
- 5 Factors affecting the project
- 6 Conclusion
- 7 Recommendations

## ANNEXES

- (1) Project Design Matrix
- (2) List of long-term experts
- (3) Trainings of counterparts
- (4) Equipment provided by Japanese side
- (5) List of Vietnamese counterparts

## 1. Introduction

### 1.1 Background

In Vietnam, agricultural cooperatives were transformed and founded in accordance with the 1996 Law on cooperatives. There are in total 7,310 agricultural cooperatives in Vietnam as of 2006. Agricultural cooperatives are considered to play a key role in rural development and poverty reduction in Vietnam, however, most of transformed and newly founded cooperatives do not yet fully function due to lack of understanding the true meaning of agricultural cooperatives and a shortage of experiences in agricultural business activities. Therefore, the Vietnamese government requested Japanese government technical cooperation project for strengthening functions of agricultural cooperatives of Vietnam. In response to the request, JICA's four-year technical cooperation project has been launched since March, 2006.

At this time, with approximately two years remaining in the Project period, a mid-term evaluation study is conducted in order to evaluate the achievements in the past two years and to consider necessary measures to be taken during the latter half of the Project.

### 1.2 Objectives of the Evaluation

- (1) To review the progress of the project and evaluate the achievement in accordance with the five evaluation criteria ( relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability)
- (2) To draw the factors to promote/ impede the effects
- (3) To consider the necessary actions to be taken and make recommendations for the project
- (4) To summarize the result of the study in a joint evaluation report

### 1.3 Evaluators

The mid-term evaluation was jointly carried out by the both Japanese side and Vietnamese evaluators.

< Japanese side >

(1) Team Leader:

Mr. Hiroaki Nakagawa, Resident Representative, JICA Vietnam office

(2) Management of Agricultural Cooperatives:

Mr. Takeshi Miyamoto, Section Chief, Agricultural Cooperatives Division,  
Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries

(3) Ms. Nobuko Wada, Deputy Resident Representative, JICA Vietnam office

(4) Mr. Kaneyasu Ida, Senior Consultant, Interworks Co., Ltd

< Vietnamese side >

(1) Le Quy Dang, Deputy Director of DCRD-MARD

(2) Hoang Van Chinh, Deputy Director of CMARD

(3) Le Van Minh, ICD

(4) Nguyen Hoang Linh, MPI

#### 1.4 Major activities of the evaluation study

Date	Activity
5 May (mon)	Meeting with counterparts of DCRD, MARD and Japanese experts
6 May (tue)	Hanoi → Thai Binh Interview to Thai Binh DARD, PACs and SACs
7 May (wed)	Interview to PACs and SACs Thai Binh → Hoa Binh
8 May (thu)	Interview to Hoa Binh DARD, PACs and SACs Hoa Binh → Hanoi
9 May (fri)	Meeting at JICA office
10 May (sat)	Making report
11 May (sun)	Making report
12 May (mon)	Meeting with Japanese experts at JICA office 1 <sup>st</sup> Joint evaluation committee (explanation of evaluation methodology and presentation from CP) Hanoi → Thai Binh
13 May (tue)	Meeting at Thai Binh DARD Site survey of PACs Thai Binh → Hoa Binh
14 May (wed)	Meeting at Hoa Binh DARD Site survey of PACs Hoa Binh → Hanoi
15 May (thu)	2 <sup>nd</sup> Joint Evaluation Committee
16 May (fri)	3 <sup>rd</sup> Joint Evaluation Committee : finalizing discussion on contents of joint evaluation report. Signing the report Joint Coordination Committee : approving results of evaluation and revision of PDM

#### 1.5 Outline of the project

The project has been carried out since March 2006 for the period of four years. The expected overall goal, project purpose and output written in PDM are as follows:

(1) Overall goal

Agricultural cooperative models made by the project are recognized as Agricultural Cooperative models for improving farmers' livelihood in Vietnam, and the models are utilized not only in Northern Region but also in the other regions of Vietnam.

(2) Project purpose

Good models for enhancing functions of agricultural cooperatives which lead the members' livelihood improvement are established in Pilot Provinces.

(3) Output

- 1) Activities of the Pilot Agricultural Cooperatives (PACs) and Satellite Agricultural Cooperatives (SACs) are improved.
- 2) Organizational development of the PACs and the SACs is promoted.



- 3) Capacity of officials and staff of the PACs and the SACs is enhanced.
- 4) Capacity of public officials in the Pilot Provinces to strengthen functions of agricultural cooperatives is enhanced.

## 2 Evaluation process

### 2.1 Methodology of Evaluation

Evaluation was conducted in the following steps:

#### (1) Verification of Performances

The degree of accomplishments of the Project namely, inputs, activities, outputs and the project purpose were verified with reference to objectively verifiable indicators described in PDM. For this purpose, data and information were obtained through questionnaires, interviews, and site observation, meeting with relevant stakeholders etc.

#### (2) Verification of the Project Implementation Process

The process of the Project and Important Assumptions in PDM were examined.

#### (3) Evaluation by the Five Evaluation Criteria as shown below:

### 2.2 Criteria for Evaluation

#### (1) Relevance

Relevance is referred to the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in compliance with the development policy of the Government of Socialist Republic of Vietnam as well as the needs of beneficiaries.

#### (2) Effectiveness

Effectiveness is referred if the expected benefits of the Project have been achieved as planned and if the benefit was brought about as a result of the Project (not of the external factors).

#### (3) Efficiency

Efficiency is referred to the productivity of the implementation process and examined if the Input of the Project was efficiently converted into the output.

#### (4) Impact

Impact is referred to direct and indirect, positive and negative impacts caused by implementing the Project including the extent of the prospect of the achievement of the Overall Goal.

#### (5) Sustainability

Sustainability is referred to the extent that the Project can be further developed by the recipient country and the benefits generated by the Project can be sustained under the recipient country's policies, technology, systems and financial state.

### 3 Achievements of the project

#### 3.1 Inputs

##### 3.1.1 Inputs from Japanese side

###### (1) Financial support

In total, the Japanese side has allocated and appropriated the total budget of US 774,350 dollars for the project activities and management as shown in the following table:

Budget allocation from JICA (2006 – 2007)

No	Items	JFY 2006	JFY 2007
1	Budget for project implementation	205,381	140,067
2	In-country training	36,975	
3	Thrid-country training	28,627	
4	Facilities (Three AC offices)	363,300	
	Total	778,898	140,047

(Unit: US dollars)

###### (2) Dispatch of experts

In total, four (4) experts have been dispatched during the designated period. The fields of specialty of the experts are shown as follows:

Dispatch of Japanese experts (As of March 2008)

Fields	Number of experts	Total MM
Chief advisor / Economic Activity	1	23
Management and Activity Improvement	1	23
Training	1	23
Project Coordinator	1	25
Total	4	94

###### (3) Training in Japan and in Thailand

Twenty-three (23) counterparts were trained in Japan and 10 personnel including chairpersons of three PACs and 7 SACs. The main purpose of the trainings was to learn organization and management of agricultural cooperatives in the recipient countries. The AC chairpersons also learned how to develop mid-term plan.

###### (4) Provision of equipment

The Japanese side has allocated the equipment equivalent to US 200,838 until May 2008 since the commencement of the project. JICA provided a truck, photocopy machine and fax machine to each APC. JICA also provided a vehicle, computers, copy machine, fax machine and other office equipment to each provincial office.

##### 3.1.2 Inputs from Vietnamese side

###### (1) Allocation of counterpart budget

The Vietnamese side has allocated the total amount of 1,712 Million Dong for the

implementation of the project.

Financial contributions from the Vietnamese side (2006 – 2008)

No.	Items	2006 - 2007	2008
1	<i>DCRD - MARD</i>		
a.	Sharing cost for the following items: extra allowance for counterpart officials, travel allowance, stationary, water, electricity, overtime, driver salary, fuel, toll fee, etc	250,000	200,000
b.	Project office		
2	<i>Thai Binh Sub-DARD</i>		
	Sharing cost for the following items: extra allowance for counterpart officials, travel allowance, stationary, water, electricity, overtime, driver salary, fuel, toll fee, etc	209,153	178,708
3	<i>An Ninh PAC</i>		
a.	Expenditure for land development, smoothing for construction of office building, land clearance and compensation	364,000	
b.	Sharing cost for shop construction		60,000
4	<i>Binh Dinh PAC</i>		
a.	Expenditure for land smoothing for construction of office building, land clearance, construction of office gate, yard, ect.	100,000	
b.	Sharing cost for shop construction		70,000
5	<i>Financial support from Dong Tam communal People's Committee to Dong Tam PAC.</i>		
	Land smoothing, compensation and clearance fee.	68,000	
6	<i>Hoa Binh Sub-DARD</i>		
	Sharing cost for the following items: extra allowance for counterpart officials, travel allowance, stationary, water, electricity, overtime, driver salary, fuel, toll fee, etc	172,000	170,000

(Unit: 1000 Vietnamese Dong)

(2) Assignment of counterpart personnel

In total, 15 personnel were assigned as counterparts from MARD, provincial DARD and each Pilot Agricultural Cooperative.

