

**ルーマニア国  
農業協同組合育成を通じた  
農業経営改善計画  
終了時評価調査**

平成 20 年 11 月  
(2008 年)

独立行政法人 国際協力機構  
農村開発部

農村

JR

08-44



## 序 文

独立行政法人国際協力機構（JICA）は、ルーマニア国政府の要請を受けて2006年6月から2年6か月間、主な協力対象である7県でのモデル農協の設立と農業活動の合理化を目的とした技術協力プロジェクト「農業協同組合育成を通じた農業経営改善計画」を実施しました。

今般、本プロジェクトの協力終了を控え、協力期間中の実績を確認し、計画に対する達成度の検証を行い、さらに、評価5項目の観点から評価を行うとともに、今後の対応方針を検討することなどを目的として、平成20年9月22日から10月3日まで、当機構農村開発部次長兼畑作地帯グループ長 横井幸生を団長とする終了時評価調査団を現地に派遣し、ルーマニア国側評価チームと合同でプロジェクト活動の最終評価を行いました。

その結果、プロジェクトは概ね順調に進捗し、プロジェクト終了までに所期の成果をほぼ達成できる見込みであることが明らかになり、当初の計画どおり、平成20年12月31日をもって終了することが妥当と判断されました。

本報告書は、同調査団によるルーマニア国政府関係者との協議並びに調査・評価結果を取りまとめたものであり、本プロジェクト並びに関連する国際協力の推進に広く活用されることを期待します。

ここに、本調査にご協力いただいた内外の関係各位に対し、心から感謝の意を表します。

平成20年11月

独立行政法人国際協力機構  
農 村 開 発 部  
部 長 小 原 基 文



# 目 次

序文

目次

写真

プロジェクト位置図

略語表

評価調査結果要約表（和文、英文）

第1章 評価調査の概要 .....	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1-2 調査団の構成と調査期間 .....	2
1-3 対象プロジェクトの概要 .....	2
(プロジェクトの背景、ログフレームなどを含む)	
第2章 評価の方法 .....	5
2-1 評価の方法 .....	5
2-2 主な調査項目 .....	5
2-3 情報・データ収集方法 .....	5
2-4 収集情報・データの分析・取りまとめ .....	8
第3章 プロジェクトの実績 .....	9
3-1 投入実績 .....	9
3-1-1 日本国側投入 .....	9
3-1-2 ル国側投入 .....	9
3-2 活動の実施状況 .....	9
3-2-1 成果1を達成するための活動 .....	10
3-2-2 成果2を達成するための活動 .....	10
3-2-3 成果3を達成するための活動 .....	12
3-3 成果の達成状況 .....	13
3-3-1 成果1を達成状況 .....	13
3-3-2 成果2を達成状況 .....	14
3-3-3 成果3を達成状況 .....	14
3-4 プロジェクト目標の達成状況 .....	15
3-5 実施プロセス .....	15
第4章 プロジェクトを取り巻く状況 .....	17
4-1 ル国の農業情勢 .....	17
4-2 ル国の農協の現状と抱える問題 .....	18
第5章 評価5項目による評価 .....	22
5-1 妥当性 .....	22

5-2	有効性	22
5-3	効率性	23
5-3-1	収入の効率性	23
5-3-2	活動の効率性	24
5-4	インパクト	24
5-5	自立発展性	25
5-6	結論	26
第6章	提言と教訓	27
6-1	提言	27
6-2	教訓	31
6-3	団長所感・総括	31
付属資料		35
1	調査日程	37
2	主要面談者	39
3	ミニッツ（評価レポートを含む）	41
4	評価グリッド	79
5	質問票	89
6	質問票回答集計結果	131

写 真



農家の軒先での販売 (SUCEAVA 県) (左: 概観、右: 販売物)



パイロット農協 (SALAJ 県の羊農協) が建設している家畜屠殺場 (左: 概観、右: 冷蔵室)



パイロット農協 (BRASOV 県エスカルゴ農協) の直営農場 (左: 概観、右: 農場内餌場に集まっているエスカルゴ)



パイロット農協 (BRASOV 県エスカルゴ農協) の直営加工場 (HACCP 対応)

合同調整委員会参加者 (前列はミニッツ署名者)





# プロジェクトサイト位置図



二重線囲み はパイロット農協所在県



## 略 語 表

ANCA	National Agency for Agricultural Consulting	全国営農指導機構庁
CAP	Production Agricultural Cooperative	生産農業協同組合
GOJ	Government of Japan	日本国政府
GOR	Government of Romania	ルーマニア国政府
ICA	International Co-operative Alliance	国際協同組合同盟
IDACA	The Institute for the Development of Agricultural Cooperation in Asia	アジア農業協同組合振興機関
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MARD	Ministry of Agriculture and Rural Development	農業・農村開発省
NRDP	National Rural Development Plan (2007-2013)	農村開発国家計画
OJCA	County Office for Agriculture Consulting	県農業コンサルタント事務所
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
SAPARD	Special Pre-Accession Assistance for Agriculture and Rural Development	農業・農村地域開発特別プログラム



## 終了時評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>		
国名：ルーマニア国	案件名：農業協同組合育成を通じた農業経営改善計画	
分野：農業一般	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：農村開発部第二グループ畑作地帯第二チーム	協力金額（評価時点）：1.3 億円	
協力 期 間	R/D： 2006年6月28日～2008年12月31日	先方関係機関：全国営農指導機構庁 (National Agency for Agricultural Consulting: ANCA)
	延長：	日本側協力機関：財団法人アジア農業協同組合振興機関 (IDACA)
	F/U：	他の関連協力：
	E/N：	
<b>1-1 協力の背景と概要</b>		
<p>ルーマニア国（以下、ル国）において、農業はGDPの13%、農業人口は就業人口の36%を占め、農村部の生活を支える重要産業となっており、ル国農業・農村開発長期計画（2000年～2006年）では、生産技術の向上と流通体制の整備、農地の利用効率向上を行い、農村と都市との所得格差の是正を図ることを開発の方針としてきた。1989年の革命後、社会主義から市場経済社会へと移行する過程において、従来の集団農場を解体して、農地の返還を進める政策をとってきた結果、農地の返還を受けた農民は約400万人となり、一人当たりの面積は2.3ha程度と細分化され、農地の利用効率が悪化した。また、農業機械、灌漑施設、販売手段を失ったため生産体制や流通体制が悪化し農家の生活が逼迫することとなった。</p> <p>このような状況から、ル国政府は農業協同組合（以下、農協）の導入による農作物の効率的な生産・流通体制の構築を目的として、国際協同組合同盟（以下、ICA）の協同組合原則に則る民主的農協の設立とそのための法律（以下、農協法）の成立とを進めることとし、2000年に我が国に対して、農協の設立を推進するインストラクターの育成について支援を要請してきた。この要請に対して農業・林業・農村開発省（以下、農業省）全国営農指導機構庁（以下、ANCA）を実施機関として農協の設立を指導するインストラクターの育成、共同購入・共同販売等を行う農協候補組織の設立及び運営指導等、2001年から2004年まで専門家派遣や本邦研修を実施した。農協法も2005年1月22日から施行されている。</p> <p>これらの協力実績を踏まえ、さらに①農協法に基づいて引き続き農協の設立指導にあたるインストラクターの育成、②農協候補組織の運営指導及び拡大、③農協法に基づいた農協の設立促進を中心とした支援を行う技術協力プロジェクトを要請してきた。その後、事前調査における実施妥当性の確認を経て、「協力対象地域にモデル農協が設立され、農業活動の合理化が図られる」ことを目標に、ANCAをカウンターパート機関（以下、C/P機関）として、2006年6月より2008年12月までの2年6か月間、協力が実施されることとなり、現在、JICA専門家（農業協同組合管理）を派遣中である。また、2007年11月には中間評価調査を実施した。</p>		
<b>1-2 協力内容</b>		
(1) 上位目標		
モデル農協が設立された地域の農民に適切なサービスが提供され、農業所得が向上する。		
(2) プロジェクト目標		
協力対象地域にモデル農協が設立され、農業活動の合理化が図られる。		
(3) 成果		
1) 農業活動を支える農協の設立と運営のための人材が育成される。		
2) 農業活動を支える農協の設立と運営のための方針やルールが整備される。		
3) 農業活動を支えるサービス体制が確立される。		
(4) 投入		
日本国側：		
長期専門家1名（農業協同組合管理）、短期専門家2名（農協財務管理、事業計画）		
機材供与：コンピュータ16台、プリンター11台、プロジェクター5台		
本邦研修：計5回の本邦研修実施、研修員計17名受入れ		

ローカルコスト負担： 約 1,300 万円 (2008 年 8 月末迄)	
相手国側：	
カウンターパート (C/P) 配置：延べ 10 名	
ANCA 内にプロジェクト事務所を設置	
ローカルコスト負担： 約 15,700 ドル (2008 年 7 月末迄)	
2. 評価調査団の概要	
調査者	横井 幸生【総括】JICA 農村開発部次長兼畑作地帯グループ長 安部 幸男【農協協同組合】アジア農業協同組合振興期間 (IDACA) 業務部長 田中 博之【計画企画】JICA 農村開発部畑作地帯グループ畑作地帯第二課 齋川 純子【評価分析】(株)コーエイ総合研究所 コンサルティング第三部
調査期間	2008 年 9 月 22 日～2008 年 10 月 3 日
	評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要	
3-1 実績の確認	
(1) 成果 1 「農業活動を支える農協の設立と運営のための人材が育成される」に向けた活動	
1) ガイドライン・マニュアル整備	
以下のガイドライン・マニュアルが作成され、セミナー・研修で活用されるとともに、OJCA、農協に配布されている：i) 農協設立と経営計画ガイドライン (2006 年 11 月)、ii) 日本の農協事業紹介ビデオ (2006 年 11 月)、iii) 農協の財務管理と会計システムに関するテキスト (2007 年 4 月)、iv) 農協の勘定科目と財務諸表作成に関するマニュアル (2007 年 7 月)、v) 農協近代化に成功した農協の事例集 (2008 年 6 月)。農協幹部組合員向けマニュアル、農民向け簿記テキストを、近く作成する予定。	
2) セミナー・研修の実施	
OJCA 職員、生産者 (農協発起人、農協幹部組合員) 向けに、以下のセミナー・研修が実施された：i) 「農協設立と経営計画づくり」セミナー (2006 年 11～12 月、4 箇所)、ii) 「農協の財務管理及び会計システム」セミナー (2007 年 10 月、4 箇所)、iii) 青果物・畜産品の販売と食の安全に関するセミナー (2008 年 2 月、3 箇所)、iv) ルーマニア国における農業協同組合の現状と今後の課題に関するセミナー (2008 年 6～7 月、4 箇所)。財務諸表への理解を向上させるため、農協幹部・組合員向けのセミナーを今後 3 回程度開催する予定。	
(2) 成果 2 「農業活動を支える農協の設立と運営のための方針やルールが整備される。」に向けた活動	
1) 農協設立・登記手続きに対する支援：農協活動基本計画・定款の策定は、農協設立・登記の要件である。ガイドライン・マニュアルの作成・配布、セミナー・研修の実施、農協への訪問を通じて、支援・指導を行った。農協への訪問指導の回数は計 109 回。	
2) 農協の事業計画・経営計画策定に対する支援：農協、特にパイロット農協への訪問時に、事業・経営計画策定に係る協議・指導を行った。	
(3) 成果 3 「農業活動を支えるサービス体制が確立される。」に向けた活動	
1) 組合員のニーズに基づく農協の事業活動・サービス方法の策定：セミナー・研修 (青果物・畜産品の販売と食の安全に関するセミナー)、訪問指導を通じて、共同購入・販売の方法の紹介、事業アイデアの提案を行った。	
2) 事業・経営計画実施における支援：共同販売・購入・施設利用に関する農協内部規定の整備につき、セミナー・研修 (ルーマニア国における農業協同組合の現状と今後の課題に関するセミナー)、訪問指導時に、アドバイスをを行った。ANCA は OJCA 職員向けに NRDP 資金申請手続きに関するセミナーを実施、OJCA 職員は、農協に対し NRDP 等資金申請方法に係る情報提供・アドバイスをを行った。	
3) 販路、生産資材購入先、多種サービスに係る情報の提供：OJCA 通常業務として、販路・生産資材購入先・多種サービスに関する情報を提供している。日本人専門家は、外国 (日本・欧州) の会社及び農協の、ル国農協への訪問をアレンジし、機械購入先や農産物の販売先についての情報を提供した。	
4) 農協活動のモニタリング：各 OJCA が担当農協の活動現況を確認し ANCA に報告する月次モニタリング体制が開始されたが、新規設立農協の基本情報の報告に留まっている。訪問指導の際に得られた農協活動現況の情報も体系的な取り纏め・関係者間の情報共有がなされていない。	

- 5) 農協活動促進のため以下の会議を実施：i) 第一回全国農協会議（2008年6月26～28日、シビウ県）、ii) 農協促進アドバイザー会議（2008年7月13～14日、コンスタンツァ県）。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

本プロジェクトは、ル国側の開発政策（国家農村開発計画 NRDP、2007～2013年）、日本国の ODA 政策（JICA ルーマニア国別事業実施計画、2005年12月）に整合しており、妥当である。幾つかの基準に則り、集中的な訪問指導を行う対象としてパイロット農協が選定されている。これらの農協は各種中央会設立過程で主導的役割を果たしており、妥当な選定であった。

#### (2) 有効性

##### 成果の達成状況：

- 1) 成果1：重要な項目をカバーしたマニュアル・ガイドラインを作成・配布、OJCA 職員・生産者向けの一連の研修・セミナーが実施された。ANCA C/P、OJCA 職員、農協幹部組合員への質問票・インタビューから、総じて、マニュアル・ガイドライン及び研修・セミナーに対する満足度は高く、新たな知識を取得し、業務に活用していることが確認された。関係者の能力・知識の向上が見られることから、成果1は達成していると言える。
- 2) 成果2：定款を整備し、登記された農協はこれまでに173（うち124に対しOJCAは支援を実施）。89農協で事業・経営計画が策定された。農協の財務管理に関するテキスト・マニュアルの配布、研修・セミナー実施を通じ、農協幹部組合員の財務諸表作成についての理解度は向上した模様である（日本人専門家、ANCA C/Pからの意見、農協幹部組合員への質問票回答による）。農協設立・運営のための方針・ルールはある程度整備されており、成果2は達成していると言える。
- 3) 成果3：75農協で事業・経営計画が実施されている。6パイロット農協では、事業内部規定が整備、共同購入・販売・施設利用のサービスが組合員に提供開始されている。同サービスへの組合員の満足度は向上している模様である（農協幹部組合員への質問票回答による）。農協、特にパイロット農協の組合員に対するサービス体制は確立されつつあり、成果3はある程度達成していると言える。

##### プロジェクト目標の達成状況：

パイロット農協では、事業・経営計画が策定、実施され、組合員へのサービス提供が既に始まっている。共同購入・販売により、価格、供給業者・販売市場へのアクセスが改善され、取引量増加、収益も見られる。これらサービスは、組合員の事業活動合理化に寄与しており、プロジェクト終了までに、プロジェクト目標を達成する可能性は高いと言える。

#### (3) 効率性

##### 投入：

日本国側からの投入（専門家、本邦研修、機材）は、プロジェクト活動、成果の達成のために、概ね適切に活用されている。ル国側 C/P の配置は当初効率性を損ねたが（業務経験の短い職員の配置、退職・人事異動、不明瞭な業務分担）、専任 C/P 1名増員、業務分担の明確化・共有により状況は改善した。

##### 活動：

本プロジェクトでは、マニュアル・ガイドラインの作成・配布、一連のセミナー・研修、パイロット農協を中心とした訪問指導を実施している。これらの活動は、農協育成・運営に必要な項目を網羅し、関係者からも高い評価を得ていることから、アウトプット達成のため十分かつ適切であったと言える。

