

タンザニア国
農業・畜産・水産省 (MALF)

タンザニア国
よりよい県農業開発計画作りと
事業実施体制作り支援プロジェクト
フェーズ2

事業完了報告書
(要約編)

平成28年7月
(2016年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター

タン事
JR
16-001

タンザニア国
農業・畜産・水産省 (MALF)

タンザニア国
よりよい県農業開発計画作りと
事業実施体制作り支援プロジェクト
フェーズ2

事業完了報告書
(要約編)

平成28年7月
(2016年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター

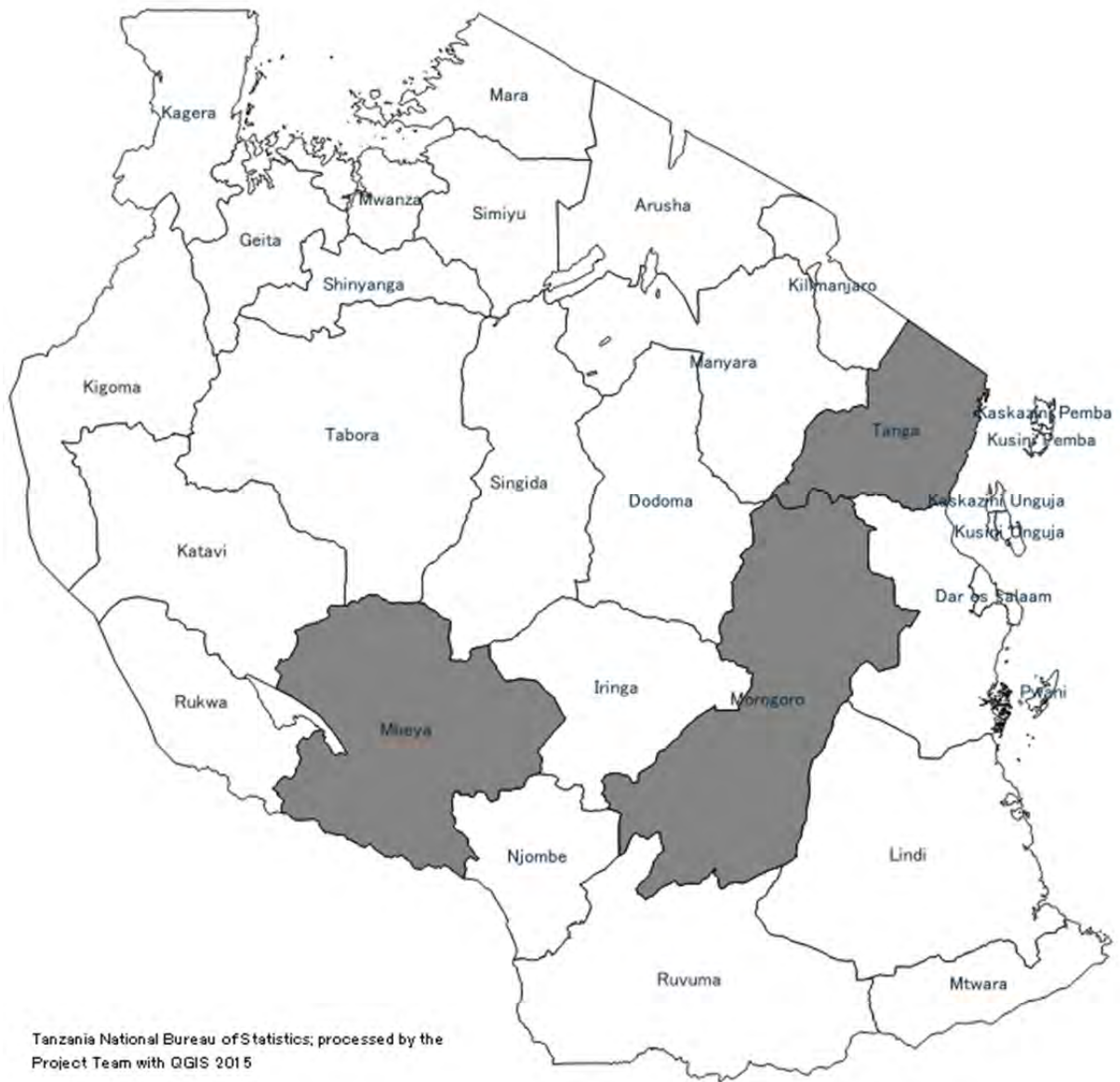
通貨換算率（2016年7月）

US\$ 1 = ¥ 102.280000

Tsh. 1 = ¥ 0.047680

（JICA 月次レート）

パイロット対象州



事業完了報告書（要約編）

目 次

略語集

1.	プロジェクトの背景と目的	1
1.1.	対象国	1
1.2.	プロジェクト名	1
1.3.	プロジェクト実施期間	1
1.4.	背景	1
1.5.	上位目標及びプロジェクト目標	2
1.6.	実施体制	2
2.	業務の実績と成果	3
2.1.	業務の実績	3
2.1.1.	日本側の投入（当初計画と実績）	3
2.1.2.	タンザニア側の投入（当初計画と実績）	3
2.1.3.	活動（当初計画と実績）	3
2.1.4.	成果1に係る活動	5
2.1.5.	成果2に係る活動	12
2.2.	プロジェクトの成果	39
2.2.1.	成果に係る指標	39
2.2.2.	プロジェクト目標に係る指標	40
2.3.	PDMの変遷	41
3.	プロジェクトの評価	43
3.1.	DAC評価5項目による評価結果	43
3.1.1.	妥当性	43
3.1.2.	有効性	43
3.1.3.	インパクト	44
3.1.4.	効率性	44
3.1.5.	持続性	45
3.2.	活動実施と成果達成に影響を及ぼした要因	45
3.3.	プロジェクトのリスク管理	47
3.4.	教訓	47
4.	上位目標達成に向けた提言	49
4.1.	上位目標達成の見通し	49
4.2.	上位目標達成に向けた実施計画及び実施体制	49
4.3.	提言	50

添付資料

1. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)1
2. 活動計画表 (PO)

【注】 DADP ガイドライン、DADP 優良事例集（技術支援マニュアルの一部として記載）、パイロット事業実施報告書等の技術協力成果品やその他の参考資料は、英文報告書本文及び添付資料編に含む。本報告書では、PDM と PO のみ添付資料として掲載する。

略語集

AMCOS	Agriculture Marketing Cooperative Societies／農業マーケティング協同組合
ARI	Agricultural Research Institute／タンザニア農業研究所
ASDP	Agricultural Sector Development Programme／農業セクター開発プログラム
ASDP1	Agricultural Sector Development Programme 1／ASDP フェーズ 1
ASDP2	Agricultural Sector Development Programme 2／ASDP フェーズ 2
ASLMs	Agricultural Sector Lead Ministries／農業関連省庁
A-WG	Agricultural Sector Working Group／農業セクター支援ドナーグループ
BRN	Big Results Now /ビッグ・リザルツ・ナウ
CBO	Community Based Organization /地域社会組織
CCRO	Certificate of Customary Right of Occupancy／伝統的不動産所有証明
CRDB	Cooperative and Rural Development Bank／（タンザニアの民間銀行）
CMS	Coffee Management Services／（コーヒー買付／二次加工を行う民間企業）
CPU	Coffee Pulper Unit／コーヒー収穫後処理施設（報告書では「一次加工機械」と表記。）
DAC	Development Assistance Committee／OECD 開発援助委員会
DADG	District Agricultural Development Grant／県農業開発交付金
DADP	District Agricultural Development Plan／県農業開発計画
DAICO	District Agriculture, Irrigation and Cooperatives Office(r)／県農業・灌漑・協同組合部（長）
DED	District Executive Director／県行政長官
DFT	District Facilitation Team／県ファシリテーション・チーム
DPs	Development Partners／開発パートナー
FAO	Food and Agriculture Organization／国連食糧農業機関
LGDG	Local Government Development Grant／県一括交付金
IFAD	International Fund for Agricultural Development／国際農業開発基金
JA	Japan Agricultural Cooperatives／農業協同組合
JCC	Joint Coordination Committee／合同調整委員会
MCCCO	Mbozi Coffee Curing Co.／（コーヒー買付／二次加工を行う企業）
MITI	Ministry of Industry and Trade／産業・貿易・投資省
MKURABITA	Mpango wa Kurasimisha Rasilimali na Biashara za Wanyonge Tanzania (Property and Business Formalization Programme Tanzania)／タンザニア所有とビジネス公式化プログラム
NGO	Non Governmental Organization /非政府組織
NFT	National Facilitation Team／ナショナル・ファシリテーション・チーム
NMB	National Microfinance Bank／（タンザニアの民間銀行）
OJT	On-the-Job Training／実地研修
O&M	Operation and Management／運転管理
PO-RALG	President's Office-Regional Administration and Local Government/大統領府地方自治庁
PDM	Project Design Matrix／プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation／活動計画表
PPP	Public Private Partnership／官民連携
QCC	Quality Control Committee／品質管理委員会
RADAG	Rural and Agricultural Development Advisory Group／（本技プロ専門家チームのタンザニアの名称）
RUDI	Rural Urban Development Initiatives／農村・都市開発イニシアチブ（キロンバロ県で活動する NGO）
SHEP	Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion／小規模園芸農民組織強化・振興
SL	Sales Leader／セールス・リーダー

SWAp	Sector Wide Approach／セクター・ワイド・アプローチ
TaCRI	Tanzania Coffee Research Institute／タンザニア・コーヒー研究所
TADB	Tanzania Agricultural Development Bank／タンザニア農業開発銀行
TAHA	Tanzania Horticultural Association／タンザニア園芸協会
TCB	Tanzania Coffee Board／タンザニア・コーヒー・ボード
TCDC	Tanzania Cooperative Development Committee／タンザニア協同組合開発委員会
TOR	Terms of Reference／業務指示書
TOT	Training for Trainer /指導者研修
TWLB	Tanzania Warehouse Licens Board／タンザニア貯蔵庫承認委員会
ULT	Usambara Lishe Trust／（ルシヨト県の既存農家組織）
VADP	Village Agricultural Development Plan／村農業開発計画
VC	Value Chain／バリューチェーン
VCD	Value Chain Development／バリューチェーン開発
WRS	Warehouse Receipt System／倉荷証券システム

1. プロジェクトの背景と目的

1.1. 対象国

タンザニア連合共和国

1.2. プロジェクト名

タンザニア国 よりよい県農業開発計画作りと事業実施体制作り支援プロジェクト（フェーズ2）

1.3. プロジェクト実施期間

計画：2012年8月-2016年6月

実績：2012年8月21日-2016年6月30日

1.4. 背景

タンザニア政府は、開発パートナー（DPs）¹とともに、農業セクター全体を包括する開発プログラム「農業セクター開発プログラム」を、2006/07年度（2006年7月から）、本格的に開始した。ASDPは、セクター・ワイド・アプローチ（SWAp）の考えに基づき、政府・DPsが共通の開発プログラム（すなわちASDP）に合意し、特に2013/13年度までのASDPフェーズ1（ASDP1）では、資金をプール化（つまりバスケット・ファンドを設立）して実施することを基本としていた。2013/14年度以降、ASDP1からASDP2への移行期間と位置づけられ、この間、ASDP2の策定、準備作業が進められている²。

ASDPでは、タンザニア政府が進める地方分権化政策の下、地方自治体（県）³が、県農業開発計画（DADP）を策定・実施し、開発を進めることになっている。ASDP1では、その実施にバスケット・ファンドの75%の予算があてられ、ASDP1の中でも最重要コンポーネントとなっていた。DADPは、コミュニティ・レベルで策定される村落農業開発計画（VADP）をとりまとめることによって策定される。農業投資、技術研究、農家に対する研修、普及サービス、民間部門との連携など様々な事業が含まれる。

本技術協力プロジェクト（本技プロ）フェーズ1は、2009年3月から2012年3月まで3年間に亘り実施され、州などの政府関連機関が、県に対して行うDADP策定・実施支援の能力向上に貢献した。本技プロ（フェーズ2）は、その成果を踏まえ、DADPの更なる戦略性、包括性の向上、民間セクターの巻き込みなどの観点からの一層の強化を図り、農村経済の成長促進を支援するものとして、タンザニア政府から要請を受けたものである。

¹ DPsには、世界銀行（世銀）、国際農業開発基金（IFAD）、Irish Aid、FAO、日本などが含まれる。

² ASDP動向の詳細および本技プロへの影響は、3.2で説明する。

³ 「地方自治体」には、一般的に県（または市）とその下の村が含まれる。

1.5. 上位目標及びプロジェクト目標

上位目標： より高い農業生産性、収益性、農家所得が達成される。

プロジェクト目標： 地方自治体（県）が戦略的な DADP を効果的に策定し、実施する。

1.6. 実施体制

相手国の実施機関および受益者は、以下のとおりである。

表 1-1: タンザニア国関係機関・受益者

関係機関	プロジェクト責任機関	農業・畜産・水産省（以下、農業省）政策計画局
	カウンターパート	DADP 作業部会、農業関連省庁（ASLMs）部局
受益者	DADP 計画・実施作業部会（DADP 作業部会）（11 名） ナショナル・ファシリテーション・チーム（NFT）（14 名） 大統領府地方自治庁（PO-RALG）セクター調整局農業ユニット職員（5 名） 州農業担当官（州：3 名程度 x 26 州） 県ファシリテーション・チーム（DFT）（5 名程度 x 180 県 ⁴ ）	

ASDP における DADP 策定・実施に係る支援方針は、農業関連省庁（ASLMs）⁵が ASDP の上位会合（ASDP1 運営委員会）で DP^s と協議して決定する。その方針に基づき、DADP 計画・実施作業部会（DADP 作業部会）⁶とナショナル・ファシリテーション・チーム（NFT）⁷が主に計画策定面で技術支援を行う。他方、大統領府地方自治庁（PO-RALG）農業セクターユニットは DADP（計画文書）と事業進捗報告を取り纏め、DADP の実施を管理する（図 1-1 参照）。

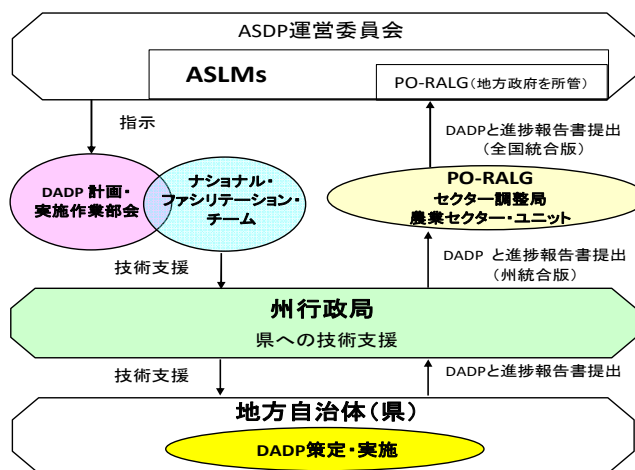


図 1-1 DADP 策定・実施体制

⁴ 本技プロ開始時の県総数は 133 で、終了時には 185 県まで増加した。このうち、DADP を未だ作成していない新規県及びダルエスサラーム市を除く 180 県が本技プロの対象となる。

⁵ ASLMs は、農業省、産業・貿易・投資省（MITI）、大統領府地方自治庁（PO-RALG）の 3 省庁で構成される。

⁶ DADP 計画・実施作業部会は、ASLMs の職員から構成され、DADP ガイドラインや各種様式の改定などの DADP 枠組みや方針を定め、DADP 実施を統括している。

⁷ NFT は、ASLMs 職員から構成されるチーム（DADP 作業部会メンバーと一部重複）で、DADP 作業部会の指示にしたがって、各州・県に対する直接的な支援活動を行う。

2. 業務の実績と成果

2.1. 業務の実績

2.1.1. 日本側の投入（当初計画と実績）

計画どおり実施。

2.1.2. タンザニア側の投入(当初計画と実績)

計画どおり実施。

2.1.3. 活動（当初計画と実績）

本技プロの活動は中央とパイロット県の二つのレベルに分類される。中央レベルの活動は、DADP 作業部会による全国の州・県に対するバックストップング活動の改善に資するものである（成果 1 に資する活動）。他方、パイロット県レベルの活動は、バリューチェーン（VC）

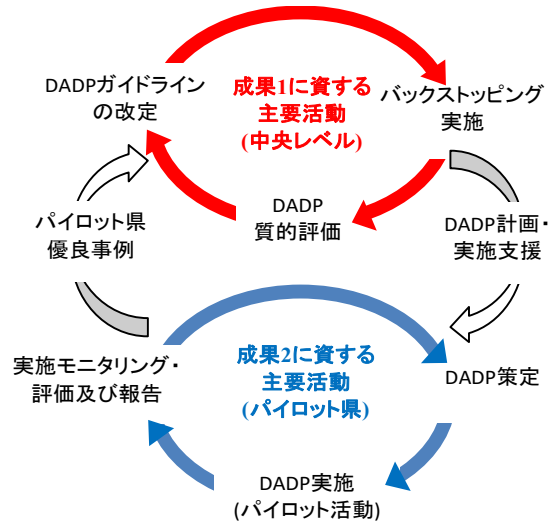


図 2-1-1: プロジェクト活動の概念図

開発のための試行的事業を通して DADP の開発アプローチや支援方法のモデルを導き出すことを目的としている（成果 2 に資する活動）。この二つのレベルは相互に関連しており、中央（作業部会）はパイロット県の DADP の質の改善を促す一方で、パイロット活動から優良事例および教訓を抽出し、これらを他県へ普及し、全国の DADP の改善に役立てる（図 2-1-1 参照）。

下表に、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に示された当初計画に対する活動実績をまとめる（PDM は添付資料 1、活動計画表（PO）は添付資料 2 を参照）。

表 2-1-1: 当初計画と実施

当初計画（PDM 活動）	実績
成果 1: DADP 作業部会、NFT 及び州が、各県に対して実施する戦略的な DADP の計画策定、実施モニタリングに関する支援活動が強化される。	
[1-1] DADP 作業部会の（県への）年間支援活動計画を含む TOR と年間活動計画の改定支援	<u>実施</u> ：年間支援活動計画が策定され、毎年改定された。
[1-2] 「戦略的及び包括的 DADP」の概念と内容を説明する文書の改善支援	<u>実施</u> ：2012/13 年度に「VC マネジメント」資料を作成。同資料をパイロット県の経験を基に改善し、毎年州や県に配付。基本概念等は DADP ガイドライン改訂版に反映された。
[1-3] DADP ガイドラインの改定支援	<u>一部修正とともに実施</u> ：ASDP2 の策定遅延に伴い、DADP 作業部会は 2013/14 から 2014/15 年度にかけてガイドラインの改定を見送った。その間、技プロチームとともに将来の改定に備えて準備作業を継続。2015/16 年度にガイドラインを改定。改訂版は 2016/17 年度 DADP 策定のために全県に配付された。

事業完了報告書（要約編）

当初計画（PDM 活動）	実績
	また、パイロット活動等の知見をまとめた技術支援マニュアルを策定した。
[1-4] DADP の策定、報告書作成およびデータ分析のための指導者研修の実施	<p><u>実施</u>：作業部会と技プロチームは以下のテーマにつき毎年指導者研修を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> • VC マネジメント（2012/13） • VC 分析及びそのパイロット県への適用（2013/14） • ビジネス・プランの作成方法（2014/15） • 改訂版 DADP ガイドラインの理解促進（2015/16）
[1-5] 年間支援活動（バックストップピング）の実施支援	従来と異なる形で実施：ASDP2 策定の遅延に伴い、2012/13 年度のバックストップピングは規模縮小。2013/14 年度は実施せず。2014/15 年度に至り同活動を再開し、各県 DADP 案への個別コメントを送付。2014/15 年度には全州・県に対するバックストップピングを実施し、ガイドライン改定版を普及した。
[1-6] DADP 質的評価の実施支援	従来と異なる形で実施：ASDP1 から ASDP2 への移行期にあることから、DADP 作業部会は 2012/13-2013/14 年度は質的評価を実施せず。2014/15 年度以降、作業部会と技プロチームは州提出のチェックシートを活用し、質のチェックを実施した。
[1-7] DADP プロジェクトの報告およびデータ管理のためのガイドラインの開発	<u>実施</u> ：2012/13 年度に、ガイドライン案を作成しパイロット活動に適用。2015/16 年度に技術支援マニュアル（個別事業管理）を作成するとともに、主要なポイントは DADP ガイドライン改定版に取り入れた。
[1-8] DADP 策定、実施及び報告に関して得られた情報、知見、教訓を共有する活動を開催	<u>実施</u> ：DADP 作業部会と技プロチームは、ワークショップ、スタディ・ツアー、リーフレット配付等を通じて、知見等の共有を行った。
[1-9] DADP への民間セクター参画のための環境整備に係る提言	<u>実施</u> ：主にパイロット活動を通じて、DADP への民間巻き込みノウハウを蓄積し、DADP ガイドラインに対する提言及び技術支援マニュアルに取りまとめた。
[1-10] 必要に応じて、DADP 作業部会及び PO-RALG 農業ユニットを支援する活動の実施	<u>実施</u> ：PO-RALG 農業ユニットに対して DADP 四半期進捗報告書フォーマットの改訂を支援。ASDP 関連会合で農業セクターの課題を関係者と協議。また、本邦研修を 3 回実施した。
成果 2: パイロット県の DADP が、NGO を含む民間セクターと連携した取り組みを通じて、戦略的かつ包括的になる。	
[2-1] 集中的支援を実施するパイロット県の選定	<u>実施</u> ：2012/13 年度に、作業部会と技プロチームは、DADP 実態調査に基づき選定基準を設定し、3 県をパイロット対象県として選定した。
[2-2] パイロット県の「戦略的及び包括的な」DADP の策定を支援する活動の計画・実施	<u>実施</u> ：2013/14 年度にパイロット県の VC 分析レビューを支援。2013/14-2015/16 年度にパイロット県の包括的 DADP 策定を支援。
[2-3] 農民組織の強化及び民間セクターの参加に焦点を当てたパイロット事業の実施支援	<u>実施</u> ：NFT と技プロチームは、農家組織強化及び民間セクター巻き込みに焦点を当てたパイロット活動の計画策定・実施を支援。
[2-4] パイロット事業の報告およびデータ管理の向上に向けた活動の実施支援	<u>実施</u> ：NFT と技プロは DADP 事業の進捗報告及びデータ管理に係るパイロット活動の計画策定・実施を支援。
[2-5] パイロット県で得られた優良活動例及び教訓のとりまとめ支援	<u>実施</u> ：パイロット県による優良事例、教訓の取りまとめを支援。また取りまとめた内容の他県への普及を実施。