(3) Provision of project office

Office space has been provided at DCRD, MARD, Thai Binh DARD and Hoa Binh DARD

3.2 Output

The following shows the current progress on the project's outputs:

1. Output 1: Activities of the PACs & SACs are improved.	
Indicators	Achievements and progress
1.1 10 manuals for business function improvement of the PACs and the SACs are developed.	■ Until March 2008, Five (5) manuals and handbooks have been developed and published by the project. Three (3) handbooks are expected to be published by the project.
1.2 Growth rate of total turnover of each PAC	■ The target percentage has been discussed in each AC. The growth rate of total turnover suggested by each PAC is 8% for

increases by XX %.	An Ninh AC, 11% for Binh Dinh AC and 15% for Dong Tam AC. According to these target numbers, An Ninh AC increased by 12.2%, Binh Dinh AC decreased by 4.5% and Dong Tam AC increased by 56.5% in 2007 in comparison with the turnover in 2005.
1.3 At least one business activity is started in each PAC newly.	■ Since the commencement of the project, 2 ACs have started internal credit business and 3 ACs have signed contracts with companies to sell products (rice, cassava and maize).
2. Output 2: Organizational development of the PACs and the SACs is promoted.	
Indicators	Achievements and progress
2.1.5 manuals for developing organizational functions of the PACs and SACs are developed.	■ Until March 2008, two (2) manuals have been developed by the project.
2.2. At least one internal members' group is formed in each PAC.	■ Commodity-based farmers' groups have not yet been formed in any of the three PACs. Manuals on the formation of Commodity-based farmers' group will be developed in conjunction with field activities.

Output 3: Capacity of officials and staff of the PACs and the SACs is enhanced	
Indicators	Achievements and progress
3.1. All related officials and staff of the PACs and SACs participate in trainings for agricultural cooperative development.	■ Seminars were held 12 times. All the counterpart personnel, provincial officials and AC executives participated in the seminars.
3.2. The participants' degree of satisfaction towards the trainings for agricultural cooperative development is more than 70%.	■ The results of the questionnaire surveys to the participants of training in Thailand and Japan were satisfactory as shown in 4.3. Questionnaire survey to the participants of seminars in Vietnam was not conducted.
3.3. XX% of the related officials and staff of PACs and SACs are well aware that their capacities are developed by their participation in this project.	■ Self-capacity assessment survey is scheduled in September 2008 and August 2009. According to the baseline survey to the three PACs (n=25x3APCs) conducted in April 2007, the level of satisfaction was high for joint purchasing, and the level of satisfaction was good for joint marketing and internal credit business. A significant number of the respondents were not able to respond regarding joint marketing and internal credit business because they did not receive these services.
Output 4: Capacity of public officials in the Pilot Provinces to strengthen functions of agricultural cooperatives is enhanced.	
Indicators	Achievements and progress
4.1. All related public officials in the pilot provinces participate in the trainings for enhancing their capacities.	■ Seminars were held for 12 times. All the counterpart personnel, provincial officials and AC executives participated in the seminars. They also participated in trainings in Thailand and Japan.

4.2. The participants' degree of satisfaction towards the trainings is more than 70%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The results of the questionnaire surveys to the participants of training in Thailand and Japan were satisfactory as shown in 4.3. Questionnaire survey to the participants of seminars in Vietnam was not conducted.</li> </ul>
4.3. XX% of public officials are well aware that their capacities are developed by their participation in this project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Self-capacity assessment survey is scheduled in September 2008 and August 2009.</li> </ul>

### 3.3. Project Purpose

The following shows the current progress on the project purpose:

Project purpose: Good models for enhancing of functions of ACs that lead the members' livelihood improvement are established in PPs.

Indicators	Achievements and progress
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Guidelines on good model of AC is made.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ As mentioned in Output 1.1, several manuals and handbooks have been developed by the project. It is expected that these documents will be further improved to become guidance documents of the Vietnamese Government.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Growth rate of total turnover of each PAC is higher than the average growth rate of other ACs total turnover in the same pilot provinces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The total growth rate of the three PACs from 2005 to 2007 was +5.1% while the total growth rate of the 11 SACs was -5.4%.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The PAC members' degree of satisfaction towards the functions of ACs increase more than 10 points.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Self-capacity assessment survey is scheduled in September 2008 and August 2009. According to the baseline survey to the three PACs (n=25x3APCs) conducted in January 2007. Yet, a significant number of the respondents were not able to respond regarding joint marketing and internal credit business because they did not receive these services at the time of survey.</li> </ul>

## 4 Evaluation by five criteria

### 4.1 Relevance

Government support to the rural area is seen crucial, as economic disparities between the urban and rural areas have been widened, following the promotion of market-oriented reforms. The Vietnamese Government is committed to the strengthening of agricultural cooperatives, as agricultural cooperative is seen as an effective means of enhancing economic status of farmers via mutual assistance. The Government's commitment is manifested in the following policy and financial support to agricultural cooperatives:

- ✓ A summary of 5 year-implementing, the central decision No.5 on continuing to improve and develop the cooperative economy
- ✓ Direction No.20 – CT/TW dated 2008/1/2 issued by the secretary board of central party on enhancing leadership of implementing the central decision No.5
- ✓ MARD’s decision No.1105/QD – BNN – KTH dated 2008/4/11 on issuing an action plan to carry out the direction No.20
- ✓ Decision No.1327/QD –TTg dated 2007/10/02 on giving extra budgets for training cooperative officials in 2007 (the budget was 33bil.VND). MARD has issued instructions to implement this decision.
- ✓ MARD now is reviewing all policies related to developing cooperatives.
- ✓ MARD has also been cooperating with Sate Bank of Vietnam (SBV) in studying and revising policies of internal credit business (according to the circular No. 06/2004/TT – NHNN dated 2004/9/27 and No. 04/2007/TT – NHNN), creating good conditions for cooperatives expanding and developing activities of internal credit business.

The project’s objective of developing good models of agricultural cooperative is well aligned with the Government’s policy direction.

The project’s approach is to assess members’ needs, develop mid-term plan and implement planned activities. Therefore, the project incorporates the needs of the beneficiaries.

The viability of Japanese assistance is positive. The Vietnamese Government pursues the development of agricultural cooperatives that can provide multiple services. Japanese agricultural cooperatives provide a long list of services to the members; therefore, Japan can provide good resources and input and share Japanese experiences for the project. Also, given important similarities between the two countries such as size of land holding and rice-based agriculture, Japan is in a good position to provide appropriate technical assistance.

The size and scope of the project are judged as appropriate as a pilot project. Its target is three Pilot Agricultural Cooperatives (PACs) and eleven Satellite Agricultural Cooperatives (SACs) in two provinces, covering over 16,000 AC members. These agricultural cooperatives differ in geographical and topographical conditions and their size and organizational capacity. Therefore, the project will be able to develop several models for scale-up purposes.

#### 4.2 Effectiveness

(Output 1) Strengthening and developing of PAC/SAC services

The project has mainly supported the development of joint marketing, internal credit business

and joint purchasing and utilization of agricultural input. At the beginning of the project, the three PACs did not conduct joint marketing. After the commencement of the project, they signed agreements with companies and one AC has implemented the first shipment. The other ACs are expected to sell rice in June. Some SACs have also signed contracts and started shipping. Internal credit business (saving and lending) has been also introduced to two PACs. All the PACs were engaged in agricultural input supply business, yet its traded volume and market share need to be increased.