#### (4) インパクト

パイロット農協では、事業・経営計画が策定、実施され、共同購入・販売・施設利用等のサービスが組合に提供され始めており、販売量増加も既に見られる。よって、パイロット農協が提供するサービスが組合員の営農活動、ひいてはその農業所得の向上に貢献するという上位目標の達成は大いに期待できる。更に、想定外であるが、パイロット農協を中心に、各種中央会が設立されつつあり、組合員の農業所得向上に向け、市場取引においてその交渉力を行使することが期待される。また、他国の農協との連携も進んでいる。

#### (5) 自立発展性

国家農村開発計画（NRDP、2007～2013年）は生産者組織の協働による生産者の所得向上を目指していること、生産者組織育成は主事業の一つとして ANCA 定款に明記されていることから、生産者組織の一つである農協育成に対する今後の政策支援、予算割当ては大いに見込める。ANCA 及び OJCA 職員の農協設立・育成に係る知識・能力の向上が見られたが、農協育成支援の継続のために

も、これら人材を確保し、能力を更に向上させていくことが必要である。農協自身が事業活動を既  
に実施する等、組合員の営農活動を改善し、所得を向上させていくための、サービス提供能力を備  
えつつあり、現場レベルでの組織的持続性は高い。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

パイロット農協は幾つかの基準に則り適切に選定され、プロジェクト活動促進のベースとなった。  
ANCA C/P のプロジェクト活動への関与は、増員、業務分担の明確化、定期会議（週会）の実施等  
を通じて、改善が見られた。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

プロジェクト活動の計画、達成状況につき、体系的な文書化、関係者間での情報共有が十分になさ  
れていない。ANCA と各関係機関（農業省 MARD、OJCA、農協等）との役割・責務分担も明確で  
なく、各関係機関との情報共有も進んでいない。

### 3-5 結論

本プロジェクトは、ル国側の開発政策、日本国の ODA 政策、ターゲットグループのニーズに十分  
対応しており、妥当である。プロジェクトによる投入は活動（マニュアル・ガイドライン作成・配  
布、セミナー・研修実施、農協への訪問指導）のために効率的に活用され、十分な成果を達成して  
きており、プロジェクト目標についても終了時迄に達成されることが大いに見込めることから、プ  
ロジェクトの効率性、効果は高い。上位目標の達成も大いに見込める他、各種中央会設立が進捗す  
る等想定外の効果も見られ、インパクトは高い。プロジェクト終了後の自立発展性は、政策、財政、  
組織、技術的な側面において、ある程度確保されることが見込まれる。以上より、R/D で合意され  
た通り、2008 年 12 月に本プロジェクトを終了することが妥当である。

### 3-6 提言

プロジェクト終了時迄に可能な限り以下事項に取組み、プロジェクト終了後も含めた今後の方向性  
を確保するべきである。

#### (1) 選定されたパイロット農協が今後果たすべき役割の明確化

- ・成果の活用に関する方針・方向性を明確化すべきである。
- ・パイロット農協の活動・経験の分析、事項別ガイドライン作成を検討すべきである。

#### (2) 戦略及び行動計画の策定

- ・プロジェクト終了後に目標とする状況につき具体的な検討を行い、ANCA としての戦略及び行動  
計画を策定すべき。
- ・OJCA、パイロット農協、中央会等の行動計画についても、関係者間で共有する工夫が必要である。

#### (3) 定期会合の定着

- ・農協育成活動の計画の確実な実施や情報共有のため、関係者・関係機関間の定期会合を定着させ  
るべきである。

#### (4) 農協の利点など主要概念の共有

- ・関係者との意見交換を踏まえた上で、文書化、共有化すべきである。

#### (5) 情報の透明性の確保

- ・必要な情報を使いやすい形で提供するため、ANCA ホームページの改善が必要である。ANCA が  
提供すべき情報の範囲につき関係者の理解を改善すべきである。

#### (6) モニタリングの改善

- ・モニタリングすべき事項、様式、手続きにつき、ANCA 内で十分な検討を行い、効率的なモニタ  
リング体制を整備する必要がある。

#### (7) 最終セミナーの実施

- ・戦略と行動計画を示し、今後の方向性を明らかにすることが必要である。



- ・セミナー準備を、大学関係者との連携を促進する機会として活用すべきである。

(8) 農業者組織の方向性の明確化

- ・農協以外の組織形態を含む全体の方向性を明確にすることが必要である。
- ・EU 農業政策に関連する支援策に対し、具体的な対応方針を示す必要がある。

(9) 農業者組織化の更なる促進

- ・農業者組織の設立・運営に係る関係機関や関係者（農協、組合長、OJCA、MARD 地方出先機関等）を対象に、優良事例の定期的な表彰を検討すべきである。
- ・農協法・関連法規集と解説をセットにしたガイドの作成が必要である。
- ・理論的・分析的活動を促進するため、大学との連携可能性を検討すべきである。

### 3-7 教訓

- ・本件のように短期間の協力プロジェクトでは、中心となる事項・戦略・行動計画を明確化し、関係者間で共有化することが重要である。
- ・個別専門家と技術協力プロジェクトの相違につき説明が必要である。特に個別専門家から技術協力プロジェクトに継続される場合、後者では、目標及び計画表を明確にし、これらに基づいたプロジェクト活動の運営・管理が必要であることを関係者が理解する必要がある。
- ・移転された専門性及びノウハウを組織に蓄積するためには、個人だけではなく組織としてプロジェクト実施に深く関与していくことが重要である。
- ・ODA 卒業国に対しては、卒業後の方向性（NGO による関連活動の促進、民間投資強化、社会・文化交流の継続、他の途上国との連携等）を前もって検討することが望まれる。

### 3-8 フォローアップ状況

該当なし



## 終了時評価調査結果要約表（英文）

I. Outline of the Project	
Country: Romania	
Project title: Improvement of Farm Management by Developing Agricultural Cooperatives	
Issue/Sector: Agriculture Development	
Cooperation scheme: Technical Cooperation	
Division in charge: Field Crop Based Farming Area Division II, Field Crop Based Farming Area Group, Rural Development Department	
Total cost: 130million yen	
Period of Cooperation	(R/D): 26 June 2006 to 31 December 2008
	(Extension): (F/U) : (E/N) (Grant Aid)
Partner Country's Implementing Organization: National Agency for Agricultural Consulting (ANCA)	
Supporting Organization in Japan: The Institute for the Development of Agricultural Cooperation in Asia (IDACA)	
Related Cooperation:	
<p>1. Background of the Project</p> <p>In Romania, agriculture is the one of the major branches of the economy, accounting for 13% of GDP and approximately 36% of the population is engaged in the sector. "National Agriculture and Rural Development Plan 2000-2006" is aiming to improve the income imbalance between urban area and rural area through improvement of production technique, and consolidating the system of agricultural market and land use efficiency.</p> <p>After the revolution in 1989, the Production Agricultural Cooperative (CAP) has been disorganized and privatization of farmland ownership was promoted. As the result, it created over 4 million of small landowner producers holding 2.3ha farmland in average. However, many producers have not found the proper access to the agricultural market and their financial situation has been getting worse.</p> <p>To address these issues, the Government of Romania (GOR) requested support of the Government of Japan (GOJ) under the form of technical cooperation. Responding to the request, JICA dispatched a long-term expert and short-term experts to National Agency for Agricultural Consulting (ANCA) to improve farm management through developing the agricultural cooperative system by conducting seminar and technical trainings since 2001 to 2004. In addition, the country-focused training course on "Organization and Business of Agricultural Cooperative" was conducted from 2002 to 2004 for the participants from Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD), ANCA and County Office for Agriculture Consulting (OJCA). With such a series of cooperation, the foundation for promotion of agricultural cooperatives in Romania was established.</p> <p>GOR enacted Agricultural Cooperative Law on 22 January 2005, supporting to establish agricultural cooperatives operated democratically, which is broadly perceived as a fruit from Japanese cooperation. GOR further requested GOJ a technical cooperation project to improve farm management through developing agricultural cooperatives and training instructors necessary to strengthen them.</p> <p>The Record of Discussion of the Project was signed on 23 May 2006 and the Project which is for two and a half years commenced in June 2006.</p> <p>2. Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal Agricultural income of farmers belonging to model type agricultural cooperative increases through appropriate services.</p> <p>(2) Project Purpose Agricultural activities in model type agricultural cooperatives are rationalized.</p> <p>(3) Outputs Output 1: The personnel for the establishment and management of agricultural cooperatives are improved in their capacity. Output 2: The policy and rules for the establishment and management of agricultural cooperatives are made. Output 3: The services of agricultural cooperatives are established.</p> <p>(4) Inputs Japanese side: Dispatch of Experts: a long-term expert (agricultural cooperative management), two short-term experts (financial management of agricultural cooperatives, and business planning) Equipment: 16 laptop computers, 11 printers, and 5 multimedia projectors Local cost: around 13 million yen (by the end of August 2008) Trainings in Japan: 17 trainees in 5 training courses in Japan</p> <p style="text-align: right;">Total Cost 130million yen</p>	

Romanian side: Appointment of counterparts: 10 persons in total Provision of office space for the Project in ANCA office Local cost : around 15,700 US dollar (by the end of July 2008)	
<b>II. Evaluation Team</b>	
Members of Evaluation Team	Mr. Yukio YOKOI, Leader, Deputy Director General, Rural Development Department, Japan International Cooperation Agency (JICA) Mr. Yukio ABE, Advisor on Agricultural Cooperatives, Manager, Training Department, The Institute for the Development of Agricultural Cooperation in Asia (IDACA) Mr. Hiroyuki TANAKA, Evaluation Management, Senior Program Officer, Field Crop Based Farming Area Group, Rural Development Department, JICA Ms. Junko Saikawa, Evaluation Analysis, Consultant, KRI International Corp.
Period of Evaluation	22 September to 3 October 2008 Type of Evaluation: terminal evaluation
<b>III. Results of Evaluation</b>	
<p>1. Summary of Achievements</p> <p>(1) Achievement of Output 1</p> <p>1) Guidelines/Manuals Following guidelines and manuals were prepared, utilized at seminars/trainings, and distributed to OJCA (County Office for Agriculture Consulting) and agricultural cooperatives: i) Guideline on Establishment and Management of Agricultural Cooperatives (Nov. 2006); ii) Video on Agricultural Cooperatives in Japan (Nov. 2006); iii) Textbook of Financial Management of Agricultural Cooperatives and Accounting System (Apr. 2007); iv) Manual on Accounting for Business of Agricultural Cooperative (Aug. 2007); and v) Profile on success cases of agricultural cooperatives (Jun. 2008). Manual for directors of agricultural cooperatives and textbook of farmers' bookkeeping will be published shortly.</p> <p>2) Seminars/Trainings Series of seminars and trainings were undertaken for OJCA staff and producers (potential initiators/core members of agricultural cooperatives) as follows: i) Seminars on Establishment and Management of Agricultural Cooperatives (Nov.- Dec. 2006, 4 sites); ii) Seminars on Financial Management and Accounting of Agricultural Cooperatives (Oct. 2007, 4 sites); iii) Seminar on marketing of fruits/vegetable and livestock products and food safety (Feb. 2008, 3 sites), and iv) Seminar on current situation of agricultural cooperatives in Romania and relevant issues (Jun.- Jul. 2008, 4 sites). In order to assure the proper understanding of financial statements for core members of agricultural cooperatives, seminars are to be held at 3 local sites by the end of the Project.</p> <p>(2) Achievement of Output 2</p> <p>1) Support for registration process Preparation of profile as well as by-law is required for registration of an agricultural cooperative. Guidance/supports for registration have been provided to initiators through manuals/guidelines, seminars/trainings, and actual visits. The number of times of these visits is 109 in total.</p> <p>2) Support for preparation of business and management plans Japanese experts and ANCA counterparts, together with respective OJCA staff have visited agricultural cooperatives, mainly pilot cooperatives to help preparation of their business and management plans through discussion and provision of comments on draft ones if any.</p> <p>(3) Achievement of Output 3</p> <p>1) Inventory of service needs for farmers and cooperatives Proper occasions for market issues including new business ideas have been provided to agricultural cooperatives through seminars/trainings (e.g. seminars on marketing of fruits/vegetable and livestock products and food safety) and actual visits to them.</p> <p>2) Support for implementation of business and management plans The Project have supported directors of agricultural cooperatives to prepare their internal regulations on joint activities of marketing, purchasing, and facility use, through seminars/trainings (e.g. seminar on current situation of agricultural cooperatives in Romania and relevant issues) and provision of advices at the time of their visits to the cooperatives. ANCA itself has conducted seminars for OJCA staff on procedures of applying for NRDP fund, and OJCA staff have provided the corresponding agricultural cooperatives with the relevant information and advices on how to apply for those funds.</p> <p>3) Provision of information of market channel, suppliers of input and services As their regular activities, respective OJCA provide information on market channel and suppliers of inputs/services to agricultural cooperatives on request basis. Some occasions have been provided by Japanese</p>	

experts to arrange the visits of foreign companies (Japanese and European) to Romanian agricultural cooperatives.

4) Monitoring of agricultural cooperatives

The monthly monitoring by respective OJCA on agricultural cooperatives has started in response to the recommendations by the Mid-term Evaluation, the system has not yet properly functioned. Also, the information obtained from actual visits to the cooperatives have not been systematically compiled and shared among the personnel concerned.

5) Meetings for promoting agricultural cooperative activities: i) National Conference of Agricultural Cooperatives (26-28 June 2008 at Sibiu); and ii) Advisory Meeting for Promotion of Agricultural Cooperatives (13-14 July 2008 at Constanta) were held.

(4) Achievement of the Project Purpose

The pilot agricultural cooperatives have prepared and implemented business and management plans, and started providing several services to their members. Their activities on joint purchasing/marketing seem to have contributed to ensuring access to suppliers as well as markets, improving purchasing/marketing prices, increasing sales volumes, and obtaining profits. It could be said that services/activities of the pilot agricultural cooperatives have contributed to rationalizing farm and business activities of their member farmers, thus it is highly expected that the project purpose will be achieved by the end of the project period.

(5) Achievement of the Overall Goal

Pilot agricultural cooperatives have formulated their business/management plans, and started providing their members with such services as joint purchasing/marketing/facility use. The actual increase in total sales volume is observed in some of them. It is highly expected that these services could contribute to improvement of business activities of member farmers and increase in their income, thus achievement of the overall goal is in sight.

2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The Project is relevant to Romanian policies (National Rural Development Program 2007-2013) and Japanese ODA policies (JICA Country Program for Romania, Dec. 2005). Pilot agricultural cooperatives were appropriately selected on a basis of several criteria. As these cooperatives play leading roles in establishing unions, their selection could be regarded as reasonable.

(2) Effectiveness

Achievement of the Project Purpose

The pilot agricultural cooperatives have prepared and implemented business and management plans, and started providing several services to their members. Their activities on joint purchasing/marketing seem to have contributed to ensuring access to suppliers as well as markets, improving purchasing/marketing prices, increasing sales volumes, and obtaining profits. It could be said that services/activities of the pilot agricultural cooperatives have contributed to rationalizing farm and business activities of their member farmers, thus it is highly expected that the project purpose will be achieved by the end of the project period.

(3) Efficiency

Achievement of the Outputs

Output 1: Several manuals/guidelines covering important issues were prepared/distributed and series of seminars/trainings were provided to ANCA C/Ps, OJCA staff, and core members of agricultural cooperatives. According to interviews/questionnaire survey with them, most of them responded that they were satisfied with these activities, and obtained new knowledge which have been utilized for their work. It could be thought that the capacity of the personnel concerned have been enhanced, thus this output has been achieved.

