

フィリピン共和国  
全国産業クラスター能力向上プロジェクト  
中間レビュー調査報告書

平成 26 年 1 月  
(2014 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産公
J R
14-015

フィリピン共和国  
全国産業クラスター能力向上プロジェクト  
中間レビュー調査報告書

平成 26 年 1 月  
(2014 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

## 序 文

独立行政法人国際協力機構は、フィリピン共和国と締結した討議議事録（R/D）に基づき、2012年2月より技術協力プロジェクト「全国産業クラスター能力向上プロジェクト」を実施しています。

このたび、本プロジェクトの協力開始から協力期間の約半分が経過し、事業の進捗状況を把握して今後の活動をより効果・効率的に実施するため、日本国及びフィリピン共和国政府がとるべき措置を両政府に提言することを目的として、当機構は、2013年9月16日から同年10月3日にかけて、当機構産業開発・公共政策部産業・貿易第一課長を団長とする中間レビュー調査団を派遣しました。

本調査団は、フィリピン共和国側で選出された調査団員とともに、関係機関や専門家への聞き取り調査、プロジェクトサイトでの現地調査を実施し、プロジェクトの運営状況や成果の達成状況を検証するとともに、合同評価レポートを作成してフィリピン共和国政府関係者と協議議事録（M/M）の署名を取り交わしました。

本報告書は、同調査団による評価結果及び協議結果を取りまとめたものであり、今後の事業の実施にあたり、広く活用されることを願うものです。

調査団派遣にご協力いただいたフィリピン共和国政府・日本国の関係各位に対し、深甚の謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成26年1月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部長 植嶋 卓巳

# 目 次

序 文

目 次

地 図（プロジェクト対象地域）

写 真

略語一覧

評価調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 プロジェクトの背景	1
1-2 調査団派遣の目的・日程	1
1-3 調査団の構成	3
第2章 中間レビュー調査の方法	4
2-1 調査手法	4
2-2 主な調査項目とデータ収集方法	5
第3章 プロジェクトの実施と実施プロセス	7
3-1 投入の実績	7
3-2 活動の実績	10
3-3 成果の達成状況	15
3-4 プロジェクト目標の達成状況	18
3-5 上位目標の達成の見込み	19
3-6 実施プロセス	20
第4章 5項目評価による評価結果	22
4-1 妥当性	22
4-2 有効性	22
4-3 効率性	23
4-4 インパクト	24
4-5 持続性	24
4-6 結 論	25
第5章 提 言	26
5-1 プロジェクトの実施プロセスに関すること	26
5-2 プロジェクトの実施内容に関すること	26
付属資料	
1. M/M 及び合同評価報告書	31

2. 評価グリッド.....	75
----------------	----

地図（プロジェクト対象地域）



※「R」とは「Region」のこと  
 出所：プロジェクト専門家作成



写 真



貿易産業省地方事業・開発局 (DTI-RODG) との会議の様子



観光省 (DOT) との会議の様子



Santa Rosa 市長及び ICT クラスター関係者 (R4A)



竹クラスター (R3) の製品サンプル (1)



竹クラスター (R3) の製品サンプル (2)



竹クラスター (R3) の作業現場



ミルクフィッシュの餌やり (@ NIFTDC)



ミルクフィッシュの餌 (@ NIFTDC)



Bangus Center (@ NIFTDC)



ダグパン水産加工コンプレックス (@ NIFTDC)



水産加工の流れ (@ NIFTDC)



ミルクフィッシュ (@ NIFTDC)



## 略 語 一 覧

略 語	正式名称	日本語
C/P	Counterpart	カウンターパート
DA	Department of Agriculture	農業省
DICCEP	Davao Industry Cluster Capacity Enhancement Project	ダバオ産業クラスター開発プロジェクト
DILG	Department of the Interior and Local Government	内務自治省
DOH	Department of Health	保健省
DOST	Department of Science & Technology	科学技術省
DOT	Department of Tourism	観光省
DTI	Department of Trade and Industry	貿易産業省
EDC	Economic Development Committee	経済開発協議会
GDH	Gifts, Decors, House wares	雑貨・装飾品
H&W	Health & Wellness	健康産業 / 医療観光
JCC	Joint Cordinatong Committee	合同調整委員会
LGU	Local Governmental Unit	地方自治体
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MSME	Micro, Small and Medium Enterprise	中小零細企業
NICCEP	National Industry Cluster Capacity Enhancement Project	全国産業クラスター能力向上プロジェクト
NPMO	National Project Management Office	ナショナル・プロジェクト・マネジメント・オフィス
PD	Provincial Director	州局長
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PDP	Philippines Development Plan	フィリピン開発計画
PO	Plan of Operation	活動計画
RD	Regional Director	地方局長
RDC	Regional Development Council	地方開発協議会
RODG	Regional Operations and Development Group	地方事業・開発局
RPC	Regional Programs Coordinator	地方プログラム・コーディネータ
SPMO	Satellite Project Management Office	サテライト・プロジェクト・マネジメント・オフィス
SSF	Shared Service Facility	共同設備

TESDA	Technical Education and Skills Development Authority	技術教育技能開発庁
W&H	Wearable & Home-style	衣料品・家庭用品

## 評価調査結果要約表

作成日：2013年10月15日

担当部：産業開発・公共政策部産業・貿易第一課

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：フィリピン共和国	案件名：全国産業クラスター能力向上プロジェクト
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額（評価時点）：9,181万2,000円
協力期間： 2012年2月～2015年3月（3年2カ月）	先方関係機関：貿易産業省
	日本側協力機関：特になし
	他の関連協力： ダバオ産業クラスター開発プロジェクト（DICCEP） （2007-2010）
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>フィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）政府は、中期開発計画（2011～2016）において、産業の競争力強化、経済成長の加速化、貧困削減、雇用の創出のために、中期目標のひとつとして「生産性・効率性向上」を掲げているが、このための施策として「中小零細企業支援」並びに「産業クラスター・アプローチ<sup>1</sup>の活用」を重視している。</p> <p>フィリピンにおいて上記中期計画に基づいて産業振興関連施策を調整・統括する立場にあるのは主に貿易産業省（Department of Trade and Industry：DTI）であるが、JICAはDTIに対して2007年10月～2010年6月に、フィリピン・ミンダナオ島のダバオをプロジェクトサイトとした「ダバオ産業クラスター開発プロジェクト（Davao Industry Cluster Capacity Enhancement Project：DICCEP）」を実施し、DTI-Region XI（DTI 地方部局のひとつ）の産業クラスター・アプローチの実践に係る能力強化を行ったところ、同プロジェクトは特にプロジェクト対象各クラスターの現場レベルで具体的な成果の発現が確認され、DTIによる産業クラスター・アプローチ推進に係るグッドプラクティスとしてフィリピン国内において高い評価を得た。</p> <p>上記DICCEPの成功を受け、DTIは、産業クラスター・アプローチの推進手法を他地域に展開するとともに、ダバオにおいてもDICCEPで実施した活動を継続的に発展させ、将来にわたって産業クラスター・アプローチを全国レベルで継続的に発展・展開させることができるよう技術協力プロジェクトを要請した。本プロジェクト「全国産業クラスター能力向上プロジェクト（National Industry Cluster Capacity Enhancement Project：NICCEP）」は、産業クラスター・アプローチのモデルを全国各地で実践し、産業振興の手段として同アプローチを展開、拡大、強化するのに必要なDTIの能力を向上することを目的とし2012年2月から開始された。</p>	

<sup>1</sup> 産業クラスターとは、ある産業を中心に関連産業が特定の地域に集積している状態を指す。クラスターが形成されると、その産業に焦点を当てた研究機関・大学や、行政機関なども集積、その分野特有の支援機能や、原料供給機能、輸送機能、マーケティング機能などが発達、さらには相互間の競合・情報共有を通じてのノウハウの集積、専門化した労働力の集積などのメリットが発生する。産業クラスター・アプローチとは、こうした産業集積の利点を関係者の協力（協働）により更に生かしていくための活動を行うもの。

## 1-2 協力内容

### (1) 上位目標

産業育成のツールとして、産業クラスター・アプローチが全国各地で実践（複製）される。

### (2) プロジェクト目標

産業振興を目的とした持続可能かつ複製可能な産業クラスター・アプローチを発展させながら展開させるための DTI のナショナルキャパシティ<sup>2</sup>（機能・能力）が構築される。

### (3) 成果（アウトプット）

- 1 産業クラスター・アプローチを促進し主流化するための実践的かつ持続的な業務実施上のワークフローが DTI によって設計され、実践される。
- 2 ルソン地方、ビサヤ地方、ダバオ以外のミンダナオ地方において、産業クラスター・アプローチのパイロットモデルが確立される。
- 3 ダバオにおいて、他地方にとって参考となるような産業クラスター・アプローチの深化（発展）モデルが確立される。

### (4) 投入（中間レビュー時点）

#### 1) 日本側

- ・ 専門家 3 名
  - 総括 / 産業クラスター振興
  - 副総括 / トレーニング・ワークショップ計画・ファシリテーション
  - 業務調整 / クラスター活動モニタリング支援 / トレーニング・ワークショップ計画・ファシリテーション
- ・ 本邦研修 研修員 8 名
  - バッグ、インテリア商品、ギフト商品の日本市場における調査 / 取引
- ・ 機材供与なし
- ・ 在外事業強化費 957 万 3,324 フィリピン・ペソ

#### 2) フィリピン側

- ・ カウンターパート（Counterpart : C/P）の配置
  - 中央レベル 5 名、地方レベル 20 名
- ・ 専門家に必要な執務スペースと設備
- ・ トレーニング / ワークショップ / モニタリング等の現地活動費  
産業クラスター活動費として 1,217 万（2012）、2,333 万（2013）フィリピン・ペソが割当てられ、その一部が NICCEP プロジェクトに支出されている。
- ・ その他（医療サービス支援など）

<sup>2</sup> ナショナルキャパシティとは、現場レベル（各 Region レベル）で蓄積された産業クラスター・アプローチの実践に係る経験を、DTI- 地方事業・開発局（Regional Operations and Development Group : RODG）（本省）が取りまとめ、同アプローチを全国に普及するための DTI 全体としての能力のことである。

<b>2. 評価調査団の概要</b>			
調査団	総括	齊藤 幹也	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第一課 課長
	協力企画	木村 明広	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第一課 副調査役
	評価分析	高木 晃	株式会社アイコンズ
調査期間	2013年9月16日～2013年10月3日		評価種類：中間レビュー
<b>3. 評価結果の概要</b>			
<b>3-1 実績の確認</b>			
(1) アウトプットの達成度			
1) 産業クラスター・アプローチを促進/主流化するための実践的かつ持続的な業務実施上のワークフローがDTIにより策定され実行される。			
<p>成果1に係る活動に関しては、DTIによりワークフローが策定され、それを基に活動、モニタリングが実施されている。モニタリングは1度実施し、結果を文書化した。一方、策定されたワークフローはプロジェクト期間内における実施計画となっており、今後、プロジェクト終了後にDTIが自律的に産業クラスター・アプローチを実践・拡大していくための業務内容・業務手順のレファレンス文書として改訂される必要がある。</p>			
2) ルソン地方、ビサヤ地方、ダバオ以外のミンダナオ地方において、産業クラスター・アプローチのパイロットモデルが確立される。			
<p>成果2に係る活動に関しては、対象16すべてのクラスターで組織化が終了。合意形成プロセスを通して、メンバーのビジョンや計画が明確になり、クラスター組織がチームとして機能するようになった。一方、戦略・計画策定での合意形成に時間がかかり、全体計画に遅れが生じており、今後の実践・レビューに制約が出ないよう留意が必要である（10クラスターは組織設立、実行計画作成が終了し、実施段階。6クラスターは戦略・実行計画の基本計画策定が終了し、組織化もある程度終了。ほとんどのクラスターは実施準備段階にあり、いくつかは既に一部の活動を実施）。</p> <p>なお、DICCEPの経験が先方関係者に説明され、経験を取りまとめた冊子、マニュアルが配布されているが、それらに対するクラスターからの評価は非常に高い。</p>			
3) ダバオにおいて、他地方にとって参考となるような産業クラスター・アプローチの発展モデルが確立される。			
<p>成果3に係る活動に関しても遅れが生じ、成果2と同様の状況が生じている。いくつかのクラスターにおいて既存組織の強化などの達成された成果が観察されたが、実施が予定より遅れているクラスターもあり今後の進捗について注意深く見守る必要がある。</p> <p>各クラスターの計画・実施について、海藻、鉱業、観光、情報通信技術（Information and Communication Technology：ICT）、ココナツクラスターは組織の再構築を実施。実行計画策定を終了し、実施段階にある。例えば、海藻クラスターでは、(i) 海藻栽培協働組合モデルを使った新たな栽培地拡大（①信頼のできるバイヤーとの協調</p>			



による、安定した販売先の確保と技術的助言、②協同組合員への海藻栽培経営手法（記帳や次年度のための資金確保）、③ドライヤーを利用した魚・エビの養殖などを組み合わせた海藻栽培の推進）、(ii) 海藻栽培での副産品収入を確実にするための実証研究（海藻ドリップを使った肥料製造など）を活動計画として立て、主に (ii) の活動を現在実施中である。

マンゴークラスタは組織を再構築中、戦略と実行計画の大枠策定が終了し、準備段階が終わりつつある。同クラスタでは、栽培の生産性及び品質改善をテーマとして、クラスタ内での技術指導実施（矮木化技術、選別技術）を計画している。

木材クラスタは、既存組織の強化活動を計画、詳細計画を作成中である。同クラスタでは、活動開始当初、早成樹植林の推進による木材資源確保、低コスト住宅用建材試作などのテーマを検討していたが、天然樹の伐採禁止令が発令され、産業振興に深刻な影響がもたらされたため、クラスタ関係者を増やして、行政、民間の相互理解促進と合意形成を目的としたガイドブックの作成、フォーラム等を通じたクラスタ組織の強化、生産性改善、付加価値向上のためのバイオマス燃料プロジェクト等を計画している。

バナナクラスタは計画の一部をより明確にする必要があり、継続してコンサルテーションを行っている段階。同クラスタでは、当初、中華人民共和国（以下、「中国」と記す）でのフィリピンバナナ輸入禁止の影響で、国内市場開発などがテーマとして掲げられたが、小農のバナナ栽培管理の悪化が深刻な病害拡大を引き起こしたため、この対応策に係る実証研究と普及を行うこととした。一方、さまざまな関係機関でこれら研究が推進されることとなり、関係機関との重複を避け、新たな計画を検討中である。

## (2) プロジェクト目標の達成見込み

産業振興を目的とした持続可能かつ複製可能な産業クラスタ・アプローチを発展させながら展開させるための DTI のナショナルキャパシティ（機能・能力）が構築される。

DTI 及びステークホルダーの能力は、研修・ワークショップ、クラスタ活動を通して着実に向上している。その結果、以下の成果発現が確認されている。

- ・ 11 地方の地方開発協議会（Regional Development Council : RDC）において、産業クラスタ・アプローチを地方開発の重要戦略として、または NICCEP クラスタの産業を優先産業として認める決議がなされた（指標 1）。
- ・ 多くのクラスタメンバーは今後の継続的な参加意思を示している（指標 2）。一方で、クラスタ・プロジェクトは実施されたばかりであり、特に民間セクターからの継続的な参加を促すために、今後のクラスタとしての具体的な成果発現に注視する必要がある。
- ・ DTI では、フィリピン開発計画（Philippine Development Plan : PDP）で重点産業として取り上げている 32 部門 254 産業（NICCEP の対象はこのうち 19 部門 24 クラスタ）に産業クラスタ・アプローチを適用する計画で進めており、その一環として、NICCEP の活動とは別に、それぞれの産業部門に National Industry Cluster Coordinator（多くは NICCEP モデルクラスタの担当 DTI Regional

Director) を指名し、同 Coordinator を中心に NICCEP 対象のモデルクラスター以外の産業クラスターに同アプローチを展開する体制としている。同 Coordinator のリードの下、いろいろな産業部門での National Congress が DTI の予算で活発に開催され、その産業部門クラスターの立案した NICCEP 活動計画がモデルとして紹介されている。

- DTI が産業クラスター・アプローチを促進・拡大するためのワークフローを作成、実施中である。本ワークフローの内容は① DTI の組織体制の整備・予算措置・モニタリング、②産業界・学界・行政機関の Awareness 向上、③人材育成とクラスター制度化・実施計画策定。産業クラスター・アプローチの促進・実践のため、主に現プロジェクト期間中に DTI が行うべき事項・スケジュールが各柱に記載されており、進捗状況もモニターされている。
- 一方で、本ワークフローはプロジェクト終了後に DTI が自律的に産業クラスター・アプローチを実践・拡大していくための業務内容・業務手順のレファレンス文書として改訂される必要がある（指標 4）。プロジェクト終了後も DTI が産業クラスター・アプローチを自律的に発展・展開できるよう、クラスター・アプローチ推進において DTI が担うべき役割、業務を再精査し、ワークフローに含めることがプロジェクト後半において望まれる。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性：高い

##### 1) フィリピン政策、わが国援助方針との合致

プロジェクトはフィリピンにおける産業振興政策、そして日本政府のフィリピン援助方針に合致している。PDP 2011-2016 では、産業の競争力強化、経済成長の加速化、貧困削減、雇用の創出のために、中期目標として①ビジネス環境整備、②生産性・効率性向上、③消費者満足度の向上（商品・サービスの品質向上）、を掲げており、特に②生産性・効率性向上に資するために「中小零細企業支援」並びに「産業クラスター・アプローチの活用」を重視している。日本政府の国別援助方針（2012年）においては、PDP2011-2016 が目標とする包摂的成長の実現に向けた経済協力を実施することを援助の基本方針（大目標）とし、産業人材の育成、行政能力の向上を含む支援を行うことを重点分野のひとつとしている。

##### 2) ターゲットエリア選択

ターゲット産業クラスターの選定は、DTI 政策の優先度と RDC を中心とした地方のニーズ双方を考慮し決定されている。また、本プロジェクト対象クラスターの多くは、PDP の優先業種（鉱業、観光、農業関連産業、業務プロセスアウトソーシング）となっている。

##### 3) ニーズとの適合性

DTI 職員、クラスターメンバーの産業クラスターに係る能力向上に対するニーズは高い。また、講義形式、ワークショップ形式での技術移転方法とその内容がニーズに適切に対処しており、高く評価されていることが確認された。

(2) 有効性：やや高い

1) 地方の各クラスターの能力向上

講義形式、ワークショップ形式により、産業クラスター・アプローチに必要な知識、スキルが適切に提供され、個々の能力向上がなされた。ビジネス環境分析、課題の優先順位づけ、計画策定を行い、合意形成を図ったが、この合意形成プロセスは個々の能力向上だけでなくクラスターとしての能力向上にも寄与した。一方、合意形成プロセスに想定以上の時間がかかり、遅れの原因となった。そのため、クラスターが実施にかける時間、また実施のレビューを行う機会に制約が生じないよう留意が必要である。

2) DTI ナショナル・プロジェクト・マネジメント・オフィス (National Project Management Office : NPMO) の能力向上

ワークフローを策定し、またその計画に沿って活動を実施しており、能力向上はある程度なされたといえる。一方、プロジェクト終了後も DTI が継続的に参照、使用可能なワークフローとすることがプロジェクト後半において求められる。

(3) 効率性：やや高い

1) 適切な投入と効率的なリソース活用

フィリピン側プロジェクト・マネジャーの任命は予定より遅れたが、日本側、フィリピン側の投入はほぼ計画どおりになされている。日本側は DTI の高いコミットメントを評価し、DTI やクラスターメンバーは日本人専門家による技術移転に高い満足度を示している。前フェーズの協力である DICCEP の経験を活用していること、DTI 内外のリソースを最大限に活用しながらプロジェクト実施を行っていることも高く評価できる。しかし、活動において当初の計画と比べ遅れがみられる点に留意する必要がある。

2) クラスター数の増加

DICCEP に比べ、日本側の予算規模はほぼ同額ながら、対象クラスター数は 8 から 24 と大きく増えた。また、プロジェクト開始後のクラスター数の増加もあった。この増加がプロジェクトチームとクラスターとのコミュニケーション、ファシリテーションなどに影響し、遅れの一原因となった可能性は否定できない。

(4) インパクト：やや高い

1) 上位目標達成の見込み

NICCEP で獲得した知識・技術を他の産業振興活動に適用している DTI 地方及び州職員がいる。農業省、科学技術省など他省庁も産業クラスター・アプローチへの参加を通して以前より NICCEP への関心を強めている。一方、上記 DTI 職員の活動はまだ自主的なものであり、より体系的に推進できるよう仕組み・ワークフローを見直し、確立することが望まれる。

2) その他のインパクト

いくつかの産業クラスターにおいて雇用数増加など経済活動が上向きであることが報

告されている。NICCEPによる貢献度を直接評価することは難しいが、NICCEPが経済活動をある程度活性化させたと考えられる。

(5) 持続性：ふつう

1) 政策・制度、組織、技術、財政面、その他

既述のとおり、PDP 2011-2016では、「産業クラスター・アプローチの活用」を重視することが明確に記載されており、DTIの主たる業務として次官以下、中央、地方での取り組みが実施されている。このことは、今後の産業クラスター・アプローチの促進、展開に十分に貢献し続けるものと考えられる。また、地方及び州レベルでは、NICCEPで学んだことを他の産業支援活動に既に適用しているDTI職員もおり、まだ改善は必要であるが技術面でも一定のレベルにあるといえる。一方で、産業クラスター・アプローチを継続して実施していくためには、民間セクター活動に意義（メリット）を認め、推進していくことが重要で、具体的な成果が重要な要素となる。成果を確認するにはまだ時間がかかるが、プロジェクト後半において留意が必要である。また、プロジェクト終了後、DTIが産業クラスター政策で支援するクラスター数を増やすことも想定されているが、DTIの実施体制や予算面にも留意が必要である。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1) 関係省庁、地方自治体、学術機関、民間セクターとの協力関係

クラスター・アプローチにおいて、DTIのみならず、関係省庁、地方自治体、学術機関、民間セクターの適切なステークホルダーを巻き込むこと〔覚書（Memorandum of Understanding：MOU）の締結、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）での関係者への報告等〕により、資金、技術的アドバイス、トレーニングなど、外部からの協力が得やすくなっている。また、本プロジェクトでは、省庁横串で地域開発の重要事項を決定するRDCに、自身の産業クラスターが優先業種として決議されるよう働きかけを行うことを計画に取り入れているが、RDCへの働きかけが、地方政府、他省庁との連携強化に有効な手段であることが確認された。

2) 民間セクター主導型活動

民間セクターからの積極的な参加は、民間セクターの実際のニーズをより反映することにつながり、産業クラスター・アプローチにおける効果的なクラスター組織づくり、計画策定、実施に貢献していることが観察された。

(2) 実施プロセスに関すること

1) DTI職員のコミットメント

DTI中央及び地方職員のコミットメントが極めて高い。中央職員は地方の産業クラスター・アプローチ促進をバックアップし、地方及び州職員が活発に活動することを可能にしている。地方及び州職員は産業クラスターにおける自分たちの役割をよく理解し、積極的に、しかしファシリテーターの立場に徹して、クラスター活動を推し進めている。

## 2) クラスター活動に係る計画と合意形成プロセス

各クラスターの戦略や実行計画立案における合意形成には計画以上の時間がかかった。しかし、このプロセスは、メンバーのビジネス環境、問題分析手法の習得など個々の能力強化に貢献したほか、合意形成の過程が共同作業の場を提供し、クラスターがよりチームとして機能するようになるなど組織強化の面でも貢献した。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

特になし

#### (2) 実施プロセスに関すること

##### 1) プロジェクト運営・管理

プロジェクト運営・管理は、24 という数多くのクラスターを対象にし、また全国展開しようとしている本プロジェクトにとり重要な点である。ところどころで遅れがみられるなか、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM)、活動計画 (Plan of Operation : PO) を適切に参照し、モニタリングにより計画と実績の対比を明確にさせ、そのモニタリング結果を活用したマネジメントが重要になる。

##### 2) 政府機関における人事配置転換

関連省庁の地方部局、地方自治体の人事異動が、クラスターと政府機関との協力関係に影響するとの報告がいくつかあった。地方部局や地方自治体の長や職員の交代があると、多くの場合、クラスターは産業クラスター・アプローチに関する説明を一からしなければならなくなり、それが遅れへとつながる。これに対しプロジェクトは、RDC 決議を促す、関連省庁間で連携促進のための MOU を結ぶなど公式な形の合意文書を取り付けることにより既に対処をしているが、同様の対処は今後とも継続していく必要がある。

### 3-5 結論

本プロジェクトはフィリピン産業振興政策との合致、DTI の強いコミットメントの下で、円滑に実施されている。産業クラスター・アプローチに係る専門家による技術移転の評価は極めて高い。その結果、DTI 以外の他省庁、民間セクター、学術機関からも積極的な参加がなされ、クラスター内外からの協力獲得につながり、効果的、効率的な事業実施ができています。一方、各クラスターの計画策定プロセスに想定以上の時間がかかっており、実施プロセスのレビューに制限がでる懸念がある。また、本プロジェクト終了後も DTI が産業クラスター・アプローチを継続的に推進する際の指針となるように、DTI の果たすべき役割、業務などを盛り込んだワークフローのアップデートが必要となる。

### 3-6 提言

#### (1) プロジェクトの実施プロセスに関すること

##### 1) 成果の計測

クラスター・アプローチが持続的に発展するためには、モデルの効果を客観的に検証



し、見直しを行いながら、活動を維持発展させることが重要。そのためにも、モデル適用による産業振興の仕組みとしてのメリット、アドバンテージを常に確認するとともに、各クラスターレベルにおいても、民間への裨益も含め、目標とする成果を定義のうえ、モデルによって生み出された変化を計測する必要がある。

## 2) 実施の進捗マネジメント

今次、各クラスターの戦略・活動計画を策定するにあたり、合意形成に一定の時間をかけたことは必要なことであった。一方で、戦略・計画の策定にプロジェクトの当初計画から遅延したクラスターが存在し、その分、活動実績・成果や、それを踏まえた計画の改訂等に影響が出ることが懸念される。クラスターによっては、当初計画から半年遅れているものもある。進捗遅れの原因を確認・評価のうえ、今後の有効なモデル確立に生かしていくことが望まれる。また、各クラスターにおいて、遅延分を考慮のうえ、①活動計画のスケジュールを立て、②四半期ごとのモニタリング/評価・報告においてスケジュールと比した進捗を報告することが肝要であり、DTI Regional Office、DTI 地方事業・開発局（DTI-Regional Operations and Development Group : RODG）がプロジェクトとともに定期的にレビューすることが期待される。