2.1.4. 成果 1に係る活動

(1) DADP 作業部会の（県への）年間支援活動計画を含む TOR と年間活動計画の改定支援

ASDP においては、すべての作業部会が毎年 TOR を改定し、年間活動計画を策定することになっている。しかし、ASDP1 から ASDP2 への移行期で、多くの作業部会は活動を停滞することになった。他方、DADP 作業部会と技プロチームは、ASDP2 の策定プロセスの完了を待つことなく、むしろその策定プロセスに貢献するために、必要な活動を想定し、年間活動計画を策定した。

(2) 「戦略的及び包括的 DADP」の概念と内容を説明する文書の改善支援

DADP 作業部会と技プロチームは、「戦略的及び包括的 DADP」の概念と内容を説明する説明文書を作成した（戦略的、包括的 DADP の概念については Box 1 参照）。優事例普及ワークショップ等の機会を通じて、NFT、州、県にも同文書を発表し、それに基づき、実際の適用方法等につき協議を行った。2015/16 年度、DADP ガイドライン改定にあわせて、これまで作成した文書の主要な内容を同ガイドラインに取り込んだ。これにより、概念やその実践方法は、DADP 策定・実施に係る公式的な通達として認識されたことになる。

表 2-1-2: 本技プロで作成した戦略的・包括的 DADP 説明文書一覧

年度/文書名	主要内容	関係者に共有した活動
2012/13 Practical Instruction for VC management	・ 優先 VC 選定方法 ・ VC 関係者の特定 ・ 関係者の取組の調整方法（どの関係者も取り組んでいない課題の把握を含む）	・ NFT 研修 ・ DADP アクション・プラン統合ワークショップ（州対象）
2013/14 Outline of JICA-RADAG (DADP)	・ 戦略的・包括的 DADP の概念 ・ マーケティング、農家組織強化、包括性ある DADP の優事例の説明	・ DADP 優事例普及ワークショップ（NFT と州対象）
2014/15 Comprehensive and Strategic DADP for VC Development (VCD)	・ VC 分析やマネジメントにおける概念適用方法 ・ 2014/15 と 2015/17 年度に向けての対応 ・ 州によるバックストップの留意点	・ DADP アクション・プラン統合ワークショップ ・ DADP 優事例普及ワークショップ
2015/16 DADP ガイドライン改定版	（上記の主要内容が DADP ガイドラインに反映される。）	・ NFT 研修 ・ DADP バックストップ（全州・県対象）

Box 1: 戦略的・包括的 DADP の概念

- 戦略的 DADP = 限りある資源の有効活用（VC 開発のための作物や活動の優先付け等）
- 包括的 DADP = 関係者がもつ資源の動員（NGO や民間企業等の資源の動員含む）

(3) DADP ガイドラインの改定支援

ASDP1 では、DADP 作業部会は DADP 策定・実施の指示を県に示すために、ガイドラインを毎年、定期的に改定した。

しかし、2012/13 から 2013/14 年度は、ASDP2 策定のための移行期間となったことから、ASLMs は、DADP ガイドラインの改定の見送りを決定した。その間、DADP 作業部会と技プロチームは、将来の改訂に備えた準備作業を行った。2012/13 年度には、DADP の今後の方向性として、戦略性と包括性を重要視し、その認識に基づき、ガイドラインで改定すべき点を検討した。2013/14 年度には、州を対象に、DADP 優良事例ワークショップで、戦略的・包括的 DADP の概念を含む今後の方向性につき共有、協議した。2014/15 年度からは、改定に向けての作業を本格的に開始した。作業部会と技プロチームは、2015/16 年度の DADP 計画文書で触れられるべき主要点をガイドとしてまとめ、PO-RALG を通じて全県に作成指示を出した。2015/16 年度には、ASDP2 プログラム文書の作成に伴い、DADP ガイドラインを正式に改定し、2016/17 年度用 DADP 策定に向けて全県に配付した。また、作業部会と技プロチームは、パイロット活動で得られた知見を共有・紹介する目的で、ガイドラインを補足する資料として技術支援マニュアルを策定した。DADP ガイドライン改定版と技術支援マニュアルの主な内容を下表にまとめる。

表 2-1-3 DADP ガイドラインと技術支援マニュアルの主要内容

文書	主要内容
DADP ガイドライン	ASDP2 における DADP の実施体制と調整活動／計画過程／DADP の資金面／DADP の実施手続き（事業管理を含む）
技術支援マニュアル	
ビジネス・プラン	ビジネス・プランの概要（目的、利用者、利益）／ビジネス・プランの内容（ビジネス概要、財務分析）／融資申請のために必要な手続き
農家組織強化	農家組織の能力の評価／農家組織の登録支援／組織内規則の制定／財務管理研修／融資申請の支援
ローカル・コーディネーションと官民連携（PPP）	ローカル・コーディネーション（VC 関係者の特定や VC マネジメントの適用を含む）／PPP（民間企業の特定、ニーズの特定とマッチング、農家と民間企業との調整を含む）
個別事業管理	個別事業ごとの明確な責任者の任命／資料（ファイル）整理／ベースライン調査／日常管理業務／エンドライン調査と事業評価
コメ貯蔵庫運営管理	支援対象村の選定／貯蔵庫利用の意識向上／貯蔵庫管理手法／管理活動の評価／予算管理
市場志向型園芸	市場調査／生産計画／生産と販売促進／実績・活動の評価／DADP 策定・実施への適用
コーヒーの品質向上	コーヒーの品質／可能な支援活動（意識改革、一次加工機械（CPU）設置、情報共有、PPP）／DADP 策定・実施への適用

(4) DADP の策定、報告書作成およびデータ分析のための指導者研修の実施

ASDP では、DADP ガイドラインに基づき、NFT や州が、県に技術支援（バックストップ）を行う。その準備作業として、作業部会は、NFT や州に対して指導者研修（TOT）を実施する。

2012/13 年度、作業部会と技プロチームは、県レベルの VC 開発状況を把握するため、DADP 実態調査を実施した。同調査では、県は、VC 関係者間の調整能力が低いことが判明した。調査の結果共有を目的に、NFT を対象に TOT を開催し、県がどのように VC 開発を進めるべきかにつき協議を行った。2013/14 年度には、VC 分析手法の改善のため、外部講師を活用し、パイロット県で

VC分析のレビューを実施した。2014/15年度には、包括的DADPを促進する重要なツールとして、ビジネス・プランの作成に注目し、NFTを対象に研修を行った。この結果、ビジネス・プランに係る技術支援マニュアルが策定され、全州、全県に配付された。2015/16年度には、DADPガイドラインの改定に伴い、バックストップピングの準備作業として、TOTを開催した。同TOTを通して、NFTのガイドライン改定版に対する理解を深めるとともに、県への指導方法等につき共通理解を醸成した。

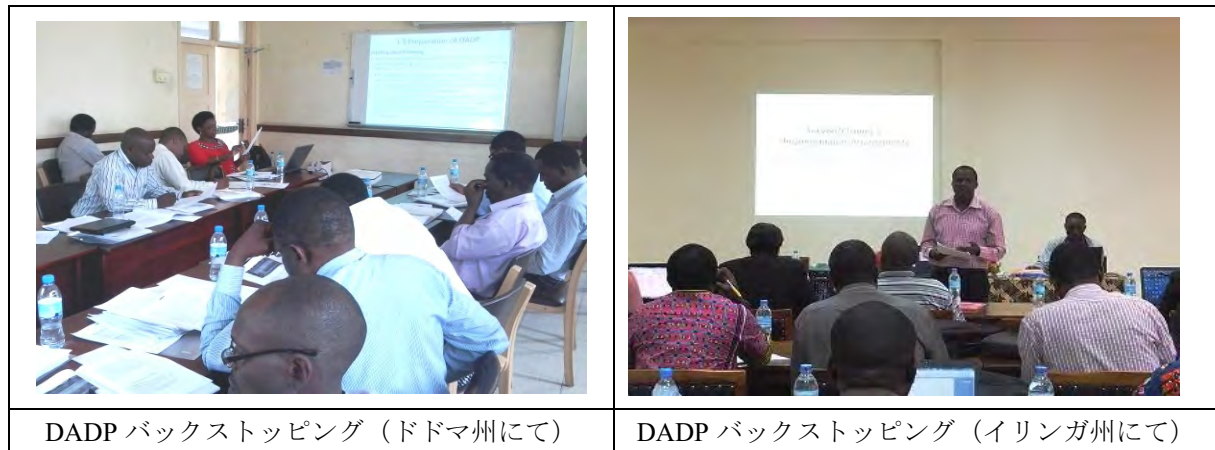
(5) 年間支援活動（バックストップピング）の実施支援

ASDP1では、県でのDADP策定の時期に合わせて、DADP作業部会及びNFTが各県を訪問して、ガイドラインに基づき、DADP策定に係る説明・指示を行っていた。ASLMsはこの活動を「バックストップピング」と呼び、本技プロでは、フェーズ1から同活動の支援を行ってきた。

2012/13、2013/14年度はASDP1からASDP2への移行期ということもあり、本活動を十分に実施することはできなかった。2014/15年度、作業部会と技プロチームは本活動を再開した。具体的には、県が作成したDADP案に対して、個別にコメントを提供し改善を促した。また県がコメントに基づき実際に改善するように、州にも働きかけ、技術支援を行った。2015/16年度には、ASDP2開始に向けて、DADPガイドライン改定版に基づき、全州・全県を対象にしたバックストップピングを実施した。同バックストップピング実施後、作業部会は、政府メンバーが中心となって、県への指導や彼らとの議論のなかで抽出された主要事項をレポートにまとめた。同レポートには包括的DADP実現に向けた具体的な施策が提案されており、その内容については、後述4.3章にて記載する。

表 2-1-4: 本技プロで実施したバックストップピング一覧

年度	バックストップピング概要
2012/13	バックストップピングの規模を縮小して実施。NFTが州や県を訪問するのではなくて、県が中央で予算審議を受ける際に作業部会が助言を行うことで実施。また当時別枠で実施されたDADP実施評価アセスメントで作業部会が県を訪問した際に助言を提供することで対応。
2013/14	DADP策定に向けてのガイダンスペーパーを作成するものの、作業部会の意向により、バックストップピングを実施せず。
2014/15	以下のバックストップピングを実施。 ・ DADP案に対する個別コメントの提供 ・ 州に対する技術支援（州を通して県による改善を実現）
2015/16	DADPガイドライン改定版や技術支援マニュアルに基づき、全州・全県を対象にバックストップピングを実施。各センター（全県を7つに分けて実施）で、2日間かけて、ガイドラインや技術支援マニュアル（特にビジネスプラン）の内容を説明するとともに、DADP事業進捗報告書の改善について協議を行った。



(6) DADP 質的評価の実施

DADP 質的評価は、DADP を計画文書として、質の観点から幾つかの評価項目に基づき点数付けを行う活動である。ASDP1 においては、中央、州、県の関係者間で「DADP の質」について共通理解を醸成することが主目的であった。

しかし 2012/13 年度から 2013/14 年度までの二年間は、ASDP2 の全体像が未だ明らかでないとの理由から質的評価は実施されなかった⁸。2014/15 年度と 2015/16 年度には、DADP 作業部会と技プロチームは、県によるセルフ・チェックシートと州によるクロス・チェックシート⁹を導入し、DADP の質の確保に努めた。州によるチェック結果は点数化され、PDM プロジェクト目標の指標データとして活用した。

この結果によると、DADP2015/16 では 100 点中、60 点以上をマークした県が全体の 37%であったが、DADP2016/17 では 64%まで増加した。DADP ガイドライン改定版の配付と、それに基づく全県対象のバックストップングの実施が、この改善の主要因と考えられる。

Box 2 DADP のチェック項目

チェックシートは、県が地方自治庁に DADP を提出する前に以下の点が記載されていることを再確認するために活用される。

- 各 DADP 活動の対象作物
- 各活動が強化する VC ステージ（投入、生産、マーケティング等）
- オフ・バジェット活動（NGO、民間企業等との連携）
- VC 分析結果の具体的な説明
- 既存資源（物理的、人的）活用の検討
- PPP や政府機関との連携（穀物委員会、研修・研究機関等）に関する具体的な記述

表 2-1-5 チェックシートを用いた DADP 質的評価の結果

	DADP 2015/16 (167 県対象)	DADP 2016/17 (180 県対象) ¹⁰
100 点中、60 点以上を獲得した県	37 %	64 %

⁸ 2015 年 2 月に ASDP2 プログラム文書案が作成され、その時点ではじめてプログラムの全体像が明らかになった。他方、実施体制や財源面では依然不明確なところがある。

⁹ 「州・県のセルフ・チェックシート」は、州・県が中央に DADP を提出する前に、必要記載項目が網羅されているかをチェックするためのものであり、双方がクロスチェック出来るよう、州と県のチェック欄が別々に設けられている。

¹⁰ 185 県中、DADP を策定していない新規県、ダルエスサラーム市を除く 180 県が評価対象であった。この 180 県中、チェックシートを地方自治庁に提出したのが 170 県であり、未提出県はスコア 0 として集計した。

(7) DADP プロジェクトの報告およびデータ管理のためのガイドラインの開発

DADP 作業部会と技プロチームは 2012/13 年度にプロジェクト管理ガイドライン案を作成し、パイロット県での適用を開始した。その後、パイロット事業の経験を踏まえて、改善・追記を行い、2015/16 年度、その主要な内容を DADP ガイドライン改定版に盛り込むとともに、「個別事業管理」技術支援マニュアルを作成した（表 2-1-3 参照）。

(8) DADP 策定、実施及び報告に関して得られた情報、知見、教訓を共有する活動を開催

DADP 作業部会と技プロチームは、州や県に対して知見や教訓を共有すべく、様々な知活動を実施した。主要活動の概要は下表のとおりである。プロジェクト実施期間を通じて、活動の種類や開催頻度を増し、特に 2014/15 年度、2015/16 年度は、作物別課題について協議・普及を行うために、産業貿易投資省や、タンザニア貯蔵庫承認委員会（TWLB）、タンザニア協同組合開発委員会（TCDC）、農業省作物開発局（園芸部門）、タンザニア園芸協会（TAHA）、タンザニア・コーヒー・ボード（TCB）等の専門機関との連携を強めていった。これら活動結果は、本技プロがもたらしたインパクトとして次章 3.1.3 にて記載する。

表 2-1-6: 本技プロで実施した知見共有活動一覧

活動	対象者	主要な知見	実施時期
DADP アクション・プラン統合ワークショップ DADP 優良事例普及ワークショップ	NFT と全州	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的・包括的 DADP の概念 ・ 農業セクター全般課題（作物別ではない課題）に関する優良事例（ビジネス・プラン、農家組織強化、ローカル・コーディネーション、個別事業管理） 	2013 年 5 月 2014 年 5 月 2015 年 4 月 2016 年 5 月
DADP 優良事例普及ワークショップ （課題別・作物別）	貯蔵庫管理、園芸振興、コーヒー品質向上に 関係する事業を計画している 県とその州	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的・包括的 DADP の概念 ・ 課題・作物別知見（貯蔵庫管理、市場志向型園芸、コーヒーの品質向上） ・ 事業実施のノウハウと教訓（共同販売、市場調査やコーヒーの品質情報の共有等） 	2015 年 5 月（コーヒー）
パイロット県へのスタディ・ツアー			2015 年 6 月（貯蔵庫、園芸） 2016 年 4 月（コーヒー） 2016 年 6 月（貯蔵庫、園芸）
パイロット県以外の県へのフォローアップ訪問			2015 年 12 月（園芸、コーヒー） 2016 年 3 月（貯蔵庫）
パイロット県内普及	パイロット県内の他村、他農家組織	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業実施のノウハウと教訓（共同販売、市場調査やコーヒーの品質情報の共有等） 	2014 年 9 月（ルショト県） 2014 年 11 月（ムボジ県）
プロジェクト・リーフレットの作成	一般	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本技プロの紹介 ・ パイロット県活動の紹介 	2013/14（本技プロの紹介） 2014/15（各パイロット県紹介）
メディアを活用した情報提供	一般	<ul style="list-style-type: none"> ・ TCB 全国大会への参加：TCB との協働を説明（テレビ）。 ・ キロンベロ県産コメの消費キャ 	2015 年 5 月（TCB 全国大会） 2014 年 6 月（キロンベロ県） 2016 年 6 月（貯蔵庫管理・市場

事業完了報告書（要約編）

活動	対象者	主要な知見	実施時期
		ンペーン（テレビ） ・ 貯蔵庫管理・市場志向型園芸ワークショップでの議論内容（新聞やテレビ）	志向型ワークショップ）

	
DADP 優良事例普及ワークショップ	キロンベロ県農家によるパイロット活動の説明
	
ムボジ県でのコーヒー品質改善事業の普及目的を話す NFT（TV 番組で）。	ルショト県へのスタディ・ツアー。

(9) DADP への民間セクター参画のための環境整備に係る提言

DADP 作業部会と技プロチームは、民間連携を実現したパイロット活動の実施経験から、民間セクター参画のための提言を取り纏め、戦略的・包括的 DADP 説明書に盛り込んだ。提言は以下のとおりである。

- ・ 投資機会を説明した県プロフィールの作成
- ・ 県内の既存農家組織の情報・能力評価（民間は有望な農家組織を探している）
- ・ 農家組織と民間企業とのマッチメイキング
- ・ 農家組織の不動産主要証明や会計報告、ビジネス・プラン作成支援（銀行や民間企業からの信頼を得るために必要な活動）

上記提言を含んだ説明書は、DADP アクション・プラン 統合ワークショップで州に共有され、提言についても議論が行われた。州との議論を通して、包括的 DADP ガイドラインの作成が中央

と州の間で合意され、DADP ガイドラインの改定作業につながった。この経緯を踏まえて、提言のいくつかがガイドラインに反映された（例：既存農家組織の評価やマッチメイキング、ビジネス・プラン研修等）。本稿 3.1.3（本技プロがもたらしたインパクト）で後述するように、マッチメイキングやビジネス・プラン作成の活動は他県での広まりつつある。これら活動が全国的に普及させることが今後の課題となる。

(10) 必要に応じての DADP 作業部会及び PO-RALG 農業ユニット支援に対する活動の実施

技プロチームは、下表に示すとおり、DADP 作業部会及び PO-RALG 農業ユニットの関連活動に対する支援を行った。農業ユニットへの支援は、主に DADP 四半期進捗報告書¹¹に関わるものである。また、ASDP2 形成において検討すべき項目をインプット・ペーパーに取りまとめ、ASDP 文書作成を委託されたコンサルタントに共有し、ASDP2 プログラム文書の早期策定を促した。

表 2-1-7 DADP 作業部会及び地方自治庁農業ユニットに対する技術支援

年度	支援内容
2012/13	<ul style="list-style-type: none"> DADP 四半期進捗報告書の改善に係る技術的助言 ASDP 完了報告書プロジェクトレベル・アウトカムのデータ収集支援
2013/14	<ul style="list-style-type: none"> DADP 四半期進捗報告書フォーマットの改訂
2014/15	<ul style="list-style-type: none"> ASDP2 策定のためのインプット・ペーパー準備 DADP 四半期進捗報告書のアウトプット指標更新
2015/16	<ul style="list-style-type: none"> DADP 四半期進捗報告書フォーマット及びアウトプット指標改訂

また、技術的知見を農業セクター関係者と共有するため、技プロチームは ASDP バスケット・ファンド運営委員会やその他農業セクター関連の会合に出席した。

表 2-1-8 ASDP バスケット・ファンド運営委員会会合及び農業セクター関連会合

年度	会合名	
2012/13	ASDP インパクト調査（灌漑部門）のインセプション会議（2012 年 9 月）	ASDP インパクト調査（灌漑）（2013 年 2 月）
2013/14	拡大 ASDP バスケット・ファンド運営委員会（2014 年 1 月、5 月）	農業セクター・コンサルタティブ会合（2013 年 9 月、2014 年 1 月）
2014/15	ASDP バスケット・ファンド運営委員会（2014 年 11 月、2015 年 5 月、6 月）	ASDP2 文書策定コンサルタティブ会合（2015 年 2 月）
2015/16	ASDP バスケット・ファンド運営委員会（2016 年 2 月） A-WG 会合（2016 年 2 月、4 月、5 月）	農業セクター・コンサルタティブ会合（2016 年 2 月、4 月）

この他、2012/13～2014/15 年度に本邦研修を実施し、日本のバリューチェーン開発における官民連携の取組を DADP 作業部会メンバー、パイロット州・県職員に紹介し理解向上に努めた¹²。

