

**ベトナム社会主義共和国
農民組織機能強化計画
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 1 月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
ベトナム事務所

ベト事
JR
11-59

**ベトナム社会主義共和国
農民組織機能強化計画
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 1 月
(2011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2006年3月から4年間の計画で実施してきました。

今般、プロジェクト活動が残り5カ月となる時点において、これまでの実績や目標達成度を確認のうえ、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ことを目的として、2009年11月1日から11月14日まで終了時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取りまとめたものであり、本報告書が今後のベトナム社会主義共和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社会主義共和国関係機関並びにわ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23年1月

独立行政法人国際協力機構
ベトナム事務所長 築野 元則

目 次

序 文

目 次

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

写 真

略語表

終了時評価調査結果要約表

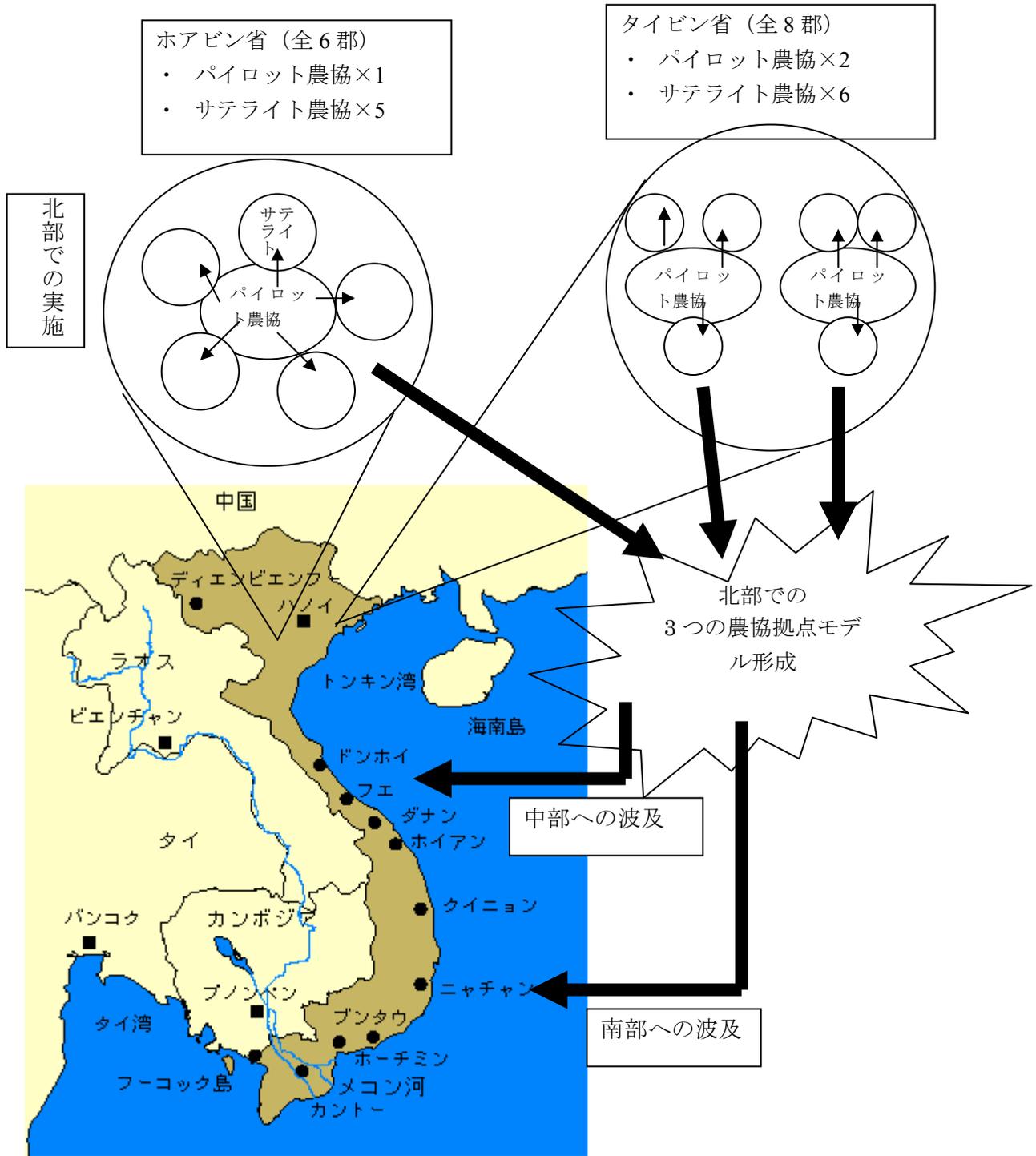
第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 終了時評価調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 評価者の構成	1
1-3 調査日程	2
第2章 終了時評価の方法	3
2-1 主な調査項目と情報・データ収集方法	3
2-1-1 主な調査項目	3
2-1-2 情報・データ収集方法	3
2-1-3 収集情報・データの分析・取りまとめ	4
2-2 調査・評価上の制約と留意点	4
第3章 プロジェクトの実績と達成状況	5
3-1 プロジェクトの実績	5
3-1-1 投入実績	5
3-1-2 活動実績	8
3-1-3 達成状況	18
3-2 プロジェクトの実施プロセス	20
3-2-1 効果発現に貢献した要因	20
3-2-2 問題点及び問題を惹起した要因	21
第4章 評価結果	23
4-1 評価5項目の評価結果	23
4-1-1 妥当性	23
4-1-2 有効性	23
4-1-3 効率性	24
4-1-4 インパクト	25
4-1-5 自立発展性	25
4-1-6 結 論	26

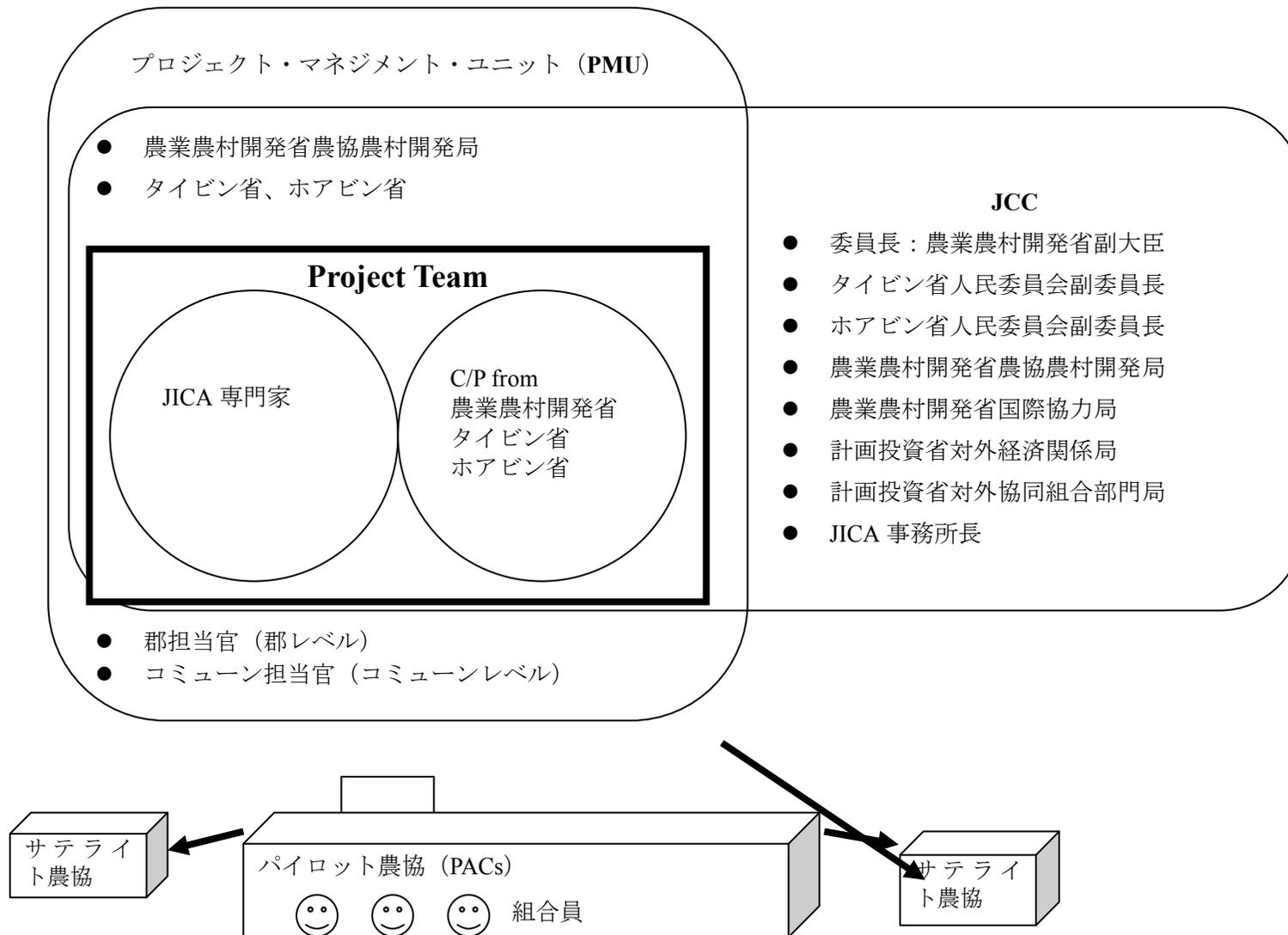
第5章 提言と教訓	27
5-1 提言	27
5-2 教訓	28

付属資料

1. 評価調査結果要約表（英文）	31
2. 合同評価レポート	38
3. インパクト調査結果	74
4. ベースラインサーベイ結果	84
5. 評価グリッド	94

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

写 真



作成されたマニュアル類



パイロット農協事務所

終了時評価の協議の様子



ポンプの活用

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 Coordination Committee	合同調整委員会
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteer	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

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ベトナム社会主義共和国	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）：4億9,600万円
協力期間	(R/D)：2006年3月27日～2010年3月26日
	(延長)：2010年3月27日～9月27日
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	
1-1 協力の背景と概要	
<p>ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）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AC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「AC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（Ministry of Agriculture and Rural Development：MARD）及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とら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、事業機能及び経営手法について、今なお旧合作社を踏襲しており、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、信用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>こうした状況の下、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づくりのための技術支援がベトナムMARDより日本政府に要請された。</p>	
1-2 協力内容	
<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（Pilot Agricultural Cooperative：PAC）及び、その周辺の11のサテライト農協（Satellite Agricultural Cooperative：SAC）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計画（5カ年）の作成を支援し、更に、この中期計画を基にした事業展開、組織づくり、並びに農協の役職員及び行政官の能力向上を図るものである。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>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</p>	

モデルとしてベトナムで認知され、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：PACsとSACsの事業が拡充・強化される

成果2：PACsとSACsの組織が強化される

成果3：PACs及びSACs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	1,761万円
短期専門家派遣	1名	ローカルコスト負担	8,518万7,000円
研修員受入	23名	第三国研修（タイ10名、フィリピン9名）	
3農協事務所建設費	4,620万5,000円		

相手国側：

カウンターパート（Counterpart：C/P）配置 16名
 土地・施設提供：プロジェクト事務所〔MARD、タイビン省及びホアビン省人民委員会農業農村開発局（DARD）〕
 PAC事務所の土地
 ローカルコスト負担 30億ベトナム・ドン（VND）

2. 評価調査団の概要

調査者	（担当分野：氏名 職位）	
	総括	東城 康裕 JICA ベトナム事務所 次長
	農村開発	仲田 俊一 JICA 農村開発部 参事役
	協力計画	和田 暢子 JICA ベトナム事務所員
	評価分析	藤田 良彦 株式会社コーエイ総合研究所
調査期間	2009年11月1～14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

3-1-1 成果1の達成状況

成果1 PACsとSACsの事業が拡充・強化される

【指標】

- (1) PACs及びSACsの事業活動改善のためのマニュアル等が10種類開発される。
- (2) PACs及びSACsの事業総取扱高が8%増加する。
- (3) PACs及びSACsにおいて1つ以上の新規事業が開始される。

農協事業に関する重要な項目をカバーしたマニュアル・ガイドラインが作成・配布された。PACs・SACsにおける事業総取扱高も増加しており、更にPACs・SACsにおいて新規事業が1つ以上開始されていることから、成果1に関する指標は達成されている。ただし、中期計画策定後の検証・見直し、個別事業の展開・検証は課題として残されている。

3-1-2 成果2の達成状況

成果2 PACsとSACsの組織が強化される

【指標】

- (1) PACs及びSACsの組織強化のためマニュアル等が5種類開発される。
- (2) PACs及びSACsそれぞれにおいて組織機能強化にかかわる組合員組織が1つ以上組織される。

農協組織強化のマニュアルが開発・配布された。農協役職員へのインタビューによると、ほぼすべての農協において、マニュアル類は使い勝手がよく役に立つと回答があった。また、PACsにおいては共同販売目的の作物別生産者組織が結成される等、成果2に関する指標は達成されている。しかしながら作物別生産者組織は組織化されたばかりであり、生産から販売に至るまでのプロセスの検証が必要である。また、幅広い組合員からの更なる出資による農協組織強化及び自己資本増強等も課題として残されている。

3-1-3 成果3の達成状況

成果3 PACs及びSACsの役職員の能力が向上する

【指標】

- (1) 農協機能強化計画にかかわる農協役職員に対する研修に関係者の参加が得られる。
- (2) 研修参加者の研修満足度が70%を超える。
- (3) 研修参加者の研修効果自己評価度が70%を超える。

農協役職員を対象とする研修について、各農協への質問票による回答では、研修に対する満足度、研修効果の自己評価等いずれも高く、またほぼすべての農協で、組合員のニーズを踏まえた中期計画策定の重要性、そのための農協役職員の人材育成の重要性について認識されていることが確認された。また、農協組合員への質問票による回答から、サービスの受け手である組合員も農協役職員の能力が改善されたと評価している。よって、成果3は達成されているといえる。

3-1-4 成果4の達成状況

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】

- (1) パイロット省内における農協育成行政担当官の100%が研修に参加する。
- (2) 研修参加者の研修満足度が70%を超える。

DARD、MARDの職員も上記「成果3」における農協役職員向け研修に参加している。質問票による回答では、研修に対する満足度や研修効果の自己評価が非常に高く、また、優良農協モデルのイメージが共有されていることがインタビューから確認され、成果4の指標は達成されている。

3-1-5 プロジェクト目標の達成状況

【指標】

- (1) 農協モデルの指針が策定される。
- (2) PACsの総事業取扱高の伸び率がパイロット省内における他の農協の平均伸び率を上回る。
- (3) PACs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。

優良農協モデル¹の根幹をなす中期計画について、ベトナムMARDは各地方省にあてて指針となる文書を発布した。プロジェクト対象農協では現場のニーズを汲み上げ、これに基づいた計画を立て実施するというサイクルを効果的に導入できている。いずれのPACs・SACsにおいても中期計画が策定・実施され、組合員のニーズに基づく事業の実施・サービス提供が行われている。新たに開始された信用事業も定着しつつあり、また共同販売目的の作物別生産者組織化に取り組みられた。これら事業の拡大により、多くの農協で事業取扱高は伸びており、同時に組合員の生計向上につながる優良モデル構築に寄与している。個別事業の進展を見守る必要はあるものの、この取り組みを継続的に実施することで、「生計向上につながる優良モデルの構築」というプロジェクト目標が達成される可能性は高い。

3-1-6 上位目標達成の見込み

ホアビン省DARDはドンタム農協をモデル農協として省内の農協育成に活用していく考えを示しているほか、MARDはタイビン省のSACsであるNguyen Xa農協も信用事業に成功している農協として認識している。モデルとなる事例を共有し、学びあう取り組みが広がっていけばプロジェクトによる生計向上のための優良農協モデルの構築が、農民組織のモデルとしてベトナムで認知されるという上位目標の達成は期待できる。ただし、北部地域以外での普及に関しては、新農協設立に至るまでの経緯や農業の発展状況、市場化の度合い等が異なる地域があるため、更なる検討が必要である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、ベトナム側の開発政策、日本のODA政策、ターゲットグループのニーズと整合しており、妥当性は高い。

「社会経済開発10カ年戦略（2001～2010年）」や「社会経済開発5カ年計画（SEDP）2006～2010年」等の国家開発計画の内容と整合している。加えて、現在国会で審議中の「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」（2010～2020年）において優良農協の設置が重要な課題として挙げられている。

日本政府の「対ベトナム国別援助計画」（2009年7月）においても、援助の4重点分野の1つである「社会・生活面の向上と格差是正」において「地方開発・生活向上」分野での協力が重点が置かれており、農民組織強化は農村部住民の生計向上の鍵の一つとなっている。

¹ 優良農協モデルとは、①農協運営・事業関連の組織が確立され、民主的運営がなされており、②事業が組合員の生計向上に寄与している、③財務が健全であり、収支が安定している、④教育研修活動（組合員・役職員）を積極的・継続的に実施している、⑤行政組織・関連団体との連携に努めている、他の模範となる農協を指す。

ターゲットグループのニーズについては、MARD、DARD、農協役職員のそれぞれのニーズに応える協力内容になっている。また、土地の制約等から大きな構造改善が望めないなか、組織化により生産性、収益化を高め、農家の生計向上につなげるというアプローチをとるプロジェクトの対象として、多数の零細農民により農業が営まれているベトナム北部の2省（ホアビン省及びタイビン省）をパイロット省として選択したことは適切であった。

(2) 有効性

本プロジェクトは、農協の事業強化・拡大、及び組織強化のためのマニュアル・ガイドラインの作成、研修・セミナーの開催、専門家の訪問指導を通じて、農協の活動に少なからぬ正の変化をもたらしている。プロジェクト対象農協では現場のニーズを汲み上げ、これに基づいた計画を立て実施するというサイクルを効果的に導入できている。いずれのPACs・SACsにおいても中期計画が策定・実施され、組合員のニーズに基づく事業の実施・サービス提供が行われている。新たに開始された信用事業も定着しつつあり、また共同販売目的の作物別生産者組織化が取り組まれた。これら事業の拡大により、多くの農協で事業取扱高は伸びており、同時に組合員の生計向上につながる優良モデル構築に寄与している。各成果によってプロジェクトの目標は達成されたと考えられる。

(3) 効率性

日本側の投入は、専門家派遣、本邦研修、現地国内研修、第三国研修、供与機材、3PACs事務所建設と大規模に行われたが、ベトナム側が負担したC/P予算の金額も他の技術協力案件と比較して大きい。活動面では、組合員のニーズに基づく中期計画の策定が行われたが、計画策定に想定した以上の時間がかかってしまい、プロジェクト活動の進捗に遅れがみられた。また、日本人専門家は、PACsを中心に直接訪問指導を行ったが、今後、ベトナム政府の主導で農協の個別事業（共同販売、信用事業等）についても指導していけるように、ベトナム人の専門家を育成することを念頭に置きながら取り組むことができれば、より効率性が高まったといえる。

(4) インパクト

ホアビン省DARDはドンタム農協をモデル農協として省内の農協育成に活用していく考えを示しているほか、MARDはタイビン省のSACsであるNguyen Xa農協も信用事業に成功している農協として認識している。モデルとなる事例を共有し、学びあう取り組みが広がっていけばプロジェクトによる生計向上のための優良農協モデルの構築が、農民組織のモデルとしてベトナムで認知されるという上位目標の達成は期待できる。

政策面のインパクトについて、「新農村建設のためのナショナルターゲットプログラム」（2010～2020年）、2011年の農協法改正の焦点、農業農村開発の新5カ年計画（2011～2015年）について、プロジェクトの経験を踏まえた内容となっていることから大きなインパクトがあったといえる。

経済的インパクトについては、終了時評価時点では発現しているとはいえない。農協を利用している組合員はごく一部に限られており、また、2007年と2009年に実施したベースライン調査の結果においても、アンケートに回答した組合員について農業所得の変化はほ

とんどなかった。

(5) 自立発展性

組合員の参加による中期計画の策定については効果的な技術移転が行われ、既にPACs・SACs以外の農協にも展開されているうえに、MARDはすべての農協において中期計画を策定する通達を準備している。本プロジェクトに対するベトナム政府の評価は極めて高く、ベトナム政府「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」(2010～2020年)において、農村地域の近代化の一環として農協の機能強化をめざしていることから、農協育成に対する今後の政策支援、予算割当は見込める。また、MARD及びDARD職員の農協設立・育成に係る知識・能力の向上が図られており、MARD、ホアビン省及びタイビン省DARDにおいては、プロジェクトの研修内容を踏まえて農協役職員を対象とした独自の研修を行っていることから、農協育成支援の継続のためにも人材を確保し、能力を更に向上させていくことが期待される。他方、個別事業が定着し、成果を上げるかどうかを評価するには更に数年の取り組みが必要である。また、自立発展に向けて、組合員の農協活動への参画意識を高め、かつ自己資金増強するために、幅広い組合員から出資金を獲得する取り組みが必要である。

3-3 プロジェクトの促進・阻害要因

3-3-1 効果発現に貢献した要因

- ・MARDをはじめ、各C/Pのプロジェクト活動への関与は、兼職の職員がほとんどであるものの、熱意をもって活動に取り組んでおり、プロジェクト・マネジメント・ユニット(PMU)も機能していた。
- ・日本人専門家とC/Pの間に非常に友好的な関係が生まれ、連絡・協力がスムーズに実施された。
- ・農協活動を展開する基礎となる農協組織が広く存在し、政府としての支援体制も一定程度存在する一方で、活動は上意下達の技術移転が主体となって組合員のニーズを満たしきれていなかった。ここにプロジェクトを通じて組合員の主体的参加による中期計画の作成手法を導入したことがベトナム側の高い評価を得たことにつながった。
- ・水分計やポンプの供与は小規模の投入にもかかわらず、現場の実情・ニーズを踏まえた的を得たものであり、農協側の評価も高かった。

3-2-2 問題点及び問題を惹起した要因

他方、実施プロセスにおいて問題点及び問題を惹起した要因として以下の点が挙げられる。

- ・SACsのように施設・機材の整備の支援を得ずに事業を発展させた事例は他農協にも適用できるが、他方でPACsに対して行った施設・機材供与をベトナム政府が他農協に対して行う場合には莫大な資金が必要になる。他農協に対する資金供与を可能にする仕組みづくりを検討し、各農協が財政的に自立するように指導することも望まれる(特に計画の実施段階で必要となる資金)。
- ・対象農協の事情で日本人専門家が訪問指導できない期間があったこと、ベトナム側C/Pが訪問の際に同行できていないこともあり、現場の農協の状況をモニタリング・把握しづ

らい状況であった。

また、計画内容に関しては、以下を挙げるができる。

- ・総合農協を志向するため、勢い多様な個別事業が展開されることとなるが、計画時点では中期計画の実施にあたりどのような支援が必要になるのか予測できておらず、限られた期間・投入によるプロジェクトで多岐にわたる事業をすべてフォローすることは難しかった。また、プロジェクト開始当初から優良農協モデルの概念が共有されておらず、モデル構築という目標の到達度を判断することが難しかった。

3-4 結論

本プロジェクトは、ベトナム側の開発政策、日本の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。効率性は高いとはいえないが、プロジェクトによる投入は活動（マニュアル作成・配布、セミナー・研修実施、農協への訪問指導）のために活用され、成果指標は達成されている。プロジェクト目標については達成されつつあるが、終了時評価時点では十分に判断できない個別事業の成果は、一作期を終えたあと（2010年7～8月まで）に中期計画実施・見直しのプロセスと合わせて検証する必要がある。特に農協共同販売目的のための作物別生産者組織はようやく組織化を終えたところであり、生産から販売に至るまでのプロセスを振り返り、事例として取りまとめることが必要である。したがって半年間程度プロジェクト期間が延長されることが望ましい。上位目標の達成の見込みはあると判断され、特に政策面でのインパクトが高いと評価できる。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。今後、幅広い組合員から出資金を獲得できれば、農協の自己資本が増強されるとともに、より多くの組合員からの農協活動への参画が期待できる。

