

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
終了時評価調査報告書

平成 27 年 2 月
(2015 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
15-084

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
終了時評価調査報告書

平成 27 年 2 月
(2015年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

目 次

目 次

調査対象地域地図

対象産業クラスター

写 真

略語表

終了時評価調査結果要約表（和文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の背景と目的	1
1-2 調査団の構成と調査日程	1
1-3 プロジェクトの概要	2
第2章 終了時評価調査の方法	4
2-1 終了時評価調査の視点と方法	4
2-2 情報収集手段	5
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	6
3-1 投入の実績	6
3-2 活動の実績	7
3-3 成果の達成状況	8
3-4 プロジェクト目標達成の見込み	13
3-5 上位目標達成の見込み	15
3-6 プロジェクトの実施プロセス	16
第4章 評価結果	19
4-1 妥当性：非常に高い	19
4-2 有効性：やや高い	19
4-3 効率性：高い	20
4-4 インパクト：高い	21
4-5 持続性：やや高い	21
第5章 結論	23
第6章 提言	24
第7章 教訓	26
第8章 団長所感	27

付属資料

1. 佐藤団員のNICCEPに関する所感	31
2. 貿易産業省の組織図	38
3. 協議議事録 (M/M)	39
Annex. 1 合同評価調査日程表	69
Annex. 2 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	70
Annex. 3 詳細活動計画 (PO)	73
Annex. 4 インタビュー対象者リスト	74
Annex. 5 日本人専門家リスト	76
Annex. 6 本邦研修参加者リスト	77
Annex. 7 現地活動費 (日本側)	80
Annex. 8 フィリピン国カウンターパート (C/P)	81
Annex. 9 プロジェクト経費 (フィリピン側)	83
Annex. 10 クラスター活動費	84
Annex. 11 2015年クラスター活動費予算	85

調査対象地域地図



NATIONAL CLUSTER BULLETIN

出所：プロジェクト専門家作成
注：R は Region の略

対象産業クラスター

地 域		産業クラスター	担当の貿易産業省地方事務所
ルソン地域	北部	コーヒー産業クラスター	DTI-CAR
		ミルクフィッシュ産業クラスター	DTI-Region 1
		酪農・乳製品産業クラスター	DTI-Region 2
		竹産業クラスター	DTI-Region 3
	南部	健康・医療観光産業クラスター (Health and Wellness : H&W)	DTI-NCR (マニラ首都圏)
		ICT産業クラスター	DTI-Region 4-A
		観光産業クラスター	DTI-Region 4-B
		衣料品・家庭用品産業クラスター (Wearables and Homestyle : W&H)	DTI-Region 5
ビサヤ地域	ICT産業クラスター	DTI-Region 7 (Region 6、8)	
	健康・医療観光産業クラスター		
	観光産業クラスター		
	雑貨・装飾品産業クラスター (Gifts, Decors, and Housewares : GDH)		
ダバオ地域	バナナ産業クラスター	DTI-Region 11	
	マンゴー産業クラスター		
	ココナッツ産業クラスター		
	海藻産業クラスター		
	木材産業クラスター		
	鉱業産業クラスター		
	観光産業クラスター		
	ICT産業クラスター		
ダバオ以外の ミンダナオ地域	ゴム産業クラスター	DTI-Region 9	
	養鶏産業クラスター	DTI-Region 10	
	マグロ産業クラスター	DTI-Region 12	
	油ヤシ産業クラスター	DTI-Region 13	

写 真



貿易産業省地方事業局へのインタビュー
(2月9日、マニラ)



日本人専門家へのインタビュー
(2月9日、マニラ)



ダバオ (Region 11) の貿易産業省地方事務所
事務所長へのインタビュー
(2月12日、ダバオ)



ビサヤ諸島 NICCEP 経験共有セミナー
(2月16日、セブ)



ツゲガラオ (Region 2) の貿易産業省地方事務所
事務所長へのインタビュー
(2月20日、ツゲガラオ)



産業クラスター・アプローチに関する
情報共有のため、プロジェクトが作成した
NICCEP 冊子及びクラスター新聞



衣料品・家庭用品クラスター (Region 5) の
現地訪問及びインタビュー
(2月22日、レガスピ)



合同調整委員会 (JCC) における
協議議事録署名
(2月25日、マニラ)

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
BSMED	Bureau of Small and Medium Enterprise Development (formerly Bureau of Micro, Small and medium Enterprise Development)	中小企業開発局 (以前の名称 零細中小産業開発局)
C/P	Counterpart	カウンターパート
DA	Department of Agriculture	農業省
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
DAR	Department of Agrarian Reform	農地改革省
DENR	Department of Environment and Natural Resources	環境天然資源省
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
DOLE	Department of Labor and Employment	労働雇用省
DOST	Department of Science and 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	経済開発委員会
GDH	Gifts, Decors, and Housewares	雑貨・装飾品
H&W	Health & Wellness	健康産業・医療観光
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
JPEPA	Japan-Philippines Economic Partnership Agreement	日本・フィリピン経済連携協定
LGU	Local Governmental Unit	地方自治体
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MM	Man Months	人/月
MOA	Memorandum of Agreement	合意文書
MOU	Memorandum of Understanding	覚書文書
NCR	National Capital Region	マニラ首都圏
NEDA	National Economic and Development Authority	国家経済開発庁
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

略 語	正式名称	日本語
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
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	経済協力開発機構
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
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	Philippine Development Plan	フィリピン開発計画
PEDP	Philippine Export Development Plan	フィリピン輸出開発計画
PO	Plan of Operations	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RD	Regional Director	地方局長
RDC	Regional Development Council	地方開発協議会
RO	Regional Offices	地方事務所
ROG	Regional Operations Group (formerly Regional Operations and Development Group [RODG])	地方事業局 (以前の名称 地方事業・開発局)
SMART	specific, measurable, attainable, relevant, and time-bound	目標の5基準（具体的で、測定可能で、 達成可能で、妥当で、期限が明確な目標 設定）
SMERA	SME Roving Academy	中小企業ロービング・アカデミー
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 Facilities	共同サービスファシリティ
TESDA	Technical Education and Skills Development Authority	技術教育技能開発庁
W&H	Wearables and Homestyle	衣料品・家庭用品