## 3) PDM の変更

プロジェクト目標の指標等について、定量的な目標値の設定など、一部見直す。

### (2) プロジェクトの実施内容に関すること

#### 1) 産業クラスター・アプローチの政策的枠組みの検討

産業クラスター・アプローチは今後多くの産業に適用され、普及発展していくことが期待されている。現段階で、DTI の計画によると、32 部門、254 のクラスターに展開していく予定である。しかし、予算や人員が限られているなか、一度に数を増やすことは現実的でない。どのような考え・タイムフレームをもって維持発展させていくのか、どの産業に優先的に焦点を当てていくのか、選定したクラスターへの支援をどのような形態で続け、卒業させるのか（予算の支援がなくなったとしても、クラスター活動におけるファシリテートの継続、官民対話の仕組みの維持、必要に応じたフォローアップ等）、全国への普及をめざすにあたり、中長期的な視座に立ち、産業クラスター・アプローチの枠組みについて十分な検討を行うことが不可欠である。

#### 2) ワークフローの改訂

構築されたモデルが持続的に発展するために、2015 年 3 月のプロジェクト終了後、DTI 及び他の関係者が自律的に政策を実行するためのワークフローを定めることが重要である。関係者がレファレンス文書として活用できるよう、ワークフローを作成する必要がある。ワークフローに記載されるべき項目としては、上記のクラスター・アプローチの枠組み（政策目的、コンセプト、規模等）の検討の下、実施体制と各者の役割、各者の業務内容・方法・留意点、事例集などが含まれる。

### 3) キャパシティ・ディベロップメント

上記のワークフローを踏まえ、プロジェクトの目標であるナショナル・キャパシティを向上させることが、本プロジェクトでは重要である。特に、構築したモデルを用いて関係者を啓発し、活動を維持発展させる役割を担う DTI RODG がプロジェクト終了後にその役割を果たすためのキャパシティを十分に獲得することに取り組む必要がある。また、Regional Office においても、プロジェクトを通して獲得されたクラスターレベルの知見が引き継がれ、ほかに波及していくキャパシティを向上することが望まれる。

### 4) 関係者との連携構築

産業クラスター・アプローチの要点である、関係各省・官民学の連携も極めて重要である。各省の参画、各省が有する関連する支援スキームとの連携は、既に機能しているケースがみられる。このため、地方での具体的な連携状況が中央レベルでも適切に共有され、政策的なバックアップがなされることが望ましい。JCC の場を活用し、連携事例の報告相談、各省の政策に基づいた中央からの示唆を得ることができると有効である。

# 第1章 中間レビュー調査の概要

## 1-1 プロジェクトの背景

フィリピン政府は、中期開発計画〔Philippine Development Plan : PDP (2011-2016)〕において、産業の競争力強化、経済成長の加速化、貧困削減、雇用の創出のために、中期目標として①ビジネス環境整備、②生産性・効率性向上、③消費者満足度の向上（商品・サービスの品質向上）、を掲げており、特に②生産性・効率性向上に資するために「中小零細企業支援」並びに「産業クラスター・アプローチの活用」を重視している。

フィリピンにおいて上記中期計画に基づいて諸施策を調整・統括する立場にあるのは主に貿易産業省 (Department of Trade and Industry : DTI) であるが、JICA は 2007 年 10 月～2010 年 6 月に、フィリピン・ミンダナオ島のダバオをプロジェクトサイトとして「ダバオ産業クラスター開発プロジェクト (Davao Industry Cluster Capacity Enhancement Project : DICCEP) を実施し、DTI-Region XI (DTI の出先機関でありダバオの中小企業振興等を所掌) の産業クラスター・アプローチの実践に係る能力強化を行ったところ、同プロジェクトは特にプロジェクト対象各クラスターの現場レベルで具体的な成果の発現が確認され、DTI による産業クラスター・アプローチ推進に係るグッドプラクティスとしてフィリピン国内において高い評価を得た。

上記 DICCEP の成功を受け、DTI は、産業クラスター・アプローチの推進手法を他地域に展開する (=Expansion) とともに、ダバオにおいても DICCEP で実施した活動を継続的に発展させ (=Upgrade)、将来にわたって産業クラスター・アプローチを全国レベルで継続的に発展・展開させることができるよう、「全国産業クラスター開発支援計画プロジェクト」を要請した。同要請に基づき、一連の事前の調査を通じて、協力の枠組みについてフィリピン側と合意がなされ、2011 年 11 月に技術協力プロジェクト実施に係る討議議事録 (Record of Discussions : R/D) が署名された。

本プロジェクトの目的は、産業クラスター・アプローチのモデルを全国各地で確立する活動を通して、産業振興の手段として同アプローチを展開、拡大、強化するのに必要な DTI の能力を向上することである。

今回実施の中間レビュー調査では、プロジェクトが中間点を迎えることから、フィリピン側と合同でプロジェクトの目標及び成果等の達成度を分析するとともに、プロジェクトの残り期間の課題及び今後の方向性について確認し、これらを合同評価報告書に取りまとめ、合意することを目的として実施した。

## 1-2 調査団派遣の目的・日程

### 1-2-1 目的

- ① これまでのプロジェクト活動について、R/D に基づき、実績、実施プロセスを検証する。
- ② 評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から分析し、関係者と協議する。
- ③ 検証・分析結果を踏まえ、日本側・フィリピン側関係者の双方に対し、必要な提言を行い、プロジェクト後半の活動計画について協議する。
- ④ 関係者との協議結果を踏まえ、必要に応じて、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) 及び活動計画 (Plan of Operation : PO) の改訂を提案する。

- ⑤ 以上を取りまとめて、中間レビューレポートを作成し、フィリピン側と協議のうえ、協議議事録（Minutes of Meetings：M/M）として署名交換する。

1-2-2 日程

日程		高木団員	斉藤団長、木村団員
9.16	月	17：20 成田発 → 20：55 Manila 着（NH949）	
9.17	火	JICA フィリピン事務所との協議	
		DTI 地方事業・開発局（DTI-Regional Operations and Development Group：RODG）との協議	
		プロジェクト専門家との協議	
9.18	水	Manila → Cebu へ移動（PR 843）	
		ICT クラスタ（R-6,7,8）（Visayas）への聞取り	
		ICT クラスタ（R-6,7,8）（Visayas）における現地視察	
9.19	木	Mango（Davao）クラスタへの聞取り	
		Health & Wellness（R-6,7,8）（Visayas）クラスタへの聞取り	
		Health & Wellness（R-6,7,8）（Visayas）クラスタにおける現地視察	
9.20	金	Tuna（R-12）〔Mindanao（excl. Davao）〕クラスタへの聞取り	
9.21	土	評価報告書ドラフト	
9.22	日	評価報告書ドラフト	
9.23	月	Mining（Davao）クラスタへの聞取り	
		Seaweeds（Davao）クラスタへの聞取り	
9.24	火	Cebu → Manila へ移動（PR842）	
		Rubber（R-9）〔Mindanao（excl. Davao）〕クラスタへの聞取り	17：20 成田発 → 20：55 マニラ着（NH949）
9.25	水	プロジェクト専門家との協議	
		DTI-RODG との協議	
		プロジェクト専門家との協議	
9.26	木	観光省（Department of Tourism：DOT）との協議	
		ICT（R-4A）クラスタへの聞取り	

9.27	金	Makati → Angeles 移動
		Bamboo (R-3) (N-Luzon) クラスタへの聞き取り
		Bamboo (R-3) (N-Luzon) クラスタにおける現地視察
		Angeles → Dagupan へ移動
		Milkfish (R-1) (N-Luzon) クラスタへの聞き取り
9.28	土	Milkfish (R-1) (N-Luzon) クラスタにおける現地視察
		Dagupan → Manila へ移動
9.29	日	評価報告書ドラフト/プレゼンテーション準備
9.30	月	科学技術省 (Department of Technology and Science : DOST) との協議
		投資委員会 (Board of Investment : BOI) 投資アドバイザー (JICA 専門家) との協議
		プロジェクト専門家との協議
10.1	火	DTI-RODG との M/M 協議
		JICA フィリピン事務所との協議
10.2	水	JCC 会合 (M/M 署名)
		在フィリピン日本大使館への報告
10.3	木	9 : 30 Manila 発 → 15 : 00 成田着 (NH950)

### 1-3 調査団の構成

NO.	担当業務	調査団員氏名	所属/役職	期間
1	団長	斉藤 幹也	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第一課 課長	2013年9月24日～ 10月3日
2	協力企画	木村 明広	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第一課 副調査役	2013年9月24日～ 10月3日
3	評価分析	高木 晃	株式会社アイコンズ	2013年9月16日～ 10月3日



## 第2章 中間レビュー調査の方法

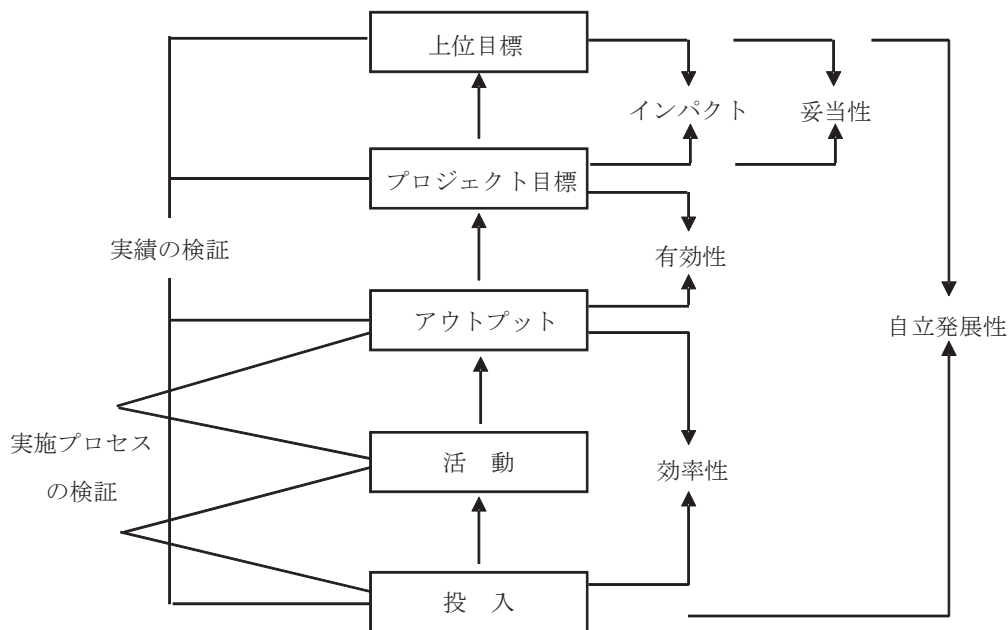
### 2-1 調査手法

本中間レビュー調査は、新 JICA 事業評価ガイドライン（2010 年 6 月改訂）に沿って実施された。PDM を調査の枠組みとして採用し、プロジェクト評価は評価グリッド（付属資料 2）を基にプロジェクトの現状及び成果を検証し、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）による評価を実施した。中間レビュー調査団はプロジェクトサイトにて本プロジェクトのフィリピン側担当職員及び日本側専門家、関係機関に対するインタビュー及び質問票による調査を実施した。中間レビュー調査の分析において用いられた評価 5 項目の定義は下記の表 2-1 のとおりである。また評価 5 項目と PDM（上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、投入）の関係は図 2-1 のとおりである。

表 2-1 評価 5 項目の定義

評価 5 項目	JICA 評価ガイドラインによる定義
1. 妥当性	プロジェクトの妥当性は、政府の開発目標や、対象グループ、及び/または、フィリピンの最終的な受益者のニーズに関して、プロジェクト目標と上位目標の正当性によって検討される。
2. 有効性	有効性はプロジェクト目標がどの程度達成されたか、プロジェクト目標と成果の関連性を解明し評価される。
3. 効率性	プロジェクト実施の効率性は、投入の時期、質及び規模と成果の関係性に焦点を当て分析を行う。
4. インパクト	インパクトはプロジェクトによってもたらされた正負の影響、計画当初に予想されなかった影響を含め評価される。
5. 自立発展性	プロジェクトの自立発展性は、プロジェクト終了後、プロジェクトの成果が持続するか分析し、組織、財政、技術面に関して評価される。

出所：『新 JICA 事業評価ガイドライン（2010 年 6 月改訂）』



出所：『プロジェクト評価の手引き（2004年2月）』

図2-1 評価5項目とログフレームの関連性（概念図）

## 2-2 主な調査項目とデータ収集方法

本中間レビュー調査に必要な情報は表2-2で示す方法で収集した。

表2-2 データ収集方法及び情報源

データ収集方法	情報源：中間レビューへの回答者
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インタビュー</li> <li>・ 質問票</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貿易産業省地方事業・開発局（DTI-RODG）</li> <li>・ 観光省（DOT）</li> <li>・ 科学技術省（DOST）</li> <li>・ 下記クラスターの政府・民間・学術機関等ステークホルダー数名               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ミルクフィッシュ〔Region-1（以下、R-1）〕</li> <li>- 竹（R-3）</li> <li>- ICT（R-4A）</li> <li>- ICT（R-6,7,8）</li> <li>- H&amp;W（R-6, 7, 8）</li> <li>- ゴム（R-9）</li> <li>- マンゴー（R-11）</li> <li>- 海藻（R-11）</li> <li>- 鉱業（R-11）</li> <li>- マグロ（R-12）</li> </ul> </li> <li>・ NICCEP 日本人専門家</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• フィリピン開発計画（PDP）2011-2016</li> <li>• 中小零細企業開発計画 2011-2016</li> <li>• NICCEP プロジェクト進捗報告書</li> <li>• NPMO 報告書</li> <li>• ほか関連書類</li> </ul>
---	---

\* 安全管理上の理由からマンゴー（R-11）、海藻（R-11）、鉱業（R-11）、マグロ（R-12）クラスターに関しては、現地訪問でなくセブに招いてインタビューを実施した。

## 第3章 プロジェクトの実施と実施プロセス

### 3-1 投入の実績

#### 3-1-1 日本側投入

##### (1) 日本人専門家派遣

中間レビュー時点では合計3名の日本人専門家が派遣（表3-1）され、DTI職員（DTI-RODG、DTI-Region III、DTI-Region IV-A、DTI-Region VII、DTI-Region XI、DTI-Region-XII）とルソン地方、ビサヤ地方、ミンダナオ地方の24の産業クラスターメンバーに対する能力向上のための技術移転を行っている。

表3-1 日本人専門家派遣

氏名	担当業務	派遣期間
猪岡 哲男	総括 / 産業クラスター振興	2012年4月16日～6月2日
		2012年7月23日～9月11日
		2012年10月21日～11月17日
		2013年1月8日～2月7日
		2013年4月28日～5月4日
		2013年5月19日～6月26日
		2013年7月30日～8月23日
及川 美和子	副総括 / トレーニング・ワークショップ計画・ファシリテーション (1)	2012年4月16日～5月12日
		2012年7月23日～9月11日
バルセ 由美	トレーニング・ワークショップ計画・ファシリテーション (2)	2012年4月9日～6月5日
		2012年7月19日～8月4日
		2013年4月28日～5月4日
バルセ 由美	業務調整 / クラスター活動モニタリング支援	2012年8月5日～9月13日
		2012年10月18日～11月20日
		2013年1月6日～2月9日
		2013年5月19日～6月26日
		2013年7月10日～7月13日
		2013年7月30日～8月23日

##### (2) 本邦研修

これまでのところ本邦研修は1回実施されている。当研修は2013年8月25日～9月7日に実施され、DTIより3名、学術機関より1名、民間セクターより4名の合計8名が参加した（表3-2）。

タイトル : バッグ、インテリア商品、ギフト商品の日本市場における調査 / 取引  
 研修期間 : 2013年8月25日～9月7日 (14日間)  
 訪問先機関 : 楽居布阪急うめだ本店 (アパレル)、財団法人大阪デザインセンター、大阪  
 市経済戦略局、無印良品 / 株式会社良品計画、東京インターナショナル・  
 ギフト・ショー秋 2013、株式会社エルプガ (小売、ブランド & 事業コン  
 サルティング) など

表 3-2 本邦研修参加者

	氏名	区分	組織
1	Jocelyn L.B. Blanco	官	DTI RD Bicol Region
2	Mary Mediatrix V. Villanueva	民	PhilExport, Shelmed Cottage Treasures
3	Cynthia G. Olaguer	官	DTI Albay Provincial Office, Bicol Region
4	Ninfa R. Pelea	学	Bicol University
5	Ma. Nona F. Nicerio	民	The RAINS Handicrafts
6	Maria Nerissa B. Araojo	民	Nesscraft Philippine Industries
7	Cynthia R. Nierras	官	DTI RD Eastern Visayas Region
8	Venus G. Hourani	民	Art N Nature Manufacturing Corp.

(3) 現地活動費

2013年8月23日時点において、現地活動費 (トレーニング、産業クラスター活動費、交通費、PR活動費など) として 957万 3,324 フィリピン・ペソが支出された。

3-1-2 フィリピン側投入

(1) C/P の配置

実施機関である DTI より表 3-3 に示す 25 名が C/P として配置されている。

表 3-3 C/P の配置

プロジェクト 内配置先	タイトル	配置職員
National PMO	National Project Director	Undersecretary Zenaida C. Maglaya
	National Project Deputy Director	Assistant Secretary Bles Lantayona
	NPMO Manager	Officer in charge (OIC) Director of BMSMED Director Jerry Clavesillas
	NPMO Deputy Manager	Division Chief Elvira Tan
	Technical Staff	Senior Trade and Industry Development Specialist Maylene Aquino



North Luzon SPMO	SPMO Director	OIC Regional Director Judith Angeles (DTI-3)
	SPMO Manager	OIC – Provincial Director (PD) Elenita Ordonio
	SPMO Coordinator	Division Chief (DC) Leonor Paningbatan (DTI-3)
	SPMO Action Officer	Ma. Teresita Guevarra
South Luzon SPMO	SPMO Director	Regional Director Marilou Toledo (DTI4-A)
	SPMO Manager	Senior Trade and Industry Development Specialist Priscilla Flores (DTI 4-A)
	SPMO Coordinator	Trade and Industry Development Specialist Teresita Tawingan (DTI-4A)
	SPMO Action Officer	Genesis Carolina
Visayas SPMO	SPMO Director	Regional Director Asteria Caberte (DTI-7)
	SPMO Manager	DC Victoria Diaz (DTI-7)
	SPMO Coordinator	Senior Trade and Industry Development Specialist Roselyn Suelto (DTI-7)
	SPMO Action Officer	Karen Arriego
Metro Davao SPMO	SPMO Director	Regional Director Marizon Loreto (DTI-11)
	SPMO Manager	DC Romeo Castañaga (DTI-11)
	SPMO Coordinator	Senior Trade and Industry Development Specialist Mary Grace Firmeza (DTI-11)
	SPMO Action Officer	Romeo Vasquez
Mindanao SPMO	SPMO Director	Regional Director Ibrahim Guiamadel (DTI-12)
	SPMO Manager	Assistant Regional Director Dorecita Delima (DTI-12)
	SPMO Coordinator	DC Leonard Flores (DTI-12)
	SPMO Action Officer	Mary Luan Jackie Ositas
プロジェクト C/P として公式に任命されている上記メンバー以外に、他の DTI 地方及び州職員、特に事業開発部 (business development division) 職員も NICCEP に関与している。		

(2) プロジェクト・オフィス

DTI により、日本人専門家のために NPMO 及び各サテライト・プロジェクト・マネジメント・オフィス (Satelite Project Management Office : SMPO) に執務室が提供されている。

(3) トレーニング/ワークショップ/モニタリング等の現地活動費

DTI は 2012 年、1,217 万フィリピン・ペソを産業クラスター活動費に支出した。その一部が NICCEP プロジェクトのトレーニング/ワークショップ/モニタリング、その他現地活動費に使用された。2013 年、2,333 万フィリピン・ペソの予算を産業クラスター活動に割り当て、その一部が NICCEP プロジェクトに支出される。

(4) その他

- ① 日本人専門家が医療サービスを受けるためのサポート / 情報提供
- ② 日本人専門家のための ID カード
- ③ 地図、写真を含む入手可能なデータ、プロジェクト関連情報

### 3-2 活動の実績

(1) 成果1のための活動：

1-1 DTI 及び関係組織の、産業クラスター・アプローチを促進していくための現在の機能・能力及び人的・資金リソースを精査する。

プロジェクトは、産業クラスター・アプローチ推進に係る DTI 及び関連機関の組織体制、配属状況、財源などの現状を確認するとともに、DTI の産業振興政策の中での産業クラスター・アプローチの意義を確認した。しかし、産業クラスター・アプローチに係る各機関の機能、関連プログラム等の調査、整理がまだ十分に行われていないなど、若干不十分な点もみられる。

1-2 活動 1-1 の結果に基づき、産業クラスター・アプローチを促進するために必要十分な人的・資金リソースの投入を担保した業務実施上のワークフローを計画する。

DTI-RODG は以下の 3 部から構成される産業クラスター・アプローチ促進のためのワークフローを策定した。①産業クラスター・アプローチの管理運営体制確立、担当職員配置に係る活動、②産学官における産業クラスター・アプローチに対する認知、理解促進に係る活動、③産業振興の主要アプローチとしての位置づけ、促進、また制度化推進に係る活動。

1-3 ワークフローを実施するとともに、ワークフローの継続的な改良のためにワークフロー実施の進捗状況をモニタリングする。

活動 1-2 で策定されたワークフローに沿って以下の活動が実施された（一部のみ抜粋）。

- ① 産業クラスター・アプローチの管理運営体制確立、担当職員配置に係る活動
  - ・ NPMO プロジェクト・マネジャーを 2013 年 9 月に任命。これにて、NPMO、SPMO へのすべての人員配置が完了した。
  - ・ DTI は産業クラスター・アプローチ促進のための NPMO、SPMO に対する 2013 年度（1 月から 12 月）予算措置を確認した。
  - ・ DTI はダバオ以外ミンダナオ地方のクラスター活動に対する予算措置を確認した（なお、これらクラスター活動予算は DTI 負担事項となっている）。
  - ・ NPMO、SPMO のモニタリング活動は定期的実施されている。
- ② 産学官における産業クラスター・アプローチに対する認知、理解促進に係る活動
  - ・ NICCEP 活動の PR のため、2 カ月ごとに英語及び日本語版の広報が発行されている（現在のところ第 7 号まで）。
  - ・ NICCEP ウェブサイトが NPMO により構築された。
- ③ 産業振興の主要アプローチとしての位置づけ、促進、また制度化推進に係る活動
  - ・ ナショナル・クラスターコーディネーター・トレーニングが実施された。
  - ・ ③に係るその他の活動はプロジェクト後半において実施される予定である。

また、ワークフローに基づき、当ワークフローのモニタリグを実施、モニタリグ結果を文書に取りまとめた（2013年9月）。

(2) 成果2のための活動：

2-1 ルソン地方、ビサヤ地方、ダバオ以外のミンダナオ地方における産業クラスターについて調査を実施し、産業クラスター強化の観点から同地方における産業クラスターの現状・ポテンシャル・阻害要因を把握する。

産業クラスター調査の一環として、産業プロファイル作成を行った。その際、産業クラスターメンバーは、所有している情報、クラスター内での役割に応じて、生産量、売上高、主要マーケットなどの情報収集及び分析に貢献した。また関連文書レビュー、バリューチェーンにおけるステークホルダー分析を、モジュール A-1「産業開発のためのクラスターアプローチ」を通して行った。その後、主にモジュール A-2「戦略的事業計画の策定」を通し、各クラスターはクラスター強化の観点からそれぞれの事業に関する外部・内部環境を分析し、クラスターの現状、事業可能性、制約などについて把握した。

2-2 産学官出身の産業クラスターのコアメンバーが、彼らの所属する産業クラスターを強化するための活動を企画・実施できるようになるためのトレーニングを実施する。

プロジェクトチームは産業クラスター・アプローチの基礎に関するオリエンテーションをレクチャー形式で実施し、クラスター及びバリューチェーンのステークホルダー分析をワークショップ形式にて実施した（モジュール A-1）。

2013年8月23日時点でのモジュール A-1 への参加者数<sup>3</sup>は表3-4のとおり。

表3-4 モジュール A-1 への参加者数（成果2）

No	計（名）	政府機関	学術機関	民間機関
1	204	127	10	67
2	263	156	9	98

プロジェクトチームは各クラスターに対し、能力強化として外部環境分析、内部資源分析、戦略策定を行うモジュール A-2 を実施した。当モジュールを通し、参加者はマーケットセグメント分析、競合分析、SWOT 分析を行ってクラスター及び事業環境を把握し、特性要因図分析を行い戦略と事業計画のドラフト作成を行った。成果2対象の16クラスターすべてがこのプロセスを終了している。

<sup>3</sup> 同じモジュール名（A-1 など）の1回目と2回目以降の内容は基本的に同じであり、ワークプラン内で説明されているモジュール A-1 (1)、A-1 (2) のような内容による分け方ではない。他のモジュール A-2、A-3 等も同様。

2013年8月23日時点でのモジュールA-2への参加者数は表3-5のとおり。

表3-5 モジュールA-2への参加者数(成果2)

No	計(名)	政府機関	学術機関	民間機関
1	306	180	18	108
2	298	174	18	106

その後、各クラスターはモジュールA-2にて策定した戦略に沿って活動計画の準備を実施、モジュールA-3「実行計画策定」を通して、参加者は実施計画の基礎的な要件について学んだ。また、クラスター・チームが作成した実施計画ドラフトのレビューが行われ、クラスターメンバーはスケジュール、予算、モニタリングなどを含めた実行計画作成についての手法を習得した。このモジュールA-3での計画策定プロセスは戦略、実行計画策定に係るメンバー間の合意が形成されるまで表3-6に示されるとおり繰り返し実施される。

2013年8月23日時点でのモジュールA-3への参加者数は表3-6のとおり。

表3-6 モジュールA-3への参加者数(成果2)

No	計(名)	政府機関	学術機関	民間機関
1	224	141	8	75
2	274	170	8	96
3	229	130	13	86
4	21	13	-	8

中間レビュー時点において、アクション・プロジェクトの一部を実施しているクラスターがある一方、一部のアクション・プロジェクトに対する実施計画準備最終段階にあるクラスターもある。