The PACs need to be further support the management of joint marketing including negotiations with companies on contractual terms and conditions. The PACs also need to be capacitated to handle internal credit business. The PACs also need to be supported in enhancing the business scale by constructing storage and use of trucks. Detailed comparisons between “Before the project” and “Two years after the start of the project” by three services are shown below:

#### 1. Joint marketing

Pilot AC	Before project	Under Project (as of March 2008)	Target by the end of 2010
An Ninh AC	None	Contract signed for the sale of rice.	Total sale: 521 Million Dong
Binh Dinh AC	None	Contract signed for the sale of rice	
Dong Tam AC	None	Contract signed for two commodities (Cassava and maize). Shipping scheduled in June.	Total sale: 47 Million Dong

#### 2. Internal credit business

Pilot AC	Before project	Under Project (as of March 2008)	Targets
An Ninh AC	None	Started in January 2008. Out of the total saving of 56.6 Million Dong, participated by 16 members, approximately 40% of the saved amount lent out to 16 AC members.	By the end of 2010, the total saving will reach 1.5 Billion Dong, accounting for 30% of the market share.
Binh Dinh AC	As of 2005, 194 AC members saved up to 69 Million Dong. Yet, lending was done in kind.	Lending procedures and formats more standardized. Now, approximately 700 Million Dong lent out.	By the end of 2010, the total saving will reach 6 Billion Dong, accounting for 95% of the market share.
Dong Tam AC	None	Started in December 2007. Out of the total saving of 57.8 Million Dong, participated by 33 members, 42.7 Million Dong lent out to 16 AC members.	By the end of 2010, the total saving will reach 320 Million Dong, accounting for 27.8 % of the market share.

#### 3. Agricultural input supply

Pilot AC	Before project	Under Project	Targets
An Ninh AC	As of 2005, the total sales of fertilizer, pesticides and seeds were 590 Million (290 Tons), 97 Million (5 tons) and 112 Million Dong (35 tons) respectively. The overall	As of 2007, the total volumes of fertilizer, pesticides and seeds traded by AC are 272 tons, 1.4 tons, 32 tons respectively.	By the end of 2010, the total volumes of fertilizer, pesticides, seeds and feed traded by AC will reach 381 tons, 2.0 tons, 50 tons and 50 tons respectively.

	market share taken up by AC was 86.6%.		
Binh Dinh AC	As of 2005, the total sales of fertilizer, pesticides and seeds were 1 Billion (413 Tons), 109 Million and 133 Million Dong (5.5 tons) respectively. The market shares of AC for of fertilizer, pesticides and seeds were 92%, 100% and 80% respectively.	As of 2007, the total volumes of fertilizer, pesticides, seeds and feed traded by AC are 371.9 tons, 0.56 tons, 5.7 tons and 94.5 tons respectively.	By the end of 2010, the total volumes of fertilizer, pesticides, seeds and feed traded by AC will reach 515 tons, 0.8 tons, 20 tons and 100 tons respectively.
Dong Tam AC	As of 2005, the total revenue generated from materials supply was 0.2 Million Dong.	As of 2007, the total volumes of fertilizer, pesticides and seeds traded by AC are 315.3 tons, 1.0 tons and 3.0 tons respectively.	By the end of 2010, the total volumes of fertilizer, pesticides, seeds and feed traded by AC will reach 419.56 tons, 0.7 tons, 12 tons and 0.3 tons respectively.

The PDM indicates that the project will publish ten manuals and handbooks for the promotion of business activities. To date, the project has developed 5 manuals and handbooks, and 3 handbooks are being finalized. The project progress is satisfactory.

#### Manuals and handbooks developed by the project

Title	Current status	Outcome
Handbook of farmer members of cooperatives	Published by the project	11,100 copies distributed to ACs nation-wide.
System of legal documents on cooperative	Published by the project	11,100 copies distributed to ACs nation-wide.
Joint marketing business of advanced cooperatives (Volume I)	Published by the project	2,000 copies distributed to selected, active ACs nation-wide.
Joint marketing business of advanced cooperatives (Volume II)	Published by the project	2,000 copies distributed to selected, active ACs nation-wide.
Manual for developing mid-term plan and annual plan	Final draft completed.	To be published in due time.
Guidelines for making mid-term plan	Completed	
Procedures of auditing of internal credit business	To be finalized soon.	
Rules and rights of members of agricultural cooperative	To be finalized soon.	
Guidebook on joint supply business	To be finalized soon.	

(Source: JICA expert team)

All the published materials are widely used by leaders of agricultural cooperatives as reference. All the ACs and provincial offices that the mission team visited requested that the project would provide the manual for developing mid-term plan. Copies of the manual should be distributed as soon as possible.



In sum, progress on output 1 is satisfactory as necessary materials to promote business activities have been developed and new business activities have been introduced to the target ACs.

(Output 2) Organizational development and formation of farmers' groups

The project has produced two manuals for AC executives as shown below:

Manuals developed by the project

Title	Current status	Outcome
Manual on organizing a general meeting in agricultural cooperative	Published by the project.	4,000 copies distributed to provincial and district offices as well as ACs.
Manual on organization and activities of management board and auditing board in agricultural cooperative	Published by the project	4,000 copies distributed to provincial and district offices as well as ACs.

Joint marketing and internal credit business in the target ACs started in the second year of the project; therefore, little progress has been made in the formation of commodity-based farmers' groups. Yet, all the ACs interviewed by the evaluation team appeared to understand the importance of such groups to promote AC businesses. In some ACs, small, informal groups exist, but they are loosely structured. The project needs to intensify its effort to develop such groups by working closely with ACs and farmers' groups.

(Output 3) Capacity development of AC officials

The main tool used by the project for capacity development of AC officials was the provision of training. Seminars organized by the project is shown in the table below:

Training activities conducted by the project

Topic	Targets
PAC-SAC joint seminar	PAC, SAC (1 batch)
Seminar on joint marketing	PAC, SAC (5 batches)
Seminar on mid-term plan	PAC, SAC (2 batches)
Seminar on internal credit business	PAC, SAC (5 batches)
Training seminar on joint utilization of agricultural machinery	PAC, SAC (2 batches)
Training in Japan	3 PAC chairpersons
Training in Thailand	7 SACs chairpersons

(Source: JICA expert team)

According to the AC leaders interviewed by the evaluation team, they were able to develop mid-term plan and started business activities because of the trainings provided in Vietnam, Japan and Thailand. The effectiveness of these trainings can be judged as high.

(Output 4) Capacity development of provincial officials

Provincial officials participated in the seminars organized for ACs in Vietnam. 11 officials participated in training in Japan and 2 officials in Thailand. Also, the project prepared training materials for AC officials to training AC officials.

The Sub-Department of Cooperatives and Rural Development in two provinces took the initiative in disseminating the training contents to other agricultural cooperatives in their provinces. This has enabled them to obtain a good understanding of the contents of the trainings.

Provincial officials have also developed the capacity to guide ACs through providing necessary support to ACs in the processes of developing mid-term plans and starting businesses. Yet, their capacity needs to be further developed by closely working with ACs on the field level and gain more experience and know-how. For this purpose, the expert team also needs to facilitate field activities so that provincial officials can directly learn on how to proceed with new business activities.

(Project Purpose) Development of AC models

So far, the salient points that distinguish the PACs/SACs from other non-target ACs in two provinces can be summarized as follows: (1) They can develop mid-term plan based on the needs of their members and analysis of their capacity and external environment while other ACs do not have such plans. (2) They can provide more services to their members than other ACs. (3) Their way of doing business is relatively organized and standardized because they follow the manuals and handbooks provided by the project. However, in order to promote the achievements of PACs as AC models, the project needs to show convincing evidence (e.g. Increased amount of AC members' investments, significantly increased revenue, active participation of the members, good management system, etc.). The newly introduced activities are at an early stage and it is not yet clear whether the project will have produced such tangible outcomes. The total growth rate of the three PACs from 2005 to 2007 was +5.1% while the total growth rate of the 11 SACs was -5.4%. The project needs to take measures to expedite field activities for the remaining project period.

**Change in annual turnover of the PACs and SACs (2005 – 2007)**

(Unit: 1000 Vietnamese Dong)

Name of AC	2005	2006	2007	Growth in % (2005 - 2007) <sup>1</sup>
PAC				
An Ninh	2,059,710	2,133,585	2,310,432	+12.2%

<sup>1</sup> Outbreaks of bird flue may have affected the volume of joint purchasing.