Output 2: 173 agricultural cooperatives have prepared their by-laws and been registered, 124 out of which have been received some guidance by respective OJCA. 86 cooperatives have prepared their business and management plans. Level of understanding by directors of the cooperatives on financial statements seems to have been enhanced through the Project activities, according to their self-evaluation and comments from a Japanese experts and ANCA C/Ps. It could be said that the rules for establishing and managing agricultural cooperatives have been nearly established.

Output 3: 75 agricultural cooperatives have already started implementing their business and management plans. 6 pilot cooperatives have formulated their internal regulations, and started providing services such as joint purchasing/marketing/facility use. It could be thought that the services of agricultural cooperatives, especially of the pilot ones, have been established to certain degree, thus this output has been achieved.

Efficiency of Inputs: Inputs from Japanese side (e.g. Japanese experts, trainings in Japan, and equipments)

have generally been utilized for undertaking project activities for achieving the outputs. Although some factors relating to ANCA C/Ps (less professional experiences of younger staff, vague demarcation of responsibilities, and leaves/changes of some staff in early stage) hampered the smooth management of the Project, the situation has been improved by increase in number of full-time C/Ps, and clarification of their roles/responsibilities.

Efficiency of Activities: The Project have provided several activities such as preparation of several manuals/guidelines, series of seminars/trainings, and actual visits to the agricultural cooperatives, mainly to the pilot ones to provide guidance. Since these activities cover important subjects/issues necessary for developing/managing agricultural cooperatives and the concerned personnel highly evaluated these activities, they could be thought sufficient and appropriate for achieving the outputs.

#### (4) Impacts

Pilot agricultural cooperatives have formulated their business/management plans, and started providing their members with such services as joint purchasing/marketing/facility use. The actual increase in total sales volume is observed in some of them. It is highly expected that these services could contribute to improvement of business activities of member farmers and increase in their income, thus achievement of the overall goal is in sight. In addition, these pilot cooperatives have taken initiatives in establishing branch unions which are expected to practice their bargaining power in marketing to increase farmers' income. Collaborations with agricultural cooperatives in other countries are also observed.

#### (5) Sustainability

Policy support as well as allocation of necessary budget for developing agricultural cooperative can be highly expected, since National Rural Development Plan (2007-2013) aims to increase producers' income by collaborative works through producer group including agricultural cooperative and development of these groups is clearly stipulated as one of ANCA's major activities. Enhancement in capacity of staff of ANCA and OJCA by the Project activities was observed. It is necessary to keep and develop those capable personnel for continuing supports for establishment/ management of agricultural cooperatives. It was also observed that some agricultural cooperatives (especially pilot ones) have started their business and developed certain level of the capacity to provide services to their members for improving their farm business activities and enhancing their incomes. Thus, organizational sustainability at the field level could be though high.

### 3. Factors that promoted realization of effects

#### (1) Factors concerning to Planning

None.

#### (2) Factors concerning to the Implementation Process

- The pilot agricultural cooperatives were appropriately selected based on several criteria, meaning that the necessary basis for undertaking project activities was established.
- Certain improvement has been made in involvements of ANCA C/Ps with the project activities through the increase in their number, specification of their responsibilities, and establishment of regular meeting in ANCA.

### 4. Factors that impeded realization of effects

#### (1) Factors concerning to Planning

None.

#### (2) Factors concerning to the Implementation Process

- Plans/schedules of the project activities and their achievements are not sufficiently documented and shared among the concerned personnel.
- Information sharing among related entities (MARD, OJCA, agricultural cooperatives) on their roles/responsibilities as well as decision making is yet to be improved, especially in a written form.

### 5. Conclusion

The project is consistent with the national policy of the GoR and Japanese ODA policy, and sufficiently reflects the needs of the target group. Inputs of the Project have been efficiently utilized for the activities (preparation of manuals/guidelines, implementation of a series of seminars/trainings, and actual visits to agricultural cooperatives), leading to sufficient amount of accomplishment in the outputs and the project purpose, thus, effectiveness and efficiency of the Project could be thought high. Impacts of the Project could also be thought high since the overall goal is highly prospected to be achieved and other positive unexpected impacts (e.g. progress in establishing domain unions) have been generated by the Project. Sustainability after

the Project completion could be ensured to certain extent in terms of policy, financial, organizational, and technical aspects, though certain actions recommended later should be taken. Judging for these results, it could be concluded that the Project could be terminated in December 2008 as initially agreed in the R/D.

## 6. Recommendations

It is recommended to work on these actions by ANCA on the remaining period as well as to undertake measures which could ensure the future directions.

### (1) Roles of the pilot agricultural cooperatives

- It is required to clarify policy and directions on what activities the pilot cooperatives should undertake.
- Analysis on activities and experiences of the pilot cooperatives as well as preparation of the guideline describing this analysis by issue should be considered.

### (2) Establishment of specific strategy and action plans

- Strategy and action plans of ANCA should be formulated, with embodying the concrete and clear idea of targeted situation after the Project completion.
- Consideration should be taken how to share strategy and action plans of OJCA, the pilot cooperatives, and unions.

### (3) Establishment of continuing regular meetings

- Regular meetings among concerned people and institutions should be maintained and strengthened to assure appropriate planning, implementation, and monitoring.

### (4) Sharing of the core concepts such as advantages of agricultural cooperatives

- They should be documented and shared among the concerned people, based on discussion with them.

### (5) Information sharing for transparency

- The web page of ANCA should be improved for providing the relevant information in a more efficient and user-friendly manner. It is required to improve understanding of the concerned people on what information ANCA should provide.

### (6) Improvement of monitoring system

- Improved system should be established for efficient and effective monitoring, through ANCA's sufficient discussion on what issues to be monitored, forms and procedure of monitoring.

### (7) Conclusive seminar with wide participation

- It is required to clarify future directions by showing specific strategy and action plans at the conclusive seminar.
- It is recommended to ask the relevant university for its involvement in organizing the seminar.

### (8) Clear policy directions for farmers associative forms

- It is important to have clear overall directions for the farmers association issues including various associative forms other than agricultural cooperative, with proper consideration of the supports related to the EU agricultural policies.

### (9) Further promotion of agricultural cooperatives

- The award of good practices for concerned institutions/people (agricultural cooperatives, their leaders, OJCA, the local branch of MARD, etc.) on a regular basis should be considered.
- It is necessary to prepare the explanatory guides on the agricultural cooperative law and the related laws/regulations should be considered.
- Collaboration with the relevant university should be considered to promote theoretical and analytical works.

## 7. Lessons Learned

- It is important to clearly define the core concept, strategy and action plans, and share them among the concerned people, especially for the projects with a short implementation period like this Project.
- Strong commitment and full involvement as an institution not relying only on individual persons are significant to maximize the effects of transferred expertise and know-how and to accumulate in the institution.
- When the series of official development assistances close for certain countries, some ideas for next stage should be considered sufficiently in advance.

## 8. Follow-up Situation

(Not applicable)





# 第 1 章 評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

### (1) 経緯

ルーマニア国（以下、ル国）において、農業は GDP の 13%、農業人口は就業人口の 36% を占め、農村部の生活を支える重要産業となっており、ル国農業・農村開発長期計画（2000 年－2006 年）では、生産技術の向上と流通体制の整備、農地の利用効率向上を行い、農村と都市との所得格差の是正を図ることを開発の方針としてきた。1989 年の革命後、社会主義から市場経済社会へと移行する過程において、従来の集団農場を解体して、農地の返還を進める政策をとってきた結果、農地の返還を受けた農民は約 400 万人となり、一人当たりの面積は 2.3ha 程度と細分化され、農地の利用効率が悪化した。また、農業機械、灌漑施設、販売手段を失ったため生産体制や流通体制が悪化し農家の生活が逼迫することとなった。

このような状況から、ル国政府は農業協同組合（以下、農協）の導入による農作物の効率的な生産・流通体制の構築を目的として、国際協同組合同盟（以下、ICA）の協同組合原則に則る民主的農協の設立とそのための法律（以下、農協法）の成立とを進めることとし、2000 年に我が国に対して、農協の設立を推進するインストラクターの育成について支援を要請してきた。この要請に対して農業・林業・農村開発省（以下、農業省）全国営農指導機構庁（以下、ANCA）を実施機関として農協の設立を指導するインストラクターの育成、共同購入・共同販売等を行う農協候補組織の設立及び運営指導等、2001 年から 2004 年まで専門家派遣や本邦研修を実施した。農協法も 2005 年 1 月 22 日から施行されている。

これらの協力実績を踏まえ、さらに①農協法に基づいて引き続き農協の設立指導にあたるインストラクターの育成、②農協候補組織の運営指導及び拡大、③農協法に基づいた農協の設立促進を中心とした支援を行う技術協力プロジェクトを要請してきた。その後、事前調査における実施妥当性の確認を経て、「協力対象地域にモデル農協が設立され、農業活動の合理化が図られる」ことを目標に、ANCA をカウンターパート機関（以下、C/P 機関）として、2006 年 6 月より 2008 年 12 月までの 2 年 6 か月間、協力が実施されることとなり、現在、JICA 専門家（農業協同組合管理）を派遣中である。また、2007 年 11 月には、中間評価調査を実施した。

### (2) 目的

本調査団は、2008 年 12 月のプロジェクト終了に向け、以下の目的により調査を行う。

1. プロジェクトの実績を確認し、計画に対する達成度の検証を行い、さらに、評価 5 項目（妥当性・有効性・効率性・インパクト・自立発展性）の観点から評価を行う。
2. 評価結果に基づき、残りの協力期間及び協力期間終了後における対応方針について検討し、両国政府関係当局に提言する。

3. 本協力の実施による教訓を取りまとめる。

## 1-2 調査団の構成と調査期間

### (1) 調査団の構成

#### 1. 日本国側

総括	横井 幸生	JICA 農村開発部次長兼畑作地帯グループ長
農業協同組合	安部 幸男	アジア農業協同組合振興機関業務部長
協力企画	田中 博之	JICA 農村開発部畑作地帯グループ畑作地帯第二課
評価分析	齋川 純子	株式会社コーエイ総合研究所コンサルティング第3部主任研究員

#### 2. ルーマニア側

Leader	Mr. Florin BEIU	Counselor, General Directorate for the Implementation of Agricultural Policies, Ministry of Agriculture and Rural Development
Agricultural Cooperatives	Dr. Ruxandra CIOFU	Professor, Dean of Horticulture Faculty, University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine Bucharest
Evaluation Management	Mr. Bogdan ALECU	Counselor, General Directorate for Rural Development, Ministry of Agriculture and Rural Development

### (2) 調査期間

2008年9月22日から2008年10月3日（12日間）

## 1-3 対象プロジェクトの概要（プロジェクトの背景、ログフレームなどを含む）

### (1) 実施機関

全国営農指導機構庁（National Agency for Agricultural Consulting :ANCA）

### (2) プロジェクトサイト

全国（優先県：Suceava、Salaj、Vrancea、Brasov、Giurgiu、Ilfov、Teleorman）

### (3) 協力期間

2006年6月28日～2008年12月31日（約2年6か月）

### (4) 上位目標

モデル農協が設立された地域の農民に適切なサービスが提供され、農業所得が向上する。

### (5) プロジェクト目標

協力対象地域にモデル農協が設立され、農業活動の合理化が図られる。

### (6) 成果

1. 農業活動を支える農協の設立と運営のための人材が育成される。
2. 農業活動を支える農協の設立と運営のための方針やルールが整備される。
3. 農業活動を支えるサービス体制が確立される。

#### (7) 活動

- 1-1. 農協振興にかかわる ANCA/OJCA のインストラクターが選定され農協設立発起人会の結成
- 1-2. 多様な形態の農協の運営マニュアルとガイドラインの作成
- 1-3. ANCA/OJCA のインストラクターおよび農協設立発起人に対する技術研修の実施
- 1-4. 設立済み農協及びパイロット農協<sup>1</sup>の組合員に対する技術研修の実施
- 2-1. 農協設立発起人による農協活動基本計画の策定
- 2-2. 農協法に基づく設立登記手続における支援
- 2-3. 農協の事業計画および経営計画の策定
- 3-1. 組合員のニーズに基づく農協の事業活動・サービス方法の策定
- 3-2. 事業計画および経営計画実施過程における支援
- 3-3. 販路開発、生産資材購入先、多種サービスに関する情報の提供
- 3-4. 農協活動の評価・検討

#### (8) 協力プロセス

これまでの各種調査は以下のとおりである。

##### ①事前調査（2005年5月22日～6月11日）

本調査の目的は、当該プロジェクトの実施の必要性を再確認すると共に、プロジェクト協力の基本計画（案）を策定し、その実施の妥当性を検証することである。このために、農村地域の現地調査及びプロジェクト関係者の参加による PCM ワークショップを実施し、ニーズの確認と問題分析を行った。また先方関係者を伴い、協力対象となる首都近郊の農協候補組織の現地調査を実施した。なお、本プロジェクトの開発効果及び自立発展性確保を目的とした、ル国側及び日本国側双方による合同評価委員会を結成し、事前評価を実施した。

##### ②運営指導調査（中間評価）（2007年11月25日～12月8日）

本調査の目的は、プロジェクト全体の進捗状況を確認・分析し、今後の実施方針についてル国側との協議を経て JCC にてミニッツとしてとりまとめ、署名することである。

本調査では以下の点について提言を行った。

##### ア) 2008年1月までに実施すべき事項

- ・ PDM に記載されたプロジェクト概念及び達成状況の共有

---

<sup>1</sup>パイロット農協は、モデル農協になることが期待される農協であり、プロジェクトにおいて集中的に支援を行う対象の農協である。i) 財務状況、ii) 業績、iii) 管理能力、iv) リーダーシップ、v) 組合員の参加、vi) 生産者組織としての認知等を基準に7つの農協が選定された。

- ・プロジェクト実施体制の強化  
プロジェクト関係者（農業省、ANCA、OJCA、パイロット農協）の果たすべき役割を明確にする必要がある。特にプロジェクト・ダイレクター／マネージャー及び C/P については、適切な人員の追加も検討の上、（一人の C/P に主要業務を任せるのではなく）「チーム」を形成することが重要。担当者や期限を含めたアクションプランを作成し、定期会合の中で見直していくこと。
- ・PDM 変更  
当初想定とは異なる県にパイロット農協が選定されたことや、適切な評価ができるような指標が必要であることを受けて変更を提案。（主な変更：ターゲットエリアを「全国（優先県：Suceava、Salaj、Vrancea、Brasov、Giurgiu、Ilfov、Teleorman）」とする。）

イ) 終了時評価（2008年9月頃を想定）までに実施すべき事項

- ・長期的な戦略・アクションプランの作成
- ・プロジェクト終了後も見越した定期会合の立ち上げ
- ・農協支援に必要なモニタリングシステムの改善（農協から OJCA、OJCA から ANCA、最後に ANCA でとりまとめる形）
- ・パイロット農協から得られる経験の収集・分析
- ・メディアを活用した情報共有促進
- ・法的枠組みの改善の提言（税の二重払いについての内容改善や、法律と条例の調和化）
- ・プロジェクト達成状況及び自己評価の作成

ウ) 協力期間中（2008年12月末）までに実施すべき事項

- ・プロジェクト終了時のセミナー開催
- ・終了時評価の提言に基づく活動

エ) 協力期間終了後に実施すべき事項

- ・農協設立と改善の促進
- ・終了時評価の提言に基づく活動

## 第2章 評価の方法

### 2-1 評価の方法

2007年11～12月に実施された中間評価調査での提言を受け、ターゲットエリア、プロジェクト目標、アウトプット3、活動1-4の記述、アウトプット1及び2の指標につき、修正が行われた。今次終了時評価は、修正されたPDM（version 2、2007年12月、付属資料3「ミニッツ Annex-1」参照）に基づき実施された。