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
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：約 2 億 5,000 万円
協力期間：(R/D：2011 年 11 月 22 日) 2012 年 2 月～2015 年 3 月 (3 年間 2 カ月)	先方関係機関： 貿易産業省 (Department of Trade and Industry : DTI)
日本側協力機関： ユニコインターナショナル株式会社	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 年)
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <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 年) 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 1 つとして「生産性・効率性向上」を掲げており、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・アプローチの活用」を重視している。</p> <p>JICA は、上記中期計画に基づいて産業振興関連施策を調整・統括する中心的立場にある貿易産業省 (Department of Trade and Industry : DTI) に対して 2007 年 10 月～2010 年 6 月にかけて、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)」を実施した。DICCEP において、ダバオを管轄する DTI-Region 11 (DTI 地方事務所の 1 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、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、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>この成功を受け、DTI は、産業クラスター・アプローチの推進手法を他の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。このような背景から、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¹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、強化するために必要な DTI の能力を向上することを目的として、2012 年 2 月から開始された。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>本プロジェクトは、ルソン地域、ビサヤ地域、ミンダナオ地域における産業クラスターモデ</p>	

¹ 特定の産業分野における相互に関連する企業、その分野に専門性をもつ資材・原料供給産業、サービス産業、周辺産業と、それに関連する機関・団体 (大学、研究機関、試験機関、業界団体など) の連携や協力関係を強化し、産業集積の推進と活用を図りつつ、産業競争力を強化するアプローチ

ルの確立並びに同アプローチの促進、主流化を目的とした業務実施上のワークフローの計画及び実践を通じて、産業クラスター・アプローチを全国展開させるための DTI のナショナルキャパシティ²が構築され、フィリピンの産業振興に資することを目的とする。

(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が構築される。

(3) 成果

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 によって計画され、実践される。

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・アプローチの深化（発展）モデルが確立される。

(4) 投入

1) 日本側：総投入額 約 2 億 5,000 万円

専門家派遣：専門家 4 名（40.46 人/月） 本邦研修：65 名

現地経費の支出：約 3,470 万円

2) フィリピン側：

カウンターパートの配置 執務室の便宜供与

プロジェクト経費の支出（クラスター活動費、会議費等）

2. 評価調査団の概要

調査者	<日本側>		
	担当分野	氏名	所属
	団長	上田 隆文	JICA 国際協力専門員（民間セクター開発）
	協力企画	三島 健史	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ第一チーム 副調査役
	クラスター開発	佐藤 千恵	（有）ビズテック 代表取締役社長 静岡大学大学院客員教授
評価分析	鹿糠 説子	（有）アイエムジー アナリスト	

² 対象各クラスターの現場で得られた経験を吸い上げ、取りまとめ、人材の育成・動員や、情報媒体の作成といった必要と判断される活動を用いて、全国に普及するための、DTI 本省（ナショナルレベル）の機能

＜フィリピン側＞	
氏 名	所 属
Ronnel B. Ruanes	産業貿易省 リソース・ジェネレーション及びマネジメント・サービス局 産業貿易シニアスペシャリスト
調査期間：2015年2月8日～2015年2月27日	評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要	
3-1 実績の確認	
(1) 成果の達成状況	
<p>終了時評価調査時において、成果指標の達成度、プロジェクト関係者（日本人専門家やC/P、クラスターメンバーなど）の各成果の達成度に関する認識、調査団の所見にかんがみて、3つの成果はすべておおむね達成または達成済みとなっている。以下に各成果の達成度をまとめる。</p> <p>成果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によって計画され、実践される：おおむね達成</p> <p>産業クラスター・アプローチを促進し、主流化するために、1) 産業クラスターが活動実施のために利用できるリソース（人的資源、財源、物理的資源）の情報収集・分析（指標 1-1）、2) ワークフローの策定（指標 1-2）、3) ワークフローに基づく活動の実施及びモニタリングが実施された（指標 1-3、1-4）。これらの活動実施の結果、DTI 本部におけるナショナル・プロジェクト・マネジメント・オフィス（National Project Management Office：NPMO）及びDTI 地方事務所におけるサテライト・プロジェクト・マネジメント・オフィス（Satellite Project Management Office：SPMO）が設置され、産業クラスター・アプローチ促進業務における報告・モニタリング体制がDTI 内で整った。加えて、産業振興に向けた連携を強化することを目的とした関連省庁との覚書文書（Memorandum of Understanding：MOU）が締結されるとともに、産業クラスターの支援に関する決議が地方開発協議会（Regional Development Council：RDC）とほとんどの産業クラスターの間で承認され、産業クラスター・アプローチを促進する制度的枠組みがおおむね構築された。また、DTI は、クラスター管理の好事例や産業クラスター形成のためのガイドラインをまとめた「クラスター管理運営マニュアル：経験・教訓・グッドプラクティス集」や「中期活動計画（2015～2016年）」を現在策定しており、プロジェクト終了後の活動実施に向けた取り組みを進めている。</p> <p>成果2 ルソン地域、ビサヤ地域、ダバオ以外³のミンダナオ地域において、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：達成</p> <p>産業クラスター・アプローチのパイロットモデルを確立するために、各産業クラスターを対象に4つの能力強化支援モジュール（①クラスター・アプローチの理解、②戦略的ビジネス計画の策定、③活動計画の策定、④定期的なモニタリングの実施）を使ったワークショップが実施され、その結果、ルソン地域、ビサヤ地域、ミンダナオ地域（ダバオを除</p>	