Binh Dinh	2,836,508	2,451,466	2,710,204	-4.5%
Dong Tam 1	248,000	240,000	388,000	+56.5%
<b>SAC</b>				
Trong Quan	1,616,033	1,714,707	1,726,733	+6.9%
Nguyen Xa	2,099,524	1,862,124	1,267,399	-39.6%
Thuy Phong	1,568,373	1,591,863	699,456	-55.4%
Quynh Nguyen	1,696,198	1,787,957	2,068,765	+22.0%
Hong An	1,430,353	1,433,864	1,899,621	+32.8%
Ba Lam 1	247,000	320,000	327,000	+32.4%
Hoa Son	50,000	52,000	52,000	+4.0%
Mu Rieng	278,000	322,000	418,000	+50.4%
Phu Kheo	6,400	6,000	6,000	-6.2%
Dan Chu	218,000	232,000	247,000	+13.3%
Thai Binh Joint Marketing AC	Not yet established	Not yet established	N/A	

(Source: Sub-Department of Cooperatives and Rural Development of Thai Binh and Hoa Binh Provinces)

#### Sales from joint marketing (2005 – 2007)

(Unit: 1000 Vietnamese Dong)

AC	2005	2006	2007
An Ninh	0	0	130,587
Binh Dinh	118,106	0	38,021
Dong Tam 1	0	0	0
Quynh Nguyen	109,118	100,698	134,012
Trong Quan	106,564	166,244	157,972
Nguyen Xa	160,290	126,908	173,665
Hong An	0	0	0
Thuy Phong	0	0	0
Thai Binh Joint Marketing cooperative	N/A	N/A	N/A
Ba Lam 1	0	0	0
Hoa Son	0	0	0
Mu Rieng	0	0	0
Khu Pheo	0	0	0
Dan Chu	0	0	0

(Source: Sub-Department of Cooperatives and Rural Development of Thai Binh and Hoa Binh Provinces)

#### Saving for internal credit business (2005 – 2007)

(Unit: 1000 Vietnamese Dong)

AC	2005	2006	2007	No of households
An Ninh	0	0	0	
Binh Dinh	758,880	631,084	1,049,306	45
Dong Tam 1	0	0	12,000	8
Quynh Nguyen	0	0	0	
Trong Quan	0	0	0	
Nguyen Xa	0	0	0	
Hong An	0	0	0	

Thuy Phong	0	0	0	
Thai Binh Joint Marketing cooperative	N/A	N/A	N/A	
Ba Lam 1	0	0	17,000	11
Hoa Son	0	0	0	
Mu Rieng	0	0	0	
Khu Pheo	0	0	0	
Dan Chu	0	0	0	

(Source: Sub-Department of Cooperatives and Rural Development of Thai Binh and Hoa Binh Provinces)

### Lending from internal credit business (2005 – 2007)

(Unit: 1000 Vietnamese Dong)

AC	2005	2006	2007	No of saving H.H
An Ninh	0	0	0	
Binh Dinh		590,805	777,390	147
Dong Tam 1	0	0	42,000	46
Quy nh Nguyen	0	0	0	
Trong Quan	0	0	0	
Nguyen Xa	0	0	37,000	18
Hong An	0	0	0	
Thuy Phong	0	0	0	
Thai Binh Joint Marketing cooperative	N/A	N/A	N/A	
Ba Lam 1	0	0	12,000	12
Hoa Son	0	0	0	
Mu Rieng	0	0	0	
Khu Pheo	0	0	0	
Dan Chu	0	18,000	22,000	15

(Source: Sub-Department of Cooperatives and Rural Development of Thai Binh and Hoa Binh Provinces)

### Turnover from agricultural input supply (2005 – 2007)

(Unit: 1000 Vietnamese Dong)

AC	2005	2006	2007	Change from 2005 <sup>2</sup>
An Ninh	798,784	749,638	723,255	-9.5%
Binh Dinh	2,197,696	1,888,483	2,032,385	-7.5%
Dong Tam 1	160,000	162,000	171,000	+6.9%
Quy nh Nguyen	422,625	348,855	391,869	-7.3%
Trong Quan	512,651	505,454	496,772	-3.1%
Nguyen Xa	767,685	624,058	602,150	-21.6%
Hong An	263,734	267,667	461,697	+75.1%
Thuy Phong	203,368	150,365	113,818	-44.0%
Thai Binh Joint Marketing				

<sup>2</sup> One reason why the PACs were not able to scale up sales during 2006 - 2007 was that they needed to allocate budget for the construction of facilities for the project.

cooperative				
Ba Lam I	45,000	48,000	57,000	+26.7%
Hoa Son	21,000	27,000	27,000	+28.6%
Mu Rieng	117,000	196,000	215,000	+83.8%
Khu Pheo				
Dan Chu	80,000	110,000	162,000	+102.5%

(Source: Sub-Department of Cooperatives and Rural Development of Thai Binh and Hoa Binh Provinces)

#### 4.3 Efficiency

The inputs (dispatch of experts and allocation of counterpart personnel, provision of project budgets and necessary equipment and materials) from both sides are basically in line with the original plan and assessed as appropriate.

The trainings in Thailand and Japan were generally effective. Some AC executives started business activities right after their return from training. Training was also effective to help AC chairpersons develop mid-term plan. One area that can be further improved is to provide more opportunities for the participants to learn from their counterparts on how they have developed ACs and how they overcome problems.<sup>3</sup>

The outputs of the Project are also found to be satisfying as what has been originally planned. Yet, actual implementation of business activities has been slow in some ACs. This is because it was the first time for the ACs to develop a highly detailed plan and the process of planning from data collection, analysis, planning to consensus building was an extended activity. At present, all the PACs and SACs have formulated their respective mid-term plan. The project duration still has two years, so it is quite possible to make up for the delay till now.

The PACs and SACs have the clear understanding that their role in the project is to achieve targets specified in their mid-term plan. The leaders also have a strong sense of ownership towards their plan. These help smooth communication between the project and the ACs.

MARD and the provincial officials in the target provinces have been very actively involved in

---

<sup>3</sup> The evaluation team conducted questionnaire survey to the participants of training courses in Thailand and Japan (8 respondents for training in Japan and 9 for training in Thailand). The trainings were well received by the participants. All the participants of training in Japan replied that the length and contents of the training course were adequate. Their level of understanding was, on the average, 84%. They felt the applicability of what they learned in Japan into their setting was 73% (on a scale from 0 to 100%). The training in Thailand was also well accepted by the participants. Their level of understanding was 90%, yet the applicability was judged as 57%. Five participants were satisfied with the length and contents of the training while three participants felt that they wanted the length of the training to be longer and wanted to learn more from experiences of their counterparts.

the project. This is noticeable in the development of manuals and handbooks, facilitation of planning activities and promotion of project's outputs to other stakeholders.

#### 4.4 Impact

One impact recognized by the evaluation team is the introduction of mid-term plan to other ACs outside the project areas. MARD has introduced the general outline of mid-term plan in meetings with AC representatives and uploaded samples of mid-term plans on its website. As a result, requests came from several agricultural cooperatives for more information. At the provincial level, the Sub-Department of Cooperatives and Rural Development in two provinces took the initiative in disseminating the contents of trainings and seminars organized by the project to other agricultural cooperatives in their provinces. There are 322 ACs in Thai Binh province. The sub-department selected 90 active ACs and organized seminars, inviting three officials from each AC. 180 participants were invited for each seminar. There are 165 ACs in Hoa Binh province. The sub-department organized seminars, inviting 180 officials from 90 ACs. These efforts have helped AC leaders understand the importance of good planning and general ideas about mid-term plan. If manual for developing mid-term plan is distributed and a practical training course for AC leaders on how to develop mid-term plan is developed and institutionalized by MARD, we can expect significant improvement in the planning capacity of ACs on a large scale in the future.

Another expected impact is the development of training package for provincial officials in the promotion of AC business activities. Such training package will help significantly improve the support function of provincial officials in business promotion nation-wide.

#### 4.5 Sustainability

##### 4.5.1 Institutional and organizational aspects

The strengthening of agricultural cooperatives is one of the key strategies of the Vietnamese Government. Therefore, it is expected that policy support to ACs will be consistent.

Organizational sustainability is also positive. Since the commencement of the project, the number of staffs in DCRD has been increased from four to seven. At the provincial level, a new section is being established in charge of cooperatives.

#### 4.5.2 Sustainability of the project's outputs

The sustainability of the PACs will rely on to what extent they can develop business activities. At present, the PACs have sections to manage different business activities. Yet, some ACs do not have staff who can exclusively look after each business activity. These ACs need to further expand financial resources to fill vacant positions.

The tenure of the executives is three years. In order to ensure a required level of competence for developing mid-term plan and managing AC business activities, the provincial office or AC should provide training to newly elected executives in a systematic manner.

In order to ensure the effectiveness of the PACs as model ACs, the project is required to prepare promotional materials such as training materials, leaflets, audio-visual materials so that these ACs can provide good information to visitors.

#### 5 Factors affecting the project

- One promoting factor is the willingness of MARD and provincial officials to promote project's outputs. For instance, the sub-Department of Cooperatives and Rural Development of Thai Binh and Hoa Binh provinces took the initiatives in disseminating project's outputs to other ACs in their provinces. MARD also promoted mid-term plan to other ACs via website and meetings with ACs.