なお、上記モジュール参加者数は、プロジェクトチームにより実施された地方レベルのワークショップへの参加者数である。しかし、クラスターによっては、彼ら自身で、州レベルでのワークショップを実施し、現状、事業可能性、制約の分析・把握を行うなどの活動を展開している。

2-3 産学官出身の産業クラスターのコアメンバーが、彼らの所属する産業クラスターを強化するためのクラスター活動を取りまとめ、同活動を計画・実施することをサポートする。

活動2-2で策定した戦略に沿って、各クラスターはモジュールA-3を通して活動計画を準備した。クラスターが準備する計画はNPMOによる承認が必要だが、このモジュールA-3の中で、プロジェクトチームはアクション・プロジェクトが承認される要件として3点を挙げ説明した。①産業クラスター・アプローチとしての適切性、②計画の実効可能性、

有効性、持続性、③プロジェクト実施のための組織体制、④定期的モニタリグの適切性。

中間レビュー時点で、すべてのクラスターは実行計画の大枠策定を終えており、多くのクラスターはその一部の実施計画の準備を終え（モジュール A-3）、実施段階に進んでいる。ただし、その中には計画の初期段階のみ承認されたクラスターも含まれる。上記承認のための3要件に合う適切な実施計画を策定することが困難なクラスターがいくつかあり、そのようなクラスターに対しプロジェクトチームは、実施計画準備のためのフォローアップとして再度モジュール A-3 を実施している。

2-4 上記活動をモニタリングし助言を与えるとともに、計画・実施能力をより改善するためのワークショップを定期的実施する。

プロジェクトチームはモニタリグワークショップ（モジュール A-4「プロジェクト・モニタリング・ワークショップ」）を1つのクラスターに対して実施し、参加者は報告や評価などモニタリグに関する事項を学んだ。定期的なモニタリングワークショップ（モジュール A-4）は第7次現地作業期間（2013年10月から11月）より順次実施される計画となっている。

2013年8月23日時点でのモジュール A-4 への参加者数は表3-7のとおり。

表3-7 モジュール A-4 への参加者数（成果2）

No	計（名）	政府機関	学術機関	民間機関
1	49	16	-	33

(3) 成果3のための活動：

3-1 ダバオ地方におけるプロジェクト対象産業クラスターが実施中の活動を確認・分析するとともに、産業クラスターをより強化するための発展活動を、彼らが計画することを支援するために、定期的にワークショップを実施する。

成果3に係る8クラスターはDICCEPにおいてクラスター組織を設立、活動を開始、現在もその活動を継続実行中であるが、NICCEPにおいて各クラスター・チームはモジュール A-1、A-2 を通してクラスター強化を目的に戦略的方向の見直しを行い、新たな活動計画並びにアクション・プロジェクトの提案を行った。これらの提案はモジュール A-3 のワークショップにおいてその有効性、実施可能性について検証が行われ、その検証結果に基づき各クラスター・チームがアクション・プロジェクトの改訂版を提出した。

成果3に係るクラスターのメンバーはDICCEPにおいて同様のモジュールを受講済みであり、NICCEPにおいては中心的メンバーのみ同モジュールを再受講している。また、産業クラスター・アプローチに係る指導を一からすべてを行う必要がないため、モジュール A-1、A-2 は同時に実施された。



2013年8月23日時点でのモジュール A-1、A-2 への参加者数は表 3-8 のとおり。

表 3-8 モジュール A-1、A-2 への参加者数（成果 2）

No	計（名）	政府機関	学術機関	民間機関
1	61	30	2	29

2013年8月23日時点でのモジュール A-3 への参加者数は表 3-9 のとおり。

表 3-9 モジュール A-3 への参加者数（成果 3）

No	計（名）	政府機関	学術機関	民間機関
1	65	35	4	26
2	67	38	7	22
3	30	16	4	10
4	32	18	2	12
5	13	8	2	3

3-2 上記において計画された活動を実施するために必要となる組織を形成することを支援するとともに、同組織が上記で計画された活動を実施することを支援する。

バナナクラスターを除くすべてのクラスターは活動計画大枠の策定を終了した（バナナクラスターは、計画段階において病気、台風、中国からの輸入禁止措置などの影響を受け計画変更に迫られたため遅れている）。また、バナナクラスターを含むすべてのクラスターは活動に必要な組織が既に設立されているが、木材クラスターは新たに計画した活動に沿うように既存組織を再構築中である。ココナッツ、マンゴー、鉱業クラスターにおいても同様に組織の再構築に着手している。

バナナクラスターを除く多くのクラスターにおいて、いくつかのアクション・プロジェクトに対する実施計画が準備された。観光、海藻、鉱業、ココナッツクラスターが実施段階であるのに対し、実施準備の最終段階にあるクラスターもある。

3-3 クラスター活動をモニタリングし、活動を改善・強化するため指導・助言を与えるとともに、計画・実施能力をより改善するためのワークショップを定期的実施する。

全 8 クラスターは DICCEP を通じ組織を設立、活動を開始し、現在もその活動を継続実行中であるが、NICCEP における発展型の活動については、海藻、観光、鉱業、ココナッツクラスターが既に実施段階にある一方、他のクラスターはいまだ計画段階にある。

定期的なモニタリングワークショップは、観光、鉱業、海藻クラスターが既に一度実施されているが、その他のクラスターについては、第 7 次現地作業期間より順次実施される計画となっている。

### 3-3 成果の達成状況

成果達成の状況は以下のとおりである。

成果 1	産業クラスター・アプローチを促進 / 主流化するための実践的かつ持続的な業務実施上のワークフローが DTI により策定され実行される。
指 標	<p>1-1 DTI の既存の機能 / 能力と入手可能な人材 / 財源と産業クラスター促進のための関連ステークホルダーについての分析結果が文書化される。</p> <p>1-2 1-1 の結果に基づき、産業クラスター促進のための DTI の実行可能なワークフローが設計され文書化される。</p> <p>1-3 1-2 で設計されたワークフローが実施される。</p> <p>1-4 ワークフロー実施におけるモニタリングが実行され、その結果が文書化される。</p>

成果 1 は、中間レビュー時点で望まれる達成レベルに対して、ある程度の達成がなされたといえる。しかし、プロジェクト後半において更なる改善が望まれる。

ワークフロー策定にあたり DTI と関連機関の既存の機能 / 能力、入手可能な人材 / 財源等に関する一定の分析はされたものの現時点で十分とはいえず、今後結果を文書化する必要もある（指標 1-1）。

NPMO はプロジェクト実施期間中のためのワークフローを策定し（指標 1-2）、策定されたワークフローを基に活動、モニタリングを実施しており（指標 1-3、1-4）、一定の成果達成として評価される。なお、モニタリングは 6 カ月ごとに実施される計画で、既に 1 度目を実施し、その結果が文書化されている（2013 年 6 月作成、2013 年 9 月改訂）。

一方、策定されたワークフローはプロジェクト期間内での NPMO の実施計画を記述したものとなっており、プロジェクト終了後に DTI が自律的に産業クラスター・アプローチを実践・拡大していくための業務内容・業務手順のレファレンス文書として改訂される必要がある。

成果 2	ルソン地方、ビサヤ地方、ダバオ以外のミンダナオ地方において、産業クラスター・アプローチのパイロットモデルが確立される
指 標	<p>2-1 積極的な参加をする民間、学術機関、公共機関から構成される組織がダバオを除くルソン、ビサヤ、ミンダナオにて 16 のパイロット産業クラスターにて形成される。</p> <p>2-2 形成された組織において、1 つ以上の産業クラスター強化のための実行可能な実行計画が準備され実施される。</p> <p>2-3 DICCEP の経験がダバオを除くルソン、ビサヤ、ミンダナオにて導入される。</p>

成果 2 は、中間レビュー時点で望まれる達成レベルに対して、部分的に達成されている。

対象 16 のすべてのクラスターにおいて、産学官から適切なメンバーを集めた組織化が終了しており、産業クラスター発展における重要な進捗がみられる（指標 2-1）。しかしながら、戦略、実行計画作成などにおける合意形成に想定以上の時間がかかり、計画段階における遅れとなっている（指標 2-2）。

多くのクラスターメンバーは、この合意形成プロセスを通して、不明確であった事業展開におけるビジョンや計画が明確なものとなり、組織が形式的なものでなく真にチームとして機能するように変化したと捉えており、NICCEPのアプローチを評価している。例えば、ICTクラスターのあるメンバーからは「今までは取り組みたいことが山ほどあったものの、まとまりがなく結局、何も手がつけられなかった。このプロセスを通して、頭が整理され、計画文書という形でまとめたことは大きな成果でプロジェクトに感謝している」とのコメントがあった。特に特性要因図による分析が良かったとしたコメントも多かった。一方で、この計画段階における合意形成プロセスが全体の遅れを生じさせており、各クラスターがプロジェクトを実施する機会、実施をレビューする機会、教訓を引き出すための機会に制約が生じないように留意する必要がある。

なお、遅れの原因はほかにもある。プロジェクト実施期間中に、関連省庁地方事務所、地方政府における人事異動があり、そのため彼らに産業クラスターについて一からの説明が必要となり遅れが発生したとするクラスターがいくつかあった。Health & Wellness クラスターは異なる産業セクターメンバーから構成される産業クラスター運営の難しさ（ビジョン、事業の方向性、優先度などに関する合意形成）、ワークショップを行う際の移動の大変さからくる遅れについて指摘している。ミンダナオのクラスターはプロジェクト開始後にNICCEPの対象クラスターとして追加されたため、それによる遅れもあった。

上記の結果、成果2に係るクラスターの計画・実施状況は以下のとおりとなっている。

- ① 10クラスターは組織設立、実行計画作成が終了し、実施段階にある。
  - ② 6クラスターは戦略・実行計画の基本計画策定が終了し、組織化もある程度終了している。
- ほとんどのクラスターは実施準備段階にあり、いくつかは既に一部の活動を実施している。

本中間レビュー時点で、モジュールA-3を通し、16すべてのクラスターは実行計画の大枠策定が終了し、大部分はいくつかのアクション・プロジェクトに対する実施計画策定が終了している。ほとんどのクラスターは、まだその実施計画をより精緻化する必要がある一方、すべてのクラスターが実施段階へ進むことが推奨されている<sup>4</sup>。

上記活動を通し、DICCEPの経験が導入された（指標2-3）。ワークショップでは、DICCEPの経験が説明され、同時にDICCEPの経験を取りまとめた冊子、DICCEPで使用されたマニュアルが配布されているが、それらの経験・情報共有に対するクラスターメンバーからの評価は非常に高い。また、DICCEPの成功がクラスターメンバーからも高く評価されており、その評価が産業クラスター・アプローチに対する信頼感につながり、関係者の参加を促していることがインタビュー、質問票回答などから読み取れた。

---

<sup>4</sup> 日本人専門家によると、クラスターメンバーが策定した実施計画が不完全であっても、実際に実施することによる学習も重要であり、実施しながら計画の改善を図ることが適当な場合があるため、たとえ合格ラインを下回る計画であってもある程度のところで実施段階へ移行させる場合があるとのこと。

成果 3	ダバオにおいて、他地域にとって参考となるような産業クラスター・アプローチの発展モデルが確立される。
指 標	<p>3-1 6つの産業クラスターのそれぞれが、ダバオにおける更なる産業クラスター強化を目的とした発展産業クラスター・アプローチのためのプロジェクトを少なくとも1つ実施する。</p> <p>3-2 他州への展開の準備のため、発展産業クラスター・アプローチからの教訓が引き出され文書化される。</p>

中間レビュー時点で望まれる達成レベルに対し、成果3は部分的に達成されている。

一方、成果3に係る活動に関しても遅れが生じ、成果2と同様の状況が生じている。いくつかのクラスターにおいて既存組織の強化などの達成された成果が観察されたが、実施が予定より遅れているクラスターもあり今後の進捗について注意深く見守る必要がある。

上記の結果、成果3に係るクラスターの計画・実施に係る状況(指標3-1)は以下のとおりとなっている。

- (1) 海藻、鉱業、観光、ICT、ココナッツクラスターは既存組織の再構築を実施した。海藻クラスターなどいくつかのクラスターでは生産量増加が課題のひとつとなっている。そのような状況下、再構築においては、ステークホルダー、対象地域の拡大を行っており、事業拡大による成果が今後出てくることが期待される。
- (2) 海藻、鉱業、観光、ICT、ココナッツクラスターは実行計画策定を終了し実施段階にある。
- (3) 例えば、海藻クラスターでは、(i) 海藻栽培協働組合モデルを使った新たな栽培地拡大〔①信頼のできるバイヤーとの協調による、安定した販売先の確保と技術的助言、②協同組合員への海藻栽培経営手法（記帳や次年度のための資金確保）、③ドライヤーを利用した魚・エビの養殖などを組み合わせた海藻栽培の推進〕、(ii) 海藻栽培での副産品収入を確実にするための実証研究（海藻ドリップを使った肥料製造など）を活動計画として立て、主に(ii)の活動を現在実施中である。
- (4) マンゴークラスターは組織を再構築中、戦略と実行計画の大枠策定が終了し、準備段階が終わりつつある。同クラスターでは、栽培の生産性及び品質改善をテーマとして、クラスター内での技術指導実施（矮木化技術、選別技術）を計画している。
- (5) 木材クラスターは、既存組織の強化活動を計画、詳細計画を作成中である。同クラスターでは、活動開始当初、早成樹植林の推進による木材資源確保、低コスト住宅用建材試作などのテーマを検討していたが、天然樹の伐採禁止令が発令され、産業振興に深刻な影響をもたらされたため、クラスター関係者を増やして、行政、民間の相互理解促進と合意形成を目的としたガイドブックの作成、フォーラム等を通じたクラスター組織の強化、生産性改善、付加価値向上のためのバイオマス燃料プロジェクト等を計画している。
- (6) バナナクラスターは計画の一部をより明確にする必要があり、継続してコンサルテーションを行っている段階。同クラスターでは、当初、中国でのフィリピンバナナ輸入禁止の影響で、国内市場開発などがテーマとして掲げられたが、小農のバナナ栽培管理の悪化が深刻な病害拡大を引き起こしたため、この対応策に係る実証研究と普及を行うこととした。一方、さまざまな関係機関でこれら研究が推進されることとなり、関係機関との重複を避

け、新たな計画を検討中である。

上記活動から得られる教訓（指標 3-2）はプロジェクト後半に発現すると考えられるため、その発現に言及するのは早いですが、いくつかのクラスターで予定より遅延がみられる現在の進捗状況をかんがみると、プロジェクト終了時までの成果達成についての懸念が残る。プロジェクト後半において各クラスターの進捗についてより注意を払う必要がある。

### 3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト 目 標	産業振興を目的とした持続可能かつ複製可能な産業クラスター・アプローチを発展させながら展開させるための DTI のナショナルキャパシティ（機能・能力）が構築される。
指 標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RDC または経済開発協議会（Economic Development Committee : EDC）が産業クラスター・アプローチを産業発展のための有効な手段と認識している地方（リージョン）の数</li> <li>2. 産業クラスター・アプローチを産業振興策として継続するとコミットしている NICCEP 産業クラスターを代表するクラスター組織の数</li> <li>3. 異なる産業クラスター、関連する参加者間のコミュニケーションの発展</li> <li>4. 産業クラスター促進 / 主流化のための有効なワークフローが存在すること</li> </ol>

DTI 及び関連ステークホルダーの産業クラスター・アプローチ推進に係る計画・実施能力は、研修・ワークショップ、そして実際のクラスター活動を通して着実に向上している。それぞれのクラスター活動を推進する能力に加え、クラスター・アプローチを強化、展開するための能力も徐々に強化されており、そのような能力向上の結果、現在のところ、以下の成果が観測されている。

- (1) 11 地方の RDC において、産業クラスター・アプローチが地方発展の重要な戦略として、または NICCEP が選定しているクラスターの産業が優先産業として認識されたとの決議がなされた。（指標 1）
- (2) ほとんどのクラスターメンバーは現在のクラスター活動への参加姿勢をはっきりと示しており、また今後の継続的な参加意思も有している（指標 2）。質問票による調査によれば、すべての回答者が産業クラスター・アプローチを事業発展の有効な手段であると捉え、今後の継続的な参加意向があると回答している。また、個々で事業活動を行うのではなくクラスターとして活動すると他のステークホルダーからの協力が得やすくなるということ、多くのクラスターメンバーが共通して認識しており、またそれをクラスターから得られる便益として捉えていることが確認された。DOST 等の関連省庁は、DTI が牽引するクラスターという枠があると、彼らとしても支援が行いやすくなるというコメントをしており、クラスターメンバーの認識と合致するものとなっている。一方で、各クラスターの活動は計画段階での遅れがあり、プロジェクト実施は開始されたばかり（まだ準備中のクラスターもある）である。特に民間セクターメンバーのモチベーション、継続した参加意思に影響する具体的な便益という点においては、まだ十分な発現に至っていない。



- (3) クラスタ内でのプロジェクトが開始されたばかりであり、クラスタ間でのコミュニケーション（指標 3）に言及するのは早いですが、現段階においてもいくつかの動きが観察される。DTI では、フィリピン開発計画（Philippine Development Plan : PDP）で重点産業として取り上げている 32 部門 254 産業（NICCEP の対象はこのうち 19 部門 24 クラスタ）に産業クラスタ・アプローチを適用する計画を進めており、その一環として、NICCEP の活動とは別に、それぞれの産業部門に National Industry Cluster Coordinator（多くは NICCEP モデルクラスタの担当 DTI Regional Director）を指名し、同 Coordinator を中心に NICCEP 対象のモデルクラスタ以外の産業クラスタに同アプローチを展開する体制としている。同 Coordinator リードの下、いろいろな産業部門での National Congress が DTI の予算で活発に開催され、その産業部門クラスタの立案した NICCEP 活動計画がモデルとして紹介されている。
- (4) DTI が産業クラスタ・アプローチを促進・拡大するためのワークフローを作成、実施中である。本ワークフローの内容は、① DTI の組織体制の整備・予算措置・モニタリング、②産業界・学界・行政機関の Awareness 向上、③人材育成とクラスタ制度化・実施計画策定。産業クラスタ・アプローチの促進・実践のため、主に現プロジェクト期間中に DTI が行うべき事項・スケジュールが記載されており、進捗状況もモニターされている。
- (5) 一方で、本ワークフローはプロジェクト終了後に DTI が自律的に産業クラスタ・アプローチを実践・拡大していくための業務内容・業務手順のレファレンス文書として改訂される必要がある（指標 4）。プロジェクト終了後も DTI が産業クラスタ・アプローチを自律的に発展・展開できるよう、クラスタ・アプローチ推進において DTI が担うべき役割、業務を再精査し、ワークフローに含めることがプロジェクト後半において望まれる。

加えて、本プロジェクト目標の指標が十分に明確でないことを指摘しておく必要がある。定量化できるものは定量化を図る、目標値を定めるなど、プロジェクト後半に向けて PDM を関係者ととともに整理し、プロジェクトが最終的にめざす目標とその指標を今一度精査し、具体化することが重要である。

### 3-5 上位目標の達成の見込み

上位目標	産業クラスタ・アプローチが産業振興のツールとして全国各地で複製される。
指標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NICCEP 支援の産業クラスタの枠を越えて産業クラスタ組織が設立され産業発展のための活動が開始される。</li> <li>2. NICCEP 支援の産業クラスタの活動が継続され強化される。</li> <li>3. ダバオにおける産業クラスタを強化するための発展した活動が他のクラスタで複製される。</li> </ol>

地方及び州レベルにおいて、DTI 地方及び州職員が、産業クラスタ・アプローチを他の産業振興活動に適用、または適用しようとする試み、新たな産業クラスタを形成しようとする動きがみられる。また、産業クラスタ・アプローチの全面的な適用でないものの、SWOT 分析など一部のコンポーネントを事業発展支援に取り込んでいる例もある。この意味において、上位目標



(指標 1) は部分的に発現しているといえ、現在がプロジェクト中間地点であることを考えると大きな成果であるといえる。

一方、この産業クラスター・アプローチの複製に向けた動きは、現時点では一部の DTI 地方職員による自発的な取り組みにとどまっている。この動きを持続的なものとするためには、産業クラスター・アプローチを組織として体系立てて推進する必要がある、プロジェクト後半において、DTI が継続して活用できるワークフローの策定を進めることが望まれる。

本調査時点での質問票調査によれば、回答者の全員が今後も継続して産業クラスターに参加する意向を表明している (指標 2)。一方、便益と認識されている事項は、ワークショップによる事業分析・計画策定能力向上などであり、事業発展から生まれる具体的な成果はまだ上がっていない。プロジェクト終了後も継続的に活動をするには、具体的な成果は重要な要素であり、プロジェクト後半において注意深く見守る必要がある。

### 3-6 実施プロセス

#### (1) プロジェクト運営・管理

DTI は定期的なモニタリング、結果の文書化、報告を体系的に実施している。多くのクラスターでは、クラスターの戦略と活動計画に「モニタリングと評価」コンポーネントが含まれている。プロジェクト運営・管理は、24 という数多くのクラスターを対象にし、また全国展開しようとしている NICCEP にとり重要な点である。ところどころで遅れがみられるなか、PDM、PO を適切に参照し、モニタリングにより計画と実績の対比を明確にさせ、その結果を活用したマネジメントが重要になる。

#### (2) DTI 職員のコミットメント

DTI 中央及び地方職員のコミットメントは目を見張るものがある。中央職員の産業クラスター・アプローチ促進に対する強い意思が、地方及び州職員が活発に活動することを可能にしている。地方及び州職員は産業クラスターにおける自分たちの役割をよく理解し、積極的に、しかし、ファシリテーターの立場に徹して、クラスター活動を推し進めている。DTI のすべての階層の強いコミットメントが産業クラスター・アプローチ促進の推進力となっている。

#### (3) 関係省庁、地方自治体、学術機関、民間セクターとの協力関係

産業クラスター・アプローチのそれぞれのクラスターに対するインプットは、資金という意味においては、必ずしも十分ではない。しかし、クラスター・アプローチにおいて、関係省庁、地方自治体、学術機関、民間セクターと協力関係を築くことにより、資金という形だけでなく、技術的アドバイス、有益な情報、トレーニングという形においても外部からの協力を得やすくなっている。さらに、この協調的行動は、RDC が産業クラスター・アプローチを有効な施策として捉えたり、NICCEP 対象クラスターの産業をその地方の重要産業として認識したりすることを促進している。

#### (4) 計画と合意形成プロセス

各クラスターの戦略や実行計画立案における合意形成には計画以上の時間がかかった。し

かし、このプロセスにより、メンバーは何が問題で何を優先的に取り組むべきかなど問題を整理できるようになるなど、個々の能力強化に貢献した。また、合意形成の過程でクラスターがよりチームとして機能するようになったとのコメントが多く挙げられており、組織強化の面においても貢献するものであった。

#### (5) 民間セクター主導型活動

民間セクターからの積極的な参加は、民間セクターの実際のニーズをより反映することにつながり、産業クラスター・アプローチにおける効果的なクラスター組織づくり、計画策定、実施に貢献していることが観察された。

#### (6) 政府機関における人事配置転換

関連省庁の地方部局、地方自治体の人事異動が、クラスターと政府機関との協力関係に影響するとの報告があった。地方部局や地方自治体の長や職員の交代があると、多くの場合、クラスターは産業クラスター・アプローチに関する説明を一からしなければならなくなり、それが遅れへとつながる。これに対しプロジェクトは、RDC 決議を促す、関連省庁間で MOU<sup>5</sup> を結ぶなど公式な形の合意文書を取り付けることにより既に対処をしているが、同様の対処は今後とも継続していく必要がある。

---

<sup>5</sup> DTI のほか、農業省、科学技術省など 10 の省庁が協調して、貧困削減、雇用創出などの課題に取り組むことを目的としたもの。この MOU の中で、DTI は、主に NICCEP を通じてこの目的に貢献することをうたっており、他省庁が NICEEP へ協力する際の根拠ともなる。

## 第4章 5項目評価による評価結果

### 4-1 妥当性

以下のとおり、本プロジェクトはフィリピンのニーズと政策に合致しておりターゲット選定も適切に行われ、また、わが国の援助方針とも整合性を有しており、妥当性は「高い」と評価される。

#### (1) フィリピン政策、わが国援助方針との合致

プロジェクト目標、上位目標はフィリピンにおける産業振興政策、そして日本政府のフィリピン支援方針に合致している。フィリピン政府のPDP 2011-2016において、生産性・効率性向上を中期目標のひとつとして掲げているが、その中で、中小零細企業支援、産業クラスター・アプローチの活用重視をうたっている。産業クラスターの振興は、個々個別の企業への支援を行う中小零細企業振興に対し、企業の集積・集合に対して施策を講じることで、より効果・効率的な振興を行うことを目的としたものである。フィリピンにおいては、生産性・効率性向上の政策目的の下に、中小零細企業振興と産業クラスター・アプローチの両方の施策が重視されているが、限られたリソースの中で島嶼地域に散在する地方中小零細企業を支援するにあたり、効果・効率性を意識した産業クラスター・アプローチを適用しようとするのは理にかなっている。本アプローチは、まずは地方部の有望な産業を限られたリソースの中で振興し、地方の経済活性化・雇用創出をめざした「地場産業をクラスター・アプローチで振興するもの」と捉えるべきであろう。かかる認識の下、フィリピン側の肩幅にあった地域の産業育成の枠組みをプロジェクトの中で方向づけすることが必要である。

また、外務省の国別援助方針（2012年）において、PDP2011-2016が目標とする包摂的成長の実現に向けた経済協力を実施することを援助の基本方針（大目標）とし、産業人材の育成、行政能力の向上を含む支援を行うことを重点分野のひとつとして掲げている。本プロジェクトは、PDPでも言及のある産業クラスターに係る産業人材育成、行政能力向上に寄与するものであり、整合性がある。

#### (2) ターゲットエリア選択

ターゲット産業クラスターの選定は、DTI政策の優先度とRDCを中心とした地方のニーズ双方を考慮し決定されている。また、本プロジェクト対象クラスターの多くは、PDPに記載の優先業種、鉱業、観光、農業関連産業、業務プロセスアウトソーシングとなっている。国の政策と地元ニーズに沿った適切なターゲットクラスターの選定であった。

#### (3) ニーズ

NICCEPの裨益者であるDTI職員、クラスターメンバーなどの産業クラスターに係る能力向上に対するニーズは高い。そして講義形式、ワークショップ形式での技術移転が彼らのニーズに適切に対処しており、高く評価されていることがインタビュー及び質問票により確認された。