3-5 提言

評価調査団は、これまでの取り組みにおいて達成されていない以下の事項を促進するためにプロジェクト期間を半年程度延長することを提言した。

(1) 優良農協モデルの広域展開に向けた取りまとめ

- ・まず、農協の強化が農民の生計向上につながることを証明するために「農協の機能強化と農業経営の関係性のレビュー」を行うことが必要。
- ・そのうえで、これまでに行った事業活動・マニュアル等を取りまとめ、広域展開に移行し、プロジェクト外で農協活動に係る研修・指導を広範に実施するためのツールを作成する。その際に、幅広い組合員から出資を募集することによる農協組織強化（組合員の農協参画意識の高揚）及び自己資本増強といった視点を取り入れることが重要である。
- ・農協に対する理解促進、一般組合員や農民全般の間での意識変化に向けた取り組みは引き続き必要である。
- ・また、プロジェクトの残り期間でPACsだけでなく、SACsに対してもプロジェクトの関与を深めていくことが求められている。
- ・さらに、本プロジェクトのPACs・SACsのなかでベトナム政府による「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」（2010～2020年）のPACsともなっている農協もあるので、本プロジェクトに係る知見を活用するため、「優良農協」の基準に関する助言が望まれる。

(2) 個別事業の深化

- ・ 現在個別事業のなかで抱えている課題の解決に向けた取り組みは必要だが、短期間にすべてを解決することは難しく、事業が定着するためには更に数年の継続的な取り組み、最低でもあと一作期、専門家の指導の下に実施することが必要である。
- ・ 日本の農協モデルを技術移転するにあたっては、日本とベトナムの置かれた諸条件・レベルの違いにも十分配慮する必要がある。
- ・ 共同販売事業を例に挙げると、①市場ニーズの把握、②市場情報の蓄積、③個人販売から共同販売への展開に備えた市場整備を含む流通改革等、農協事業にまつわる諸課題のなかには農協で対応できないこともあり、プロジェクトとしてDARD、MARDに対する政策提言を行っていくことが期待される。

また、今後の優良農協モデルを中部・南部地域に広げていくにあたっての考え方として以下を提言した。

- ・ 気象条件や短期的な需給の変動に生産や価格が大きく影響される農業において、1～2年で事業モデルが成立すると考えるのは適切でない。短期的な需要増や気象災害といった年次変動による影響を省いて事業そのものの定着度や効果を評価するためには、少なくとも5年間程度の継続的な活動が必要である。この点、確立したモデルの広域展開を進めていくにあたっての考え方は以下のとおり。
 - － 他地域への展開と並行して、現行のPACs・SACsで取り組んでいる個別事業の掘り下げは必須である。
 - － 中期計画を実施するには資本の投入が必要である。広域展開するためには広域化に見合う資本の投入が必要となるが、この手当てを検討する必要がある。
 - － 中部・南部地域は北部とは新農協設立に至るまでの経緯が異なるだけでなく、農産物の流通状況や市場化の度合いが異なるため、十分に調査・分析したうえで、協力を開始すべきである。

3-6 教訓

- ・ 優良事例は一からつくらなくとも対象国に既に存在する先進農協の事例を活用した方が効率的な協力となる。
- ・ モデルの構築を目標とするプロジェクトについて、本プロジェクトのようにモデルとなることが想定される農協に対する投入を集中し、日本人専門家が訪問指導することに終始するとプロジェクトの着地点を見失ってしまう。プロジェクト実施プロセスにおいては相手国側が前面に立ち、プロジェクト終了後に彼ら自身でプロジェクトの経験を踏まえてモデルを普及できるような仕組みを考えておく必要がある。
- ・ 農業は気象条件や短期的な需給の変動に生産や価格が大きく影響されるため、1～2年で経済事業がモデルとして成立することは考えにくい。経済事業そのものの定着度や効果を評価するためには、少なくとも5年間程度の継続的な活動が必要であり、更に経済事業が軌道にのるまでにはそれ以上の年月が必要であることを踏まえてプロジェクト計画を立てるべきである。指標についても、取扱事業高のようなもの以外で農協の機能が強化されたことが判断できるものが望ましい。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 終了時評価調査団派遣の経緯と目的

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）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。MARD及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とらえ、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信用事業等、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、事業機能及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。こうした状況の下、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づくりについての技術支援がベトナムMARD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PACsを中心に組織機能強化に係る技術移転に取り組み、これまでにPACsの事務所・事業施設の整備、研修の実施、組合員の意向を踏まえた中期（5カ年）計画の策定がなされた。プロジェクト後半ではPACs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ってきた。今回、5カ月後にプロジェクトの終了を迎えるため、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）の観点から評価することを目的として終了時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>

No	担当分野	氏名	所属
1	総括	東城 康裕	JICAベトナム事務所 次長
2	農村開発	仲田 俊一	JICA 農村開発部 参事役
3	協力計画	和田 暢子	JICA ベトナム事務所員
4	評価分析	藤田 良彦	株式会社コーエイ総合研究所

<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

2009年11月1日（月）～14日（土）

日時	宿 泊	主な活動	
		藤田団員	仲田参事役
1 Nov (Sun)	ハノイ	ハノイ 15:10 着	
2 Nov (Mon)	ハノイ	9:00 JICAベトナム事務所 10:00 MARDプロジェクト事務所 日本人専門家との面会（基本情報の確認）	
3 Nov (Tue)	ホアビン / ハノイ	6:30 ホアビン省に移動（佐藤専門家、 財津専門家、和田所員、通訳同行） 9:00 DARD、14:00 ドンタム農協	ハノイ 15:10 着
4 Nov (Wed)	タイビン	ホアビン省SACs訪問 （Mu Rien, Dang Chu）訪問→タイビン省に 移動	MARDにて松久専門家との 打合せ ハノイ→ホアビン省→ →タイビン省に移動
5 Nov (Thu)	タイビン	タイビン省DARD アンニン農協	
6 Nov (Fri)	ハノイ	ビンディン農協 タイビン省SACs（Trong Quan、Nguyen Xa）→ハノイ戻り	
7 Nov (Sat)	ハノイ	資料整理	
8 Nov (Sun)	ハノイ	資料整理	
9 Nov (Mon)	ハノイ	JICAベトナム事務所 専門家との合同評価の素案に係る打合せ	
10 Nov (Tue)	ハノイ	第1回合同評価委員会	
11 Nov (Wed)	ハノイ	合同評価レポート作成	
12 Nov (Thu)	ハノイ	第2回合同評価委員会	
13 Nov (Fri)		14:00 合同評価レポート署名 ハノイ発 23:55	
14 Nov (Sat)		成田着 6:45	

第2章 終了時評価の方法

2-1 主な調査項目と情報・データ収集方法

2008年5月に実施された中間評価調査において、アウトプット1、3及び4の指標につき修正が行われた。今次終了時評価は、修正されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）（version 2、2008年5月）（付属資料2「合同評価レポート 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項目の検証、(3) 検証結果からの提言・教訓の3段階からなる。

プロジェクトチーム作成・提供資料のレビュー、プロジェクト関係者〔日本人専門家、C/P、〔MARD、協同組合農村開発局（Department of Cooperatives and Rural Development：DCRD）、DARD、農協役職員等及び組合員〕への質問票に基づくインタビュー、PACs及びSACs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。そのうえで、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。

2-1-1 主な調査項目

PDMに基づき、プロジェクトチーム作成・提供資料の情報を踏まえ、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（付属資料5「評価グリッド」参照）。評価グリッドは英文でも作成し、ベトナム側とも情報を共有した。

2-1-2 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（C/P及びPACs組合員）に対して作成した質問票は、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、追加情報の入手を行った。

現場視察として、すべてのPACs（3カ所）、及び全11SACsのうち4カ所を訪問するとともにパイロット地域を管轄するDARD 2カ所へも訪問を行った。プロジェクトが進める中期計画の策定、

事業の実施状況を確認するとともに、組合員が利用している施設の視察を行った。

2-1-3 収集情報・データの分析・取りまとめ

質問票の回答、面談・インタビュー、PACs・SACs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項目ごとに取りまとめ、事実についてはプロジェクトチーム（日本人専門家、C/P）が確認を行い、評価内容についてはベトナム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、プロジェクトチーム及びベトナム側評価チームと意見交換を行い、プロジェクト協力期間終了までの課題、そして終了後の展望（延長された場合、その期間に取り組む課題を含む）を提言として取りまとめ、合意した。

2-2 調査・評価上の制約と留意点

本調査における時間的、物理的な制約から、以下の点に留意する必要がある。まず、各現場の視察においては、時間的な制約により、関係者が一堂に会しての面談・インタビューという形式を取らざるを得ず、回答者がそうした状況を踏まえて発言している可能性に留意する必要がある。また、PACsでは組合員に対するインタビューを行ったが、それぞれ15名と人数が限られており、その選定もPACs側に一任されていた。よって、組合役職員とかかわりの深い組合員が選定され、必ずしも組合員全体（約1,000～2,000名）の意見を代表していない可能性に留意する必要がある。

第3章 プロジェクトの実績と達成状況

3-1 プロジェクトの実績

3-1-1 投入実績

(1) 日本側投入

1) 専門家派遣

2006年5月から、長期専門家が4名派遣されている（「チーフアドバイザー」「業務調整／研修」「信用事業」「販売・購買事業」）。なお、2008年5～6月にかけて、2名の専門家の交代があった（詳細は付属資料2「合同評価レポート Annex-2」参照）。加えて、2009年2～3月にかけて、短期専門家が1名（「社会経済調査」）派遣された。

2) 各種調査の実施

2008年5月4～17日の期間、中間評価調査が実施された。また、2009年2月8日～3月19日の期間、上記短期専門家による成果普及に係る社会経済環境調査が実施され、優良農協モデルをベトナムの他地域へ普及展開するための検討材料を収集した。また、2007年4月と2009年7月には3PACsを対象にベースライン調査を実施し、組合員の農業所得の変化や、農協サービスに対する満足度、事業の利用状況について調査を行った。2009年7月には、すべてのSACsを対象にプロジェクト活動のインパクト調査を実施し、参考になったプロジェクトの活動内容、農協の運営・事業における変化等についてインタビューを行った。

3) 本邦研修、第三国研修

計2回の本邦研修（2006年10月15～28日、2007年1月14～21日）が実施され、計23名の研修生（MARD、DARD、農協役職員等）が参加した。また、第三国研修としては、2007年3月4～17日の期間、タイにおいて行われた研修には10名、2009年3月1～8日の期間、フィリピンにおいて行われた研修には9名が参加した（詳細は付属資料2「合同評価レポート Annex-3」参照）。

4) 機材供与

プロジェクト開始当初、車両6台、コンピュータ13台、プリンター5台、プロジェクター3台、水分計13台等が、MARD、DARD、PACs、SACsに対し供与された（詳細は付属資料2「合同評価レポート Annex-4」参照）。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

2009年3月末までのプロジェクト活動費のうち日本側負担分は以下のとおりである。

表3-1 日本側負担プロジェクト活動費（2006～2008年）

項目	2006年度	2007年度	2008年度
プロジェクト活動費 (国内・第三国研修費を含む)	32,64万1,000円	1,984万円	3,270万6,000円

※2008年度の活動費のなかには、3PACsの事業強化を目的とした以下の施設等整備費が含まれる。

出所：JICA ベトナム事務所

農 協	支援内容	用 途
ドンタムAC	乾燥施設： 28,817USドル 灌漑用水路： 約31,572USドル	乾燥施設はメイズ、キャツサバ用であり、収穫時に活用されている。
ビンディンAC	乾燥・精米施設： 32,352USドル 灌漑用ポンプ+パイプ +電気工事： 38,235USドル	・乾燥施設についてはコメ、大豆の乾燥のほか、企業にも貸し出し使用料を得るなど収入創出のために活用している。
アンニンAC	保冷倉庫： 35,390USドル	・保冷庫はジャガイモの種子保存等に使用されている。

6) 3パイロット農協（PACs）施設建設費

プロジェクト開始後早い段階で、3PACsの事務所建設を支援した。2006年10月に土質調査を終え、2007年3月末までにいずれの事務所も完成した。

- ・ 3PACs施設建設費 36万3,300USドル
- ボーリング調査 5,599USドル
- 施設の設計管理費 1万320USドル
- 施行管理費 7,108USドル
- 入札図書翻訳費 165USドル

・ PACs施設概要

① アンニン農協（タイビン省）：

1階 多目的ホール 296.4m²

2階 農協長室 22.54m²、会議室 29.9m²、事務所 94.36m²、ショールーム兼待合室 85.92m²、トイレほか 63.68m²

② ビンディン農協（タイビン省）：

1階 多目的ホール 295.9m²

2階 農協長室 22.54m²、会議室 30.42m²、事務所 94.36m²、ショールーム兼待合室 82.53m²、トイレほか 66.2m²

③ ドンタム農協（ホアビン省）：

1階 多目的ホール 253.4m²

2階 農協長室 14.53m²、会議室 22m²、事務所 73.37m²、ショールーム兼待合室 66.6m²、トイレほか 76.9m²

(2) ベトナム側投入

1) カウンターパート（C/P）の配置

MARD、DARD、PACsから、計16名がC/Pとして配置されている（詳細は付属資料2「合同評価レポート Annex-5」参照）。

2) 執務室の提供

MARD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

2009年10月末までに、約30億VND(約16万USドル)を負担している。MARDやDARDは、プロジェクト活動に関連したC/Pの旅費等、各PACsは、プロジェクト活動による事業展開に係るコストを一部負担している。内訳は以下のとおり。

表3-2 ベトナム側支出内訳(2006~2008年)

(単位:1,000VND)

No.	項目	2006~2007年	2008年	2009年 (2009年10月現在)
1	DCRD - MARD			
a.	C/P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	180,000
b.	プロジェクト事務所			
2	タイビン省DARD			
	C/P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	140,000
3	アンニン農協			
a.	土地借用、補償、整地等に伴う費用	364,000		13,607
b.	店舗建設費		60,000	37,048
c.	保冷库に係る経費			42,863
4	ビンディン農協			
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		70,000	
c.	ポンプに係る経費			123,000
d.	乾燥炉に係る経費			31,000
5	ドンタム農協			
a.	土地借用、補償、整地等に伴う費用	68,000		
b.	灌漑水路に係る経費			486,000
c.	ポンプに係る経費			10,000
d.	店舗建設費			24,000
6	ホアビン省DARD			

C/P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	75,000
--	---------	---------	--------

出所：MARD

3-1-2 活動実績

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、さまざまな活動が実施された。

- 成果1： PACsとSACsの事業が拡充・強化される
- 成果2： PACsとSACsの組織が強化される
- 成果3： PACs及びSACs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

(2) 成果1に向けた活動

1) 組合員意向調査・中期計画の作成

ホアビン省及びタイビン省のパイロット、サテライト計14農協において統一的な調査項目で組合員の意向調査が実施されたあと、組合員のニーズを踏まえ、14ACの各農協役職員が中期計画（3～5年）を策定した。

2) マニュアル等の開発

表3-3のとおりマニュアル等が作成され、セミナー・研修で活用されるとともに、MARD、DARD、農協に配布されている。ベトナム政府は、2009年12月までにベトナムの全省・市にこれらのマニュアル類を配布する予定である。

表3-3 事業強化に係るプロジェクト作成・配布マニュアル類一覧

タイトル	中間評価時の進捗状況	中間評価時の配布・活用状況	終了時評価時の進捗状況	終了時評価時の配布・活用状況
信用事業規定・規約・会計・帳簿・帳簿例	配布済み	1万1,000部を全国の農協向けに配布	配布済み	
農協法令関連通達集（I、II）	配布済み	1万1,000部を全国の農協向けに配布	配布済み	
共同販売先進事例集（I）	配布済み	2,000部を一定規模以上の全国の農協に配布	配布済み	
共同販売先進事例集（II）	配布済み	2,000部を一定規模以上の全国の農協に配布	配布済み	
信用事業簡易ソフト			開発済み	6部をMARD、2DARDs、3PACsに配布

信用事業模範事務 手続き要領			配布済み	6部をMARD、 2DARDs、3PACs に配布
貸付管理ガイドラ イン			配布済み	4,000部を一定規 模以上の農協に配 布
信用事業の健全な 運営のために（ガ イドライン）			配布済み	6部をMARD、 2DARDs、3PACs に配布
共同販売・共同購 買事業の手引き	印刷中		近々発行・配布予 定	
農業機械利用事業 マニュアル			近々発行・配布予 定	
生産者組織化のた めのアンケートマ ニュアル	印刷中		近々発行・配布予 定	

出所：プロジェクトチーム

3) セミナー・研修の実施

MARD職員、DARD職員、農協役職員向けに表3-4のとおりセミナー・研修が実施された。

表3-4 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） （中間評価時）	対象者（回数） （終了時評価時）
PAC-SAC合同セミナー	PAC、SAC（1回、70名）	
共同販売研修セミナー	PAC、SAC（5回）	MARD、PAC、SAC（8回、計約 400名）
中期計画策定セミナー	PAC、SAC（2回、計約100名）	
信用事業研修セミナー	PAC、SAC（5回）	MARD、DARD、PAC、SAC（5 回、計約250名）
農機具共同利用研修	PAC、SAC（2回）	
本邦研修	2回、計23名（うちPACsから3名 参加）	
タイ第三国研修	1回、10名（うちSACsから7名参 加）	
フィリピン第三国研修		1回、9名（うちPACsから1名、 SACsから4名参加）

灌漑研修セミナー		PACs (4回、計約40名)
農協会計制度整備セミナー		MARD、DARD、PAC、SAC (1回、100名)
教育体系整備セミナー		MARD、DARD、PAC、SAC (1回)

出所：プロジェクトチーム

4) 事業取扱高の増加

事業取扱高の伸び率は、タイビン省でPACsが59.7%、SACsが37.4%、ホアビン省でPACsが84%、SACsが83.1%の増加（2006年と2008年の比較）。それぞれ目標である8%（年率、2006～2008年では16.6%）増の達成をみている。

表3-5 総事業取扱高の推移（2005～2008年）

（単位：1,000VND）

農協名	2005年	2006年	2007年	2008年	成長率 (%) (2006～2008年)
PACs					
An Ninh	2,059,710	2,133,585	2,310,432	3,621,128	169.72
Binh Dinh	2,836,508	2,451,466	2,710,204	3,703,396	151.61
Dong Tam 1	248,000	240,000	388,000	586,384	184.94
SACs					
Trong Quan	1,066,000	1,105,000	1,126,000	1,518,000	137.38
Nguyen Xa	2,099,524	1,862,124	1,267,399	2,184,955	117.33
Thuy Phong	778,954	767,519	699,456	869,000	113.27
Quynh Nguyen	1,696,198	1,787,957	2,068,765	2,433,198	136.08
Hong An	1,430,353	1,433,864	1,899,621	2,107,289	139.51
Ba Lam 1	51,900	157,200	153,900	287,374	182.80
Hoa Son	80,000	86,000	130,000	150,000	174.46
Mu Rieng	246,000	317,000	452,000	498,500	157.25
Phu Kheo	18,500	18,000	20,010	21,000	116.66
Dan Chu	278,960	280,110	216,460	615,520	219.74
Thai Binh Joint Marketing AC	Not yet established	1,859,000	1,500,000	3,000,000	161.37

注：比較のため、電力事業取扱高は除外してある（Trong Quan は2008年まで、Thuy Phong 農協は2007年まで）。

出所：プロジェクトチーム

5) 新規事業開始

3PACsにおいて6事業、9SACsにおいて19事業が新規に開始された。組合員のニーズを踏

また中期計画に基づく事業展開を行っており、主に販売、信用事業が新たに開始されている。また、既存の事業についても機能強化が進んでいる。ただしこれらの活動は開始後間もないため、経験の蓄積及び参加する組合員の数は限定的なものとなっている。

表 3 - 6 PACs・SACsにおける新規事業・機能強化事業

農協名	新規事業	機能強化事業
PACs		
An Ninh	販売 信用	
Binh Dinh	販売	
Dong Tam 1	販売 信用 灌漑機材共同利用	
SACs		
Thuy Phong	販売 信用 農機共同利用	コメ種子供給 資材輸送
Hong An	販売 信用 農機共同利用	
Trong Quan		種子供給（保冷施設拡充） 購買事業内容の改善（事前にニーズ調査）
Thai Binh Marketing		
Quyenh Nguyen	共同利用（保冷倉庫） 農機共同利用	購買事業内容の改善（事前にニーズ調査）
Nguyen Xa	農機共同利用 信用	
Dan Chu	信用 生活店舗（レストラン、生活用品）	
Khu Pheo	購買（資材供給） 農機共同利用	
Hoa Son		
Mu Rieng	販売 資材供給 養魚	販売（乾燥施設） 電気（対象拡大）
Ba Lam	販売（林産物） 信用	特産加工品販売

出所：プロジェクトチーム

また、PACsにおける個別事業の実績の推移は、それぞれ以下のとおり。

表 3-7 共同販売事業の実績

	プロジェクト 開始時	中間評価時 (2008年5月)	終了時評価時 (2009年11月)	2010年の目標
An Ninh AC	なし	コメの契約締結。	コメ、種子トウモロコシ、ジャガイモの契約締結 2009年10月末実績 3億2,850万3,000VND	共同販売事業の売上げ：5億2,100万VND
Binh Dinh AC	なし	コメの契約締結。	コメ、稲種子契約締結 2009年10月末実績 8億7,642万9,000VND (稲種子販売)	
Dong Tam AC	なし	キャッサバ(600t)とメイズ(160t)契約済み。出荷6月予定。	キャッサバ、メイズの契約締結 2009年10月末実績 1億5,500万VND	共同販売事業の売上げ：4,750万VND

出所：プロジェクトチーム

表 3-8 信用事業の実績

	プロジェクト 開始時	中間評価時	終了時評価時	2010年の目標
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5,660万VND。約4割の資金を16名に貸付中。	貸付残高約2億8,000万VND、貸付者24名。 貯金残高2億7,000万VND、貯金者82名。	2010年末までの目標は15億VND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6,900万VNDだが、貸付けは現金ベースでなく物品で実施。	現在の貸付額は約7億VND。以前より貸付け手続きの標準化が図られるようになった。	貸付残高約13億VND(うち、現金が9億4,000万VND・物品3億6,000万VND)、貸付者57名。 貯金残高約11億VND、貯金者93名	2010年末までの目標は60億VND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5,780万VNDのうち貸付けは4,270万VND。	貸付残高約9,800万VND、貸付者65名。 貯金残高約3,200万VND、貯金者9名。	2010年末までの目標は3億2,000万VNDで市場シェア27.8%の獲得。

出所：プロジェクトチーム

表 3-9 共同購買・利用事業の実績

	プロジェクト 開始時	中間評価時	終了時評価時	2010年の目標
An Ninh AC	2005年の実績で肥料290t（5億9,000万VND）、農薬5t（9,700万VND）、種苗35t（1億2,200万VND）で、農協のシェアは86.6%。	2007年の実績で肥料272t、農薬1.4t、種苗32t。	2009年9月末実績で肥料270.49t 農薬1.56t 飼料3.914t 種苗1.236t 取扱高13億2,203万2,000VND	2010年末までの目標は肥料381t、農薬2t、種苗50t、飼料50t
Binh Dinh AC	2005年の実績で肥料413t（10億VND）、農薬5.5t（1億900万VND）、種苗（1億3,300VND）で、農協のシェアはそれぞれ92%、100%、80%	2007年の実績で肥料371.9t、農薬0.56t、種苗5.7t、飼料94.5t	2009年9月末実績で肥料314.9t 農薬— 飼料50.5t 種苗25.4t 取扱高22億8,024万8,000VND	2010年末までの目標は肥料695t、農薬0.8t、種苗7.2t、飼料100t
Dong Tam AC	2005年の実績で農業インプット供給の総額は2,000万VND	2007年の実績で肥料315.3t、農薬1.0t、種苗3t。	2009年10月末実績で肥料15.5t 農薬— 種苗1.9t 取扱高1億2,115万VND	2010年末までの目標は肥料419.56t、農薬0.7t、種苗12t、飼料0.3t

出所：プロジェクトチーム

(2) 成果2に向けた活動

1) マニュアル等の開発

以下のマニュアル等が作成され、省、郡、農協向けに配布された。また、ベトナム政府は、2009年12月までにベトナムの全省・市にこれらのマニュアル類を配布する予定。

表 3-10 組織強化に係るプロジェクト作成・配布マニュアル類一覧

タイトル	中間評価時の 進捗状況	中間評価時の 配布・活用状況	終了時評価時の 進捗状況	終了時評価時の 配布・活用状況
中期計画作成 マニュアル	完成済み	近々発行・配布予定	通達予定	
監督委員の手引き (信用事業)	最終校正中		配布済み	

組合員の義務と権利	最終校正中		配布済み	
総会開催の手引き	配布済み	4,000部を省／郡、農協向けに配布	配布済み	
理事会・監事会開催の手引き	配布済み	4,000部を省／郡、農協向けに配布	配布済み	
農協経営診断 (日本の事例)			配布済み	4,000部を省／郡、農協向けに配布
農協経営自己診断表			最終校正中	