³ ダバオはDICCEPの対象地域であり、ダバオの8つの対象クラスターの活動については成果3の下で実施されている。

く)において16の産業クラスターが組織化された(指標2-1)。16クラスターのうち13クラスターでは、策定された活動計画どおりにクラスター活動が実施された。その残りのクラスターでは、クラスター活動費の多くを日本側からの資金に大きく依存していたり、大学やDTI以外の政府機関との連携が限られていたりするケースが確認されたものの、これらのクラスターの経験も踏まえ、DTIは産業クラスター・アプローチを複製するための多くの教訓を得た(指標2-2)。本プロジェクトでは、DICCEPから支援を受けているダバオのクラスターや16クラスターの経験を、ワークショップやNICCEPのウェブサイト、DTIが出版しているNICCEP新聞等を通じて、他のクラスターメンバーや関係機関、民間企業等に共有している(指標2-3)。

成果3 ダバオにて、他地域にとって参考となるような産業クラスター・アプローチの深化(発展)モデルが確立される:達成

産業クラスターの発展モデルを確立するため、DICCEPで形成された8つのクラスターを対象に、4つのモジュールを使ったワークショップが実施された。ダバオのクラスターの多くでは、バリューチェーンの上流から下流にかけてより多くの関係者を巻き込んだ活動や(バリューチェーンの縦の広がり強化)、大学、産業、関連政府機関との連携を強化する活動が行われ(バリューチェーンの横の広がり強化)、積極的にクラスター活動が展開されている(指標3-1)。8つの産業クラスターの経験から得られた教訓は、DTIが現在策定中の「クラスター管理運営マニュアル:経験・教訓・グッドプラクティス集」にまとめられる予定である(指標3-2)。

(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が構築される:達成見込みは高い

プロジェクト終了時まで、プロジェクト目標が達成される見込みは高い。DTIはプロジェクト終了後に向けて産業クラスター・アプローチ展開の中期計画を策定している。また、全国的に6つの優先産業クラスターを特定し、ナショナル産業クラスターコーディネーターを任命するなどの取り組みを進めていることから、産業クラスター・アプローチの推進へ向けたDTIのコミットメントとDTIの実施能力の強化がうかがえる。

プロジェクト対象地域では、ミマロパ(Region4-Bの観光クラスター)とマニラ首都圏(NCRの健康・医療観光クラスター)を除くすべての地域において、産業クラスター・アプローチは産業開発のための有益なツールとしてRDCに承認された(指標1)。加えて、24の対象クラスター(成果2の16クラスターと成果3の8クラスターの合計)のうち23のクラスターでは、今後もクラスター活動を続けるコミットメントが表明された(指標2)。また、特にダバオにおいて、クラスター間での連携も行われている(指標3)。成果1の達成度でみたとおり、DTIは産業クラスター振興のための制度的枠組みの基盤を確立しており、「クラスター管理運営マニュアル:経験・教訓・グッドプラクティス集」を策定中である(指標4)。これらのプロジェクト実績は、産業クラスター・アプローチを発展させながら、展開させるための確固たる土台となっている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：非常に高い

本プロジェクトの妥当性は「非常に高い」と評価される。本プロジェクトは、「フィリピン開発計画 2011～2016 年 (PDP)」に沿う内容である。雇用創出と貧困削減を実現する「包摂的な成長」を達成するために、PDP では特に中小零細企業支援の強化と産業クラスター開発の展開を重点分野としており、プロジェクトの内容と整合性が高い。また、本プロジェクトは、「中小零細企業開発計画 2011～2016 年」や「フィリピン輸出開発計画 2014～2016 年」などの他の政策文書にも合致する内容であるのに加え、プロジェクトの取り組みは、現政権の優先プログラムである「製造業再生プログラム」のなかにある SME 開発やイノベーションコンポーネントにも取り込まれている。さらに、わが国の対フィリピン国援助政策の内容に合致している。

(2) 有効性：やや高い

本プロジェクトの有効性は「やや高い」と評価される。プロジェクトの 3 つの成果は、プロジェクト目標達成のために必要な要素をすべて網羅しており、プロジェクト実施の結果、3 つの成果は達成され、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が構築される」）はプロジェクト終了までに達成される見込みである。総合的にみて、本プロジェクトは、多岐にわたる特筆すべき成果を特に現場レベルで産出している。他方、今後の産業クラスター・アプローチの強化と複製のため、DTI が、クラスターの幅広いニーズを分析し、必要に応じて政策対応を行う実践的なメカニズムと、クラスターアドバイザーとコーディネーターの能力強化メカニズムを確立すれば、さらなる発展が期待される。

(3) 効率性：高い

プロジェクトの効率性は「高い」と評価される。投入はおおむね計画どおりに実施され、3 つの成果の達成に向けた活動実施に適切に活用された。プロジェクト活動は、大きな遅れもなくおおむね計画どおりに実施されており、すべての活動が完了しているか、または協力期間終了時までには完了する予定である。プロジェクトの効率性は、1) 効果的な産官学連携、2) 効果的なプロジェクト管理、3) 効果的な技術移転と DICCEP での教訓の活用、4) 産業クラスター・アプローチ推進に対する DTI のコミットメント、5) 民間セクターの積極的な関与、6) 日本の他の援助スキームとのシナジー効果によって高められた。クラスター活動予算額のなかで、日本側の支援分は全体のわずか 10%にすぎず、クラスター関係者から動員されたさまざまなリソース（人的資源、財源、物的資源等）は、プロジェクトの効率性を高めただけでなく、各産業クラスターの持続性を高めることにも大いに貢献した。

(4) インパクト：高い

プロジェクトのインパクトは「高い」と評価される。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」）がプロジェクト

終了後3年の間に達成される可能性は高いと考えられる。産業クラスターの複製プロセスは既にいくつかの DTI 地方事務所によって開始されている（指標 1）。例えば、ダバオ地域では、プロジェクト対象の 8 つのクラスターに加えて新たに 8 つのクラスターが形成され、新しい産業クラスターメンバーは、クラスターアドバイザーやコーディネーターがファシリテーションをする 4 つのモジュールのワークショップに参加している。NICCEP で支援したクラスターも活動の継続をコミットしており（指標 2）、DTI 本省もナショナル・クラスター・コーディネーターを任命しクラスター・アプローチの適用拡大を行う予定である（指標 1、指標 2、指標 3）。また、プロジェクトの間接的な正の効果として、クラスター活動の実施が、先住民や伝統的な漁業コミュニティなどの脆弱な社会グループの経済状況の改善に貢献している。