#### 6 Conclusion

The project is in good conformity with the Government policy. The project's efficiency is positive in terms of timing and quantity of inputs from both sides. The project has made progress as it was originally planned. Yet, the project needs to focus more on the facilitation of field activities as well as revising and standardizing the manuals/handbooks and developing training courses. Some positive impacts of the project have been recognized in the promotion of AC business activities and formulation of mid-term plan. The sustainability of the project appears to be high, as policy support will likely continue; organizational structure is being strengthened to support AC. The sustainability of the PACs will rely on to what extent the PACs will be capacitated to provide several business activities to their members.

## 7. Recommendations

(Actions to achieve project purpose)

- The evaluation team recommends that the project will take necessary measures to expedite the development of joint marketing, internal credit business and agricultural supply business as well as the formation of farmers' groups in the ACs in order to prove the effectiveness of the models. Such measures would include the following:
  - (1) The expert team will stay in the field offices on a regular basis and support provincial offices and ACs.
  - (2) The project will organize monthly or quarterly meetings in project office in MARD, provinces or PACs' office for the purpose of discussion, assessment, recommendations for the project implementation.
  - (3) The project will be more process-oriented and strengthen its facilitator role rather than advisory roles.
  - (4) The project will recruit and assign a local coordinator to strengthen field monitoring.
  - (5) The project will coordinate with and support JOCVs in such areas as the formation of farmers' groups.
  - (6) The project will organize a PAC/SAC forum where AC leaders can learn from each other and share their experience.
  - (7) The project will provide incentives (e.g. a portion of the necessary inputs for AC to start up a new business) to PACs/SACs on the condition that such an input is essential to implement activities and a cost-sharing mechanism is introduced.
- The evaluation team recommends that the project will need to further support the management of joint marketing including data collection of market prices and system development of product collection to negotiations with companies on contractual terms and conditions, capacitate PACs to handle internal credit business, and enhance the business scale of joint purchasing. Exposure visits to experienced ACs outside the pilot provinces, as well as providing sample contracts would be effective to provide learning opportunities to the PACs with regard to joint marketing. Prior to an exposure visit, the project should check its importance and effectiveness.
- In order to further promote project activities, the evaluation team recommends that the plan of operation will be elaborated and the terms of reference for the expert team revised accordingly.
- The indicators to measure project achievements should be also updated to incorporate new changes in the direction of the project and expected outputs.
- The project needs to improve questionnaire survey, taking account of the following:
  - ✓ Select the statistically valid number of the households (if possible), using a random



sampling method based on the list of AC members.

- ✓ Set more questions to measure attitudinal and behavioral changes of the AC members.

(Actions to ensure sustainability)

- The evaluation team recommends that the project will start preparing promotional materials such as training materials, leaflets, audio-visual materials so that the PACs and SACs would be effectively used as model ACs after the project.

(Actions to maximize the benefits of the project's outputs)

- The evaluation team recommends that the project will prepare the scale-up of mid-term planning. For this purpose, the project will publish and distribute the manual for developing mid-term plan, develop a practical training course for AC executives in close collaboration with CMARD, other schools, experts from other provinces and discuss with MARD on how to institutionalize the training course as part of the regular training activities for newly elected AC executives. Training courses for the capacity development of AC staffs and business activities should be also designed.
- For the capacity development of provincial officials, the evaluation team recommends that the project will develop a standard training course for the promotion of AC business activities in close collaboration with CMARD, and discuss with MARD on how to institutionalize the training course.
- The guidelines, training courses and training materials need to become guidance documents of the Government. In order to develop and finalize these outputs, the project should form a working group, consisting of MARD, Japanese experts and CMARD, and MARD will lead the group. Provincial officials and AC executives should be also invited to join the group regularly to incorporate their views.

## PROJECT DESIGN MATRIX

Project title: Project for Enhancing Functions of Agricultural Cooperatives

Duration: March 2006 to March 2010 (4 years) Project Area: Thai Binh Province, Hoa Binh Province as Pilot Provinces (PPs)

Target Group: Members of the Pilot Agricultural Cooperatives (PACs) & Satellite Agricultural Cooperatives (SACs), Officials & staff of PACs & SACs, Public Officials on Agricultural Cooperatives (ACs) in PP

Project Summary	Verifiable Indicators (tentative)	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> AC models made by the project are recognized as AC models for improving farmers' livelihood in Vietnam, and the models are utilized in not only in Northern Region but also in the other regions of Vietnam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Results of the Project are utilized for making policies for promoting agricultural cooperatives in the other regions of Vietnam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Annual Report of other provinces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The government policy to enhance functions of ACs will continue.</li> <li>- Serious disasters will not occur in PPs.</li> </ul>
<b>Project Purpose</b> Good models for enhancing of functions of ACs that lead the members' livelihood improvement are established in PPs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guidelines on good model of AC are made.</li> <li>- Growth rate of total turnover of each PAC is higher than the average growth rate of other ACs' total turnover in the same Pilot Provinces.</li> <li>- The PACs members' degree of satisfaction towards functions of ACs increase more than 10 point.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financial Report of ACs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serious management problems will not occur in PACs and SACs.</li> <li>- Trained C/Ps, officials &amp; staff of PACs through the Project will not changed frequently.</li> </ul>
<b>Outputs</b>			
1. Activities of the PACs & SACs are improved.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. 10 manuals for business function improvement of the PACs and the SACs are developed.</li> <li>1.2. Growth rate of total turnover of each PAC increase <u>8%</u></li> <li>1.3. At least one business activity is started in each PAC newly.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Record of Project activities.</li> <li>- Financial Report of PACs.</li> <li>- Annual Report of each PACs.</li> </ul>	
2. Organizational development of the PACs and the SACs is promoted.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. 5 manuals for developing organizational functions of the PACs and the SACs are developed</li> <li>2.2. At least one members' group is formed in each PAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Record of project activities.</li> <li>- Annual Report.</li> </ul>	
3. Capacity of the related officials and staff of the PACs and the SACs is enhanced.	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. All related officials and staff of the PACs and the SACs participate in trainings for agricultural cooperative development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Record of trainings</li> </ul>	

	<p>3.2. The participants' degree of satisfaction towards the trainings for agricultural cooperatives development is more than 70%</p> <p>3.3. 70% of the related officials and staff of the PACs and the SACs are well aware that their capacities are developed by their participation in this project</p>		
<p>4. Capacity of public officials in the Pilot Provinces to strengthen functions of agricultural cooperatives is enhanced.</p>	<p>4.1 All related public officials in the Pilot Provinces participate in the trainings for enhancing their capacities.</p> <p>4.2 The participants' degree of satisfaction towards the trainings is more than 70%</p> <p>4.3 55% of public officials are well aware that their capacities are developed by their participation in this project.</p>	<p>- Record of trainings</p>	
<p><b>Activities</b> (The Project Team will...)</p> <p>1-1 Support the PACs and the SACs to implement survey for measuring their members' needs to improve their activities.</p> <p>1-2 Support the PACs and the SACs to formulate their mid-term plans for improving their activities based on the survey mentioned above.</p> <p>1-3 Support the PACs and the SACs to formulate and implement concrete programs for improving their activities based on the mid-term plan.</p> <p>1-4 Support the PACs and the SACs to specify facilities and equipment to improve their activities based on the concrete programs mentioned above.</p> <p>2-1 Support the PACs and the SACs to implement survey for</p>	<p><b>1. Japanese side</b></p> <p>a) Experts dispatch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Long-term experts (Chief adviser / Economic Activities, Management &amp; Activity Improvement, Training, Coordinator) 4 persons x 4 years</li> <li>- Short-term experts: as required</li> </ul> <p>b) Training</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trainings in Japan</li> <li>- Trainings in the 3rd countries</li> </ul> <p>c) Equipment and facilities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Common equipment: vehicles, office equipment, field work equipment, etc.</li> </ul>		<p><b>Pre-</b>The project is accepted by the relevant stakeholders in <b>PP.condition</b></p>