出所：プロジェクトチーム

2) 作物別生産者組織

専門家による農協への訪問・指導を通じて、すべてのP農協sで作物別生産者組織（主にコメ）が組織された。ただしこれらの活動は開始後間もないため、経験の蓄積及び参加する組合員の数は限定的なものとなっている。SACsでの指導、組織化は行われていない。

表 3-11 作物別生産者組織一覧

農協名	作物名及び参加組合員数
An Ninh	コメ（7名）、ジャガイモ（5名）、トウモロコシ（6名）。ほかにスイカ、カボチャ、トウガンの作物別生産者組織が自発的に結成された。
Binh Dinh	コメ（2グループ、2集落から95名参加）
Dong Tam 1	トウモロコシ、キャッサバ

出所：インタビューに基づき調査団作成

(3) 成果3に向けた活動

1) 農協役職員に対する研修

農協役職員向けの研修への参加率は、農協によってばらつきがあるものの、PACsで60～100%。年を経るごとに参加率は上がっており、2006年には約80%だったが、2009年はほぼ100%となっている。SACsでは、30%台から100%まで、農協によってまちまちである。PACsのような経年変化は見られない。

表 3-12 農協役職員の研修への参加率

農協名	2006年	2007年	2008年	2009年
PACs				
An Ninh	80% (12名)	85% (15名)	90% (18名)	100% (17名)

Binh Dinh	100% (10名)	100% (12名)	100% (15名)	94% (16名)
Dong Tam 1	60% (16名)	71% (16名)	95% (20名)	98% (20名)
SACs				
Trong Quan	40% (6名)	40% (6名)	40% (6名)	40% (6名)
Nguyen Xa	57% (7名)	67% (6名)	67% (6名)	67% (6名)
Thuy Phong	100% (6名)	100% (6名)	100% (6名)	100% (6名)
Quynh Nguyen	100% (5名)	100% (5名)	100% (5名)	100% (5名)
Hong An	57% (7名)	57% (7名)	50% (10名)	50% (10名)
Ba Lam 1	100% (3名)	100% (4名)	100% (4名)	100% (4名)
Hoa Son	30%	30%	30%	30%
Mu Rieng	31.5% (19名)	52.6% (19名)	31.5% (19名)	36.8% (19名)
Phu Kheo	100% (4名)	100% (4名)	100% (4名)	100% (4名)
Dan Chu	100% (12名)	100% (13名)	100% (13名)	100% (13名)
Thai Binh Joint Marketing AC	33%	33%	22%	22%

注：各欄下段括弧内の数字は、各農協の役職員数。Hoa Son、Thai Binh Joint Marketing ACは無回答。

出所：質問票回答に基づき調査団作成

2) 研修満足度

おおむね満足度は高く、ほとんどの参加者が「非常に満足」「満足」（4段階評価の上位2肢）と回答している。例えば、PACs・SACs（計14農協）に対する質問票への回答では、農協全体として6農協（43%）が「非常に満足」、5農協（36%）が「満足」と回答（2009年）。

表 3-13 農協役職員の研修満足度

農協名	2006年	2007年	2008年	2009年
PACs				
An Ninh	満足	満足	満足	満足
Binh Dinh	満足	満足	非常に満足	非常に満足

Dong Tam 1	満足	満足	非常に満足	非常に満足
SACs				
Trong Quan	やや不満	やや不満	やや不満	やや不満
Nguyen Xa	満足	満足	満足	満足
Thuy Phong	非常に満足	非常に満足	非常に満足	非常に満足
Quynh Nguyen	—	—	—	—
Hong An	不満	不満	不満	不満
Ba Lam 1	満足	満足	満足	満足
Hoa Son	非常に満足	非常に満足	非常に満足	非常に満足
Mu Rieng	満足	満足	満足	満足
Phu Kheo	非常に満足	非常に満足	非常に満足	非常に満足
Dan Chu	非常に満足	非常に満足	非常に満足	非常に満足
Thai Binh Joint Marketing AC	非常に満足	やや不満	満足	満足

出所：質問票回答に基づき調査団作成

3) 研修効果の自己評価

農協によってばらつきはあるものの、農協役職員に対する質問票への回答によると、研修参加者のうち、研修によって自らの能力が向上したと認識している者の割合は、PACsで60～90%、SACsで30～100%。また、3PACsの組合員60名への質問票による回答によれば、「プロジェクト開始以降、農協役職員の指導スキルが改善された」と回答した者は57名（95%）。また、農協役職員の生計向上に係る指導法が「非常に良い」と回答した者は25名（42%）、「良い」と回答した者は33名（55%）。

表 3-14 研修による能力向上を認識した農協役職員の割合

農協名	2006年	2007年	2008年	2009年
PACs				
An Ninh	100%	100%	100%	100%
Binh Dinh	70%	80%	80%	90%
Dong Tam 1	60%	75%	90%	90%
SACs				
Trong Quan	45%	45%	45%	45%
Nguyen Xa	80%	80%	80%	80%
Thuy Phong	100%	100%	100%	100%
Quynh Nguyen	80%	80%	80%	80%
Hong An	100%	100%	100%	100%

Ba Lam 1	100%	100%	100%	100%
Hoa Son	30%	30%	30%	30%
Mu Rieng	100%	100%	100%	100%
Phu Kheo	100%	100%	100%	100%
Dan Chu	100%	100%	100%	100%
Thai Binh Joint Marketing AC	75%	75%	50%	50%

出所：質問票回答に基づき調査団作成

(4) 成果4に向けた活動

1) パイロット省内の行政担当官に対する研修

行政官向けの独自の研修は行われず、上記3)の農協役職員向け研修に参加する形で実施された。DARDその他の地方行政官の参加率は、ホアビン省で80～100%（延べ32名参加）、タイビン省で70～100%（延べ46名参加）。タイビン省、ホアビン省の両DARDでは、プロジェクトで実施した研修・セミナーの内容を生かして、省内の農協を対象とした研修・セミナーを実施している。また、農業農村開発省の研修機関（College of Ministry of Agriculture and Rural Development: CMARD）と協力し、標準化された研修プログラムを開発中である。

表 3-15 DARD職員等の研修への参加率

	2006年	2007年	2008年	2009年
ホアビン省	100% (8/8名)	87% (7/8名)	87% (7/8名)	87% (7/8名)
タイビン省	82% (9/11名)	75% (9/12名)	75% (9/12名)	72% (8/11名)

出所：質問票回答に基づき調査団作成

2) 研修満足度

おおむね満足度は高く、ほとんどの参加者が「非常に満足」「満足」（4段階評価の上位2肢）と回答している。例えば、DARDに対する質問票への回答では、タイビン省DARDは「満足」、ホアビン省DARDは「非常に満足」と回答（2009年）。

表 3-16 DARD職員等の研修満足度

（単位：人）

		2006年	2007年	2008年	2009年
ホアビン省	非常に満足	8	7	7	7
	満足	0	0	0	0
	やや不満	0	0	0	0
	不満	0	0	0	0
	無回答	0	0	0	0

タイビン省	非常に満足	4	4	0	0
	満足	5	5	9	9
	やや不満	0	0	0	0
	不満	0	0	0	0
	無回答	0	0	0	0

出所：質問票回答に基づき調査団作成

3) 研修効果の自己評価

研修参加者のうち、研修によって自らの能力が向上したと認識している者の割合が100%である等、高い満足度が示されている。

表3-17 研修による能力向上を認識したDARD職員等の割合

	2006年	2007年	2008年	2009年
ホアビン省	100% (8名)	100% (7名)	100% (7名)	100% (7名)
タイビン省	100% (9名)	100% (9名)	100% (9名)	100% (9名)

出所：質問票回答に基づき調査団作成

3-1-3 達成状況

(1) 成果1の達成状況

成果1 PACsとSACsの事業が拡充・強化される

【指標】

- (1) PACs及びSACsの事業活動改善のためのマニュアル等が10種類開発される。
- (2) PACs及びSACsの事業総取扱高が8%増加する。
- (3) PACs及びSACsにおいて1つ以上の新規事業が開始される。

農協事業に関する重要な項目をカバーしたマニュアル・ガイドラインが作成・配布された。PACs・SACsにおける事業総取扱高も増加しており、更にPACs・SACsにおいて新規事業が1つ以上開始されていることから、成果1に関する指標は達成されている。ただし、中期計画策定後の検証・見直し、個別事業の展開・検証は課題として残されている。

(2) 成果2の達成状況

成果2 PACsとSACsの組織が強化される

【指標】

- (1) PACs及びSACsの組織強化のためマニュアル等が5種類開発される。
- (2) PACs及びSACsそれぞれにおいて組織機能強化にかかわる組合員組織が1つ以上組織される。

農協組織強化のマニュアルが開発・配布された。農協役職員へのインタビューによると、ほぼすべての農協において、マニュアル類は使い勝手がよく役に立つと回答があった。また、PACsにおいては作物別生産者組織が専門家の訪問指導により実現する等、成果2に関する指標は達成されている。しかし、農協や日本人専門家からのヒアリングによると、作物

別生産者組織はようやく組織化されたばかりであり、生産から販売に至るまでのプロセスの検証が必要である。また、幅広い組合員からの更なる出資による農協組織強化及び自己資本増強等も課題として残されている。

(3) 成果3の達成状況

成果3 PACs及びSACsの役職員の能力が向上する

【指標】

- (1) 農協機能強化計画にかかわる農協役職員に対する研修に関係者の参加が得られる。
- (2) 研修参加者の研修満足度が70%を超える。
- (3) 研修参加者の研修効果自己評価度が70%を超える。

農協役職員を対象とする研修について、各農協への質問票による回答では、研修に対する満足度、研修効果の自己評価等いずれも高く、またほぼすべての農協で、組合員のニーズを踏まえた中期計画策定の重要性、そのための農協役職員の人材育成の重要性について認識されていることがインタビューから確認された。また、農協組合員への質問票による回答から、サービスの受け手である組合員も農協役職員の能力が改善されたと評価している。よって、成果3は達成されているといえる。

(4) 成果4の達成状況

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】

- (1) パイロット省内における農協育成行政担当官の100%が研修に参加する。
- (2) 研修参加者の研修満足度が70%を超える。

DARD、MARDの職員も上記「成果3」における農協役職員向け研修に参加している。質問票による回答では、研修に対する満足度や研修効果の自己評価が非常に高く、また、優良農協モデルのイメージが共有されていることがインタビューから確認された。今後の課題として主にベトナム側（MARD、DARD）による行政官独自の研修の実施の必要性を指摘するDARDもあったが、成果4は達成されているといえる。

(5) プロジェクト目標の達成状況

【指標】

- (1) 農協モデルの指針が策定される。
- (2) P農協sの総事業取扱高の伸び率がパイロット省内における他の農協のその平均伸び率を上回る。
- (3) PACs組合員の農協に対する肯定的評価度が10ポイント改善する。

指標（1）については優良農協モデルの根幹をなす中期計画について、ベトナムMARDは各地方省に宛てて指針となる文書を発布した。

指標（2）についてはパイロット農協の総事業取扱高は、表3-5で示したとおり著しく伸びており、いずれも省内においては経営が良好な農協として認識されている。指標（3）の組合員の農協に対する評価については、プロジェクトで実施した2007年と2009年のベースラインサーベイの比較により、満足度が向上していることを確認した。

プロジェクト対象農協では、現場のニーズを汲み上げ、これに基づいた計画を立て実施するというサイクルを効果的に導入できている。いずれのPACs・SACsにおいても中期計画が策定・実施され、組合員のニーズに基づく事業の実施・サービス提供が行われている。新たに開始された信用事業も定着しつつあり、また共同販売目的の作物別生産者組織化に取り組まれた。これら事業の拡大により、多くの農協で事業取扱高は伸びており、同時に組合員の生計向上につながる優良モデル構築に寄与している。個別事業の進展を見守る必要はあるものの、この取り組みを継続的に実施することで、「生計向上につながる優良モデルの構築」というプロジェクト目標が達成される可能性は高いといえる。

(6) 上位目標達成の見込み

ホアビン省DARDはドンタム農協をモデル農協として省内の農協育成に活用していく考えを示しているほか、MARDはタイビン省のSACsであるNguyen Xa農協も信用事業に成功している農協として認識している。モデルとなる事例を共有し、学びあう取り組みが広がっていけばプロジェクトによる生計向上のための優良農協モデルの構築が、農民組織のモデルとしてベトナムで認知されるという上位目標の達成は期待できる。さらに、ベトナム政府が農村地域の近代化をめざして計画した「新農村建設のためのナショナルターゲットプログラム」（終了時評価実施時点では国会で審議中）においても、「優良農協の存在」が、コミュニケーションを「新農村部」（農協の事業・組織強化、地域計画の策定、耕作地の集約化等のインフラ整備により近代化されつつも、地域の特色を保持している農村部）として認定する基準の1つに挙げられている。本プロジェクトの事例も参照されており、上位目標の達成がベトナム政府の開発政策にも貢献することが期待される。ただし、北部地域以外での普及に関しては、新農協設立に至るまでの経緯や農業の発展状況、市場化の度合い等が異なる地域があるため、更なる検討が必要である。

3-2 プロジェクトの実施プロセス

3-2-1 効果発現に貢献した要因

プロジェクトの実施体制・プロセスにつき、まず、効果発現に貢献した要因として以下の点を挙げる事ができる。

- ・MARDをはじめ、各C/Pのプロジェクト活動への関与は、兼職の職員がほとんどであるものの、熱意をもって活動に取り組んでいた。
- ・日本人専門家とC/Pの間に非常に友好的な関係が生まれ、連絡・協力がスムーズに実施された。
- ・プロジェクトの運営・調整を担う機関として、日本人専門家、C/Pのほか、省農業局、郡の農協担当行政官等からなるPMUが組織された。PMUは、地域の実情を把握しており、MARDからの指導、日本人専門家との連携、DARDと農協の間の連絡・調整といった役割を果たしている等、適切に機能している。さらには、プロジェクトの成果を他の農協に広げるうえでも重要な役割を果たすとの指摘もあった。
- ・農協活動を展開する基礎となる農協組織が広く存在し、政府としての支援体制も一定程度存在する一方で、活動は上意下達の技術移転が主体となって組合員のニーズを満たさきれていなかった。ここにプロジェクトを通じて組合員の主体的参加による中期計画の作成手法

を導入したことがベトナム側の高い評価を得たことにつながっている。すなわち技術移転の土台となる受け皿（組織、政府側の対応）が整っていたことは重要な点と考える。

- ・水分計やポンプの供与は小規模の投入にもかかわらず、現場の実情・ニーズを踏まえた的を得たものであり、農協側の評価も高かった。

3-2-2 問題点及び問題を惹起した要因

他方、実施プロセスにおいて問題点及び問題を惹起した要因として以下の点を挙げることができる。

- ・SACsのように施設・機材の整備の支援がなくても事業を発展させた事例は他農協に適用できるが、他方でPACsに対して行った施設・機材供与をベトナム政府が他農協に対して行う場合には莫大な資金が必要になる。他農協に対する資金供与を可能にする仕組みづくりを検討し、各農協が財政的に自立するような指導をすることも望まれる（特に計画の実施段階で必要となる資金）。
- ・対象農協の事情で日本人専門家が訪問指導できない期間があったこと、ベトナム側C/Pが訪問の際に同行できていないこともあり、現場の農協の状況をモニタリング・把握しづらい状況であった。

また、計画内容に関しては、以下を挙げることができる。

- ・総合農協を志向するため、勢い多様な個別事業が展開されることとなるが、計画時点では中期計画の実施にあたりどのような支援が必要になるのか予測できておらず、限られた期間・投入によるプロジェクトで多岐にわたる事業をすべてフォローすることは難しかった。また、プロジェクト開始当初から優良農協モデルの概念が共有されておらず、モデル構築という目標の到達度につき関係者が共通のイメージをもつことが難しかった。なお、終了時評価時点では優良農協モデルの概念を以下のように整理している。

◎優良農協モデルとは、組織運営・事業活動内容が他の農協の組織事業運営改善強化の指針・範となる農協

1. 農協運営・事業関連の組織が整備・確立され民主的運営がなされていること
2. 事業が組合員の生計向上に寄与していること
3. 財務が健全であり、収支が安定していること
4. 教育研修活動（組合員・役職員）を積極的・継続的に実施していること
5. 行政組織・関連団体との連携に努めていること

役職員：

1. 組合員のニーズに基づく組合運営
2. 中期計画・詳細計画に基づく事業の実施
3. 積極的な新規事業への取り組み
4. 教育研修等への積極的参加による経営管理運営能力向上
5. 組織事業利用の率先垂範

組合員：

1. 出資金を払い、農協を積極的に利用

2. 総会等への積極的参加による意思反映
3. 生産者組織等への積極的参加

- ベトナムの農協にとって中期計画の策定が全く新しい概念だったこともあり、組合員のニーズを踏まえた中期計画の策定に時間がかかり、個別事業の展開にも遅れがみられた。
- ベトナム側の強い意向により、当初想定したアプローチとは異なり、SACsに対しても機材供与や専門家の訪問指導が求められ、専門家は対応に苦慮する結果となったが、機材・施設の支援をせずとも研修で学んだことを生かして事業を発展させたSACsも存在した。研修参加後のフォローも含め、専門家による技術支援はSACsに対しても必要であったと思われる。

第4章 評価結果

4-1 評価5項目の評価結果

4-1-1 妥当性

本プロジェクトは、以下のとおり、ベトナム側の開発政策、日本の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) ベトナム側開発政策との整合性

ベトナム政府がMDGsを踏まえて策定した「社会経済開発10カ年戦略（2001～2010年）」や「SEDP（2006～2010年）」等の国家開発計画と整合している。加えて、現在国会で審議中の「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」（2010～2020年）において優良農協の設置が重要な課題として挙げられている。

(2) 日本側のODA政策との整合性

日本政府の「対ベトナム国別援助計画」（2009年7月）においても、援助の4重点分野の1つである「社会・生活面の向上と格差是正」において「地方開発・生活向上」分野での協力を重点が置かれており、貧困層を中心として、人口の4分の3を占める地方農村部住民の生計向上を目的とした包括的な支援を行うとしている。なかでも農民組織化の支援は明示されており、日本の援助政策と整合性はあり、妥当である。

(3) ターゲットグループのニーズとの整合性

ターゲットグループのニーズについては、MARD、DARD、農協役職員のそれぞれのニーズに応える協力内容になっている。また、土地の制約等から大きな構造改善が望めないなか、組織化により生産性、収益化を高め、農家の生計向上につなげるというアプローチをとるプロジェクトの対象として、多数の零細農民により農業が営まれているベトナム北部の2省（ホアビン省及びタイビン省）をパイロット省として選択したことは適切であった。また、PACs・SACsは各地域において農協機能強化に主導的役割を果たしており、妥当な選定であった。

4-1-2 有効性

本プロジェクトは、農協の事業強化・拡大、及び組織強化のためのマニュアル・ガイドラインの作成、研修・セミナーの開催、専門家の訪問指導を通じて、農協の活動に少なからぬ正の変化をもたらしている。プロジェクト対象農協では現場のニーズを汲み上げ、これに基づいた計画を立て実施するというサイクルを効果的に導入できている。いずれのPACs・SACsにおいても中期計画が策定・実施され、組合員のニーズに基づく事業の実施・サービス提供が行われている。新たに開始された信用事業も定着しつつあり、また共同販売目的の作物別生産者組織化が取り組まれた。これら事業の拡大により、多くの農協で事業取扱高は伸びており、同時に組合員の生計向上につながる優良モデル構築に寄与している。各成果によってプロジェクトの目標は達成されたと考えられる。

4-1-3 効率性

(1) 投入の効率性

1) 日本側の投入

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、日本人専門家とC/Pの間に非常に友好的な関係を構築することに成功しており、連絡・協力がスムーズに実施されている。

② 本邦研修、第三国研修

本邦研修、第三国研修（タイ、フィリピン）については、計4回実施され、計42名のC/Pが参加した。参加者は、MARD職員、DARD職員、農協役職員であり、本プロジェクトに関係するさまざまなグループに対し十分な研修が行われたことになる。

C/Pへのインタビューによれば、本邦研修、第三国研修で得られた知識・経験（総合農協の運営、中期計画策定の重要性、組合員のニーズを踏まえた事業展開等）は業務で活用されていると感じている。

本邦研修、第三国研修に参加したMARD職員、DARD職員及び農協役職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・運営に生かしていると回答している。

③ 供与機材

MARD、2DARD、3PACs及び11SACsに対し、機材（車両、コンピュータ、プリンター、プロジェクター、水分計等）が供与された。これら供与機材の状態は良好で、MARD及びDARDでは事務処理の効率化、研修実施、農協では中期計画策定、会計処理、作物（コメ）の水分測定等、十分に活用されている。ただし、トラックについては積載量が少ない等、使い勝手の悪さを指摘する声もあった。

④ PACs施設建設

終了時評価時点での事務所の利用は役職員及び一部の組合員に限られている。今後、事業内容の充実化、規模の拡大に伴って農協の職員及び組合員による利用が増えていくことになると思われる。農協事務所の建設は組合員に対し、これまでの旧合作社のイメージを払拭し、組合員一人ひとりの意見が反映される新しい農協の理解を促す意味をもっているといえるが、事務所の建設は絶対に必要な投入であったわけではなく、投入の規模の大きさに比して成果への転換度が小さく、効率性は低いという評価になる。

2) ベトナム側の投入

① C/Pの配置

MARD、DARD及びPACsから16名のC/Pが配置されている。ほとんどのC/Pがプロジェクトの趣旨を理解し、熱意をもって取り組んでいた。

② 現地業務費

ベトナム側、MARDだけではなく、DARD及びPACsも相当程度のプロジェクト費用を負担していた。ベトナムで実施中の他の技術協力プロジェクトと比較しても、本プロジェクトにおけるベトナム側の負担額は大きい。理由としては、MARDのDCRDという中央省庁の一部局が実施機関であること、また副大臣が合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）のメンバーにもなっており、MARDとして本プロジェクトを重視して

いたことから、プロジェクト予算の申請・確保がしやすかったと思われる。

(2) 活動の効率性

本プロジェクトでは、MARD職員、DARD職員及びPACs・SACs役職員を対象に、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、組合員のニーズに基づく中期計画の策定等、農協運営に必要な項目をカバーしている。また、MARD職員、DARD職員及び農協役職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。日本人専門家は、PACsを中心に直接訪問指導を行ったが、今後、ベトナム政府の主導で農協の個別事業（共同販売、信用事業等）についても指導していけるように、ベトナム人の専門家を育成することを念頭に置きながら取り組むことができているれば、より効率性が高まったといえる。

4-1-4 インパクト

(1) 上位目標達成の見込み

ホアビン省DARDはドンタム農協をモデル農協として省内の農協育成に活用していく考えを示しているほか、MARDはタイビン省のSACsであるNguyen Xa農協も信用事業に成功している農協として認識している。モデルとなる事例を共有し、学びあう取り組みが広がっていけばプロジェクトによる生計向上のための優良農協モデルの構築が、農民組織のモデルとしてベトナムで認知されるという上位目標の達成は期待できる。

(2) 他のインパクト

政策面のインパクトについて、上述したとおり、「新農村建設のためのナショナルターゲットプログラム」において優良農協の存在が補助金の対象とする「新農村部」の基準の一つになっていることや、農業農村開発の新5カ年計画（2011～2015年）において①農協組織の拡大、②農協役員 の能力向上、③モデル農協設置、④良い農協の割合の増加に取り組むことが戦略として盛り込まれたこと、更には2011年の農協法改正に向けて、農協組織の明確化、農協の設立条件、農協長など役員 の選出方法などが焦点になっており、いずれもプロジェクトの経験を踏まえた内容となっていることから大きなインパクトがあったといえる。

経済的インパクトについては、終了時評価時点では発現しているとはいえない。農協を利用している組合員はごく一部に限られており、また、2007年と2009年に実施したベースライン調査の結果においても、アンケートに回答した組合員について農業所得の変化はほとんどなかった。

4-1-5 自立発展性

組合員の参加による中期計画の策定については効果的な技術移転が行われ、既にPACs・SACs以外の農協にも展開されているうえに、MARDはすべての農協において中期計画を策定する通達を準備している。本プロジェクトに対するベトナム政府の評価は極めて高く、ベトナム政府「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」（2010～2020年）において、農村地域の近代化