(5) 持続性：やや高い

本プロジェクトの持続性は「やや高い」と評価される。政策・制度面では、本プロジェクトは、フィリピンの主要開発政策に合致しており、現時点では、クラスター開発による生産性向上に関するフィリピンの政策の方向性が大きく変わる見込みはなく、政策・制度面の持続性は高い。組織面ではプロジェクトで構築された NPMO や SPMO などの機能はプロジェクト終了後も維持される見込みである。財政面ではクラスター開発はフィリピン政府の優先プログラムの 1 つである「製造業再生プログラム」のなかに統合され、産業クラスター活動にかかわる予算は同プログラムや DTI の既存プログラム〔共同サービスファシリティプログラム（Shared Service Facilities : SSF）や中小企業ロービング・アカデミープログラム（SME Roving Academy : SMERA）等〕から支出される見込みであるが、活動全体に対する JICA からの支援割合が高かったクラスターについては財政面での活動継続に関して懸念も残る。技術面では、本プロジェクトでは、44 名のクラスターアドバイザーと 76 名のクラスターコーディネーターに研修が実施され、関係者へのインタビューによると、関係組織の中核人材への能力育成が十分に行われたとのことであり、持続性は高い。現場レベルで生じているさまざまな成果からかんがみても、本プロジェクトと DICCEP の実施を通じて、産業クラスター・アプローチ促進のための DTI の技術的な能力は確実に向上されたといえる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ DICCEP の教訓活用：DICCEP の教訓を活用し、SMART⁴な計画立案の重要性を強調したことが、クラスター活動実施の成功につながった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ クラスター関係者間の効率的な協力と連携：さまざまな政府機関が提供するサービスやプログラムが非常に効果的に組み合わせられたことで相乗効果が発揮され、クラスター活動が円滑に実施された。関係者間の協力を促進するため、官側からの代表機関の

⁴ 具体的で、測定可能で、達成可能で、妥当で、期限が明確な目標設定

選出にあたっては、必要に応じて、DTI がサポート役にまわることで、対象産業の専門政府機関や地域開発の文脈で主要な意思決定機関である地方開発協議会が、官の代表としての役割を果たせるようにした。

- ・産業全体を考えられる民間セクター代表者の主導によるクラスター活動の実施：民間セクターの積極的な関与がクラスター活動の成功には欠かせないことから、本プロジェクトではクラスターの議長として民間セクターから代表者が選出された。
- ・産業クラスター・アプローチ推進に対する DTI のコミットメント：産業クラスター・アプローチの推進に対する DTI の積極的な取り組みがプロジェクトの実施を促進した。また、DTI がファシリテーション役に徹するなどの工夫もみられ、他の政府機関や民間セクターのイニシアティブを発揮させることにつながった。
- ・クラスター計画の合意形成：クラスターの戦略へ向けて綿密な合意形成をしたことが、円滑なクラスター活動実施とさまざまな関係者からのリソースの動員を可能にした。
- ・効果的なプロジェクト管理：各レベル（中央・地域・クラスター）で、定期的な会合が実施され、円滑なコミュニケーションが行われた。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・特になし

(2) 実施プロセスに関すること

- ・産業クラスターの関連省庁からの代表者の異動：研修やモジュールワークショップに参加した政府機関の代表の人事異動が円滑なプロジェクト実施に影響を与えたが、DTI 本省や民間企業、JICA 専門家の調整により、結果的には目標達成に大きく影響しなかった。
- ・自然災害の発生：プロジェクト期間中に発生した超大型台風（2013 年の台風ヨランダ等）の影響で、クラスター活動が遅れざるを得ない状況に追い込まれたクラスターもあった。
- ・地理的制約：クラスターメンバーがいくつかの島に点在するビサヤでは、クラスター活動の調整が困難であった。

3-5 結論

日本・フィリピン両国の調査団から構成された合同評価調査団は、上記のおおむね「高い」と判断された評価調査結果をもって、プロジェクト目標である、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は構築されたと評価できる。プロジェクトを予定どおり 2015 年 3 月で終了することが適切と判断する。

3-6 提言

(1) クラスター形成・活動や他の事例に関する徹底分析

既存クラスターや今後形成されるクラスターのパフォーマンスを高めるには、他の事例

などとの比較（ベンチマーキング）していく必要があり、そのためには、グッドプラクティスやフィリピンに適用可能な他の手法・技術の徹底分析が有効であると考えられる。DTIはフィリピン国内のクラスター事例を活用して「クラスター管理運営マニュアル」を策定中ではあるが、調査団は、DTIが、他国のクラスター形成・活動の事例や、フィリピンのクラスター活動に適用できる産業振興の新たな手法・技術についても、事例研究を進めていくよう提言する。

(2) 継続的な人材育成制度の構築

クラスターアドバイザーとコーディネーターには、他のクラスターメンバーとの人脈構築や、産業について深い理解が必要であり、講義形式の研修だけでは得られないスキルや知識が求められる。新たなアドバイザーやコーディネーターを今後育成するには、経験豊富なアドバイザーとコーディネーターの指導による OJT を通じ、実践の経験を積む必要がある。プロジェクト終了後の新たなアドバイザーやコーディネーターの能力強化は、DICCEP と NICCEP を通じて経験を得た DTI の人材によるところが大きいため、DTI 内部での新しいアドバイザーやコーディネーター向けの OJT メカニズムの確立が重要である。

(3) 政策立案の基礎としての産業クラスター・アプローチの活用と DTI 内部での協力や関係機関との協力の推進

産業クラスター・アプローチを通じて明らかになった産業のニーズは、新たな産業政策立案の基礎として活用できる可能性があることから、調査団は、DTI がクラスターのニーズと既存の支援サービスやプログラムとのギャップを分析し、必要に応じてそのギャップを埋めるような新たなプログラムを立ち上げることを提言する。加えて、中央レベルでは、民間セクターへの支援を行うにあたり、DTI 内部及びその他の省庁との調整をより効率的に行うことが重要である。