¹¹ 例えば、2015/16 年度第 2 四半期では、167 県中 162 県が DADP 事業進捗報告書を提出している。

¹² 本邦研修の成果を活かすべく、例えば、キロンベロ県では、官民連携の取組として、DFT がコメ農家と民間バイヤーとのマッチメイキングを行った。同様にルショト県でも DFT と農家がダルエスサラームのマーケティングディに参加し、ルショト県野菜の販売促進を行った。

表 2-1-9: 本邦研修

年度	研修名	研修内容（講義）	参加者
2012/13	VCに沿った農業開発における政府と民間セクターの役割及び機能	<ul style="list-style-type: none"> - 民間企業との連携による付加価値創出 - 農業協同組合と消費者組合の機能（JA等） - 地方自治体による PPP の取組み（愛知県、千葉県、埼玉県、兵庫県、和歌山県） - 金融アクセス（日本政策金融公庫） 	DADP 作業部会(2)、パイロット州(3)
2013/14			DADP 作業部会（1）、パイロット州（2）、パイロット県（4）
2014/15			DADP 作業部会（1）、パイロット州（3）、パイロット県（3）

2.1.5. 成果 2 に係る活動

(1) 集中的支援を実施するパイロット県の選定

2012/13 年度に、作業部会と技プロチームは、DADP 実態調査に基づき選定基準を設定し、3 県をパイロット対象県として選定した。選定基準には、VC 開発に向けての改善の可能性、DADP で選定された特定作物の開発ポテンシャル、農家組織の活発性等が含まれる。選考の結果、キロンベロ県（コメ）、ルショト県（園芸）、ムボジ県（コーヒー）が選ばれた。

(2) パイロット県の「戦略的及び包括的な」DADP の策定を支援する活動の計画・実施

本活動は、パイロット県における DADP 策定を支援するものである。NFT と技プロチームは、下表のとおり、各県の DADP の改善に対するバックストップングを行った。

表 2-1-10：パイロット県に対するバックストップング

年度	活動
2012/13	<ul style="list-style-type: none"> • DADP の個別事業概要書に対する技術的指導 • DADP 策定に際して、VC マネジメントの観点を採用することを提言
2013/14	<ul style="list-style-type: none"> • パイロット県における選定作物の VC 分析レビュー実施
2014/15	<ul style="list-style-type: none"> • パイロット県 DADP 案に対する個別コメント提示 • 個別コメント反映後の DADP 最終化作業を支援
2015/16	<ul style="list-style-type: none"> • DADP ガイドライン改定版に基づき全県対象のバックストップングを実施 • DADP ガイドライン改定版に基づきパイロット県の DADP 最終化を支援

(3) 農家組織の強化及び民間セクターの参加に焦点を当てたパイロットプロジェクトの実施における支援活動の計画・実施（下記（4）とまとめて記載）

(4) パイロットプロジェクトの報告及びデータ管理を支援する活動の計画・実施（上記（3）と統合）

1) キロンベロ県

キロンベロ県は、モロゴロ州の中部に位置している。同県の農家の 75%がコメの生産に従事しており、コメは県の優先作物の一つである。コメの VC の特徴は、主に以下のとおりである。



コメ VC の主な特徴

- コメは、長期保存が可能。
- コメは、食糧作物であると同時に換金性が高い。
- 人口やビジネスが集中する大都市で需要が高い。
- コメの市場価格は季節によって変動する。

2012/13 年度に、キロンベロ県は、ASDP バスケット・ファンドから拠出される県農業開発交付金（DADG）を活用して、ムカンガワロ村、ムサリセ村、イクレ村において貯蔵庫建設を計画した。DFT との現地調査の後、本技プロは、ムカンガワロ村およびムサリセ村をパイロット活動実施対象村として選定し、VC 分析レビューを通じて、以下の課題を特定した。

キロンベロ県におけるコメ VC 開発の課題

- 貯蔵庫管理能力の不足
- コメ販売ビジネス・スキルの低さ（農家は、買い手が村を訪問するまで待ち、価格が低いにもかかわらず収穫直後にコメを販売する傾向にある。また、個人販売を行い、買い手に対する交渉力が弱い）
- 資金管理能力の低さと資金アクセスの不足

上記の課題に対して、キロンベロ県は、「コメのオフシーズン販売による農家販売価格の上昇」を目標としてパイロット活動を展開した。パイロット活動の進捗、成果、課題を以下にまとめる。

表 2-1-11: パイロット活動概要（キロンベロ県）

VC 開発目的	コメのオフシーズン販売による農家販売価格の上昇		
支援対象村・グループ	【対象村】ムサリセ村、ムカンガワロ村 【パイロット対象村・グループ】ムサリセ農業マーケティング協同組合（AMCOS）（50）、ムカンガワロ農家グループ（Mkangawalo Farmers Association）（80）、Viki Faraja（女性のみ）（30） 【普及対象村・グループ】ムカス AMCOS（50）、カトゥルキラ AMCOS（147）、キクワウィラ AMCOS		
関係機関	・ モロゴロ州、NGOs（RUDI, Caritas など）、金融機関（NMB, CRDB, YOSEFO 等）、農業研究所（ARI-KATRIN）、肥料会社（YARA）、農業ディーラー協会（UWAPEKI）など		
実証目的	・ セールス・リーダー（SL）制度の構築・活用方法 ・ 貯蔵庫管理のための農家組織強化の方法 ・ 民間連携（融資環境の改善）		
パイロット活動【主な成果品】	技術支援マニュアル	活動進捗	成果と今後の課題
マーケティング			
SL 制度【SL 活動計画、ガイド、バイヤー情報シート】	貯蔵庫管理	マーケティング研修を通じて、農家組織の SL の重要性に対する認識を向上。 その上で、農家組織は、SL を通じた集団販売を実施。 販売終了後には、教訓を抽出し、農家組織の次シーズンの準	【成果】 SL 制度を用いた集団販売を通じて、パイロット対象村の販売価格が上昇。 【課題】 農家組織は、高い交渉力を伴ったバルク販売を実現するためには、生産量の増加が必要。同様に、SL の活動を通じて特

事業完了報告書（要約編）

		備および他村への普及を支援。	定される市場ニーズに応じてコメの品質をそろえるなどの改善が必要。
貯蔵 【貯蔵庫管理マニュアル】		ムバラリ県へのスタディ・ツアーを実施。 技プロおよび DFT の支援を受けつつ、農家組織は、試験的貯蔵を実施。 これらの経験を踏まえて作成した貯蔵庫管理マニュアルを、パイロット活動経験の普及に活用。	【成果】 - 貯蔵されたコメは、目標販売価格より高値で販売された。 - DFT が貯蔵庫管理および集団販売を促進するためのマニュアルを作成。 【課題】 - 支援対象の農家組織が、現在キロンベロ県が建設中の貯蔵庫が完成した後、同貯蔵庫の運営にパイロット活動の経験を用すること。 - 特に 2015/16 年度の普及対象村の農家組織のフォローアップ
消費キャンペーン 【バイヤー・リスト】		消費キャンペーンを開催し、新規マーケット開拓を開始。	【成果】 農家が、消費キャンペーンを通じて、バイヤーのコンタクト先、消費者のニーズ、キロンベロ米に対する評価を認識した。 【課題】 モロゴロのバイヤーへの販売のために、販売量を増加させる必要あり。
農家組織強化			
貯蔵庫管理組織規則の作成 【貯蔵庫管理組織規則】	貯蔵庫管理/農家組織強化	DFT とともに農家の貯蔵庫管理組織規則の作成を支援 試験的貯蔵と SL 制度による集団販売の経験を元に同規則を改訂。DFT はその経験を活かして他村に普及。	【成果】 - 貯蔵庫管理規則を作成した。 - 同規則のテンプレートの改善し普及した。 【課題】 - 農家組織活動の発展や普及を通じて、適宜、テンプレートの改善を図ること。
運営記録管理 【集荷・貯蔵等の活動記録管理】	貯蔵庫管理	記録管理フォーマットを作成、試験的貯蔵および SL 制度の実施において利用。更に、これらの活動の他村への普及の際にも利用。	【成果】 農家組織は、同フォーマットを活用し、集団販売の利益配分の際にも利用。 【課題】 記録管理が不十分だったムカンガワロ村の農家組織のフォローアップ。
包括性ある DADP			
資金アクセスの向上 【融資情報リスト】	ローカル・コーディネーションと PPP	財務管理研修を実施。 農家組織と金融機関のマッチメイキングを目的として、農家組織とマイクロファイナンス機関のリストを作成。	【成果】 生産費用が記録され、その情報が目標販売価格の設定に利用された。 【課題】 農家組織や金融機関リストが十分活用されず、その改善が必要とされる。
個別事業管理			
ベースライン調査およびエンドライン調査 【農家状況把握のための調査例】	個別事業管理	ベースライン調査およびエンドライン調査の実施	【成果】 調査手法の確立（質問票、データエントリーフォーマット） 【課題】 パイロット活動の普及に際しての継続的实施。

【マーケティング：セールス・リーダー（SL）制度】

2013/14 年度に本技プロは、マーケティング研修を実施し、SL 制度を農家組織に紹介した。本制度では、農家組織が任命するメンバーが、コメの市場価格やバイヤーの情報を収集し、農家組織による集団販売を行うことを目指す。2014/15 年度には、SL 制度の運用を開始し、2014 年 11-12 月に第 1 回目の集団販売を支援した。その結果を踏まえ、2015/16 年度、SL 制度を更に 2 村に普及、DFT は今後も普及活動を継続する予定である。

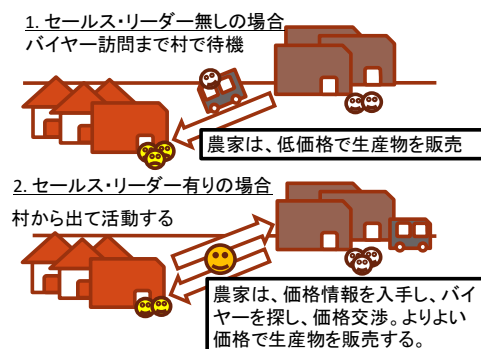


図 2-1-2: SL 制度の利点

パイロット活動を通じて、SL 制度を持続的かつ効果的に運用するためのポイントが明らかになった。まず、SL の活動費は農家組織メンバーに負担させることとし、DFT は、SL が予算内で効果的に情報収集できるように、訪問場所や訪問回数について助言することが重要である。これにより、農家組織の現実的なマーケティング・プランの作成、マーケティング活動を促す。第二に、農家組織のメンバー間で目標販売価格を事前に設定、合意させておくこと。これにより SL は、市場価格と目標販売価格を参考に、販売のタイミングを適時に他メンバーに提案できるし、またバイヤーとの交渉を円滑に進めることができる。また、販売価格を事前に設定することで、価格上昇を期待して待ち続ける「ギャンブル的な行動」も抑えることが可能になる。

表 2-1-12: SL 制度に関するパイロット活動

時期	活動	参加者	結果
2013 年 12 月 2014 年 2 月	マーケティング研修	NFT(1), DFT(2), 農家組織 (ムサリセ村、ムカンガワロ村)	農家組織のマーケティングに関する理解が向上。
2014 年 3-4 月	マングラ A 村への訪問	州 (1), DFT (3)	DFT が SL 制度の運用方法を学んだ。
2014- 2016 年	・ SL の選定 ・ マーケティング・プランの準備 ・ モニタリング	DFT, NFT, 州、農家組織 (ムサリセ、ムカンガワロ、カトウルキラ、ムカス村)	ムサリセ、ムカンガワロ、カトウルキラ、ムカス村での販売価格が上昇した。

	
<p>マーケティング・プランの準備（ムサリセ村）</p>	<p>SL の活動に関する研修</p>

【マーケティング：貯蔵】

価格が上昇するオフシーズンにコメを販売するには、農家組織によるコメの適切な貯蔵が不可欠である。この理解の下、DFT と技プロチームは、2013/14 年度に貯蔵庫管理マニュアルを、そして 2014/15 年度には同マニュアルの簡易版を作成し、試験的貯蔵期間中のクイック・ガイドとして、パイロット対象村の農家組織と普及員に配付した。その後、新規普及対象村にも配付した後、2015/16 年度には、より公式的な活用を目指して、TWLB、TCDC などの専門機関と協議し、将来的に彼らの活動にも使用できるように、技術支援マニュアル（貯蔵庫）を改訂し、最終化した。

【マーケティング：消費キャンペーン】

タンザニアの農業分野の政策・活動の多くは、供給面での改善に注力しがちであり、需要面への働きかけがほとんど行われていない。本技プロでは新たな試みとして、キロンベロ県パイロット活動の中で、消費層への働きかけに取り組むこととした。その一環として、キロンベロ県産のコメの認知度の向上を目的に、販売・消費を促進する消費キャンペーンを 2015 年 6 月にモロゴロ市¹³にて開催した。

キャンペーンでは、キロンベロ米を使った様々なレシピを、試食という形で紹介し、参加者（消費者、小売業者、その他バイヤー）と意見交換を行った。この活動を通じて、農家は、消費者の嗜好とバイヤーの購買条件（質や量など）を把握することの重要性を理解した。キャンペーンは、ローカル TV 局やラジオ番組で放送され、キロンベロ米のプロモーションにつながった。

【農家組織強化：貯蔵庫管理組織規則の作成】

農家組織に貯蔵庫管理の重要性を認識させ必要な技術を習得させるために、DFT と技プロチームは、貯蔵庫管理およびマーケティング研修を実施した。この研修の準備過程で、DFT は、農家組織の貯蔵庫管理支援に実績のある NGO（RUDI）と協働し、同 NGO が支援するマンガラ A 村やムビング村を訪問した。

RUDI 支援村での実例を学んだ後、DFT と技プロチームは、貯蔵庫管理や集団販売のための組織規則のテンプレートを作成した（2013/14 年度）。パイロット対象村の農家組織はこのテンプレ

¹³ キャンペーン開催地は、キロンベロ県産米のサプライチェーンにとって重要な中継地であり、消費地でもあるモロゴロ市内が選定された。

ートを参考に、自分たちの貯蔵庫管理組織規則を作成し、それを基に試行的貯蔵を開始した。これら一連の経験を踏まえて、DFT は、規則のテンプレートを更に改善し、現在、他村への普及に用いている。今後、DFT は、支援農家組織の活動が拡大するにつれて、例えば、農家組織メンバー外からの農家による貯蔵に対して、どの程度課金するのかをいう点も含めて、適宜、テンプレートの改善やそれを基にした貯蔵庫管理組織規則の作成を担っていく必要がある。

表 2-1-13: 貯蔵庫管理組織規則の作成活動

期間	活動	参加者	結果
2013年12月 2014年2月	貯蔵庫管理・ 販売研修	DFT, NFT, 州, RUDI, 農家 組織((ムサリセ、ムカンガ ワロ、ムカス、カトゥルキ ラ、キクワウィラ村)	- 農家組織の貯蔵庫運営開始準備が整った。 - DFT は、視察及び研修を通じて、規則の構成・内容についての理解を深めた
2014-2016	貯蔵庫管理組 織規則の作成	DFT	- テンプレートをもとに規則が作成された。 - 試行的貯蔵を基にテンプレートが改善され、他村へ共有された

【農家組織強化：運営記録管理】

試験的貯蔵及びSL制度の運用指導の一環として、技プロチームは記録管理フォーマットを作成した。このフォーマットは、貯蔵したコメ袋の出入りと販売価格の情報等を記録するものであり、これを活用することで、最終的にメンバーごとに販売量と販売額を把握することができる。2014/15年度に実施された第1回目の試験的貯蔵および集団販売において、同フォーマットを導入し、その活動から得られた教訓を踏まえ、DFT はフォーマットの更なる改善を図った。DFT は今後も、フォーマット記入が未だ適切でないムカンガワロ村を中心に記録管理をフォローする。

表 2-1-14: 貯蔵庫運営記録管理支援

期間	活動	参加者	内容	結果
2014年 10-12月	貯蔵庫管理に関する記録管理	DFT(5), NFT(1), 州(1), 農家組織 (ムサリセ村およ びムカンガワロ 村より 5-15 名/ 訪問)	- 記録フォーマットの紹介 - フォーマット使用方法に関する研修	試行的貯蔵において 同フォーマットが利 用された。
2015年 1-2月	記録管理に関するレビュー		- フォーマットの利用に関するレビュー - 修正すべき点の特定	DFT はムサリセ村の 経験を採用し、フォー マットを改善した。

	
貯蔵庫管理研修（受け取ったコメの質の確認）	貯蔵庫の記録管理に関する研修

【包括性ある DADP：資金アクセスの向上】

DFT と技プロチームは、コメの長期保存を可能にする資金へのアクセスが不足しているムサリセ村の農家組織に対して、資金管理能力研修を実施した。同研修では、農家が一年を通じてどの時期に資金ニーズが発生するかを理解するため、キャッシュ・フローの作成や生産費用の計算と記録方法について研修を行った。この研修結果を踏まえて、同村の農家組織は、オフシーズン販売に向けての目標販売価格を設定した。さらに、DFT と技プロチームは、農家とマイクロファイナンス機関のマッチングにも取り組んだ。VC 分析の結果、1) 農家は融資を希望しているが、キロンベロ県で利用可能な融資プログラムの情報をもっていないこと、2) マイクロファイナンス機関は有望な農家組織（例えば DP が支援している農家組織）に融資を提供したいが、農家組織の情報をもっていないことが判明した。この相互の情報のギャップを埋めるため、DFT と技プロチームは、プログラム調整会合で議題を提案し、融資プログラムリスト並びに農家組織リストを作成し、双方に共有した（プログラム調整会合については Box 3 参照）。その結果、一部の農家組織は融資プログラムのリストを活用したものの、特に貸し手（マイクロファイナンス機関）にとっては、担保や債務保証の有無など融資の検討に必要な詳細な情報が欠如しており、リストを十分に活用するに至らなかった。この結果を受けて、DFT は、今後、プログラム調整会合等で対策を検討する予定である。

Box 3: プログラム調整会合

- 本技プロ支援のもと、DFT はコメ VC の官民関係機関を対象にプログラム調整会合を発足した。
- プログラム調整会合は、コメ VC 関係者間で情報交換を行い、活動の調整を行うことを目的とする。
- 本会合では、多くの農家組織で問題とされている資金アクセスの向上など、様々な議題につき協議を行った。
- また、本会合では、キロンベロ県への財政負担を軽減するために、参加機関が持ち回りで会合を主催することを決め、活動の持続性確保に努めている。

表 2-1-15: 財務管理能力の向上に関する取り組み

実施期間	活動	参加者	結果
2014 年 3 月、 2016 年	財務管理能力研修(生産費用の算出も含む)	州(1)、DFT、農家組織 (2014 年：ムサリセ村、 2016 年：ムカンガワロ村、 カトゥルキラ村、キクワウ イラ村、ムカス村)	農家組織の資金管理能力が向上した（生産費用の記録など）
2014 年 4 月	プログラム調整会合を通じた農家組織およびマイクロファイナンス機関のマッチメイキング	州(1)、DFT(3)、関係者 (12)	キロンベロ県で利用可能な融資と DP に支援されている農家組織のリストが共有された。
2016 年 4 月	マッチメイキングのフォローアップ	DFT	いくつかの農家組織が融資リストを利用した。

【個別事業管理：ベースライン調査およびエンドライン調査】

パイロット活動の効果を評価するため、DFT と技プロチームは、2014/15 年度と 2015/16 年度にそれぞれベースライン調査とエンドライン調査を実施した。これら調査結果と販売記録に基づき、以下の成果を確認した。

表 2-1-16: オフシーズン販売結果（2015/16 年度）

村	ムサリセ村	ムカンガワロ村	ムカス村	カトウルキラ村
1) 貯蔵量	81 袋 (10,935kg)	325 袋 (48,490 kg)	86 袋 (11,610 kg)	120 袋 (16,153 kg)
2) 一人当たり貯蔵量（平均）	3 袋	9 袋	8 袋	NA
3) 生産費用	Tsh 74,800/袋	Tsh 51,500/袋~ Tsh 112,000/袋	Tsh 48,180/袋~ Tsh 86,083/袋	Tsh 56,510/袋~ Tsh 89,475/袋
4) 収穫直後の販売価格 （2015 年 7 月）	Tsh 70,000/袋~ Tsh 80,000/袋	Tsh 64,800/袋 （精米して販売）	Tsh 80,000/袋	Tsh 70,000/袋~ Tsh 80,000/袋
5) 実際の販売価格 （2015 年 11-12 月）	Tsh 125,000/袋	Tsh 105,300/袋 （精米して販売）	Tsh 120,000/袋	Tsh 120,000/袋
6) 価格差 =4)-5)	Tsh 45,000/袋~ Tsh 55,000/袋	Tsh 40,500/袋	Tsh 40,000/袋	Tsh 40,000/袋~ Tsh 50,000/袋
7) オフシーズン販売による 販売価格の増加率 =(5)-4)/4)	56%~78%	63%	50%	50%~71%
8) 所得の増加額 =6) x 2)	Tsh 135,000~ Tsh 165,000	Tsh 364,500	Tsh 320,000	NA

上表に示すとおり、オフシーズン販売により、ムサリセ村は、収穫直後の価格と比較して、56-78%高い価格でコメを販売することに成功した。同村の農家組織メンバーは一人当たり平均3袋を貯蔵していることから、合計で Tsh 135,000~Tsh 165,000 の所得増加を達成したことになる。同様にムカンガワロ村では、Tsh 364,500 の所得増加となる。これら所得の増加は、それぞれ、農業所得総額（平均）の 9%、29%に値する¹⁴。