の一環として農協の機能強化をめざしていることから、農協育成に対する今後の政策支援、予算割当は見込める。また、MARD及びDARD職員の農協設立・育成に係る知識・能力の向上が図られており、MARD、ホアビン省及びタイビン省DARDにおいては、プロジェクトの研修内容を踏まえて農協役職員を対象とした独自の研修を行っていることから、農協育成支援の継続のためにも人材を確保し、能力を更に向上させていくことが期待される。他方、個別事業が定着し、成果を上げるかどうかを評価するには更に数年の取り組みが必要である。また、自立発展に向けて、組合員の農協活動への参画意識を高め、かつ自己資金増強するために、幅広い組合員から出資金を獲得する取り組みが必要である。

4-1-6 結 論

本プロジェクトは、ベトナム側の開発政策、日本の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。効率性は高いとはいえないが、プロジェクトによる投入は活動（マニュアル作成・配布、セミナー・研修実施、農協への訪問指導）のために活用され、成果指標は達成されている。プロジェクト目標については、達成されつつあるが、終了時評価時点では十分に判断できない個別事業の成果は、一作期を終えたあと（2010年7～8月まで）に中期計画実施・見直しのプロセスと合わせて検証する必要がある。特に農協共同販売目的のための作物別生産者組織はようやく組織化を終えたところであり、生産と販売の連携・プロセスを振り返り、事例として取りまとめることが必要である。したがって半年間程度プロジェクト期間が延長されることが望ましい。上位目標の達成の見込みはであると判断され、特に政策面でのインパクトが高いと評価できる。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。今後、幅広い組合員から出資金を獲得できれば、農協の自己資本が増強されるとともに、より多くの組合員からの農協活動への参画が期待できる。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

評価調査団は、これまでの取り組みにおいて達成されていない以下の事項を促進するためにプロジェクト期間を半年程度延長することを提言した。

(1) 優良農協モデルの広域展開に向けた取りまとめ

- ・まず、農協の強化が農民の生計向上につながることを証明するために「農協の機能強化と農業経営の関係性のレビュー」を行うことが必要。
- ・そのうえで、これまでに行った事業活動・マニュアル等を取りまとめ、広域展開に移行し、プロジェクト外で農協活動に係る研修・指導を広範に実施するためのツールを作成する。例えば、中期計画の策定→計画に沿った活動→活動結果を踏まえた中期計画のレビューという一連の流れを完了させる必要がある。その際に、幅広い組合員から出資を募集することによる農協組織強化（組合員の農協参画意識の高揚）及び自己資本増強といった視点を取り入れることが重要である。
- ・農協に対する理解促進、一般組合員や農民全般の間での意識変化に向けた取り組みは、引き続き必要である。
 - － 一般組合員は、1,000人単位で存在するので、一堂に会しての研修・セミナー開催は難しい。よって、例えば作物別生産者組織のリーダー等を研修対象者に含め、そこから研修の成果を一般組合員に波及させていくことが考えられる。
- ・プロジェクトの残り期間でPACsだけでなく、SACsに対してもプロジェクトの関与を深めていくことが求められている。具体的な活動は以下のとおり。
 - － 現在はSACsからの研修の参加は、農協長や地方行政官等に限られているが、これをPACsと同様に一般の農協職員等にも拡大する。
 - － 日本人専門家によるSACsへの訪問指導を行う。
 - こうした取り組みを含め、プロジェクトの経験を生かして一般組合員へのアプローチの仕方を整理する必要がある。
- ・さらに、本プロジェクトのPACs・SACsのなかでベトナム政府による「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」（2010～2020年）のPACsともなっている農協もあるので、本プロジェクトに係る知見を活用するため、日本人専門家による「優良農協」の基準に関する助言が望まれている。

(2) 個別事業の深化

- ・現在個別事業のなかで抱えている課題の解決に向けた取り組みは必要だが、短期間にすべてを解決することは難しく、事業が定着するためには更に数年の継続的な取り組みが必要である。こうした取り組みは他地域へ展開する際に有効である。例えば、共同販売目的の作物別生産者組織が結成されたが、農協と組合員が一体となった共同販売事業が確立するには時間がかかるため、最低でもあと一作期、専門家の指導の下に実施することが必要である。
- ・その際、日本の農協モデルを技術移転するにあたっては、日本とベトナムの置かれた諸条

件・レベルの違いにも十分配慮する必要がある。

- ・共同販売事業を例に挙げると、①市場ニーズの把握、②市場情報の蓄積、③個人販売から共同販売への展開に備えた市場整備を含む流通改革等、農協事業にまつわる諸課題のなかには農協で対応できないこともあり、プロジェクトとしてDARD、MARDに対する政策提言を行っていくことが期待される。

また、今後の優良農協モデルを中部・南部地域に広げていくにあたっての考え方として以下の事項について提言を行った。

- ・気象条件や短期的な需給の変動に生産や価格が大きく影響される農業において、1～2年で事業モデルが成立するとは考えにくい。短期的な需要増や気象災害といった年次変動による影響を省いて事業そのものの定着度や効果を評価するためには、少なくとも5年間程度の継続的な活動が必要である。この点、確立したモデルの広域展開を進めていくにあたっての考え方として、以下を提言する。
 - － 他地域への展開と並行して、現行のPACs・SACsで取り組んでいる個別事業の掘り下げは必須である。
 - － 中期計画を実施する際には資本の投入が必要である。広域展開するためには広域化に見合う資本の投入が必要となるが、この手当てを検討する必要がある。
 - － 中部・南部地域は北部とは新農協設立に至るまでの経緯が異なるだけでなく、農産物の流通状況や市場化の度合いが異なるため、十分に調査・分析したうえで、協力を開始すべきである。

5-2 教訓

- ・優良事例は一からつくらなくとも対象国に既に存在する先進農協の事例を活用した方が効率的な協力となる。
- ・モデルの構築を目標とするプロジェクトについて、本プロジェクトのようにモデルとなることが想定される農協に対する投入を集中し、日本人専門家が訪問指導することに終始するとプロジェクトの着地点を見失ってしまう。プロジェクト実施プロセスにおいては相手国側が前面に立ち、プロジェクト終了後に彼ら自身でプロジェクトの経験を踏まえてモデルを普及できるような仕組みを考えておく必要がある。
- ・農業は気象条件や短期的な需給の変動に生産や価格が大きく影響されるため、1～2年で経済事業がモデルとして成立することは考えにくい。経済事業そのものの定着度や効果を評価するためには、少なくとも5年間程度の継続的な活動が必要であり、更に経済事業が軌道にのるまでにはそれ以上の年月が必要であることを踏まえてプロジェクト計画を立てるべきである。指標についても、取扱事業高のようなもの以外で農協の機能が強化されたことが判断できるものが望ましい。

付 属 資 料

1. 評価調査結果要約表（英文）
2. 合同評価レポート
3. インパクト調査結果
4. ベースラインサーベイ結果
5. 評価グリッド

1. 評価調査結果要約表（英文）

終了時評価調査結果要約表（案）（英文）

I. Outline of the Project	
Country: Vietnam	
Project title: Enhancing Functions of Agricultural Cooperative	
Issue/Sector: Agricultural Development	
Cooperation scheme: Technical Cooperation	
Division in charge: Vietnam Office	
Total cost: 496 million Yen	
Period of Cooperation	(R/D): 27 March 2006 to 26 March 2010
	(Extension): 27 March 2010 to 27 September 2010
(F/U) :	Partner Country's Implementing Organization: Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD)
	Supporting Organization in Japan: Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
Related Cooperation:	
<p>1. Background of the Project</p> <p>In Vietnam, agricultural cooperatives were transformed and founded in accordance with the 1996 Law on cooperatives. There are in total 9,069 agricultural cooperatives in Vietnam as of 2004. 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 role of agricultural cooperatives and a shortage of experiences in agricultural business activities as well as organizing its members. 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 and now four JICA experts are being dispatched to DCRD-MARD.</p>	
<p>2. Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>Agricultural Cooperative (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.</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>Good models for enhancing of functions of ACs that lead the members' livelihood improvement are established in Pilot Provinces (PPs).</p> <p>(3) Outputs</p> <p>Output 1: Activities of the PACs & SACs are improved.</p> <p>Output 2: Organizational development of the PACs and the SACs is promoted.</p> <p>Output 3: Capacity of the related officials and staff of the PACs and the SACs is enhanced.</p> <p>Output 4: Capacity of public officials in the PPs to strengthen functions of agricultural cooperatives is enhanced.</p>	
<p>(4) Inputs</p> <p>Japanese side:</p> <p>Dispatch of Experts: four long-term experts (Chief Advisor, Project Coordinator/Training, Economic Activities, Credit Business).</p> <p>One short-term expert (Social and Economic Survey)</p> <p>Equipment: 6 vehicles, 13 computers, 5 printers, 3 projectors and 13 moisture checking machines</p> <p>Trainings: 23 trainees for training in Japan, 10 trainees for training in Thailand and 9 trainees for training in the Philippines.</p> <p>Local Cost: around 85 million Yen (as of Mar 2009)</p> <p>Facilities construction (3 PACs office) : around 46 million Yen</p> <p>Vietnamese side:</p> <p>Appointment of counterparts: 16 persons in total</p> <p>Provision of office space for the Project in MARD office</p> <p>Local cost : around 30 billion VND (as of Oct 2009)</p>	

II. Evaluation Team	
Members of Evaluation Team	Mr. Yasuhiro TOJO, Team Leader, Senior Representative, Japan International Cooperation Agency (JICA) Vietnam Office Mr. Shunichi NAKADA, Agriculture and Rural Development, Senior Advisor to the Director General, Rural Development Department, JICA Ms. Nobuko WADA, Evaluation Management, Representative, JICA Vietnam Office Mr. Yoshihiko FUJITA, Evaluation Analysis, Consultant, KRI International Corp.
Period of Evaluation	1 November to 14 November 2009 Type of Evaluation: terminal evaluation
III. Results of Evaluation	
<p>3-1. Summary of Achievements</p> <p>(1) Activities for achieving Output 1</p> <p>1) Needs survey of AC members/Formulation of midterm plan After the needs survey of AC members based on the standardized survey items in 3 PACs and 11 SACs in the pilot provinces, each AC formulated a midterm plan (3 to 5 years) based on the needs of AC members.</p> <p>2) Guidelines/Manuals Following guidelines and manuals were prepared, utilized at seminars/trainings, and distributed to MARD, DARD and agricultural cooperatives (ACs): i) Handbook of Farmer Members of Cooperatives (11,000 copies); ii) System of Legal Documents on Cooperatives (11,000 copies); iii) Joint Marketing Business of Advanced Cooperatives (Volume I) (2,000 copies); iv) Joint Marketing Business of Advanced Cooperatives (Volume II) (2,000 copies); v) Simple Software for Management of Loans and Savings (6 copies for MARD, 2 DARDs, 3 PACs); vi) Model Procedure for Credit Business (6 copies); vii) Guideline, How to Manage Loan Business (4,000 copies); viii) Guideline, For the Sound Management of Credit Business (6 copies). In addition, Manual for ix) Guideline for Joint Marketing Business/Joint Supply Business; x) Manual for questionnaire to producers; and xi) Manual for questionnaire to producers will be published shortly. Furthermore, the Vietnamese government plans to distribute these guidelines/manuals to all the provinces and cities in Vietnam by December 2009.</p> <p>3) Seminars/Trainings Series of seminars and trainings were undertaken for MARD, DARD and AC officials as follows: i) PAC-SAC joint seminar (1 batch, 70 trainees), ii) Seminars on Joint Marketing (8 batches, about 400 trainees in total), iii) Seminar on Midterm Plan (2 batches, about 100 trainees in total), iv) Seminar on Internal Credit Business (5 batches, about 250 trainees in total); v) Training Seminar on Joint Utilization of Agricultural Machinery (2 batches); vi) Training in Japan (2 batches, 23 trainees in total); vii) Training in Thailand (1 batch, 10 trainees); viii) Training in the Philippines (1 batch, 9 trainees); ix) Training Seminar on Irrigation (4 batches, about 40 trainees in total); x) Seminar on AC Accounting System (1 batch, 100 trainees) and xi) Seminar on Training manual for Agriculture Cooperative (1 batch).</p> <p>4) Gross turnover of PACs and SACs Since the commencement of the Project, the growth rate of gross turnover of PACs and SACs is as follows; 59.7% for PACs and 37.4% for SACs in Thai Binh province; 84% for PAC and 83.1% for SACs in Hoa Binh province (2008/2006). The growth rate of all the PACs and SACs exceeds the verifiable indicator (8%/yearly, 16.6% from 2006 to 2008) set by the Project.</p> <p>5) New business activities 6 business activities in 3PACs and 19 business activities in 9SACs were newly started. In all PACs and SACs, at least one new business activity was started (4 activities in 3 PACs and 13 activities in 11 SACs), and the verifiable indicator of the Project was satisfied. The business activities are implemented following ACs' midterm plans based on the needs of AC members. In many cases, joint marketing and internal credit business was started. However, since these activities were just started, the accumulation of experience and the number of the AC members who participate in these activities are to be developed.</p> <p>(2) Activities for achieving Output 2</p> <p>1) Guidelines/Manuals</p>	

Following guidelines and manuals were prepared, utilized at seminars/trainings, and distributed to MARD, DARD and ACs: i) Manuals for Developing Midterm Plan (issued as a government instructions); ii) Procedures of Auditing of Internal Credit Business; iii) Rules and Rights of Members of Agricultural Cooperatives; iv) Manual on Organizing a General Meeting in Agricultural Cooperative (4,000 copies); v) Manual on Organization and Activities of Management Board and Auditing Board in Agricultural Cooperative (4,000 copies); vi) Total Analysis of Agricultural Cooperatives in Japan (4,000 copies). In addition, vii) Self-evaluation Format on the Management of Agricultural Cooperatives will be published shortly. Furthermore, the Vietnamese government plans to distribute these guidelines/manuals to all the provinces and cities in Vietnam by December 2009.

2) Producers' groups

Through Japanese experts' visit and guidance at PACs, producers' groups are organized in all PACs. The groups are mainly focusing on producing rice and marketing. However, since these activities were just started, the accumulation of experience and the number of the AC members who participate in these activities are to be developed.

(3) Activities for achieving Output 3

1) Seminars/Trainings for AC officials

The ratio of participation in seminars and trainings of AC officials is as follows; Regarding PACs, about 80% in 2006 and almost 100% in 2009; Regarding SACs, about 30-100% every year.

2) Degree of Satisfaction

The trainees' degree of satisfaction towards the trainings and seminars is basically high. Most trainees answered 'very satisfied' or 'satisfied' in the questionnaire for the trainees. For example, in response to questionnaires, out of 14 PACs/SACs, the number of the ACs (as a whole) who answered 'very satisfied' is 6 (43%) and 'satisfied' is 5 (36%) in 2009.

3) Self-evaluation on seminars/trainings

The percentage of the trainees who answered to the questionnaire that their capacity are developed by the participation in the trainings/seminars is about 60-90% for PACs and 30-100% for SACs. From the AC members' points of view, according to questionnaires (to 60 members from 3 PACs), the number of the respondents who recognize PAC officials improved their instruction skills after the commencement of the Project is 57 (95%). Regarding AC officials' instruction method for improving livelihood, the number of respondents who evaluated 'very good' is 25 (42%) and those of 'good' is 33 (55%).

(4) Activities for achieving Output 4

1) Seminars/Trainings for government officials in pilot provinces

Local government officials attended the same seminars/trainings mentioned in (3) above. The ratio of participation in seminars and trainings of AC officials is as follows; 80-100% in Hoa Binh province (32 officials joined the seminars/trainings in total); 70-100% in Thai Binh province (46 officials joined the seminars/trainings in total). DARDs in Thai Binh and Hoa Binh provinces hold their own seminars/trainings for the ACs in their provinces, learning from the seminars/trainings by the Project. Also, in corporation with CMARD, standardized training programs are now under development.

2) Degree of Satisfaction

The trainees' degree of satisfaction towards the trainings and seminars is basically high. Most trainees answered 'very satisfied' or 'satisfied' in the questionnaire for the trainees. For example, in response to questionnaires to DARDs (as a whole), DARD of Thai Binh answered 'satisfied' and that of Hoa Binh answered 'very satisfied' in 2009.

3) Self-evaluation on seminars/trainings

Every trainee showed 100% satisfaction towards the trainings and seminars.

Achievement of the Project Purpose

PACs and SACs successfully introduced the scheme of planning and implementing plans based on actual needs of AC members. For example, most of PACs and SACs planned and implemented midterm plan and AC business activities for AC members were newly started or enhanced. Especially, internal credit was introduced to some of the PACs /SACs and it has been well operated. As a result,

gross turnover and profits of the most PACs and SACs have been increased. These services contribute to establishing a good AC model for improving the livelihood of AC members. Although monitoring and review on each business activity is needed for the time being, the project purpose could be highly achieved if these services are maintained.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The Project is relevant to Vietnamese policies, such as '10-year Strategy for Social Economic Development (2001-2010)' or 'Social Economic Development Program (SEDP) 2006-2010'. Moreover, 'New Rural Area Project', which is now under deliberation at the National Assembly, also aims at setting up a good AC model for modernization of rural area. Regarding Japanese ODA policies, for example, 'Country Program for Vietnam' (Jul. 2009) focuses on the cooperation on rural development and improvement of livelihood. Especially assistance in farmers' organization is clearly stated in the program. This means the Project is relevant to Japanese policies. In addition, considering the geographical and social conditions of the northern part of Vietnam, it is appropriate to select Hoa Binh and Thai Binh provinces as pilot provinces of the Project. Also, as PACs and SACs play leading roles in enhancing functions of ACs, their selection could be regarded as reasonable.

(2) Effectiveness

Achievement of the Outputs

Output 1: Several manuals/guidelines covering important issues on AC business were prepared and distributed. In all PACs and SACs, the gross turnover is increased. Furthermore, all PACs and SACs activated at least one new business activity. Therefore, verifiable indicators for this output have been achieved. However, some important issues are still to be resolved, such as monitoring and review on midterm plan and new business activities.

Output 2: Several manuals/guidelines on enhancing AC organization were prepared and distributed. In response to interviews, almost all AC officials evaluated that these manuals/guidelines are easy-to-use and helpful. Also, all PACs set up farmers' groups with Japanese experts' visits and advice. Thus, verifiable indicators for this output have been achieved. However, interviews with Japanese experts and AC officials revealed that farmers' groups were just organized, so some issues are to be reviewed, such as the linkage between production and marketing, and review on process, and enhancement of AC organization and AC capital by contributions from more AC members.

Output 3: Series of seminars/trainings were provided to AC officials. Towards questionnaire, trainees answered that most of them highly satisfied with the seminars/trainings and highly evaluated effectiveness of the seminars/trainings. In addition, almost all AC officials, who had an interview with the terminal evaluation team, recognize the importance of formulating midterm plan based on the needs of AC members, and the significance of the human resources development of AC officials. Furthermore, towards questionnaire, AC members, as recipients of AC services, answered that AC officials' capacities are improved. Therefore, this output has been achieved.

Output 4: The same seminars/trainings mentioned in 'output 3' above were provided to MARD and DARD officials. Towards questionnaire, trainees answered that most of them fully satisfied with the seminars/trainings and highly evaluated effectiveness of the seminars/trainings. In addition, almost all officials, who had an interview with the terminal evaluation team, share the ideal image of a 'good AC model.' Although some DARD officials pointed out that specialized seminars/trainings towards government officials are needed, this output has been achieved.

It is considered that achievement of the above Output resulted in the attainment of the Project Purpose.

(3) Efficiency

Inputs from Japanese side (e.g. Japanese experts, trainings/seminars, equipments and facilities) have generally been utilized for undertaking project activities for achieving the outputs. For instance, small equipments such as moisture checking machines and pumps are highly appreciated by AC officials and members. The amount of the inputs from Japanese side was huge but Vietnamese side also shared a considerable amount of money. Most of C/Ps highly understand the project purpose and

involve in the Project with passion. However, almost all C/Ps are also assigned to other jobs and couldn't always accompany with Japanese experts when experts visit PACs/SACs. If the Project had intended to train C/Ps to become experts who can give ACs practical guidance on AC activities, the Project would have been operated more efficiently. It was also pointed out that making midterm plan took much longer than expected and that affected project progress.

(4) Impacts

Hoa Binh province DARD expressed their view that they utilize Dong Tam 1 (PAC) as an advanced example. Nguyen Xa (SAC) of Thai Binh province is also recognized as a successful AC. The overall goal can be achieved if sharing good AC models and examples among concerned people are continued. Furthermore, 'New Rural Area Project' by the Vietnamese government adopts 'a good AC model' as one of its criteria. 'New Rural Area Project' has also referred good practice shown in the Project. Thus, it is expected that the achievement of the overall goal of the Project contributes to development policies by Vietnamese government. However, it should be carefully examined the different circumstances between the northern part and central and south parts in Vietnam (e.g. the number and ratio of organized ACs, size of farms) when the models by the Project are utilized in the other regions.

It is difficult to say that the economic impacts of the Project have been shown at the time of the terminal evaluation. There are few AC members who receive AC services. Also, as the result of baseline survey in 2007 and 2009, agricultural income of the respondents (AC members) has not changed so much.

(5) Sustainability

Technical transfer such as formulating midterm plan based on the needs of AC members is efficiently implemented, and some ACs other than PACs and SACs adopt the methods provided by the Project. In addition, MARD has prepared the governmental instructions on the midterm plan to all ACs. The Vietnamese government highly appreciated the Project, and seeks to the enhancement of AC organization and function via 'New Rural Area Project' (2010-2020). Therefore, it is expected that the policy formulation and budget allocation towards AC development are implemented by the Vietnamese government. Enhancement in capacity of staff members of MARD and DARD by the Project activities was observed. For example, MARD and DARD implement seminars/trainings for AC officials by themselves. It is necessary to keep and develop those capable personnel for continuing supports for establishment/ management of agricultural cooperatives. On the other hand, it should be noted that it will take a few more years to evaluate the effectiveness and efficiency of AC business activities. It is also needed that promoting AC members' participation and gaining more contributions from more AC members for increasing AC capital and ensuring sustainability.

3-3. Factors that promoted realization of effects

- Most of C/Ps highly understand the project purpose and involve in the Project with passion, although almost all C/Ps are busy because they assigned to other jobs.
- Very good relationship is maintained between C/Ps and Japanese experts. This contributes to the close corporation.
- Organizations and governmental support were ready for technical transfer. For example, ACs in pilot provinces were already set up and the government supported them. The problem is that the bottom-up process based on the needs of AC members was not successful. In this circumstance, the Vietnamese government highly appreciates the activities by the Project, especially formulating midterm plan based on the needs and participation of AC members. Very good relationship is maintained between C/Ps and Japanese experts. This contributes to the close corporation.
- Provision of equipment. Especially small equipments such as moisture checking machines and pumps are highly appreciated by AC officials and members.

3-4. Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

- Realizing multi-functioned ACs naturally requires various kinds of AC business activities. At the

project planning stage, it was not estimated what kind of support will be needed to put the mid-term plan into action. Taking the Project duration, method and level of technical transfer into consideration, it is needed to prioritize the Project's activities which are directly related, effective and efficient towards improving AC members' livelihood.

- It is desirable for project management members and the people concerned to have common understanding of the "good AC model" from the beginning.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

- The example of SACs can be applied to other ACs easily while it requires huge amount of funds in order to upgrade/provide the facilities and equipment in the same way as PACs. It is needed to establish the scheme that enables to finance in ACs, and at the same time, it is expected that Japanese experts provide guidance in order for ACs to be financially sustainable (especially the fund needed at the time of implementing a midterm plan).

3-5. Conclusion

The Project is consistent with the national policy of the Vietnamese government and Japanese ODA policy, and sufficiently reflects the needs of the target group. Inputs of the Project have been utilized for the activities, led to sufficient amount of accomplishment in the outputs, although you cannot say it is high efficiency. The project purpose is also going to be achieved, but when considering the next steps, it is needed to establish process of implementing and reviewing a midterm plan as a part of a good AC model. Then, in order to review the outputs after finishing the next cropping season (until July or August 2010), the possibility would be high if the project duration is extended. Impacts of the Project could also be thought high since the overall goal is highly prospected to be achieved, since the Vietnamese government adopts the concept of a good AC model in its rural development policies. Sustainability after the Project completion could be ensured to certain extent in terms of policy, financial, organizational, and technical aspects. If more AC members provide contributions with ACs, it is expected that AC capital is enhanced and more AC members join AC activities. Judging for these results, it could be concluded that it is recommended that the Project, which is going to be finished in March 2010, is extended for about half a year, after reconsidering the input

3-6. Recommendations

It is recommended to work on the remaining period, with half-a-year extension of the Project duration, in order to promote the following issues that are not achieved yet.