### 4-2 有効性

以下のとおり、クラスターレベル、NPMOレベルにおいても、本プロジェクトにより能力向上

がなされた一方、まだ留意が必要な点があり、有効性は「やや高い」と評価される。

#### (1) 地方の各クラスターレベルでの能力向上

講義形式、ワークショップ形式を適切に組み合わせ、産業クラスター・アプローチに必要な知識、スキルが適切に提供され、関連ステークホルダーの個々の能力向上がなされた。クラスター組織を形成する過程、また形成後の計画段階にて、協同作業により、ステークホルダー分析、ビジネス環境分析、取り組むべき課題の優先順位づけなどの課題に取り組んだ。多くのメンバー間における合意形成プロセスは、メンバーにとって困難な作業であったが、このプロセスは個々人の能力向上だけでなく、メンバーがチームとして機能し、共同して行動するという組織としての能力向上にも寄与した。これらの能力向上は、メンバー自身も認識し高く評価をしており、プロジェクトが達成した成果のひとつとして高く評価できる。

一方、このクラスターの計画段階における合意形成プロセスに時間を要したことはプロジェクト全体の遅れの原因ともなっており、実践を通じた能力向上が制約的となる可能性がある。この遅れにより、クラスターが実施にかかる時間、プロジェクトがその実施のレビューを行う十分な機会、それらから得られる能力向上機会が制約されないよう留意する必要がある。例えば、どのようにしたらクラスターはより具体的な成果、メンバーにとっての便益を生み出すことができるのかを検証すること、そしてその便益を他のクラスターに好例として示していくことは重要である。

#### (2) DTI (NPMO) の能力向上

NPMO はワークフローを策定し、またその計画に沿って活動を実施しており、DTI の産業クラスター・アプローチを継続的に促進・展開するための能力向上はある程度なされたといえる。一方、プロジェクト終了後も DTI が継続的に参照、使用可能なワークフローとするため、プロジェクト後半において更なる技術移転が望まれる。

### 4-3 効率性

以下のとおり、基本的に計画どおりの適切な投入がなされ、その評価も高い。DICCEP での経験も活用しており、また、DTI 以外のリソースの活用も図られている。一方、活動の遅れにより具体的な成果発現に影響が生じないよう留意が必要であり、効率性は「やや高い」と評価される。

#### (1) 適切な投入と効率的なリソース活用

専門家派遣などの日本側の投入とフィリピン側の投入はほぼ計画どおりになされている。フィリピン側プロジェクト・マネジャーの任命は予定より遅れたが、今のところプロジェクト実施に大きな影響はない。日本側は DTI のプロジェクト実施に対する積極的な主導権を高く評価し、DTI やクラスターメンバーは日本人専門家による技術移転に高い満足度を示しており、質の高い投入が行われたと評価できる。加えて、DICCEP で蓄積された経験を NICCEP において効果的に活用していること、製造部門の加工、保管等に係る共同設備 (Shared Service Facility : SSF) への補助金供与など、DTI 内のリソースや他省庁のリソースを最大限に活用しながらプロジェクト実施を行っていることも高く評価できる。

しかし、各クラスターの組織化、計画、実施などの活動において遅れがみられる。これに

より期待される成果達成に影響が生じないか、プロジェクト後半において留意する必要がある。

#### (2) クラスター数の増加

DICCEP に比べ、日本側の予算規模はほぼ同額ながら、対象クラスターの数 は 8 から 24 と大きく増えた。また、プロジェクト開始後のクラスター数の増加もあった。この増加がプロジェクトチームとクラスターとのコミュニケーション、ファシリテーションなどに影響し、遅れの一原因となった可能性は否定できない。

#### (3) その他未発現の成果

活動 1-1 において、DTI と関連機関の現状分析はある程度なされているにもかかわらず、それに対応する成果である現状分析に関する文書化が完了していない。適切に PDM、PO を参照しプロジェクト運営を行っていく必要がある。

### 4-4 インパクト

中間レビュー時点で本プロジェクトのインパクトを評価することは早いですが、以下のとおり、一部の DTI 職員が産業クラスター・アプローチの他への適用を行っているが、DTI の体制としては不十分である点、ワークフローは策定されたものの、まだ改善の余地がある点などから、インパクトは「やや高い」と評価される。

#### (1) 上位目標達成の見込み

上位目標である産業クラスター・アプローチの複製という点において、部分的であるが、既にインパクトの発現がされているといえる。NICCEP で獲得した知識・技術を他の産業振興活動に適用している DTI 地方及び州職員がいる。農業省、科学技術省など他省庁も産業クラスター・アプローチへの参加を通して以前より NICCEP への関心を強めている。これらの事実は本プロジェクトの素晴らしさを示すものといえる。一方、上記 DTI 職員の活動はまだ個々の自主的なものであり、インパクトの達成を確かなものにするために、DTI が産業クラスター・アプローチをより体系的に促進するための考察を再度行い、ワークフローに反映させることが望まれる。

#### (2) その他のインパクト

NPMO 報告書はいくつかの産業クラスターにおける経済活動が、雇用数増加など、上向きであることを報告している。それらの数値のうち NICCEP による貢献がどの程度であるかを評価することは難しいが、NICCEP がクラスター内における経済活動をある程度活性化させたことは間違いないと考えられる。

### 4-5 持続性

中間レビュー時点で本プロジェクトの持続性を評価することは早いですが、以下のとおり、政策的裏づけ、DTI のコミットメント、能力強化などは持続性に貢献すると考えられる一方、DTI の体制、予算措置など留意事項もあることから、持続性は「ふつう」と評価される。



#### (1) 政策・制度、組織、技術、財政面、その他

既述のとおり、PDP 2011-2016 では、「産業クラスター・アプローチの活用」を重視することが明確に記載されており、DTIの主たる業務として次官以下、中央、地方での取り組みが実施されている。このことは、今後の産業クラスター・アプローチの促進、展開に十分に貢献し続けるものと考えられる。

プロジェクト終了後の持続性を確かなものにするためにDTIが果たすべき役割と作業項目はワークフローに組み込まれることが必要である等の課題があるものの、DTIのナショナル・キャパシティは今後のプロジェクト後半において更に強化されると期待される。また、地方及び州レベルでは、NICCEPで学んだことを他の産業支援活動に既に適用しているDTI職員もいる。その質は更に向上させる必要があるが、このような自発的な姿勢、動きは継続して行われることが望まれる。

一方で、産業クラスター・アプローチを継続して実施していくためには、具体的な成果の発現が重要な要素となる。クラスターにおけるプロジェクト活動はまだ始まったばかりで成果を確認するにはまだ時間がかかり、プロジェクト後半において留意が必要である。また、プロジェクト終了後、DTIが産業クラスター政策で支援するクラスター数が増えることが想定されることから、DTIは実施体制を更に強化することが必要である。クラスター数の増加により予算に対する懸念も生じ、予算と政策・制度において引き続き注意して見守る必要がある。

#### 4-6 結 論

プロジェクトはフィリピン産業振興政策との合致、DTIの強いコミットメントがあり、円滑に実施されている。産業クラスター・アプローチに係る専門家による技術移転の評価は極めて高い。その結果、DTI以外の他省庁、民間セクター、学術機関からも積極的な参加がなされ、クラスター内外からの協力獲得につながり、効果的、効率的な事業実施ができています。一方、各クラスターの計画策定プロセスに想定以上の時間がかかっており、実施プロセスの実践とレビューに制約が生じないよう留意する必要があります。また、本プロジェクト終了後もDTIが産業クラスター・アプローチを継続的に推進する際の指針となるように、DTIの果たすべき役割、業務などを盛り込んだワークフローのアップデートが必要となる。



## 第5章 提 言

### 5-1 プロジェクトの実施プロセスに関すること

#### (1) 成果の計測

クラスター・アプローチが持続的に発展するためには、モデルの効果を客観的に検証し、見直しを行いながら、活動を維持発展させることが重要。そのためにも、モデル適用による産業振興の仕組みとしてのメリット、アドバンテージを常に確認するとともに、各クラスターレベルにおいても、民間への裨益も含め、目標とする成果を定義のうえ、モデルによって生み出された変化を計測する必要がある。

#### (2) 実施の進捗マネジメント

今次、各クラスターの戦略・活動計画を策定するにあたり、合意形成に一定の時間をかけたことは必要なことであった。一方で、戦略・計画の策定にプロジェクトの当初計画から遅延したクラスターが存在し、その分、活動実績・成果や、それを踏まえた計画の改訂等に影響が出ることが懸念される。クラスターによっては、当初計画から半年遅れているものもある。進捗遅れの原因を確認・評価のうえ、今後の有効なモデル確立に生かしていくことが望まれる。また、各クラスターにおいて、遅延分を考慮のうえ、①活動計画のスケジュールを立て、②四半期ごとのモニタリング/評価・報告においてスケジュールと比した進捗を報告することが肝要であり、DTI Regional Office、DTI RODG がプロジェクトとともに定期的にレビューすることが期待される。

#### (3) PDM の変更

プロジェクト目標の指標等について、定量的な目標値の設定など、一部見直す必要がある。

### 5-2 プロジェクトの実施内容に関すること

#### (1) 産業クラスター・アプローチの政策的枠組みの検討

産業クラスター・アプローチは今後多くの産業に適用され、普及発展していくことが期待されている。現段階で、DTI の計画によると、32 部門、254 のクラスターに展開していく予定である。しかし、予算や人員が限られているなか、一度に数を増やすことは現実的でない。どのような考え・タイムフレームをもって維持発展させていくのか、どの産業に優先的に焦点を当てていくのか、選定したクラスターへの支援をどのような形態で続け、卒業させるのか（予算の支援がなくなったとしても、クラスター活動におけるファシリテートの継続、官民対話の仕組みの維持、必要に応じたフォローアップ等）、全国への普及をめざすにあたり、中長期的な視座に立ち、産業クラスター・アプローチの枠組みについて十分な検討を行うことが不可欠である。

#### (2) ワークフローの改訂

構築されたモデルが持続的に発展するために、2015 年 3 月のプロジェクト終了後、DTI 及び他の関係者が自律的に政策を実行するためのワークフローを定めることが重要である。関係者がレファレンス文書として活用できるよう、ワークフローを作成する必要がある。ワー

クフローに記載されるべき項目としては、上記のクラスター・アプローチの枠組み（政策目的、コンセプト、規模等）の検討の下、実施体制と各者の役割、各者の業務内容・方法・留意点、事例集等が含まれる。

(3) キャパシティ・ディベロップメント

上記のワークフローを踏まえ、プロジェクトの目標であるナショナル・キャパシティを向上させることが、本プロジェクトでは重要である。特に、構築したモデルを用いて関係者を啓発し、活動を維持発展させる役割を担う DTI RODG がプロジェクト終了後にその役割を果たすためのキャパシティを十分に獲得することに取り組む必要がある。また、Regional Office においても、プロジェクトを通して獲得されたクラスターレベルの知見が引き継がれ、他に波及していくキャパシティを向上することが望まれる。

(4) 関係者との連携構築

産業クラスター・アプローチの要点である、関係各省・官民学の連携も極めて重要である。各省の参画、各省が有する関連する支援スキームとの連携は、既に機能しているケースがみられる。このため、地方での具体的な連携状況が中央レベルでも適切に共有され、政策的なバックアップがなされることが望ましい。JCC の場を活用し、連携事例の報告相談、各省の政策に基づいた中央からの示唆を得ることができると有効である。

## 付 属 資 料

1. M/M 及び合同評価報告
2. 評価グリッド

MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT  
OF THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES ON  
NATIONAL INDUSTRY CLUSTER CAPACITY ENHANCEMENT PROJECT  
(NICCEP)

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Mikiya SAITO, visited the Republic of the Philippines (hereinafter referred to as “Philippines”) from September 16 to October 3, 2013, for the purpose of conducting the review concerning national industry cluster capacity enhancement project (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Philippines, the Team had a series of discussions with the Department of Trade and Industry and relevant organizations, and exchanged views on the achievement of the Project in fulfilling the Record of Discussions signed on November 22, 2011.

Based on these discussions, the evaluation was conducted and recommendations were prepared jointly by Philippines and Japanese sides (hereinafter referred to as “both sides”). The review report was developed as attached herewith and the both sides agreed upon the matters referred to in the report.

Manila, October 2, 2013

---

Mr. Mikiya SAITO  
Leader, Japanese Mid-term Review Team,  
Japan International Cooperation Agency

---

Ms. Zenaida C. Maglaya  
Undersecretary  
Department of Trade and Industry

# Joint Mid-Term Review Report

on

## National Industry Cluster Capacity Enhancement Project (NICCEP) in the Republic of the Philippines

October, 2013

The Joint Mid-Term Review Team



m. d.

TABLE OF CONTENTS

1. Outline of the Review ..... 3

1-1. Background ..... 3

1-2. Objectives ..... 3

1-3. Outline of the Project ..... 4

1-4. Evaluation Methodology ..... 4

1-4-1. Method of Review ..... 4

1-4-2. Five Evaluation Criteria for the Review ..... 4

1-4-3. Collection Methods and Data Sources ..... 5

1-5. Members of the Joint Mid-term Review ..... 6

1-6. Schedule of the Joint Mid-term Review ..... 7

2. Achievements of the Project ..... 7

2-1. Records of Inputs ..... 7

2-2. Results of Activities ..... 10

2-3. Achievement of Outputs ..... 15

2-4. Achievement of Project Purpose ..... 19

2-5. Prospect of Achievement of Overall Goal ..... 20

2-6. Implementation Process of the Project ..... 21

3. Evaluation by Five Criteria ..... 22

3-1. Relevance: High ..... 22

3-2. Effectiveness: Relatively High ..... 22

3-3. Efficiency: Relatively high ..... 23

3-4. Impact: Relatively high ..... 24

3-5. Sustainability: Moderate ..... 24

3-6. Conclusions ..... 25

3-7. Recommendations ..... 25



M. S.



## ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

C/P	Counterpart
DA	Department of Agriculture
DICCEP	Davao Industry Cluster Capacity Enhancement Project
DILG	Department of the Interior and Local Government
DOH	Department of Health
DOST	Department of Science & Technology
DOT	Department of Tourism
DTI	Department of Trade and Industry
EDC	Economic Development Committee
GDH	Gifts, Decors, House wares
H&W	Health & Wellness
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGU	Local Governmental Unit
M/M	Minutes of Meetings
MOU	Memorandum of Understanding
MSME	Micro, Small and Medium Enterprise
NICCEP	National Industry Cluster Capacity Enhancement Project
NPMO	National Project Management Office
PCM	Project Cycle Management
PD	Provincial Director
PDM	Project Design Matrix
PDP	Philippines Development Plan
PO	Plan of Operation
RD	Regional Director
RD	Record of Discussion
RDC	Regional Development Council
RODG	Regional Operations and Development Group
RPC	Regional Programs Coordinator
SPMO	Satellite Project Management Office
TESDA	Technical Education and Skills Development Authority
W&H	Wearable & Home-style



## 1. Outline of the Review

### 1-1. Background

The “Philippines Development Plan (PDP) 2011-2016” has set medium-term goals to achieve its vision of globally-competitive and innovative industry and service sector contributing to inclusive growth and employment generation. The Plan emphasizes to expand industry cluster development as one of the strategies to meet the medium-term goals.

DTI has taken proactive roles in adopting the industry cluster approach to foster inter-enterprise linkages among MSMEs and strengthen collaborative networks with different stakeholders that could eventually improve their productivity and efficiency. Davao Industry Cluster Capacity Enhancement Project (DICCEP), which was undertaken from 2007 to 2010, is one of the evidence of DTI’s efforts to promote the industry cluster approach. The DICCEP has shown significant effects and triggered the interest of DTI to embark into its replication nationwide, thus the National Industry Cluster Capacity Enhancement Project (NICCEP) was proposed to Japan International Cooperation Agency (JICA) for their technical cooperation.

The primary objective of NICCEP is to develop and enhance the national capacity of DTI to deploy, extend and intensify the industry cluster approach for industrial development, through establishing and practicing the models of the industry cluster approach over the country.

“National capacity” means that DTI will have to design and activate a sustainable mechanism of promoting the industry cluster approach at the national level utilizing the accumulated experiences and resources at the field level. To attain this objective, the Project is also aiming to activate and mobilize the professional knowledge and expertise of all stakeholders of the target industry cluster for their development with their proactive convergence.

About one and half years have passed since the National Industry Cluster Capacity Enhancement Project was launched in February 2012. Considering the fact that the Project is to be completed in March 2015, the Mid-term Review is to be conducted with an aim to review activities and outputs which come up in the Project, and extract lessons from the result to make recommendations on the activities for the remaining period of the Project.

### 1-2. Objectives

- (1) To review the activities of the project and its process of implementation based on the Record of Discussions (R/D).
- (2) To analyze and discuss the achievement of the project in terms of five evaluation criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability).
- (3) To identify and recommend measures for solving problems on the project operation to related agencies of Philippines and Japan based on the result of (1) and (2), and to discuss the activity plan of the project for the rest of the cooperation period.
- (4) To propose to revise the Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO) based



M. J.

on the results of discussions, if necessary.

- (5) To prepare and agree on the mid-term review report with the Government of Philippines and to exchange the Minutes of Meetings (M/M).

### **1-3. Outline of the Project**

The outline of the Project is shown as follows and the details are as described in the PDM (Annex 1):

(1) Overall Goal:

Industry cluster approach is replicated nation-wide as a tool of industry development.

(2) Project Purpose:

To develop a national capacity of DTI to intensify and extend industry cluster approach that is sustainable and replicable for the purpose of industry development.

(3) Outputs:

- 1) Practical and sustainable operational workflows for promoting/mainstreaming the industry cluster approach are designed and practiced by DTI.
- 2) Pilot models of industry cluster approach are established within Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.
- 3) Models of upgraded industry cluster approach are established in Davao to provide lessons and best practices for other regions.

### **1-4. Evaluation Methodology**

#### **1-4-1. Method of Review**

The Mid-term Review was conducted in accordance with the latest “JICA Guidelines for Project Evaluations” issued in June 2010. The review was performed using PDM as a reference. Current project status and outcomes were assessed on the basis of the evaluation grid (Annex 3) from the aspects of the five criteria of relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

The Mid-term Review Team conducted surveys at the project sites through the interviews and questionnaires to the Philippines project personnel, other related organizations, and the Japanese experts involved in the Project to review the Project on the basis of the evaluation grid.

#### **1-4-2. Five Evaluation Criteria for the Review**

Description of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the Mid-term Review is given in Table 1 below. The relationship between the five evaluation criteria and PDM (Overall Goals, Project Purpose, Outputs and Inputs) are also described in the following (Figure 1).

Table 1: Description of Five Evaluation Criteria

Criteria	Definitions
Relevance	Degree of compatibility between the development assistance and priority of policy of the target group, the recipient, and the donor.
Effectiveness	A measure of the extent to which an aid activity attains its objectives.
Efficiency	Efficiency measures the outputs -- qualitative and quantitative -- in relation to the inputs. It is an economic term which is used to assess the extent to which aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs, to see whether the most efficient process has been adopted.
Impact	The positive and negative changes produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended. This involves the main impacts and effects resulting from the activity on the local social, economic, environmental and other development indicators.
Sustainability	Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn. Projects need to be environmentally as well as financially sustainable.

Source: "JICA Guidelines for Project Evaluations", June 2010

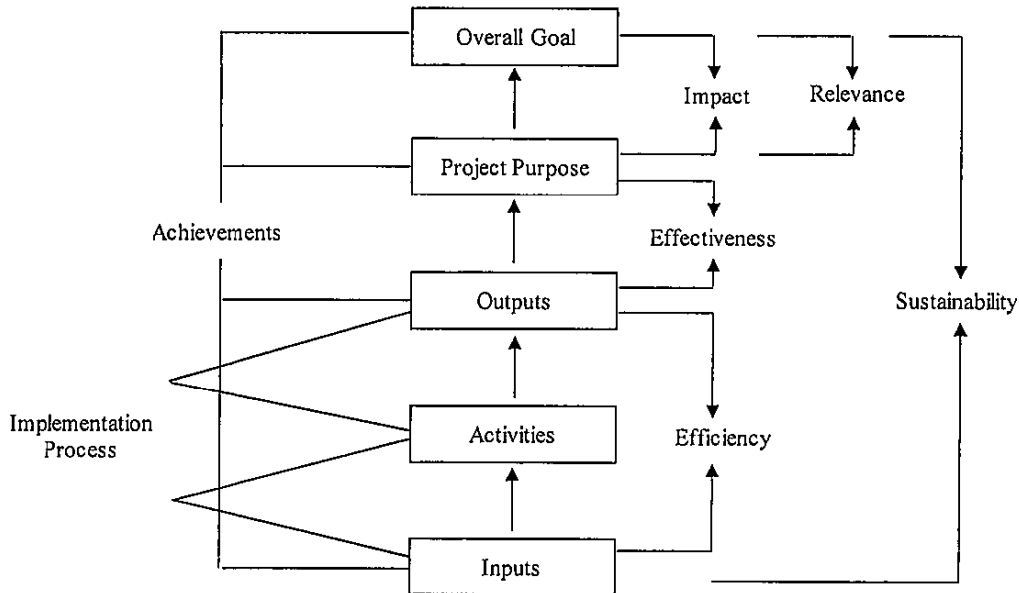


Figure 1: Relationship between the Five Criteria and PDM

Source: "Practical Methods for Project Evaluation" March 2004

**1-4-3. Collection Methods and Data Sources**

The data collection methods and main data sources are specified as shown in the evaluation grid. The specific methods and sources are described below.

Data Collection Methods	Data Sources: Respondents to the Mid-tem Review
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interview</li> <li>■ Questionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regional Operation and Development Group, Department of Trade and Industry (DTI-RODG)</li> <li>■ Department of Tourism (DOT)</li> <li>■ Department of Science &amp; Technology (DOST)</li> <li>■ Several stakeholders from public, private, academes in each cluster described below+ <ul style="list-style-type: none"> <li>- Milkfish (R-1)</li> <li>- Bamboo (R-3)</li> <li>- ICT (R-4A)</li> <li>- ICT (R-6,7,8)</li> <li>- Health &amp; Wellness (R-6, 7, 8)</li> <li>- Rubber (R-9)</li> <li>- Mango (R-11)</li> <li>- Seaweeds (R-11)</li> <li>- Mining (R-11)</li> <li>- Tuna (R-12)</li> </ul> </li> <li>■ Japanese experts of NICCEP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Document review</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Philippine Development Plan 2011-2016</li> <li>■ MSME Development Plan 2011-2016</li> <li>■ Project Progress Reports</li> <li>■ NPMO Report</li> <li>■ Other relevant documents</li> </ul>

\* Some of those who join the clusters of Mango (R-11), Seaweeds (R-11), Mining (R-11) and Tuna (R-12) were invited to Cebu for interview because of the security issue.

#### 1-5. Members of the Joint Mid-term Review

<Japanese Side>

Name	Title	Position and Organization
Mr. Mikiya Saito	Team Leader	Director, Private Sector Development Division 1, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Akihiro Kimura	Cooperation Planning	Staff, Private Sector Development Division 1, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Akira Takagi	Evaluation Analysis	Senior Consultant, ICONS Inc.

<Philippines Side>

Name	Position	Organization
Ms. Elvira Tan	Division Chief	Bureau of MSME Development, Department of Trade and Industry

### 1-6. Schedule of the Joint Mid-term Review

The Mid-term Review was conducted during the period between 16 September and 3 October 2013 (Annex 4).

## 2. Achievements of the Project

### 2-1. Records of Inputs

#### (1) Japanese Side

##### 1) Dispatch of the Experts

In total, three experts have been assigned in the Project and provided technical advice on the capacity development of the officials of DTI-RODG, DTI-Region III, DTI-Region IV-A, DTI-Region VII, and DTI-Region XI, DTI-Region-XII and the members of 16 industry clusters selected in Luzon, and Visayas and Mindanao regions except for Davao regions and 8 Industry clusters from DICCEP.

#### Dispatch of Japanese experts.

Name	Position	Period
Tetsuo INOOKA	Chief Advisor / Industry Cluster Development	04/16/2012-06/02/2012 07/23/2012-09/11/2012 10/21/2012-11/17/2012 01/018/2013-02/07/2013 04/28/2013-05/04/2013 05/19/2013-06/26/2013 07/30/2013-08/23/2013
Miwako OIKAWA	Deputy Leader / Training/Workshop planning and facilitation (1)	04/16/2012-05/12/2012 07/23/2012-09/11/2012
Yumi BALSE	Training/Workshop planning and facilitation (2)	04/09/2012-06/05/2012 07/19/2012-08/04/2012 04/28/2013-05/04/2013
Yumi BALSE	Project Coordinator /	08/05/2012-09/13/2012



	Monitoring/evaluation of cluster activities	10/18/2012-11/20/2012 01/06/2013-02/09/2013 05/19/2013-06/26/2013 07/10/2013-07/13/2013 07/30/2013-08/23/2013
--	---	---

## 2) Counterpart Training in Japan

Training in Japan was organized once. The training was held from August 25 to September 7 in 2013. In total, eight participated in training; three from DTI, one from academe and four from private sector.

Title: Study / trade mission team on Japanese markets of bags, interior goods and gift items

Duration: August 25 to September 7, 2013

Places to visit: LAIFU in Hanky Umeda (Japanese apparel), Osaka Design Center, Osaka economic Strategy Bureau, MUJI (Ryohin Keikaku Co., Ltd), Tokyo International Gift Show Autumn 2013, EPLGA co. ltd (Retail, Brand & Business Consulting) etc.

### The list of the participants

	Name	Gov./Acad./Priv.	Organization
1	Jocelyn L.B. Blanco	Gov.	DTI RD Bicol Region
2	Mary Mediatrix V. Villanueva	Priv.	PhilExport, Shelmed Cottage Treasures
3	Cynthia G. Olaguer	Gov.	DTI Albay Provincial Office, Bicol Region
4	Ninfa R. Pelea	Acad.	Bicol University
5	Ma. Nona F. Nicerio	Priv.	The RAINS Handicrafts
6	Maria Nerissa B. Araojo	Priv.	Nesscraft Philippine Industries
7	Cynthia R. Nierras	Gov.	DTI RD Eastern Visayas Region
8	Venus G. Hourani	Priv.	Art N Nature Manufacturing Corp.