本評価は、1) プロジェクト実績及び実施プロセスの検証、2) 評価5項目の観点からの検証結果の分析、3) 分析結果からの提言・教訓の抽出の3段階からなる。

プロジェクトチームが作成・提供した資料のレビュー、プロジェクト関係者（日本人専門家、ANCA C/P、OJCA 職員、農協幹部組合員等）への質問票に基づくインタビュー、パイロット農協の視察を通じて、必要情報・データの収集を行った。これらの情報に基づき、PDMにおける投入と活動によるアウトプット（成果）の達成状況、そのアウトプットによるプロジェクト目標の達成状況につき、検証を行った。その上で、以下の評価5項目の観点からの評価を行った。

- ① 妥当性：相手国政府の開発政策やニーズ等と、プロジェクト目標や上位目標が一致しているか、日本国の援助政策と整合性がとれているか。
- ② 有効性：プロジェクト目標はどの程度達成されているか、アウトプットとの関係はどうなっているか。
- ③ 効率性：いかに投入がアウトプット達成のために効率的に行われたか。投入された資源の質、量、手段、時期は適切であったか。
- ④ インパクト：上位目標は達成される見込みか、プロジェクトの実施による意図していなかった正負の影響・効果はあるか。
- ⑤ 自立発展性：プロジェクト終了後に、その効果・便益がどの程度維持され、拡大されていくのか。

この評価結果を踏まえ、プロジェクト協力期間及び終了後における対応方針につき協議し、提言・教訓事項をまとめた。

### 2-2 主な調査項目

PDMに基づき、プロジェクトチームが作成・提供した資料からの情報を踏まえ、プロジェクト実績、実施プロセス、評価5項目ごとに、評価設問を設定し、評価グリッドを作成した（詳細は、付属資料4「評価グリッド」参照）。評価グリッドは英文でも作成し、ル国側評価チームとも共有した。

### 2-3 情報・データ収集方法

評価グリッドの評価設問につき、プロジェクトチーム作成・提供資料の情報では十分にカバーされていない設問を抽出し、プロジェクト関係者（日本人専門家、ANCA C/P、OJCA 職員、パイロット農協幹部組合員）に対する質問票を作成した。質問項目概要は下表の通りである。詳細は、付属資料5「質問票」参照。

表 2-1 日本人専門家、ANCA カウンターパート向け質問概要

	日本人専門家	ANCA C/P
実績	投入実績 活動実績	
中間評価提言への対応	対応状況	
プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの実施体制は機能しているか？</li> <li>プロジェクトのモニタリング体制は確立しているか？モニタリングが十分に行われているか？</li> <li>日本人専門家とル国側 C/P のコミュニケーション、情報の共有はスムーズか？</li> <li>プロジェクト関係者のプロジェクトに対する認識及びコミットメントは十分か？</li> </ul>	
5 項目評価		
妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイロット農協を選定した 7 県の選択は適切だったか？本プロジェクトは対象県のニーズに合致していたか？</li> <li>人材育成の対象を全国の OJCA、農協としていますが、その規模は適切であったか？また、本プロジェクトはターゲットグループのニーズに合致していたか？</li> </ul>	
有効性	<p>&lt; 成果 1 の達成度合い &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本プロジェクト活動（研修・セミナー、運営マニュアル・ガイドラインの作成・配布、組合訪問指導等）を通じて、以下の関係者の知識・能力は向上したか？</li> </ul> <p>&lt; 成果 2 の達成度合い &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務諸表作りに関する農協理事の理解度は向上したか？</li> <li>農協の定款（by-laws）、方針（policy）、規約（rules）は整備されたか？</li> <li>農協の事業計画（business plan）及び経営計画（management plan）の策定は進んだか？</li> </ul> <p>&lt; 成果 3 の達成度合い &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農協の事業計画（business plan）及び経営計画（management plan）は実施されたか？</li> <li>農協組合員に提供されるサービスは向上したか（種類、質）？</li> <li>農協のサービスに対する組合員の満足度は向上したか？</li> </ul> <p>&lt; プロジェクト目標の達成度合い &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農協を通じての場合、販売価格及び購入価格が（組合員に有利に）改善されたか？</li> <li>（組合員の）販売・購入・生産活動に要した作業時間が減少したか？</li> <li>パイロット農協の経営状況（収益）は改善されたか？</li> </ul>	
効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本国側の投入（専門家、機材、研修）はプロジェクト活動、成果（アウトプット）を産出するために適切であったか？</li> <li>ル国側の投入（C/P、施設、予算）はプロジェクト活動、成果（アウトプット）を産出するために適切であったか？</li> </ul> <p>&lt; 成果 1 のための活動 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実施された研修・セミナーは適切・十分であったか（対象者、参加者数、研修内容等）？</li> <li>作成されたマニュアル・ガイドラインは適切であったか。その配布は十分であったか。</li> </ul> <p>&lt; 成果 2 のための活動 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農協の農業活動基本計画（profile）の策定のための支援活動は適切・十分であったか？</li> <li>農協設立登記手続き（定款、方針、規約の準備等含む）のための支援活動は適切・十分であったか？</li> <li>農協の事業計画及び経営計画の策定のための支援活動は適切・十分で</li> </ul>	

	<p>あったか？</p> <p>&lt;成果3のための活動&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組合員のニーズに基づく農協の事業活動・サービス方法の策定のための支援活動は適切・十分であったか？</li> <li>・農協の事業計画及び経営計画実施過程の支援活動は適切・十分であったか？</li> <li>・販路開発、生産資材購入先、各種サービスに関する情報提供のための支援活動は適切・十分であったか？</li> <li>・農協活動のモニタリング及びそのフィードバックのための支援活動は適切・十分であったか？</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの上位目標は、本プロジェクト終了後3年以内に、達成の見込みはあるか？</li> <li>・その他プロジェクトの実施による、プラス・マイナスの効果・影響はあるか？</li> </ul>
自立発展性	<p>&lt;政策制度面&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農協育成に対する農業農村開発省の政策・制度面での支援は本プロジェクト終了後も継続することが見込まれるか？</li> <li>・農協設立・育成の対象地域が拡大していくための取組みが確保されることが見込まれるか？</li> </ul> <p>&lt;財政面&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト効果を持続するため、プロジェクト終了後もル国側の十分な予算確保が見込めるか？</li> </ul> <p>&lt;財政面&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト効果を持続するため、プロジェクト終了後もル国側の十分な予算確保が見込めるか？</li> <li>・農協設立・育成のための補助金供与の見込みは高いか？</li> </ul> <p>&lt;組織面&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・C/PであるANCAスタッフには、農協設立・育成に係る活動を継続実施する能力が備わったか？</li> <li>・農協設立・育成に係る活動を継続するために、十分なANCAスタッフ（質、量）の配置がプロジェクト終了後も見込めるか？</li> <li>・本プロジェクトにより移転された、農協設立・育成に係る知識・技術は、OJCAスタッフに今後も定着する見込みか？</li> <li>・農協設立・育成に係る活動を継続するために、十分なOJCAスタッフ（質、量）の配置がプロジェクト終了後も見込めるか？</li> <li>・自立発展性（プロジェクトの効果の持続性）に影響を及ぼす要因（プラス、マイナス）があるか？</li> </ul>

表 2-2 OJCA 職員、パイロット農協向け質問概要

	OJCA 職員向け	パイロット農協幹部組合員向け
セミナー・研修について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出席したか？</li> <li>・満足しているか？</li> <li>・新たな知識・技術を取得したか？</li> <li>・セミナー・研修で得たものを業務・プロジェクト実施に活用したか？</li> </ul>	
本邦研修について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・満足しているか？</li> <li>・新たな知識・技術を取得したか？</li> <li>・研修で得たものを業務・プロジェクト実施に活用したか？</li> </ul>	
マニュアル・ガイドラインについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受領したか？</li> <li>・満足しているか？</li> <li>・新たな知識・技術を取得したか？</li> <li>・マニュアル・ガイドラインで得たものを業務・プロジェクト実施に活用したか？</li> </ul>	

OJCA 職員 の能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト活動を通じて、農協育成に係る知識・能力は向上したか？</li> <li>プロジェクト活動を通じて、農協育成に係る業務・サービスの質は向上したか？</li> </ul>	
プロジェクトからの その他支援・ 指導	<b>OJCA 職員によるその他支援・指導</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>農協への支援・指導をしたか？</li> <li>支援・指導は適切・十分か？</li> </ul>	<b>プロジェクトからのその他支援・指導</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援・指導を受けたか？</li> <li>誰（専門家、ANCA 職員、OJCA 職員）による支援・指導か？</li> <li>支援・指導は適切・十分か？</li> </ul>
農協について	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの支援・指導により、農協組合員・職員の知識・能力は向上したか？</li> <li>プロジェクトの支援・指導により、農協幹部組合員（職員）の財務諸表作成に係る理解度は向上したか？</li> <li>農協の定款、方針、規約は策定されたか？</li> <li>農協の事業・経営計画は策定されたか？</li> <li>事業・経営計画は実施されているか？</li> <li>農協から組合員に提供されるサービスは改善されたか（種類、質）？</li> <li>農協の経営状況（収益）は改善されたか？</li> </ul>	
農協組合員 について		<ul style="list-style-type: none"> <li>農協からのサービスに対する組合員の満足度は向上したか？</li> <li>組合員の販売・購入・生産活動に要した作業時間は減少したか？</li> </ul>

質問票は、現地調査に先立ちプロジェクト関係者に配布した。回答は現地にて回収し、関係者との面談・インタビューの際に回答内容の確認と追加情報の入手を行った。特に、日本人専門家及び ANCA C/P へのインタビューでは、評価 5 項目について自己評価してもらい、関連する意見の聴取を行った。

現場視察については、パイロット 7 農協のうち 5 農協を訪問した。それぞれの事業・経営計画の実施状況を確認するとともに、組合員が共同利用している施設の視察を行った。

#### 2-4 収集情報・データの分析・取り纏め

質問票の回答、面談・インタビュー及びパイロット農協視察を通じて得られた情報・データは、プロジェクト実績、実施プロセス、評価 5 項目ごとに取り纏め、事実についてはプロジェクトチーム（日本人専門家、ANCA C/P）が確認を行い、評価内容についてはル国側評価チームと協議を行い、最終化した。

この評価結果を踏まえ、プロジェクト協力期間終了迄及び終了後の展望につき、プロジェクトチーム及びル国側評価チームと意見交換を行った。本終了時評価の結果は、合同調整委員会（JCC）で報告して関係者の了承を得た。



## 第3章 プロジェクトの実績

### 3-1 投入実績

#### 3-1-1 日本国側投入

##### (1) 専門家派遣

長期専門家(農業協同組合管理)1名が2006年6月より派遣されている。加えて、短期専門家2名(農協財務管理、事業計画)が、2007年3~4月と2008年2~3月に派遣された。詳細は付属資料3「ミニッツ Annex-2, 1.(1)」参照。

##### (2) 調査団派遣

2007年11月26日~12月6日の期間、中間評価調査が実施された。

##### (3) 本邦研修

計5回の本邦研修が実施されて計17名の研修生(農業農村開発省(MARD)1名、ANCA4名、OJCA4名、農協8名)が参加した。詳細は、付属資料3「ミニッツ Annex-2, 1.(3)」参照。

##### (4) 機材供与

コンピュータ16台、プリンター11台及びプロジェクター5台が、5OJCAと11農協に対し供与された。これら供与機材の状態は良好で、プロジェクト活動に十分に活用されている。

##### (5) 現地業務費

2008年8月末迄に、約1,300万円を負担している。内訳は付属資料3「ミニッツ Annex-2, 1.(4)」参照。

#### 3-1-2 ル国側投入

##### (1) C/Pの配置

ANCAから、プロジェクト・ダイレクター、プロジェクト・マネージャーを含め、延べ10名がC/Pとして配置されている。詳細は、付属資料3「ミニッツ Annex-2, 2.(1)」参照。

##### (2) 執務室の提供

ANCA内にプロジェクト事務所が設置されている。

##### (3) 現地業務費

2008年7月末迄に、約15,700ドルを負担している。プロジェクト活動に関連した、ANCA C/Pの旅費が主な経費である。

### 3-2 活動の実施状況

本プロジェクトでは、以下の成果(アウトプット)を達成するために、様々な活動が実施された。

成果1：農業活動を支える農協の設立と運営のための人材が育成される。

成果2：農業活動を支える農協の設立と運営のための方針やルールが整備される。

成果 3：農業活動を支えるサービス体制が確立される。

### 3-2-1 成果 1 を達成するための活動

#### (1) ガイドライン・マニュアル整備

農協設立・運営につき、以下のガイドライン・マニュアルが作成され、セミナー・研修で活用されるとともに、OJCA、農協に配布されている。

- ① 農協設立と経営計画ガイドライン：2006年11月、1,000部
- ② 日本国の農協事業紹介ビデオ（3本セット）：2006年11月、50セット
- ③ 農協の財務管理と会計システムに関するテキスト：2007年4月、1,000部
- ④ 農協の勘定科目と財務諸表作成に関するマニュアル：2007年7月、1,000部
- ⑤ 農協近代化に成功した農協の事例集（30農協）：2008年6月、500部

これらのガイドライン・マニュアルは日本人専門家が主導で作成されたが、ANCAC/Pも部分執筆、翻訳等の協力をしている。

農協幹部組合員向けマニュアルと組合員農民向け簿記テキストを近く作成する予定である。

#### (2) セミナー・研修の実施

OJCA 職員、生産者（農協発起人、農協幹部組合員）向けに、以下のセミナー・研修が実施された（詳細は、付属資料3「ミニッツ Annex-4 (2)」参照）。

- ① 「農協設立と経営計画づくり」セミナー：2006年11～12月に4箇所で開催して計170名（OJCA職員94名、生産者76名）が参加した。日本の農協を事例として農協設立及びその運営についての講義を行った。
- ② 「農協の財務管理及び会計システム」セミナー：2007年10月に4箇所で開催して計139名（OJCA職員80名、生産者59名）が参加した。日本国の農協の歴史を紹介、農協の財務管理・会計システムについて講義を行った。
- ③ 青果物・畜産物の販売と食の安全に関するセミナー：2008年2月に3箇所で開催、計124名（OJCA職員97名、生産者27名）が参加した。青果物・畜産物流通と食の安全につき講義、野菜農協中央会・畜産農協中央会の設立につき提案・協議を行った。
- ④ ル国における農業協同組合の現状と今後の課題に関するセミナー：2008年6～7月に4箇所で開催、計92名（OJCA職員59名、生産者33名）が参加した。日本の農協システムに学ぶこと、農協設立のメリット、ル国農協法改正のポイント、ICAの組織・活動、セミナー参加農協の活動状況及び中央会設立について紹介・協議を実施した。

これらのセミナー・研修に加え、財務諸表への理解を向上させるため、農協幹部・組合員向けのセミナーを今後3回程度開催する予定である。

### 3-2-2 成果 2 を達成するための活動

#### (1) 農協設立・登記手続きに対する支援

農協活動基本計画及び定款の策定は、農協設立・登記の要件となっている。日本人専門家、ANCA C/P 及び OJCA 職員は、上記のガイドライン・マニュアルの作成・配布とセミナー・研修の実施に加えて、農協への実際の訪問を通じて、基本計画及び定款策定についての指導を行っている。登記手続き支援に限ったものではないが、農協への訪問指導の回数は計 109 回に上る。パイロット農協への訪問指導については、表-3-1（パイロット農協訪問記録）を参照。

(2) 農協の事業計画及び経営計画策定に対する支援

日本人専門家、ANCA 職員、OJCA 職員は、農協、特にパイロット農協への訪問時に、事業計画及び経営計画策定に係る協議・指導を行っている。パイロット農協への訪問指導については、下表を参照。