<p>measuring their members' needs to develop their organizations.</p> <p>2-2 Support the PACs and the SACs to formulate mid-term plans for developing their organizations based on the survey mentioned above.</p> <p>2-3 Support the PACs and the SACs to formulate and implement concrete programs for developing their organizations based on the mid-term plan.</p> <p>2-4 Support the PACs and the SACs to specify facilities and equipment for developing their organizations based on the concrete programs mentioned above.</p> <p>3-1 Develop training materials for improvement of activities and organizational development of the PACs and SACs.</p> <p>3-2 Implement continual trainings for members, officials and staff of the PACs and SACs to improve their activities and to develop their organizations.</p> <p>3-3 Implementation of capacity development through activities of this project.</p> <p>4-1 Implement continual trainings for the public officials in the Pilot Provinces on policy formulation and process management to enhance functions of agricultural cooperatives.</p> <p>4-2 Provide assistance for the public officials in the Pilot Provinces to establish policies for enhancing functions of agricultural cooperatives.</p> <p>4-3 Provide assistance for the public officials in the Pilot Provinces to formulate guidelines to collaborate among related organizations for enhancing functions of agricultural cooperatives and for their institutional development.</p> <p>4-4 Implementation of capacity development through activities of this project.</p>	<p>- Training equipment  - Equipment for activities of PACs  - Other machinery, equipment, tools, materials, their spare parts and facilities mutually agreed upon necessary</p> <p><b>2. Vietnamese side</b></p> <p>a) Counterpart  - 3 persons from MARD, 3 persons from each pilot province</p> <p>b) Office space and facilities  - Project office space in Hanoi and pilot provinces</p> <p>c) Operational cost  - Electricity, water, etc.</p> <p>d) Land &amp; facilities for the relevant project activities</p>	
---	--	--

## LIST OF JICA EXPERTS

Project for Enhancing for Functions of Agricultural Cooperatives in Vietnam

No.	Name of Expert	Term of Assignment	Activity in Charge
1.	Naoto IMAGAWA	25 May 2006 - 25 May 2008	- Management - Joint Marketing
2.	Shuichi MATSUHISA	25 May 2006 - 25 May 2008	- Organizational Mangement - Credit Business
3.	Masahiro MATSUDA	25 May 2006 - 25 May 2008	- Supply Business - Joint Utilization - Training
4.	Yoshinori YONESATO	27 March 2006 - 26 March 2008	- Management - Project Coordination

**Participant List of JICA Training course in Japan**  
**Project for Enhancing Functions of Agricultural Cooperatives in Vietnam**

No.	Fullname	Position & Organization	Name of training course	Term of Training	Hosted Org.
1	Mr. La Van Ly	Director Department of Cooperatives and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> October 2006	JENCHU, MAFF
2	Mr. Tran Quoc Khoa	Vice Chairman Thai Binh Provincial People's Committee	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> October 2006	JENCHU, MAFF
3	Mr. Dao Trong Thuan	Director Thai Binh Department of Agriculture and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> October 2006	JENCHU, MAFF
4	Mr. Dinh Duy Son	Vice Chairman Hoa Binh provincial People's Council	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> October 2006	JENCHU, MAFF
5	Mr. Doi Van Chinh	Director Hoa Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> October 2006	JENCHU, MAFF
6	Mr. Nguyen Van Nghiem	Head Division of Cooperatives, Household Economics and Farms, DCRD, MARD	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> October 2006	JENCHU, MAFF
7	Mr. Ta Huu Nghia	Vice Head Division of Cooperatives, Household Economics and Farms, DCRD, MARD	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> October 2006	JENCHU, MAFF
8	Mr. Nguyen Quang Du	Expert International Cooperation Department, MARD	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 <sup>th</sup> -28 <sup>th</sup> October 2006	JENCHU, MAFF

## Participant List of JICA Training course in Japan

### Project for Enhancing Functions of Agricultural Cooperatives in Vietnam

No.	Fullname	Position & Organization	Name of training course	Term of Training	Hosted Org.
1	Mme. Chu Thi Hao	Deputy Director Department of Cooperatives and Rural Development- MARD	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
2	Mr. Nguyen Cao Thoan	Head of Division Department of Cooperatives and Rural Development - MARD	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
3	Mr. Nguyen Tai Cu	Vice Director Department of Cooperatives - MPI	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
4	Mr. Bui Xuan Trinh	Director Department of Agriculture - OOG	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
5	Mr. Nguyen Hoang Linh	Expert Foreign Economic Relations Department, MPI	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
6	Mr. Ha Ngoc Son	Vice Director Hoa Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
7	Mr. Le Van Thach	Head of Division Hoa Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
8	Mr. Vu Hong Nhan	Chairman Dong Tam Communal People's Committee, Lac Thuy dist., Hoa Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
9	Mr. Nguyen Van Huyen	Chairman Dong Tam AC, Lac Thuy dist., Hoa Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
10	Mr. Bui Dinh Khang	Director Thai Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
11	Mr. Ngo Quy Quan	Vice Director Thai Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF

No.	Fullname	Position & Organization	Name of training course	Term of Training	Hosted Org.
12	Mr. Pham Ngoc Quynh	Chairman An Ninh Communal People's Committee, Tien Hai dist., Thai Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
13	Mr. Bui Van Hue	Chairman An Ninh AC, Tien Hai dist., Thai Binh		14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
14	Mr. Le Xuan Hai	Chairman Binh Dinh Communal People's Committee, Kien Xuong dist., Thai Binh		14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF
15	Mr. Tran Thanh Son	Chairman Binh Dinh AC, Kien Xuong dist., Thai Binh		14 <sup>th</sup> to 21 <sup>st</sup> January 2007	JENCHU, MAFF



## Participant List of JICA Training course in Thailand

### Project for Enhancing Functions of Agricultural Cooperatives in Vietnam

No.	Fullname	Position & Organization	Name of training course	Term of Training	Hosted Org.
1	Mr. Le Quy Dang	Deputy Director Department of Cooperatives and Rural Development, MARD	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
2	Mr. Nguyen Kim Thanh	Expert Thai Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
3	Mr. Hoang Xuan Sang	Chairman Nguyen Xa AC, Vu Thu dist., Thai Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
4	Mr. Doan Van Huan	Chairman Quynh Nguyen AC, Quynh Nguyen dist., Thai Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
5	Mr. Tran Van Yen	Chairman Trong Quan AC, Dong Hung dist., Thai Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
6	Mr. Trinh Quang Hiep	Chairman Thai Binh Agricultural Marketing Cooperative	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
7	Mr. Vu Hong Hiep	Expert Hoa Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
8	Mr. Ta Quang Nhi	Chairman Ba Lam AC 1, Kim Boi dist., Hoa Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
9	Mr. Nguyen Ba Cu	Chairman Dan Chu AC, Hoa Binh town, Hoa Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF
10	Mr. Do Xuan Sach	Chairman Hoa Son AC, Luong Son dist., Hoa Binh	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 <sup>th</sup> -17 <sup>th</sup> March 2007	JENCHU, MAFF

**List of Equipment for Counterparts in the Japanese Fiscal Year 2008**  
(As of 12th March 2008)

Province Name	Beneficiary	No.	Name of Equipment	Model	Q'ty	Unit Price	Date of Installation
Hanoi	Project Office and DCRD in MARD	1	Toyota Landcruiser Car	GX10, 4.2L	1	33,430.00	26 March 2007
		2	DELL Notebook	D610	1	1,440.00	24 January 2007
		3	Xerox Photocopy Machine	Vivace 445	1	9,000.00	27 December 2006
		4	Toshiba Satellite Notebook	A100-P530	4	1,459.50	17 May 2006
		5	Canon Laser Printer	LBP2000	1	950.00	18 May 2006
		6	Toshiba Fax Machine	DP50	1	900.00	1 November 2006
		7	Panasonic Projector	PT-LB20EA	1	1,565.00	16 May 2006
		8	Projection Screen	1.8m x 1.8m	1	210.00	16 May 2006
		9	Safety Box	Hoa Phat	1	145.00	18 May 2006
		10	Carbinet	Hoa Phat	1	105.00	18 May 2006
		11	Shredder	ERUYN JOA No.2	1	350.00	23 May 2006
		12	Air-Conditioner	GM	2	750.00	4 May 2006
		13	Panasonic Digital Camera	DMC-TZ1GCK	1	518.00	26 September 2006
		14	Linksys Wireless Router	Linksys	1	95.00	17 May 2006
		15	Bosch Conference Equipment	Bosch	1 set	24,411.42	19 March 2007
		16	HP Laserjet Printer	5200	1	1,485.00	29 January 2007
		17	HP Scanner	N6010	1	525.00	6 November 2007
		18	DELL LCD Monitor	Flat Panel 17"	1	300.00	21 December 2007

## List of Equipment for Counterparts in the Japanese Fiscal Year 2008

(As of 12th March 2008)