また、ベースライン調査とエンドライン調査の比較により、貯蔵庫管理及び集団販売に係る農家の行動変容が確認された。例えば、ムサリセ村の農家（2015 年）は、ベースライン時（2013 年）と比較して貯蔵庫への貯蔵量を増加させ（8.6%から 20.9%（全袋数に対する割合）、収穫直後の販売量を減らした（20.2%から 3.2%（同上））。つまり、オフシーズン販売による便益を認識した農家が、生存戦略として、より貯蔵を選択するようになった傾向が確認された。

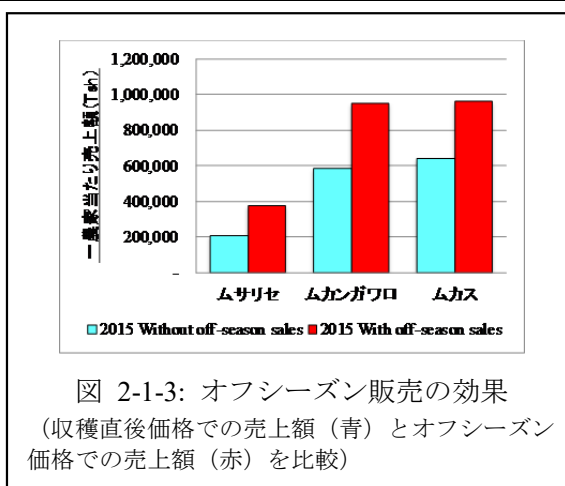


図 2-1-3: オフシーズン販売の効果
（収穫直後価格での売上額（青）とオフシーズン価格での売上額（赤）を比較）

表 2-1-17: 貯蔵庫管理と共同販売に係る農家の行動変容（コメ袋数の割合）

村	ムサリセ		ムカンガワロ	
	2013	2015	2013	2015
1) 収穫後に販売	20.2%	3.2%	18.9%	9.7%
2) 自宅で保管	71.1%	76.0%	81.1%	46.6%
3) 貯蔵庫で保管	8.6%	20.9%	0.0%	43.7%

¹⁴ エンドライン調査によるとムサリセ村の平均農業所得（オフシーズン販売による収入含む）は、Tsh 1,605,824、ムカンガワロ村は、Tsh 1,415,242 であった。

【主な成果と課題】

成果

- すべてのパイロット対象村において、パイロット活動を通じて貯蔵庫管理及び SL 制度の効果として販売価格、農業収入の増加が確認された。さらに、オフシーズン販売を見据えて貯蔵量を増やすという農家の行動変容が確認された。
- このような経験は、DFT が貯蔵庫管理及び SL 制度に関するパイロット活動の価値について自信を深め、その他の DP に貯蔵庫管理と SL 制度を広める結果につながった。
- RUDI やその他の関係者との協働を通じて、DFT は VC 開発における協調の重要性を認識し、ホストを持ち回りとするすることで、プログラム調整会合の持続的な開催を促した。
- 下表にキロンベロ県パイロット活動と類似活動を展開する際の前提条件をまとめる。

表 2-1-18: キロンベロ県パイロット活動を導入する際の前提条件

主要パイロット活動	導入する際の前提条件
SL 制度 ・ 農家組織メンバーは、SL を通じて、市場情報を効率的に入手できる。 ・ 事前に目標販売価格を設定していくことで、バイヤーとの交渉を効率化することができる。	・ 収穫期とオフシーズンとで販売価格が大幅に変わる作物を対象にすること。 ・ 農家組織が存在すること。
貯蔵庫管理 ・ 貯蔵庫管理マニュアルを活用し、適切にコメを保管する。 ・ テンプレートを基にした貯蔵庫管理組織の作成 ・ 運営記録管理による販売量と販売額の把握	・ 貯蔵経験がない、あるいはほとんどない農家組織であること。 ・ 私設または公設の貯蔵庫があること。 ・ 対象作物はコメであること（貯蔵庫管理マニュアルを活用する場合）
プログラム調整会合 ・ 関係機関とともに、コメの VC 開発のための調整プラットフォームを設立した。	・ 官民の関係機関が多く存在すること ・ 関係者間から、費用・労働分担に合意が得られること。

課題

- 貯蔵庫販売及び SL の活動を通じた集団販売の成果を経験した農家組織は、バルク販売という新たな段階に到達した。本技プロ支援のもと、2015/16 シーズンにおいて、ムサリセ村、ムカス村、カトゥルキラ村の農家は、消費キャンペーンを通じて連絡先を入手したモロゴロ市のバイヤーに連絡を取ったが、先方が求める最低量を確保できずに売買が成立しなかった。バルク販売を実現するためにも、支援農家組織は、今後、収量や生産量を向上させ、販売量を増加させる必要がある。これを支援すべく、キロンベロ県 DFT は、2016/17 年度用 DADP において、生産技術研修の実施やファーマーズ・フィールド・スクールの設置を計画している。パイロット活動の県内普及とともに、生産改善に取り組む予定である。

2) ルショト県

ルショト県はタンガ州北部に位置し、その大部分が標高 1,000-2,000m の高現地にある。同県ではジャガイモ・野菜を DADP の優先作物として選定した。ジャガイモ・野菜の VC には以下の特徴がある。



ジャガイモ・野菜の VC の主な特徴

- 主に国内市場を対象にしている（市場が近い）。
- 長期の貯蔵が効かない。収穫後から販売までの時間が少ない方が望ましい。
- 野菜というカテゴリーのなかでは、種類や生産時期の面において多様な作物が存在する。どの作物をいつ生産するかが重要な成功要因となりうる。

また、VC 分析の結果、以下の阻害要因が確認された。

ルショト県のジャガイモ・野菜の VC 開発の課題

- 限定された市場：いつどこで何が売れるのかという認識が不足している。多くの農家が作っているものを売ろうとしている（売れるものを作っていない）。
- 不十分な農家の組織化：既存の産地直送グループが存在するものの、一般的に農家は畑まで買付けにくる仲買人に対して、生産物を言い値で売っており、収穫後処理や価格設定において主体的な取り組みが見られない。個人で販売しており、産地直送ビジネスの前提となる組織化が十分ではない。
- インプット（肥料や施設）の限定的利用：未熟な栽培技術により、多くの農家が期待されている生産量を得るには至っていない。

上記認識のもと、ルショト県のパイロット活動の開発フレームワーク（目的、関係者、パイロット活動の内容等）を次表のとおり設定した。VC 開発の目的を、産地直送またはピーク・デマンドに応じた生産（品薄時期を狙った生産、需要の高い新規作物の生産）による生産者価格の上昇とする。そのため既存の農家組織の販路拡大を支援する一方で、パイロット村で新規農家の巻き込みを図る（図 2-1-3 参照）。パイロット活動全般を通して、ケニアの

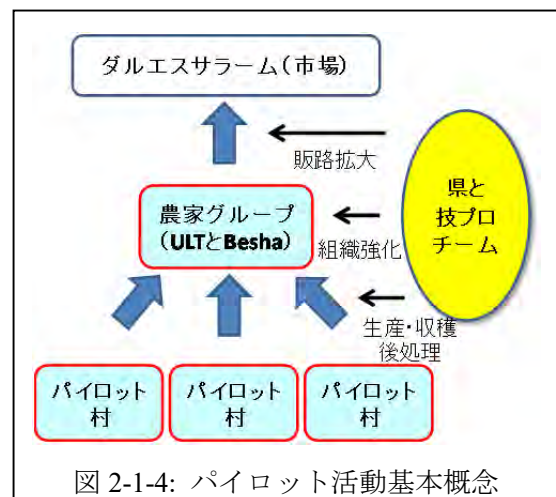


図 2-1-4: パイロット活動基本概念

SHEP アプローチを参考にし、農家のマインドセットを変える。すなわち「作ってから売る」から「売るために作る」という発想の転換を促す。

表 2-1-19: パイロット活動概要 (ルショト県)

目的	産地直送ビジネスやピーク・ディマンド（高値がつく時期や作物）に応じた生産改善による生産者価格の上昇		
支援対象	[パイロット対象村] マリンゴ、ポヘロイ、クエシニ村 [普及対象村] ハンバラウエイ村とムワンゴイ村 [支援農家組織] ULT ¹⁵ (100) と Besha ¹⁶ (60)（サブグループや連携農家を含む）、その他小規模生産グループ		
関係機関	<ul style="list-style-type: none"> タンガ州、肥料・農業資材会社（YARA 等）、融資機関（CRDB、TADB）、ダルエスサラームの小売業（空港機内食製造会社、スーパーマーケット、レストラン等¹⁷）、他 DPs（USAID、Oxfam） 		
実証目的	<ul style="list-style-type: none"> 市場調査や販売プロモーションの有効性 既存農家組織の強化・拡大による VC 開発（既存資源の有効活用） 民間連携方法（肥料会社、融資機関） 農家による生産計画の立案とモニタリング 		
パイロット活動 [主な成果品]	知見を反映した 技術支援マ ニュアル	パイロット活動進捗・内容	成果と今後の課題
マーケティング			
市場調査 [ピーク・ディマ ンド・テーブル]	市場志向型 園芸	活動期間中、支援農家組織とともに市場調査を実施。その後、ピーク・ディマンド・テーブルを作成した。	【成果】 ・新規顧客の獲得とともに、農家組織の売上が伸びた。 ・農家収入が向上した。 【課題】 ・農家組織は、新規顧客とのビジネスをより持続性あるものにしていく必要がある。 ・DFT は、市場調査など一連のアプローチについて他村に広めていくことが重要である。
生産計画 [Production Plan]		DFT（含普及員）に対して、市場ニーズに応じた生産計画の作成方法を研修。その後、DFT 指導のもと支援農家が同計画を作成し、技術研修を受け生産改善を図った。	
販売促進 [交渉キット(価格表 や広告例)]		価格表や広告例を作成し、市場調査時に活用。また学校行事や街中のマーケット・ディに参加し、消費キャンペーンを実施した。	
農家組織強化			
既存農家組織の強化・拡大による VC 開発 【事例】	農家組織強化	既存の販路拡大を支援する一方で、他の農家を新規メンバーとして同グループに参加させた。新規農家の動機付けとして、先行村へのスタディ・ツアーを実施。また関係者機関との連携強化等を目的に、アルーシャ州へのスタディ・ツアーを実施した。	【成果】 産地直送ビジネスに参加する農家の数が増えた。 【課題】 規模拡大に伴い、農家組織マネジメントは、メンバーとの良好な関係を維持していくことが重要である（例えば、出荷した農家への迅速な支払い等）。
ビジネス・プラン 【フォーマットや ビジネス・プランの 実例】	ビジネス・プラン	ビジネス・プラン作成方法を中心にビジネス研修を実施した。その後、OJT によりビジネス・プランを作成。融資申請のため、同プラ	【成果】 作成されたビジネス・プランは、優良事例として、技術支援マニュアルに掲載され、関係者に共有された。

¹⁵ Usambara Lishe Trust (ULT) は、ドイツ支援のもと、1995 年から産地直像ビジネスを始めた農家組織。

¹⁶ Besha は、Besha 一族を中心にした産地直送ビジネスの農家組織。

¹⁷ ULT と Besha の主要な取引先としては、LSG Sky Chefs（機内食製造会社）、Shoppers Plaza と Food lovers（スーパーマーケット）、Coral Ridge Supr と Saverio's restaurant（レストラン）、Shekigenda Shop（八百屋）および Door-to-door（野菜宅配サービス）などが挙げられる。

		ンを銀行に提出した。	【課題】 DFT と農家組織はビジネス・プランを定期的に見直し、マネジメント・ツールとして活用することが望まれる。
包括性ある DADP			
民間連携 【肥料会社との共同 デモ事例】	ローカル・コ ーディネー ションと PPP	民間企業からの肥料や技術者の無償提供によるデモを実施。施肥を含め改良技術の組み合わせで収量が増加することが確認された。	【成果】 PPP のモデルが造られた。 収量増加に効果的な改良技術が特定され、県内に普及されている。
融資活用 【融資情報リスト】 【不動産所有証明】	農家組織強化	融資条件調査を実施。また、伝統的不動産所有証明 (CCRO) の取得や外部監査受け入れを支援した。農家組織は融資申請書類を提出した。	【成果】 書類が作成され、融資が申請された。農家組織による融資申請支援ですべきことが明確になった。 【課題】 DFT と農家組織は、融資承認を得るまで、活動を継続する必要がある。
個別事業管理			
農家収入記録管理 【フォーマット】	市場志向型 園芸と個別 事業管理	農家収入記録管理を導入し、農家の記録管理を奨励するとともに、ベースラインとエンドラインデータとして活用した。	【成果】 農家収入の状況が確認された。 農家収入記録管理は、DFT により、新規普及村でも活用されている。

【マーケティング：市場調査 / 生産計画 / 販売促進】

パイロット期間全体に亘り、DFT と技プロチームはマーケティング活動を実施した。市場調査で特定したニーズに基づき、生産計画を立て、それを実現するために技術研修等を通じて生産改善と販売促進を実施する（図 2-1-4 参照）。

マーケティングの各活動(市場調査、生産計画、販売促進)の概要を下表にまとめる。経験上、市場調査では、質問票による聞き取りではなく、バイヤーとの商談という形になることが多く、販売促進は市場調査とあわせて実施することが度々あった。また、生産計画を実現するために、本技プロでは、畝立てや施肥などの生産技術研修や試行的生産支援を実施した。その結果、例えば、外国人向け小売市場で、高値で売れるパプリカを露地栽培で生産することに成功した。パプリカは従来、日射量を調整するためビニルハウスで栽培していたが、バナナの葉を覆いとして活用すること低費用で生産することができるようになった。現在、この技術は支援対象村内で広まりつつある。

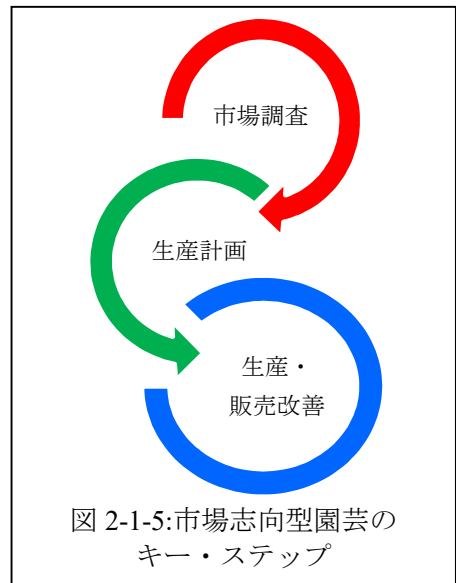


表 2-1-20: ルシヨト県マーケティング活動の概要

活動	市場調査	生産計画	販売促進
目的	市場ニーズの特定 新規バイヤーの獲得。	市場ニーズに対応するため、栽培を変更すること。	新規バイヤーの獲得、または既存バイヤーからの注文増。
実施のタイミング	パイロット活動の初期段階で実施。その後、断続的に実施。	市場調査の後に実施。	バイヤーとの交渉時に実施。市場調査にあわせて実施。
実施者	ULT や Besha 等の農家組織代表	パイロット村の農家	ULT や Besha 等の農家組織代表

事業完了報告書（要約編）

実施方法	取引先候補（新規バイヤー候補）を訪問。質問票に基づく聞き取りや価格表と野菜サンプルの掲示による交渉(ダルエスで実施)。	普及員に対してフォーマットの提供と計画方法の説明。普及による農家への研修と実践。	割引価格を用いた広告や栄養改善のための教材を作成。市場調査に活用するとともに、学校行事やマーケット・ディに参加する。
成果	調査結果はピーク・ダイヤモンド・テーブル（どの時期にどの野菜が高値をつけるかをまとめた表）やバイヤー・リストにまとめられる。	農業収入目標値を入れ込んだ栽培計画が作成される。	新規バイヤーの獲得あるいは既存バイヤーからの注文増加。
活動で得られた教訓	価格表や野菜サンプルに加えて、英語を話す人材が必要（産地直送や農家との直接取引に興味をもつ小売のマネージャーは外国人であることが多い）。	DFT と普及員は、生産計画が、市場調査で特定したニーズに対応できているか、また技術的に対応可能かをチェックすることが必要。	農家は、赤字を出さないためにも、価格をどの程度割り引くことができるのか、またどれくらいの量が売れるのかを現実的に検討することが必要。



【農家組織強化：既存農家組織の活用/ビジネス・プラン】

ASDP1 では、県は DADP で事業を開始するたびに、新規に農家組織を形成する傾向にあった。これらグループは、施設整備の事業管理や交付金で配付される肥料等の投入財を受け取るために形成されたものが多く、その場合、事業終了に伴い解散していた（つまり持続的な農家組織が育成されない）。ルショト県もまた、パイロット活動の開始当初は、ULT 等の既存農家組織とは別に、農家を組織化する意向があった。しかし、本技プロでは戦略的 DADP として、既存資源の有効活用を推奨している。その観点から、既存農家組織との連携を同県に提案し、それを通して、ビジネス志向の農家組織の強化を図ることになった。下表にパイロット活動と既存農家組織との連携プロセスをまとめる。

表 2-1-21: 既存農家組織の活用プロセス

年度	既存農家組織への支援	既存農家組織から得られた協力
2013/14	パイロット活動として ULT による市場調査や販売促進を支援し、さらには彼らに対して技術やビジネスマネジメント研修を提供した。	ULT はパイロット村農家をサブグループとして受け入れた。 ULT は、サブグループに情報提供や普及サービス（技術的助言）を提供した。
2014/15 2015/16	ULT に加えて、新たに Besha を支援対象に取り入れ、市場拡大支援を行った。 パイロット活動として、ULT と関係者とのマッチ	Besha はパイロット村農家から定期的に作物を買い取るようになった。 ULT は顧客ニーズへの対応力が増すと

年度	既存農家組織への支援	既存農家組織から得られた協力
	メイキングを支援した（冷蔵車の購入（業者の紹介）、融資申請支援）。新規農家への参加意欲を高めるため、Inter-village Study Tour を実施した。また農家組織の関係機関との連携強化を目的に、アルーシャ州へのスタディ・ツアーを実施した。	ともに、他農家の輸送を担うようになった。また農家は ULT を通して銀行申請を行っている。

上表に示すとおり、既存農家組織に支援を提供する一方で、パイロット村農家がビジネスに参加する機会を創出した。ASDP において VCD のための農家組織強化に取り組む上で、既存農家組織の活用は有効な手段であると考え（Box 4 参照）。

また、ルシヨト県では、農家組織強化の一環で、ULT のビジネス・プラン作成支援も行った。ビジネス・プランの作成は多くの銀行が融資申請条件の一つに定めている。ULT は投資・運転資金の拡充を目的に融資を希望しており、包括的 DADP 推進（民間資金調達）の観点からも本技プロでビジネス・プラン作成を支援することにした。支援概要は下表のとおりである。現在、ULT のビジネス・プランは他必要書類とともに銀行に提出され、融資承認審査の判断材料とされている。

Box 4：既存農家組織の活用の利点

- 既存農家組織は、ビジネスの経験をもち、すでにマネジメント体制を確立している。DFT はゼロから組織運営始める必要はなく、彼らのマネジメント能力を評価し課題解決を支援するだけでよい（効率性がよい）。
- 技術面においても、普及体制が確立していることが多い。ベテラン農家が新規農家に対して教育・情報提供を行う体制にある（Farmer to Farmer 普及アプローチが可能）。
- 既存農家組織の強化やその拡大によって、県としても、全国あるいは国際市場で競争できる農家組織を造ることができると期待される。

表 2-1-22: ビジネス・プラン作成支援概要

目的	融資申請のため、ULT のビジネス・プランを作成すること。
期間	2015 年 5-7 月
参加者	NFT (2: DFT への指導)、 DFT (3) 及び ULT(2)
活動プロセス	i. 技術支援マニュアル案に基づく DFT への研修 ii. DFT と ULT によるビジネス・プラン作成 iii. NFT による内容確認
結果	ビジネス・プランが作成され、銀行に提出された。
教訓	技術支援マニュアル案に基づき、NFT は OJT 方式で DFT の能力強化を図ることができた。同様の機会を設けることで、NFT が指導者としての能力をさらに高めることができる。このような実践的研修の場を提供することが重要である。

【包括性ある DADP：PPP/ 融資申請】

PPP のモデルを造るために、作業部会と技プロチームは、DFT と肥料会社（YARA International ASA）のマッチングを図った（2013/14 年度）。農家に適切な肥料の活用を推進したいが予算不足に悩む DFT と、ルシヨト県に自社製品を売り込みたいが農家へのアプローチに慣れていない YARA の両者思惑が合致し、協議の結果、費用分担方式で共同デモ圃場を設立することが合意された。DFT はデモ圃場の候補地を選定し、研修において農家を動員した。他方、YARA がデモ圃場用に肥料を無償提供するとともに、施肥・生産管理の技術者を派遣し実地研修を行った。両者

の得意分野を活かし、互いのニーズを補完する「Win-win」の関係でこの連携が実現された。デモ栽培を通して、肥料のみならず、畝立て、適正植栽密度等の改良技術を組み合わせることにより、ジャガイモの収量が大幅に増加することが確認された。この結果を踏まえ、DFT は、これら改良技術の活用を、パイロット村農家を中心に普及している。また YARA のみならず他の民間企業との連携デモ栽培を拡大している。