## 3) Project operation cost

As of 08/23/2013, the amount of 9,573,324 PHP has been spent for the Project operation such as training, cluster activities, local transport expenses, and public relation activities.

### (2) Philippine Side

#### 1) Staff Allocation (Project counterparts)

Project	Function	Designated Officials & Staff
---------	----------	------------------------------

Management Office		
National PMO	National Project Director	Undersecretary Zenaida C. Maglaya
	National Project Deputy Director	Assistant Secretary Bles Lantayona
	NPMO Manager	Officer in charge (OIC) Director of BSMED Director Jerry Clavesillas
	NPMO Deputy Manager	Division Chief Elvira Tan
	Technical Staff	Senior Trade and Industry Development Specialist Maylene Aquino
North Luzon SPMO	SPMO Director	OIC Regional Director Judith Angeles (DTI-3)
	SPMO Manager	OIC – Provincial Director (PD) Elenita Ordonio
	SPMO Coordinator	Division Chief (DC) Leonor Paningbatan (DTI-3)
	SPMO Action Officer	Ma. Teresita Guevarra
South Luzon SPMO	SPMO Director	Regional Director Marilou Toledo (DTI4-A)
	SPMO Manager	Senior Trade and Industry Development Specialist Priscilla Flores (DTI 4-A)
	SPMO Coordinator	Trade and Industry Development Specialist Teresita Tawingan (DTI-4A)
	SPMO Action Officer	Genesis Carolina
Visayas SPMO	SPMO Director	Regional Director Asteria Caberte (DTI-7)
	SPMO Manager	DC Victoria Diaz (DTI-7)
	SPMO Coordinator	Senior Trade and Industry Development Specialist Roselyn Suelto (DTI-7)
	SPMO Action Officer	Karen Arriesgado
Metro Davao SPMO	SPMO Director	Regional Director Marizon Loreto (DTI-11)
	SPMO Manager	DC Romeo Castañaga (DTI-11)
	SPMO Coordinator	Senior Trade and Industry Development Specialist Mary Grace Firmeza (DTI-11)
	SPMO Action Officer	Romeo Vasquez
Mindanao SPMO	SPMO Director	Regional Director Ibrahim Guiamadel (DTI-12)
	SPMO Manager	Assistant Regional Director Dorecita Delima (DTI-12)
	SPMO Coordinator	DC Leonard Flores (DTI-12)
	SPMO Action Officer	Mary Luan Jackie Ositas
Aside from the above members officially assigned as Project counterpart , other DTI Regional		

and provincial officers particularly under business development division are also engaged in the NICCEP activities

2) Office space for Japanese Experts

DTI has provided office space for Japanese experts in NPMO, and SPMOs as planned.

3) Cost for Training/Workshops/Monitoring and Local Activities

DTI spent 12.170 million pesos for industry cluster activities in 2012, some of which was disbursed for training/workshops/monitoring and local activities of DTI-JICA Project.

In 2013, they have allocated budget of 23.330 million pesos for industry cluster activities including DTI-JICA Project activities.

4) Others

Information as well as support in obtaining medical service for Experts

Credentials or identification cards for Experts

Available data (including maps and photographs) and information related to the Project

## 2-2. Results of Activities

Activities under OUTPUT 1:

1-1. Examine the existing functions/capacities and available human/financial resources of DTI and relevant stakeholders for promoting the industry cluster approach

The Project Team has confirmed the significance of the industry cluster approach in the DTI's industrial development policies, as well as the current status of the relevant organizational setup, staffing and funding. DTI-RODG and Regional Offices are the agencies which have function, staff and budget specifically designated to the NICCEP. However, the examination of functions, schemes, related programs of relevant organizations has not been conducted yet.

1-2. Based on the finding of 1-1, design the DTI's operational workflows, backed by adequate human/financial resources allocation, for promoting the industry cluster approach, which might include the functions of:

- (1) collection/consolidation of clustering experiences at from individual clusters (including but not limited to those at identified target clusters)
- (2) awareness raising (e.g. issuance of newsletters, organization of caravans and study tours)
- (3) mobilization/development of human resources for supporting clustering activities (e.g. implementation of training, preparation of reference materials for such training)
- (4) coordination among relevant programs including those supported by other donors
- (5) feedback of clustering experiences into policy consideration

DTI-RODG has developed the Operational Workflow for promoting the industry cluster approach, which consists of three main strategies; (a) Development and mobilization of management and operational mechanism of industry cluster approach through implementation of NICCEP, (b) Enhancement of awareness and understanding on industry cluster approach among industries, academe and government agencies, and (c) Further promotion and institutionalization of industry cluster approach with positioning the approach as one of the major approaches for industrial development.

1-3. Practice the workflows and monitor the progress of workflows implementation for continuous improvement

The activities have been implemented according to the Workflow. Some of the activities done are as follows;

- (a) Development and mobilization of management and operational mechanism of industry cluster approach through implementation of NICCEP Enhancement
- DTI appointed the Project Manager of NPMO in September 2013. All the personnel assignments assumed for NPMO and SPMO have been completed.
  - DTI has confirmed a budget for NPMO and SPMOs to promote the industry cluster approach for 2013.
  - DTI has confirmed the allocation of budget required for the activities of the industry clusters in Mindanao other than Davao, where the costs and expenses of industry cluster activities are assumed to be shouldered by DTI.
  - Monitoring and reporting of NPMO and SPMO activities are implemented regularly.
- (b) Enhancement of awareness and understanding on industry cluster approach among industries, academe and government agencies
- Seven bulletins have been issued bi-monthly in English and Japanese for PR activities of NICCEP.
  - NICCEP website has been developed by NPMO.
- (c) Further promotion and institutionalization of industry cluster approach with positioning the approach as one of the major approaches for industrial development
- Training for national industry cluster coordinator is conducted.
  - Other activities are to be implemented in the remaining term

Based on the workflow, NPMO monitored activities and compiled the document in August 2013.



*Handwritten mark*

Activities under OUTPUT 2:

2-1. Conduct a survey for industry clusters in Luzon, and Visayas and Mindanao except for Davao Region to understand the current situation, potentials and constrains from the perspectives of strengthening industry clusters

Each member contributed to the process by collecting and analyzing information of the industry profile such as the amount of production and sales, major markets. They also reviewed related literatures and analyzed the stakeholders of the value chain through training module A-1.

Each industry cluster has analyzed the external environment and the internal resources, and comprehended the current situation, potentials and constraints from the perspective of strengthening the own cluster mainly through the training module A-2.

2-2. Conduct trainings to enable core members of industry clusters from private sector, public sector, academes to plan and implement activities to strengthen industry clusters

The Project Team gave lectures on cluster approach for industrial development such as orientation on fundamentals of the industry cluster approach, corresponding to the module A-1 (a). Then, the analysis of members in the value chain and the industry cluster was conducted through workshop (module A-1 (b)).

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-1 (a) is 204; 127 from government officers, 10 from academic organization and 67 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-1 (b) is 263; 156 from government officers, 9 from academic organization and 98 from private sector.

The Project Team has provided each industry cluster with the capacity enhancement support module A-2 which facilitates the process of external environment analysis, internal resources assessment, and development strategy formulation. Through module A-2 (a), the participants analyzed the market segments, their competitors and conducted SWOT analysis. Then, they conducted fishbone chart analysis in module A-2 (b), and drafted the strategy and business plans.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-2 (a) is 306; 180 from government officers, 18 from academic organization and 108 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-2 (b) is 298; 174 from government officers, 18 from academic organization and 106 from private sector.



All the 16 clusters have completed these stages.

In line with the above developed strategy, the cluster organizations have prepared their activity plans. Through module A-3, they have learned basic requirements for implementation planning. Then, the draft implementation plan was reviewed and they have learned how to make action plans which include schedule, budgeting and monitoring. They are in the final process of preparing the implementation plan of some selected action projects, while some cluster organizations have started implementation of a part of the action projects.

This stage has been repeated until the consensus is built in formulating the strategy and action plan.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (1) is 224; 141 from government officers, 8 from academic organization and 75 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (2) is 274; 170 from government officers, 8 from academic organization and 96 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (3) is 229; 130 from government officers, 13 from academic organization and 86 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (4) is 21; 13 from government officers and 8 from private sector.

The above figures are the numbers of participants in the workshops held by the Project Team at the only regional level. However, some of the clusters have organized the cluster organizations at the provincial level by themselves and extended the convergence activities which include discussion on the current situation, potentials and constraints of their clusters.

2-3. Assist core members of industry clusters from private sector, public sector, academes to organize cluster activities, plan and implement the said activities to strengthen the industry clusters

In line with the above development strategy, the cluster organizations have prepared their activity plans under the capacity enhancement support Module A-3. In the Module A-3, the Project Team presented the approval criteria of the action projects, which are (1) appropriateness in terms of industry cluster approach, (2) practicability, effectiveness and sustainability, (3) organizational setup for project implementation, and (4) appropriateness for regular monitoring.

All the clusters have finalized the framework of the activity plans, and most of them have



M. 2

prepared the implementation plan of some of the selected action projects in the Module A-3, and proceeded to the implementation stage, including those with approval of implementation of the initial stages of activities only.

After the Module A-3, the Project Team had extended follow-up guidance on preparation of the implementation plan of the action projects, to some cluster organizations, which have difficulty in preparing the appropriate implementation plans, in view of meeting the approval criteria presented in the Module A-3.

2-4. Monitor the above described activities, give guidance, and implement periodical workshops to further improve planning and implementation skills

The Project Team has conducted a project monitoring workshop for one industry cluster, module A-4, in which the participants learned about reporting and assessment.

As of August 22, 2013, the cumulative total of the participants in the module A-4 is 49; 16 from government officers and 33 from private sector.

The regular monitoring workshops (or Module A-4) are scheduled to be implemented starting from the current (7th) fieldwork period.

Activities under OUTPUT 3:

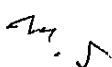
3-1. Assess the current activities of the target industry clusters in Davao and conduct periodical workshops to assist planning for upgraded activities to further strengthen industry clusters

Each cluster team assessed and reviewed the strategy for strengthening their cluster and submitted new action plans and action projects. The cluster assessment was done through the module A-1 and A-2 in which methodology of cluster analysis was provided and practiced. These action plans and action projects were reviewed especially on effectiveness and feasibility through Module A-3. Based on the review, each team submitted the revised action projects.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-1 & 2 is 61; 30 from government officers, 2 from academic organization and 29 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (1) is 65; 35 from government officers, 4 from academic organization and 26 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (2) is 67; 38





from government officers, 7 from academic organization and 22 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (3) is 30; 16 from government officers, 4 from academic organization and 10 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (4) is 32; 18 from government officers, 2 from academic organization and 12 from private sector.

As of August 22, 2013, the total number of the participants in the module A-3 (5) is 13; 8 from government officers, 2 from academic organization and 3 from private sector.

Participants include only core members of the industry cluster teams.

### 3-2. Assist establishment of necessary organizations required for implementation of activities planned from the above activities and assist the organizations to implement such activities

All the clusters, except for banana, which was affected by new problems such as critical diseases, typhoon, import ban by China came up in the planning stage, have finalized the framework of their activity plan. All the clusters, including banana, have their organizations necessary for their activities (cluster teams). Nevertheless, the wood cluster is intending to reorganize the cluster team to meet the focus of their planned activities. Similar reorganization (or development) has also been undertaken in the cluster teams of coconut, mango, and mining, so far.

Most of the clusters, except for banana, have prepared the implementation plan of the selected action projects. Some of them are in the final stage of implementation preparation, while the tourism, seaweeds, mining and coconut clusters are in the implementation stage.

### 3-3. Monitor activities, provide guidance and advice to improve and strengthen activities, and conduct periodical workshops to further improve planning and implementation skills

All targeted 8 clusters in Davao established the cluster organizations and started their activities through DICCEP and keep carrying out the activities. As for upgraded activities in NICCEP, seaweeds, tourism, mining and coconut clusters are in implementation stage whereas the others are still in planning stage.

The regular monitoring workshops for the clusters, except for tourism, mining and seaweeds clusters, which were conducted once already, are scheduled to be implemented starting from the current (7th) fieldwork period.

## **2-3. Achievement of Outputs**



MR

The statuses of achievement of outputs are summarized as follows:

Output 1	Practical and sustainable operational workflows (**) for promoting/mainstreaming the industry cluster approach are designed and practiced by DTI
Indicators	<p>1-1. Results of the examinations on the existing functions/capacities and available human/financial resources of DTI and relevant stakeholders for promoting the industry cluster approach are documented</p> <p>1-2. DTI's feasible operational workflows for promoting the industry cluster approach are designed and documented based on the results of the examination mentioned in 1-1</p> <p>1-3. Workflows designed in 1-2 are implemented</p> <p>1-4. Monitoring activities on the workflows implementation are conducted and the results of the monitoring are documented</p>

\*\*\*"Operational workflow" is systematic process to implement DTI's activities/functions to promote/mainstream industry cluster approach, which is embodied in the form of flowcharts. When designing the "operational workflow", not only the "process" but "the contents of activities/functions of DTI" should also be designed considering adequate human/financial resources allocation.

Output 1 is achieved at the time of the midterm review to some extent. However, there is room for improvement in the remaining term as follows;

As explained "2-2. Results of Activities", necessary examination on the existing functions/capacities and available human/financial resources of DTI and relevant stakeholders has not been fully done and the results have not been documented.

Although NPMO produced the operational workflow for the Project period, which is assessed as an output, the Project needs to examine factors related to industry cluster approach such as functions, capacities, system, related programs of DTI and relevant organizations and update the workflow which is usable after the termination of the Project based on the reexamination.

Based on the workflow, NPMO has implemented activities, monitored those activities and documented the progress. Monitoring was planned to be done every six months and the initial report was done in June 2013 and subsequently updated in September 2013..

Output 2	Pilot models of industry cluster approach are established within Luzon, and
----------	---

*Handwritten mark*

*Handwritten signature*

	Visayas and Mindanao except for Davao Region.
Indicators	<p>2-1 Organizations with active participation from private sector, public sector, academes, are formed in 16 (sixteen) pilot industry clusters within Luzon, and Visayas and Mindanao except for Davao.</p> <p>2-2 Among the organizations formed, more than one feasible action plans to strengthen industry clusters are prepared and implemented by each organization.</p> <p>2-3 Experiences of DICCEP are introduced in Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.</p>

Output 2 is partially achieved at the time of the midterm review.

All the 16 clusters have established the cluster organizations, involving relevant members from private sector, public sector and academes, which is valuable for the progress of industry cluster.

However, it took a longer time than planned to build consensus in formulating the strategy and action plan, and that has caused delay in planning.

Most of the cluster members appreciated the process, which helped them have clear vision and plans and work together as a team and the delay could be recovered. However, it also could lead to concerns that the Project might not be able to have enough time to draw lessons from the implementations of the cluster projects.

In addition to the above factor, other factors also caused delays. Some clusters claims that the personnel replacement of regional offices of relevant departments and LGUs causes delay since they have to explain again about the industry cluster approach. The health & wellness cluster points out difficulties derived from two sub-clusters existing in one cluster and travel constraints for gathering. And there was delay in the clusters in Mindanao since they were added to NICCEP after the start of the Project.

The status of industry clusters in planning and implementation is as follows;

- (1) Ten clusters have established the organizations, action plans and been in implementation stage.
- (2) Six clusters have made basic framework of strategy and action plans and established the organizations to some extent. Most of them are in preparation for implementation and some are in implementation stage on some specific activities.

All the 16 clusters have finalized the framework of the activity plans, and most of them have prepared the implementation plan of some of the selected action projects in the Module A-3.



M. R.

However, for most of the clusters, the implementation plans are necessary to be detailed before implementation. Nevertheless, all the clusters are recommended to proceed to the implementation stage, including those with approval of implementation of the initial stages of activities only.

In the course of the above activities, experiences of DICCEP have been introduced. The booklet on the experiences and the manual used at DICCEP are shared with relevant stakeholders, which are highly valued.

Output 3	Models of upgraded industry cluster approach are established in Davao to provide lessons and best practices for other regions
Indicators	3-1. Each of 6 (six) industry clusters implement at least one action project for upgraded cluster approach for the purpose of further strengthening industry clusters in Davao 3-2. Lessons learnt are drawn and documented from upgraded cluster approach in order to prepare for future dissemination

Output 3 is partially achieved at the time of the midterm review. There are some delays and caused the similar situation with Output 2. Some achievements were observed such as reinforcement of the existing organization in some clusters. Some activities are behind the schedule and the Project needs to pay more attention to the progress.

The status of each industry cluster in planning and implementation is as follows;

- Seaweeds, mining, tourism, ICT and coconut clusters reestablished the organizations.  
Some clusters have involved more stakeholders and expanded target areas in the reestablishment. It would bring about good results later
- Seaweeds, mining, tourism, ICT and coconut clusters finalized action plans and now they are in implementation stage.
- Mango cluster is reestablishing the organization and drafted strategy and action plans.  
They are almost done with the preparation stage.
- Wood cluster has a plan to reinforce the existing organization as part of their action plan.  
They are making a detailed plan such as budget and schedule now.
- Banana cluster submitted its plan. However, some of the content, objective and outcome to be expected need to be redefined more clearly. The Project team is conducting a continual consultation for them.

It is too early to mention the lessons learnt from the activities under Output 3 at this moment. However, there is concern about the outcome to be achieved by the end of the Project,

considering the current progress status in which some clusters lag behind from others.

#### 2-4. Achievement of Project Purpose

Project Purpose	To develop a national capacity of DTI to intensify and extend industry cluster approach that is sustainable and replicable for the purpose of industry development
Indicators	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A number of regions where the Regional Development Council (RDC) or Economic Development Committee (EDC) of the RDC recognizes industry cluster approach as a useful tool for industry development</li> <li>2. A number of industry cluster organizations representing the industry clusters under NICCEP which commit themselves to continue cluster approach for their development</li> <li>3. Development of communications among different industry clusters and relevant participants</li> <li>4. Existence of the efficient workflows for promoting/mainstreaming the industry cluster approach</li> </ol>

The capacities of DTI and other stakeholders for implementing the cluster approach have been enhanced steadily through workshops, actual implementation in their regions. As a result of the national capacity development, up to the present date, of DTI to intensify and extend industry cluster approach, the following achievements are observed.

- 11 RDC Resolutions were issued in relation to the recognition and approval of the priority industry clusters in the respective regions and the adoption of the industry cluster approach as an important strategy for regional development.
- Most of NICCEP cluster members commit themselves in current cluster activities and have their willingness to continue the activities at this moment. The result of questionnaire also tells that all the respondents find industry cluster approach as useful for their business development and express their willingness to continuously participate in the clusters. One of common benefits pointed out by the cluster members is that it becomes easier to get cooperation from other stakeholders when they work as cluster. However, as explained in “Achievement of Outputs”, the cluster projects have just started and not produced enough tangible outcomes, which would affect the motivation and willingness to participate in the clusters, especially for members from private sector.
- It is early to mention the communications among different clusters at the time of mid-term review. However, national congress which introduces an action plan generated in each




cluster of NICCEP to other similar industries has been actively held. The budget for the congress was arranged by DTI's own resources. National congress is organized by national industry cluster coordinator and many of them are nominated from DTI Regional Directors of NICCEP model clusters.

- As mentioned in "Achievement of Outputs", although the Project has already produced the workflow, there is room for improvement. It is recommended that the Project redefine the roles and tasks needed for DTI and improve the existing workflow based on the results.

## 2-5. Prospect of Achievement of Overall Goal

Overall goal	Industry cluster approach is replicated nation-wide as a tool of industry development
Indicators	<p>1. Organizations are established and activities for industry development are initiated beyond NICCEP assisted industry clusters</p> <p>2. Activities are sustained and intensified in the NICCEP assisted industry clusters</p> <p>3. Upgraded activities(*) to strengthen industry clusters in Davao are replicated in other clusters</p>

Upgraded activities mean any activity corresponding to at least one of the following factors:

- ① Involve wider range of stakeholders in the different layers of value chain for collaborative activities targeting industry cluster development themes from a broader network
- ② Implement new study/research to develop the cottage industry, strengthen competitiveness and realize innovation
- ③ Aim for creation of regional brand
- ④ Dissemination of the result of the pilot/demo project and ensure achievement of the result

It is observed that some DTI officers at regional and provincial level apply or seek to apply the NICCEP's industry cluster approach to other industry development activities and try to form other clusters in their areas. Some DTI officers apply some component of the NICCEP tools when they assist business activities in their areas. In this sense, the achievement of the Overall Goal is partially seen, which is a significant achievement considering that fact that it is at halfway point of the Project.

The movement of replication is voluntary initiatives of some DTI officers at present. To make the movement more sustainable, NPMO is expected to make plans to promote the industry cluster approach in a more systematic way, which could be part of the workflow.



## 2-6. Implementation Process of the Project

### 1) Management of the Project

DTI conducts regular monitoring, documents the results and reports very systematically. Most industry clusters contains “Monitoring and Evaluation” component in their strategies and action plans. This is an important point for NICCEP that covers 24 industry clusters and aims for disseminating the approach to the whole nation. Thus, monitoring and management should be conducted duly, which includes a clear comparison of plan and progress and appropriate reference to the PDM and PO.

### 2) Active initiatives of DTI staff

The commitment of DTI staff both at central and at local level is remarkable. Due to the strong will of the central office to promote industry cluster approach, DTI officers at regional and provincial level can work actively. The regional and provincial officers understand their roles very well in cluster and facilitate the cluster activities. The strong commitment of DTI at all level is the driving force for promotion of the industry cluster approach.

### 3) Cooperation with relevant departments, LGUs, academes and private sectors

Input in terms of fund for cluster approach is not necessarily enough for each cluster and that would constrain its activities. However, it is worth mentioning that cooperation with relevant ministries, LGUs, academes and private sectors helps for each cluster to get technical advice, provision of useful information and training as well as fund from other departments. In addition, those collaborative actions promote RDCs to recognize the industry cluster approach as a useful tool and the sector of the NICCEP clusters as a priority industry in the region.

### 4) Planning and consensus building process

The clusters took time for building consensus in formulating strategies and action plans, however, learning the process to build consensus as well as identify/prioritize their objectives and activities contributes their capacity building and many members take it as their benefits.

### 5) Private-sector-driven activities

It was observed that the active participation from private sector contributes to effective formulation and implementation for industry cluster approach which reflects private sector

actual needs.

#### 6) Personnel replacement in governmental organizations

It was reported that personnel replacement in national governmental organizations and LGUs affect the cooperation from them. With new heads of the organizations or staff, the clusters in many cases have to explain about the cluster approach from the scratch, which leads to delay of cluster activities. Although the Project has already started to deal with the situation by seeking to have the formal agreement such as RDCs' resolution and MOU which was signed among relevant departments, this kind of efforts have to be continued in the remaining of the Project as well.

### 3. Evaluation by Five Criteria

#### 3-1. Relevance: High

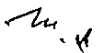
The Project purpose is consistent with the policy of the industry development of Philippine and the aid policy of the Japanese Government. PDP states industry cluster approach as one of key strategies for industry development.

The selection of target industry clusters was done based on the priority of DTI and local needs such as RDCs. Mining, tourism, agribusiness and BPO-IT as priority sectors, which are priority industries in PDP, are covered by the Project.

The needs of capacity building on industry cluster development are high from the beneficiaries of the Project such as DTI-RODG staff, DTI regional staff and industry cluster members and it has been confirmed that the Project addressed the needs properly according to the interview and questionnaire.

#### 3-2. Effectiveness: Relatively High

Necessary knowledge and skills have been provided properly, in the form of lecture or workshop, and the capacities of relevant stakeholders have been enhanced. After establishing organizations, the cluster members worked together on tasks such as analysis of relevant stakeholders, assessment of their business environments and prioritization of the issues to address. These team working requires consensus building, which are challenging tasks for team members. And that leads to the enhancement of the organization where the members work as a team and take an action in collaboration as well as the capacity building of each member. These



facts are highly appreciated by most of the cluster members and it is assessed as an achievement of the Project.

By promoting the recognition of RDCs on the industry cluster approach, the Project succeeds to have cooperation from LGUs. In addition, cooperation from other departments is crucial for the success since what NICCEP solely can do is limited and getting right stakeholders involved in the activities is heart of a cluster.

On the other hand, effectiveness of the Project could be relatively limited due to the delay derived from the long consensus building process in planning. As a result, the Project has not had enough occasions for reviewing on the implementations of the projects in the industry clusters so far. For example, it is important to see how the Project can promote tangible benefits for private sectors and show the benefits to other clusters as a good instance.

As for the capacity building of DTI to promote the industry cluster approach continuously, some progress was observed since NPMO made up the workflow and carried out activities as planned. However, it is recommended that the Project further clarifies what capacities should be enhanced for DTI by considering the workflow to be revised which can be utilized after the termination of the Project.

### **3-3. Efficiency: Relatively high**

The inputs from the Japan side such as the dispatch of experts and the inputs from the Philippine side have been provided as nearly planned. Although the assignment of the Project Manager was delayed, it did not seriously affect the implementation so far. The Japan side highly appreciates the proactive initiatives of DTI in implementing the Project, and DTI is satisfied with the technical assistance given by the Japanese experts. Hence, it can be assessed that inputs were good in efficiency. Moreover, it is highly appreciated that NICCEP effectively utilizes the experiences of DICCEP that were developed and accumulated in the former project. NICCEP also makes best use of other resources including resources in DTI such as SSF and recourses from other departments.

However, there are some delays compared to the PO of the Project in the cluster activities; organization establishment, planning and implementation. It could lead to the less production of expected outcomes.

Compared to DICCEP, the number of pilot clusters was increased from 8 to 24 with having



similar size of inputs from Japan side. In addition, there was also an increase in the number of the target clusters after the commencement of the Project. It cannot be denied the possibilities that the increase affects communication between the Project and the clusters, which could be one of causes of the delay.

In addition, as mentioned in “2-3. Achievement of Outputs”, the documentation on the analysis of current status of DTI and relevant stakeholders, one of the outputs, has not been done although the analysis itself was conducted to some extent. It is thought that it can be avoided if the Project refers to the PDM and PO properly.

#### **3-4. Impact: Relatively high**

It is early to assess the impact at the time of mid-term review. However, it can be said the Project produces impact to some extent in the sense of the replication of the industry cluster approach, the Overall goal of the Project. As explained in the “2-5. Prospect of Achievement of Overall Goal”, some DTI officers already started to apply what they learnt in NICCEP to other industry development activities. Other departments such as DA, DAR have come to be more interested in NICCEP through their participation in industry cluster approach. These are the fact that shows the magnificence of the Project.