表 3-1 パイロット農協訪問記録

パイロット農協	訪問年月	確認・指導項目
Cooperativa Agricola Transilvania Ovicarn 羊農協 Salaj 県	2007 年 5 月	直売所の設置、販売加工計画（3 ヶ年）の策定、職員の訓練、会計職員の雇用
Tarina Cooperativa Agricola 野菜農協 Suceva 県	2008 年 2 月	ミルク加工販売計画及び販売規約の策定、羊肉の加工販売計画の妥当性確認、投資回収計画及び損益計算に基づく事業実施であるかを確認、増資計画及び組合員拡大計画による資金拡大、品質改善のための営農指導計画作成進捗の確認、施設計画の有無及び妥当性の検討、他の羊農協との協力推進及び中央会設立可能性の検討
	2008 年 3 月	施設（屠殺場）共同利用に係る内部規定の策定
Pleiuл Faraoanele Agricultural Cooperative  와인農協 Vrancea 県	2007 年 10 月	出資金の増加、内部準備金の積立、利用規定（組合長のバス）、適切なレベルでの役員報酬の支払い
	2008 年 1 月	剰余金の処分方法の適切性、契約販売方法と手数料の設置、出荷方法改善計画、人員（配送及び経理職員）計画、施設導入計画の有無、組合員拡大計画の有無、生産資材購買計画の策定、役員会及び総会開催方法、決算見込み（2006 年度、2007 年度）
	2008 年 3 月	具体的営農計画策定、他農協との協力による直売所設置の検討、塩水湖を利用したキャベツピクルスの開発、等級付の実施、他産物との差別化、サービスに対する手数料の検討、資金・資産の増加検討、配当金の限度設定、役員による損益状況の把握
Euroagris Cooperativa Agricola 穀物農協 Giugiu 県	2006 年 10 月	施設計画の策定状況、増資計画及び組合員拡大の現状、販売戦略の検討、販売事業計画策定、職員雇用計画、品質向上及び営農指導の強化
	2007 年 2 月	NRDP を通じて EU 資金に応募するプロジェクトにつき以下検討：ワイン加工施設の建設、ボトリング施設の拡大、高品質ワインの販売、直売所の増設、ワイン副産物（ぶどう油、石鹸）の生産・販売、新製品の販売、出資金の増額（30 万ユーロまで）、各組合員の作付計画の実施、共同利用向け農機の購入
	2008 年 3 月	中長期計画の策定状況確認、販路拡大状況の確認
	2008 年 7 月	貯蔵施設建設、二次加工品の生産・販売、モルドバとの技術協力の促進
Euroagris Cooperativa Agricola 穀物農協 Giugiu 県	2007 年 2 月	農協設立発起人会及び総会出席（日本の農協の活動紹介、農協法及び設立手続きに係る説明）、登記状況及び問題点の確認
	2007 年 6 月	組合員に提供するサービス（生産資材の共同購入、機械リース、耕作サービス）の検討
	2007 年 12 月	活動現状の確認
	2008 年 2 月	購買事業及び事業計画策定状況の確認、共同販売の現状確認、組合員加入状況・拡大計画及び増資計画、営農計画策定状況、役員会及

		び総会開催状況、2007 年度決算見込み
Escarprod Agricultural Cooperatives かたつむり農協 Brasov 県	2007 年 12 月	活動現状の確認
	2008 年 2 月	総会開催準備状況、加工施設利用規定、生産者への営農指導計画
	2008 年 3 月	加工工場開所式典への出席 内部規定の確認、長期計画及び資金計画の確認
Agroecologica Agricultural Cooperative 2002 野菜農協 Ilfov 県	2006 年 5 月	問題点（生産者認定、安全証明書、設立登記、出荷場利用契約の件等）の確認
	2006 年 10 月	活動現状の確認
	2007 年 3 月	農協会計処理の現状、財務諸表の確認
	2007 年 12 月	活動現状の確認
	2008 年 3 月	事業計画と組合員の営農計画との整合性、増資計画、契約販売の条件、組合員への営農指導、人員計画、施設計画、投資回収見込み、新販路（直売所等）確立の方向性、2007 年度決算見込み
Albina Alexandria Agricultural Cooperative 蜂蜜農協 Telaorman 県	2006 年 7 月	活動現状の確認
	2007 年 7 月	中央会設立状況、施設計画、増資計画及び組合員増加計画の検討、事業計画の検討（現状施設で実施可能な活動の検討）
	2007 年 12 月	活動現状及び問題点の確認
	2008 年 3 月	施設計画の進捗状況の確認、組合員の販売状況、事業取引高の確認、財務諸表の確認

出所：プロジェクト情報

### 3-2-3 成果3を達成するための活動

#### (1) 組合員のニーズに基づく農協の事業活動・サービス方法の策定

プロジェクトとして、農協の事業活動・サービス方法のリスト作成等を行われなかったが、上記セミナー・研修（例：青果物・畜産品の販売と食の安全に関するセミナー）及び訪問指導を通じて、共同購入・販売の方法を紹介するとともに、事業アイデアの提案等を行った。

#### (2) 事業計画及び経営計画実施における支援

事業計画及び経営計画実施を促進するため、共同販売、共同購入及び施設の共同利用に関する農協内部規定の整備につき、プロジェクトとして、上記セミナー・研修（例：ル国における農業協同組合の現状と今後の課題に関するセミナー）と農協訪問指導を通じて、アドバイスをを行っている。

プロジェクト活動とは別に、ANCA は OJCA 職員向けに、NRDP 資金申請手続きについてのセミナーを実施している。OJCA 職員は担当農協に対して、NRDP 及びその他資金の申請方法についての情報提供・アドバイスをを行っている。

#### (3) 販路、生産資材購入先、多種サービスに係る情報の提供

通常業務として、OJCA は、販路・生産資材購入先・多種サービスについての情報を、農協側からの求めに応じて提供している。

日本人専門家は、外国（日本国・欧州）の会社及び農協の、ル国農協への訪問をアレンジし、機械購入先や農産物の販売先についての情報を提供している。

#### (4) 農協活動のモニタリング

中間評価調査での提言を受け、各 OJCA が担当農協の活動現況を確認して ANCA に報告するという、月次モニタリング体制が開始された。しかし、OJCA 職員が多

忙との理由により、新規に設立された農協の基本情報の報告に留まっている。

農協訪問指導の際に得られた、パイロット農協をはじめとする農協の活動現況の情報についても、体系的な取り纏めはされず、関係者間の情報共有も行われていない。

#### (5) 関連会議の実施

農協活動の促進のため、プロジェクトとして、以下の会議を開催した。

##### ① 第一回全国農協会議（2008年6月26～28日、Sibiu 県）

i) 農協の基本的方向性を確認するとともに、農協の存在を内外にアピールすることにより、その認識度を高める、ii) 農協組合員の利益を守るため、農政活動が展開できる各種中央会及び全国農協中央会の設立を促進する、iii) ICA に加盟し、農協活動に対する国際的なバックアップを得ることを目的としている。MARD の局長、ANCA C/P 4 名、日本人専門家 2 名、OJCA 職員 28 名（22OJCA より）、26 農協からの代表者 28 名が参加し、中央会設立、ICA 加盟、ル国の農協発展のために必要な提言、農協法の改正条項につき協議を行い、以下決議案を採択した。

- ・ 農協はル国の農業を守り、組合員の利益に最大に応えていく。
- ・ 野菜農協中央会、畜産農協中央会、穀物農協中央会を結成し、生産者の要望を政府に働きかける。
- ・ EU として農協の地位を守り向上させるために、全国農協中央会を結成し、ICA に加盟する。
- ・ 農協の基盤である、農協法を守り、必要な改正を行っていく。

##### ② 農協促進アドバイザー会議（2008年7月13～14日、Constanta 県）

プロジェクト終了後の活動継続のため、日本国で農協に係る研修を受けた者を中心に、広く、大学、省庁、農協からの参加による、助言機関を設置することを目的に会議が開催された。MARD 職員 2 名、ANCA 職員 2 名、日本人専門家、OJCA 職員 9 名、農協代表者 4 名等が出席し、助言機関の事務局を ANCA に設置することが決定し、発足準備委員が選定された。

### 3-3 成果の達成状況

#### 3-3-1 成果1の達成状況

PDM に示された指標に基づいた、成果1の達成状況は下表の通りである。

以下の通り、農協設立及び運営のための関係者の能力の向上が見られ、成果1については達成していると言える。

指標	達成状況
- マニュアル・ガイドライン	- 上述のように、重要な項目をカバーしたマニュアル・ガイドライン等が作成されている。

-研修・セミナー記録	- OJCA 職員及び生産者(農協発起人、農協幹部組合員)向けの研修・セミナーが実施されている。ANCA C/P は同研修・セミナーに主催者側として参加している。 - 計 5 回実施された本邦研修には、MARD、ANCA、OJCA、農協から研修生が参加している。
-技術研修・セミナーに対する満足度	- ANCA C/P: C/P 数人への質問票・インタビューによれば、プロジェクト活動を通じて、知識・能力が向上したことを認識している。 - OJCA 職員: 質問票調査によれば、総じて、研修・セミナー及びマニュアル・ガイドラインに満足しており、新たな知識を取得し、業務に活用していると回答している(付属資料 3「ミニッツ Annex-5 (1)(2)」参照)。ANCA C/P は、OJCA 職員の問題対処能力が向上し、手続きが迅速になったことを認識している。一人の OJCA 職員が 2 年間で 7 つもの農協設立に尽力したという事例は、職員の能力向上を示している。 - 農協幹部組合員: 質問票調査によれば、総じて、研修・セミナー及びマニュアル・ガイドラインに満足しており、新たな知識を取得し、業務に活用していると回答している(付属資料 3「ミニッツ Annex-5 (1)(2)」参照)。ANCA C/P によれば、研修・セミナー及び農協訪問時に、農協幹部組合員の理解力の向上が観察されたとのことである。

### 3-3-2 成果 2 の達成状況

PDM に示された指標に基づいた、成果 2 の達成状況は下表の通りである。

以下の状況から判断すると、農協設立及び運営のための方針・ルールはある程度整備されてきており、成果 2 は達成していると言える。

指標	達成状況
-定款、方針、規約	-これまで設立・登記された農協は 173 であり(うち 124 が OJCA から何らかの指導を受けている)、登記に際しては定款が必要であることから、これら 173 農協では定款が整備されている。 -89 農協で事業・経営計画が策定されている。
-農協幹部組合員の財務諸表作成に係る理解度	-農協幹部組合員への質問票調査では、総じて、プロジェクトでの指導・支援により財務諸表作成に係る理解度は向上したとの回答が得られている(付属資料 3「ミニッツ Annex-5 (6)」参照)。 -プロジェクト活動、特に、「農協の財務管理と会計システムに関するテキスト」「農協の勘定科目と財務諸表作成に関するマニュアル」の配布、関連セミナーの実施を通じて、農協幹部組合員の財務諸表作成に係る理解度は向上しているとの意見が日本人専門家及び ANCA C/P から聞かれた。

### 3-3-3 成果 3 の達成状況

PDM に示された指標に基づいた、成果 3 の達成状況は下表の通りである。

以下の状況から判断すると、農協、特にパイロット農協の、組合員に対するサービス体制は確立されつつあり、成果 3 はある程度達成していると言える。

指標	達成状況
-農協のサービスを	-ANCA が把握している情報では、75 農協で事業・経営計画が

利用する組合員数 -農協のサービスに対する満足度 -農協組合員に提供されるサービスの種類	実施されている。 -パイロット 7 農協では進捗は異なるものの、6 農協では、事業に係る内部規定が整備され、共同購入、共同販売、施設の共同利用（農業機械のリース、包装・加工施設の利用等）といったサービスが組合員に提供され始めている。 -組合員へのサービス提供は開始されたばかりであり、組合員の満足度が向上したかを判断するのは難しい。但し、パイロット農協幹部組合員への質問票調査・インタビューでは、農協の提供するサービスに対する組合員の満足度は向上しているとの回答が得られている。
--	---

### 3-4 プロジェクト目標の達成状況

上述の通り、パイロット農協では、事業・経営計画が策定、実施され、組合員に対するサービスの提供が既に開始されている。以下、パイロット農協の例に見られるように共同購入、共同販売サービスの提供により、購入・販売価格だけでなく、供給業者や販売市場へのアクセスの点で、状況が組合員に有利に改善されている。取引量の増加、収益を上げているパイロット農協も見られる。

- Cooperative Agricola Transilvania Ovicarn（羊農協）は SAPARD-II 資金により屠殺場の建設を行っており、12 月に操業を開始する予定である。現状では、羊飼育農家は生きた羊を中間業者に売る以外の選択肢はなく、安く買い叩かれる傾向にある。屠殺場の操業開始後には、羊飼育農家は安定的な価格で屠殺場に羊を販売することができ、農協としても生きた羊よりも販路を広げることが可能になると考えられる。
- Tarina Cooperative Agricola（野菜農協）は APIA 資金により、包装・加工施設を設置している。同農協は、公共の子どもの家への野菜の直接販売契約を結んでおり、販売価格の安定、取引量の増加につながっている。同農協の 2007 年の取引総額は約 10 万ユーロと、設立初年の 2005 年と比べ 3 倍となっている。

以上の状況から判断すると、パイロット農協が提供するサービスは、その組合員の事業活動の合理化に寄与していると言える。よって、プロジェクト終了までに、プロジェクト目標は達成する可能性は高いと言える。

### 3-5 実施プロセス

プロジェクト実施体制・プロセスにつき、中間評価調査（2007 年 12 月）で一連の提言があった。提言に対する改善状況及び現状は以下の通りである。

- パイロット農協の選定は当初時間を要したが、その後適切な選定がなされ、プロジェクト活動を進めていくために必要なベースが整った。
- パイロット農協に対する支援・指導内容と、他の農協に対するものとの区別が明確にされておらず、効率的なモニタリング・評価の妨げとなった。
- ANCA C/P のプロジェクト活動への関与は、C/P の増員、業務分担の明確化、日本人専門家と ANCA C/P の間の定期会議（週会）の実施を通じて、改善が見られる。
- プロジェクト活動の計画・スケジュール、その達成状況については、体系的に文書

化し、関係者の間で十分な情報共有がなされてはいない。故意でなく、重要な情報（例えば、農協の進捗状況等）が、日本人専門家と ANCA C/P の間で共有されていないというケースがあった。

- MARD、OJCA、農協等、各関係機関の役割・責務分担については、文書化されておらず、これら関係機関との情報共有はあまり進んでいない。



## 第4章 プロジェクトを取り巻く状況

近年、ル国は EU を中心とした投資ラッシュにより、高い経済成長（年 6%）を達成しており、実際、ブカレストなどの大都市では外国車や外国資本の巨大スーパーマーケットが急増している。一方、地方ではタイムスリップしたかのように未だに馬車で農産物を運搬する姿が一般的に見られるなど大きな格差が見られる。外国投資の流入は一方で物価高騰を招いており、ガソリンやホテル等の価格は日本国より高く、給与が物価高にスライドしていないため一般市民は苦境を強いられている。特に、低所得の年金受給者の困窮問題や先生、公務員らのストライキ、大手資本に牛耳られている酪農家の抵抗などが大きく報じられていた。

政府は外国からの投資を誘引するために、民活政策の積極的な導入を図っており、主要な国営企業が民営化されるなど、その影響は農業部門にも反映されている。例えば、農業試験場の民営化や価格支持政策の撤廃などがあげられる。また、2007年1月の EU 加盟に伴い、外国人も農地を購入できるよう法律改正が行われ、今のル国はさながら外国企業による草刈場の感を呈している。その上、海外出稼ぎ（人口の 10%強）による労働力人口の流出により人手不足が発生しており、中国、エジプト、トルコ、バングラデシュなど発展途上国からの外国人労働者への依存が高まっている。幸い、高い経済成長率に支えられ、一人当たりの GDP は 1998 年の 1,360 米ドルから 2006 年には 4,850 米ドルに上昇しており、それに伴い、2008 年度中頃までインフレによる物価高により、不動産ブームが続いていた。しかしながら、問題は、経済成長率の恩恵が国民一般に広く行渡らないという、「不均衡な富の分配」にある。例えば、ブカレスト空港近くの高級ブランド品を扱うショッピングモールは日本国でも見ないような規模であるのに対し、農協の組合員は 500 円の出資金支払いさえ躊躇しているという具合。