(1) Wrap-up of the Project for deploying a good AC model to other areas

- It is required to wrap up the activities and the manuals by the Project, and establish a 'tool' for implementing trainings and guidance on AC activities in other areas. For example, it is needed to finish the whole process of planning, implementing and reviewing a midterm plan. At the same time, it is important to care about enhancement of AC organization (including promotion of AC members' participation) and capital, by asking for contributions from more AC members. Furthermore, it is needed for the Project to commit SACs more closely and to monitor spillover effects of the Project.
- It is essential to promote understanding on ACs by AC members and other farmers, in further development. In this regard, it is needed for the Project to commit themselves more to the existing SACs, such as the followings;
 - The trainees from SACs are needed to be expanded.
 - Japanese experts visit and gave technical assistance to SACs.
 - It is needed to invite the leaders of producers' groups to the seminars/trainings as a focal point, since it is very difficult to hold seminars/training directly towards thousands of general AC members.

Thus, it is needed to organize approach towards general AC members, utilizing the outputs and experience by the Project.

- It is also desirable for Japanese experts to advise on criteria for a good AC model in 'New Rural

Area Project.’ Since some PACs and SACs of the Project are also selected as pilot ACs of the New Rural Area Project, knowledge acquired by the Project can be shared.

(2) Development of the existing AC business activities

- Although it is needed to take measures to solve the problems occurred in the existing AC business activities. Especially regarding new business activities such as joint marketing and internal credit, it is needed to continue to tackle with the issues for a few years via technical cooperation. These measures are vital for deploying the Project to other areas. For example, the technical transfer on farmers’ groups has just started by Japanese experts. Therefore, the practice for at least one more cropping period is needed to monitor and review the activities.
- It is needed to consider the difference between the conditions for AC business activities in Vietnam and those in Japan, when the Japanese AC model is introduced.
- It is needed to clarify what ACs can do and what the government should do about issues concerning AC business activities, such as grasping market needs, collecting and accumulating market data and information, and establishing distribution and marketing mechanism.

It is also discussed on application of a good AC model to other regions such as Central and Southern Vietnam and followings are recommendation from evaluation team.

- It is not appropriate that the Project can establish a AC business model within one or two years, because the Project deals with agriculture, which is heavily affected by metrological condition or short-term demand and supply. In order to avoid these effects, it is needed to continue to work at least for five years. In this regard, it is needed to consider the following points;
 - First, together with the application to other regions, further development of the existing AC business activities is necessary.
 - Then, it is needed to consider how to secure the fund necessary for expansion of AC services over a wide area.
 - Furthermore, it is needed to carefully consider the measures that enable to apply AC model to the southern part of Vietnam, after analyzing the characteristics of the south.

3-7. Lessons Learned

- A good model may be found in existing ACs. It is not always necessary to build a good model from the beginning.
- Japanese experts should not concentrate on building a model by visiting PACs only. The Project can lose track of where to go. In the implementation process, it is important for C/Ps to take the lead so that they can utilize their experience even after the Project ends.
- In order to smoothly implement the projects on agriculture, it is needed i) to formulate a plan based on the needs of members, and ii) to input efficiently capitals and techniques required for practice of the plan. In this Project, both of them are duly input, and it brought the high appreciation by the Vietnamese government. In order to expand a good AC model in further areas, it is essential to shift the role of the Project to that of the government. At the point, the government needs to implement these measures by itself; and it is also essential to develop AC business activities.

MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE
SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
ON THE PROJECT FOR ENHANCING FUNCTIONS OF AGRICULTURAL
COOPERATIVES IN VIETNAM

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), organized a Final Evaluation Team headed by Mr. TOJO Yasuhiro and conducted the final evaluation on the achievement of the Project for Enhancing Functions of Agricultural Cooperatives in Vietnam (hereinafter referred to as "the Project"), jointly with the authorities concerned of the Socialist Republic of Vietnam from November 2nd to November 13th, 2009.

As a result of the study and discussions, a final evaluation report was prepared, and both sides agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, 13th November, 2009



Mr. Yasuhiro TOJO
Senior Representative
Vietnam Office
Japan International Cooperation Agency



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



ATTACHED DOCUMENT

1. Implementation of the recommendations in the Joint Final Evaluation Report

For the further expansion of the Project benefits, both Japanese side and Vietnamese side agreed to faithfully implement the recommendations raised in the Joint Final Evaluation Report.

2. Extension of the Project

Both sides confirmed that it is strongly recommended to extend the project's cooperation term for six months until 30th of September, 2010 as written in the recommendations in the Joint Final Evaluation Report.

The expected activities for the extended period are shown as Tentative Plan of Operation (PO) in Appendix 1.

Appendix:

1. Recommended tentative Plan of Operation (PO) of activities for the extended period
2. Joint Final Evaluation Report

APPENDIX 1 Recommended tentative Plan of Operation(PO) for the extended period

Activities		2010		
		I	II	III
1.1	Support the PACs and the SACs to implement survey for measuring their members' needs to improve their activities			
	1.1.1 Support to implement survey			
	1.1.2 Support to analyze the results of survey			
1.2	Support the PACs and the SACs to formulate their mid-term plans for improving their activities based on the survey mentioned above			
	1.2.1 Support to analyze current situation of the PACs			
	1.2.2 Support to examine activity strategy based on the analysis			
	1.2.3 Support to make mid-term activity plan			
	1.2.4 Discuss the mid-term activity plan			
	1.2.5 Get approval on the mid-term activity plan at the General Assembly			
	1.2.6 Support variation analysis and revision of the mid-term plan	→		
1.3	Support the PACs and the SACs to formulate and implement concrete programs for improving their activities based on the mid-term plan			
	1.3.1 Support to analyze current situation of the activities and problems of the PACs			
	1.3.2 Support to make an annual activity plan based on the mid-term plan			
	1.3.3 Support feasibility study for annual activity			
	1.3.4 Support to make a concrete annual activity plan			
	1.3.5 Get approval on the annual activity plan at the General Assembly			
	1.3.6 Support the establishment and promotion of member organizations in PACs and SACs(Comodity-wise groups)	→		
1.4	Support the PACs and the SACs to specify facilities and equipment to improve their activities based on the concrete programs mentioned above			
	1.4.1 Support to examine and discuss necessary facilities and equipment for improving activities of the PACs			
2.1	Support the PACs and the SACs to implement survey for measuring their members' needs to develop their organizations			
	2.1.1 Support to implement survey			
	2.1.2 Support to analyze the results of survey			
2.2	Support the PACs and the SACs to formulate mid-term plans for developing their organizations based on the survey mentioned above			
	2.2.1 Support to analyze current situation of			
	2.2.2 Support to examine organizational			
	2.2.3 Support to make mid-term organizational development plan			
	2.2.4 Discuss the mid-term organizational development plan			
	2.2.5 Get approval on the mid-term organizational development plan at the General Assembly			

FINAL EVALUATION REPORT ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR
ENHANCING FUNCTIONS OF AGRICULTURAL
COOPERATIVES IN VIETNAM

Hanoi, November 13, 2009

Japan – Vietnam

Joint Evaluation Committee



Table of Contents

1. Introduction
 - 1.1 Background and Objectives
 - 1.2 Evaluators
 - 1.3 Major activities of the evaluation study
 - 1.4 Outline of the Project
2. Evaluation process
 - 2.1 Methodology of evaluation
 - 2.2 Criteria for evaluation
- 3 Achievements of the project
 - 3.1 Activities for achieving Output 1
 - 3.2 Activities for achieving Output 2
 - 3.3 Activities for achieving Output 3
 - 3.4 Activities for achieving Output 4
- 4 Evaluation by five criteria
 - 4.1 Relevance
 - 4.2 Effectiveness
 - 4.3 Efficiency
 - 4.4 Impact
 - 4.5 Sustainability
- 5 Factors affecting the project
 - 5.1 Factors that promoted realization of effects
 - 5.2 Factors that impeded realization of effects
- 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 and Objectives

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 "Project for enhancing functions of agricultural cooperatives in Vietnam"(hereinafter referred to as "the Project") has been launched since March, 2006.

Almost three and a half years have passed and now the Project is scheduled to terminate in March 2010. A final evaluation study was conducted in order to make an assessment on performance, achievement and implementation process of the Project by collecting data and information, and to draw recommendations for further improvement of the Project for the remaining period and to increase the sustainability after the termination of the Project.

1.2 Evaluators

The final evaluation was jointly carried out by the both Japanese side and Vietnamese evaluators.

< Japanese side >

(1) Team Leader:

Mr. Yasuhiro Tojo, Senior Representative, JICA Vietnam office

(2) Agriculture and rural development

Mr. Shunichi Nakada, Senior Advisor to the Director General, Rural Development Department, JICA

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

(4) Mr. Yoshihiko Fujita, Planner, KRI International Corporation

< Vietnamese side >

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

- (2) Mr. Tran Dinh Dung, Officer of DCRD-MARD
- (3) Mr. Nguyen Anh Minh, Director of Bilateral Cooperation Division, ICD-MARD
- (4) Ms. Nguyen Thanh Thuy, Officer of Cooperative Department, MPI

1.3 Major activities of the evaluation study

Date	Activity
2 Nov (mon)	Meeting with counterparts of DCRD, MARD and Japanese experts
3 Nov (tue)	Hanoi → Hoa Binh Interview to Hoa Binh DARD, PAC
4 Nov (wed)	Interview to SACs Hoa Binh → Thai Binh
5 Nov (thu)	Interview to Thai Binh DARD, PACs
6 Nov (fri)	Interview to SACs Thai Binh → Hanoi
7 Nov (sat)	Making report
8 Nov (sun)	Making report
9 Nov (mon)	Meeting at JICA office Meeting with project experts
10 Nov (tue)	1st Joint Evaluation Committee
11 Nov (wed)	Meeting
12 Nov (thu)	2 nd Joint Evaluation Committee
13 Nov (fri)	Signing the report

1.4 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 Activities for achieving Output 1: Activities of the PACs & SACs are improved.

(1) Guidelines/Manuals

Following guidelines and manuals were prepared, utilized at seminars/trainings, and distributed to MARD, DARD and agricultural cooperatives (ACs): i) Handbook of Farmer Members of Cooperatives (11,000 copies); ii) System of Legal Documents on Cooperatives (11,000 copies); iii) Joint Marketing Business of Advanced Cooperatives (Volume I) (2,000 copies); iv) Joint Marketing Business of Advanced Cooperatives (Volume II) (2,000 copies); v) Simple Software for Management of Loans and Savings (6 copies for MARD, 2 DARDs, 3 PACs); vi) Model Procedure for Credit Business (6 copies); vii) Guideline, How to Manage Loan Business (4,000 copies); viii) Guideline, For the Sound Management of Credit Business (6 copies). In addition, Manual for ix) Guideline for Joint Marketing Business/Joint Supply Business; x) Manual for questionnaire to producers; and xi) Manual for questionnaire to producers will be published shortly. Furthermore, the Vietnamese government plans to distribute these guidelines/manuals to all the provinces and cities in Vietnam by December 2009.

(2) Seminars/Trainings

Series of seminars and trainings were undertaken for MARD, DARD and AC officials as follows: i) PAC-SAC joint seminar (1 batch, 70 trainees), ii) Seminars on Joint Marketing (8 batches, about 400 trainees in total), iii) Seminar on Midterm Plan (2 batches, about 100 trainees in total), iv) Seminar on Internal Credit Business (5 batches, about 250 trainees in total); v) Training Seminar on Joint Utilization of Agricultural Machinery (2 batches); vi) Training in Japan (2 batches, 23 trainees in total); vii) Training in Thailand (1 batch, 10 trainees); viii) Training in the Philippines (1 batch, 9 trainees); ix) Training Seminar on Irrigation (4 batches, about 40 trainees in total); x) Seminar on AC Accounting System (1 batch, 100 trainees) and xi) Seminar on Training manual for Agriculture Cooperative (1 batch).

(3) Gross turnover of PACs and SACs

Since the commencement of the Project, the growth rate of gross turnover of PACs and SACs is as follows; 59.7% for PACs and 37.4% for SACs in Thai Binh province; 84% for PAC and 83.1% for SACs in Hoa Binh province (2008/2006). The growth rate of all the PACs and SACs exceeds the verifiable indicator (8%/yearly, 16.6% from 2006 to 2008) set by the Project.

Change in annual turnover of the PACs and SACs (2005 – 2008)

(Unit: 1000 Vietnamese Dong)

Name of AC	2005	2006	2007	2008	Growth in % (2006-08)
PAC					
An Ninh	2,059,710	2,133,585	2,310,432	3,621,128	169.72
Binh Dinh	2,836,508	2,451,466	2,710,204	3,703,396	151.61
Dong Tam I	248,000	240,000	388,000	586,384	184.94
SAC					
Trong Quan	1,066,000	1,105,000	1,126,000	1,518,000	137.38
Nguyen Xa	2,099,524	1,862,124	1,267,399	2,184,955	117.33
Thuy Phong	778,954	767,519	699,456	869,000	113.27
Quy nh Neuyen	1,696,198	1,787,957	2,068,765	2,433,198	136.08
Hong An	1,430,353	1,433,864	1,899,621	2,107,289	139.51
Ba Lam I	51,900	157,200	153,900	287,374	182.80
Hoa Son	80,000	86,000	130,000	150,000	174.46
Mu Rieng	246,000	317,000	452,000	498,500	157.25
Phu Kheo	18,500	18,000	20,010	21,000	116.66
Dan Chu	278,960	280,110	216,460	615,520	219.74
Thai Binh Joint Marketing AC	Not yet established	1,859,000	1,500,000	3,000,000	161.37

*Note: Turnover of electricity business was excluded in Trong Quan AC before 2008 and Thuy Phong AC before 2007 for comparison.

(Source: JICA project team)

(4) New business activities

In all PACs and SACs, at least one new business activity was started (4 activities in 3 PACs and 13 activities in 11 SACs), and the verifiable indicator of the Project was satisfied. The business activities are implemented following ACs' midterm plans based on the needs of AC members. In many cases, joint marketing and internal credit business was started. However, since these activities were just started, the accumulation of experience and the number of the AC members who participate in these activities are to be developed.

3.2 Activities for achieving Output 2: Organizational development of the PACs and the SACs is promoted.

(1) Guidelines/Manuals

Following guidelines and manuals were prepared, utilized at seminars/trainings, and distributed to MARD, DARD and ACs: i) Manuals for Developing Midterm Plan (issued as a government instructions); ii) Procedures of Auditing of Internal Credit Business; iii) Rules and Rights of Members of Agricultural Cooperatives; iv) Manual on Organizing a General

Meeting in Agricultural Cooperative (4,000 copies); v) Manual on Organization and Activities of Management Board and Auditing Board in Agricultural Cooperative (4,000 copies); vi) Total Analysis of Agricultural Cooperatives in Japan (4,000 copies). In addition, vii) Self-evaluation Format on the Management of Agricultural Cooperatives will be published shortly. Furthermore, the Vietnamese government plans to distribute these guidelines/manuals to all the provinces and cities in Vietnam by December 2009.

(2) Producers' groups

Through Japanese experts' visit and guidance at PACs, producers' groups are organized in all PACs. The groups are mainly focusing on producing rice and marketing. However, since these activities were just started, the accumulation of experience and the number of the AC members who participate in these activities are to be developed. Japanese experts do not provide advices on organizing farmers' groups in SACs.

3.3 Activities for achieving Output 3: Capacity of the related officials and staff of the PACs and the SACs is enhanced.

(1) Seminars/Trainings for AC officials

The ratio of participation in seminars and trainings of AC officials is as follows; Regarding PACs, about 80% in 2006 and almost 100% in 2009; Regarding SACs, about 70-100% every year.

(2) Degree of Satisfaction

The trainees' degree of satisfaction towards the trainings and seminars is basically high. Most trainees answered 'very satisfied' or 'satisfied' in the questionnaire for the trainees. For example, in response to questionnaires, out of 14 PACs/SACs, the number of the ACs (as a whole) who answered 'very satisfied' is 6 (43%) and 'satisfied' is 5 (36%) in 2009.

(3) Self-evaluation on seminars/trainings

The percentage of the trainees who answered to the questionnaire that their capacity are developed by the participation in the trainings/seminars is about 60-90% for PACs and 40-100% for SACs. From the AC members' points of view, according to questionnaires (to 60 members from 3 PACs), the number of the respondents who recognize PAC officials improved their instruction skills after the commencement of the Project is 57 (95%). Regarding AC officials' instruction method for improving livelihood, the number of respondents who evaluated 'very good' is 25 (42%) and those of 'good' is 33 (55%).

3.4 Activities for achieving Output 4: Capacity of public officials in the Pilot Provinces to strengthen functions of agricultural cooperatives is enhanced.

(1) Seminars/Trainings for government officials in pilot provinces

Local government officials attended the same seminars/trainings mentioned in (3) above. The ratio of participation in seminars and trainings of AC officials is as follows; 80-100% in Hoa Binh province (32 officials joined the seminars/trainings in total); 70-100% in Thai Binh province (46 officials joined the seminars/trainings in total). DARDs in Thai Binh and Hoa Binh provinces hold their own seminars/trainings for the ACs in their provinces, learning from the seminars/trainings by the Project. Also, in corporation with CMARD, standardized training programs are now under development.

(2) Degree of Satisfaction

The trainees' degree of satisfaction towards the trainings and seminars is basically high. Most trainees answered 'very satisfied' or 'satisfied' in the questionnaire for the trainees. For example, in response to questionnaires to DARDs (as a whole), DARD of Thai Binh answered 'satisfied' and that of Hoa Binh answered 'very satisfied' in 2009.

(3) Self-evaluation on seminars/trainings

Every trainee showed 100% satisfaction towards the trainings and seminars.

4 Evaluation by five criteria

4.1 Relevance

The Project is relevant to Vietnamese policies, such as '10-year Strategy for Social Economic Development (2001-2010)' or 'Social Economic Development Program (SEDP) 2006-2010'. Moreover, 'New Rural Area Project', which is now under deliberation at the National Assembly, also aims at setting up a good AC model for modernization of rural area. Regarding Japanese ODA policies, for example, 'Country Program for Vietnam' (Jul. 2009) focuses on the cooperation on rural development and improvement of livelihood. Especially assistance in farmers' organization is clearly stated in the program. This means the Project is relevant to Japanese policies. In addition, considering the geographical and social conditions of the northern part of Vietnam, it is an appropriate to select Hoa Binh and Thai Binh provinces as pilot provinces of the Project. Also, as PACs and SACs play leading roles in enhancing functions of ACs, their selection could be regarded as reasonable.

4.2 Effectiveness

(1) Achievement of the Outputs

Output 1: Several manuals/guidelines covering important issues on AC business were prepared and distributed. In all PACs and SACs, the gross turnover is increased. Furthermore, all PACs and SACs activated at least one new business activity. Therefore, verifiable

indicators for this output have been achieved. However, some important issues are still to be resolved, such as monitoring and review on midterm plan and new business activities.

Output 2: Several manuals/guidelines on enhancing AC organization were prepared and distributed. In response to interviews, almost all AC officials evaluated that these manuals/guidelines are easy-to-use and helpful. Also, all PACs set up farmers' groups with Japanese experts' visits and advice. Thus, verifiable indicators for this output have been achieved. However, interviews with Japanese experts and AC officials revealed that farmers' groups were just organized, so some issues are to be reviewed, such as the linkage between production and marketing, and review on process, and enhancement of AC organization and AC capital by contributions from more AC members.

Output 3: Series of seminars/trainings were provided to AC officials. Towards questionnaire, trainees answered that most of them highly satisfied with the seminars/trainings and highly evaluated effectiveness of the seminars/trainings. In addition, almost all AC officials, who had an interview with the terminal evaluation team, recognize the importance of formulating midterm plan based on the needs of AC members, and the significance of the human resources development of AC officials. Furthermore, towards questionnaire, AC members, as recipients of AC services, answered that AC officials' capacities are improved. Therefore, this output has been achieved.

Output 4: The same seminars/trainings mentioned in 'output 3' above were provided to MARD and DARD officials. Towards questionnaire, trainees answered that most of them fully satisfied with the seminars/trainings and highly evaluated effectiveness of the seminars/trainings. In addition, almost all officials, who had an interview with the terminal evaluation team, share the ideal image of a 'good AC model.' Although some DARD officials pointed out that specialized seminars/trainings towards government officials are needed, this output has been achieved.

(2) Achievement of the Project Purpose

PACs and SACs successfully introduced the scheme of planning and implementing plans based on actual needs of AC members. For example, most of PACs and SACs planed and implemented midterm plan and AC business activities for AC members were newly started or enhanced. Joint marketing/ joint supply business improved the position in the market and the access to suppliers and buyers. It is indicated as increase in gross turnover of PACs and SACs. As a result, gross turnover and profits of the ACs have been increased. These services

contribute to establishing a good AC model for improving the livelihood of AC members. Although monitoring and review on each business activity, the project purpose could be highly achieved if these schemes are maintained.

4.3 Efficiency

(1) Efficiency of Inputs

Inputs from Japanese side (e.g. Japanese experts, trainings/seminars, and equipments) have generally been utilized for undertaking project activities for achieving the outputs. For instance, small equipments such as moisture checking machines and pumps are highly appreciated by AC officials and members. On the other hand, some AC officials pointed out that the trucks are not so convenient). Most of C/Ps highly understand the project purpose and involve in the Project with passion. However, almost all C/Ps are also assigned to other jobs. Therefore, the situation could be more efficient if number of C/Ps is increased.

(2) Efficiency of Activities

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

4.4 Impacts

PACs and SACs planed and implemented their midterm plan, and AC business activities such as joint marketing and joint supply business, and the gross turnover of PACs and SACs has increased. These points show the impact of the Project, so the overall goal will be achieved if the Project activities are maintained. Therefore, it can be expected that the overall goal, AC models made by the Project are recognized as AC models for improving farmers' livelihood in Vietnam, is achieved. Furthermore, 'New Rural Area Project' by the Vietnamese government adopts 'a good AC model' as one of its criteria. 'New Rural Area Project' has also referred good practice shown in the Project. Thus, it is expected that the achievement of the overall goal of the Project contributes to development policies by Vietnamese government. However, it should be carefully examined the different circumstances between the northern part and central and south parts in Vietnam (e.g. the number and ratio of organized ACs, size of farms) when the models by the Project are utilized in the other regions.

4.5 Sustainability

Technical transfer such as formulating midterm plan based on the needs of AC members is efficiently implemented, and some ACs other than PACs and SACs adopt the methods provided by the Project. The Vietnamese government highly appreciated the Project, and seeks to the enhancement of AC organization and function via 'New Rural Area Project.' Therefore, it is expected that the policy formulation and budget allocation towards AC development are implemented by the Vietnamese government. Enhancement in capacity of staff members of MARD and DARD by the Project activities was observed. For example, MARD and DARD implement seminars/trainings by themselves. It is necessary to keep and develop those capable personnel for continuing supports for establishment/ management of agricultural cooperatives. On the other hand, it should be noted that it will take a few more years to evaluate the effectiveness and efficiency of AC business activities. It is also needed that promoting AC members' participation and gaining more contributions from more AC members for increasing AC capital and ensuring sustainability.

5 Factors affecting the project

5.1 Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

- Provision of equipment. Especially small equipments such as moisture checking machines and pumps are highly appreciated by AC officials and members.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

- Most of C/Ps highly understand the project purpose and involve in the Project with passion, although almost all C/Ps are busy because they assigned to other jobs.
- Very good relationship is maintained between C/Ps and Japanese experts. This contributes to the close corporation.
- Organizations and governmental support were ready for technical transfer. For example, ACs in pilot provinces were already set up and the government supported them. The problem is that the bottom-up process based on the needs of AC members was not successful. In this circumstance, the Vietnamese government highly appreciates the activities by the Project, especially formulating midterm plan based on the needs and participation of AC members.

5.2 Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

- Formulating a midterm plan was totally new concept for Vietnamese ACs. Therefore, it took time to formulate a midterm plan and it caused delay in developing AC business activities.