Province Name	Beneficiary	No.	Name of Equipment	Model	Q'ty	Unit Price	Date of Installation
Thai Binh	Thai Binh Sub-Department of Cooperative and Rural Development	1	Toyota Landcruiser Prado Car	GX10, 3.0L	1	26,030.00	26 March 2007
		2	DELL Desktop Computer	210L	1	930.00	15 January 2007
		3	DELL Laptop	D610	1	1,440.00	24 January 2007
		4	Brother Printer	2040	1	175.00	15 January 2007
		5	UPS APC 500VA Offline	o	1	50.00	15 January 2007
		6	Mitsubishi Projector	XL9U	1	1,580.00	7 February 2007
		7	Star Tripod Projection Screen	1.8m x 1.8m	1	68.00	7 February 2007
		8	Canon Laser Fax (incl. Telephone Handset)	L220	1	451.00	12 January 2007
		9	Xerox Digital Photocopy Machine	286DC	1	5,945.00	13 February 2007
Binh Dinh Cooperative, Kien Xuong, Thai Binh	1	Suzuki Super Carry Truck	o	1	6,800.00	02 February 2007	
	2	Xerox Digital Photocopy Machine	286DC	1	5,945.00	13 February 2007	
	3	Canon Laser Fax (incl. Telephone Handset)	L220	1	451.00	12 January 2007	
	1	Suzuki Super Carry Truck	o	1	6,800.00	01 February 2007	
	2	Xerox Digital Photocopy Machine	286DC	1	5,945.00	13 February 2007	
	3	Canon Laser Fax (incl. Telephone Handset)	L220	1	451.00	12 January 2007	
An Ninh Cooperative, Tien Hai, Thai Binh	1	Suzuki Super Carry Truck	o	1	6,800.00	01 February 2007	
	2	Xerox Digital Photocopy Machine	286DC	1	5,945.00	13 February 2007	
	3	Canon Laser Fax (incl. Telephone Handset)	L220	1	451.00	12 January 2007	

**List of Equipment for Counterparts in the Japanese Fiscal Year 2008**  
(As of 12th March 2008)

Province Name	Beneficiary	No.	Name of Equipment	Model	Q'ty	Unit Price	Date of Installation
Hoa Binh	Hoa Binh Sub-Department of Cooperative and Rural Development	1	Toyota Landcruiser Prado Car	GX10, 3.0L	1	26,030.00	26 March 2007
		2	DELL Desktop Computer	210L	1	930.00	26 January 2007
		3	DELL Laptop	D610	1	1,440.00	24 January 2007
		4	Brother Printer	2040	1	175.00	26 January 2007
		5	UPS APC 500VA Offline	o	1	50.00	26 January 2007
		6	Mitsubishi Projector	XL9U	1	1,580.00	7 February 2007
		7	Star Tripod Projection Screen	1.8m x 1.8m	1	68.00	7 February 2007
		8	Canon Laser Fax (incl. Telephone Handset)	L220	1	451.00	12 January 2007
		9	Xerox Digital Photocopy Machine	286DC	1	5,945.00	13 February 2007
		10	Toshiba Air-Conditioner	13000TBU	1	677.96	6 February 2007
Hoa Binh	Dong Tam Cooperative 1, Lac Thuy, Hoa Binh	1	Suzuki Super Carry Truck	o	1	6,800.00	01 February 2007
		2	Xerox Digital Photocopy Machine	286DC	1	5,945.00	13 February 2007
		3	Canon Laser Fax (incl. Telephone Handset)	L220	1	451.00	5 February 2007
		4	Desktop Computer DELL	Optiplex 320DT	1	930.00	3 December 2008
		5	Notebook DELL	Latitude D630	1	1,500	3 December 2008
		6	Brother Printer	2040	1	175.00	3 December 2008
		7	Safety Box	KS250K2C1	1	356.25	20 December 2007
		8	Furniture			6,634.38	20 December 2007

## LIST OF VIETNAMESE COUNTERPARTS

Project for Enhancing for Functions of Agricultural Cooperatives in Vietnam

ANNEX 5

No.	Full Name.	Job Position	Name of Organization	Remarks
1.	Mr. La Van Ly	General Director	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
2.	Mr. Le Quy Dang	Deputy Director	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
3.	Mr. Nguyen Van Nghiem	Head	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
4.	Mr. Ta Huu Nghia	Vice Head	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
5.	Mr. Tran Dinh Dung	Expert	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
6.	Ms. Hoang Thi Hong Van	Expert	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
7.	Mr. Nguyen Huu Rong	Director	Thai Binh Provincial Department of Agriculture and Rural Development	
8.	Mr. Ngo Quy Quan	Vice Director	Thai Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	
9.	Mr. Nguyen Kim Thanh	Expert	Thai Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	
10.	Mr. Bui Van Hue	Chairman	An Ninh Agricultural Cooperative, Tien Hai district, Thai Binh province	
11.	Mr. Tran Thanh Son	Chairman	Binh Dinh Agricultural Cooperative, Kien Xuong district, Thai Binh province	
12.	Mr. Nguyen Van Dung	Director	Hoa Binh Provincial Department of Agriculture and Rural Development	
13.	Mr. Nguyen Anh Quan	Director	Hoa Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	

No.	Full Name.	Job Position	Name of Organization	Remarks
14.	Mr. Le Van Thach	Head of Division	Hoa Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	
15.	Mr. Trinh Xuan Nghi	Chairman	Dong Tam I Agricultural Cooperative, Lac Thuy district, Hoa Binh province	

## 1. ビンディン農協

日時：5月13日（火）

面談者：ビンディン農協長、タイビン省 DARD 農業農村開発部副部長、Dang 副局長（MARD）、Chinh 副校長ほか

ビンディン農協長から2年間の成果、課題について説明が行われた。

### （1）プロジェクトの成果

プロジェクトによって役職員の能力向上のための研修が行われ、省からも支援が得られるようになったこと、施設や機材が整備されたこと、購買・信用事業など組合員に対するサービスが向上したこと、収益が増大したこと、役職員が責任を果たし、組合員の農協に対する認識が変わったことなどが成果としてあげられた。

MARD の Dang 副局長から、ベトナムでは市場経済に移行しつつあり、農協に対する政府の補助金がなくなったにも関わらず、農民の認識は変わっていない。しかしながら、中期計画の策定を通じて組合員が新たな認識、知識を得ると同時に、理事が組合員の意見をまとめられるようになったこと、経営マインドを獲得したことが一番大きな成果であるとの補足説明があった。

### （2）課題・プロジェクトに期待すること

一部の農家は農協が何でもやってくれるといった意識のままである。また、農協役職員の能力向上という点では農協の運営の仕方についてまだ学習が必要であり、学んだことをどのように実践していくかが今後の課題である。農民に対する研修も必要。ダン副局長から、特に①信用事業の実務、実践が課題であること、②理事が農家から選出されるが5年後に入れ替わったときに再び育成する必要があること、③販売はベトナムの農協にとってチャレンジであり、パートナーを探すことや契約締結後の生産計画をたてるなど、農協役職員が能力を向上していかなければならないとの補足説明があった。

### （3）質疑応答など

・調査団から地域住民のうちの組合員の割合、2008年2月の冷害による被害について尋ねたところ、農協長からビンディンコミュンには2771戸あり、99.9%が組合員であること、2月の寒さで農家は稲の苗を育てるのを3回やり直したとの回答があった。

・タイビン省では信用事業が拡大している。購買事業は数量の増加だけでなく品質の確保が必要。販売は全く新しい事業である。これら経済事業の展開により、組合員のニーズの8割を達成したといえる。フエの農協では信用事業が進んでいるため、中部の先進農協を視察したい意向である。（タイビン省 DARD 副部長）

・タイの研修において、週1回、1000ドン程度小さいお金を集めるやり方で上手くいっていたのを早速こちらでも実施し、1年間で3億ベトナムドン貯金に成功した。見学は意義深い。（MARD 副局長）

・中期計画を作れば作るほど仕事が増えるという状況で関係者はよく取り組んでくれた。しかし、この中期計画は毎年見直すことが大事である。また、内容が幅広く、リソースは限られるので選択と集中が必要。組合員と農協の関係は改善されてきている。出資金をどのように集めて組合に貯蓄していくかが課題である。（日本人専門家）

## 2. アンニン農協

日時：5月13日（火）

面談者：アンニン農協長、タイビン省 DARD 農業農村開発部副部長、Dang 副局長（MARD）、Chinh 副校長ほか

アンニン農協長から2年間の成果、課題について説明が行われた。

### （1）プロジェクトの成果

共同販売・購買・信用事業といった新しいサービスを提供できるようになったこと、組合員が農協の役割を理解し、積極的に参加するようになったこと、各事業毎に責任者が決められたことが成果である。事業毎の実績については、購買事業において取扱量がコミュニティにおけるシェア1割から6-7割に拡大した。信用事業は2007年1月に開始し、まだ少額しか引き受けていない。共同販売事業も展開しているが、契約締結はなかなか難しい。大根については価格が下がり、農協が損をする結果となった。