To ensure the achievement of the impact, it is desired that DTI examines what to do to promote the industry cluster approach in a systematic way and incorporate it into the workflow.

NPMO reports tell that economic activities in some clusters are on the rise. Although it is difficult to assess the degree of the contribution of NICCEP, it is thought NICCEP contributes to stimulate economic activities in the clusters to some extent.

#### **3-5. Sustainability: Moderate**

It is likely that the policy of the industry development of Philippine and the strong commitment of DTI keep contributing to support the implementation of the industry cluster approach. It is also expected that the national capacity of DTI for further promotion of the industry cluster approach would be more enhanced in the remaining term, although the roles and tasks of DTI need to be incorporate into the workflow to ensure the sustainability after the termination of the Project. Some DTI officers have already applied what they learned through NICCEP to other industry development activities. Although the quality of their work might have to be improved, these initiatives are hoped to continue. These are factors that can be appreciated in sustainability.

On the other hand, to continue policies/measures, tangible outcome is necessary. The industry cluster projects have just started and need some time to see the outcomes. DTI is expected to reinforce the implementation system since the numbers of industry clusters will go on increase. In this connection, another concern on the increase of the number of clusters is budget. An expansion in the number of the clusters with the same amount of budget needs more budget allocation. An attention has to be paid to budget and policy aspects continuously.

### **3-6. Conclusions**

The Project's consistency with the policy of the industry development of Philippine and the needs of capacity building on industry cluster development is highly evaluated. It is also noteworthy that the Project conducted capacity development activities for stakeholders of clusters appropriately and has started to produce some impact at the time of mid-term review.

The modules and the industry cluster approach of the Project are extremely well-received by the industry cluster members. As a consequence, it was observed positive attitude towards and active participation in the Project from relevant stakeholders including governmental organizations, academic organizations and private sector, which is good thrust of project implementation and achievement.

There are some remarks. One is that the Project took much time in making up strategy and plan in clusters. It could lead to tight implementation phase, thereby causing time constraint in producing and reviewing actual outcomes from cluster activities. Appropriate monitoring of cluster activities is necessary. Other thing is the workflow to be made in the Project. It is to be updated by examining roles, functions, and implementation structure of DTI and other stakeholders related to local industry development at central and local levels paying attention to DTI's direction to promote and expand the industry cluster approach after the Project.

### **3-7. Recommendations**

<As for the implementation process of the Project>

#### **1) Measurement for Outcomes**

In order to develop and expand industry cluster approach, the effectiveness of the industry clusters should be verified. For doing this, it is necessary to confirm constantly its merits and advantages as a system for industrial development. Industry clusters to be developed are expected to set quantitative and qualitative indicator, and measures outcomes generated by the cluster level including benefit



for private sector.

## 2) Management of the implementation progress

It is necessary to take enough time for building consensus among stakeholders when formulating strategies and action plans in each cluster. However, there is a concern in this project that the delay of making plan in some clusters (mostly more than 6 months behind the schedule) could affect achievement of implementation activities and revision/feedback activities. The cause of the delay should be identified and evaluated to establish effective model. Therefore, the Project should have appropriate monitoring and management system according to PDM and PO. For the remaining period of the Project, each cluster is advised i) to set a timeline for action plan with consideration of the actual delay, ii) to report the progress in contrast with the planned schedule and iii) to review the progress regularly and intervene if necessary by DTY-RODG and DTI Regional Office with Japanese experts.

## 3) Revision of PDM

Indicators of PDM, especially for project purpose, are recommended to be partially revised in terms of quantitative definitions and so on.

<As for the implementation contents of the Project>

## 4) Framework of Industry Cluster Approach

Industry cluster approach can be applicable to many other regions and industries. DTI plans to increase the number of industry cluster in the future. In expanding industry cluster approach, the framework or direction of the approach should be carefully considered. It includes items such as i) overall frame to maintain/disseminate the approach, ii) prioritized industry, and iii) continuation and/or termination of the support for a selected cluster (e.g. continuous facilitation for cluster activities without budgetary support, maintaining the system for dialogue among industry, academes, and government, follow-up activities upon necessary bases, and so on). These items should be considered from the mid and long term viewpoint.

## 5) Update of workflow

To maintain and develop the established model sustainably, the operational workflow should be prepared for DTI and other stakeholders. The operational workflow has already been made in the project and the activities described in it have proceeded smoothly. However, considering the sustainable operation after the



project period, updated workflow targeting after the termination of the project is necessary. It is utilized as a reference material which includes the framework and implementation structure of industry cluster approach, roles, work contents, method of each stakeholder, and collection of good examples.

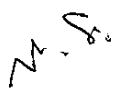
#### 6) Capacity Development

Based on the workflow described above, to develop the national capacity of DTI, which is the project purpose, is the most important issue in the project. Especially, DTI-RODG which has a role to enlighten people concerned and disseminate established model, and maintain and develop the cluster activities, should attain enough capacity to take its role. The capacity of DTI regional office for accumulating and disseminating the knowledge and experiences in field level is also expected to be enhanced. This capacity development includes appropriate budget allocation and documentation of workflow as well as human resource development.

#### 7) Formulation of cooperation among stakeholders

Cooperation with other relevant departments and collaboration among industry, academics, and government are also crucial. Participation from other departments and collaboration with supporting scheme of other relevant departments has well functioned in cases, which is one of the significant characteristics of this industry cluster approach. In order to strengthen the linkage among stakeholders, actual collaboration at regional level should be shared to the central level appropriately and supported by each central government. JCC can be utilized as an effective mechanism to be reported and consulted the regional collaboration situation and gained useful advice from relevant departments based on their policies.

In addition, industry cluster approach has been practicing and succeeding in promoting dialogue among industry, academes and government. It is also a good model of industrial development approach initiated by private sector together with public sector. The industry cluster approach practiced in the project is expected to establish such good models with emphasizing the effective collaboration and dialogue among industry, academes and government.



(ANNEXES)

ANNEX 1: Original PDM

ANNEX 2: Original Plan of Operation

ANNEX 3: Evaluation Grid for the Project

ANNEX 4: Itinerary of Mid-Term Review on NICCEP in the Philippines

ANNEX 5: List of Interviewees

Annex 1: Project Design Matrix (PDM)

As of October 2, 2013

**Project Name: Philippines National Industry Cluster Capacity Enhancement Project (NICCEP)**

Period: approximately 3 years

Target area: whole country of the Republic of the Philippines with the special focus on the sites of 24 target clusters

Target group:

1. DTI-RODG, DTI-Region III, DTI-Region IV-A, DTI-Region VII, DTI-Region XI and DTI-Region-XII
2. 16 (sixteen) industry clusters selected in Luzon, Visayas and Mindanao regions except for Davao regions as strategic industries in the country or in the region
3. 8 (eight) industry clusters from Davao Industry Cluster Capacity Enhancement Project (DICCEP) which plan to upgrade their activities

Narrative summary	Verifiable Indicators	Means of verification	Important assumptions
<p><b>Overall goal:</b></p> <p>Industry cluster approach is replicated nation-wide as a tool of industry development</p> <p><b>Project purpose:</b></p> <p>To develop a national capacity of DTI to intensify and extend industry cluster approach that is sustainable and replicable for the purpose of industry development</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizations are established and activities for industry development are initiated beyond NICCEP assisted industry clusters</li> <li>2. Activities are sustained and intensified in the NICCEP assisted industry clusters</li> <li>3. Upgraded activities(*) to strengthen industry clusters in Davao are replicated in other clusters</li> <li>1. A number of regions where the Regional Development Council (RDC) or Economic Development Committee (EDC) of the RDC recognizes industry cluster approach as a useful tool for industry development</li> <li>2. A number of industry cluster organizations representing the industry clusters under NICCEP which commit themselves to continue cluster approach for their development.</li> <li>3. Development of communications among different industry clusters and relevant participants</li> <li>4. Existence of the efficient workflows for promoting/mainstreaming the industry cluster approach</li> </ol>	<p>-DTI's Cluster Project Report</p> <p>- DTI's Cluster Project Report</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Project Progress Report</li> <li>-Project Terminal Report</li> <li>-Terminal Report by Clusters</li> </ul>	<p>Industry Cluster Approach is prioritized in a national level policy document</p>
<p><b>Output</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Practical and sustainable operational workflows (**) for promoting/mainstreaming the industry cluster approach are designed and practiced by DTI</li> <li>2. Pilot models of industry cluster approach are established within Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.</li> <li>3. Models of upgraded industry cluster approach are established in Davao to provide lessons and best practices for other regions</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Results of the examinations on the existing functions/capacities and available human/financial resources of DTI and relevant stakeholders for promoting the industry cluster approach are documented</li> <li>1-2. DTI's feasible operational workflows for promoting the industry cluster approach are designed and documented based on the results of the examination mentioned in 1-1</li> <li>1-3. Workflows designed in 1-2 are implemented</li> <li>1-4. Monitoring activities on the workflows implementation are conducted and the results of the monitoring are documented</li> <li>2-1 Organizations with active participation from private sector, public sector, academes, are formed in 16 (sixteen) pilot industry clusters within Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao.</li> <li>2-2 Among the organizations formed, more than one feasible action plans to strengthen industry clusters are prepared and implemented by each organization.</li> <li>2-3 Experiences of DICCEP are introduced in Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.</li> <li>3-1. Each of 6 (six) industry clusters implement at least one action project for upgraded/cluster approach for the purpose of further strengthening industry clusters in Davao</li> <li>3-2. Lessons learnt are drawn and documented from upgraded cluster approach in order to prepare for future dissemination with other regions</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Project Progress Report</li> <li>-Project Progress Report</li> <li>-Project Progress Report</li> <li>-Project Progress Report</li> <li>- Cluster Progress Report</li> <li>- Project Terminal Report</li> <li>- Project Progress Report</li> <li>- Cluster Progress Report</li> <li>- Project Terminal Report</li> </ul>	<p>There is no change in the outside environment which threatens the existence of the targeted industry clusters</p>

<p><b>Activities:</b></p> <p>1-1. Examine the existing functions/capacities and available human/financial resources of DTI and relevant stakeholders for promoting the industry cluster approach</p> <p>1-2. Based on the finding of 1-1, design the DTI's operational workflows, backed by adequate human/financial resources allocation, for promoting the industry cluster approach, which might include the functions of:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) collection/consolidation of clustering experiences from individual clusters (including but not limited to those identified target clusters)</li> <li>(2) awareness raising (e.g. issuance of newsletters, organization of caravans and study tours)</li> <li>(3) mobilization/development of human resources for supporting clustering activities (e.g. implementation of training, preparation of reference materials for such training)</li> <li>(4) coordination among relevant programs including those supported by other donors</li> <li>(5) feedback of clustering experiences into policy consideration</li> </ol> <p>1-3. Practice the workflows and monitor the progress of workflows implementation for continuous improvement</p> <p>2-1. Conduct a survey for industry clusters in Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region to understand the current situation, potentials and constraints from the perspectives of strengthening industry clusters</p> <p>2-2. Conduct trainings to enable core members of industry clusters from private sector, public sector, academes to plan and implement activities to strengthen industry clusters</p> <p>2-3. Assist core members of industry clusters from private sector, public sector, academes to organize cluster activities, plan and implement the said activities to strengthen the industry clusters</p> <p>2-4. Monitor the above described activities, give guidance, and implement periodical workshops to further improve planning and implementation skills</p> <p>3-1. Assess the current activities of the target industry clusters in Davao and conduct periodical workshops to assist planning for upgraded activities to further strengthen industry clusters</p> <p>3-2. Assist establishment of necessary organizations required for implementation of activities planned from the above activities and assist the organizations to implement such activities</p> <p>3-3. Monitor activities, provide guidance and advice to improve and strengthen activities, and conduct periodical workshops to further improve planning and implementation skills.</p>	<p><b>Inputs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Japanese side</li> <li>- Experts</li> <li>1) Chief Advisor/industry cluster development</li> <li>2) Monitoring/evaluation of cluster activities</li> <li>3) Training/Workshop planning and facilitation</li> <li>4) Other short term experts with specific fields of technical expertise, as necessity arises.</li> <li>- Training/Workshop Expenses</li> <li>- Monitoring related Expenses</li> <li>- Local Activity cost for pilot clusters including contract with local resource person</li> <li>- Training in Japan</li> <li>◆ Philippine side</li> <li>- Staff allocation by DTI</li> <li>- Office space for Japanese experts in NPMO, SPWOCs</li> <li>- Expenses: (travel cost, running cost for C/P)</li> <li>- Part of the costs for the Training/Workshop/Monitoring, and local Activities of the pilot clusters</li> </ul>	<p><b>Preconditions:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necessary budgets and human resources are secured by DTI and related organizations</li> <li>2. There is no major reduction of the budget on the Japanese side during the Project implementation</li> <li>3. The members of industry clusters participate continuously in training and the plan decision</li> </ol>
---	--	---

\* Upgraded activities mean any activity corresponding to at least one of the following factors:

- ① Involve wider range of stakeholders in the different layers of value chain for collaborative activities targeting industry cluster development themes from a broader network
- ② Implement new study/research to develop the cottage industry, strengthen competitiveness and realize innovation
- ③ Aim for creation of regional brand
- ④ Dissemination of the result of the pilot/demo project and ensure achievement of the result

\*\* "Operational workflow" is systematic process to implement DTI's activities/functions to promote/mainstream industry cluster approach, which is embodied in the form of flowcharts. When designing the "operational workflow", not only the "process" but the contents of activities/functions of DTI should also be designed considering adequate human/financial resources allocation.

M, J

**Annex 2: PLAN OF OPERATION**

**Project Name:** Philippines National Industry Cluster Capacity Enhancement Project (NICCEP)

**Duration:** approximately 3 years

**Project Site:** whole country of the Republic of the Philippines with the special focus on the sites of 24 target clusters

Date: Oct 2 2013  
Version No 1.0.0

Outputs and Activities	1st year			2nd year			3rd year					
	1st quarter	2nd quarter	3rd quarter	4th quarter	5th quarter	6th quarter	7th quarter	8th quarter	9th quarter	10th quarter	11th quarter	12th quarter
1. Practical and sustainable operational workflows for promoting/mainstreaming the industry cluster approach												
1-1. Examine the existing functions/capacities and available human/financial resources of DTI and relevant stakeholders for promoting the industry cluster approach												
1-2. Based on the finding of 1-1, design the DTI's operational workflows, backed by adequate human/financial resources allocation, for promoting the industry cluster approach, which might include the functions of:												
(1) collection/consolidation of clustering experiences at individual clusters (including but not limited to those at target clusters)												
(2) awareness raising (e.g. issuance of newsletters, organization of caravans and study tours)												
(3) mobilization/development of human resources for supporting clustering activities (e.g. implementation of training, preparation of reference materials for such training)												
(4) coordination among relevant programs including those supported by other donors												
(5) feedback of clustering experiences into policy consideration												
1-3. Practice the workflows and monitor the progress of workflows implementation for continuous improvement												
2. Pilot models of industry cluster approach are established within Luzon and Visayas												
2-1. Conduct a survey for industry clusters in Luzon and Visayas to understand the current situation, potentials and constraints from the perspectives of strengthening industry clusters												
2-2. Conduct trainings to enable core members of industry clusters from private sector, public sector, academes to plan and implement activities to strengthen industry clusters												
2-3. Assist core members of industry clusters from private sector, public sector, academes to organize cluster activities, plan and implement the said activities to strengthen the industry clusters												
2-4. Monitor the above described activities, give guidance, and implement periodical workshops to further improve planning and implementation skills												
3. Models of upgraded industry cluster approach are established in Davao to provide lessons for other regions												
3-1. Assess the current activities of the target industry clusters in Davao and conduct periodical workshops to assist planning for upgraded activities to further strengthen industry clusters												
3-2. Assist establishment of necessary organizations required for implementation of activities planned from the above activities and assist the organizations to implement such activities												
3-3. Monitor activities, provide guidance and advice to improve and strengthen activities, and conduct periodical workshops to further improve planning and implementation skills												



Annex 3: Evaluation Grid for the Project

Relevance Evaluation Items	Evaluation Question		Basis for Judgment & Method	Results
	Main Question	Sub-question		
Necessity	Do Project Purpose and Overall goal correspond with the needs of the target groups?		Confirmation of the relation between the needs and the project purpose.	Project Purpose and Overall goal correspond with the needs since the needs of capacity building on industry cluster development are high from the beneficially of the Project such as DTI-RODGO staff, DTI regional staff and industry cluster members.
	Does Project Purpose correspond with the needs of the target area and society?		Confirmation of the relation between the needs and the project purpose.	In Philippines, low competitiveness, low level of human resource development, not enough measures for utilization of resources are hindering factors for inclusive development. (PDP2011-2016) The Project corresponds with the issues.
Priority	Coherence of Overall Goal/Project Purpose and the National Development Policy and industry development policy in Philippines.		Confirmation of the relation between the policy and the Overall Goal/Project Purpose	The Project purpose is still consistent with the policy of the industry development of Philippine. PDP states industry cluster approach as one of key strategies for industry development
	Coherence of Project Purpose with the cooperation policy of Japan		Confirmation of the relation between the Project Purpose with the cooperation policy of Japan	The Project purpose is consistent with the aid policy of the Japanese Government to materialize inclusive growth in Philippines
Relevance of approach	Is the project strategy appropriate for addressing the issues in industry development in Philippines?		Confirmation of the relation between the issues and the Project approach	It has been confirmed that the Project addressed the needs properly according to the interview and questionnaire. All the respondents to the questionnaire replied that modules were appropriate and the industry cluster approach was useful. Nothing special
	Is the selection of target groups appropriate?		Confirmation of policy / guidance, etc. on the selection	The selection of target industry clusters was done based on the priority of DTI and local need such as RDCs. Mining, tourism, agribusiness and BPO-IT as priority sectors, which are priority industries in PDP, are covered by the Project. DTI has the following criteria as part of the basis in prioritizing the pilot industry clusters: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Eagerness/Interest and Openness to Learning and Innovation</li> <li>● Technical needs</li> <li>● Implementation / Facilitation Scheme</li> <li>● Growth Potential, Industry Competitiveness</li> <li>● Others /Program Related</li> </ul>



	<p>Possibility of spreading of the outcomes to others</p>	<p>Concept / vision on expansion of the activities</p>	<p>Some DTI officers already started to apply what they learnt in NICCEP to other industry development activities. DTI officers are asked to make presentation about NICCEP / industry cluster approach by other department.</p> <p>DTI has the following concept and vision; (the answer to the questionnaire)</p> <p>Scaling up the initiative by increasing the number of clusters that are provided with assistance and mainstreaming the principles of cluster development into other private sector development policies (i.e. investment promotion, infrastructure improvement, etc.);</p> <p>Cluster based development strategies are formulated and implemented at local/regional level through partnerships between the government, the industries and the institutions of the innovation and learning system;</p> <p>Support policies and joint programs focus on improving the innovation and learning system :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promoting external linkages between clusters &amp; global partners;</li> <li>- developing technical and managerial skills ;</li> <li>- enhancing technological and innovation capabilities and efforts ;</li> <li>- supporting entrepreneurship, SMEs and networking;</li> <li>- Improving connectivity ( road and telecom infrastructure)</li> </ul> <p>Experiences of DICCEP have been introduced in workshops. The booklet on the experiences and the manual used at DICCEP are shared with relevant stakeholders, which are highly valued.</p>
	<p>Does Japan have comparative advantage in technical cooperation in this field?</p> <p>Have the experiences of supporting industry development of JICA been utilized in the Project?</p>	<p>Confirmation of how DICCEP experiences are utilized</p>	
<p>Others</p>	<p>Whether there is any change in the Project environment. Influence on policy, staff allocation, etc. due to the replacement of the DTI's undersecretary</p>	<p>Confirmation of the effect of the replacement of the DTI's undersecretary</p>	<p>It was confirmed that there would be no change or effect on matters such as the DTI's policy and implementation structure due to the replacement of the DTI's counterparts (including project director)</p>

M. S.



Effectiveness

Evaluation Items	Evaluation Question		Basis for Judgment & Method	Results
	Main Question	Sub-question		
The prospect of the Project Purpose achievement	The prospect of the Project Purpose achievement	Is there a prospect that the Project Purpose is achieving within the project period?	The status of Indicators of the project purpose	The capacities of relevant stakeholders are being enhanced through lecture or workshop and actual implementation. Especially through the process of consensus building, they come to know they can work together as a team and as a result, the organization as a cluster is strengthened. Due to delay the Project has not had enough occasions for reviewing on the implementations of the projects in the industry clusters so far. Regarding the capacity building of DTI to promote the industry cluster approach continuously; NPMO made up the workflow and carried out activities as planned. The workflow need to be updated in terms of what roles and tasks DTI staff members have at each level and how to promote industry cluster more systematically after the Project. Target level has not been set yet.
		Is the target level of Project Purpose indicators appropriate?		
	Do Outputs contribute to achievement of Project Purpose?	Check the logic if achievement of the outputs bring about the achievement of project purpose.	It is likely that the achievement of the outputs bring about the achievement of the project purpose.	
Causality of Outputs and Project Purpose	Are there any factors for the achievement of the Project purpose?	Check if there is any factor affecting the achievement of the Project purpose?	Cooperation with relevant departments, LGUs, academes and private sectors	Cooperation with relevant departments, LGUs, academes and private sectors
		Are there any changes in the important assumption for achieving the project purpose?	Check if any change happened.	There is no change so far.
	Are there any contributing or hindering factors for the achievement of the Project purpose?	Any other factors? What are the factors for industry clusters to or not to function?	Comparison of the roles of DTI at central and regional level, other stakeholders.	There is no other factor so far. Private-sector-driven-sector seems to conduct cluster activities more actively.

42 φ

		What are the factors for the participants of the clusters to or not to benefit from the clusters?	Analysis on benefit recognition of cluster members	DTI officers have tendencies to recognize the benefit when they succeed to get cooperation from other departments. Private enterprises who have already have tendencies to take the knowledge and skills acquired
		Are there any other factors that affect the Project purpose?	Check if there is any factors that affect the Project purpose?	Personnel replacement in national governmental organizations and LGUs affect the cooperation from them. With new heads of the organizations or staff, the clusters in many cases have to explain about the cluster approach from the scratch, which leads to delay of cluster activities.

Efficiency

Evaluation Items	Evaluation Question		Basis for Judgment & Method	Results
	Main Question	Sub-question		
The level of achievement of the outputs	The level of outputs in relation to the inputs	Output achieved compared to the plan	Comparison between achievement and plan In case any difference compared to the plan, what are the reasons?	Some delays compared to the PO of the Project in the cluster activities. It could lead to the less production of expected outcomes. The main reason of the delay is it took longer time in consensus building and making action plans. NICCEP covers more ICs than DICCEP, while the size of inputs from Japan is similar. The possibilities that the increase affects communication / facilitation in planning phase. The documentation on the analysis of current status of DTI and relevant stakeholders, corresponding to activity 1-1, has not been done although the analysis itself was conducted to some extent. It is thought that it can be avoided if the Project refers to the PDM and PO properly.
Appropriateness of inputs	Are activities enough to generate Outputs?	Appropriateness of the level of target value of indicators	Confirmation of the appropriateness Analysis on relation between activities and outputs	The level of the target value is appropriate  Compared to DICCEP, the number of pilot clusters was increased from 8 to 24 with having similar size of inputs from Japan side. In addition, there was also an increase in the number of the target

3  
4

				clusters after the commencement of the Project. It cannot be denied the possibilities that the increase affects communication between the Project and the clusters, which could be one of causes of the delay.
Other factors that affect efficiency	Whether Inputs were appropriate	Inputs from Japan; Japanese experts, t	Confirmation of the appropriateness	The experts were dispatched as planned. DTI is satisfied with the technical assistance given by the Japanese experts
		Inputs from Japan; Equipment	Confirmation of the appropriateness	No equipment was given as planned.
		Inputs from Japan; Training in Japan	Confirmation of the appropriateness	A training course in Japan was conducted once as planned
		Staff allocation from Philippine	Confirmation of the appropriateness	The inputs from the Philippine side have been provided nearly as planned. Although the assignment of the Project Manager was delayed, it did not seriously affect the implementation of the project. The Japan side highly appreciates the proactive initiatives of DTI
		Inputs from Japan; Operational cost	Confirmation of the appropriateness	The budget has been spent for the Project activities as planned
		Inputs from Philippines	Confirmation of the appropriateness	DTI has allocated the budget for industry cluster development appropriately.
		Utilization of other resources	Confirmation of the status	NICCEP effectively utilizes the experiences of DICCEP that were developed and accumulated in the former project. NICCEP also makes best use of other resources including resources in DTI such as SSF and resources from other departments.
			Confirmation of the status	NICCEP effectively utilizes the experiences of DICCEP

Impact

Evaluation Items	Evaluation Question		Basis for Judgment & Method	Results
	Main Question	Sub-question		

Prospect of the achievement of Overall Goal	Prospect of the achievement of Overall Goal	Industry cluster approach is replicated nation-wide as a tool of industry development		<p>It is early to assess the impact at the time of mid-term review. However, it can be said the Project produces impact to some extent in the sense of the replication of the industry cluster approach, the Overall goal of the Project. As explained in the "2-5. Prospect of Achievement of Overall Goal", some DTI officers already started to apply what they learnt in NICCEP to other industry development activities. Other departments such as DA, DAR have come to be more interested in NICCEP through their participation in industry cluster approach. These are the fact that shows the magnificence of the Project.</p> <p>To ensure the achievement of the impact, it is desired that DTI examines what to do to promote the industry cluster approach in a systematic way and incorporate it into the workflow.</p> <p>DTI is confident on replication of the industry cluster approach since DTI has adopted IC as its priority project</p>
Prospect that the achievement of the Overall Goal contribute to industry cluster related policy in Philippine			Confirmation of the impact on national policy by the Project	<p>At this stage, the impact of the project at the national level does not immediately trickle up from the implementation of pilot projects, however, the following effects are seen;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Harmonization of the focus sectors</li> <li>2) Complementiation of efforts and interventions in developing the industry clusters</li> <li>3) Increased productivity &amp; efficiency of the industry and services in the long run</li> </ol> <p>From reply to the questionnaire</p> <p>It is likely that the national policy states industry cluster approach as one of important approaches for industry development.</p>
Whether the Important assumption for overall goal remains the same	Whether the Important assumption for overall goal remains the same	Industry Cluster Approach is prioritized in a national level policy document	Confirmation of the possibility	
Whether if any hindering factor for overall goal	Whether if any hindering factor for overall goal		Whether if any hindering factor for overall goal	So far there is no factor which might obstruct the achievement of overall goal.
Causal relation	Whether overall goal is too far from project purpose. Whether the achievement of project purpose contributes to the achievement of overall goal.		Comparison between overall goal and project purpose	It is likely that the overall goal is achieved if the project purpose is achieved.
Unintended effects	Is there any positive and negative effect other than the Overall Goal? e.g. gender, environment, human rights, poverty, ethnicity, socio-economic status		Confirmation of unintended effects	NPMO reports tell that economic activities in some clusters are on the rise. Although it is difficult to assess the degree of the contribution of NICCEP, it is thought NICCEP contributes to stimulate economic activities in the clusters to some extent.