(4) 関係機関からのさらなるリソースの動員

ほとんどのクラスターでは、DTI や他の関係者から資源を効率的に動員しているものの、いくつかのクラスターは日本側からの資金投入に大きく依存していた。すべてのクラスターの持続性を確保するため、調査団は、DTI がこれらのクラスターで資金動員が十分にできなかった理由を分析したうえで対応策を考えることを提案する。

3-7 教訓

(1) 産業クラスター・アプローチの簡素化の重要性

本プロジェクトのワークショップで利用された教材や分析ツールは、シンプルでわかりやすいものであり、参加者が計画を具体的な戦略ビジネス計画や実行計画について合意形成を図り、実施に移すのに役に立った。多岐にわたる関係者を対象にする活動では、アプローチやコンセプトのわかりやすさを追求することが非常に重要である。

(2) 合意形成に必要なとされる一定の時間への配慮

本プロジェクトでは、産業に影響を与える問題の分析や、問題解決のための戦略立案の

プロセスに当初の予定よりも時間をかけた。計画段階での合意形成は、関係者のオーナーシップを高め、クラスター活動への参加に大きく影響する最も重要なステップの1つであるため、合意形成のためには十分な時間を確保しておくことが重要である。

(3) 民間主導のイニシアティブを推進するためのメカニズムの構築

本プロジェクトでは、活動が順調に進んでいるクラスターの多くは民間セクターの積極的な参加がみられた。クラスター活動が持続的に継続されるには、民間セクターがクラスター活動を主導できる、または、活動実施のイニシアティブをとれるようなシステムの構築が重要である。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の背景と目的

フィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）政府は、フィリピン開発計画（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」及び「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中小企業向け諸施策を調整・統括する立場にあるのは貿易産業省（Department of Trade and Industry : DTI）であるが、JICAは2007年10月から2010年6月にかけて、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。DICCEPでは、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が発現し、DTIによる産業クラスター・アプローチ推進のグッドプラクティスとしてフィリピン国内において認識され高い評価を得た。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の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。

同要請を受け、JICAは、2010年に協力準備調査、2011年に補足調査を実施し、これら一連の調査結果に基づき、2011年11月に本プロジェクト「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）の実施に係る討議議事録（Record of Discussions : R/D）が署名された。

本終了時評価調査は、同R/Dに基づいて、プロジェクト活動の実績・成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として、実施された。

1-2 調査団の構成と調査日程

(1) 調査団の構成

調査の実施にあたっては、以下のメンバーからなる合同評価調査団を形成し、日本・フィリピン国側双方による合同評価を行った。調査団のメンバーは以下のとおりである。

1) 日本側

担当分野	氏名	所属
団長	上田 隆文	JICA 国際協力専門員（民間セクター開発）
協力企画	三島 健史	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ第一チーム 副調査役
クラスター開発	佐藤 千恵	(有) ビズテック 代表取締役社長 静岡大学大学院客員教授
評価分析	鹿糠 説子	(有) アイエムジー アナリスト

2) フィリピン側

氏名	所属
Rommel B. Ruanes	産業貿易省 リソース・ジェネレーション及びマネジメント・サービス局 産業貿易シニアスペシャリスト

(2) 調査の日程

本合同調査は 2015 年 2 月 8 日（日）から 2015 年 2 月 27 日（金）の日程で実施された（評価調査日程の詳細は、付属資料 3. Annex.1 を参照）。

1-3 プロジェクトの概要

協力期間：2012 年 2 月～2015 年 3 月（約 3 年間）
相手国関連機関：貿易産業省（DTI）地方事業局（Regional Operations Group : ROG）
対象地域：バンサモロを除くフィリピン全土 （対象クラスターは冒頭の調査対象地域地図を参照）
対象者：
<ol style="list-style-type: none"> 1) DTI-ROG 及び DTI-Region 3、DTI-Region 4-A、DTI-Region 7、DTI-Region 11、DTI-Region-12 2) ダバオ地方を除くルソン、ビサヤ、ミンダナオの 16 のパイロットクラスター 3) ダバオ地方の DICCEP 対象 8 つのクラスター
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。
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が構築される。
成果：
<ol style="list-style-type: none"> 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 によって計画され、実践される。 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・アプローチの深化（発展）モデルが確立される。
活動：
<p>[成果 1 の活動]</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。

[成果2の活動]

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

[成果3の活動]

- 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。
- 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。
- 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。

第2章 終了時評価調査の方法

2-1 終了時評価調査の視点と方法

本終了時評価では、「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」(2010年)を指針として、評価調査を実施した。

(1) 終了時評価調査の視点

終了時評価の主な目的は、それまでの実績を確認のうえで、プロジェクト目標がプロジェクト終了時まで達成されるかを総合的に検証することである。終了時評価では、プロジェクト終了後の普及実施体制に係る検討が重要なポイントの1つになる。プロジェクト終了後にも、実施機関がプロジェクトの成果を定着させ、持続できるか、上位目標の達成及び持続性の確保にはどのような対応が必要か、何が必要か、といった点を検証する。

(2) 終了時評価調査の方法

本終了時評価では、以下の手順によって評価調査を実施した。

- 1) 最新版のプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) に基づき、プロジェクトの実績を確認する (PDM は、付属資料 3. Annex.2 を参照)。
- 2) プロジェクト目標の達成見込み、及び上位目標がプロジェクト終了から3年から5年の間に達成される見込みを確認する。
- 3) 実施プロセスを検証し、プロジェクトの活動実施及び成果産出に貢献した要因または阻害した要因を分析する。
- 4) 評価5項目 (妥当性、効率性、有効性、インパクト、持続性) の観点から、現状・実績に基づき、包括的に評価を実施する。
- 5) プロジェクト関係者との協議を踏まえ、プロジェクトの終了時まで実施すべきこと、また、終了後に実施すべきことに関する提言を作成する。