このような急激な変革に伴い、隣国ウクライナ同様、社会・経済が混乱しており政治が不安定で、国民は諦観と無気力で刹那的な生き方をしていることが様々な場面で伺えた。一時、汚職ランクは世界 87 位とまでいわれ、汚職や癒着が蔓延するル国に対し、巨額の補助金（1,000 億円）を支出している EU やドイツなど各国政府はこうした状況に警鐘を鳴らし続けている。

### 4-1 ル国の農業情勢

ル国の農業生産額は、GDP 割合からすると 11%と年々減少しているが、全体的には 2200 万の人口の 47%が農村部に住んでおり、依然として重要な地位を占めているだけでなく、EU15 の農地面積の 11.3%で、全体の農業の中でも大きな比重となっている。2005 年における農林水産業の生産比率は 1998 年の 15%から 9%に減少してきているが、総雇用に占める農業分門の割合は 33%で、依然として、上記の通り、農業がル国経済に占める比重が高いことが伺える。

ル国の国土面積は、日本国のほぼ本州に匹敵し日本全土の面積よりは小さいが平地部分が多く、農地面積は 1,470 万 ha と日本の約 3 倍である。農地面積のうち、耕作面

積は 63.7% (940 万 ha) で日本の約 2 倍。耕作地以外は、牧草地が 23%、干草用草地 10%、ブドウ園 2%および果樹 2%で、農地の 96%は私有部門に帰属している。しかしながら、インフラ整備や農業投入資材等の欠如、資金不足および不在地主問題等により 75%の耕地可能面積が遊休化状態である。

1989 年の社会主義の崩壊に伴った農地改革により、ほぼ 96%以上の土地が元の所有者に返還され、約 446 万の小規模な農家が誕生した。そのうち、5ha 規模以下の農家は全体の 90%で、平均的農家規模は 1.8ha。一方、平均経営面積が 282ha の農企業が農地の 43%を利用しており、2 重構造となっている。ちなみに、1.8ha を耕作する平均的な小規模農家は自家消費型生産 (76.3%) または半自家消費型生産 (21.2%) で、残りの商業的生産農家の割合は 2%、農企業が 0.5%となっている。大多数を占める小規模零細農家の生産性は低く、政府は国家農村開発プログラム (07-13 年) において、SAPARD (農業・農村地域開発特別プログラム) と呼ばれる EU 資金を活用し、農協を含む生産者グループの育成を目指し小規模な家族農家を商業的生産農家への転換を図るよう支援対策を行っている。しかしながら、この補助金は費用の 50%を自己資金でまかなうことを条件としているため、半額でも小規模零細農家にとっては負担が大きく、SAPARD 資金のうち、実際に適用されたのはわずか 45%であった。一方、金融機関による農業従事者向けの貸付額も全体の 3%にとどまっており、SAPARD も金融機関からも資金調達を見込めない小規模零細農家にとって、農協を組織化することに希望をつないでいるが、社会主義時代のコレクティブな農協のイメージが残りなかなか浸透していないのが現状である。さらに、補助金支払いタイミングの遅れや指導機関の非能率など政府関係機関の適切な支援体制の不備により、小規模零細農家は多くの苦難を強いられている。

EU は農家に EU が定める衛生・品質基準を満たす農産物生産を求めており、近代化が遅れた弱小な零細農家は廃業や転職する状況に追い込まれており、このことも農家の海外出稼ぎに拍車をかけている一因になっている。こうしたジレンマを抱える農家は、農協を結成し試行錯誤しながら何とか道を見出そうとしているが、難問が山積しており容易ではない。

#### 4-2 ル国の農協の現状と抱える問題

##### (1) 農業省と営農指導機構庁の連携の欠如

まず、第一に農業省と営農指導機構庁 (ANCA/OJCA) 間の農協育成に関する基本方針がきちんと共有されていないことや連携も十分図られているとはいいがたい。一般的に官僚機構の特徴であるが、ル国も同様に農業省も縦割り行政が強く、農協育成は営農指導機構庁の管轄だと判断しており、農協育成を横断的に図る直接の担当窓口がなく各関係部局がそれぞれ作物別に対応しているだけである。そのため、上記のとおり、農協育成を促進する連携した指導体制が十分とられておらず、農協法と他の関係法間に整合性に欠けていても両者に協力体制ができていないため、関係当局に働きかけが行われておらず、農協は多大な不利益を被っている。

## (2) 優遇策を受けないル国の農協

ル国の EU 資金を含めた 2007 年度の農業関連総予算に占める EU 資金の比率は 25-30%であり、従って、農業省の現在の主要な政策課題は EU 資金を活用し、EU 基準に合致した農業生産を促すために生産者を組織化させ資金を流すことであり、農協育成に主眼があるわけではない。「大規模耕作、大規模経営」を奨励する農業省にとって、別に、農協が中心でなくても商業的に営む農企業であれば課税対策の面からも政府にとって都合が良く、農協を優遇する政策は今のところほとんど実施していない。このことは、農協として自立を目指すエスカル・プロッド農協の税制面での取り扱いからも伺える。すなわち、同農協は「協同組合とは一般の会社と違い、出資者、運営者及び利用者が三位一体であり、各々の組合員から構成されている組織である」と主張しているが、行政当局は一般企業なみの 16%（零細規模の農協は 2%）の所得税を課しており、減税や無税措置をとり優遇している諸外国と対角線上にある。これについて、管轄する OJCA には農協をサポートする様子が伺えなかった。課税問題に加えて、政府は EU からの資金供与の見返りとして、小規模零細農家に対する保護政策を採らず先進ヨーロッパ諸国等からの余剰農産物を受け入れており、生産性、品質や付加価値を高め、輸入農産物と対抗する方法を見出さない限り、国内生産者の農産物市場に入る余地は少ないと推測される。そのため、現状の農産物販売は近郊の町の青空市場での販売が中心で、大手スーパーに販売するような販売・流通システムはほとんど存在していない。

もちろん、物は見ようで、この状況が脆弱な零細農家が結束する原動力となるなら、「災い転じて福となる」とも考えられないわけではないが、協同意識に乏しく、インフラ、ノウハウ等様々な資源も欠如しているおり、その上、政府の十分な後押しもないことから農家や農協が立ち上がるのは容易ではない。

## (3) 農協発展を拒むやみ販売

ブラックマーケットと呼ばれる税金を払わないやみ販売が横行しており、協同組合原則に基づきコンプライアンスを遵守する農家・農協の市場への参入が阻まれている。ル国では、税金逃れや国民が税申告を行わないで働いているケースが多く大きな問題となっている。農協は当初、大型スーパーとの事業提携に望みをかけて農産物の販売を行ったが安価な海外農産物価格と天秤にかけられ買取価格を低く抑えられ、今はスーパーから離れる傾向にある。EU からの勧告もあり、一刻も早く闇取引をなくすことが求められているが、長年続いている社会慣習を打破するのは一朝一夕で実現するのは難しいのが現実で時間がかかる問題である。

## (4) 厳しい環境の中で頑張っているパイロット農協

生産インフラ、農業投資財等の欠如や低い生産性や流通・販売力に欠けるなど様々な問題を抱えているが、それでもリーダーシップがあり先見性をもつ組合長がいるパイロット農協の中にはプライウル・ファラオアネエレ農協（組合員数 9 名）のワインのニッチ市場開拓、エスカル・プロッド農協（組合員数 220 名）のエスカルゴの海外輸出やサラジ農協（組合員数 64 名）の羊肉の海外販売、小規模ではあるが

児童施設などに契約販売を試みている北部スチャバの野菜農協（組合員数 6 名）等努力している農協も見られ、今後の展開が待たれる。特に、エスカル・プロッド農協は背水の陣を引いて経営にあたっており、経営人の心構えが極めてしっかりしていることが伺えた。一方、野菜農協について、タリナ農協は、組合員数はきわめて少ないが、他の組合員の農産物を優先して販売したり、EU 等の状況によく精通しており、現在の事業も小さいながら契約販売を営むなど着実に事業をおこなっており、今後の展開が期待される。一方、アグロエコロジカ 2002 農協は首都ブカレスト近郊のアドバンテージを生かしきれず、信用度調査を行わずに販売し焦げ付きをおこし悪戦苦闘しており、プロの仲買人と取引を行うのは大変むずかしく、まずは直売所への農協人が農協の実務まで行うのは難しいので、タリナ農協の契約販売のように着実なマーケティングを心がける必要がある。農家の人が農協の実務までやるのは難しいので、専任職員を雇用し、実務を任せることがベターであろう。

(5) 政府依存型の農協と営農指導機構庁のモニタリングを含む指導体制の改善・強化の必要性

2005 年 1 月に農協法が制定されて以来、2008 年 10 月現在 173 の農協が設立され、一応、定款は作成されているが事業計画を策定しているのは 86 農協である。しかし、ANCA が比較的良く把握している農協はパイロット農協の 7 つを含む 30 農協と少なく、休眠している農協や EU からの補助金目当てで設立した自発性を欠く農協も多い。営農指導機構庁（ANCA/OJCA）は農協設立の登録機関ではないのでいくつ農協が設立されたとか、消滅したとかに関する情報や事業状況等の情報を十分把握しておらず、今後、設立された農協のモニタリングを含む指導体制の改善・強化を図ること求められる。

(6) 営農指導機構庁（ANCA/OJCA）の内在する問題と課題

営農指導機構庁の幹部は政治家や政府の幹部職員同様、1989 年以前の社会主義時代の人々がそのまま幹部に移行したケースが多く旧態然とした考え方を持つ人が多いと言われる。そのため、新時代に適応するのはなかなかむずかしく世代が変わらない限り、急激な変革は困難であると想像される。

昨年より、ANCA の農業会議所への移行が検討されおり、今回の最終評価会でも非公式に話が出ていたが、明確な情報が上から下に伝わらず不安を抱く職員もおり、職務に十分専念できないことが懸念された。ANCA の職員には、現地専門家によると縁故採用が多いことや比較的裕福な子女が多いことから仕事の生産性やモチベーションは低いようである。さらに、若手職員の給与は低く離職がしばしば見られ、ANCA のマネジメント効率を高める上での阻害要因となっている。

中間評価や今回の最終評価において、パイロット農協育成プロジェクトをはじめとする様々な農協のデータ収集の有無、農協のモニタリングや情報提供の標準化、マニュアル・ガイドラインの改善および ANCA 内での定期会議内容を含む議事録作成及び職場での情報交換や共有化の大切さ等について提言を行い、「真剣に仕事を

することは」とはどういうものかということ暗に伝えたが、前述した ANCA の組織改変問題やルーマニア人特有の気質や風習などにより、どれだけ真剣にとらえてくれたか疑問が残る。ただ、昨年 EU に加盟したことから、SAPARD 資金を扱う支払介入庁など一部の政府機関は民間同様、職員を土日も動員させるなど能率や生産性を徐々に求めるようになってきているので、職員のモチベーションを上げる適切な給与水準やマネージメントが行われるようになれば自然と改善されていくと考えられるが、前在ル国日本大使も述べていたようにまだ長く時間がかかるかもしれない。

#### (7) 専門農協連合会・全国農協中央会組織設立と本プロジェクトの成果

モデル農協としての指定の有無を問わず、農業省は生産者グループに対する EU 資金を流すために、農協経営の内容は別として農協数は年々増えており、優れたリーダーがいる先見性のある農協は生き残りをかけ懸命な努力をしている。そのため、日本での研修はパイロット農協の組合長ら幹部に大きな動機付けになったようで、政府に意見を反映させる上で、連合会組織や全国中央会設立が非常に重要であることを再認識しており、設立の機運が非常に高まっている。すでに、養蜂とワインの2つの全国連合会が設立されおり、近い将来、野菜など他の連合会も結成される予定である。こうした連合会やそれらを取りまとめる全国農協中央会の設立も 2008 年 6 月にシビウ市で開催された第 1 回全国農協大会において決議されており、パイロット農協を中心に ANCA の指導の下、具体化案が協議されている。機運は高まっているが、危惧されることは、ル国における単協自体に受け皿としての実力がまだ備わっていない現在、組織を作っても現在の混乱を拡大し農協組織への不信感を大きくすることや ANCA の職員が中央会へ転職しようとする目論んでいたりしているのを聞くと大変懸念される点である。

#### (8) 今後の可能性

ル国近隣諸国には経済発展した国々があり、日本国も参考とするような協同組合も存在し先進的な事例も多く、本プロジェクト終了後も継続して EU からサポートを受けられる体制があり、将来はビジネスパートナーともなりうる可能性がある。今後、農協組織を強固にしていくには政府に過度に依存せず支援もあまり期待せず、自主・自立精神を持ち団結し、上記した連合会組織や全国農協中央会を核として、農協系統組織を確立することがル国の農協に発展に繋がると確信する。その意味において、本プロジェクトはル国における農協のテイクオフ段階での基盤を築き、将来の農協発展のための布石を打ったと言える。

## 第5章 評価5項目による評価

### 5-1 妥当性

本プロジェクトは、以下の通り、ル国側の開発政策、日本国の ODA 政策、ターゲットグループのニーズと整合しており、妥当である。

#### (1) ル国側開発政策との整合性

国家農村開発計画（NRDP、2007～2013 年）では、農産品の市場での競争力を高め、生産者の所得を増加させるためには、農協をはじめとする生産者組織による協同活動を促進すべき旨が明記されており、農協育成を通じて農業経営の改善を目指す本プロジェクトの主旨と合致する。

2007 年 1 月の EU 加盟により、ル国農民にとって、EU 農業政策資金が主な経済支援策となっている。これらの資金へのアクセスを高めるためにも、生産者の組織化が重要となっている。

#### (2) 日本国側の ODA 政策との整合性

本プロジェクトの主旨である農協育成は、「JICA ルーマニア国別事業実施計画（2005 年 12 月）」における開発課題の一つである「農業振興」に対応するものである。「農業振興」の方策として農業協同組合の育成が謳われており、日本国側の政策と整合している。

#### (3) ターゲットグループのニーズとの整合性

1989 年の革命により、従来の集団農場は解体され、農業生産体制・流通体制は悪化し、農家の生活は逼迫することとなった。その後、生産者組織が形成されたが、その多くは経済的にも組織的にも弱いものであった。一方、営農・普及指導を担当する ANCA、OJCA には、農協設立・育成に係る指導経験がほとんどなく、これらの職員の訓練も必要とされていた。よって、ANCA 職員、OJCA 職員、農協組合員向けにセミナー、研修、指導を実施することにより、農協育成、ひいては農民の所得の向上を目指す本プロジェクトは、現状ニーズに対応していると言える。

プロジェクトでは、セミナー・研修の実施、マニュアル・ガイドラインの配布が全 OJCA 及び全農協を対象とする一方で、より集中的な訪問指導を行う対象として、パイロット農協を選定している。これらの農協は、i) 財務状況、ii) 業績、iii) 管理能力、iv) リーダーシップ、v) 組合員の参加、vi) 生産者組織としての認知等を基準に選定された。実際、各種中央会設立過程で主導的役割を果たしていることから、この選定は妥当であったと言える。

### 5-2 有効性

上述したように、短期間にもかかわらず、本プロジェクトは、農協育成を通じて、組合員である農家の活動に、少なからぬ正の変化をもたらしている。これらの変化は、農協設立・運営に係る人材の育成、農協設立・運営のためのルール整備、農協のサービス供給体制の整備といった、3つのアウトプットの産出という形であらわれている。実際、173 という多数の農協が既に設立・登記されている。うち、パイロット農協を