表 2-1-23: 肥料会社との共同デモ活動

目的	PPP のモデルを造ること PPP を通じて、生産向上のため肥料の適切使用を推進すること
実施時期	第 1 回目デモ（小雨季）：2013 年 9-11 月（クエシニ村） 第 2 回目デモ（長雨季）：2014 年 3-6 月（マリango村、クエシニ村、ボヘロイ村）
参加者	DFT、農家、YARA
活動結果	施肥や畝立て等の改良技術の組み合わせにより、生産性の向上が確認された。 この結果を踏まえ、改良技術の普及が進んでいる。 デモ栽培における PPP モデルを確立した。
教訓	<ul style="list-style-type: none"> デモ栽培に備え、準備段階で土壌分析を行う必要がある。県が土壌サンプルを収集し、YARA による分析が完了するまでに約 2 カ月かかった。準備期間を含めた活動計画を立てることが重要である。 デモ栽培では生産工程管理だけではなく、費用と収益の記録をつけるようにした。これにより、技術面のみならず経済的妥当性も検証できる。

さらにルショト県では、包括性ある DADP 支援の一環として、PPP 推進に加えて、農家組織の融資申請支援も行った。上述のとおり、ULT は、投資や運転資金の拡充を目的に融資獲得を目指していた。ULT からの要請に基づき、DFT と技プロチームは、ビジネス・プランの作成のみならず、融資申請に係る一連の支援を提供した。融資支援活動概要とその経験から得られた教訓を下表にまとめる¹⁸。

表 2-1-24: 農家組織の融資申請支援概要とその教訓

支援内容	DFT と農家組織 それぞれの役割	教訓
主要融資機関の融資条件の把握と検討（聞き取り調査）	<p>【DFT】融資情報の提供（主要機関のスキーム、利子、必要書類等の条件）</p> <p>【農家組織】基礎情報（経歴、登録状況、規模、経験等）の提供</p>	農家組織が協同組合として登録されていれば政府融資プログラムを、農家組織が協同組合として登録されていない場合は、民間融資プログラムを中心に検討するのがよい。農家組織の規模と融資額が小さい場合は、個人が協力しあう形でマイクロファイナンスの適用も考えられる（但し返済期間に要注意）。 ¹⁹
会計監査報告書の取り付け	<p>【DFT】協同組合担当官がデータ整理を支援する。また農家組織に監査機関を紹介する。</p> <p>【農家組織】組織の稼働や運営状況を示すデータの管理・整理</p>	過去数年に遡る会計監査報告書が必要となる。融資申請時にその不備に気づいたとしても一朝一夕で準備できるものではない。つまり、常日頃の記録管理の徹底の積み重ねがあって、はじめて農家組織は申請準備に取り掛かることができることを知っておくべきである。

¹⁸ 融資申請に必要な書類や申請プロセスにおける農家組織と DFT の役割等の詳細は、英文報告書資料編にまとめられている技術支援マニュアル「農家組織強化」の第 7 章「融資アクセス支援」を参照。

¹⁹ 農家組織の形態による融資アクセスの違いについては、技術支援マニュアル「農家組織強化」の第 4 章「農家組織登録支援」を参照。

支援内容	DFT と農家組織 それぞれの役割	教訓
伝統的不動産所有証明書 (CCRO)	【DFT】 県が発行できるかどうかを確認し、できるのであれば農家組織を県土地管理局へ紹介する。 【農家組織】 フォーマットに従い、関係機関と調整（査定を受けること、承認を得るための訪問等）	県が MKURABITA ²⁰ の支援をうけて、CCRO を発行できる状態にあるどうかを確認する必要がある。もし発行できる状態でないならば、所有につき地方裁判所の承認を受けていることを示すレターを作成する。
その他（銀行側からの指定書類準備やコメント対応）	【DFT】 農家組織の理解・対応力に応じて、銀行やそのほか関係者と農家組織の橋渡し役を務める。 【農家組織】 適宜、DFT と協働	ルショト県の場合、農家組織と主な取引先との間の契約書の準備（これまでは契約書はなかった）につき、DFT が、交渉に参加し、契約書作成を支援した。DFT が仲介役に入ることで、作業の効率化が期待できる。

	
民間肥料会社との共同デモ	農家組織と銀行とのマッチメイキング (農家組織の紹介)

【個別事業管理：農家収入記録管理（ベースラインとエンドラインデータとしての活用）】

技プロチームは、農業をビジネスとして実践するための能力強化の一環として、農家収入記録管理を導入した。記録用フォーマットを作成し、DFT や普及員に対してその活用方法や土地の計測方法に関して研修を行った。その後、普及員指導のもと、支援対象農家の多くが収入を規定フォーマットに記録した。農家が記録したデータはパイロット活動の効果を測るためのベースライン/エンドラインデータとしても活用できる。記録されたデータに基づき、技プロチームは DFT・普及員に対して、データの取りまとめ方法、分析に関する研修を実施した。技プロチーム支援のもと、DFT と普及員は、ベースライン調査報告書、エンドライン報告書を完成させた（前者は 2013 年のデータに基づく。後者は 2015 年）。本活動から得られた知見は以下のとおりである。

- 農家自身の記憶に頼る記録には曖昧さや不正確な点が多く含まれる。普及員がそれをどの程度チェックできるかが重要となる。今回の活動を通して、普及員が数字をチェックする能力が不十分であることが確認された。標準単位への換算表や主要作物の標準的生産量を把握しておく必要がある。技プロチームは、本活動の経験を踏まえて、普及員の調査ツールとして

²⁰ タンザニアでは、土地省が中心となり、Property and Business Formalisation Programme Tanzania (MKURABITA) を実施しており、その一環で県による CCRO 発行サービスの整備が進められている。

これら資料を作成・提供した。

- 測量も含めてデータ収集は地道な作業である。DFT も技プロチームも始終現場に張り付くわけにはいかず、普及員は手を抜こうと思えばいくらでも手を抜ける業務である。事実、作業の出来は普及員の属人的要素に大きく影響された。県農業・灌漑・協同組合部長（DAICO）は普及員の働きを適切に監督することが求められる。



【主な成果と課題】

成果

- 本技プロで実施した市場調査、それに基づく生産・販売改善等の結果、農家組織（ULT と Besha）の売上が向上した。ULT の会計報告によると、2012/13 年度の売上が Tsh 11 百万/月だったが、2014/15 年度では Tsh 39 百万/月程度まで増えた。Besha についても同様に、2013/14 年度は Tsh 2-4 百万/月に対して、2014/15 年度は Tsh 10 百万/月となった²¹。これら売上向上をもたらした要因は様々であるが、本技プロのパイロット活動により、新規顧客を獲得し注文量も増加させており、パイロット活動の効果・妥当性は十分に確認できる。
- DFT と農家が改良技術を習得し、それぞれに対して能力強化が図られた。DFT の報告によると、農家レベルでは、述べ 383 名の農家が改良技術を適用している（パイロット村のみならず新規普及村も含めて）。内訳としては、155 名が畝立て等の改良生産技術を導入し、177 名がピーク・ダイヤモンドに応じた栽培計画を実施し、そして 51 名が ULT や Besha のサブグループとして、新規に産地直送ビジネスに参加するようになった。他方、DFT は、市場調査を自ら企画・実施できるようになり、また民間連携についてもパイロットで得た知見を応用・拡大できるようになった。現在、肥料会社のみならず種子会社（Syngenta や Balton）とも協力関係を構築し、共同デモ活動を展開している。
- 上記の達成とともに、農業収入の向上も確認された。農家収入記録管理からのデータに基づけば、2013 年と 2015 年の比較で、農業収入は 78%増加した。産地直送やピーク・ダイヤモンドに基づく販売は、収穫全盛期に畑で仲買人に売る場合に比べて、1.5-2.0 倍の価格がつくことが多く、その生産・販売方法の改善が収入向上の主要な要因となっている。

²¹ DFT による Besha への聞き取り（2016 年 6 月）。

表 2-1-25: ベースライン・エンドラインデータの比較

単位：Tsh

年	収入（一世帯当り）	ボヘロイ村	クエシニ村	マリngo村	3村平均	増加率
2013	農業収入	1,587,023	433,042	1,865,259	1,263,733	
	全収入	2,343,690	658,042	2,257,986	1,678,733	
2015	農業収入	2,610,500	758,861	2,940,883	2,251,203	78%
	全収入	3,432,464	1,323,861	2,955,230	2,638,409	57%

注：農業収入= 販売額-生産費である。農業外の経済活動（例：小規模ショップ経営等）においてもわかる範囲で粗利を求め、全収入を算出している。

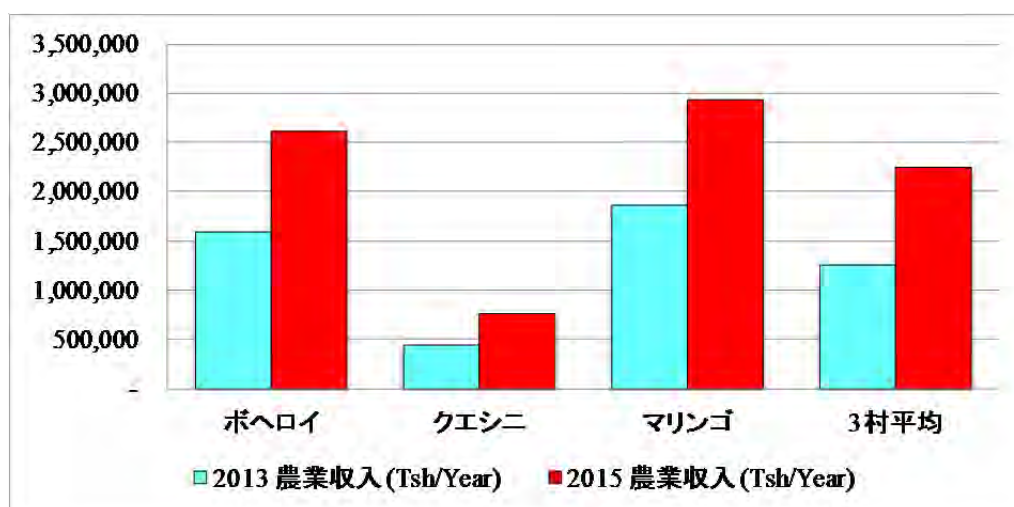


図 2-1-6: ベースライン・エンドラインデータの比較

- 下表にルシヨト県パイロット活動と類似活動を展開する際の前提条件をまとめる。

表 2-1-26: ルシヨト県パイロット活動を導入する際の前提条件

主要パイロット活動	導入する際の前提条件
市場調査とピーク・ダイヤモンド・テーブル ・ まずは市場調査を行い、ピーク・ダイヤモンド・テーブルを作成する。その後、生産計画に基づき、生産・販売改善を図る。	<ul style="list-style-type: none"> 農家は販売経験があること。 既存もしくはポテンシャルバイヤーの名前や連絡先を把握していること 農家に協力的なバイヤーであること
ビジネス志向の農家組織強化 1) 既存農家組織の活用 2) 農家収入記録管理の導入	<ol style="list-style-type: none"> DFT が県内の活発な農家組織を把握していること。 責任感ある普及員がいること又はDAICOによる監督体制があること。
マッチメイキング/PPP 1) 資材会社との連携デモ 2) 農家組織による融資申請支援	<ul style="list-style-type: none"> 当該県を新規市場として捉えている民間企業がいること 当該農家組織は外部監査を受けていること。また県が、CCROを発行できる状態にあること。

課題

- 売上が増加する一方、ULT、Beshaともに顧客管理を強化する必要がある。市場調査等で新規顧客を得たとしても、数か月で取引が終了する場合は度々あった。事業拡大とともに顧客管

理、丁寧なサービスの提供が必要不可欠である。これまで DFT のメンバーが、顧客からの注文やクレームを受けるフォーカルパーソンとして活躍していた。しかし、今後は農家組織の中から担当者を決め、ビジネスを調整する必要がある。また DFT は農家組織に対して顧客サービスや管理の方法を指導していくことが必要である。

- DFT はパイロット活動の持続性を担保するとともに、知見・技術を他村に普及していく必要がある。例えば、ピーク・ダイヤモンド・テーブルの見直しや更新、ULT と Besha と村農家の連携強化、成功した試験栽培や改良技術の普及といった活動を継続的に実施していく必要がある。また ULT の融資申請支援や集荷場の整備（2012/13 年度以降の DADP で整備することになっていた集荷場の整備）等の現行業務（On-going Activities）の完了を目指す必要がある。
- 最後に、ルシヨト県は包括的 DADP の実施のために、自己財源を農業セクターにもっと割り当てる必要がある。（中央からの DADP 交付金の削減を受けて）パイロット活動の後半は、より本技プロの予算に頼る傾向が見られた。本技プロの終了を踏まえて、これまで以上に自己財源を含めて、より多くの資源の動員が求められる。ルシヨト県の 2016/17 年度用 DADP においては、官民資金を活用して、パイロット活動を普及・拡大することを計画している。本技プロ実施期間中もそうだったように、DFT が自力で民間連携によるデモ活動を拡大していくことは可能と思われる。その一方で、自己財源を含む公的資金を県内調整でどこまで動員できるかがカギとなる。DFT は県上層部や関係者に本技プロの成果をうまくアピールし、DADP 実施への協力を取り付ける必要がある。

3) ムボジ県

ムベヤ州のムボジ県は、標高 900-2,750m に位置しコーヒー生産に適した環境にある。北部キリマンジャロ州はコーヒー産地として有名だが、ムベヤ州も近年生産量が増加し、国際的にもその高い品質が評価され始めている。ムボジ県は州内トップの生産高を誇り、県内の 70%以上の世帯がコーヒー生産に従事している。



コーヒーVC は、以下の特徴を有する。

コーヒーVC の主な特徴

- 国際市場に依存している（生産量の 90%以上が輸出される）
- 農家が一次加工をして出荷する*
- 明確な品質基準が存在する**
- 主にオークションによって価格が決定される（国際相場と品質が価格に影響する）

* コーヒー生産者は、果実から果肉を除去し（一次加工）、パーチメントを出荷する。

** 二種類の品質評価基準がある。「グレード」は重さ、見た目と大きさに決定され、「クラス」は、香り、味等で評価される。

ムボジ県では、コーヒーを DADP の優先作物に選定し、2012/13 年度には、DADG を活用し、県内 3 村（イチェサ、ハムウェロ、ムシア）の農家組織（AMCOS）に一次加工機械（CPU²²）を調達した。他方、2013/14 に実施された VC 分析では、CPU を導入する AMCOS の課題が以下のとおり特定された。

ムボジ県におけるコーヒーVC 開発の課題

- コーヒーの品質に対する農家の不十分な知識
- 低い収穫後処理・加工技術
- 低い農家組織の財務・記録管理能力

上記を踏まえ、本技プロでは「コーヒーの品質改善による農家販売価格の向上」を VC 開発目的に設定し、コーヒーVC の加工ステップに焦点を置いた活動を展開した。パイロット活動の進捗、成果、課題を以下にまとめる。

表 2-1-27 パイロット活動概要（ムボジ県）

VC 開発目的	コーヒーの品質改善による農家販売価格の向上		
支援対象村・グループ	【パイロット対象グループ】イチェサ AMCOS (50)、ハムウェロ AMCOS (66)、ムシア AMCOS (50) 【普及対象グループ】イトウンピ AMCOS (137)、イエンガ AMCOS (191)、イベンブワ AMCOS (51)、ムランガリ AMCOS (49)、ンカナ AMCOS (124)		
関係機関	ムベヤ州、TCB、タンザニア・コーヒー研究所（TaCRI）、キュアリング会社／買取業者（CMS、MCCCO ²³ 、Tembo Coffee、City Coffee）		
実証目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場視察、先進地域視察、研修等による農家の品質意識改善 ・ CPU 導入及びその適切な運営による品質改善 ・ 研修による農家の運営・記録管理能力向上 ・ 民間との効果的連携方法 		
パイロット活動 【主な成果品】	技術支援 マニュアル	活動進捗	成果と今後の課題
マーケティング			
品質向上 1. 品質の理解向上 2. 加工機械（CPU）の導入 3. 品質管理 4. 品質評価情報の共有 【スタディ・ツアー・ハンドブック、CPU 導入のためのハンドブック、品質管理ガイドライン、視覚教材】	コーヒーの 品質向上	<p>1. 品質の理解向上 スタディ・ツアーとカップング研修を実施²⁴。同研修は普及対象 5 グループに対しても実施。</p> <p>2. 加工機械（CPU）の導入 CPU 導入のためのチェックリストを作成し、O&M 研修を実施。チェックリストは普及対象 5 グループ及び他県に配付された。</p> <p>3. 品質管理 収穫後処理研修を実施。同研修を基に視覚教材を作成し県内の農家組織及び他県に配付。品質管理ガイドラインを策定し品質管理委員会（QCC）設立を支援。</p> <p>4. 品質評価の共有 コーヒー品質評価レポートを TCB、キュアリング会社から入手。県内農家組織に共有。</p>	<p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 対象 3AMCOS で QCC 指導のもと CPU が稼働。 - 品質評価レポートを県内全ての AMCOS に共有。 - 対象 3AMCOS 全てで品質評価（クラス）が向上 - ムボジ県主導の普及が開始（カップング研修等） <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> - DFT による継続的な QCC のモニタリング - 普及対象 5AMCOS への QCC システムの導入

²² CPU（Central Pulper Unit）は農家レベルで行う一次加工（果実から果肉を除去する作業）のための機械である。

²³ CMS: Coffee Management Services、MCCCO: Mbozi Coffee Curing Co.。

²⁴ カップングとは、焙煎したコーヒーの味や香りをチェックし品質を確認する評価手法。

農家組織強化			
運営記録管理 【AMCOS運営及び記録管理の研修教材】	コーヒーの品質向上 農家組織強化	先進モデル農家（モシ市）を訪問。AMCOS運営、財務管理、記録管理に係る研修を実施。	【成果】 - 各種記録を出荷後の公平な利益配分計算に活用 【課題】 - DFTによるAMCOSメンバー間の情報共有促進
包括性あるDADP			
民間連携 【事例】	ローカル・コーディネーションとPPP	パイロットAMCOSへのCPU貸与を機にCMS社との連携開始。その後、CPU施設建設と稼働コストに対する融資や投入材の提供に協力が発展。他社との連携の協議が進行中。	【成果】 - コーヒーVCの民間連携モデルを構築 【課題】 - 他社との連携展開（City Coffee社など）
個別事業管理			
ベースライン／エンドライン調査 【調査フォーマット】	個別事業管理	ベースライン／エンドライン調査を実施。モニタリング・シートを導入。	【成果】 - ベースライン調査質問票を作成し、普及対象グループ調査に活用

【マーケティング：品質向上（品質の理解向上）】

タンザニアで生産されるコーヒーの9割以上は輸出され、タンザニア人の多くは日常的にコーヒーを嗜む習慣がない。コーヒー生産者も同様で、自身の生産物の品質（味と香り）の違いがバイヤーの買取価格を左右する構造を十分理解していない。この認識に基づき、DFTと技プロチームは、対象AMCOSにコーヒーの品質評価や価格設定の仕組みを理解してもらうため、下記の活動を実施した。

表 2-1-28：品質の理解向上に関する活動

実施期間	活動	参加者	内容	成果
2014年11月 (1週間)	スタディ・ツアー（モシ市）	AMCOS代表(3)、州職員(2)、DFT(4)、農業普及員(6)	- コーヒー品質と国際市場に関する講義(TCB) - オークション視察 - モシ市の先進モデルグループ訪問	- ①コーヒー品質の決定要因、②価格決定システム、③品質管理の技術、に係る理解向上
2014年5月 (3日間)	パイロット対象3AMCOSに対するカップping研修	AMCOSメンバー(101)、州職員(1)、DFT(5)、TCB(講師)	- カップping(試飲)実習 - 味/香りの違いを生む要因に係る講義	- 適切な収穫後処理の重要性に関する理解向上 - TCBとの関係強化
2014年10月	第2回カップping研修	AMCOSメンバー(26)、DFT(1)、農業普及員(3)、TCB(講師)	- 2014年収穫豆のカップping - 品質向上に向けた技術的アドバイス(TCB)	- コーヒー品質改善の重要性を再認識
2016年3月	普及対象5AMCOSに対するカップping研修	AMCOSメンバー(219)、DFT(5)、TCB(講師)	- カップping実習 - 味/香りの違いを生む要因に係る講義	- カップping研修の県内普及

これらの活動により、AMCOSメンバーは、品質向上が買取価格向上につながることを理解し、収穫後処理技術の向上に対する認識を深めた（参加メンバーの動機付けがなされた）。また、DFT

と技プロチームは、カップリング研修により、政府機関である TCB との協力関係を構築した。



【マーケティング：品質向上（加工機械（CPU）の導入）】

ムボジ県は、2012/13 年度に DADP 交付金を活用して、対象 AMCOS に対して CPU を調達した。しかし、CPU を使い適切な収穫後処理をするためには、①付属施設の建設（建屋、水路、発酵用プール、乾燥台等）、②CPU の操作・管理技術の習得、が必要である。このため、DFT と技プロチームは、AMCOS が CPU による一次加工を適切に実施できるように下記の技術支援を提供した。

表 2-1-29 CPU 導入に係る活動

実施期間	活動	内容	成果
2014年3月～	CPU 導入モニタリング	- CPU 導入のためのチェックリストを DFT が作成。 TechnoServe (NGO) が CPU 施設の設計図を共有。 - DFT は CPU 施設建設をモニタリング。	対象 3AMCOS で CPU 施設が完成し、2015 年収穫期から操業した。
2015年5月～6月 (6日間)	CPU O&M 研修	- パイロット対象 3AMCOS の代表、QCC メンバー、CPU オペレーターに対する O&M 技術の研修実施 (CPU 販売代理店と県内モデル農家組織が講師)	