Sustainability

Evaluation Items	Evaluation Question		Basis for Judgment & Method	Results
	Main Question	Sub-question		
Policy and Institutional Aspects	Is there a high possibility for continuation of the policy support after the end of the Project?		Check if it is highly likely that the Philippine policy continuously supports the industry cluster approach after the termination of the Project.	It is likely that the Philippine national policy continuously supports the industry cluster approach after the termination of the Project. The Project takes proper measures to get official support at local level by encouraging RDCs' recognition.
	Are the system and the plan for the expansion of industry cluster approach considered or established?		Check if the system and the plan for the expansion of industry cluster approach are considered or established.	The roles and tasks of DTI need to be incorporate into the workflow to ensure the sustainability after the termination of the Project
Organizational Aspects	What is the prospect of structure for implementation and corporation after the termination of the Project? Current situation and future prospect		Analysis of the prospect based on the current situations and issues	According to the Japanese experts, the roles of SPMO might be considered having in mind of the roles of other DTI regional office.
Financial Aspects	Is the budget for the project activities secured? What is the future plan for that?		Check if the budget for the project activities is secured.	The budget for implementing industry cluster approach has been allocated. It is likely that DTI keeps allocate a certain amount of budget, but budget could be a concern if DTI covers more clusters in the future.
Technical Aspects	Have the DTI's capacities been strengthened so that DTI is able to keep industry cluster development activities without the Project? What are issues?		Check the degree of understanding, the current issues and measures for them.	The Capacity enhancement of DTI staff members who are directly engaged in cluster activity was observed. For industry cluster approach to be sustainable, the capacity of NPMO is expected to be more enhanced so that they can make a workflow which can be guidance after the Project.
Society, Culture, and Environmental Aspects	Is there any factor which obstructs Sustainability, relating to society, culture, and environmental Aspects?		If the Project gives an attention to vulnerable groups.	So far there is no factor which might obstruct sustainability, relating to society, culture, and environmental aspects.

M-D

Others

Evaluation Items	Evaluation Question		Basis for Judgment & Method	Results
	Main Question	Sub-question		
Points to keep in mind	Is it necessary to adjust the content of PDM and indicators?		Reexamine the logic in PDM and the indicators	Indicators of PDM, especially for project purpose, are not clear enough in terms of quantitative definitions.
	Are there any points to keep in mind until the termination of the project?		Questionnaire and observation	Management becomes a more important point for NICCEP than DICCEP since NICCEP covers 24 industry clusters and aims for disseminating the approach to the whole nation. Thus, monitoring and management should be conducted duly, which includes a clear comparison of plan and progress and appropriate reference to the PDM and PO.



Date	Day	Time	Mr. Takagi	Mr. Salvo, Mr. Kimura	Contact	Meeting Place	Interviewees	Accommodation
16-Sep	Mon	17:20 Manila - 20:55 Manila (N444)						Manila Somerset Millennium Market 104 Aguirre St., Legaspi VII, Makati
17-Sep	Tue		Meeting at JICA Philippine Office		JICA Philippines Office	JICA Philippine Office		
		10:30 - 11:30	Meeting with DTI-RODG		Assoc. and RPMO manager (Ms. Maylene Aquino: 0917-630-8803)	RODG Office	Assoc. Elias Lantayona, RPMO Manager Jerry Clavesillas, RODG Ms. Maylene	Manila
		11:30 - 16:00	Back to hotel or JICA office					
		16:00	Meeting with Project Team		JICA Philippines Office Meeting Room 2 (Ms. Yumi Balce : 0939-275-7612)			
18-Sep	Wed	4:30 - 6:00	Travel to NAIA Terminal 2					
		8:00 - 7:15	Move to Cebu via PR 643					
		7:30 - 8:00	Travel to Hotel					
		8:00	Hotel check-in (Guest Hotel)					Cebu Guest Hotel Archbishop Reyes Avenue, Cebu City, Philippines
		9:30 - 10:00	Travel from Hotel to DTI Region 7					
		10:00	Interview - ICT (R-4,7,8) (Visayas)		DTI-R7 (SPMO: Ms. Vich Diaz: 0917-300-8809)	DTI-R7 Office 2F Ron 311 WDC Building, Camala Blvd. cor. P. Burgos St., Cebu City		
		13:00	ICT with Site Visit (R-4,7,8) (Visayas)		(Ms. Jocita batapa-ague : 092-387-21447)	ICT with Site Visit (Cebu City)		
		5:30	Interview - Mango (Davao)		(Ms. Nina Jumilla 092-965-3630/091-770-84635)	Guest Hotel Puro Private Dining Room 1	Ms. Nina Jumilla (DTI-Davao Del Sur) Dr. Nanelle Revilla (Inhv.)	
		14:30	Interview - Health & Wellness (R-4,7,8) (Visayas)		(Ms. Hope Melgar : 0917-300-8805)	Health & Wellness site (Site: Pagsanjan soccer hospital (Medical Tourism; include dental clinic of Dr. Pe)	Ms. Hope Melgar (DTI-Cebu City) Medical: Ms. Oscar Tuzson(Pvt. sec.) Dr. Clark Jane Pa(Pvt. sec.) Wellness: Dr. Yule G. Qulampang (Pvt. sec.)	Cebu
		16:30	Move to the site (Health & Wellness (R-4,7,8))		(Ms. Silii Antina M. Jain: 0918-921-3281)	Guest Hotel Puro Private Dining Room 1		
		17:30						
20-Sep	Fri	9:30 - 11:30	Interview - Tuna (R-12) (Midsanao (excl. Davao))			Guest Hotel Puro Private Dining Room 1	Mr. Edgar Sogolon(DTI-Davao) Mr. Leonard Flores (DTI-R12) Ms. Cecile Logueta (Pvt. sec.)	Cebu
		PM						
21-Sep	Sat	AM/PM	Drafting documents					Cebu
22-Sep	Sun	AM/PM	Drafting documents					Cebu
23-Sep	Mon	9:30	Interview to Mining (Davao)			Guest Hotel Puro Private Dining Room 1	Ms. Secora Ojeda (DENV-MGB) Mr. Arvin Cadon(Pvt. sec.)	Cebu
		10:00	Interview to Seaweed (Davao)				Mr. Romeo Castanaga (DTI-R11) Mr. Gilbert Anquay (Private)	
24-Sep	Tue	5:00 - 5:30	Travel to Manila Airport					
		6:45 - 8:00	Move to Manila via PR842					
		9:30 - 12:00	Interview - Rubber (R-9) (Mindanao (excl. Davao))		DTI-RODG (Ms. Maylene Aquino: 0917-630-8803)		ARD Silii Antina M. Jain(DTI-R9) Mr. Daniel E. Revanda	Manila
		12:30 - 13:30	Travel back to Somerset Millennium					
		17:20 - 20:35		Manila - Manila via N4443				
25-Sep	Wed	9:30	Meeting with Project Team		(Ms. Yumi Balce : 0939-275-7612)	JICA Philippine Office		
		10:30	Meeting with DTI-RODG (interview for output 1) Part 1		(Ms. Maylene Aquino: 0917-630-8803)	RODG Office	Assoc. Elias Lantayona, RPMO Manager Jerry Clavesillas, RODG Ms. Maylene	Manila
		15:00	Meeting with DTI-RODG (interview for output 1) Part 2		(Ms. Maylene Aquino: 0917-630-8803)	RODG Office	Assoc. Elias Lantayona, RPMO Manager Jerry Clavesillas, RODG Ms. Maylene	
26-Sep	Thu	10:00 - 11:00	Meeting with Department of Tourism (DOT)			DOT Office	Exec. Ms. Victoria V. Jamin (JCC member) through Mr. Donald Melonzo Room 202 (825-7962)	
		14:30	Interview - ICT (R-4A) at City Government of Santa Rosa		(DTI-RAA Ms. Tess Tawinga : 0932-630-0038)	Mayor's Office Conference Room, 2F New City Government Office of Sta. Rosa City Hall and ICT Site	(JCC Attending Mr. Ramil B. Basuel 525-2929)	
27-Sep	Fri	7:00	Meal in Angeles (DTI-R3) (Bamboo)					
		8:30	Interview - Bamboo with Site Visit (R-3) (I-Luzon)		(DTI-R3: Ms. Ningning pangibalan : 0917-817-2659)	DTI-R3 Bamboo	RD Ms. Judith Angeles(DTI-3) Ms. Ningning Pangibalan(DTI-3) Ms. Yuy Luzan (RODG) Executive Director Ms. Liza Sania(CFR)	Dagupan Star Plaza Hotel http://www.starplaza.com
		9:30	Site Visit (R-3) (Bamboo)					
		12:45	Move to the site (Milkfish (R-1) DTI-Pangasinan Provincial Office)		DTI-Pangasinan Provincial Office (Ms. Nanelle basco-dalatin: 092-688-2198)	DTI-Pangasinan Provincial Office	Ms. Chang Rivera (DTI Region 1) Ms. Nanelle basco-dalatin(DTI Pangasinan Provincial office) Ms. Wendy Rosales (BFAR) Ms. GFAR) Mr. Pardo Mentez(Private) Mr. (Private)	
		16:00	Interview - Milkfish (R-1) (I-Luzon)					
28-Sep	Sat	7:30	Site visit (Milkfish (R-1) (I-Luzon))					
		PM	Move to Manila					Manila
29-Sep	Sun		Drafting MM					Manila
30-Sep	Mon	12:50 - 15:00	Meeting with Department of Science & Technology (DOST) (Bataan) - Initiative			DOST Office	Exec. Carol M. Yoroba (RODG) 837-7493 Undersecretary for Regional Operations	
		16:00 - 18:30	Meeting with DTI-BOI Investment Advisor Masaharu Oshima (JICA Expert)			JICA Philippine Office Meeting Room 6	Mr. Masaharu Oshima	
1-Oct	Tue	9:00	Discussion on IMM with DTI-RODG			DTI-RODG	Assoc. Elias, RPMO Manager Jerry Clavesillas	Manila
		13:00 - 14:00	Courtesy call to Undersecretary of DTI-RODG			Makati Palace Hotel	Exec. Zenaida Cuiton Maylaya	
		16:00	Meeting with JICA			JICA Philippine Office	Dr. Sasaki, SR Takata, Mr. Ueno, Mr. Ervin Melillo last J-Arch Millar - to be confirmed	Manila
2-Oct	Wed	10:00	JCC Meeting (Signing MM)			DTI-BOI Penthouse	UIZCM, Assoc. Elias, RPMO Manager, BPMO Directors, JCC Members	Manila
		14:00	Meeting with Embassy of Japan			Embassy of Japan		
3-Oct	Thu							

Annex 5: List of Interviewees

The Project Team / NPMO

Mr. Tetsuo INOOKA Chief Advisor / Industry Cluster Development  
Ms. Yumi BALSE Monitoring / Evaluation of cluster activities  
Ms. Zenaida C. Maglaya Undersecretary / NPMO Deputy Director, DTI-RODG  
Ms. Bles Lantayona Assistant Secretary / National Project Deputy Director  
Mr. Jerry Clavesillas OIC Director of BMSMED / NPMO Manager, BMSMED, DTI  
Ms. Maylene Aquino Senior Trade and Industry Development Specialist, DTI-RODG

The Industry Clusters

- Milkfish R-1  
Ms. Chang Rivera, DTI Region I  
Ms. Natalia Basto-Dalaten, DTI Pangasinan  
Mr. Westy Rosario, BFAR  
Mr. Perfecto Meneses
- Bamboo R-3  
RD Ms. Judith Angeles, DTI-3  
Ms. Remely Lachica, BFAR Reg I
- ICT R-4A  
Ms. Susan Palo, DTI-Laguna  
Ms. Tess Tawinga, DTI-R4A  
Dr. Antonio Del Carmen, LINK-IT  
Mr. Danilo Pablo, LGU Sta. Rosa
- Health & Wellness , R-6,7,8  
Engr. Oscar Tuason, Administrator, Cebu Doctors' University Hospital and H&W  
Ms. Hope Melgar, DTI-Cebu  
Dr. Clariss Jane Pe  
Dr. Yule G. Quiampang
- ICT R-6, 7, 8  
Mr. Dominic P. Abad, Regional Director, DTI R6  
Atty. Jocelle Batapa-sigue - Visayas ICT cluster chair
- Rubber R-9  
ARD Sitti Amina M. Jain DTI-R9  
Mr. Daniel E. Revantad
- Mango R-11



Am - 11

Ms. Nina Juntilla , DTI-Davao Del Sur

Dr. Nanette Revilla

- Mining R11

Ms. Socorro Oquendo, DENR-MGB

Mr. Arvin Carlom

- Seaweeds R11

Mr. Romeo Castanaga, DTI-R11

Mr. Gilbert Anguay

- Tuna R-12

Mr. Edgar Soguilon, DTI-General Santos City

Mr. Leonard Flores, DTI-R12

Ms. Cecile Loquias

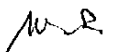
Related departments

- Department of Tourism (DOT)

Mr. Donald Maldonado, Investments Promotion Officer, Tourism Investments Promotion group

- Department of Science & Technology (DOST)

Undersecretary Carol M. Yorobe, Undersecretary for Regional Operations



2. 評価グリッド

フィリピン共和国全国産業クラスター能力向上プロジェクト中間レビュー調査 評価グリッド

実績の検証

評価項目	評価設問		判断基準・方法	結果
	大項目	小項目		
上位目標達成の見込み	産業クラスター・アプローチが産業振興のツールとして全国各地で複製される」の達成見込み	産業クラスター・アプローチが産業振興のツールとして全国各地で複製される」の達成見込み	1. NICCEP 支援の産業クラスターの枠を越えて産業クラスター組織が設立され産業発展のための活動が開始される。 2. NICCEP 支援の産業クラスターの活動が継続され強化される。 3. ダバオにおける産業クラスターを強化するための発展した活動が他のクラスターで複製される。	地方及び州レベルにおいて、DTI 地方及び州職員が、産業クラスター・アプローチを他の産業振興活動に適用、または適用しようとする試み、新たな産業クラスターを形成しようとする動きがみられる。また、産業クラスター・アプローチの全面的な適用でないもの、SWOT 分析など一部のコンポーネントを事業発展支援に取り込んでいる例もある。この意味において、上位目標（指標1）は部分的に発現しているといえ、現在がプロジェクト中間地点であることを考えることと大きな成果であるといえる。 一方、この産業クラスター・アプローチの複製に向けた動きは、現時点では一部の DTI 地方職員による自発的な取り組みにとどまっている。この動きを持続的なものとするためには、産業クラスター・アプローチを組織として体系立てて推進する必要がある。プロジェクト後半において、DTI が継続して活用できるワークフローの策定を進めることが望まれる。 本調査時点での質問票調査によれば、回答者の全員が今後も継続して産業クラスターに参加する意向を表明している（指標2）。一方、便益と認識されている事項は、ワークショップによる事業分析・計画策定能力向上などであり、事業発展から生まれる具体的な成果はまだ上がっていない。プロジェクト終了後も継続的に活動するには、具体的な成果は重要な要素であり、プロジェクト後半において注意深く見守る必要がある。
プロジェクト目標の達成見込み	「産業振興を目的とした持続可能な産業クラスター・アプローチを複製可能な産業クラスターから展開させるためのナショナルキヤパシティが構築されること」の達成の見込み	「産業振興を目的とした持続可能な産業クラスター・アプローチを複製可能な産業クラスターから展開させるためのナショナルキヤパシティが構築されること」の達成の見込み	指標1：RDC や EDC が産業クラスター・アプローチを産業開発のための有益なツールとして認識している地域の数 指標2：産業クラスター・アプローチを彼らの産業振興策として持続するためコミットしている NICCEP 下の産業クラスターを代表する産業クラスター組織の数	I1 地方の RDC において、産業クラスター・アプローチが地方発展の重要な戦略として、または NICCEP が選定しているクラスターの産業が優先産業として認識されたとの決議がなされた。  ほとんどのクラスターメンバーは現在のクラスター活動への参加姿勢をはっきりと示しており、また今後の継続的な参加意思も有している。質問票による調査によれば、すべての回答者（n=19）が産業クラスター・アプローチを事業発展の有効な手段であると捉え、今後の継続的な参加意向があると回答している。 クラスターメンバーがクラスターにコミットするには、それぞれのメンバーが産業クラスターから便益を感じなければいけないが、個々で事業活動を行うのではなくクラスターとして活動すると他のステークホルダーからの協力が得やすくなるということを、多くのクラスターメンバーが共通して認識しており、またそれをクラスターから得られる便益として捉えていることが確認された。 一方で、各クラスターの活動は計画段階での遅れがあり、プロジェクト実施は開始されたばかり（まだ準備中のクラスターもある）である。特に民間セクターメンバーのモチベーション、継続した参加意思に影響する具体的な便益という点においては、まだ十分な成果を出していないことが懸念される。プロジェクト後半において、まだ予断を許さない。

		<p>指標3:異なる産業クラスタ、関連する参加者におけるコミュニケーションの発展</p>	<p>クラスタ内でのプロジェクトが開始されたばかりであり、クラスタ間でコミュニケーションはプロジェクト終盤になって発現する指標と考えられるが、現段階においてもいくつかの動きが観察される。例えば、National Congress 開催など、地方の1つのクラスタという枠を越え、複数地方のクラスタを束ねた国レベルの会議が活発に開催されている。なお、このような動きは、クラスタ間の連携を促進する役割を担うナショナル・クラスタ・コーディネーターにより推進されているが、そのコーディネーターの多くはNICCEPモデルクラスタのDTI リーショナルディレクターより任命されている。また、会議に係る予算はDTI 資源を活用している。</p> <p>そのほか、マイニングクラスタで作ったブレスレットを観光クラスタ活動におけるお土産物として使うなどの連携がある。</p>
<p>成果の達成状況</p>	<p>成果1:産業クラスタ・アプローチを促進し主流化するための実践的かつ持続的な業務実施上のワークフローがDTI によって計画され、実践される、の達成見込みは？</p>	<p>指標4:産業クラスタ促進/主流化のための有効なワークフローが存在すること</p>	<p>ワークフローは既に策定されており、一定の成果であると評価されるが、改善の余地が残る。プロジェクト終了後もDTI が産業クラスタ・アプローチを自律的に発展・展開することが可能になるよう、クラスタ・アプローチ推進においてDTI が担うべき役割、業務を再精査し、その結果をワークフローに含めることがプロジェクト後半において望まれる。</p> <p>ワークフロー策定にあたりDTI と関連機関の既存の機能/能力、入手可能な人材/財源等に関する一定の分析はされたもの十分とはいえず、また分析結果が文書化されていない。</p>
	<p>成果2:ルソン地域、ビサヤ地域、ダバオ以外のミンダナオ地域において、産業クラスタ・アプローチのパイロットモデルが確立される</p>	<p>ワークフロー実施におけるモニタリングが実行され、その結果が文書化される。</p>	<p>DTI-RODG は以下の3部から構成される産業クラスタ・アプローチ促進のためのワークフローを策定した；(a) 産業クラスタ・アプローチの管理運営体制確立、担当職員配置に係る活動、(b) 産学官における産業クラスタ・アプローチに対する認知、理解促進に係る活動、(c) 産業振興の主要アプローチとして位置づけ、促進、また制度化推進に係る活動</p> <p>一方、策定されたワークフローはプロジェクト期間内でのNPMOの実施計画を記述したのとなっており、プロジェクト終了後にDTI が自律的に産業クラスタ・アプローチを実践・拡大していくための業務内容・業務手順のレファレンス文書として改訂される必要がある。</p> <p>策定されたワークフローを基に活動を実施しており、現時点において成果は達成されている。</p>
		<p>積極的な参加をする民間、学術機関、公共機関からの組織がダバオを除くルソン(Luzon)、ビサヤ(Visayas)、ミンダナオ(Mindanao)</p>	<p>モニタリングは6カ月ごとに実施される計画であるが、既に1度目を実施し、その結果が文書化されている(2013年6月作成、2013年9月改訂)。</p> <p>結果は、日本人専門家の指導により、計画と実績を対比したものになっているが、モニタリング結果を利用するためのマネジメントについてはまだ改善の余地が残る。</p> <p>対象16のすべてのクラスタにおいて、産学官から適切なメンバーを集めた組織化が終了しており、成果が達成されている。</p> <p>ただし、組織は流動的なものであり、メンバーの入れ替わりなどは今後とも継続的に生じる。</p>



		にて16のパイロット産業クラスターにて形成される。	戦略、実行計画作成などにおける合意形成に想定以上の時間がかかり、計画段階における遅れとなっている。その結果、クラスターの計画・実施状況は以下のおりとなっている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10 クラスターは実行計画作成が終了し、実施段階にある。</li> <li>・ 6 クラスターは戦略・実行計画の基本計画策定が終了。ほとんどのクラスターは実施準備段階にあり、いくつかは既に一部の活動を実施している。</li> </ul> 16 すべてのクラスターは実行計画の大枠策定が終了し、大部分はいくつかのアクション・プロジェクトに対する実施計画策定が終了している。ほとんどのクラスターは、まだその実施計画をより精緻化する必要がある一方、すべてのクラスターが実施段階へ進むことが専門家により推奨されている。
		形成された組織において、1つ以上の産業クラスター強化のための実行可能なアクションプランが準備され実施される。	ワークショップでは、DICCEPの経験が説明され、同時にDICCEPの経験を取りまとめた冊子、DICCEPで使用されたマニュアルが配布されている。また、それらの経験・情報共有に対するクラスターメンバーからの評価は非常に高い。
		DICCEPの経験がDavaoを除くLuzon, Visayas, Mindanaoにて導入される。	中間レビュー時点で望まれる達成レベルに対し、成果3の達成は部分的である。成果3に係る活動に関する遅れが生じ、成果2と同様の状況が生じている。いくつかのクラスターにおいて既存組織の強化などの達成された成果が観察されたが、実施が予定より遅れているクラスターもあり今後の進捗について注意深く見守る必要がある。
	成果3：ダバオにおいて、他地域にとつて参考となるような産業クラスター・アプローチの発展モデルが確立される。	6つの産業クラスターのそれぞれが、ダバオにおける更なる産業クラスター強化を目的とした発展産業クラスター・アプローチのためプロジェクトを少なくとも1つ実施する。	上記の結果、成果3に係るクラスターの計画・実施に係る状況(指標3-1)は以下のとおりとなっている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海藻、鉱業、観光、ICT、ココナッツクラスタは既存組織の再構築を実施した。海藻クラスタなどいくつかのクラスターでは生産量増加が課題のひとつとなっている。そのような状況下、再構築においては、ステークホルダー、対象地域の拡大を行っており、事業拡大による成果が今後出てくることが期待される。</li> <li>・ 海藻、鉱業、観光、ICT、ココナッツクラスタは実行計画策定を終了し実施段階にある。</li> <li>・ マンゴークラスタは組織を再構築中であり、戦略と実行計画の大枠策定が終了しており、準備段階が終わりつつある。</li> <li>・ 木材クラスタは、プロジェクト活動の一部として既存組織の強化活動を計画しており、これに係る詳細(予算・時期等)の計画を作成中である。</li> <li>・ バナナクラスタは計画を提出済みであるが、その活動の一部について内容、目的、期待される成果等をより明確にする必要がある。プロジェクトチームが継続してコンサルテーションを行っている段階である。</li> </ul> 当成果は、プロジェクト後半において発現すると思われる。いくつかのクラスターで予定より遅延がみられる現在の進捗状況をかんがみると、プロジェクト終了時までの成果達成についての懸念が残る。プロジェクト後半において各クラスターの進捗についてより注意を払う必要がある。

実施プロセスの検証

評価項目	評価設問		判断基準・方法	結果
	大項目	小項目		
活動の実施	活動の実績、計画と乖離ある場合、その理由は？	活動の実績、計画と乖離ある場合、その理由は？	計画の乖離とその理由	クラスタ活動における計画策定に遅れが生じている。それに伴い、クラスタ・プロジェクトの実施に遅れがみられる。これは、主にクラスタの計画策定における合意形成に十分な時間をとるようとしたためである。ただし、プロジェクト終了時には終了が見込まれている。
モニタリング	モニタリングはどのようなに行われているか。	モニタリングはどのようなに行われているか。	モニタリングの実施体制・方法	NPMO、SPMOは、定期的にモニタリングを実施し、結果の文書化、報告を体系的に実施している。多くのクラスタでは、クラスタの戦略と活動計画に「モニタリングと評価」コンポーネントが含まれている。しかし、個別の産業クラスタは、計画の遅れにより、実施が遅れ、モニタリングはこれからの段階である。活動1-1に対する成果（文書化）が発現していないが、PDMの適切な参照がされていることが原因と思われる。
技術移転の方法	技術移転の方法に問題はなかったか。	技術移転の方法に問題はなかったか。	技術移転がC/Pに対して的確に行われたかどうかを確認する。	DTCCP同様、レクチャー式、ワークショップ形式のモジュールにより的確な技術移転が行われており、モジュール参加者の満足度は非常に高い。ただし、共通モジュール（クラスタについての理解、活動計画策定、モニタリングを通じて計画、実施のアップデート）以後に生じてくる個別の課題（例：ブランディング等）に対処する資金的余裕がない。
ステークホルダーの関係	専門家とカウンターパートの関わりは良好か。	相互に信頼関係が醸成されているか。相互の満足度は高いか。	関係者間の相互の信頼関係が醸成されているかを確認する。	日本人側のC/Pの関与、活動に対する満足度は高い。ファイビン側の日本人専門家の指導に対する満足度も高く、信頼関係が醸成されている。
	ステークホルダー間の役割分担、指揮系統、連携は良好か。	相互コミュニケーションは十分に行われているか。	関係者間の相互のコミュニケーションの頻度について確認する。日本人専門家、C/P、ステークホルダー同士	専門家とC/Pとのコミュニケーションは良好である。ただし、対象クラスタが24と多く、日本人専門家とひとつの現場との接触機会が少ない。
	指揮系統、連携は良好か。	各レベル（中央・リージョン）の関係機関・関係者の役割分担、指揮命令系統、連携、情報共有体制は良好か。	指揮命令系統や役割分担ができる体制が構築されているかを確認する。	中央がプログラム全体を統括し、リージョンが地域のクラスタを管理し、州職員は各クラスタにメンバーとして入るなど役割分担が明確になされている。また、コミュニケーションも頻繁に行われており指揮命令、情報共有に問題がない。
	DTIと他関連省庁との連携はどうか。他関連省庁の役割は	DTIと他関連省庁との連携はどうか。他関連省庁の役割は		RDCの決議、DTIのほか、農産省、科学技術省など10の省庁が協調して、貧困削減、雇用創出などの課題に取り組むことを目的としたMOUにより、