### （2）課題・プロジェクトに期待すること

- ①一番の課題は人材育成である。農家に対して研修をしたり、農協事務所を十分に活用するためにはリソースパーソンが必要。リソースパーソンを育成するために農協がわずかなお金を出してハノイ短大に送ったが戻ってこない。College of MARDにおける研修は年間の予算が9億ドンと限られており、研修を受けられる農協幹部の数は限られる。資金力のある農協やクアンニン省など豊かな地方では独自にC-MARDの講師を招聘して現場で研修をしている。
- ②価格変動にしたがって調整をしたり、迅速な対応がとれないのが現状。企業は必要なときだけ購入する。また加工工場も少ないため、農産物の販売が難しい。契約が履行されない場合の罰則も実行されない。Dang 副局長によれば、中部・南部では企業と長期的なパートナー関係を作りながらうまく契約交渉できているところがある。

### （3）質疑応答など

- ・一番の課題である人材育成について、農協はC-MARDと連携してやりたいという話があるが、C-MARDの考えを問うたところ、年間9億ドンの国家予算があり、C-MARDは1996年からのべ3000人に対して研修を行ってきたという。1農協あたり5-7人を対象とすると、約9000農協×7人=63000人の対象者があるが、現在の予算では無理である。人材育成の政策についてはMARDと相談する。C-MARDの講師を招聘して研修を実施できるような資金力のある農協もある。本校はダナン以北、分校はダナン以南を管轄している。また、農協の職員でC-MARDの研修を受けて能力が高まると地方政府に行ってしまうといった、農協からの人材流出の問題がある。
  - ・タイでは大学を卒業したばかりの人材を参事として農協に雇い入れているが、ベトナムの農協では難しいとのこと。
  - ・2015年までに農協幹部も短大、大卒レベルにする方針がある。ただし、大学を出てもC-MARDに行かないと農協経営はできない。タイビン省の大学に行く場合は日当や寄宿舎を提供する。（タイビン省 DARD 副部長）
  - ・販売事業において、売買契約を履行されない場合の罰則はあるのか？（日本人専門家）
- 契約条項にあるものの、実行されたことはない。



- ・契約不履行でも裁判に訴えることができない。さとうきび、茶など価値のある作物については企業が肥料などを提供した上で農家は栽培している。他の作物ではなかなかできない。また、農家は長期的ビジョンを持っていない。(MARD 副局長)
- ・農家は作物の生産を勝手にやっているため、農産物が多すぎたり、少なすぎたりする。栽培計画をつくる必要がある。(タイビン省 DARD 副部長)

### 3. タイビン省 DARD

日時：5月13日(火)

面談者：タイビン省 DARD 農業農村開発部副部長、Dang 副局長 (MARD)、Chinh 副校長ほか  
タイビン省 DARD 農業農村開発部副部長から2年間の成果、課題について説明が行われた。

#### (1) プロジェクトの成果

プロジェクトで導入された販売、信用、購買事業および中期計画については他の農協にも普及した。PACs、SACs 対象のセミナーや研修の後、同じ資料を用いて60農協に対して集中的な研修を実施しているほか、322の農協に対して、中期計画、販売、信用、耕起について紹介するセミナーを実施した。DARDの農協指導能力向上という観点では8割程度は研修から学び、身に付いたといえる。

#### (2) 課題・プロジェクトに期待すること

MARDからの指導とJICAプロジェクトによる研修を受け、これをどうタイビン省に適用するかがポイントである。中期計画のガイドラインについてはまとめてもらい、PACs・SACs以外にも普及していきたい。(ただし、ガイドラインの具体的なイメージについてはMARD、DARD、プロジェクト専門家間でまだ共有できていない)農協の運営管理についてもガイドラインがほしい。これまでの研修をパッケージとしてまとめてもらいたい。また、プロジェクトの四半期毎の詳細活動計画を共有してもらいたい。

#### (3) 質疑応答は以下のとおり。

- ・農協同士の交流、意見交換をしたいといった希望が出されていたが、それについては、MARDからの予算が5億ドンあり、交流会をやっている。組合長、副組合長、会計、監事が参加できる。そのうちプロジェクトのPACs、SACsの組合長に取り組みを発表してもらおう機会を作りたい。(タイビン省 DARD 副部長)
- ・中期計画のガイドラインの具体的なイメージについて知りたい。(日本人専門家)
- ・例えば、購買事業であれば、どのように計画を立てて組合員の承認を得るのか、また共同利用事業を行うための詳細な手順などである。(タイビン省 DARD 副部長)
- ・プロジェクトでは地方を十分にまきこめていない。プロジェクトの詳細活動計画を共有すべきである。また、専門家の地方常駐についても検討したい。DARDがほしいガイドラインについてはMARDが提供する。(MARD 副局長)

### 4. ドンタム農協

日時：5月14日(水)

面談者：ドンタム農協長、副農協長、Dang 副局長 (MARD)、Chinh 副校長ほか

### (1) プロジェクトの成果

プロジェクト開始以降、農協施設の建設準備、中期計画の研修を受け、策定に向けて取り組み、2007年9月の総会で可決することができた。中期計画の詳細計画を作り、2007年12月には信用事業が開始した。農業物資の提供については規模が拡大している。共同販売事業については購入先を探すのは難しかったが、3月に企業とキャツサバとメイズの販売にかかる契約を締結した。農協施設を活用し、農業促進センターや植物保護センター、獣医センターと連携し、農家に対する研修を行った。

### (2) 課題・プロジェクトに期待すること

全般的にドンタムコミュニティは山岳地帯であり、気候、経済的に厳しい。組合員からお金を集めるのが困難である。課題としては、①経営管理、事務処理（信用事業）、中期計画、マーケティングの面で研修を行い、人材育成する必要がある。②農産物販売のためにはキャツサバの乾燥機、果物の保管室、大型トラックが必要。③農地が分断されており、灌漑用のポンプが必要。④耕起用のトラクターが必要。

### (3) その他、質疑応答など

- ・ドンタムコミュニティの人口は2250人、540戸あり、1285人が組合員。9村を管理している。村ごとにグループがある。信用事業が開始してから農協長もメンバーとなり、事業推進グループを結成している。（農協長）
  - ・共同販売の契約を結んだということだが、価格が決まっていない上に、一部代金の代わりに肥料を受け取ることになっているそうだが、農協が損をすることがないように早く詰めたほうがよい。また、資機材を導入する際、日本では計画を立て、組合員に出資してもらい、購入する仕組みになっている。（調査団）
- 貧しい地域なので出資金を集めるのは難しい。
- ・出資は自分と農協の関係を強くする意味をもっている。出資して農協を積極的に利用するものである。（日本人専門家）
  - ・キャツサバは加工できれば価格が上がる。長期的には乾燥機が必要。2000トンのキャツサバを生産して、コミュニティ内の消費は1割。9割は外部に持っていかなければならない。農家は自分で売れない。（農協長）
  - ・機材の導入を検討するためには、詳細な計画、収支計画を作る必要がある。（日本人専門家）

## 5. ホアビン省 DARD

日時：5月14日（水）

面談者：DARD 農村開発部副部長、Dang 副局長（MARD）、Chinh 副校長ほか

### (1) プロジェクトの成果

農家のニーズ調査、中期計画の研修・購買・信用・耕起事業にかかる研修、日本やタイ、先進農協の視察を通じ、農協職員は能力向上だけでなく、責任感が生まれ、認識が変わりつつある。ドンタム農協では事務所が建設され、信用事業、販売事業に新規に取り組み始めた。サテライト農協でも中期計画づくりを通じてニーズや課題を把握するとともに農家の参加が得られるようになった。

### (2) 課題・プロジェクトに期待すること

ホアビン省には 156 の農協があるが、共産党主催の会議で農協の経営状況を評価したところ、黒字が約 1 割、まずまずの経営をしているところが 7 割、不良のところが 18.5%という結果であった。これは農協職員の能力不足が一番の原因である。WTO に加盟してから農協の重要性は高まっているが、山岳地帯で貧しいこと、農協は政府の機関という古い考えや、農協幹部のリーダーシップがないことから農協が機能していない。農協の役割についての研修や視察、サテライト農協への機材支援をプロジェクトに期待する。特に信用事業実施のためのパソコン等が必要。

(3) その他、質疑応答など

ホアビン省 DARD の副部長から 2 年間の成果、課題について説明が行われた。

- ・山岳地帯で貧しいということだが、日本も山林が 7 割であり、地方は特産品で勝負している。売れる商品を作ることが大事である。(調査団)
- ・ハノイに近いという地理条件を生かすべき。また山岳地帯だからこそ、竹の工芸品などがある。ホアビンブランドとして売り込むことを考えるべき。ただ機材が必要というのではなく、これまで取り組みに基づき、綿密な計画を作っていることが前提となる。(日本人専門家)

以上