結果として、パイロット対象 3AMCOS は 2015 年の収穫期から、CPU による収穫後処理（一次加工）を開始した。本活動では、関係者の知見とリソースを最大限活用した点が特筆できる。例えば、NGO による CPU 施設建設に係る資料の共有、CPU 販売店及び県内モデル農家組織による O&M 研修、また後述する民間企業の融資等である。これらの支援を引き出す交渉を主導することで、DFT は DADP の包括的資源活用を実践的に学んだといえる。



【マーケティング：品質向上（品質管理）】

コーヒーの収穫後処理は、果実の選別、CPUによる果肉除去、発酵によるヌメリの除去、乾燥、貯蔵、出荷という一連のプロセスから成り、技術的に難易度が高い。また、その工程を管理するためには農家組織内に専従のグループを置き、品質を均一化する必要がある。このため、DFTと技プロチームは、各AMCOS内に品質管理委員会（Quality Control Committee：QCC）を設置するとともに、収穫後処理研修を実施した。

表 2-1-30 品質管理に関する活動

実施期間	活動	参加者	内容	成果
2014年3月～	QCCの設置	AMCOS代表、DFT	- QCCガイドラインの作成とQCCの設置支援	- 対象3AMCOS全てでQCCが設置された。 - QCCの職責が文書で規定された。
2014年5月（3日間）	収穫後処理研修	AMCOSメンバー（32）、州職員、DFT、モデル農家メンバー（講師）	- 適切な収穫後処理プロセス（ステップ） - グループ運営管理 - CPU操作・維持管理	- 対象3AMCOSがモデル農家から実践的な収穫後処理技術を学んだ。
2015年5月（3日間）	QCCメンバーに対する品質管理研修	QCCメンバー（20）、県内他グループ・メンバー（26）、農業普及員（3）、州職員（2）、DFT（5）モデル農家メンバー（講師）	- 適切な収穫後処理プロセス（ステップ） - グループ運営管理 - 記録管理 - CPU操作・維持管理	- QCCメンバーがモデル農家から実践的な収穫後処理技術／記録管理方法を学んだ。

上記支援を通して、対象3AMCOSのQCCは活動を開始し、各グループの出荷豆の品質向上に貢献した。収穫後処理研修で触れた各工程については、DFTが写真や図にまとめ、紙芝居式の視覚教材を作成し、県内他村へ普及された。

	
<p>収穫後処理研修</p>	<p>収穫後処理に関する視覚教材</p>

【マーケティング：品質評価情報の共有】

農家が出荷する一次加工済みのコーヒー豆（パーチメント）は、キュアリング会社²⁵、またはTCBによって品質評価がなされ、その証明書が発行される。これは、オークション等で売値を決定する根拠資料であり、この結果が出荷品の単価を決める。従って、品質評価の結果は、コーヒ

²⁵ 「キュアリング会社」は二次加工を行い、コーヒー生豆（グリーン・ビーン）を生産する。海外バイヤーは、このコーヒー生豆をオークション等で買い付ける。

一農家がバイヤーの買取価格の妥当性を測る基準となる。しかし、これまでムボジ県では、AMCOS や農家組織に対する品質評価のフィードバックが十分なされてこなかった。このため、DFT は TCB およびキュアリング会社から品質評価結果を取り付け、対象 AMCOS に共有する活動を展開した。

本活動の結果、2014 年と 2015 年の出荷品の評価結果²⁶が全ての対象 AMCOS に共有された。評価結果は各 AMCOS とも向上しており、これが各 AMCOS の品質管理に対するモチベーションを高めた。更に、DFT は、2015 年の収穫期開始時に開催した関係者会議で県内全ての農家組織の品質評価結果を共有した。

【農家組織強化：運営記録管理】

農家組織の組織力向上は、グループ内での共同集荷、共同加工、共同出荷を実現するための条件となる。特に、記録管理能力の向上は主に二つの理由から重要である。まず、メンバーからの果実受取量、二次加工会社への販売量・価格、メンバーに対する支払額を正確に記録することで、受取量に応じた支払を各農家に行うことができる。また、活動にかかる収支記録を公開することにより、AMCOS 運営費が共同加工・出荷のために適切に使用されたかが分かり、マネジメントに対するメンバーの信頼が高まる。資金管理の透明性が高い AMCOS は、メンバーの増員、各メンバーのコミットメント向上が望める。このため、DFT と技プロチームは、記録管理研修と継続的なモニタリングを行い、改善を図った。

表 2-1-31 対象 AMCOS 運営記録管理に関する活動

実施期間	活動	参加者	内容	成果
2013 年 12 月 (3 日間)	AMCOS 指 導者研修	AMCOS 代表 (13)、州職員 (2)、 DFT (5)	- 指導者研修 (計画、説明責任、 基本的な運営スキル)	- パイロット対象 3AMCOS が透明性あ るグループ運営を開始 しメンバーとの信頼関 係を構築した。
2015 年 1 月、4 月 (3 日 間)	AMCOS 記 録管理研 修	AMCOS メンバー (11)、他農家組織 (12)、州職員、 DFT	- 資金管理台帳、出荷記録、販 売記録等の記帳実習 - QCC の役割、CPU 稼働コスト の計算方法にかかる講義	- AMCOS メンバーは実 習を通じて、実際の各 種記録の記帳ミスの特 定した。

上記活動を通して、対象 AMCOS は、資金管理台帳、各農家の出荷記録および売上金受け取り記録、CPU 管理台帳を適切に記載する能力を向上させた。記録管理の重要性を認識した DFT は、記録管理研修を県内の 28 グループに対して実施した。この費用は、県の自主財源及び農家組織からの参加費徴収で賄われた。

【包括性ある DADP：民間連携】

中央からの交付金が減少する中、県が DADP 実施において民間セクターとの連携を進めることは不可欠である。DFT と技プロチームは、CMS 社 (キュアリング会社/買取業者) と対象 AMCOS との業務連携を推進した。

表 2-1-32：民間連携を促進する活動

実施期間	活動
2014 年収穫期	ハムウェロ AMCOS が CMS 社より CPU をレンタルし 1 次加工を実施。同社は他 2AMCOS に対しても技術指導を実施。対象 3AMCOS は CMS 社にコーヒーを出荷。

²⁶ 各農家グループには、品質評価結果 (クラス) とともに、当該評価を得た理由が通知された。

事業完了報告書（要約編）

実施期間	活動
2015年初め	CMS社が投入材（肥料等）を対象3AMCOSに提供
2015年4月	対象3AMCOSがCMS社に融資申請書を提出。用途はCPU施設建設とCMS稼働の初期コスト。
2015年5月	CMS社が対象3AMCOSに融資実施。3グループはCPU稼働を開始。
2015年8月	対象3AMCOSはCMS社にコーヒーを出荷し、融資を返済。
2016年4月	CMS社はムボジ県内の他グループにも融資を提供。 DFTは新たにCity Coffee社（買取業者）に対して技術支援、資金支援を要請

ムボジ県で民間セクターとの連携が成功した最大の要因は、CMS社のニーズに合致したパイロット活動である。CMS社は新規参入企業であり、組織力が高く安定した出荷量を期待できる農家組織を探していた。QCCの設立、運営記録管理スキル向上支援といった農家組織強化の取組は、このニーズに合致し、CMS社とパイロット対象3AMCOSとの信頼関係の構築に貢献した。

2015年収穫期を通じて3AMCOSおよびDFTへの信頼度を強めたCMS社は、2016年にムボジ県内の他グループへの融資も開始し、支援を拡大した²⁷。また、DFTはCMS社との連携の経験を活かし、パイロット活動の県内普及拡大のため、City Coffee社など民間企業との連携に向けた協議を開始した。

【個別事業管理：ベースライン/エンドライン調査】

パイロット活動の有効性を確認するため、DFTと技プロチームは、ベースライン調査を2013/14に、まだエンドライン調査を2014/15に実施した。この結果、以下の成果が確認された。

表 2-1-33：対象AMCOSのコーヒー品質（クラス）*と販売価格の比較

AMCOS	2013年		2015年	
	クラス	販売価格 (Tsh/kg)	クラス	販売価格 (Tsh/kg)
イチェサ	9	3,000	5	4,700
ハムウェロ	9	2,500	6	4,600
ムシア	9	2,700	6	4,400

* クラス評価は、2013年はTCB、2015年はCMS社が査定。9段階で1が最高品質。
出所：TCB及びCMS社データ

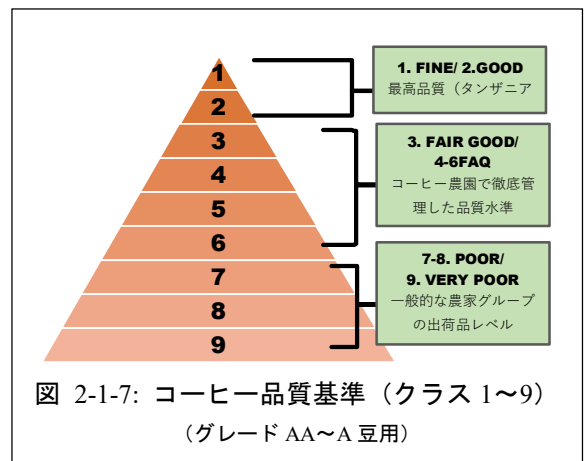


図 2-1-7: コーヒー品質基準（クラス1～9）
（グレードAA～A豆用）

表 2-1-34：一農家当たりのコーヒー売上高、生産コスト、利益の比較（Tsh）

AMCOS	2013年				2015年			
	A: 売上高	B: 生産コスト*	C: 利益 (A-B)	D: 利益率(C/A)	A: 売上高	B: 生産コスト*	C: 利益 (A-B)	D: 利益率(C/A)
イチェサ	1,050,000	721,000	329,000	31.3%	2,699,000	920,000	1,779,000	65.9%
ハムウェロ	810,000	366,000	444,000	54.8%	1,131,000	447,000	684,000	60.5%
ムシア	800,000	366,000	434,000	54.3%	1,005,000	626,000	379,000	37.7%**

*「生産コスト」はエンドライン調査から推計。

** ムシアAMCOSの利益率は2015年に下がっているが、これはCPU施設建設の初期投資費用をメンバー費として徴収し生産コストが増加したためである。従って、2016年収穫期には、利益率は上昇すると考えられる。

出所：ベースライン調査（補充調査含む）及びエンドライン調査

²⁷ 例えば、ムボジ県が優良事例の普及対象AMCOSに選定したムランガリAMCOSとイベンブワAMCOSに対して、CMS社はCPU稼働コストに対する融資を2016年収穫期に実施した。

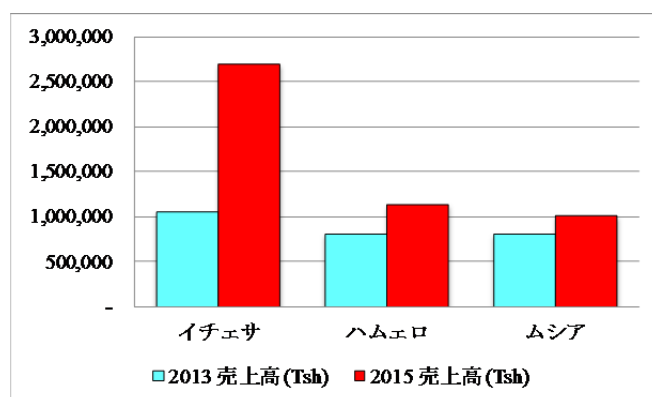


図 2-1-8: ベースライン・エンドラインデータの比較（一農家当たり売上高）

上記のデータが示すとおり、対象 3AMCOS のコーヒー品質は、クラス 9（Very Poor）から、クラス 5～6（Fair Average Quality）に向上した。これに伴い、キロ当たり販売価格も 1,700～2,100 シリング上昇し、各農家のコーヒー収入が増加した。このことから、コーヒー品質向上に焦点を当てた支援アプローチが、妥当かつ有効であったと結論付けることが出来る。また、DFT はベースライン／エンドライン調査用の質問票フォーマットを作成し、普及対象 5AMCOS のベースライン・データ取得に活用した。今後も県内の支援拡大において継続的に活用していく予定である。

【主な成果と課題】

成果

- ムボジ県パイロット活動を通じて、品質改善に焦点を当てた活動アプローチが、コーヒー販売価格の向上という目標に対して妥当かつ有効であることが実証された。エンドライン調査結果が示すとおり、全 3AMCOS のパーチメント販売価格は、出荷豆の品質が向上するに従い上昇した。この価格上昇は、各 AMCOS の更なる品質改善への動機づけとなった。
- ムボジ県は、パイロット活動の結果を高く評価し、幾つかの活動について自主財源を活用し県内の普及拡大を開始した。例えば、AMCOS 記録管理研修、カップング研修、民間企業との連携による農家支援実施である。このような自発的な優良事例の拡大は、ムボジ県における普及の持続性を担保するものである。
- パイロット活動への TCB の積極的な関与は、今後の優良事例普及の可能性を高めるものである。TCB も本技プロの諸活動を高く評価し、特にカップング研修や収穫後処理研修は、自ら他県へ普及することを検討している。TCB は、コーヒー産業において強い影響力を持つことから、パイロット活動の成果を全国に普及拡大する政府機関として有望であるといえる。
- ムボジ県のパイロット活動は、DADP 実施における民間セクターとの連携モデルを提示した。コーヒー関連企業は、技術的、財政的支援を農家組織に提供することができるが、活発な農家組織を特定し更なる組織力強化を図ることが困難である。一方で、DFT は QCC 設立支援、グループ規約の見直し、AMCOS マネジメント変更のアドバイス、記録管理モニタリングなど、地方自治体職員として適切な組織強化を行うことができる。双方が提供できない支援を補完し合うことで、ムボジ県と CMS 社は DADP 実施における連携関係を構築した。

- 下表にムボジ県パイロット活動と類似活動を展開する際の前提条件をまとめる。

表 2-1-35: ムボジ県パイロット活動を導入する際の前提条件

主要パイロット活動	導入する際の前提条件
特定 VC ステージへの集中的支援 ・これまで余り注目されなかった VC ステージ（加工処理）に支援を集中し、大きなインパクトを得る。	・初期段階での適切な VC 分析 ・農家が加工処理に関与していること。 ・収穫後処理による付加価値付けの可能性があること。
費用対効果の高い支援 ・品質の理解向上といった、低コストながら高い効果が望める支援に特化。 ・県が自主財源で、本技プロ終了後も持続的に実施できる支援を選択。	・確立された品質評価基準があること ・生産物の品質と市場価格が密接に連動していること。
民間セクターとの連携 ・農家組織支援において、県と民間企業が相互の支援内容を補完。	・新規参入企業にとって潜在力ある生産地であること。 ・公的機関のみが提供できる支援・サービスを当該県が十分認知していること。

課題

DFT と技プロは、複数の農家組織による共同出荷の支援を行った。しかし、共同出荷を実現するには、農家組織間ではほぼ均一のコーヒー品質が求められ、また組織運営能力も同等であることが条件となることから、時期尚早と判断し支援を断念した経緯がある。品質の向上と同じく、パイヤーが求める出荷量を確保することは、販売価格上昇につながる。従って、各グループ間の連携を強化し共同出荷を実現することは、ムボジ県が継続的に取り組む課題である。この課題に対して、DFT は民間企業数社と協議し、農家グループ間の共同出荷を見据えた、技術的・資金的支援の合意を取り付け、2016/17 年度 DADP に盛り込んだ。本技プロも、ポテンシャルの高い近隣グループをパイロット活動に巻き込むなど、対象 AMCOS との関係強化を図った。

(5) パイロット県で得られた優良活動及び教訓の取りまとめ

DADP 作業部会と技プロチームは、パイロット活動で得た優良事例のノウハウ、教訓を、マニュアル、ツール、リーフレット等に取りまとめる支援を行った。取りまとめられた優良事例と教訓は州、県、関連機関に共有された。

表 2-1-36 優良事例と教訓の取りまとめ

年度	パイロット県	教訓	取りまとめ方法	共有状況
2013/14	キロンベロ県	・①オフシーズン販売、②試行的貯蔵の重要性	リーフレット、発表資料	DADP 作業部会、NFT、関係する州・県に共有
	ルシヨト県	・①既存農家組織の活用、②PP 促進における、県と民間セクターの Win-Win 関係構築の重要性		
	ムボジ県	・農家に対するオークション制度や国際市場のニーズに関する情報共有の有効性		
2014/15	キロンベロ県	・①貯蔵庫管理研修、②SL 制度、③プログラム調整会合の有効性	リーフレット、SL 制度及び貯蔵庫運営管理のガイドライン、技術支援マニュアル	関係する州・県に優良事例普及ワークショップ、アクション・プラン統合
	ルシヨト県	・①市場調査、②マッチメイキングと融資申請、③ピーク・ディ	リーフレット、市場調査マニュアル、CCRO レターひな形、	

タンザニア国 よりよい県農業開発計画作りと
事業実施体制作り支援プロジェクト（フェーズ2）

年度	パイロット県	教訓	取りまとめ方法	共有状況
		マンドに応じた生産計画、④収入記録管理の有効性	ピーク・ダイヤモンド・テーブルのサンプル、作付生産計画、収入記録管理フォーマット、技術支援マニュアル	ワークショップ、スタディ・ツアーで共有。
	ムボジ県	<ul style="list-style-type: none"> ①農家の理解向上（スタディ・ツアー、カップリング研修）、②CPU 導入支援、③農家組織強化、④マッチメイキングと融資申請の有効性 	スタディ・ツアー・ガイダンス、記録管理フォーマット、品質管理委員会ガイドライン、CPU 導入チェックリスト、技術支援マニュアル	

2.2. プロジェクトの成果

2.2.1. 成果に係る指標

PDM に基づく本技プロの成果達成状況を下表に取りまとめる。成果 1、2 ともに達成された。

表 2-2-1: 本技プロの成果達成状況

指標	達成状況
成果 1. DADP 作業部会、NFT 及び州が各県に対して実施する戦略的な DADP の計画策定、実施モニタリングに関する支援活動が強化される。	
1-1 DADP ガイドライン、研修教材及び報告書フォーマットがパイロット県での教訓に基づいて、適切な時期に改定される。	<p>指標 1-1 は達成された。</p> <p>(1) ASDP2 プログラム文書の策定に合わせて、DADP ガイドラインは改訂され、全州・全県に配付された。</p> <p>(2) 研修教材が作成され、DADP バックストッピングや優良事例普及活動に活用された。主要教材としては、技術支援マニュアルが挙げられる。</p> <p>(3) DADP 事業進捗報告書のフォーマットも改訂され、全州・全県に配付された。包括的 DADP の概念に基づき、政府資金のみならず、民間資金の活動も把握できるようになった。</p>
1-2 情報・知見・教訓を共有するための活動、例えばワークショップ、リーフレット、研修教材・優良事例の配布、ラジオ放送、セクターレベル会合への参加などの数が増加する。(第 1 年次 1 回、第 2 年次 2 回 (以上、実績)、第 3 年次及び第 4 年次、各 5 回)	<p>指標 1-2 は達成された。</p> <p>2012/13: 1 回 (VC マネジメントに係る全州対象ワークショップ)</p> <p>2013/14: 2 回 (全州対象の優良事例普及ワークショップとプロジェクト・パンフレットの配布)</p> <p>2014/15: 7 回 (全州対象 DADP アクション・プラン統合ワークショップ、パイロット県別テーマに基づく優良事例普及ワークショップ 3 回、パイロット県ごとのプロジェクト・パンフレットの作成、パイロット県内普及のためのワークショップ 2 回)</p> <p>2015/16: 7 回 (全州対象 DADP アクション・プラン統合ワークショップ、パイロット県別テーマに基づく優良事例普及ワークショップ 3 回、パイロット県へのスタディツアー 3 回)</p>
1-3 民間セクター参画のための環境整備に向けた提言が ASDP 関連会合で協議される。	<p>指標 1-3 は達成された。</p> <p>(1) 提言は、DADP アクション・プラン統合ワークショップ等の場で協議された (提言については 2.1.4-(9)参照)。</p> <p>(2) 提言のいくつかは、DADP ガイドライン改定版に「VCD のための事業・支援例」として紹介された。</p>
成果 2. パイロット県の DADP が、NGO を含む民間セクターと連携した取り組みを通じて、戦略的かつ包括的になる。	
2-1 各パイロット県の DADP が、包括性及び民間セクターの参画に関して 100 点中 90 点以上の得点を得る。	<p>指標 2-1 は達成された。</p> <p>パイロット県は、2016/17 年度用 DADP において、以下の点数を得た。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ キロンベロ県 (95 点) ・ ルショト県 (100 点) ・ ムボジ県 (100 点)

指標	達成状況
2-2 パイロット県において、DADP 策定・実施プロセスに民間セクターが参加する（NGO/CBO と民間企業それぞれ）。	<p>指標 2-2 は達成された。</p> <p>これまでの DADP の実施、及び 2016/17 年度用 DADP の策定プロセスにおいて、パイロット県 DFT は民間企業の参加を取り付けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ キロンベロ県では、NGO が、コメの生産・収穫後処理研修を実施する計画がある。 ・ ルショト県では、これまでのパイロット経験を活用し、資材会社との共同デモ活動や NGO による市場調査を実施している。 ・ ムボジ県でも、これまでパイロットで培った民間連携を拡大させ、民間加工・買取会社による融資提供や技術研修を計画している。