		明確か。	各レベルのC/Pの本プロジェクトの関与の度合いを確認する。技術、役割、役割からみた適切なC/Pか確認。	他関連省庁との連携がよくなされている。農業省は生産に係る分野、DTIは加工からマーケティングに係る分野の支援など、その役割も明確である。
相手国実施機関のオーナーシップ	適切なカウンタートパート(C/P)が配置されているか。 DTI-RODGはプロジェクトの活動状況を十分に把握しているか。	十分な数のC/Pが配置されているか。C/Pは主体的にプロジェクト活動に参加しているか。	プロジェクトの関与の度合いを確認する。技術、役割、役割からみた適切なC/Pか確認。	教の面でも、能力の面でも十分なC/Pの配置がなされている。 プロジェクト・ディレクター、マネージャーは新しい。しかし、Assistant Secretariatのサポートがある。そのため、個人的の把握はまだ不十分な面があるが、組織としては問題なく動いている。
	先方予算は計画どおり確保、支出されているか。			2012年度、2013年度ともに産業クラスター・アプローチャ推進活動のため予算を確保しており問題ない。
他ドナーとの協調	リージョナルレベルでのプロジェクトに対する認識・参加意欲 他ドナーとの協力関係はあるか。また協力内容の重複はないか。	参加実績・認識 他ドナーの協力内容や本プロジェクトとの協力関係を確認する。	参加実績・認識 他ドナーの協力内容や本プロジェクトとの協力関係を確認する。	リージョナルレベルのDTI職員のプロジェクトに対する認識、コミットメントは極めて高い。 GIZ、パリュチエーションを通して、ピサヤに焦点、EUマーケットに市場開拓をめざす支援。観光に力を入れている。共通の産業クラスターを支援しているものもあるが、支援内容に重複はない。
阻害要因及び貢献要因	活動進捗、成果達成、目標達成に阻害、貢献する要因はあるか。 【外部条件】対象クラスターにおいて産業クラスター・アプローチャが重点分野とされる。 【外部条件】対象クラスターの脅威となるような外部環境の変化がない。	【外部条件】対象クラスターにおいて産業クラスター・アプローチャが重点分野とされる。 【外部条件】対象クラスターの脅威となるような外部環境の変化がない。	外務条件を満たしているかどうかを確認する。	PDPにおいて産業クラスターは重要視されている。 対象クラスターの脅威となるような外部環境の変化はない。
		その他の阻害、貢献要因はあるか。	その他の阻害、貢献要因があるのかを確認する。	関連省庁の地方部局、地方自治体の人事異動が、クラスターと政府機関との協力関係に影響するとの報告がいくつかあった。地方部局や地方自治体の長や職員の交代があると、多くの場合、クラスターは産業クラスター・アプローチャに関する説明を一からしなければならなくなり、それが遅れへとつながる。これに対しプロジェクトは、RDC決議を促す、関連省庁間で連携促進のためのMOUを結ぶなど公式な形の合意文書を取り付けることにより既に対処をしているが、同様の対処は今後も継続してなされる必要がある。

妥当性

評価項目	評価設問		判断基準・方法	結果
	大項目	小項目		
必要性	プロジェクト・上位目標はターゲットグループのニーズに一致しているか。	プロジェクト・上位目標はターゲットグループのニーズに一致しているか。	ニーズと上位目標及びプロジェクト目標との関連性を確認 産業クラスター関係者が何を 便益としているか。	インタビュー及び質問票により確認された。 ・ DTI 職員、クラスターメンバナーなどの産業クラスターに係る能力向上に対するニーズが高いこと。 ・ 講義形式、ワークショップ形式での技術移転が彼らのニーズに適切に対処しており、高く評価されていること。
	プロジェクト目標は対象地域・社会のニーズに合致しているか。	プロジェクト目標は対象地域・社会のニーズに合致しているか。	ニーズと上位目標及びプロジェクト目標との関連性を確認	フィリピンでは、低い産業競争力、低水準の人材開発、資源活用への不十分な取り組みが包括的成長を阻害する要因として挙げられている。 (PDP2011-2016)
優先度	上位目標及びプロジェクト目標が国家開発計画、産業開発セクター計画、その他の産業開発関連政策に照らして妥当であるか。	上位目標及びプロジェクト目標が国家開発計画、産業開発セクター計画、その他の産業開発関連政策に照らして妥当であるか。	政策と上位目標及びプロジェクト目標との関連性を確認	中期開発計画 (PDP) 2011-2016 において、産業の競争力強化、経済成長の加速化、貧困削減、雇用の創出のために、中期目標として①ビジネス環境整備、②生産性・効率性向上、③消費者満足度の向上 (商品・サービスの品質向上)、を掲げており、特に②生産性・効率性向上に資するために「中小零細企業支援」並びに「産業クラスター・アブローチの活用」を重視している。
	プロジェクト目標が日本の援助政策、JICA 国別事業実施計画に照らして整合性はあるか。	プロジェクト目標が日本の援助政策、JICA 国別事業実施計画に照らして整合性はあるか。	政策と上位目標及びプロジェクト目標との関連性を確認	外務省「国別援助方針」(2012年)において、PDP2011-2016が目標とする包括的成長の実現に向けた経済協力を実施することを援助の基本方針 (大目標) としている。持続的経済成長に必要な国内外からの投資促進に向け、産業人材の育成、行政能力の向上を含む支援を行うことを重点分野のひとつとして掲げている。
手段としての適切性	フィリピンの産業開発分野の開発課題に対する効果を上げる戦略として適切だったか。	プロジェクトのアブローチは適切であったか。 対象、地域の適切な選択か。 他ドナーとの援助協調において、どのような相乗効果があったか。	プロジェクトが彼らのニーズに応えるものかを確認  他ドナーの動向確認	本プロジェクトは、PDP でも言及のある産業クラスターに係る産業人材育成、行政能力向上に寄与するものであり、整合性がある。 インタビュー及び質問票により確認された。 ・ 講義形式、ワークショップ形式での技術移転が彼らのニーズに適切に対処しており、高く評価されていること。
	ターゲットグループの選定は適正か (対象・規模)。	ターゲットグループの選定は適正か (対象・規模)。	選定の基準となった政策、方針、認識などを確認する。 RDCにおける重点産業の施策、認識	ターゲット産業クラスターの選定は、DTI 政策の優先度と RDC を中心とした地方のニーズ双方を考慮し決定されている。また、本プロジェクト対象クラスターの多くは、PDP に記載の優先業種、鉱業、観光、農業関連産業、業務プロセスアウトソーシング (IT) となっている。国の政策と地元ニーズに沿った適切なターゲットクラスターの選定であった。 また、DTI は産業の優先順位づけにおいて、以下の条件を採用している。 ・ 研究と改革に対する意欲・関心の度合い

			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術面ニーズ</li> <li>・ 実施/ファシリテーションスキーム</li> <li>・ 事業成長可能性、競争力、等 (質問票へのDTI回答より)</li> </ul>
<p>ターゲットグループ以外へのプロジェクト成果の波及性はあ るか。</p>	<p>活動拡大に係るコンセプト、ビ ジョン</p>	<p>既に、NICCEPで獲得した知識・技術を他の産業振興活動に適用している DTI 地方及び州職員がいるが、今のところ個々の動き。 DTI は下記のコンセプト、ビジョンをもっている。(質問票への DTI 回 答より)</p> <p>支援対象のクラスター数を増やし、産業クラスターを拡大させる。また 産業クラスター・アプローチの産業振興政策の中で主流化をめざす。 産業クラスターによる産業振興は地方レベルで政府機関、民間セクタ ー、研究機関の協力体制を通して行われる。 支援政策と協同プログラムは下記のようなイノベーションと学習シス テムに焦点;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ クラスターとグローバルパートナーとのリンクージ促進</li> <li>・ 技術と経営スキル開発</li> <li>・ 起業、中小起業支援、ネットワーキング促進</li> <li>・ 道路などインフラ設備へのアクセス改善</li> </ul>	<p>DTI 終了後評価の提言、教訓に以下の点が指摘されているが、本プロ ジェクトでも、それらが活用されていることが観察された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 教室型→現場の 2 段階が効果的であった。</li> <li>● クラスターの行動計画策定において、現実的で実現可能な計画とな るよう再三にわたって指導したことが成功につながった。</li> </ul> <p>ワークプラン (和)</p> <p>DICCEP から得られた教訓により、以下の 4 点を重視して実施; ①合意形 成、納得を通じての関係者間の連携体制の構築、②実現性のある実行計 画策定と、実施プロセスでの定期的なモニタリング・評価、③市場満足 を目的とする活動、④多様な産業クラスターに対し、適切で柔軟な対応</p> <p>ワークセッションでは、DICCEP の経験が説明され、同時に DICCEP の経験 を取りまとめた冊子、DICCEP で使用されたマニュアルが配布されてい て、それらの経験・情報共有に対するクラスターメンバーからの評価は 非常に高い。また、DICCEP の成功がクラスターメンバーからも高く評価 されており、その評価が産業クラスター・アプローチに対する信頼感に つながり、関係者の参加を促していることがインタビュー、質問票回答 などから読み取れた。</p>
<p>日本の技術の比較優位性は あるか。</p>	<p>JICA の産業開発関連技術協力 プロジェクトの経験は生かさ れているか。</p>	<p>DICCEP の経験の活用状況を確 認する。</p>	

その他	プロジェクト開始以降のプロジェクトをとりまく環境（政策、経済、社会など）の変化はあったか。DTI 次官交代等に伴う、政策面、人事面を含めた実施体制に変化、問題は生じていないか。	プロジェクト開始後のプロジェクトをとりまく環境（政策、経済、社会など）の変化の有無を確認する。	DTI 次官交代などに伴う DTI 政策、実施体制などに影響はでないであろうことが確認された。
-----	--	---	---

有効性

評価項目	評価設問		判断基準・方法	結果
	大項目	小項目		
プロジェクト目標の達成度	プロジェクト目標はどの程度達成されるか。(見込み)	達成見込み	プロジェクト目標の指標を確認する。	<p>&lt;クラスタレーベルでの能力向上&gt; 講義形式、ワークショップ形式を適切に組み合わせ、産業クラスタ・アプローチに必要な知識、スキルが適切に提供され、関連ステークホルダーの個々の能力向上がなされた。クラスタ組織を形成する過程、また形成後の計画段階において、協同作業により、ステークホルダー分析、ビジネス環境分析、取り組むべき課題の優先順位づけなどの課題に取り組んだ。多くのメンバー間における合意形成プロセスは、メンバーにとって困難な作業であったが、このプロセスは個々の能力向上だけでなく、メンバーがチームとして機能し、共同して行動するという組織としての能力向上にも寄与した。これらの能力向上は、メンバー自身も認識し高く評価しており、プロジェクトが達成した成果のひとつとして高く評価できる。</p> <p>一方、このクラスタの計画段階における合意形成プロセスはプロジェクト全体の遅れの原因ともなっており、能力向上、つまりプロジェクトの有効性を限定的なものにしている。この遅れにより、クラスタが実施にかける時間、プロジェクトがその実施のレビューを行う十分な機会、それらから得られる能力向上機会を制限している。例えば、どのようにしたらクラスタはより具体的な成果、メンバーにとつての便益を生み出すことができているのかを検証すること、そしてその便益を他のクラスタに好例として示していくことは重要である。</p> <p>&lt;DTI (NPMO) の能力向上&gt; NPMOはワークフローを策定し、またその計画に沿って活動を実施しており、DTIの産業クラスタ・アプローチを継続的に促進・展開するための能力向上はある程度なされたといえる。一方、プロジェクト終了後もDTIが継続的に参照、使用可能なワークフローとするため、プロジェクト後半において更なる技術移転が望まれる。</p> <p>中間レビュー時点では具体的な目標値が設定されていない。</p> <p>PDMの成果が達成されれば、プロジェクト目標が達成されると見込まれる。</p>
因果関係	プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献しているか(プロジェクト目標の達成はアウトプットによって引き起こされたものか)。	プロジェクト目標値の設定は適切か。 プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献しているか(プロジェクト目標の達成はアウトプットによって引き起こされたものか)。	ベースラインとの比較を行う。他の類似案件との比較を行う。3つのアウトプットが達成されればプロジェクト目標を達成する」という論理に無理がないか。	

	<p>その他プロジェクト目標達成のために必要な要因はあるか。</p> <p>アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件に変更はないか、外部条件の影響はあったか。</p> <p>プロジェクト目標達成の障害・貢献要因は何か。</p>	<p>【外部条件】対象クラスターの脅威となるような外部環境の変化がない。</p> <p>その他の外部条件はあるか。クラスターが機能する要因、機能しない要因はなにか。</p>	<p>要因の有無を確認する。</p> <p>外部条件の変化の有無を確認する。</p> <p>外部条件の有無 DTI 地方部局の役割、中央・地方の連携、関係者の役割などの比較・分析</p>	<p>関連省庁、地方政府、学術機関、民間セクターからの協力関係が必要である。</p> <p>特に変化なし。</p> <p>特になし。</p>
				<p>&lt;民間セクター主導型活動&gt; 民間セクターからの積極的な参加は、民間セクターのニーズ反映につながり、産業クラスター・アプローチにおける効果的なクラスター組織づくり、計画策定、実施に貢献していることが観察された。</p> <p>&lt;関係省庁、地方自治体、学術機関、民間セクターとの協力関係&gt; 関係省庁、地方自治体、学術機関、民間セクター・アプローチにおいて、関係省庁、地方自治体、学術機関、民間セクターの適切なステークホルダーを巻き込むことにより、資金、技術的アドバイス、トレーニングなど、外部からの協力が得やすくなっている。また、本プロジェクトでは、RDC に対し産業クラスター・アプローチを有効な施策として捉えること、NICCEP 対象クラスターの産業を地方の重要産業とすることを計画に取り入れているが、RDC への働きかけが、地方政府、他省庁との連携強化に有効な手段であることが確認された。</p> <p>&lt;クラスター活動に係る計画と合意形成プロセス&gt; 各クラスターの戦略や実行計画立案における合意形成には計画以上の時間がかかった。しかし、このプロセスは、メンバーのビジネス環境、問題分析手法の習得など個々の能力強化に貢献したほか、合意形成の過程が共同作業の場を提供し、クラスターがよりチームとして機能するようになるなど組織強化の面でも貢献した。</p> <p>&lt;その他&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業クラスターのテーマが産官学で取り組める問題か。</li> <li>良いフィシリティーターがいること (DTI に限らない、民間、大学で</li> </ul>

		<p>クラスタ関係者が便益を得ている・実感している、していない要因はなにか。</p> <p>その他の阻害・貢献要因はないか。</p>	<p>クラスタ関係者の便益認識とその要因分析</p> <p>プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因の有無</p>	<p>もあり得る)</p> <p>民間セクターからの参加者は、モジュールによってなされた能力向上、策定された計画を便益と受け取っている者が多い。</p> <p>一方、DIT職員はクラスタ一化により他省庁から協力を得られることをクラスタ一から得られる便益と受け取っている傾向がみられた。</p> <p>日本人専門家によると、計画策定で終わらせずに実行させる、小さなことでもいいから実行させることが達成感につながるという。ある程度は基準に合わなくてもやらせる。</p> <p>&lt;政府機関における人事配置転換&gt;</p> <p>関連省庁の地方部局、地方自治体の人事異動が、クラスタ一と政府機関との協力関係に影響するとの報告がいくつかあった。地方部局や地方自治体の長や職員の交代があると、多くの場合、クラスタ一は産業クラスタ一・アプローチに関する説明を一からしなければならず、それが遅れへとつながる。これに対しプロジェクトは、RDC決議を促す、関連省庁間で連携促進のためのMOUを結ぶなど公式な形の合意文書を取り付けることにより既に対処しているが、同様の対応は今後とも継続してなされる必要がある。</p>
--	--	--	---	---



効率性

評価項目	評価設問		判断基準・方法	結果
	大項目	小項目		
アウトプットの達成度	アウトプットはどの程度達成されたか。	アウトプットは計画どおり達成しているか。阻害要因があるとすれば何か。	実績と計画（目標値）の比較 阻害要因の有無	多くのクラスタの計画策定（その結果、活動実施の開始）において遅れがみられる。その主な要因として、メンバー間の計画策定などにおける合意形成に時間に想定以上の時間がかかったことが挙げられる。そのほかには、プロジェクト実施期間中に、関連省庁地方事務所、地方政府における人事異動があり、そのため彼らに産業クラスタについて一からの説明が必要となり遅れが発生したとすするクラスタがいくつもあった。健康産業/医療観光（Health & Wellness : HW）クラスタは異なる産業セクターメンバーから構成される産業クラスタ運営の難しさ（ビジョン、事業の方向性、優先度などに関する合意形成）、ワークショップを行う際の移動の大変さからくる遅れについて指摘している。ミンダナオのクラスタはプロジェクト開始後にNICCEPの対象クラスタとして追加されたため、それによる遅れもあった。
因果関係	アウトプットを産出するため必要十分な活動であったか。	各アウトプットの指標の設定レベルは適切か。	指標の設定レベルの妥当性	目標値の設定は妥当であった。
	達成されたアウトプットから見て投入の質、量、タイミングは適切か。	日本人専門家派遣人数、専門分野、派遣時期、期間が適切か。 供与機材の仕様、種類、量、導入時期は適切か。 本邦研修、在外研修の派遣人数、資格、分野、研修内容、研修期間、受入時期は適切か。 フィリピン側のC/Pの人数、配置状況、能力は適切か。 日本側の現地活動費は適切か。 フィリピン側の予算配分は適切か。	活動とアウトプットの達成状況の分析 日本人専門家派遣人数、専門分野、派遣時期、期間の適切性 供与機材の仕様、種類、量、導入時期の適切性 本邦研修、在外研修の派遣人数、資格、分野、研修内容、研修期間、受入時期の適切性 フィリピン側のC/Pの人数、配置状況、能力の適切性 日本側の現地活動費の適切性 フィリピン側の予算配分の適切性	プロジェクト開始後のクラスタ数が増加があった。この増加がプロジェクトチームとクラスタとのコミュニケーション、ファシリテーション等に影響し、遅れの一原因となった可能性は否定できない。 日本人専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期、期間はおおむね計画どおりに実施された。また、その質についてもフィリピン側の満足度が高い。 計画どおり供与機材はなし。 本邦研修は予定どおり実施された。 プロジェクトマネージャーの任命は2013年8月と予定より遅れたが、プロジェクト実施に大きな影響は出ていない。 現地活動費は予定どおり支出されている。 フィリピン側の予算措置は適切になされている。

プロジェクトの実施プロセスの効率性に影響を与えている要因	ローカル資源を有効に活用しているか。	既存の組織、施設などを有効に活用しているか。 過去の類似プロジェクトの成果を活用しているか。	既存の組織、施設などの利用状況を確認する。 過去の類似プロジェクトの成果の利用状況を確認する。	DTIは加工等に係る共同設備 (Shared Service Facility: SSF) についての予算を確保、各産業クラスターはSSFを活用している。 DICCEPから得られた教訓により、以下の4点を重視して実施(ワークプラン)；①合意形成、納得を通じたの関係者間の連携体制の構築、②実現性のある実行計画策定と、実施プロセスでの定期的なモニタリング・評価、③市場満足を目的とする活動、④多様な産業クラスターに対し、適切で柔軟な対応
その他効率性の阻害した要因はあるか。	阻害、貢献要因の有無			活動1-1において、DTIと関連機関の現状分析はある程度なされているにもかかわらず、それに対応する成果である現状分析に関する文書化がなされていない。プロジェクトチームが適切にPDM、POを参照しプロジェクト運営を行っていないれば防ぐことができたと考えられる。

インパクト

評価項目	評価設問		判断基準・方法	結果
	大項目	小項目		
上位目標の達成見込み	上位目標は達成される見込みか 事後の評価で効果の検証ができるか？指標が適切か？	産業育成のツールとして、産業クラスター・アプローチが全国各地で実践（複製）されること	産業クラスター・アプローチの複製に関する動向を確認する。	上位目標である産業クラスター・アプローチの複製という点において、部分的であるが、既にインパクトの発現がされていると見える。NICCEPで獲得した知識・技術を他の産業振興活動に適用しているDTI地方及び州職員がいる。農業省、科学技術省など他省庁も産業クラスター・アプローチへの参加を通じて以前よりNICCEPへの関心を強めている。これらの事実は本プロジェクトの素晴らしを示すものといえる。一方、上記DTI職員の活動はまた個々の自主的なものであり、インパクトの達成を確かなものにするために、DTIが産業クラスター・アプローチをより体系的に促進するための考察を再度行い、ワークフローに反映させることが望まれる。
	上位目標達成によりファイリビンの産業開発政策等へのインパクトは見込めるか。	産業開発政策等へのインパクト	本プロジェクトが政策に与えたインパクトを確認する。	(質問票回答より) 中間レビュー時点で、NICCEPプロジェクト実施による国家政策レベルへのインパクトは出ていないが、重点セクターにおける他関連省庁などとの協調、クラスター発展における補完的介入がみられる。
	プロジェクト目標から上位計画に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか。 その他上位目標の達成を阻害する要因はないか。	【外部条件】国家政策文書において産業クラスター・アプローチが重点分野とされる。 その他上位目標の達成に寄与するか。	外部条件を確認	現時点においても左記の外部条件は満たされている。
因果関係	上位目標とプロジェクト目標の達成が、上位目標の達成にあるか	上位目標とプロジェクト目標の比較	阻害要因の有無を確認する。	現段階で特になし。
波及効果	その他の波及効果はあるか	その他上位目標以外の正負の効果・影響があるか。	正負の効果・影響の有無	プロジェクト目標が達成されれば、上位目標が達成される可能性は高いと思われる。 NPM0報告書はいくつかの産業クラスターにおける経済活動が、雇用数増加など、上向きであることを報告している。それらの数値のうちNICCEPによる貢献がどの程度であるかを評価することは難しいが、NICCEPがクラスター内における経済活動がある程度活性化させたことは間違いなくと考えられる。

自立発展性

評価項目	評価設問		判断基準・方法	結果
	大項目	小項目		
政策・制度面	政策支援は協力終了後も継続される可能性は高いか。	パイロット・サイトでの活動は、その後の広がりを支援する仕組みが担保されているか。	政策支援は協力終了後も継続される可能性は高いかを確認する。	今後ともフイリピン産業振興政策は継続して産業クラスター・アプローチを採用、促進すると思われる。 プロジェクトは地方レベルでの政策的支援を得るためにRDCに適切に働きかけており、地方レベルにおいても支援が継続すると考えられる。 各産業クラスターでも、それぞれの地域の行政首長や地方開発協議会にそれぞれの産業クラスターを重要産業として取り上げるように働きかけている。 一方、DTIの役割と業務がワークフローに記載されることが今後の広がりを支援する仕組みとして必要である。
組織面	実施体制・連携体制はプロジェクト終了後も維持されるか。 現状とその見込み	現状と課題に基づいた将来の分析		NICCEPの活動とは別に、それぞれの産業部門にNational Industry Cluster Coordinatorを指名、同Coordinatorを中心にNICCEP対象クラスター以外の産業クラスターに同アプローチを展開する体制としており、プロジェクト終了後の実施体制づくりの準備段階といえる。 一方で、産業クラスター・アプローチを継続して実施していくためには、具体的な成果が重要な要素となる。クラスターにおけるプロジェクト活動はまだ始まったばかりで成果を確認するにはまだ時間がかかり、プロジェクト後半において留意が必要である。また、プロジェクト終了後、DTIが産業クラスター政策で支援するクラスター数が増えることが想定されることから、DTIは実施体制を更に強化することが必要である。
財政面	プロジェクトの活動継続に必要な財源は確保されているか。 今後の計画はどうか？	プロジェクトの活動継続に必要な財源は確保されているかを確認する。		2013年度におけるNPMO及び各SPMOの産業クラスター・アプローチ推進活動のための予算を確保し、今後と同様の予算措置はなされると期待される。 しかしながら、今後、対象クラスター数が増えることが予測され、それに伴い予算不足の懸念が残る。
技術面	DTI-RDGCは、プロジェクトなしでも実施可能なほど技術レベルが上がっているか。課題は何か？	現状での理解度、課題の把握とその対策を確認		地方及び州レベルでは、NICCEPで学んだことを他の産業支援活動に既に適用しているDTI職員もいる。その質は更に向上させる必要があるが、このような自発的な姿勢、動きは継続して行われることが望まれる。一方、プロジェクト終了後の持続性を確かなものにするためにNPMOの能力向上として、DTIが果たすべき役割と作業項目をワークフローに組み込むよう引き続き指導が必要である。
社会・文化・環境面	社会・文化・環境面に關して持続的効果を阻害する要因はあるか。	情弱なりスクグループへの配慮はできているかを確認する。		現時点で、社会・文化・環境面に關して持続的効果を阻害する要因はない。

その他

評価項目	評価設問		判断基準・方法	結果
	大項目	小項目		
プロジェクト終了時までの留意点	PDMや指標の内容を見直す必要があるか。		PDMレビュー、インタビュアー	PDMの指標、特にプロジェクト目標に係る指標は、定量的な点において、不明瞭であり、見直しの検討が望まれる。
		今後、プロジェクト終了時までに留意していかなければならないか。	インタビュー、質問票	プロジェクト運営・管理は、24という数多くのクラスターを対象にし、また全国展開しようとしているNICCEPにとり重要な点である。ところどころで遅れがみられるなか、PDM、POを適切に参照し、モニタリングにより計画と実績の対比を明確にさせ、その結果を活用したマネジメントが重要になる。