- The planned and expected approach of the Project was changed, and small amounts of equipment and Japanese experts' visits and guidance to SACs are now required, in response to the request by the Vietnamese government. It is needed to reconsider about the approach and inputs by the Project.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

- Realizing multi-functioned ACs naturally requires various kinds of AC business activities. Taking the Project duration, method and level of technical transfer into consideration, it is needed to prioritize the Project's activities which are directly related, effective and efficient towards improving AC members' livelihood.
- Inputting the same amount of equipments to SACs and other ACs as PACs requires huge amount of resources. It is needed to establish the scheme that enables to finance in ACs. and at the same time, it is expected that Japanese experts provide guidance in order for ACs to be financially sustainable (especially the fund needed at the time of implementing a midterm plan).

6 Conclusion

The Project is consistent with the national policy of the Vietnamese government 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 ACs), leading to sufficient amount of accomplishment in the outputs, thus, effectiveness and efficiency of the Project could be thought high. The project purpose is also going to be achieved, but when considering the next steps, it is needed to establish process of implementing and reviewing a midterm plan as a part of a good AC model. Then, in order to review the outputs after finishing the next cropping season (until July or August 2010), the possibility would be high if the project duration is extended. Impacts of the Project could also be thought high since the overall goal is highly prospecting to be achieved, since the Vietnamese government adopts the concept of a good AC model in its rural development policies. Sustainability after the Project completion could be ensured to certain extent in terms of policy, financial, organizational, and technical aspects. In this regard, if more AC members provide contributions with ACs, it is expected that AC capital is enhanced and more AC members join AC activities. Judging for these results, it could be concluded that it is recommended that the Project, which is going to be finished in March 2010, is extended for about half a year, after reconsidering the input.

7 Recommendations

It is recommended to work on the remaining period, with half-a-year extension of the Project

duration, in order to promote the following issues that are not achieved yet.

(1) Wrap-up of the Project for deploying a good AC model to other areas

- It is required to wrap up the activities and the manuals by the Project, and establish a 'tool' for implementing trainings and guidance on AC activities in other areas. For example, it is needed to finish the whole process of planning, implementing and reviewing a midterm plan. At the same time, it is important to care about enhancement of AC organization (including promotion of AC members' participation) and capital, by asking for contributions from more AC members. Furthermore, it is needed for the Project to commit SACs more closely and to monitor spillover effects of the Project.
- It is essential to promote understanding on ACs by AC members and other farmers, in further development. In this regard, it is needed for the Project to commit themselves more to the existing SACs, such as the followings:
 - The trainees from SACs is needed to be expanded.
 - Japanese experts visit and gave technical assistance to SACs.
 - It is needed to invite the leaders of producers' groups to the seminars/trainings as a focal point, since it is very difficult to hold seminars/training directly towards thousands of general AC members.

Thus, it is needed to organize approach towards general AC members, utilizing the outputs and experience by the Project.

- It is also desirable for Japanese experts to advise on criteria for a good AC model in 'New Rural Area Project.' Since some PACs and SACs of the Project are also selected as pilot ACs of the New Rural Area Project, knowledge acquired by the Project can be shared.

(2) Development of the existing AC business activities

- Although it is needed to take measures to solve the problems occurred in the existing AC business activities. Especially regarding new business activities such as joint marketing and internal credit, it is needed to continue to tackle with the issues for a few years via technical cooperation. These measures are vital for deploying the Project to other areas. For example, the technical transfer on farmers' groups has just started by Japanese experts. Therefore, the practice for at least one more cropping period is needed to monitor and review the activities.
- It is needed to consider the difference between the conditions for AC business activities in Vietnam and those in Japan, in introducing Japanese AC model.
- It is needed to clarify what ACs can do and what the government should do about issues concerning AC business activities, such as grasping market needs, collecting and accumulating market data and information, and establishing distribution and marketing

mechanism.

(3) Towards the deploying a good AC model in further areas

- It is not appropriate that the Project can establish a AC business model within one or two years, because the Project deals with agriculture, which is heavily affected by metrological condition or short-term demand and supply. In order to avoid these effects, it is needed to continue to work at least for five years. In this regard, it is needed to consider the following points;
 - First, together with the deployment to other regions, more development of the existing AC business activities is to be achieved;
 - Then, it is needed to consider how to secure the fund needed for the deployment to other regions;
 - Furthermore, it is needed to carefully consider the measures that enable to deploy ACs in the southern part of Vietnam, after analyzing the characteristics of the south.

ANNEX 1

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, 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
<p>Overall Goal</p> <p>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.</p>	<p>- Results of the Project are utilized for making policies for promoting agricultural cooperatives in the other regions of Vietnam.</p>	<p>- Annual Report of other provinces.</p>	<p>- The government policy to enhance functions of ACs will continue.</p> <p>- Serious disasters will not occur in PPs.</p>
<p>Project Purpose</p> <p>Good models for enhancing of functions of ACs that lead the members' livelihood improvement are established in PPs.</p>	<p>- Guidelines on good model of AC are made.</p> <p>- 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.</p> <p>- The PACs members' degree of satisfaction towards functions of ACs increase more than 10 point.</p>	<p>- Financial Report of ACs.</p>	<p>- Serious management problems will not occur in PACs and SACs.</p> <p>- Trained C/Ps, officials & staff of PACs through the Project will not changed frequently.</p>
<p>Outputs</p>			
<p>1. Activities of the PACs & SACs are improved.</p>	<p>1.1. 10 manuals for business function improvement of the PACs and the SACs are developed.</p> <p>1.2. Growth rate of total turnover of each PAC increase 8%/ newly.</p> <p>1.3. At least one business activity is started in each PAC</p>	<p>- Record of Project activities.</p> <p>- Financial Report of PACs.</p> <p>- Annual Report of each PACs.</p>	
<p>2. Organizational development of the PACs and the SACs is promoted.</p>	<p>2.1. 5 manuals for developing organizational functions of the PACs and the SACs are developed</p> <p>2.2. At least one members' group is formed in each PAC.</p>	<p>- Record of project activities.</p> <p>- Annual Report.</p>	
<p>3. Capacity of the related officials and staff of the PACs and the SACs is enhanced.</p>	<p>3.1. All related officials and staff of the PACs and the SACs participate in trainings for agricultural cooperative development</p>	<p>- Record of trainings</p>	

	<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>Activities (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>1. Japanese side</p> <p>a) Experts dispatch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Long-term experts (Chief adviser / Economic Activities, Management & Activity Improvement, Training, Coordinator) 4 persons x 4 years - Short-term experts: as required <p>b) Training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trainings in Japan - Trainings in the 3rd countries <p>c) Equipment and facilities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Common equipment: vehicles, office equipment, field work equipment, etc. 		<p>Pre-The project is accepted by the relevant stakeholders in PP.condition</p>

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

LIST OF JICA EXPERTS

Project for Enhancing functions of Agricultural Cooperatives in Vietnam

No.	Name of experts	Term of Assignment	Activities in charge
1	Shuichi MATSUHISA	25 May 2006 - 26 Mar 2010	- Chief Advisor - Organizational Management
2	Yoshinori YONESATO	27 Mar 2006 - 26 Mar 2010	- Project Coordinator - Education and Training
3	Kiminori ZAITSU	04 Jun 2008 - 26 Mar 2010	- Joint marketing - Joint supply - Joint utilization - Irrigation
4	Chikara SATO	16 May 2008 - 26 Mar 2010	- Organizational Management - Internal Credit
5	Naoto IMAGAWA	25 May 2006 - 25 May 2008	- Management - Joint marketing
6	Masahiro MATSUDA	25 May 2006 - 25 May 2008	- Supply business - Joint utilization - Training

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 th -28 th October 2006	JENCHU, MAFF
2	Mr. Tran Quoc Khoa	Vice Chairman Thai Binh Provincial People's Committee	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 th -28 th 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 th -28 th October 2006	JENCHU, MAFF
4	Mr. Dinh Duy Son	Vice Chairman Hoa Binh provincial People's Council	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 th -28 th 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 th -28 th 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 th -28 th 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 th -28 th October 2006	JENCHU, MAFF
8	Mr. Nguyen Quang Du	Expert International Cooperation Department, MARD	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	15 th -28 th 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 th to 21 st January 2007	JENCHU, MAFF
2	Mr. Nguyen Cao Thuan	Head of Division Department of Cooperatives and Rural Development - MARD	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 th to 21 st January 2007	JENCHU, MAFF
3	Mr. Nguyen Tai Cu	Vice Director Department of Cooperatives - MPI	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 th to 21 st January 2007	JENCHU, MAFF
4	Mr. Bui Xuan Trinh	Director Department of Agriculture - OOG	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 th to 21 st January 2007	JENCHU, MAFF
5	Mr. Nguyen Hoang Linh	Expert Foreign Economic Relations Department, MPI	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	14 th to 21 st 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 th to 21 st 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 th to 21 st 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 th to 21 st 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 th to 21 st 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 th to 21 st 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 th to 21 st 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 th to 21 st January 2007	JENCHU, MAFF
13	Mr. Bui Van Hue	Chairman An Ninh AC, Tien Hai dist., Thai Binh		14 th to 21 st January 2007	JENCHU, MAFF
14	Mr. Le Xuan Hai	Chairman Binh Dinh Communal People's Committee, Kien Xuong dist., Thai Binh		14 th to 21 st January 2007	JENCHU, MAFF
15	Mr. Tran Thanh Son	Chairman Binh Dinh AC, Kien Xuong dist., Thai Binh		14 th to 21 st 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 th -17 th 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 th -17 th 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 th -17 th 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 th -17 th 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 th -17 th March 2007	JENCHU, MAFF
6	Mr. Trinh Quang Hiep	Chairman Thai Binh Agricultural Marketing Cooperative	Organization and Management of Agricultural Cooperatives	4 th -17 th 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 th -17 th 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 th -17 th 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 th -17 th 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 th -17 th March 2007	JENCHU, MAFF

Participant List of JICA Training course in Philippine

Project for Enhancing Functions of Agricultural Cooperatives in Vietnam

No	Full name	Position & Organization	Name of training course	Term of Training	Hosted Org.
1	Mr. La Van Ly	Director Department of Cooperatives and Rural Development Ministry of Agriculture and Rural Development	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA
2	Mr. Nguyen Van Nghiem	Section Chief Department of Cooperatives and Rural Development Ministry of Agriculture and Rural Development	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA
3	Ms. Doan Thu Giang	Section Chief Department of Cooperatives and Rural Development Ministry of Agriculture and Rural Development	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA
4	Mr. Nguyen Anh Quan	Director Division of Agriculture and Rural Development in Hoa Binh Province	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA

5	Mr. Trinh Xuan Nghi	Chairman Dong Tam 1 Agricultural Cooperative in Hoa Binh Province	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA
6	Mr. Nguyen Van Sy	Chairman Khu Pheo Agricultural Cooperative in Hoa Binh Province	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA
7	Mr. Bui Van Mung	Chairman Mu Riang Agricultural Cooperative in Hoa Binh Province	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA
8	Mr. Tran Dinh Lan	Chairman Hong An Agricultural Cooperative in Thai Binh Province	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA
9	Mr. Dang Xuan Hoa	Chairman Thuy Phong Agricultural Cooperative in Thai Binh Province	Organization and Management in Agricultural Cooperatives	1 st -8 th March 2009	CDA

List of Equipment for Counterparts in the Japanese Fiscal Year 2009
(As of 31st Oct. 2009)

Province Name	Beneficiary	No.	Name of Equipment	Model	Q'ty	Unit Price ¹	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-1B20EA	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 2009
(As of 31st Oct. 2009)

Province Name	Beneficiary	No.	Name of Equipment	Model	Qty	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
Thai Binh	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
Thai Binh	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 2009
(As of 31st Oct. 2009)

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	1,380.00	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 2007
		5	Notebook DELL	Latitude D630	1	1,500	3 December 2007
		6	Brother Printer	2040	1	175.00	3 December 2007
		7	Safety Box	KS250K2C1	1	356.25	20 December 2007
		8	Furniture				6,634.38

LIST OF EQUIPMENTS FOR COUNTERPARTS IN JAPANESE FISCAL YEAR 2009
(As 31st October 2009)

Province Name	Beneficiary	No.	Name of Equipment	Model	Qty	Unit Price (US)	Date of Installation
	Thai Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	1	Air conditioner	Funiki 18,000 BTU	1	807	22-Jan-09
		1	Hoa Phat safety box		1	418	22-Dec-08
	An Ninh Agricultural Cooperative, Tien Hai, Thai Binh	2	Money counter	RH-1000UV	1	265	22-Dec-08
		3	Money checking machine	ARGUSH	1	180	22-Dec-08
		4	Moisture checking machine	PM-410	1	438	18-Dec-08
Thai Binh	Binh Dinh Agricultural Cooperative, Tien Hai, Thai Binh	5	Toshiba Notebook PC	L-300	1	561	12-Oct-09
		1	Hoa Phat safety box		1	418	22-Dec-08
		2	Money counter	RH-1000UV	1	265	22-Dec-08
		3	Money checking machine	ARGUSH	1	180	22-Dec-08
		4	Moisture checking machine	PM-410	1	438	18-Dec-08
	Nguyen Xa Agricultural Cooperative, Vu Thu, Thai Binh	5	Toshiba Notebook PC	L-300	1	561	12-Oct-09
		1	Moisture checking machine	PM-410	1	438	8-Dec-08
		1	Moisture checking machine	PM-410	1	438	8-Dec-08
		1	Moisture checking machine	PM-410	1	438	9-Dec-08
		1	Moisture checking machine	PM-410	1	438	9-Dec-08
Thuy Phong Agricultural Cooperative, Thai Truy, Thai Binh	1	Moisture checking machine	PM-410	1	438	9-Dec-08	
	1	Moisture checking machine	PM-410	1	438	9-Dec-08	

Hoa Binh	Dong Tam I Agricultural Cooperative, Lac Thuy, Hoa Binh	1	Moisture checking machine	PM-600	1	850	19-Dec-08
		2	Mobile water pumps		5	1151	25-Nov-08
		3	Air conditioner		2	947	19-Mar-09
	Ba Lam Agricultural Cooperatives, Kim Boi, Hoa Binh	1	Moisture checking machine	PM-600	1	850	11-Feb-09
		1	Moisture checking machine	PM-410	1	438	11-Dec-08
		1	Moisture checking machine	PM-600	1	850	10-Feb-09
		1	Moisture checking machine	PM-410	1	438	12-Dec-08
		1	Moisture checking machine		1	438	
		1	Moisture checking machine		1	438	
Miu Rleng Agricultural Cooperative, Lac Son, Hoa Binh	1	Moisture checking machine		1	438		
	1	Moisture checking machine		1	438		
Khu Pheo Agricultural Cooperative, Ky Son, Hoa Binh	1	Moisture checking machine		1	438		
	1	Moisture checking machine		1	438		
Dan Chu Agricultural Cooperative, Hoa Binh	1	Moisture checking machine		1	438		
	1	Moisture checking machine		1	438		

LIST OF VIETNAMESE COUNTERPARTS

Project for Enhancing Functions of Agricultural Cooperatives

No.	Full name	Position	Organization	Remark
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. Pham Quoc Sinh	Expert	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
5	Mr. Tran Dinh Dung	Expert	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
6	Mrs. Kim Thi Lan Anh	Expert	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
7	Mrs. Hoang Thi Hong Van	Expert	Department of Cooperatives and Rural Development (DCRD), MARD	
8	Mr. Nguyen Huu Rong	Director	Thai Binh Provincial Department of Agriculture and Rural Development	
9	Mr. Vu Cong Binh	Acting Director	Thai Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	
10	Mr. Nguyen Kim Thanh	Expert	Thai Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	
11	Mr. Bui Van Hue	Chairman	An Ninh Agricultural Cooperative, Tien Hai District, Thai Binh Province	

12	Mr. Tran Thanh Son	Chairman	Binh Dinh Agricultural Cooperative, Kien Xuong District, Thai Binh Province	
13	Mr. Nguyen Van Dung	Director	Hoa Binh Provincial Department of Agriculture and Rural Development	
14	Mr. Nguyen Anh Quan	Director	Hoa Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	
15	Mr. Le Van Thach	Head of Division	Hoa Binh Sub-Department of Cooperatives and Rural Development	
16	Mr. Trinh Xuan Nghi	Chairman	Dong Tam I Agricultural Cooperative, Lac Thuy District, Hoa Binh Province	

プロジェクト活動
インパクト調査結果

プロジェクト活動インパクト調査結果

2009・07・24

I. 組織・事業運営関係

1. プロジェクト活動への参加で参考になった内容は何か

(1) 中期計画策定

すべてのSACにおいて、参考になった内容としてあげられたものは、中期計画の策定であった。11農協中策定が9、必要性は理解しているが未着手が2農協となっている。セミナー評価においても、8農協が大変参考になり、非常の満足している、3農協が参考になった、内容に満足しているとしている。

インタビューにおいて、多くのSACからあげられたその理由は以下のとおりである。

- ① これまでは前年踏襲型単年度計画のみの策定であり、しかも、管内農業生産見通しが主体となったものであった。
- ② 組合員のニーズを把握し、それを中期計画に盛り込むという手法は、これまでのトップダウン方式とは大きく異なるものであった。
- ③ 新規事業・既存事業の見通しを数値化し、目標を具体的に示すことができるようになった。
- ④ 農協役員の農協運営、管理に関する知識技能が向上した。

(2) 組織事業運営にかかる研修／視察の効果

農協の組織事業機能の強化をすすめるため、国内外の先進農協の事例を直に把握するために関連するセミナー、海外先進地視察を実施してきたが、その効果は非常に大きいものがあつたとの評価が大半である。特に評価の高かつたのは中期計画関連（8農協）販売事業関連（9農協）、先進地視察（8農協、テーマは経済・信用事業）、海外先進農協視察（タイ、フィリピン。8農協）となっている。効果としてあげられている主な評価点は以下のとおりとなっている。

- ① 国内外研修（事業にかかわる先進地視察、日本・第3国研修）を通じて、組織・事業の効率的効果的方策が把握できたこと。
- ② 事業実施にあたって、組合員のニーズを把握し、分析し、計画化する効果性・必要性が理解できたこと。
- ③ 新規事業の導入にあたって、先進農協（含む海外研修）の取り組み事例（事業の仕組み、進め方、管理方法）が把握できたこと。

2. 農協の運営・事業にどのような変化があったか

(1) 新規事業の導入・既存事業の改善の契機となった

中期計画策定にあたって実施を働き掛けた「組合員意向調査」の結果を踏まえ、要望の強い事業(信用事業、販売事業)の導入および既存事業の改善の契機となっている。11農協中、新規事業の導入をはかったのは7農協となっている。新規事業としては、販売事業の開始が3農協、信用事業4農協、共同利用事業(トラクター共同利用システムの構築が多い)5農協、種子供給事業2農協、生活関連事業1等がある。

(2) 非組合員への積極的接触を図り関係を深める契機となった。その結果、事業シェアの拡大がみられた。

(3) 組合員の権利義務の理解促進が進み、特定出資金制度の導入(新規事業に関し主たる受益者も一定の負担をする仕組み)が図られ、また、利用高配当の実施により、組合員の満足度が増すなどの変化が生じた。

(4) 役員の管理運営に関する姿勢の変化が見られた。前年踏襲型の経営運営姿勢が先進地視察(国内外)などを通じて、組合員の意向を踏まえた経営運営への転換を図ろうとする動きが出てきた。

3. その他

(1) 人民委員会との関係がプロジェクト活動を契機として改善強化された。定期的な会合を持つところも生じてきている。関係良好とするものが3農協ある一方、もっと自立性を高めたいとする意見が2農協からだされている。従来の統制管理的対応(官僚的)がなお見られるということの表れであろう。

(2) 多くの農協で新規事業導入構想を示すこととなっている。新規事業導入を計画している農協は5農協あり、農機共同利用事業(2)、販売事業(含む関連倉庫事業)(2)、信用事業(2)などが計画されている。

(3) また、既存事業の積極的拡充を計画している農協も多い。信用事業(2)、利用事業(3)、資材供給事業(3)などが挙げられている。

(4) ベトナムの農業生産構造のきわめて重要な課題である農地整備(小規模分散農地の集約化、農道整備等)にかかるモデル事業の対象地域となる農協も出てきている。この事業実施にあたっては、農家には一部経費の自己負担が求められており、事業の推移が注目される。

II. セミナー関連

プロジェクトでは、農協組織機能強化にかかわる関係セミナー、ワークショップを開催

してきた。参加者の評価は以下の通りであった。

1. セミナー／ワークショップに関する評価

(1) 中期計画関連

中期計画の策定の必要性、策定の進め方、策定内容の骨子にかかわるセミナーワークショップについては、大変参考になった(8)、参考になった(3)と高い評価であり、全員が(11)参加することによって自己の能力向上が大いに図られた(新たな知識技能の習得)としている。

前記にある通り、従来のトップダウン方式、前年踏襲型事業計画というこれまでのあり方を大きく変える機会になったという評価である。

(2) 信用事業関連

信用事業の導入の必要性・重要性、事業強化方策に関するセミナー、ワークショップについては、大変参考になった(4)、参考になった(6)、参考にならなかった(1)という評価である。また、自己の能力向上に関する評価は、大いに向上した(7)、向上した(3)、変わらない(1)となっている。信用事業は、組合員のニーズの高い、また農協の経営にとっても重要な事業であり、セミナーへの関心も高く、評価度も高い。

(3) 販売事業関連

組合員の所得向上に直結する事業であり、ニーズも高い。事業の重要性、導入の進め方に関するセミナー、ワークショップに対して大変参考になった(9)、参考になった(2)と高い評価であり、また、自己能力向上評価も大いに向上した(11)となっている。事業開始は6農協となっており(事業改善が図られた3農協含む)、セミナー、ワークショップの効果には大きいものがあつたといえよう。

(4) 購買事業

セミナー、ワークショップを通じて得られた方策、つまり、従来の前年実績をもとにした事業展開から、組合員のニーズなどの事前把握を通して、効果的効率的な事業推進への転換に努めた結果、大幅なシェア拡大を実現する農協が現れている。

評価も、大変参考になった(7)、参考になった(4)と高く、また、自己評価も、大いに能力が向上した(9)、向上した(2)と非常に高い。

(5) 先進地視察

信用・購買・利用事業および農協管理運営方策に関する先進農協事例研修(視察)に対しては、評価度も高く(大変参考になった(8)、参考になった(3))、また、能力向上に関する自己評価度も高い(大いに向上した(9)、向上した(2))。効果の大きい研修方策である。

(6) 海外先進地視察研修

タイ、フィリピンにおける先進事例視察研修プログラムである。評価度も高く(大変参

考になった(8)、参考になった(3))、また、研修効果自己評価度も高い(能力が大いに向上した(9))。

(7) 海外先進事例研修

タイ国より専門家を招聘し、タイ国における農協育成支援政策および先進農協組織事業運営事例報告、監査・監督方策(監査制度等)の報告紹介を通じてベトナム農協の組織機能強化具体策の策定推進の機会とすることを目的に開催されたセミナーに対しては、評価度は高く(大変参考になった(5)、参考になった(3))、また、研修効果自己評価度も高い(大いに向上した(7))。

2. セミナー/ワークショップと農協運営・事業

セミナー/ワークショップ参加後、以下の対応が見られることとなっている。

(1) 中期計画

中期計画策定の意義の理解が図られ、実際策定したとする農協は9であり、まだ、策定していないは2農協となっている。策定内容には相違がみられるが(策定水準、明示程度等)、組合員の意向把握等を通じて自立的に策定が進められたことの意味は大きいといえよう。

(2) 信用事業

新規事業として導入に取り組んだ農協は4農協、今後導入したいとする農協が6農協に上っている。組合員の要望の強い事業であり、農協経営の観点からも重要な事業であるとの理解が進んでいる。

(3) 販売事業

新規事業として開始した農協は6農協、今後開始することを検討中とする農協が4農協となっている。

(4) 購買事業

旧合作社から引き継いでいる事業であり、ほとんどの農協が実施している事業である。セミナー/ワークショップを通じて得られた事業の在り方・進め方を参考に、現行の事業改善に取り組んだとする農協が11となっている。中には、事業シェアを大幅に拡大する農協も出てきている。