表-1 評価5項目

妥当性	プロジェクト目標や上位目標がフィリピン政府の開発政策やわが国の援助政策と整合性がとれているか、裨益者のニーズやそのニーズに対するアプローチは適切であったかなど、プロジェクトの妥当性について評価する。
有効性	プロジェクト目標がプロジェクト終了時まで達成されるか、また、プロジェクト目標の達成が成果の達成によって引き起こされたのかを評価する。
効率性	プロジェクトの投入実績と成果産出の達成度を考慮し、プロジェクト投入がどのように効率的に成果に転換されたのか、投入のタイミング、質、量の観点から投入と成果の関係を検証する。
インパクト	プロジェクト終了後3年から5年の間に上位目標が達成される見込み、プロジェクト実施により直接的・間接的にもたらされたプラスまたはマイナスの変化の有無を検証する。
持続性	制度面、組織面、財務面、技術面から、プロジェクト終了後、フィリピン側で、プロジェクトで発現した効果がどのように持続し、さらに拡大していくかについて検証する。

2-2 情報収集手段

終了時評価調査では、既存資料レビュー、質問票調査・インタビュー調査、現地調査により、情報・データを収集した。

(1) 既存資料のレビュー

本プロジェクトに関する報告書（協力準備調査報告書、詳細計画策定報告書、中間レビュー報告書等）、プロジェクト作成資料（研修資料、事業進捗報告書等）産業クラスター促進のために DTI が作成した資料各種（NICCEP 新聞、中期計画等）フィリピン政府の開発政策文書、日本政府の対フィリピン援助政策文書等のプロジェクト関連資料を収集、分析し、基礎情報についてまとめた。

(2) 質問票調査・インタビュー調査の実施

日本人専門家及びカウンターパート（Counterpart : C/P）に対して質問票を作成及び事前配付したうえで、関係者に個別インタビュー調査を行い、追加情報の収集と分析を行った（インタビュー対象者リストは、付属資料 3. Annex.4 を参照）。

(3) 対象クラスターへの訪問

本プロジェクトの対象クラスター（ツゲガラオ地域の乳製品クラスター及びレガスピ地域の衣料品・家庭用品クラスター）を訪問し、DTI 職員やクラスター関係者に本プロジェクトのアプローチの有効性やプロジェクト実施による現場へのインパクトに係る聞き取りを行った。

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

3-1 投入の実績

(1) 日本側の投入

1) 専門家の派遣

プロジェクト実施に必要な専門分野である 1) 総括/産業クラスター振興、2) 副総括/研修ワークショップ計画・ファシリテーション、3) 業務調整/クラスター活動モニタリング、4) 地域ブランド開発/商品開発において、日本人専門家 4 名が派遣された（日本人専門家のリストは、付属資料 3. Annex.5 参照）。プロジェクト開始時からの派遣期間合計は 1,214 日（40.46 人/月）である。

2) 本邦研修

中央・地方レベルの C/P、民間セクターや大学のクラスターメンバーを含むプロジェクト関係者に対し合計 4 回の本邦研修を実施した（付属資料 3. Annex.6 を参照）。

表-2 本邦研修概要

	研修期間	参加者		研修タイトル
		対象グループ	人数	
1	2013年8月25日 ～9月7日	Region 5 (衣料品・家庭用品)	12名	天然素材を利用した商品の日本市場の調査
2	2014年5月11日 ～5月17日	Region 4A (ICTクラスターメンバー)	14名	カラバルゾン ICT クラスターリーダー向けの能力強化プログラム
3	2014年11月5日 ～11月15日	DTI 職員及び 民間セクター	18名	女性起業家によるビジネス開発
4	2014年12月6日 ～12月17日	DTI 職員	21名	日本政府の地方産業クラスター開発支援システム・イニシアティブ
合計			65名	

3) 現地活動費の支出

プロジェクトの開始から 2015 年 1 月までに、クラスター活動経費、研修、ワークショップ、交通費などの資金に、約 8,200 万円（約 3,470 万ペソ）が日本側により支出された（付属資料 3. Annex.7 を参照）。

(2) フィリピン側の投入

1) カウンターパート（C/P）の配置

DTI は、本プロジェクト実施のために中央（ナショナル）レベルと地方レベルで次のとおり C/P を配置した。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）において、1) ナショナル・プロジェクトディレクターとして、DTI-ROG の次官、2) ナショナル・プロジェクトディレクター補佐として、DTI-ROG の副次官、3) NPMO マネジャーとして、DTI の中小企業開発局（Bureau of Small and Medium

Enterprise Development : BSMED) 第三局長を配置した。地方レベルでは、サテライト・プロジェクト・マネジメントオフィス (Satellite Project Management Office : SPMO) ディレクターとして、地方局長 (Regional Director : RD) が配置された (C/P リストは、付属資料 3. Annex. 8 を参照)。

2) 施設の便宜供与

DTI 本部において日本人専門家用の執務スペースが提供されるとともに、研修やワークショップ開催のための施設が適宜提供された。

3) プロジェクト経費の支出

DTI は、共同サービスファシリティプログラム (Shared Service Facilities : SSF⁵) や中小企業ロービング・アカデミープログラム (SME Roving Academy : SMERA⁶) などの中小企業支援のための既存のプログラムを活用し、クラスター活動を支援した。2012～2014 年にかけて DTI の NICCEP の予算として配賦された額は、約 1 億 8,500 万円 (6,800 万ペソ⁷) である (予算内訳は付属資料 3. Annex. 9 を参照)。DTI からの財源及び技術支援に加え、農業省 (Department of Agriculture : DA) や農地改革省 (Department of Agrarian Reform : DAR)、労働雇用省 (Department of Labor and Employment : DOLE)、科学技術省 (Department of Science and Technology : DOST)、環境天然資源省 (Department of Environment and Natural Resources : DENR) などの関係省庁からもクラスター活動経費が支出された。DTI がまとめたクラスター活動予算によると、全クラスター活動予算のうち、DTI の負担分は全体の 17% (3,140 万ペソ)、他の政府機関や民間セクターの負担分は 72% (1 億 3,650 万ペソ) であり、日本側の負担分は全体のわずか 12% (2,210 万ペソ) のみであった (クラスター活動予算は付属資料 3. Annex. 10 を参照)。