中心とする 4 割程度の農協で、事業・経営計画が実施、組合員に対するサービスの提供が開始され、組合員が既に恩恵を受けているケースも見られた。

よって、プロジェクト終了までに、アウトプット及びプロジェクト目標は達成されると考えられるため、本プロジェクトの有効性は高いと言える。

### 5-3 効率性

プロジェクトによる投入、活動は、アウトプット産出のために、概ね適切であったと言える。効率性を促進した要因、阻害した要因も含め、詳細は以下の通りである。

#### 5-3-1 投入の効率性

##### (1) 日本国側の投入

###### ① 専門家派遣

日本人専門家は、その専門分野を考慮し、適切な時期、期間での派遣がなされている。特に、短期専門家 2 名（農協財務管理、事業計画）は、関連セミナー・研修での講義及び訪問指導を行うべく、農協設立・育成の進捗状況を考慮し、適切な時期に派遣されている。

###### ② 本邦研修

本邦研修については、計 5 回実施され、計 17 名の研修生が参加した。研修生は、ANCA C/P、OJCA 職員、パイロット農協（及びパイロット農協と協調する可能性の高い農協）幹部組合員から選定されており、本プロジェクトに関係する様々なグループに対し十分な研修が行われたことになる。

ANCA C/P へのインタビューによれば、本邦研修で得られた知識・経験（中央会の設立、事業・経営計画、農協ストア、トレーサビリティ等）は業務で活用されていると感じている。

本邦研修に参加した OJCA 職員及び農協幹部組合員への質問票調査によれば、総じて、研修に満足しており、研修で新たな知識を取得し、それを農協の育成・運営に活かしていると回答している（付属資料 3「ミニッツ Annex-5 (4)」参照）。研修生のプロジェクト活動への関与が研修後に明らかに積極的になったという話が聞かれた。例えば、本邦研修に OJCA 職員を送った Vrancea 県では、同研修生の積極的支援により 17 もの農協が設立された。

###### ③ 供与機材

5OJCA、11 農協に対し、機材（コンピュータ、プリンター、プロジェクター）が供与された。対象とする OJCA は、各 OJCA が担当する県で設立した農協数を考慮し選定した。農協は、モデル農協になることを期待し、各県で初期に設立したものを選定した。

対象とする OJCA 及び農協はパイロット農協の選定が遅れたこともあり、パイロット農協及びこれを担当する OJCA とは一致していないが、供与機材の状態は良好で、OJCA では研修実施、レポート作成、農協では会計処理、事業・経営計画策定等、十分に活用されている。

##### (2) ル国側の投入

### ①C/Pの配置

英語でのコミュニケーション能力を考慮し、ANCAの複数の課からの職員がC/Pとして任命された。ANCAでの業務経験が比較的短い若手職員が含まれていたこと、プロジェクト初期の段階での職員の退職及び異動があったこと、C/Pとしての職責分担が明確でなかったことは、プロジェクト活動の効率性を損なうこととなった。しかし、中間評価での提言に対応し、専任C/Pが1名増員され、それぞれのC/Pの業務分担を文書化し、共有する等、状況は改善している。

### ②現地業務費

ル国側のプロジェクト費用負担分は、ANCA通常予算から十分に割り当てられている。当初、農協訪問指導の際にANCA C/Pの旅費支払いに遅延があったが、その後改善された。

## 5-3-2 活動の効率性

本プロジェクトでは、ANCA C/P、OJCA職員、農協幹部組合員を対象に、マニュアル・ガイドラインの作成・配布、一連のセミナー・研修が実施されている。これらは、農協育成・運営に必要な項目を網羅している。また、OJCA職員及び農協幹部組合員への質問票調査によれば、総じて、マニュアル・ガイドライン及びセミナー・研修に満足しており、これらから新たな知識を得て、業務に活用しているとの回答を得ている。よって、これらのプロジェクト活動は、アウトプットを産出するため、十分かつ適切であったと言える。

更に、日本人専門家、ANCA C/Pは、対象県のOJCA職員とともに、パイロット農協を中心に、訪問指導を行っている。以下の事実から、これらの指導は、アウトプットの達成のためには十分かつ適切であったと言える。

173という多数の農協がこれまでに設立されている。

パイロット農協をはじめとし、事業・経営計画が実施され、共同購入、共同販売、施設の共同利用といったサービスが組合員に提供され始めている。

質問票調査によれば、OJCA職員の大部分は農協に対する指導が適切と自己評価しており、農協幹部組合員側は総じてプロジェクトからの指導が適切であると回答している。

## 5-4 インパクト

### (1) 上位目標達成の見込み

パイロット農協では、事業・経営計画が策定、実施され、共同購入、共同販売、施設の共同利用等の組合員へのサービス提供が開始されている。販売量の増加が既に見られる農協もある。また、パイロット農協は、それぞれの地域及び取扱産品の分野で主導的役割を果たしており、これらパイロット農協の周辺に、いくつかの新たな農協が設立されている。

以上より、パイロット農協が提供するサービスが組合員の営農活動、ひいてはその農業所得の向上に貢献することが大いに期待できる。また、それぞれの地域で、その効果が波及することも期待できる。よって、プロジェクト終了後も農協活動へ



継続的な努力がなされるならば、上位目標達成の見込みは高い。

## (2) 他のインパクト

本プロジェクト実施中に、計画では想定していなかった各種中央会設立のアイデアが出てきた。蜂蜜農協中央会（2007年12月）、ワイン農協中央会（2008年6月）が既に設立され、野菜農協中央会、畜産農協中央会、穀物農協中央会が設立準備中である。プロジェクトの上位目標である組合員・農民の農業所得の向上に向け、これらの中央会が市場取引においてその交渉力を行使することが期待される。

他国の農協との連携として以下の例が見られた。

- ・ル国農協活動の活発化を受け、スペイン農協がル国農協への関心を示し始めている。2008年8月、スペイン商工会議所とANCAとの間で協力協定が結ばれた。
- ・羊農協 Cooperative Agricola Transilvania Ovivarn は、品種改良された雄羊をノルウェー国の農協から導入している。
- ・きのこ農協 Gradul 1 Moldova 2007 AC は、ハンガリー国の農協から、種菌の購入を開始した。

## 5-5 自立発展性

### (1) 政策支援

国家農村開発計画（2007～2013年）は、生産者組織の協働による生産者の所得向上を目指している。よって、生産者組織の一つである農協育成に対する政策支援は今後も大いに期待できる<sup>2</sup>。その際、MARD（中央、県レベル双方）の適切な指導及び関与が不可欠である。

### (2) 財政面

生産者組織の育成は、ANCAの主な事業の一つとしてその定款に明記されており、プロジェクト経費のル国側負担分は、ANCA通常予算から十分に割り当てられている。同様に、上述の国家農村開発計画でも生産者組織の育成が重視されている。農協育成活動が活発化している現状及びANCAが農協を含む生産者組織の育成に優先度を置いていることから、農協育成活動に対するANCA予算の確保は十分に見込める。

### (3) 組織的側面

本プロジェクトでの活動を通じて、ANCA及びOJCA職員の農協設立・育成に係る知識・能力の向上が見受けられた。農協育成支援の活動を継続するためにも、知識・能力を備えた人材を継続的に確保し、その能力を発展させていくことが必要である。

また、プロジェクトでの支援を通じて、受益者である農協自身が事業活動を既に実施し、各種中央会の設立も進んでいる。よって、農協は、組合員である農民がその営農活動を改善し、所得を向上させていくための、サービス提供能力を備えつつあり、現場レベルでの組織体制は構築されつつあると言える。

### (4) 技術的側面

---

<sup>2</sup> 2008年11月実施の総選挙により、政権交代の可能性があり、農協育成に対する支援も影響があると思われる。

本プロジェクトで作成されたマニュアル・ガイドラインはセミナー・研修で広く活用されている。これらのマニュアル・ガイドラインは、今後も農協育成支援活動の技術的基盤となることから、使い勝手を良くする、教訓や他の重要関連項目を取り入れる等、改善に向けての継続的努力が必要である。

## 5-6 結論

- ・本プロジェクトは、ル国側の開発政策、日本国の ODA 政策、ターゲットグループのニーズに十分対応しており、妥当である。
- ・2006年6月のプロジェクト開始以降、初期の実施段階で遅延があったものの、数々のマニュアル・ガイドラインを作成し、セミナー・研修、農協への訪問指導を実施してきた。プロジェクトによる投入は活動のために効率的に活用され、十分な成果を達成してきている。これまでの成果とプロジェクト終了迄に予定されている活動を考慮すると、プロジェクト目標についても、終了までに達成されることが大いに見込める。よって、プロジェクトの効率性、効果は高いと考える。
- ・プロジェクトの支援を通じて設立された農協はかなりの数となり、パイロット農協をはじめとする多くの農協では、事業・経営計画が実施、共同購入、共同販売、施設の共同利用等の組合員へのサービスの提供が開始され、組合員の営農活動へ正の効果をもたらしている。また、各種中央会の設立も予想外の速さで進んでいる。
- ・政策、財政、組織、技術的な側面において、プロジェクト終了後の自立発展性は、ある程度確保されることが見込まれる。但し、EU 加盟によりル国の農業政策や経済環境は変化しつつあり、本プロジェクトの実施機関 ANCA も今後組織形態が大きく変化する可能性もあることを念頭に入れる必要がある。

## 第6章 提言と教訓

### 6-1 提言

本プロジェクトに関する評価5項目による評価結果から判断し、R/Dで合意された通り、2008年12月に本プロジェクトを終了することが妥当である。

ただし、中間評価においてなされた具体的な提言については、一定の進捗は見られたものの、一方で、本年1月までに行うべきであった事項がいまだに質的に十分ではないケースや、ほとんど手をつけられていない事項も多く見られている。プロジェクトの残された期間やその後において、関係者による今後のさらなる努力が必要である。

今後、残された期間において、可能な限りこれらの事項に取り組むとともに、具体的な結果を得るまでには至らない場合においても、その端緒づくりによって今後の方向性が確保されるための方策を、確実に行うことを提言する。(特に、下線部が今後の具体的な提言事項。)

#### (1) 本年1月までに行うべきであった事項

- ①コンパクトな成果・進捗に関する包括的ドキュメントの作成と関係者内の共有
  - ・口頭の議論や、断片的な情報資料を通じて関係者内の情報共有に関する努力が行われた模様。特に、ANCA内関係者の定期的な会合をもつようになったことがこのことに大きく貢献。一方で、わかりやすい包括的ドキュメントを作成した形跡はない。これは今後の大きな要改善点。わかりやすいとりまとめの文書を作成することで、組織として何を共有しているかを明確にすべき。
- ②選定されたパイロット農協が今後果たすべき役割
  - ・選定されたパイロット農協の活動から、今後、その他の農協にどのようなものを発信する役割とするか、について明文化による共有はなされなかった。一方で、作物分野ごとにパイロット農協を選定して将来的なUNIONの核にするというアイデアは、活動の過程で現れわれており、事実その方向での努力がなされている。しかしながら、パイロット農協の活動やそこで得られる成果の活用に関する方針や方向性の明確化はこれまでに行っておくべきであったし、今後もそのような努力を行うべき。
- ③戦略と行動計画の策定
  - ・確立されたANCA内の定期的な会合を通じて、プロジェクトのコンセプトや実施計画・実績に関する共有は一定程度改善された。
  - ・プロジェクトの活動に関しては、ANCA内の分担関係は整理され、簡単ではあるが明文化された。その一方で、MARD(中央+地方)、ANCA、OJCA、パイロット農協、他の農協、UNIONの相互の役割関係については、整理が進んだとは言えない。プロジェクトはまもなく終了するため、むしろ、今後将来の戦略・行動にあたって各関係機関がどのような役割と機能を果たすべきかを注視して、このような関係整理とその明文化及び共有を行うべき。UNIONの役割については、本来自らが方向性を打ち出すべきではあるが、ANCAとしてもどのような役割を期待

するかについての整理が必要。その中には、国際社会における貢献や裨益の可能性に関する言及も含み得る。

- ・ プロジェクト終了後において目標とする姿については、議論や共有がなされた形跡はない。残された期間に、将来はこのような状況に向かって進めるといった将来像の明確化について具体的な検討を行うべき。この場合には、本プロジェクトで扱った農協の形態にとどまらず、さまざまな現存する組織形態も含めた広い視野での整理が望まれる。
- ・ 具体的な行動計画については、ある程度の計画性と実績の確認といった行為は、定期会合を通じて少なくとも ANCA 内では行われている。しかしながら、プロジェクトの「成果項目」ごとにこのような検討がなされたとはやや言いがたい。また、上のように明確化された将来像・目標水準を念頭においているわけではないため、その質はまだ大きな改善の余地がある。また、実績の確認も、実施した活動の内容を確認するだけにとどまり、そのことにより実際にどのような変化が起きているか、といった分析的な行為はほとんどなされていない。将来像、戦略、具体的な行動計画が論理的につながった形で整理されて明文化と共有がなされるべき。
- ・ なお、人材育成については、誰のどのような能力向上を図るのか、といった目標と、実際の研修内容がリンクするような整理がもっと必要。

#### ④ 定期会合

- ・ 上でもすでに触れたように、ANCA 内の関係者においては、週に一度の会合が確実に行われるようになり、情報共有や計画性、実績の確認、議論の場の確保、といった点で著しい改善がみられた。また、これらを通じて従来以上に、オープンな議論ができる雰囲気醸成されたとの感想もある。
- ・ 農業省と ANCA、ANCA と OJCA、OJCA と地域の関係者、といった間での定期的な意見交換については、農協に関する活動を含むもっと広い事項を対象として従来から行われている会合を通じて、行われている様子。これらの会合において、農協を含む農業者組織の問題がどの程度意味のある議論となっているかについての証左はないが、目標、戦略、行動計画、現場の実態に関する共有について、これまでのプロジェクト活動を通じた経験を踏まえ、定期会合における扱い方の改善点などについてさらなる検討を行うべき。
- ・ 特に、OJCA と地域の関係者の間では、法規の改正に関するタイムリーでわかりやすい情報提供が望まれていることに留意するとともに、組織化が進むことで、OJCA が本来持つ普及サービスの提供において効率化を図る良い機会であるとの認識の下、工夫が望まれる。

#### ⑤ 農協のアドバンテージなどの主要コンセプトの共有

- ・ 農協のアドバンテージについては、一定のドキュメントの作成はされたが、十分なものとは言いがたい。アドバンテージの重要なポイントや関連するディスアドバンテージなどを含んだわかりやすいものとなるよう、今後さらに著しい改善が必要。なお、単なる作成作業ではなく、その過程で関係者の十分な議論のもとに作成することが重要。パイロット農協との意見交換の場でもさまざまなアイディ

アが出されており、これらを十分に踏まえたものとするべき。

- ・農協の設立・運営に際して直面し得る問題点については、ある程度の努力はなされているが、問題点の整理と対応に関するわかりやすい資料の作成には至っていない。農協法の改正に関する提案はなされ、現在、立法関係者の検討を待っている段階。しかしながら、今後農協を設立しようとする農業者が直面し得る問題点の整理とこのような具体的な問題解決の提案の関係性は弱く、問題解決の提案に関しては関係者のいっそうの努力が必要。

#### ⑥情報の透明性確保

- ・関係者の説明によれば、農協設立・運営に関する情報は、関係誌、ラジオ、テレビなどを通じて、さまざまな形で公の場に提供されている模様。一方で、必要な情報が蓄積性を確保した形で、あるいは使いやすい形で提供されているとは言いがたく、ANCAのホームページの改善などを通じて、これらの質を高めていくべき。なお、農協を含む農業者組織に関して、あるいはそれらに対して、ANCAが提供すべき（あるいは提供することが望まれる）情報の範囲について、関係者間での理解が必ずしも十分になされていない面があり、今後、十分な議論を通じてこの点を改善する必要がある。