(5) 先進地視察

国内先進事例視察研修に参加し、その影響から新規事業の導入・既存事業の改善に取り組んだとする農協は8農協、現在検討中とする農協が3農協となっている。

参考になった点としては、農業生産にかかわる新技術の導入、市場の需要に見合った農業生産、農協の運営管理の方策、事業拡大方策等があげられている。

実際見聞きする先進事例は大きな影響を与えていることがうかがえる。

(6) 海外先進事例視察研修

海外視察研修を通じて得られた取組事例を参考に新規に開始した事業があるとする農協は4農協、導入を検討中とする農協が5農協となっている。参考になった点としては、多様な事業様式、農業生産の組織化、多様なサービスの提供、役員の高さ等があげられている。

先の国内先進地視察研修と同様影響を与えていることが強くうかがえる。

(7) 海外先進事例研修

タイ国から専門家を招いての研修に参加し、報告事例を参考に、組織事業機能強化に向けて準備を進めている農協が6農協みられる。

参考になった点としては、信用事業の導入・拡充方策、販売事業の導入・拡大方策、事業を効率的に組織化する方策等が挙げられている。

III. 総括

サテライト農協としてプロジェクト活動への参加は、組織事業機能強化にかかわるセミナー／ワークショップへの参加、海外先進地視察研修への参加（タイ、フィリピン）が主な内容であった。組織事業機能強化にかかわる機材供与は原則対象となっていない。

これらの活動を通じて得られた知識・技能、他農協の経験を参考に、ほとんどの農協で新規事業の導入・既存事業の改善に取り組まれることとなっている。

プロジェクト活動への参加が契機となっているのである。

今回の調査は、サテライト農協のプロジェクト活動への参加内容は、セミナー／ワークショップ、先進地視察研修への参加という限られたものであったものの、その影響（インパクト）には期待以上のものがあり、効果が大きかったことを示す結果となった。

プロジェクト実施組織の周りに、主として、プロジェクト活動にかかる情報提供を通じて自主的な農協強化施策の策定実施を働きかけ、プロジェクト活動にかかる成果教訓の普及を図るという枠組みは（今回のパイロット農協の周りにサテライト農協を配置するという方策）は、有効な方策の一つであることを示しているといえよう。

SAC名	(1)プロジェクトに参加し参考となったのは何か、得られた知識技能は何か	(2)農協の運営・事業にどのような変化があったか	(3)その他(行政・将来計画等)
Thuy Phong	<p>①中期計画の策定方法。中期計画に基づく単年度計画の策定実施。 ②業務運営管理の方法(組合員の意向把握、数値を基礎にした事業計画の策定)。 ③研修、先進地視察を通じて組織事業の効率的運営管理方を学んだ</p>	<p>(2) 農協の運営・事業にどのような変化があったか ①販売事業の実施。 ②コム種子供給事業の開始。 ③資材配送事業の改善(組合員まで配送)。 ④信用事業の開始(貸出のみ)。 ④農機共同利用事業の開始。 ⑤役員の仕事分担の明確化が図られた。 ⑥事業取扱高の拡大</p>	<p>(3) その他(行政・将来計画等) ①人民委員会との関係は強化された。今までは単なる報告の関係であったが中期計画策定の際には支援を受け協力力を得た。 ②信用事業の拡大、大型農機を導入し、利用事業の拡大を図りたい。 ③資材供給箇所の設置を進め組合員へのサービスを強化したい。 ④人民委員会との関係が深まった。毎月、活動報告を行うことで意見交換している。 ⑤現行事業の拡大を積極的に進めたい。組合員の信頼も増すと思われる。</p>
Hong An	<p>①各種ワークショップ、研修、視察研修は効果が大きかった。特に、フィリピンでの視察研修は参考になった(信用、販売、ARISP事業)。 ②特に、中期計画の策定が最も参考になった。これからの農協が取り組むべき課題だ。 ③農協幹部の運営能力が向上した。 ④組合員の意向を調査し、分析し、計画化する一連の方法が参考になった。 ①幹部の能力向上が図られた(セミナー、視察研修への参加)。 ②中期計画策定が参考になった。特に、策定過程(ニーズ把握、分析、計画化)は参考になる。 ③特にタイ国内における研修が参考になった(信用事業の運営内容)。</p>	<p>①既存事業の改善が図られた。利益が拡大し組合員にとって効果が大い。 ②組合員からの信頼が増した。 ③新規に開始した事業には、販売事業(米50t)、信用事業、農機共同利用事業がある(22台のトラクタの共同利用)。 ④組合員の意識が、農協はどうかという感覚から農家の助産婦というふうに変化してきている。 ⑤ニーズ把握を通じて既存事業の事業量の拡大・事業内容の改善が図られた(例:肥料へのニーズ把握による仕入機能の強化改善、販売事業における市場ニーズの調査等)。種子(米)供給事業のため保冷施設の拡充(1か所から5か所へ)を図った。</p>	<p>①計画経済時代の意識が残っている(一経済統制機関との見方)。 ②組合員にも新しい農協の理念が浸透していない。 ③、今後拡充したい事業としては農機共同利用事業、農産物加工事業がある。 ④新規加入希望者があるが、健全な運営を図る観点から慎重に対応している。</p>
Thai Binh Marketing	<p>①発足当初(2005年)は6事業を展開していたが、現在は3事業に絞っている(飼料、素畜、機材・薬品)。 ②各種セミナーへの参加(特に販売事業関連)が参考になった。 ③中期計画づくりが参考になっている。 ④中期計画の策定手法が参考になった。 ⑤タイ国内での研修は刺激を受けた(農協の機能)。 ⑥国内先進地視察研修では特に農協の管理・運営の仕方が参考になった。</p>	<p>①以前は飼料の現物貸付を行っていたが、返済に問題が生じ、この方式をただちに中止した。 ②既販売を見直し健全化を図った。</p>	<p>①販売事業、信用事業を開始したい。</p>
Quynh Nguyen	<p>①幹部の管理能力が向上した。 ②事業運営方式の変更(トップダウンからボトムアップ方式へ)。 ③中期計画策定方法が参考になった。 ④研修セミナー特にタイ国内での研修は効果があった(事業運営方式や組合員との関係)。</p>	<p>①事業方式の改善が図られた(肥料/農薬。事前にニーズ調査を実施し購入、供給により価格安定とシェア拡大)。 ②新規事業としては保冷倉庫の設置(共同利用施設。5棟以上、自己資金) ③組合員のみならず非組合員との関係が強まった。また、組合員の権利と義務についての理解が進んでいる。 ④新規事業として農機共同利用事業、信用事業を開始(現物貸付、現物返済という仕組みから利子の現金支払いへ)。 ⑤特定出資制度の導入(これまでは出資は実質なかった)。 ⑥面積を基準として利用高配当を実施した。 ⑦事業シェア一が大幅に拡大した(50%→90%以</p>	<p>①組合員の出資も得て耕運機、コンバインを購入し農機共同利用事業を強化する。 ②資材倉庫を建設し廻りのコミュニティも事業対象とする。 ③田植サービスの導入を検討している。 ④農地基盤整備のモデル地域となっている(省の方針。交換割合による集約化)。農家も一部経費拠出)。 ⑤資材供給の拡大、販売事業の拡大、保冷倉庫の整備を進めたい。</p>

2. ホアビン省

SAC名	(1)プロジェクトに参加し参考となったのは何か	(2)農協の運営・事業にどのような変化があったか	(3)その他
Dan Chu	①中期計画／詳細計画づくりが参考になった。 ニーズ把握により事業の計画化が図られ、事前の資金準備ができるようになった。 ②幹部に若い人を登用、専門能力の向上がはかられた。 ③研修／先進地視察により農協運営に関する知識・技能を学んだ。 ④タイ研修で得た知識によりコミュニティ事業(レストラン経営、雑貨店舗開設)を開始した。 ⑤セミナー、先進地視察への参加を通じ役員の管理能力が向上した。 ⑥新規事業へのアプローチができるようになった(ニーズの把握を通じて事業化する)。 ①中期計画の作り方。事業の運営管理方法。 ②役員の運営管理能力の向上。	①参加前の理事は旧合作社の意識から転換できず、また専門能力も低かった。事務所もなく事業に参加する組合員も少なかった。理事の交代と人民委員会の支援もあり事務所が確保され新規事業の開始などにより大きく変化してきている。 ②新規事業として、信用事業、タイ研修で得た知識によりコミュニティ事業(レストラン経営、雑貨店舗開設)を開始した。2009年には資材店舗開設し資材供給事業の拡充を図れる予定。 ①購買(資材供給)、農機共同利用事業を開始した。	①既存事業の拡充を図る(昨年、水利事業に7000万ドン支出)。 ②米の青田売りが多い。この分野に農協も参入したい。 ③倉庫事業の視察をしたい。 ④人民委員会の支援を受けているが、今後はおもっと自主的に活動したい。
Khu Pheo	①中期計画の策定。事業開始の具体的手続が参考になった。 ②新規事業として販売事業、種子生産を開始した。 ③先進地視察、特にフィリピン研修は参考になった(信用事業の実施状況)。	①事務所が無い(人民委員会の施設に転換されてしまった)ことから、事業実施に支障をきたし、実質農協としての事業は技術情報提供のみ。役員は無給。 ②旧合作社時の債権の回収ができず、不良債権化。 ③水利施設は農協の資産であるが、管理運営は集落まかせ(水利費は集落で徴収、支出)。 ①年次報告書の内容改善、会計帳簿体系の整備をかけた。 ②行政の支援も得て販売関連施設の設置をはかり、販売事業機能強化を図った(乾燥施設)。電力事業の拡充も進めた(地区からコミュニティ全体へ)。 ③農業生産に対する組合員の意識が大きく変わってきた(自家消費生産から商品生産意識へ)。 ①組合員の現物出資(管内は林地が多く、この林地を現物出資とする)制度の導入もあり、40人から現在は1000名に拡大。 ②新規事業の開始。 1) 林業関連事業の開始(苗を五十万本供給し、7~8年後チップ原料として製紙会社に供給。農協も独自のチップ製造工場の設置予定)。 2) 会社、個人と組み、輸出用セラミック生産会社の設置を進めている。 3) 地域で生産される竹・葉の加工・販売。	①雨季は米作ができず、排水ポンプがあれば可能であり、行政の支援を要請したい。 ①事務所用地については人民評議会の承認を得ているが、場所時期については確定していない。 ②事務所が確保できたら、役員の出資や金融機関からの借り入れにより事業資金を確保し、事業に取り組みきたい。 ①信用事業を開始したい。 ②米の産地ブランドの確立を進めている(品種登録申請中)。 ③電力事業の将来については不透明(配電線の返還が求められる可能性大)。 ④人民委員会には、なお、上部機関と下部機関という意識が残っている。 ①信用事業は実施申請中(幹部が1日1000ドン貯金を実施中)。 ②人民委員会は、農協は地域経済に貢献しているとの理解から協力的である。
Hoa Son	①中期計画の策定。事業開始の具体的手続が参考になった。 ②新規事業として販売事業、種子生産を開始した。 ③先進地視察、特にフィリピン研修は参考になった(信用事業の実施状況)。	①事務所が無い(人民委員会の施設に転換されてしまった)ことから、事業実施に支障をきたし、実質農協としての事業は技術情報提供のみ。役員は無給。 ②旧合作社時の債権の回収ができず、不良債権化。 ③水利施設は農協の資産であるが、管理運営は集落まかせ(水利費は集落で徴収、支出)。 ①年次報告書の内容改善、会計帳簿体系の整備をかけた。 ②行政の支援も得て販売関連施設の設置をはかり、販売事業機能強化を図った(乾燥施設)。電力事業の拡充も進めた(地区からコミュニティ全体へ)。 ③農業生産に対する組合員の意識が大きく変わってきた(自家消費生産から商品生産意識へ)。 ①組合員の現物出資(管内は林地が多く、この林地を現物出資とする)制度の導入もあり、40人から現在は1000名に拡大。 ②新規事業の開始。 1) 林業関連事業の開始(苗を五十万本供給し、7~8年後チップ原料として製紙会社に供給。農協も独自のチップ製造工場の設置予定)。 2) 会社、個人と組み、輸出用セラミック生産会社の設置を進めている。 3) 地域で生産される竹・葉の加工・販売。	①既存事業の拡充を図る(昨年、水利事業に7000万ドン支出)。 ②米の青田売りが多い。この分野に農協も参入したい。 ③倉庫事業の視察をしたい。 ④人民委員会の支援を受けているが、今後はおもっと自主的に活動したい。
Mu Rieng	①中期計画の策定。事業開始の具体的手続が参考になった。 ②新規事業として販売事業、種子生産を開始した。 ③先進地視察、特にフィリピン研修は参考になった(信用事業の実施状況)。	①事務所が無い(人民委員会の施設に転換されてしまった)ことから、事業実施に支障をきたし、実質農協としての事業は技術情報提供のみ。役員は無給。 ②旧合作社時の債権の回収ができず、不良債権化。 ③水利施設は農協の資産であるが、管理運営は集落まかせ(水利費は集落で徴収、支出)。 ①年次報告書の内容改善、会計帳簿体系の整備をかけた。 ②行政の支援も得て販売関連施設の設置をはかり、販売事業機能強化を図った(乾燥施設)。電力事業の拡充も進めた(地区からコミュニティ全体へ)。 ③農業生産に対する組合員の意識が大きく変わってきた(自家消費生産から商品生産意識へ)。 ①組合員の現物出資(管内は林地が多く、この林地を現物出資とする)制度の導入もあり、40人から現在は1000名に拡大。 ②新規事業の開始。 1) 林業関連事業の開始(苗を五十万本供給し、7~8年後チップ原料として製紙会社に供給。農協も独自のチップ製造工場の設置予定)。 2) 会社、個人と組み、輸出用セラミック生産会社の設置を進めている。 3) 地域で生産される竹・葉の加工・販売。	①既存事業の拡充を図る(昨年、水利事業に7000万ドン支出)。 ②米の青田売りが多い。この分野に農協も参入したい。 ③倉庫事業の視察をしたい。 ④人民委員会の支援を受けているが、今後はおもっと自主的に活動したい。
Ba Lam	①中期計画の策定。事業開始の具体的手続が参考になった。 ②セミナー、先進地視察。特にタイ研修は参考になった。視野が広がり、事業導入・実施の動機づけとなった。	①事務所が無い(人民委員会の施設に転換されてしまった)ことから、事業実施に支障をきたし、実質農協としての事業は技術情報提供のみ。役員は無給。 ②旧合作社時の債権の回収ができず、不良債権化。 ③水利施設は農協の資産であるが、管理運営は集落まかせ(水利費は集落で徴収、支出)。 ①年次報告書の内容改善、会計帳簿体系の整備をかけた。 ②行政の支援も得て販売関連施設の設置をはかり、販売事業機能強化を図った(乾燥施設)。電力事業の拡充も進めた(地区からコミュニティ全体へ)。 ③農業生産に対する組合員の意識が大きく変わってきた(自家消費生産から商品生産意識へ)。 ①組合員の現物出資(管内は林地が多く、この林地を現物出資とする)制度の導入もあり、40人から現在は1000名に拡大。 ②新規事業の開始。 1) 林業関連事業の開始(苗を五十万本供給し、7~8年後チップ原料として製紙会社に供給。農協も独自のチップ製造工場の設置予定)。 2) 会社、個人と組み、輸出用セラミック生産会社の設置を進めている。 3) 地域で生産される竹・葉の加工・販売。	①既存事業の拡充を図る(昨年、水利事業に7000万ドン支出)。 ②米の青田売りが多い。この分野に農協も参入したい。 ③倉庫事業の視察をしたい。 ④人民委員会の支援を受けているが、今後はおもっと自主的に活動したい。

: 報告注＝調査表のとおりまとめについて。

(1)この集計表は、調査表項目の(1)、(2)をまとめ、面談における確認内容も加味してインパクトの内容を表示している。また、調査項目に無かった項目(行政との関連、今後の組織事業計画)について、面談により確認された内容を「その他」の項目に集計表示している。

(2)報告された調査表に記入されている内容とは異なる箇所もあるが(特に、新規事業数)、面談において確認された内容をもとに集計している。新規取扱品目を新規事業として回答している場合があることも相違の要因の一つと考えられる。

Attachment 2

	Evaluation of seminar				Evaluation of self improvement		
	Very helpful (very satisfied)	Helpful (satisfied)	Not helpful (unsatisfied)	Have great improvement in capabilities	Have some improvement in capabilities	No change	
1	Mid term plan seminar	8/11	3/11		11/11		
2	Credit business seminar	6/11	5/11		7/11	3/11	1/11
3	Marketing seminar	9/11	2/11		11/11		
4	Supply business seminar	7/11	4/11		9/11	2/11	
5	Study tour to developed areas	8/11	3/11		9/11	2/11	
6	Study tour to overseas developed areas (Thailand, Philippines)	8/11	3/11		9/9		
7	Study tour to overseas advanced AC (Thailand)	5/8	3/8		7/7		

Attachment 3

	Evaluation			
	Able to understand the necessity, and has implemented	Able to understand the necessity but has not implemented	Consider to implement from now on	No plan to implement
1	Mid term plan seminar	9/11	2/11	
2	Credit business seminar	4/11	6/11	1/11
3	Marketing seminar	6/11	4/11	1/11
4	Supply business seminar	Able to understand the necessity and has improved (11/11)	Consider to enhance business	No improvement
5	Study tour to developed areas	Have strong impact, start to implement (8/11)	In preparation to implement what have learnt (3/11)	No helpful
6	Study tour to overseas developed areas (Thailand, Philippines)	Have strong impact, start to implement (4/9)	In preparation to implement what have learnt (5/9)	No helpful
7	Study on overseas advanced AC's experiences (Thailand)	In preparation to implement what have learnt (6/6)	No helpful	

	Useful contents learnt
Study tour to developed areas	To introduce technology to production process, have commitment to members Production in compatible with market demand Management activities To learn about business scale of other ACs
Study tour to overseas developed areas	Diversify forms of business Organize production Multi-service Management staffs' capabilities Management activities, always need to keep their reputation Alliance with other ACs for stable operation Management activities
Study on overseas advanced AC's experiences	To learn about how to develop credit business There are successful business like credit business, supply business, marketing business Organize business efficiently and account for huge market share.

ベースラインサーベイ取り纏め

ベースラインサーベイ取り纏め

2009・8・18

1. 目的

ベースラインサーベイは、「農民組織機能強化計画」（以下プロジェクト）の実施に当たり、プロジェクトの円滑な遂行を図るためにも、プロジェクトをめぐる諸環境の把握が不可欠となることから、プロジェクトの対象である農協組織の現況、農協を取り巻く社会経済環境、教育文化・伝統の現況、関連団体・組織の現況、農協組織構成員の農家の現況などを把握することを目的にプロジェクト開始時に実施された（以下「開始時サーベイ」と称す）。

今回、プロジェクト最終評価が実施されるにあたり、プロジェクトの評価指標としての活用を図ることを目的として、必要な情報の入手をはかるため、プロジェクト開始時に実施された同内容のベースラインサーベイを実施する（以下「終了時サーベイ」と称す）。

2. 調査方法

(1) 対象者

パイロット農協における「開始時サーベイ」対象者（各25名計75名）。

(2) 方法

事前にDARDを通して別添調査表を対象者に配布し、記入を依頼。パイロット農協ごとに下記により開催したベースラインサーベイ会合において、記入内容の確認、意見聴取を実施し回収した。

- ① アンニン農協 7月1日
- ② ビンディン農協 7月2日
- ③ ドンタム農協 7月8日

(3) 回収率

対象者全員（75名）が参加した。

3. 調査結果要約

(1) 農協利用状況

① 事業利用状況

主要事業の農協利用状況は別添「農協事業利用・評価集計表」に取りまとめたとおりである。

1) 一人当たり年間利用額

多くの農協の主要事業である購買事業（資材供給）および灌漑事業については農協利用率も高く、また利用額も大きい。

しかし、組合員の所得向上に直結する販売事業についてみると、ビンディン・ドンタムはほぼ農協外への販売となっており、アンニンにおいても、農協利用のウェイトが農協外の半分程度という現状にある。

信用事業（借入）については、借入者が全体として少ないなかで、農協が一定の資金需要に支えていることがうかがわれる。

2) 一人当たり農協利用額の動向

比較が可能な品目（肥料・農薬）で、2006年と2008年における一人当たり農協利用額を別添資料「PACs 組合員農協事業利用動向」により見てみると、各農協とも倍増に近いほど、大きく伸びていることがわかる（除くドンタム農薬利用）。

これは、事前に組合員のニーズを把握し、一定の品質のものを適時適切に供給することに努めた結果の反映であり、事業推進方法の改善の成果の表れといえよう。

② 農協事業活動への評価

それでは、取扱品目ごとに農協の事業をどのように評価しているかについてみてみる。

1) サービス（事業実施内容についての評価。事業の範囲、取扱体制、組合員対応）

取扱品目（事業）によって、評価は大きく異なっている。購買（資材供給）については、ビンディン・アンニンでは、ほぼ満足度は100%であり、ドンタムも90%となっている。灌漑事業も満足度は高い。しかし、新規事業ともいえる販売そして信用（貸付）については、取扱がなかったり、ごく限られたものとなっていることから当然のごとく、その満足度は低いものとなっている

2) 品質（提供される資材等の品質の程度）

取扱資材の品質についての評価を見ると、「サービス」に対する評価同様の傾向がうかがえる。資材の品質は、アンニン・ビンディンでほぼ100%の満足度を示している。ドンタムにおける評価は両農協に比し厳しい（80%程度の評価）ものとなっている。灌漑事業の満足度はビンディンで他の農協と比較すると低め

となっている。販売事業では、取り扱われている米でみると、満足度は厳しいものとなっている。

3) 価格(提供される資材・機材の価格水準。他の業者等と比較)

提供される資材・サービスの価格・料金の水準に関する評価であるが、購買(資材供給)についての評価はビンディン、アンニンが高いが、ドンタムはかなり評価が低い。価格水準が業者と比較して必ずしも低くなっていないとの評価が少なくないということであろう。また、灌漑の満足度も、購買比較すると、満足度は低いものとなっている。水利費の水準に厳しいものがあるということであろう。

販売の満足度は低い。事業方式は買取方式であるが、評価を得る価格設定は難しいということの表れであろう。

(2) 2006年との比較

今回、2006年時と比較して、農協の組織事業に対する評価がどのように変化したのかを調査した。

購買(資材供給)事業に関して、良くなったとの評価がビンディン、アンニンでは高いが、ドンタムでは半数程度の評価にとどまっている。灌漑事業では、変化なしとする評価がアンニン、ドンタムで半数を占めている。

販売事業で良くなったとの評価はほとんど見られない。事業実施内容も限られていることから、未回答がほとんどとなっている。事業としての取り組みが浅く、そのため、実感するメリットを示していないことの表れであろう。

信用事業についても良くなったとの評価の割合は低い。資金が限られていることから、利用者が少なく(未回答多し)、そのことが、低評価につながっているものと思われる。

(3) 主な事業に対するコメント

調査対象者に農協の主な事業に対する評価をもとめたところ、以下のようなコメントが示されている。

各農協とも、これあのコメントを参考に一層の改善に取り組むことが求められている。

PACs組合員農協事業利用・評価集計表(ピンディン農協)																						
項目	一人当たり年間利用額(人・1000ドン)				サービス				品質				価格									
	農協		農協外		農協/外		満足		不満		良い		悪い		高い		低い		評価率		未回答	
	人	額	人	額	人	額	満足	まあまあ	満足	まあまあ	良い	悪い	高い	低い	評価率	未回答	良い	悪い	高い	低い	評価率	未回答
1. 購買																						
①肥料	20	3,065			3	2,710	25		100	0	25	100	0	25	100	0	25	100	0	25	100	0
②農薬	23	836					25		100	0	25	100	0	1	24	96	0	24	96	0	24	96
③種子	21	518			1	400	24	1	100	0	24	96	1	3	22	88	0	19	76	5	1	
④その他	1	600					1	1	8	23	2	8	23	1	2	8	22	2	8	22	2	23
2. 販売																						
①米	11	3,228	4	4,925	5	10,894	12	3	60	1	9	10	40	1	14	11	4	44	10	16	64	9
②豚			19	16,712						25	25			25					25			25
③鶏			18	3,002						25	25			25					25			25
④卵			10	845						25	25			25					25			25
⑤野菜			8	318						25	25			25					25			25
⑥その他	2	1,500								25	25			25					25			25
3. 信用																						
①借入	4	6,750					5		20		20	4	16		21	1	1	4	23	5	20	20
②貯金			2	8,175			1		4		24			25					25	1	4	24
④灌漑	23	307					20	1	84	2	2	16	64	5	4	4	16	64	5	19	76	3
⑤共同利用	1	1,200	10	909							25			25					25			25