2.2.2. プロジェクト目標に係る指標

PDM に基づく本技プロのプロジェクト目標の達成状況を下表にまとめる。下表の指標 1 に示すとおり、本技プロは主に計画面で戦略的・包括的 DADP の概念を全国的に普及することに成功した一方で、指標 2 の事業実施面において、十分な効果を発現できなかった。この部分的達成の背景には、(1) 2013/14 年度から ASDP バスケット・ファンド (ASDP1 において主たる財源であった) が配賦されなかったこと²⁸、また (2) ASDP2 策定遅延に伴い、2012/13 年度から 2014/15 年度にかけて、DADP バックストップピングが十分に実施されず、県の理解・実践を推進できなかったことが挙げられる。その一方で、民間セクターとの費用分担や市場情報を理解する活動等の「優良事例適用事業」に限ると事業実施率は 23% で、DADP の全事業実施率 (9%) を十分上回る。このことは、本技プロは指標 2 の数値目標を達成できなかったものの、県が民間資金を活用し、費用対効果の高い優良事例適用事業を実施することを促進したことを示している。

表 2-2-2: 本技プロのプロジェクト目標及び成果の達成状況と見込み

指標	達成状況と見込み
プロジェクト目標：地方自治体（県）が戦略的な DADP を効果的に策定し、実施する。	
1. DADP の 50% が、戦略性、包括性及び民間セクターの参画に関して 100 点中 60 点以上の得点を得る。	<p>指標 1 は達成された。</p> <p>(1) 2016/17 年度用 DADP では、64% の DADP が 60 点以上を獲得した（州によるクロスチェック評価に基づく）。</p> <p>(2) 2015/16 年度用 DADP では、37% であった。これを踏まえると DADP 質の改善が着実に図られたことがわかる。</p>
2. 下記の優良事例を少なくとも 1 つ適用した DADP 事業の 50% 以上が実施される。 ▶ 既存資源（既存農家グループ、既存インフラ等）を活用した活動 ▶ 買手、価格、質などの市場情報を理解する活動（市	<p>指標 2 は達成されなかった。</p> <p>2015/16 年度用 DADP では、PDM 指標が示す優良事例を適用した DADP 個別事業のうち、23% しか実施に至らなかった（50/216 事業）。</p>

²⁸ 例えば、2011/12 年度は県への交付金として、Tsh 84.6 billion がバスケット・ファンドから拠出されていたが、2012/13 年度 (ASDP1 の実質的な最終年度) には、Tsh 41.6 billion と約半額となった。2013/14 年度以降の配賦は、未完インフラ事業の完成のための「橋渡し」金を中心であり、JICA が支援している県灌漑開発交付金を除くと、Tsh 21 billion (2013/14 年度)、Tsh 24.6 billion (2014/15 年度) が配賦された。2015/16 年度においては、現在までバスケットファンドから配賦がない。「橋渡し」金の配賦があったとはいえ、2013/14 年度から実質的にはバスケット・ファンドがない状態になっている（出所：ASDP DADPs Implementation Report using Carried Over Funds of FY2011/12- As Reported in the Fourth Quarter of FY2014/15 Executive Summary, PO-RALG (August 2015) および ASDP Consolidated Fourth Quarter Progress Report 2014/15 (National level)）。

指標	達成状況と見込み
場調査、スタディー・ツアー等) ➤ 県が農家をサービス提供者に連携させること（費用分担、契約栽培等） ➤ 農家組織の強化（財務管理、資産所有権、監査報告、組織運営、記録管理、組織規則の整備、ビジネス・プラン）	

2.3. PDM の変遷

本技プロでは、中間レビューの際に PDM を改定し、指標の数値目標設定、計測方法等を明記した（PDM は添付資料 1 参照）。

3. プロジェクトの評価

本技プロでは中間レビュー以降、モニタリング・シートを導入し、カウンターパートとともに定期的に合同モニタリングを実施してきた。本章では、合同モニタリングの結果に基づき評価を示す。また本技プロは、DADP 作業部会が ASLMs や DP の援助協調の場となる ASDP 運営委員会の管理のもと実施する活動を支援するという位置付けから、二国間による合同調整委員会（JCC）を設置していない。

3.1. DAC 評価 5 項目による評価結果

本技プロの評価を、DAC 5 項目（妥当性、有効性、インパクト、効率性、持続性）に基づき実施した。評価結果を理由と共に以下に示す。

3.1.1. 妥当性

「妥当性」は以下の理由から高いと判断される。

- ASDP1 の下、DADP は県レベルの主要計画策定ツールであり続け、ASDP2 においても変更はないと推測される。従って、県の農業セクター計画策定・実施を、DADP を通じて支援する本技プロのアプローチは、政策上、当を得たものである。また、農業セクターDPs から、本技プロが県・現場レベルの経験を中央レベルの政策的会話に反映する役割を果たしている点で妥当性が高いとの評価を得ている²⁹。
- ASDP2 開始の遅延に伴い、県への DADP 資金配賦額は減少傾向にある。中央からの交付金減少により DADP 事業の実施率が低下する中、本技プロは、DADP 実施における包括的かつ戦略的な資源活用を推進した。この転換は、ASDP のニーズ・方向性と合致しており、DADP 策定と実施における県の自立性と創造性を高めるものである。
- DADP は、従来、また今後も県が農家の生産・生計向上を支援するための最重要ツールであると判断される。本技プロは、パイロット活動を通して、VC 開発に有効な事業とその具体的な実施方法を示した点で、県のニーズに合致している。パイロット県の数（3 県）についても、中央レベルの DADP 作業部会が現場レベルの活動に参画できる範囲を考えると妥当であり、優良事例と教訓を抽出するという目的に照らし合せても過不足ない規模であった。

3.1.2. 有効性

「有効性」は以下の理由から中程度と判断される。

- 2.2.2 で記載したとおり、本技プロはプロジェクト目標の指標 1（DADP の戦略性・包括性の向上）で目標値を達成する一方で、指標 2（DADP 実施における優良事例の適用）では目標値を達成できなかった。PDM 上、成果からプロ目標につながるロジックは問題がなかったが、外部条件が満たされなかったこと（ASDP2 遅延における DADP の位置付けの曖昧さ、並

²⁹ 2016 年 5 月の A-WG 会合で本技プロの成果を発表した際に、A-WG 議長から本技プロの役割を評価するコメントがあった。

びに州や県が適宜 DADP 交付金を受けることができなかったこと)がその原因と考えられる。

3.1.3. インパクト

「インパクト」は以下の理由から中程度と判断される。

- プロジェクト期間中に、本技プロの活動により、全国レベルで上位目標達成（農業生産性、収益性、農家所得の向上）が著しく進む事例は確認されなかった。
- 一方で、前掲 2.1.5 のとおり、パイロット 3 県においては、農家組織の収入増加・生計向上に、本技プロの支援が貢献したことが確認された。限定的ではあるが、上位目標達成に資するインパクトを生んだ。
- 更に、全国レベルの普及活動・情報共有により、優良事例を適用する県及び機関が増加している。例えば、本技プロ活動の結果、イレジェ県及びサメ県ではビジネス・プランの普及が進んだ。アルーシャ県では、ルショット県の例に倣い、民間企業との共同による栽培デモが実施された。ムボジ県では、CMS 社との民間連携の成功事例から、新規企業（City Coffee 社）が県内の他グループの支援を検討している。このように、本技プロはパイロット対象以外の地域で、農業セクターの各関係者に対して正のインパクトを与えた。
- 本技プロの責任機関長である農業省政策計画局長からは、本技プロ終了後も、DADP 作業部会および NFT が継続して優良事例の全国普及に努める旨表明された。また、従来の DADP 四半期進捗報告書に加えて、DADP ガイドラインに記載されている個別事業の完了報告書を活用し、アウトカム指標の達成度を測る旨、確認された。カウンターパート側のイニシアチブによるインパクトの創出とそのモニタリングが期待できる。
- また本技プロで実施したパイロット活動のいくつかは、ASDP2 プログラム文書（サブ・コンポーネント 3.1「農家及び農家組織の能力強化」）に「優先すべき活動」として反映された。財務研修、ビジネス・プラン研修、融資申請支援などがそれにあたるが、今後、ASDP2 が開始されれば、パイロット活動の知見と教訓が、県や関係者に広く普及され活用されることが期待できる。
- 一方、現時点で負のインパクトは確認されていない。

3.1.4. 効率性

「効率性」は以下の理由から比較的高いと判断される。

- 本技プロは、2012/13 から 2013/14 年度にかけて、成果 1 に係る諸活動（DADP ガイドライン改定及びバックストップ等）を計画どおりに実施できなかった。これは、ASDP2 策定の遅延という外部条件によるものである。
- ASDP2 策定遅延の制約を受けつつも、本技プロはプロジェクト終了までの期間、DADP バックストップの効率化を進めつつ、再活性化を図った。例えば、2014/15 には、DADP 作業部会と技プロチームは、これまでの全県を訪問しバックストップを行う手法ではなく、各県に対して個別コメントを作成し電子メールで送付した。2014/15 には、同じく全県を訪問するのではなく、4 地域に州・県職員を招集し、DADP ガイドライン改定版を説明した。会場も政府施設を活用しコスト軽減を図った。ASDP 資金が縮小する中、こうした取組により

州・県職員へのバックストップの効率化が促進された。

- ASDP2 策定遅延に伴い中央からの DADP 交付金が減少したことを受けて、本技プロは低コストながら効果的な VC 開発事業をパイロット活動で推進した。例えば、農家と民間企業のマッチメイキング、マーケット情報等の共有（コーヒー品質評価結果）、コメの共同販売・貯蔵庫管理の推進等である。これらの活動により、パイロット活動における資源の効率的活用を進めるとともに、DADP 事業の効率的な実施をタンザニア政府に対して示唆した。

3.1.5. 持続性

「持続性」は以下の理由から中程度と判断される。

- 政策・制度的な側面からは、本技プロの成果を持続する可能性は高い。DADP は ASDP2 においても引き続き県レベルの農業セクター計画文書として存続する。サブセクター及び作物ごとの技術支援内容を充実させる必要性はあるものの、DADP 計画策定・実施に対するバックストップも継続することが想定される。特に、技プロの成果である DADP ガイドライン改定版と技術的ノウハウ（ビジネス・プラン作成や PPP）がバックストップの主要コンポーネントとなる可能性は高い。
- また、本技プロのパイロット活動の知見を共有すべく、DADP 策定・実施のテーマのみならず、作物別・課題別テーマに絞った普及に着手した。作物別・課題別普及体制の構築は今後の重要な課題であるものの、本技プロでは、DADP 作業部会と関係機関との協力関係を構築し、そのバックストップや知見共有活動を共同で実施するなどして、今後の関係発展の基礎を敷いた。
- DADP 作業部会のオーナーシップも持続性の面から評価できる。特に、本技プロの実施後半においては、作業部会メンバーがパイロット活動を積極的に企画・運営し、日本人専門家なしで現地を訪問することもあった。また優良事例普及ワークショップなどでは、参加県の今後の行動計画をとりまとめるとともに、バックストップでは包括的 DADP 実現のための提案書を取りまとめ、農業省上層部に提出した。
- 一方で、本技プロの効果を持続するための財政的な裏付けについては、依然不透明な状況である。例えば、ASDP2 が ASDP1 と同じくバスケット資金により実施されるか、又どの程度の規模の交付金が各県に配賦されるのか現段階では不明である。ASDP2 文書は最低限の予算が全県に配賦されると明示しているが、現状では財政的持続性の判断はできない。

3.2. 活動実施と成果達成に影響を及ぼした要因

以下に、本技プロに影響を与えた主要な外的要因および本技プロがとった対策につき記述する。

(1) ASDP2 の策定の遅延、その結果として ASDP1 から ASDP2 への長期の移行期間

当初の計画では、ASDP1 は 2013 年 6 月に終了することになっていた。しかし ASDP2 のプログ

ラム策定プロセスが遅れ³⁰、2015年12月にまでずれ込んだ。さらに、ASDP2については予算額が掲示されているものの、その財源や資金配賦メカニズム等は未確定のままである。一方、県レベルでは未執行繰越金が残っていることから、政府はDPsに対しASDP1の延長を要請し、その合意に至った。そのため、ASDP1からASDP2までの移行期間は、今後の協議期間も考慮すると3年間以上（2013年7月～2016年6月以上）と長期となった。この間、DADPの計画・実施サイクルなど、かつてASDP1で確立されたシステムは大幅に弱体化し、本技プロの特に成果1に資する活動の遂行に対し、深刻な課題を投げかけた。

DADPの位置づけ、DADPサイクル、DADPガイドライン改定への影響

ASDP2への移行期間の長期化に伴い、ASDP2におけるDADPの位置付けもまた不透明な時期が続いた。DADP作業部会は、DADP策定・実施に係る指示を県に示すことができず、ようやく2014年12月に至り、ASDP2でもDADPが地方の農業開発で重要な開発ツールであり、引き続きその策定・実施を継続することを公式レターで通知した。

しかしその時点でも、ASDP2が部分的にしか策定されていたことから県に対する指示は不十分なもので、また、中央からのレターが時期的に遅かったことから県に対する技術支援も行われず、結果的に2014/15年に作成されたDADPの多くは、内容的に計画文書とは言えないレベルのものとなった。

加えて、上述のとおり、財源を含めてASDP2の財政面がほとんど具現化されていないことから、中央から県に配賦される予算規模も明確になっていない。他方で、中央からの交付金は、ASDP1の場合よりはるかに少額となることが予想され、DADP作業部会と技プロチームは、県に対し、中央予算を期待せず、むしろ県の自己財源あるいは民間セクター等の多様な財源を動員する方針を通達した（包括的DADPの推進）。

上記のようにASDP2の実施体制が不確定な状況にもかかわらず、作業部会と技プロチームはDADPガイドラインの改定とDADP支援サイクルの再活性化に注力し、2015/16年度には県に対して一定の支援を提供できるようになった。DADPの安定的実施のためにASDP2の財政面が早急に結論づけられることが期待される。

中央からの予算減額および遅配（毎年）あるいは県政府の不十分な予算執行能力（未執行繰越金の問題）

ASDP2におけるDADPの位置づけ、サイクル等への影響と同じく、ASDPの長期にわたる移行期間はDADPの実施、特に県の予算不足として悪影響を与えた。移行期間中の配賦予算はASDP2への「橋渡し」予算が主となり、限定的な金額であるとともに配賦が毎年大幅に遅れた。一方、多くの県では予算の執行が遅れ、かなりの未執行繰越金が発生した。DPs側は政府に対し「橋渡し」予算供与及びASDP1完了の条件として繰越金の消化を求め、政府は県に対し未完成事業の完了をDADPに含めるべき事業として指示を出した。これを受け、県が策定したDADPは未完成事業の継続のみとなり、DADPの策定及び予算の双方で大きな制約を受けた。

³⁰ 遅延の主な原因は、プログラム策定業務のためのコンサルタント調達手続きや、プログラムの予算・財源についての議論に多大な時間を要したことがある。

(2) ビッグ・リザルト・ナウ（Big Result Now: BRN）の実施

2012/13 年度に政府は BRN という新しい開発プログラムを発表した。同プログラムは、資源投入を少数の分野に集中し、短期間で目に見える成果を創出することを目的に、2013/14 年度から本格に開始し、2015/16 年度でもなお継続中である。政府は、BRN は ASDP の一部であるとしているが、実際には ASDP 予算の多くを同プログラムの実施のために一部の地域や機関に振り向けることとなった。このため、全県を対象とするバスケット・ファンドからは実質的には「橋渡し」金が配賦されただけであり、例えば本技プロが想定していた全国の県がある程度の ASDP 資金（DADP 交付金）を受領するという条件は満たされないこととなった。その結果、優良事例の全国普及などの活動の成果が十分に発現しなかった。

3.3. プロジェクトのリスク管理

プロジェクト運営のリスクは、主に ASDP2 策定と実施に関連するものであった。技プロチームは、このリスクに対して以下の対応を行った。

本技プロの PDM において、成果レベルの前提条件の一つに「全ての ASDP 資金が州および県に適時に配賦される」とある。上述のとおり、DADP 資金配賦額の減少および遅延により、プロジェクト活動の実施に影響が生じた。2016 年 6 月現在、ASDP2 は開始されておらず、県に対する DADP 交付金の配賦の有無および配賦額の規模は不明である。この様な状況下で、作業部会と技プロチームは中央から配賦される交付金以外のリソース活用、特に民間連携を、バックストップング、普及ワークショップ及びスタディ・ツアーで奨励した。

また、プロジェクト目標達成の前提条件である「来る ASDP2 でも、DADP が農業開発における主要手段であり続ける」についても、ASDP2 策定・実施の遅延により、将来的な DADP の政策的位置づけが不透明になり、一部 DADP 作業部会/NFT メンバーの積極的な活動参加が阻害された。しかし、この様な状況下においても、技プロチームは DADP 作業部会とともに ASDP2 への移行を促進する活動を行った。2014/15 に DADP ガイドライン改定、および全県を対象としたバックストップングを実施し、各県に対して「DADP が今後も県レベルの主要計画ツールとして存続する」という強いメッセージを発信し、包括的資源動員と戦略的資源活用による優先作物の VC 開発を推進した。また、DADP 作業部会のメンバーが異動になった際も、農業省政策計画局長と協議し、速やかに欠員を補填し、作業部会の機能性を保つ努力を行った。

3.4. 教訓

合同モニタリングやその関連会合で協議された本技プロの教訓を下表にまとめる。

表 3-4-1: 本技プロの教訓

全体	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「NFT-州-DFT」という普及メカニズムを活用して、DADP ガイドラインを効果的且つ効率的に全国的に普及することができた。今後、DADP 実施を支援していくためには、NFT や州の能力および関係機関との連携強化が必要となる。 ・ 本技プロでは、ASDP バスケット・ファンドから交付金が全県に配賦され、パイロ
----	---

	<p>ット県はそれをもとに施設整備を行うという前提のもと、パイロット活動としては研修やマーケティング活動等のソフト・コンポーネントに注力してきた。しかし、バスケット・ファンドが配賦されなくなっからは、県の外部支援に対するニーズは、ソフトのみならずハード面双方となりつつある。ASDP2においても、その傾向は続くと思われ、地域や課題ごとに支援するプロジェクトを組み合わせることで、セクター全体の開発を担う方向にある。DADP 支援においても、今後は、対象地域や課題を絞った上で、ソフト、ハードを組み合わせた包括的サポートのアプローチが求められると考えられる（ハード面では、未使用施設の活用も含まれる）。</p>
<p>キロンベロ県パイロット活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適切な組織化と研修を提供することで、農家組織は貯蔵庫を管理し、共同販売することができるようになる。貯蔵はリスクを伴うものであり、経験のない農家組織では例えば 2-3 袋/戸程度から試行的に始めるのがよい。 ・ 貯蔵・共同販売にあたっては、事前に目標価格を設定し、農家組織メンバー間で合意をとっておくことが肝要である。目標価格で販売することを合意しておかないと、メンバー間で販売のタイミングについて意見が分かれることになり、組織の議論のなかでは、往々にして、より高い価格を待つという気持ちが勝り、ギャンブル性が高まる。 ・ パイロットで実証した SL 制度や貯蔵庫管理の手法は、タンザニア政府が倉荷証券システム（WRS）³¹を推奨するなか、倉庫管理者（warehouse operator）や金融機関の配置など、WRS 実施基準や環境を満たすことができない農家組織が貯蔵・共同販売を開始する上で有効な手段となりうる。本技プロでは、これら制度・手法の導入を WRS 実施前の準備段階として位置づけることで、所管する産業・貿易・投資省（MITI）から、技術支援マニュアル（貯蔵庫管理マニュアル）の公式的な活用に関し承認を得ることが出来た。このように、農家組織を取り巻く環境や彼らの技術水準に見合った制度・手法を、タンザニア政府の政策のなかで明確に位置づけ推進することで、普及拡大の可能性をより大きくすることができる。
<p>ルシヨト県パイロット活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市場調査はプロジェクトの初期段階で実践することが肝要。市場調査に基づき、対象作物や研修内容を決定することで、効果的、効率的な介入が可能となる。 ・ DFT のサービスとして、農家と市場関係者とのマッチメイキングをもっと促進すべきである。これまで県の普及サービスは、農家に資金やモノを提供するのが主たるアプローチであったが、財源も乏しいなか、今後は民間企業と農家組織との連携促進を図るなど、アプローチの転換が求められている。 ・ 農家組織強化においては、新規のグループを立ち上げるのではなく、（ASDP1 の結果として）既存している農家組織を最大限活用することが効果的である。既存農家組織のニーズを把握し、課題解決を支援することで、より多くの農家をビジネスに巻き込んでいくことができる。
<p>ムボジ県パイロット活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ コーヒー農家は、スタディ・ツアーや品質評価結果のフィードバックを通して、一旦、その品質について認識を得ると、積極的に改善を図るようになる。なぜ自分たちのコーヒーに高値がつかないのかを理解させるとともに、TCB 等からの評価結果を共有することで、収穫後処理・加工研修参加への意欲が高まる。その結果、品質向上が飛躍的に向上する。 ・ コーヒー等の換金輸出作物の VC は、他の作物に比べて透明性が高い（パイヤーがだれか、どの価格帯で取引されるのかが明確である）。民間企業と農家が協働しやすい。また TCB などの作物専門機関が存在し、彼らの活動（例：全国大会開催）を通して、改良技術や優良事例を普及することができる。

³¹ Warehouse Receipt System（WRS）は、農家が倉庫に保管した産品を担保に、融資が受けられる融資形態の一つである。

4. 上位目標達成に向けた提言

4.1. 上位目標達成の見通し

プロジェクトの上位目標とその指標は下記のとおりである。

表 4-1-1：上位目標とその指標

上位目標	指標
より高い農業生産性、収益性、農家所得が達成される。	プロジェクト終了後、3年以内に DADP 個別事業の 50%が生産性、収益性及び農家所得の観点から、その個別事業の目標を達成する。