### (2) 終了時評価までに行うべきであった事項

#### ①将来の戦略と行動計画の策定

- ・上記(1)③においても言及したが、ある程度の努力はなされているものの、わかりやすさ、論理の一貫性、具体性などの点において、意味のある質の戦略と行動計画が策定されている状態ではない。今後開催が予定されているセミナーまでには、今後の道筋が明らかになるような形での整理がなされることが必要。
- ・行動計画の中で、特に地域別の研修活動及び個別農協に対する設立・運営指導のための活動については、目標と具体的な活動内容、到達度の確認方法、といった整理が必要。
- ・また、ANCA内部の活動計画にとどまらず、OJCA、パイロット農協（一般農協のうち、徐々にパイロット的な役割を持ち始めているものも含む）、UNIONなどの行動計画についても、関係者間で共有するための工夫が必要。
- ・これらの策定を通じ、今後のANCAの役割については、農協の設立・運営を含む農業者の組織化を含む支援において、何をすべきか、何が期待されているかをさらに十分に議論していく必要がある。

#### ②定期会合の定着

- ・上記(1)④における観察も踏まえ、今後、関係者間と関係機関間の定期会合が定着・強化され、意味のある計画と実施が確保されるべき。現時点ではまだ改善の余地がある。

#### ③モニタリングの改善

- ・モニタリングについては、中間評価の際に詳細な具体的事項を示しつつ提案を行った。モニタリングに関してはOJCAに対する依頼文書の発出はなされたものの、その内容は標準化の観点からはほど遠く、人的リソースが限られている中で効率

的なモニタリング作業が求められるが、現状はかなり求める水準より低い。実際のところ、毎月の報告を求めているながらも、OJCA側の状況により求められたモニタリングが適切に行われている状況にはない。その結果、モニタリングについては当初の状況からほとんど改善がみられていない。再度、前回の提案をレビューするとともに、具体的な項目や様式についてANCA内で十分な検討を行い、意味のある効率的なモニタリング体制を確立することが強く望まれる。

- ・なお、中間評価の提案に加え、今後のモニタリングの検討においては以下の点も考慮すべき。

アパイロット農協における詳細な情報セットと一般農協における情報との差別化を図る

イUNIONの設立・活動に関する事項を含める

ウ各農協あるいはOJCAからの報告に際しての、定型の様式を提示する

エANCAにおける最終整理について、定型の様式を定める

オ報告からまとめに至るまでのプロセスを定型・明文化し、関係者間で共有する（効率的なものとするために、単純化・標準化が重要）

カHPにおける公表の方法を改善する

#### ④パイロット農協における経験の分析

- ・パイロット農協が行っている活動概要、それらの事例における問題点と指摘事項については、このような情報を含む冊子が作成された。この過程では、パイロット農協以外での一般農協における経験も含めるなどの工夫がなされている。一方で、これらが個別の事実関係や指摘事項の描写にとどまっていることから、今後は、全体としての分析を十分行った上で、事項別に示すなど使いやすさを考慮した体裁に基づいたガイドラインの作成を検討すべき。農協が得る経験は、日々蓄積されていく必要があることから、標準形式に従ったデータベースのような形態も検討に値するものと思われる。

### (3) プロジェクトの終了までに行うべきとの提言がなされた事項

#### ①セミナーの実施

- ・現時点で、セミナーの準備状況が不十分。プロジェクトの成果・達成状況に関するコンパクトな情報は、終了時評価の時点でもわかりやすい形での整理ができていない。最終のセミナーをどういう目的で、どのような関係者に向かって、行うか等、どのようなセミナーにするかについての具体的なアイデアが、ANCAの関係者内で十分議論・共有されていない。セミナーの準備に関する検討は急を要するものと思われる。また、その際には、わかりやすさ、論理の一貫性、具体性などの点において、意味のある質の戦略と行動計画を示し、今後の道筋が明らかになるとともに、参加者の議論が意味のあるものとなるための工夫が必要。
- ・セミナーの準備を大学関係者との連携を深めるきっかけとして活用すべき。

### (4) 上記(1)～(3)で指摘された点以外の、プロジェクト終了後に関する提言事項

#### ①農業者組織の方向性の明確化

- ・農協以外の組織形態を含めた全体の方向性を明確にすることが重要。特に、EU 農業政策に関連するさまざまな支援策との関係は、包括的な議論と具体的な対応方針を決めていく必要がある。

#### ②さらなる農業者組織化の推進

- ・組織化の設立や運営に関し、個別農協、リーダー、支援にかかわる関係者（OJCA、農業省の地方出先職員）などを対象とした、優良事例表彰を、定期的に行うことを検討するのも一案。
- ・農協法と関連する法規の間の整合性を確保し、関係者の理解を進めるために、法規集とそのわかりやすい解説をセットにしたガイドを作成することも一案。
- ・理論的・分析的な活動が今後さらに重要性を増すため、大学との連携の可能性を模索すべき。

### 6-2 教訓

- (1) 本件のように短期間の協力プロジェクトでは、中心となる事項・戦略・行動計画を明確化し、関係者間で共有化することが重要である。
- (2) 個別専門家と技術協力プロジェクトの相違につき説明が必要である。特に個別専門家から技術協力プロジェクトに継続される場合、後者では、目標及び計画表を明確にし、これらに基づいたプロジェクト活動の運営・管理が必要であることを関係者が理解する必要がある。
- (3) 移転された専門性及びノウハウを組織に蓄積するためには、個人だけではなく組織としてプロジェクト実施に深く関与していくことが重要である。
- (4) ODA 卒業国に対しては、卒業後の方向性（NGO による関連活動の促進、民間投資強化、社会・文化交流の継続、他の途上国との連携等）を前もって検討することが望まれる。

### 6-3 団長所感・総括

#### (1) 農業と EU 加盟

2007年1月のEU加盟による影響で、多くの農業政策が変化しつつある。この中には、旧来の政策を廃止・縮小するものや、EU農業政策の一部に取り込まれた形での変化がある。本プロジェクト（およびその前段の個別専門家派遣）によって取り組まれた農協育成を通じた農業経営の改善は、これらの大きな流れの中でその位置づけを考える必要がある。市場経済化のうねりの中でル国農業者が生き残っていくためには、一定の助成と自らの開発発意が必要であり、これがなければ、いずれ他の欧州農業国の農産品で溢れかえり、国内農業者は衰退することになりかねない。このような状況の中で、農業者が組織化し、経営意欲を持って事業展開を図ることが極めて重要であることは、関係者においても十分理解されていると思われる。事実、農村開発国家計画（NRDP）においても農業者の組織化（歴史的経緯からさまざまな形態が存在しており、農協はそのうちの形態）は重要な位置づけを得ている。

## (2) 中央政府と農協、日本の支援

日本国の支援を通じて 2005 年 1 月に施行された農協法については、このような認識の中で生まれたものの、まだ歴史が浅く、他の関係法の改正との整合などにおいて、いまだ不十分な面がみられる。農協数の急激な増加によるさまざまな現実と規定とのギャップの中で、努力はみられるものの、対応が迅速かつ適切にとられているとはいいがたく、今後も、このような状況はしばらくの間続くものと思われる。

日本の支援における、マニュアル・ガイドラインの整備とセミナー・研修の実施を通じて、このような問題に対処していく方法論や実際の行動の種を蒔くことはできたものと考えられる。これは、2 年間のプロジェクトによるものだけではなく、2000 年から行われてきた支援により、関係者の人材育成が継続的に進められた結果であると認められる。

他方、本プロジェクトにより活動が活発になってきたパイロット農協に対する中央政府の反応は、必ずしも一律ではない。上記のように表面上の政策においては、重要であることを明示しているが、省内幹部の中には、一部の先進的な農協に対する強い懸念を表明する（扱う産物やその事業のあり方が斬新であることによるものが多い）など、農協だけが突出することを懐疑的に見ている者もいる。残念ながら、農業者の組織化に関して横断的にカバーする部署が存在していないため、作物セクターごとの議論がほとんどであり、「組織化」のキーワードの下でさまざまな意見が整理されて行く道はいまのところ見当たらない。

他方、地域に入って訪問した経験から、現場においては、数は多くないが相当程度の水準を目指す、あるいは水準に至っている活動も観察される。設立後 1~2 年程度であるにもかかわらず、中央政府等の限られた手ほどきだけでこのレベルに至っていることは、それらの農協の関係者の強い自立意思の表れと考えられる。

市場経済化、公的機関の民営化促進といった流れの中で、農協を含めた農業組織に対する支援を行っている ANCA の組織形態は、今後、場合によっては近い将来、大きく変化する可能性もささやかれている。組織がどうなっていくのかは透明ではないが、組織化の重要性が変わらないことを考えると、本プロジェクトを通じて、組織化が現場レベルで進み始めている状況に至ったことは、将来の継続性を考える上で大きなプラスであると思われる。すなわち、政府の体制が変わっても変わりにくい状況を残すことに、ある程度成功したと言える。さらに、農協の連合体（Union）の設立（すでに、2 つが設立済みで、いくつかが準備に入っている）、ICA への加盟の検討といった、当初構想に入っていなかった動きすら出ている。

## (3) プロジェクト成果を受けた今後の方向

農協法の施行後、たった数年の間にこれだけの農協数の増加があらわれたことは、十分にうれしい驚きではあるが、短期間に急増することによるマイナス面も考えなければならない。すなわち、不十分なケアの下で、初期に多くの失敗例を生み出してしまうと、結局のところ一時のブームに終わり、定着せずに消失してしまうおそれがある。したがって、組織化に関する今後の活動は、設立された農協のうちコアの部分（本プロジェクトで扱ったパイロットプロジェクトなど）の質の向上をさら



に図り、モデルとして他の農協の定着に貢献することに集中していくべきと考える。こういった活動が、政府の強い後押しで行われるべきものなのか、民間の力で生まれつつある Union を中心に進められるべきものなのかについては、ル国関係者の十分な議論が必要であり、独自の判断が望まれる。関係する機関や農協が、自分たちでよく考えた目標、戦略、これを具体化するための行動計画等を、明確化して共有することが重要であると思われる。

農協の設立・運営に関する日本国の ODA としての支援は、本プロジェクトの終了により幕を閉じることになるが、これまでの支援を通じて出来た両国関係機関の強い結びつきは、今後の可能性を示唆するものでもある。ル国側の意識さえ維持・向上出来れば、訪日による意見交換・研修等の機会は、実現し得るのではないかと思われる。また、他の社会・文化交流などの事業に関連付けて、本プロジェクトに関わりのあった者と日本との関係を維持することも、一案かもしれない。

#### (4) プロジェクト管理

昨年の中間評価においては、プロジェクトの活動にまとまりがなく、チーム内の責任分担も若干あいまいであり、目標に向かっての具体的な一連の活動が整理されていない、という印象が強かったため、プロジェクト管理を中心に多くの提言を残したところである。これらについては、その後の関係者の努力により十分な改善が見られた点、あるいはまだ改善が不足している点など様々であるが、限られた人員および時間の中である程度の努力はなされ、プロジェクトの成果発現に支障のない形になったものと観察される。

他方、将来の活動に向けて、なお一層の、計画、実施、レビュー、改善、というサイクルが確立されるよう、日々の見直しがなされることが望ましい。

プロジェクトを通じて育成された者としては、ANCA、その地方出先である OJCA、農協のリーダー、といった関係者であるが、ANCA における人材については、そもそも人員がかなり限られていることに加え、同機関の報酬や仕事の仕方から、一部については定着が難しいのではないかと恐れもある。しかしながら、残されたプロジェクト期間内に、可能な限りモニタリングや情報提供のプロセスを単純化・標準化すること、マニュアル・ガイドラインなどを将来的にさらにつかひやすいものに改善すること、これまでの経験や事例紹介等を目的として多くの関係者を巻き込むセミナーを開催すること、などにより、これらから生ずる問題は回避できるのではないかと考えられる。



## 付 属 資 料

1. 調査日程
2. 主要面談者
3. ミニッツ（評価レポートを含む）
4. 評価グリッド
5. 質問票
6. 質問票回答集計結果



## 調査日程

	日	曜日	調査内容	宿泊地
1	09月22日	月	1225ブカレスト着 照沼専門家との打ち合わせ JICAルーマニア駐在員事務所との打合せ	ブカレスト
2	09月23日	火	在ルーマニア日本国大使館表敬 農業・農村開発省次官（JCC議長）表敬・協議 全国営農指導機構庁（ANCA）長官（プロジェクトダイレクター）表敬・協議	ブカレスト
3	09月24日	水	a.m.第1回合同評価委員会（評価手順の確認、C/Pによるプレゼン） p.m.ANCAとの協議（ルーマニア評価委員同席）	ブカレスト
4	09月25日	木	ブカレスト発 サラジ着	サラジ
5	09月26日	金	Transilvania Ovicarn農協訪問 サラジ発 スチャバ着	スチャバ
6	09月27日	土	Tarina農協訪問 スチャバ発 ブラショフ着	ブラショフ
7	09月28日	日	合同評価報告書案の作成	ブラショフ
8	09月29日	月	Escarprod農協訪問 （総括・協力企画・評価分析団員） ・ブラショフ発 ブカレスト着 （農業協同組合団員） ・ブラショフ発 フォクシャニ着	ブカレスト フォクシャニ
9	09月30日	火	（総括・協力企画・評価分析団員） ・評価レポート作成 （農業協同組合団員） ・Plaiul Faraoanele農協訪問 ・フォクシャニ発 ブカレスト着	ブカレスト
10	10月01日	水	（総括・協力企画・評価分析団員） ・評価レポート作成 （農業協同組合団員） ・Agroecologica 2002農協訪問  p.m.第2回合同評価委員会(評価報告書読み合わせ)	ブカレスト
11	10月02日	木	a.m.評価報告書修正 p.m.第3回合同評価委員会（報告書の最終確認、署名）	ブカレスト
12	10月03日	金	a.m.JCC（ミニッツ署名） p.m.在ルーマニア日本国大使館、ルーマニア駐在員事務所報告 2055ブカレスト発	



## 主要面談者

### ルーマニア側

(1) Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD)

Ms. Cornelia Mihai Secretary of State

Dr. Mihalcea Teodor Director General

(2) National Agency for Agricultural Consulting (ANCA)

Dr. Morarescu Viorel Director General

Mr. Mihalache Mihail Director, Vocational Training and Producers Association  
Directorate

Mr. Oancea Bogdan Gabriel Counsellor

Mr. Deciu Mircea Counsellor

Ms. Monica Staicu Counsellor

Mr. Hiroshi Terunuma, JICA Expert

(3) County Office for Agriculture Consulting (OJCA)

Mr. Zsigmond Alexandru Director Executive, OJCA Salaj

Mr. Seichei Silaghi Dorez Deputy Executive Director, OJCA Salaj

Ms. Georgeta Danila Deputy Executive Director, OJCA Suceava

Mr. Rosu Ion, Executive Director, OJCA Vrancea

(4) Agricultural Cooperatives

Mr. Ardelean Dumitru, President, Transilvania Ovicarn, Salaj

Mr. Olariu Vasile, President, Tarina, Suceava

Mr. Marcel Macris, President, Escarprod, Brasov

Mr. Stanescu Constantin, President, Plaiul Faraoanele, Vrancea

Mr. Alexandru Ion, Vice President, Agroecologica 2002, Ilfov

### 日本側

(1) 在ルーマニア日本大使館

Hon. Yoshinobu Higashi, Ambassador of Japan

Mr. Shinichiro Baba, First Secretary

(2) JICA ルーマニア事務所

Mr. Fumio Miyagawa, Resident Representative

Mr. Faure Agachi, Senior Program Officer