PAGs組合員農協事業利用・評価集計表(アンニン農協)																													
項目	一人当たり年間利用額(人・1000円)										農協事業活動への評価																		
	農協					農協外					品質			価格			06年度との比較												
	人	額	人	額	人	額	人	額	人	額	満足	まあまあ	不満	未回答	良い	評価率	悪い	未回答	高い	低い	評価率	未回答	良くなった	悪くなった	変化なし	未回答			
1. 購買																													
①肥料	17	2,082			8	2,868	23	2	100	0	24	96	1	4	21	84		23	92	2									
②農薬	22	567			3	1,000	21	3	96	1	0	23	2	4	21	84		20	80	5									
③種子	23	555			2	750	23	1	96	1	0	25	100	3	22	88		18	72	7									
④その他	2	150			1	300	2	8	23	2	8	23	2	2	8	23		23	8	1									
2. 販売																													
①米	4	5,375	14	6,678			3	1	16	21	2	8	23	2		8	23			4									
②豚	1	3,000	21	7,057			1		4	24	1	4	24	1		4	24			1									
③鶏	1	1,000	17	2,450			1		4	24	1	4	24	1		4	24			1									
④卵			8	643						25			25				25												
⑤野菜	2	1,000	11	2,663			2		8	23	2	8	23	2		8	23			2									
⑥その他	1	1,000	7	2,500			1		4	21	1	4	24	1		4	24			1									
3. 信用																													
①借入	6	4,833	3	8,333	2	13,500	7	1	32	17	7	28	18	2	5	20	18	4	16	4									
②貯金	2	2,050	2	10,100			1	1	8	23	2	8	23		2	8	23			2									
4. 灌漑	25	389					16	7	92	2	0	21	84	3	1	19	76	1	13	42	11								
5. 共同利用			2	2,175					25	25			25				25												

PACs組合員農協事業利用・評価集計表(ドンタム農協)																								
項目	一人当たり年間利用額(人・1000ドン)						農協事業活動への評価						06年度との比較											
	農協		農協外		農協/外		品質			価格			06年度との比較											
	人	額	人	額	人	額	満足	まあまあ	不満	未回答	良い	評価率	悪い	未回答	高い	低い	評価率	未回答	良くなった	悪くなった	変化なし			
1. 購買																								
①肥料	17	1,673	5	1,820	3	940	17	5	88	3	21	84	2	2	6	16	64	3	15	60	7		3	
②農薬	18	169	6	181	1	150	17	4	84	4	19	76	2	4	5	14	56	6	13	52	8		4	
③種子	21	250	4	445			19	4	92	2	20	80	2	3	5	17	68	3	15	60	7		3	
④その他	2	85						4	16	21	4	16		21	4	16	16	21	4	16			21	
2. 販売																								
①米			5	1,940			2		8	23	2	8		23		2	8	23	1	4				24
②豚			13	7,538						25														
③鶏			14	1,378						25														
④卵			3	1,233						25														
⑤野菜			7	2,042						25														
⑥その他	2	5,600	7	4,785				1	4	21				25		1	4	24	1	4				24
3. 信用																								
①借入	3	1,833	1	4,000			4		16	21	2	8		23		3	12	22	2	16	1			22
②貯金							2		8	23	2	8		23	1	1	4	23	2	8				23
4. 灌漑	25	172					25		100	0	19	76		6	2	20	80	3	12	48	12			1
5. 共同利用			1	560				1	4	24		0	1	24		1	4	24	1	4				24

PACs農協事業利用満足度比較表(その1)										
項目	指標	ペンティン			アンニン			ドンタムI		
		2006	2009	06年度との比較	2006	2009	06年度との比較	2006	2009	06年度との比較
1. 購買	サービス	100	100		64	97		96	88	
	品質	100	98	90	64	96	81	96	80	57
	価格	80	94		86	85		80	62	
2. 販売	サービス	0	60		0	7.2		0	6	
	品質	0	40	64	0	5.6	0	0	8	4
	価格	0	44		0	0		0	6	
3. 信用(貸付)	サービス	68	20		0	32		20	16	
	品質	68	16	20	0	28	16	20	8	16
	価格(利息)	68	4		0	20		4.8	12	
4. 灌漑	サービス	96	84		100	92		100	100	
	品質	84	80	76	92	84	42	96	76	48
	価格(水利費)	36	64		48	76		80	80	
5. 共同利用	サービス	0	0		0	0		0	4	
	品質	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	価格(料金)	0	0		0	0		0	4	

注:06年度との比較数値は、2009年調査時における2006年度に比し「良くなった」と評価する割合である。

PACs組合員農協事業利用動向(一人当たり。1000VDN)

	ピンチン		アンニン		ドンタム I				
	2006	2009	伸び率(%)	2006	2009	伸び率(%)	2006	2009	伸び率(%)
肥料	1,482	3,065	206	1,207	2,082	172	969	1,673	172
農薬	137	836	610	287	567	197	897	169	18.8

SAGs	訪問日	回答者	参考になったことや得た知識・技術	プロジェクトへの参加後の変化	今後の展望	所感・その他補足事項
Tuy Phong	2009/7/2	ホア農協長 トイ農協員長 トイ農協員 チュウツ農協員 ミン農協員 カン農協員	・中部計画研修 ・中期計画の立て方研修 ・フレイブレスタイアワー (販売事業と信用事業)	・中部計画の向上(売上・報告記録が明確に) ・フレイブレスタイアワーの活用(販売事業) ・中部計画の向上(売上・報告記録が明確に) ・フレイブレスタイアワーの活用(販売事業) ・中部計画の向上(売上・報告記録が明確に) ・フレイブレスタイアワーの活用(販売事業)	・信用事業の特に新企業を始めるため ・信用事業と組合員で共同出資して買いたい ・肥料と農産物を販売するネットワークを強化したい	タイン省内の農協との情報交換が現在の事業に結びついているように。
Hong AN	2009/7/3	トイ農協員長 農協員 フレイブレス協長 カン農協員	・中期計画研修 …会計、監査といった管理運営能力	・組合員の農協に対する信頼度が向上した(農協は組合員にとって助産婦のような役割を果たしている) ・組合員が新たなものを生み出す期待がなくなった。 ・フレイブレスタイアワーの活用(販売事業) ・中部計画の向上(売上・報告記録が明確に) ・フレイブレスタイアワーの活用(販売事業)	・組合員の信頼性を高めるため新しい農協を設立したい。 ・信用事業と組合員で共同出資して買いたい ・肥料と農産物を販売するネットワークを強化したい	農協の建物及び事務棟を自己資金で用意しており、進んでいる。スタッフに定員があり、農協をよびよるという希望が強い。農協長と組合員が協力して、農協の信頼が高まったが、進捗が遅い。
Trong Quan	2009/7/3	イン農協員長 カン農協員	・中期計画研修 …会計、監査といった管理運営能力	・購買事業における資料送達に組合員のニーズを取り入れるようになった。 ・農協の信用力向上(売上・報告記録が明確に) ・フレイブレスタイアワーの活用(販売事業) ・中部計画の向上(売上・報告記録が明確に) ・フレイブレスタイアワーの活用(販売事業)	・独自の事務所と事務棟を確保したい。 ・その後、信用事業を始める。 ・肥料や農産物を販売するネットワークを強化したい。 ・農協共同利用、加工事業を始めるため、 ・農協が農家の底辺まで肥料を届けたい。	農協の事務所が人民委員会の一角であり、納税とサービスが不足している。農協長と組合員が協力して、農協の信頼が高まったが、進捗が遅い。
Marketing AC	2009/7/6	ミン農協員長 マイ農協員	・販売に関するセミナー …市場に対するアプローチ戦略 ・中期計画研修	N/A	N/A	組合員は家庭(主に豚)、水産物で構成され、農協は肥料、飼料、医薬品、日用品の4会社を擁している。販売と信用事業も進んでおり、ダナンやホーチミンに大口の顧客を持っている。この経営戦略とネットワークの構築には、長年農協のビジネスを行ってきた農協長の経験がある。他の農協と比べると競争力があり、プロジェクトに対する評価は高く、良い印象を受けた。
Quynh Nguyen	2009/7/8	ホアン農協員長 トイ農協員 ホン農協員	・中期計画研修 …組合員に対してニーズ調査を実施すること	・寒冷地産物(ジャガイモ)の生産を奨励している。100%自己資金で導入した。隣の農協を参考にしている。 ・肥料を農家の購買事業で、最初に調査・計画をするようになった。	・販売事業と信用事業を始める。 ・農協長と組合員が協力して買いたい ・肥料と農産物を販売するネットワークを強化したい	農協の事務所が人民委員会の一角であり、納税とサービスが不足している。農協長と組合員が協力して、農協の信頼が高まったが、進捗が遅い。
Nguyen Xo	2009/7/7	サン農協員長 フレイブレス協長 ベン農協員	・タイでのスタディツアー ・中期計画研修	・組合員の信頼が高まった。信頼と信頼を認識するようになった。 ・農協共同利用事業の発展。2007年に新築とコンテナを中国から購入 ・農協の購買事業の発展。組合員だけでなく、コミュニティ内の非組合員にもサービスを提供し始めた。	N/A	農協の事務所が人民委員会の一角であり、納税とサービスが不足している。農協長と組合員が協力して、農協の信頼が高まったが、進捗が遅い。
Dan Chiu	2007/7/9	タイン農協員長	・中期計画研修 タイでのスタディツアー	・プロジェクトの進捗が、事務棟建設のための土地を確保。 ・リストラン経営、健康経営といったコミュニティ開発を始めた(タイでのスタディツアーから学ぶ)	・販売事業において、消費者がやってくるよう に、収穫前に前払いすることや、 ・トラクターの農機具を貸与する。	N/A
Khu Phoo	2007/7/9	No record	・事業へのアプローチの仕方 ・幹部の運営能力	・組合員の信頼が高まった(一部の農協長とタイン省、フレイブレスタイアワーから学ぶ)	・販売事業と信用事業を始める。 ・農協長と組合員が協力して買いたい ・肥料と農産物を販売するネットワークを強化したい	人民委員会からのサポート、理解が無いことがボトルネックになっている。事務棟は存在せず、農協などは人民委員会の真意に察知してあるという状況。 ・農協長、活動資金、輸入がほぼゼロなので活動が停滞している。 ・幹部は年間無給で働いている。 ・幹部のモチベーションは低く、農協を解任したいと考えているが、人民委員会はこれを認めない。
Hoe Sen	2009/7/10	サック農協員長 監査役 農協員	・中期計画研修 …管理、運営能力 ・事業展開の仕方	N/A	・人民委員会からのサポート、理解が無いことがボトルネックになっている。事務棟は存在せず、農協などは人民委員会の真意に察知してあるという状況。 ・農協長、活動資金、輸入がほぼゼロなので活動が停滞している。 ・幹部は年間無給で働いている。 ・幹部のモチベーションは低く、農協を解任したいと考えているが、人民委員会はこれを認めない。	N/A
Mu Rien	2009/7/13	ムン農協員長 ビン農協員	・中期計画研修 …年次報告書作成	・コムトウモロコシ、キャッサバ(の乾燥事業を新築に始めた。DARDの資金的規制) ・コムの子牛生産(省からの技術指導) ・電力事業の強化	・信用事業を開始 ・ガソリンスタンドの建設、経営	DARDがホア省内でも優秀である評価する農協。節からの建物建設の支援を受けている。
Ba Lam 1	2009/7/14	No record	・タイ国内スタディツアー …土地の出資という考え ・タインでの研修 …農産物販売の方法	・組合員数(タイの研修生から)が伸びた ・事業展開(タイの研修生から)が伸びた ・農協、信用という新事業(タイの研修生から)が伸びた ・農協が出資しているビジネス、タイン生産、チップ生産、おし生産	・乾燥施設がほしい	農協の幹部により、企業の経営者という印象。

ベトナム農協民権組織強化プロジェクトSAGsインタビュー調査結果
調査団メンバー:松久、桑原、チャ、鄭(漢)ア、ズン(漢)ア

5. 評価グリッド

評価グリッド結果表 ベトナム社会主義共和国 農民組織機能強化計画終了時評価調査

5項目	評価設問		情報源	結果
	大項目	小項目		
妥当性 (必要性)	対象地域・社会のニーズに合致していたか	PACs・SACs 設置省（ホアビン省及びタイビン省）の選択は適切であったか。そのニーズに合致していたか	プロジェクト報告書等（事前評価表、実施運営総括表、専門家報告書、JCC 会議事録、専門家作成自己評価表） プロジェクト関係者	適切。特にホアビン省においては貧困削減が課題となっており、生計向上をめざすニーズは高く、プロジェクト実施先として適切な選択であった。
(優先度)	ターゲット・グループのニーズに合致していたか	ターゲット・グループ（PACs・SACs 組合員、役職員、政府関係者）の選択及びその規模は適正であったか。そのニーズに合致していたか 優良農協モデルのための指針、マニュアル等が実際に活用されているか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	ベトナムの農協にとって、中期計画は全く新たな概念であり、多くの農協でその策定に苦慮していた。「組合員のニーズを踏まえた中期計画」に対するニーズは高く、プロジェクト目標と合致した。 選定された PACs・SACs は、各地域において農協機能強化に主導的役割を果たしており、妥当な選定であった。
	ベトナムの国家政策との整合性はあるか		社会経済開発 10 年戦略（2001～2010 年） 社会経済開発 5 年計画（SEDP:2006～2010 年） プロジェクト関係者	2010～2020 年の間、ベトナム政府は「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」の実施を予定（現在国会で審議中）しているが、新農村部となる基準のひとつに「優良農協の設置」があり、重要な課題となっている。
(手段としての適切性)	日本の援助政策・JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか	援助重点課題との関連性はあるか	国別援助計画（2009 年 7 月） 外務省事業展開計画（2009 年 9 月）	あり。援助の 4 重点分野の 1 つである「社会・生活面の向上と格差是正」において「地方開発・生活向上」分野での協力で重点が置かれている。
	実施プロセスは妥当なものであったか		プロジェクト実績表 プロジェクト関係者	妥当である。C/P は兼職の職員がほとんどであるものの熱意は高い。また、日本人専門家と C/P の間に非常に友好的な関係が生まれ、連絡・協力がスムーズに実施された。
(その他)	他ドナー支援との整合性はあったか。あった場合、どのようなものか		プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	特になし。
	中間評価以降のプロジェクトをとりまく環境（政策、経済、社会等）の変化はあったか	農村地域における経済危機の影響	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	経済危機の影響は、プロジェクトの個別事業の本格的展開がこれからということもあり、現時点では限定的。

有効性 (プロジェクト目標の達成)	プロジェクト目標及び成果は達成されているか(実績の検証結果)	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モデルが構築される。	プロジェクト実績表 プロジェクト関係者	「組合員の生計向上につながる優良農協モデル」の概念においては、MARD、DARD、PACs、SACs間で共通の認識が生じている。 「組合員のニーズを踏まえた中期計画の策定」については専門家の指導により、すべてのPACs、SACsで達成された。 ただし、今後の活動は中期計画の実行、それに基づく個別事業の本格的展開が中心となるが、実施後の中期計画の見直しにも取り組む必要がある。
	(因果関係)	プロジェクトのアウトプットは目標達成に貢献しているか	農協の優良モデル指針の開発はプロジェクト目標の達成に貢献しているか	プロジェクト実績表 プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者
		PACsの総事業取扱高の増加はプロジェクト目標の達成に貢献しているか	ベースライン調査	貢献している。総事業取扱高の増加に伴い農協の収入及び利益は増加傾向にある。各農協では利益を新規事業の展開や組合員への配当の原資としており、組合員の生計向上につながっている。
		PACs・SACs組合員の農協に対する肯定的評価はプロジェクト目標の達成に貢献しているか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	貢献している。ニーズを踏まえた活動により、組合員間において農協に対する信頼を回復しつつある。特に農協役職員とかかわりの深い組合員の満足度は70～80%程度と高い。 今後は各農協内の一般組合員への浸透を図る必要がある。
	アウトプット発現に対するプロジェクトの貢献度は高いか	研修・セミナー参加者は、その効果をどのように自己評価しているか	研修報告書 プロジェクト関係者	実際の業務に役立つことができると評価し、理解度も70～80%程度と自己評価している。特に中期計画研修に対する評価は高い。 研修で学んだ内容について、自らに適用できるかできないかの見極めもついている
		研修・セミナーを受けた人とそうでない人の業務への取り組みに差があるか	研修報告書 プロジェクト関係者	研修参加者は、周囲の人間とその経験を共有するよう努める等、知識の伝播に貢献している。
		研修・セミナーで学んだ内容が実際に活用されているか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	活用されている。MARDやDARDにおいては、本プロジェクトで実施された研修内容を基に、農協役職員向けの独自の研修を実施している。
	プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か	有効性が高いとしたらどんな要因が貢献しているのか。主な促進・阻害要因は何か。教訓は何か。	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	中期計画の策定を通じて、農協の役割に対するプロジェクト関係者の意識変化が具現化した。 個別事業の展開には資金不足が阻害要因となり得る。
		プロジェクト以外に貢献した要因はあるか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	ベトナム政府も「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」において「優良農協の設置」を推進する等、農協に係る製作に力を入れている。
効率性				
(アウトプットの産出)	投入は、アウトプットの産出に対し適切	専門家派遣人数、専門分野、派遣時期は適切か 供与機材の種類、量、設置時期は適切か	プロジェクト実績表 プロジェクト関係者	おおむね適切。ベトナム側の要請により、SACsに対しても専門家が直接指導を行うようになっている。

	か [各活動 (1~4) について、質・量・タイミング] (実績の検証結果)	研修員受入人数、分野、研修内容・期間・時期は適切か		
		C/P の人数、配置状況、能力は適切か		
		建物・施設の質、規模、利便性に問題はないか		
		プロジェクトの予算は適正規模か		
		C/P の能力向上に貢献しているか		
(因果関係)	効率性を促進・阻害した要因はあるか		プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	特になし。
	外部条件の影響はあったか	パイロット省内で深刻な (自然) 災害が起きなかったか 農村地域における経済危機の影響はあったか	プロジェクト実績表 プロジェクト関係者	特になし。
インパクト				
(上位目標達成の見込み)	投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか	PACs・SACs が設立された地域の農民に適切なサービスが提供され、農業所得が上昇する見込みか	ベースライン調査 プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	中期計画の策定により、適切なサービスを提供し、農業所得が上昇するための枠組みづくりはできている。計画に基づく個別事業の実施、見直しのプロセスを経ることにより、農協の利益向上を通じた組合員の農業所得向上が見込まれる。
		北部の他省においても同様のスキームが導入可能か	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	中期計画の策定は、広く普及可能である。PACs・SACs における実施状況を踏まえ、「策定」→「実施」→「見直し」といった一連のプロセスを踏まえたモデルをプロジェクトとして提示する必要がある。
	中部、南部における農協組織率、農家規模等の違いが効果に違いをもたらすか	短期専門家 (社会経済調査) 報告書 ベトナム政府統計資料	中部・南部への展開では、各地域の特性 (農家規模、農協組織率の相違) を考慮に入れる必要がある。	
	上位目標の達成によりベトナムの開発計画へのインパクトは見込めるか		プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	ベトナム政府は「新農村建設ナショナルターゲットプログラム」により、優良農協の設立、インフラ整備等による農村の近代化をめざしており、上位目標の達成による農村開発政策へのインパクトは見込める。
	上位目標の達成を阻害する要因はあるか	農村地域における経済危機の影響	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	現時点では、個別事業の展開が限定的であるため、経済危機の影響も限られている。
(因果関係)	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は満たされる可能性が高いか		プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	高い。農協の組織機能強化は、ベトナム政府の政策として優先順位が高い。

(波及効果)	上位目標以外の正負のインパクトは生じたか	政策の策定と法律・制度等の整備への影響、ジェンダー、人権、貧富等社会・文化的側面への影響、環境保護への影響、技術面での変革による影響、対象社会、プロジェクト関係者、受益者への経済的影響	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	特になし。
	ジェンダー、民族、社会的階層の違いにより、異なったインパクトが生じているか（特に負のインパクト）	PACs・SACs 内の意思決定プロセス等においてジェンダーバランスに変化がみられたか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	特になし。
自立発展性 (政策・制度面)	政策はプロジェクト終了後も継続するか	農協機能強化という政府の政策は継続するか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	継続する（新農村建設ナショナルターゲットプログラム）。
	関連規制、法制度は整備された（される）か		プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	される予定（新農村建設ナショナルターゲットプログラム）。
(組織・財政面)	プロジェクト後の広がりや支援する取り組みが担保されているか	プロジェクト終了後も PACs・SACs 間の連携は維持されるか（定期的に 14 農協の役員間の交流の場が提供されるか） MARD、DCRD、DARD は具体的な取り組みを検討しているか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	MARD、DARD で新農村建設ナショナルターゲットプログラムが検討、パイロット事業が試行されている。 PACs、SACs の枠を超え、他農協と協力、情報共有する意思が広がっている
	プロジェクト終了後も効果を上げていくための活動を実施するに足る組織能力はあるか	人材配置は適切か（プロジェクトを通じて育成された C/P、農協役職員等が頻繁に交代しないか） プロジェクトの直接の受益者を越えた行動変容がもたらされているか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	おおむね適切である。しかしながら兼職の C/P が多いため、増員があればより効果が高まると見込まれる。
	実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは十分に確保されているか	「優良農協モデル」の定義、役割・位置づけに関する認識が明確か。関係者間で共有されているか 専門家の役割が助言型からファシリテーター型へ移行しているか 意思決定プロセスは適切か	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	「組合員のニーズを踏まえ、計画的な事業展開を行う」という優良農協モデルの明確な認識が共有されている。 個別事業の展開、中期計画の見直しはまだ端緒についてところであり、引き続き専門家の助言が求められる。 おおむね適切である。組合員のニーズを踏まえて農協の中期計画を設定するという意識が、プロジェクト関係者に浸透している。

	実施機関 (MARD、DCRD、DARD、PACs・SACs) は、本プロジェクトを通じて得た経験、技術を他の活動に活用することができるか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	可能。新農村建設ナショナルターゲットプログラムにおいても、本プロジェクトの「優良農協モデル」概念を応用している。
(技術面)	経常経費を含む予算の確保は行われているか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	新農村建設ナショナルターゲットプログラムにおいては、予算措置を講じている (例：タイビン省のパイロット農協においては、タイビン省から予算が拠出されている)。 中期計画の実施、個別事業の展開については、各農協で資金不足が顕在化している。 農協を通じた組合員の生計向上を担保するため、農協が安定的に利益を上げるモデルを提示することが必要である。 C/P のなかには独自の研修を行っているところも多い。
	自主財源確保の見通しはどうか		
	プロジェクト実施により将来の予算が増える可能性はどの程度あるか		
	C/P がプロジェクトの内容を理解し、自身で研修を行う能力が向上したか		
プロジェクトで用いられる技術移転の手法は受容されつつあるか		プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	中期計画の策定方法については、技術移転の方法が受容されつつある。
資機材の維持管理は適切に行われているか		プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	適切である。特に水分計については活用度が高く、破損しないよう丁寧な管理を行っている農協が多い。
実施機関が普及のメカニズムを維持できる可能性はどの程度あるのか		プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	中期計画に基づく事業を実施する際の資金手当てが懸念される。幅広い組合員からの更なる出資が解決策のひとつとして考えられる。
(総合的自立発展性)	上記のような側面を総合的に勘案して、自立発展性は高いのか低いのか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	新農村建設ナショナルターゲットプログラムに、本プロジェクトの「優良農協モデル」概念が盛り込まれれば、政府による全国展開が促進され、自立発展性が高いと見込まれる。
	ほかに自立発展に向けてどのような対策が必要であるか	プロジェクト報告書等 プロジェクト関係者	質的な深化 (既存 PACs での個別事業、中期計画見直し、出資金増強、自己資金増強) 量的な拡大 (他農協への広がり)

*: MARD: 農業農村開発省 (Ministry of Agriculture and Rural Development)、DCRD: 協同組合農村開発局 (Department of Cooperatives and Rural Development)、DARD: 省人民委員会農業農村開発局 (Department of Agriculture and Rural Development)、PACs: パイロット農協 (Pilot Agricultural Cooperative)、SACs: サテライト農協 (Satellite Agricultural Cooperative)、プロジェクト地域関係者: 当該地域の農協組合員、役員、政府関係者等、専門家: 日本人専門家、C/P: カウンターパート (Counterpart Personnel)