3-2 活動の実績

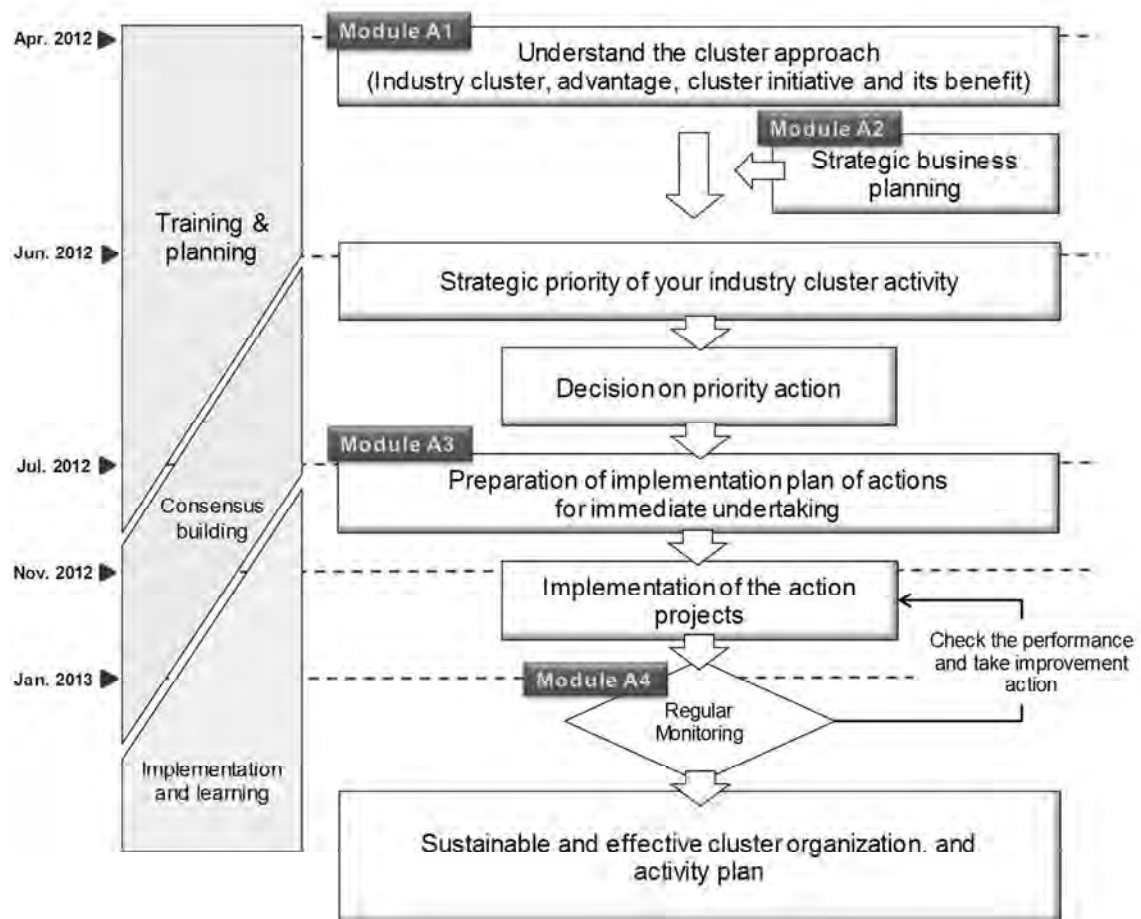
本プロジェクトでは、1) 研修と計画、2) 合意形成、3) 実施と学習の 3 つの段階によって構成された枠組みを用いて、プロジェクト活動 (特に成果 2 及び成果 3) を実施した。図-1 に示されているように、同枠組みにおいて、4 つの能力強化支援モジュールを用いてワークショップが実施され、対象産業クラスターへの支援が提供された。

中間レビューで述べられたように、クラスターの戦略・活動計画立案のためのクラスター関係者間での合意形成は当初予定よりも時間を要した。他方、十分な時間をかけたことで、クラスターメンバーがクラスター活動計画や目的に関する認識を十分に共有できたことが、円滑なクラスター活動実施に結びついた。その結果、ほとんどのプロジェクトの活動は大きな遅れもなく、おおむね計画どおりに実施されており、すべての活動は既に完了しているか、またはプロジェクト終了時までには完了される予定である。

⁵ SSF は中小企業のビジネス拡大のための機材供与プログラムである。

⁶ SMERA は中小企業の競争力強化のための継続学習プログラムで、起業研修などの能力開発プログラムを提供している。

⁷ 為替レートは、1 フィリピンペソ=2.7 円を適用した。



図－1 産業クラスター能力強化に向けての全体枠組み

3-3 成果の達成状況

終了時評価調査時において、成果指標の達成度、プロジェクト関係者（日本人専門家や C/P、クラスターメンバーなど）の各成果の達成度に関する認識、調査団の所見等にかんがみて、3 つの成果はすべておおむね達成または達成済みとなっている。以下に各成果の達成度をまとめる。

(1) 成果 1 の達成度

成果 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 によって計画され、実践される。

指標：

- 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。
- 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。
- 1-3. 1-2 で設計されたワークフローが実施される。
- 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。

成果1の達成度：おおむね達成

(中間レビューでは、ワークフローを関係者がレファレンス文書として活用できるよう、産業クラスター・アプローチの枠組みや実施体制、各者の役割と責任、クラスター活動のグッドプラクティスがワークフローに含まれるべきであるという指摘があった。本調査団は、成果1の本来の目的は必ずしも産業クラスター・アプローチを促進するための必要事項を1つの文書として明文化することではなく、フィリピン文脈で産業クラスター・アプローチのための制度的枠組みを構築することであるという視点で成果1を評価した。)