上位目標達成のためには以下の二要因が影響すると考えられる。

第一の要因は ASDP2 の進捗である。本技プロ終了時（2016 年 6 月）に ASDP2 プログラム文書は公式に承認されたが、なお、財務体制など詳細部分の検討が残されている。もし 2016/17 年度内にバスケット・ファンドなどの共通資金が合意されれば、上位目標達成の可能性は高まる。しかしそうであっても、その運用までの手続きを考えると 3 年以内の達成はなお難しい。

第二の要因は、ASLMs が包括的 DADP の奨励をどのように続けていくかである。技プロ最終年度（2015/16 年度）に実施したバックストップの結果、DADP 作業部会は、包括的 DADP のために多様な資金を動員する必要がある、その方法を ASLMs に提案した。動員の可能性のある資金源は、県一括交付金（LGDG）、県独自予算、NGO を含む民間資金がある。もしこの提案が確実になれば、上位目標の達成可能性は高まる。

4.2. 上位目標達成に向けた実施計画及び実施体制

(1) 活動計画（Plan of operation）

上位目標達成のための活動計画は、上記同様 ASDP2 の進捗と包括的 DADP の実現に依存する。以下が主要活動内容と活動時期である。

- 1) ASDP2 の共同基金が政府・DPs 間で合意される。（2016/17 年度）
- 2) LGDG、県独自予算の農業セクターへの配分、NGO を含む民間セクター等への協力・予算情報依頼に関して公式レターが、ASLMs あるいは財務省から県に発出される。（2016/17 年度）
（詳細は 4.3 項参照）
- 3) 中央レベルで ASDP2 の調整メカニズムが確立され機能する。（2017/18 年度及びそれ以降継続）
- 4) DADP 作業部会が ASDP2 のなかでも正式に位置付けられ、DADP 支援サイクルの活動を続ける。（毎年）
- 5) DADP 作業部会がビジネス・プランなどの技術支援マニュアルの利用を促進する。（毎年）

- 6) DADP 作業部会が特定作物、特定サブセクターの技術支援マニュアル、例えば市場志向型園芸を利用する関連組織を支援する。

(2) 実施体制

実施体制は以下の2面で強化される必要がある。一つは DADP 計画・実施を全体的に促進する組織で、基本的には ASDP1 の時と同様に、DADP 作業部会、NFT、州、DFT などの強化である。もう一つは、特定作物、特定サブセクターの組織、例えば TCB、農業省作物開発局、TCDC 等との連携強化である。DADP 作業部会はその調整を積極的に推進する必要がある。また、そのために作業部会メンバーも拡大することが望まれる。

4.3. 提言

(1) 県が基本的な農業開発活動を実施するための最小限予算の確保

政府は、DADP が ASDP2 においても主要な開発ツールであることを決定した³²。具体的にそれを実践するためには、中央政府は県に対し、その基本活動を可能とする予算を確保しなければならない。以下に、県レベルで利用可能な資金源とその確保するための方策を提案する³³。

中央からの交付金：ASDP2 で計画「プログラムの中心的要素（Core programme elements）」の実施方法につき、ASLMs は遅滞なく DP と協議を始めるべきである。速やかに合意に至るために、政府側は、過去の DADP 事業進捗報告書などから一県当たりの最小予算レベルを推計しておくべきである。

LGDG：DFT からの説明によると、LGDG は必ずしも公平にセクター間（特に農業セクター）に分配されていないようである。ASLMs は、農業セクターへの配分比率（最低配分率）を決定し、PO-RALG を通じて、県にその実践を指示するべきである。そして、実際の執行状況をフォローすべきである。

県独自予算：DFT からは、農業セクターは県独自予算への貢献が大きいにもかかわらず配分はそれに見合っていない旨指摘された。その是正のために、ASLMs は、PO-RALG を通じて県に独自財源の内ある決まった比率³⁴を農業セクターに配分することを指示するとともに、県行政長官（DED）からそれを実行するという約束を取り付けることが重要である。

民間資金：NGO を含む民間セクターは、多くの場合、活動予算や活動内容について県に情報共有することはない。そのため県は、県内のそれら組織の活動を知らないままである。財務省と PO-RALG は、政府外予算で活動する各種組織に、予算と TOR の概要を情報提供するよう、公式に指示するべきである。それをもって、県は、NGO や民間企業等に情報提供を公式に要請するこ

³² 例えば、地方自治庁は、2014年12月に、州へのレターで全県に対して次年度 DADP 作成を指示し、DADP が県レベルの開発ツールとして継続することを示した。

³³ LGDG、県独自予算、民間資金に係る提案は、DADP 作業部会が 2015/16 年度バックストップ後作成した提言文書（英文報告書の資料編（Appendix 11）を参照）を主に参考にした。

³⁴ 財務省発行の予算ガイドライン及び DADP ガイドラインには、この比率が明記されている。

とができ、VC 開発のための包括的資源活用に向けた関係者間の協議が可能になる。

(2) 包括的 DADP のための県レベルでの調整機能の改善

ASDP2 において、戦略的且つ包括的 DADP を実現するためにも、県レベルでの調整機能・活動を強化する必要がある。そのためにも、県レベルの調整につき能力強化や公式な指示、ガイドラインの提供が求められる。また、『調整』を単なる話し合いで終わらせるのではなく、バリューチェーン開発という明確な目標に向けて、新規 DP の発掘、関係者間の役割分担、情報や研修教材等のツールの共有、共通課題への取組など具体的な内容・成果を県に求めるべきである。

(3) ビジネス志向の農家組織強化

ASDP1 における DADP は、灌漑や市場などの基盤・施設整備、加工機材の供与、肥料・種子などのインプットの提供等、物質的な支援が多かった。これら活動は引き続き重要である一方、ASDP2 では、ビジネス志向の農家組織の育成が喫緊である。従来、農家は、施設整備などの事業が開始されるたびに組織化され、事業が完了するとその組織は解散するということが多かった。ビジネスを実施するための能力強化が図られることなく、故に持続性が確保されなかった。ASDP2 では特定作物のクラスター開発が掲げられており、農家組織はその中心的役割を果たすことが求められている。その観点からも、ビジネス志向の農家組織強化に注力すべきである。想定される支援活動は、ASDP2 プログラム文書にあるように、既存農家グループの能力評価、グループ登録支援、ビジネス・プラン研修、財務管理研修、市場調査の推進などである。これら支援のために、政府はまず、普及員も含め政府職員的能力強化、そのための研修カリキュラムの改訂等を進める必要がある。

(4) 戦略的 DADP のための特定作物あるいは特定サブセクターの振興支援の強化

政府は、クラスター開発、VC 開発を推進するために、特定作物に即した支援をこれまで以上に拡充する必要がある。従来、政府は、灌漑整備、農業機械化、インプットの配付、病害虫対策など、多くの作物に共通する支援サービスを提供することが多かった。作物に特化した普及・開発活動は作物委員会（Crop Boards）が担うことが多かったが、これら機関は主に換金（輸出）作物を対象とし、またその機能も多くは市場安定化を目的にしたもので、作物の生産・加工・消費振興（VC 開発）ではない。一方、ASDP2 で目指す優先作物のクラスター開発を実現するためにも、政府は、今後、貯蔵、マーケティング、品質管理など、比較的新しい分野に支援を拡充する必要がある。これら分野での支援内容は作物の種類により大きく異なることもあり、特定作物支援の重要性が高まっているといえる。このニーズに対応するため、政府は、特定作物支援部会の設置や関係専門機関との協力による普及システムの確立などに着手すべきである。

添付資料 1

プロジェクト・デザイン・
マトリックス (PDM)

添付資料 1： プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

1.1 PDM Version 1

Title: Project for Strengthening the Backstopping Capacities for the DADP Planning and Implementation under the ASDP Phase II

Target Area: Tanzania Mainland

Target Group: DADP P&I TWG, NFT, PMO-RALG ASU, RSs
DALDOs in pilot LGAs

PDM as of 22nd March 2012 (Detailed Planning Survey)

Project Term: July. 2012 – June. 2016

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators*	Method of Measurements	Important Assumptions
<p>Overall Goal:</p> <p>Higher productivity, profitability, and farm incomes are achieved.</p>	<p>Within three years after the termination of the Project, XX% of DADP projects has achieved their project purpose in terms of productivity, profitability, and farm incomes.</p>	<p>DADP Consolidated Progress Reports by RSs</p> <p>DADP progress reports by LGAs</p> <p>DADPs by LGAs</p>	
<p>Project Purpose:</p> <p>LGAs effectively plan and implement strategic DADPs.</p>	<p>By the termination of the Project,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. XX% of DADPs scores YY point or higher in terms of strategy, comprehensiveness and private sector involvement by DADP QA 2. Number of DADP projects involving private sector and approved for funding is increased by XX%. 	<p>DADP Quality Assessment and Project Appraisal Report (annual) by PMO-RALG</p> <p>DADP Consolidated Progress Reports by RSs</p>	<p>DADP remain as key instrument of agriculture development in coming ASDP2.</p> <p>General business environment continue to improve.</p> <p>Climate and economic environment does not change drastically.</p>
<p>Outputs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Backstopping activities for the planning, implementation and monitoring of strategic DADP are improved. 2. DADPs of pilot LGAs become strategic and comprehensive with special focus on collaboration with private sector including NGOs. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 DADP Guidelines, training materials and reporting format are revised in a timely manner based on the lessons learnt in the pilot LGAs. 1-2 Products (good practices, manuals, etc.) are timely delivered to all RSs by NFT. 1-3 Number of activities on sharing information, findings and lessons learnt 1-4 Recommendations for enabling environment for private sector involvement are discussed at relevant ASDP meeting(s) <p><u>In the pilot LGAs:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 2-1 DADPs of pilot LGAs scores YY point or higher in terms of strategy, comprehensiveness and private sector involvement by DADP QA 2-2 Private sector participated in the planning process of DADP in the pilot LGAs. 	<p>ASDP Joint Implementation Review</p> <p>DADP Quality Assessment and Project Appraisal Report (annual) by PMO-RALG</p> <p>DADP Consolidated Progress Reports (quarter) by RSs</p> <p>DADP Quality Assessment and Project Appraisal Report (annual) by PMO-RALG</p> <p>DADP Consolidated Progress Reports by RSs covering pilot LGAs</p> <p>DADP progress reports by pilot LGAs</p>	<p>LGAs positively understand, accept and practice related instructions.</p> <p>Improved NFT and RSs continue their missions.</p>

<p>Activities:</p> <p>1-1 To revise the TOR and annual work plan of DADP P&I TWG, including Annual Backstopping Activity Plan;</p> <p>1-2 To prepare a guidance document to explain the concept and contents of “strategic and comprehensive DADP” based on the in-depth analysis of “DADP good projects” and the results of DADP Quality Assessment;</p> <p>[Based on the results of Activity 2-1 to 2-5.]</p> <p>1-3 To revise DADP guideline;</p> <p>1-4 To conduct TOT for DADP planning, report writing and data analysis;</p> <p>1-5 To conduct Annual Backstopping Activities;</p> <p>1-6 To conduct DADP Quality Assessment;</p> <p>1-7 To develop guideline(s) on reporting & data management of DADP projects;</p> <p>1-8 To organize activities to share information, findings and lessons learnt on DADP planning, implementation and reporting;</p> <p>1-9 To compile recommendations to create the enabling environment for private sector involvement into DADP; and</p> <p>1-10 To conduct other relevant activities for DADP P&I TWG and PMO-RALG ASU when necessity arises</p> <p>2-1 To select pilot LGAs for intensive support (including establishment of selection criteria);</p> <p>2-2 To plan and conduct backstopping activities in planning “strategic and comprehensive” DADPs in the pilot LGAs (including identification of pilot projects**), covering followings</p> <p>a) DADP planning, focusing on growth aspect, food security aspect, priorities on commodity, baseline data, etc.</p> <p>b) Facilitation and coordination of private sector participation in DADP planning</p> <p>c) Need and potential assessment on private sector</p> <p>d) Project write-up of pilot projects enhancing collaboration with the private sector</p> <p>e) Formulation of “strategic and comprehensive” DADPs</p> <p>2-3 To plan and conduct backstopping activities in implementing pilot projects focusing on empowering FOs and involving private sector;</p> <p>2-4 To plan and conduct backstopping activities for reporting & data management of pilot projects; and</p> <p>2-5 To summarize good practices and lesson learnt in the pilot LGAs</p>	<p>Inputs:</p> <p><u>Tanzanian side</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Counterpart personnel - Office space for JICA experts - Running expenses necessary for the implementation of the Project including office running expenses, such as electricity, water supply, etc. <p><u>Japanese side (JICA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispatch of experts in following areas of specialty: Agricultural Development Planning, Private Sector Promotion, Training coordination, Project Monitoring and Management, Farmers Organization Support and other field experts according to necessity. - Training - Machinery and equipment 	<p>All ASDP funds for RSs and LGAs level are disbursed timely.</p> <p>Administrative arrangement at LGAs level will not affect adversely to the activities.</p> <p>District administration of pilot LGAs is fully supportive.</p> <hr/> <p>Preconditions:</p> <p>N.A.</p>
---	---	--

[note]

* Finalization of OVIs will be conducted in the first 6 months of the Project.

**Pilot projects will be identified in view of private sector involvement along value chain from the individual projects of DADPs in the pilot LGAs.

1.2 PDM Version 2

Title: Project for Strengthening the Backstopping Capacities for the DADP Planning and Implementation under the ASDP Phase 2

Target Area: Tanzania Mainland

Target Group: DADP P&I TWG, NFT, PMO-RALG ASU, RSs

DALDOs in pilot LGAs

Project Term: Aug. 2012 – June. 2016

Ver. 2 as of May 2015

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Method of Measurements	Important Assumptions
<p><u>Overall Goal:</u></p> <p>Higher productivity, profitability, and farm incomes are achieved.</p>	<p>Within three years after the termination of the Project,</p> <p>50% of DADP projects has achieved their project purpose in terms of productivity, profitability, and farm incomes</p>	<p>DADP Consolidated Progress Reports by RSs</p> <p>DADP progress reports by LGAs</p> <p>DADPs by LGAs</p>	
<p><u>Project Purpose:</u></p> <p>LGAs effectively plan and implement strategic DADPs.</p>	<p>By the termination of the Project,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 50% of DADPs scores 60 points or higher in terms of strategy, comprehensiveness and private sector involvement 2. 50% of DADP interventions which apply at least 1 of the following good practices are implemented: <ul style="list-style-type: none"> ● Activities using the existing resources (e.g. farmers' groups and physical infrastructures); ● Activities for understanding market needs including buyers, price, and quality (e.g. market survey and study tours); ● Facilitation by LGAs for linking farmers with service providers (public and private institutions) (e.g. for cost-sharing or contract-farming); ● Strengthening farmers' organizations (e.g. in terms of financial management, title deeds, audit report, group management skills, record-keeping, establishing by-law and business plan.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Survey or DADP Quality Check undertaken by RSs and/or DADP P&I TWGs 2. DADP Progress Reports 	<p>DADP remain as key instrument of agriculture development in coming ASDP2.</p> <p>General business environment continue to improve.</p> <p>Climate and economic environment does not change drastically.</p>
<p><u>Outputs:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Backstopping activities for the planning, implementation and monitoring of strategic DADP are improved. 2. DADPs of pilot LGAs become strategic and comprehensive with special focus on collaboration with private sector including NGOs. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 DADP Guidelines, training materials and reporting format are revised in a timely manner. 1-2 Number of activities on sharing information, findings and lessons learnt e.g., workshops, leaflets, distribution of training materials and good practices, radio and participation in sector-level meetings, increases over years (1 time: Y1, 2 times/ Y2, 5 times/ Y3 and Y4) 1-3 Recommendations for enabling environment for private sector involvement are discussed at relevant ASDP meeting(s) <p><u>In the pilot LGAs:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 2-1 DADPs of pilot LGAs scores 90 points or higher in terms of strategy, comprehensiveness and private sector involvement 2-2 Private sector participated in the planning and implementation process of DADP in the pilot LGAs. - Private Companies 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Letter sent by ASLMs to the LGAs 1-2 Minutes of meeting or agreed documents 1-3 Minutes of meeting or documents prepared by the DADP P&I TWG based on discussion 2-1 Survey or DADP Quality Check undertaken by RSs and/or DADP P&I TWGs 2-2 Record of Project Management System (PMS) at 	<p>LGAs positively understand, accept and practice related instructions.</p> <p>Improved NFT and RSs continue their missions.</p>

	- NGOs/CBOs	the pilot LGAs	
<p>Activities:</p> <p>1-1 To revise the annual work plan of DADP P&I TWG, including Annual Backstopping Activity Plan;</p> <p>1-2 To prepare a guidance document to explain the concept and contents of “strategic and comprehensive DADP” based on the in-depth analysis of “DADP good projects” and the results of DADP Assessment;</p> <p>[Based on the results of Activity 2-1 to 2-5.]</p> <p>1-3 To revise DADP guideline</p> <p>1-4 To conduct TOT for DADP planning, report writing and data analysis;</p> <p>1-5 To conduct Annual Backstopping Activities;</p> <p>1-6 To conduct the assessment of DADPs (e.g. on the comprehensiveness of budget mobilization, and the indications of priority commodities and value chain development);</p> <p>1-7 To develop guideline(s) on reporting & data management of DADP projects;</p> <p>1-8 To organize activities to share information, findings and lessons learnt on DADP planning, implementation and reporting;</p> <p>1-9 To compile recommendations to create the enabling environment for private sector involvement into DADP; and</p> <p>1-10 To conduct other relevant activities for DADP P&I TWG and PMO-RALG ASU when necessity arises</p> <p>2-1 To select pilot LGAs for intensive support (including establishment of selection criteria);</p> <p>2-2 To plan and conduct backstopping activities in planning “strategic and comprehensive” DADPs in the pilot LGAs (including identification of pilot projects), covering followings</p> <p>f) DADP planning, focusing on growth aspect, food security aspect, priorities on commodity, baseline data, etc.</p> <p>g) Facilitation and coordination of private sector participation in DADP planning</p> <p>h) Need and potential assessment on private sector</p> <p>i) Project write-up of pilot projects enhancing collaboration with the private sector</p> <p>j) Formulation of “strategic and comprehensive” DADPs</p> <p>2-3 To plan and conduct backstopping activities in implementing pilot projects focusing on empowering FOs and involving private sector;</p> <p>2-4 To plan and conduct backstopping activities for reporting & data management of pilot projects; and</p> <p>2-5 To summarize good practices and lesson learnt in the pilot LGAs</p>	<p>Inputs:</p> <p><u>Tanzanian side</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Counterpart personnel; - Office space for JICA experts; - Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA; - Available data and information related to the Project; - Running expenses necessary for the implementation of the Project - Expenses necessary for transportation within Tanzania of the equipment provided by JICA as well as for the installation, operation and maintenance thereof; - Necessary facilities to for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Tanzania from Japan in connection with the implementation of the Project in case it is required <p><u>Japanese side (JICA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispatch of experts in the specialty of: Agricultural Development Planning, Private Sector Promotion, Training coordination, Project Monitoring and Management, Farmers Organization Support and other field experts according to necessity. - Training <ul style="list-style-type: none"> Training of counterpart personnel in Japan and/or the Third Countries - Machinery and equipment <ul style="list-style-type: none"> Necessary and mutually agreed for the implementation of the Project. - Necessary equipment for backstopping activities (PC, projector, vehicle, motor bike etc.) - Others - Local expenses for the project activities which are not covered by Tanzanian side <ul style="list-style-type: none"> - Expenses for training/seminar, training materials, etc. - Expenses for pilot project activities according to necessity - Others 	<p>All ASDP funds for RSs and LGAs level are disbursed timely.</p> <p>Administrative arrangement at LGAs level will not affect adversely to the activities.</p> <p>District administration of pilot LGAs is fully supportive.</p> <p>Preconditions:</p> <p>N.A.</p>	

添付資料 2

活動計画表 (PO)

Japanese Fiscal Year	2012					2013					2014					2015					2016					Division in charge													
Tanzanian Fiscal Year	2012/13					2013/14					2014/15					2015/16																							
Calendar Year	2012					2013					2014					2015					2016					DADP P&I TWG/ NFT	PO- RALG ASU	RSs											
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7			
Output 2: DADPs of pilot LGAs become strategic and comprehensive with special focus on collaboration with private sector including NGOs.																																							
2-1 To select pilot LGAs for intensive support (including establishment of selection criteria)	Plan	■																																✓		✓			
	Actual	■																																	✓		✓		
2-2 To plan and conduct backstopping activities in planning "strategic and comprehensive" DADPs in the pilot LGAs (including identification of pilot projects)	Plan					■																													✓		✓		
	Actual					■																														✓	✓	✓	
2-3 To plan and conduct backstopping activities in implementing pilot projects focusing on empowering FOs and involving private sector	Plan																																		✓		✓		
	Actual																																			✓	✓	✓	
2-4 To plan and conduct backstopping activities in reporting & data management of pilot projects	Plan																																			✓	✓	✓	
	Actual																																			✓	✓	✓	
2-5 To summarize good practices and lesson learnt in the pilot LGAs	Plan																																			✓	✓	✓	
	Actual																																			✓	✓	✓	
Reports (Inception report, Annual reports and Draft final report: : ▲	Plan	▲																																					
	Actual	▲																																					
ASDP Joint Implementation Review (ASDP JIR): ☆	Plan																																						
	Actual																																						
Joint Mid-term Review & Terminal Evaluation of the Project: ●	Plan																																						
	Actual																																						