- 本プロジェクトでは、産業クラスターが活動実施のために利用できるリソース（人的資源、財源、物理的資源）に関する情報の収集及び分析が行われ⁸、その結果、地方レベルで提供されているサービスやプログラムは各地域によって異なり、必要な情報はクラスターメンバーの各機関から直接入手することが最も効率的であることが判明した。クラスターメンバーである関連政府機関が提供するサービスやプログラムについての情報は、モジュールの中のクラスター活動計画立案プロセスの一部として収集されており、クラスターの活動計画に反映されている（指標 1-1）。
- 産業クラスター促進のためのワークフローはプロジェクトの初期の段階で策定された。同ワークフローは、1) 産業クラスター・アプローチの管理運営体制確立、2) 産官学における産業クラスター・アプローチに関する認知と理解促進、3) 産業開発のための主要なアプローチの1つとして産業クラスター・アプローチの促進及び制度化の3つの活動分野により構成されている。下記のとおり、これらの活動を実施した結果、産業クラスター促進のための制度的枠組みはおおむね構築された（指標 1-2、1-3、1-4）。
- DTI は、中央レベルには NPMO を設置、地方レベルでは Region 3、4、7、11 の DTI 地方事務所（Regional Office：RO）に SPMO を設置し、クラスターアドバイザー⁹とクラスターコーディネーター¹⁰の研修を実施した。NPMO と SPMO の機能と責任については、DTI が発行した覚書で定義されており、産業クラスターのモニタリング・報告システムはその定義に沿って確立されていた（例えば、関連情報は NPMO、SPMO、他の地方事務所、それから各クラスターへと伝達される）。NPMO は、本プロジェクトで確立されたモニタリングの仕組みに沿って、定期的にモニタリングを行っており、その結果を、国家経済開発庁（National Economic and Development Authority：NEDA）に文書で報告している。
- DTI によれば、プロジェクト終了後も NPMO は継続して維持される予定である。プロジェクト終了後の SPMO の取り扱いについては現在検討中であるものの、調査団がインタビューを行った DTI-RO の地方局長によると、産業クラスター・アプローチ促進のための活動は、DTI-RO 内の既存部署（例えば、DTI-RO 11 では投資・産業開発局、DTI-RO 12 ではビジネス開発局等）

⁸ クラスターメンバー機関が提供した情報に加え、(1) BSMED 作成の中小企業向けのすべてのプログラムやサービスが掲載されている資料“Programs & Services for Micro, Small, and Medium Enterprises”や(2)各 DTI 地方事務所が準備をした関係機関が提供するプログラムや支援内容のリストが収集された。

⁹ クラスターアドバイザーは、プロジェクトのクラスターアドバイザー研修を受講した DTI 職員を指す。アドバイザーになるためには、クラスターコーディネーターとしてクラスター活動の計画段階及び実施段階に参加し、クラスターコーディネーター研修を修了する必要がある。

¹⁰ クラスターコーディネーターは、クラスターコーディネーター研修に参加し、クラスター活動の計画段階に参加したクラスターの主要メンバーを指す。DTI、他の政府機関、大学、民間セクターからのメンバーもコーディネーターになることができる。

の通常業務の一部として統合される見込みであるとのことである。

- 2013年7月、フィリピン政府省庁間の協力の効果と効率を高めるため、関係省庁の役割と責任を明記した覚書文書（Memorandum of Understanding：MOU）¹¹が締結された。地方レベルでは、2012年に、地方開発協議会（Regional Development Council：RDC）からクラスター活動への支援・協力を確実なものとするため、RDCとほとんどのクラスターの間でRDC決議が承認された。
- DTIは、クラスター管理の好事例や産業クラスター形成のためのガイドラインをまとめた「クラスター管理運営マニュアル：経験・教訓・グッドプラクティス集」や「中期活動計画（2015～2016年）」を策定しており、プロジェクト終了後の活動実施に向けた取り組みを行っている。
- 2014年には、DTIは国の6つの優先産業クラスターとして、1) 加工食品（果物やナッツ）、2) ココナッツ繊維、3) コーヒー、4) カカオ、5) ゴム、6) 観光裾野産業（雑貨・装飾品、ファッション、アクセサリ、工芸品、家具等）を選定し、対象地域における産業クラスター・アプローチの推進のためにナショナル産業クラスターコーディネーターを任命し、産業クラスター・アプローチの促進及び主流化を進めている。

(2) 成果2の達成度

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、産業クラスター・アプローチのパイロットモデルが確立される。

指標：

- 2-1 民間セクター、学術機関、公共機関からの積極的な参加のもと、ダバオ（Davao）を除くルソン地域（Luzon）、ビサヤ地域（Visayas）、ミンダナオ地域（Mindanao）における16のパイロット産業クラスターにて組織が形成される。
- 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アクションプランが作成され、実施される。
- 2-3 DICCEPの経験がDavaoを除くLuzon、Visayas、Mindanaoにて導入される。

成果2の達成度：達成

- 産業クラスター・アプローチのパイロットモデルを確立するために、1) 研修と計画、2) 合意形成、3) 実施と学習の3つの段階によって構成された枠組みのもとで（図-1参照）、各産業クラスターを対象に4つの能力強化支援モジュールを使ったワークショップが実施され、その結果、ルソン地域、ビサヤ地域、ミンダナオ地域（ダバオを除く¹²）において16の産業クラスターが組織化された（指標2-1）。
- クラスターメンバーによって行われた産業分析（例えば、バリューチェーン分析、SWOT分析やフィッシュボーン分析等）に基づき、全16クラスターでクラスター活動計画やクラスター戦略が成功裏に策定された。
- 表-3にみられるように、16クラスターのうち13クラスターでは、計画どおりにクラスター活動が実施された。その残りのクラスターでは、クラスター活動費の多くを日本側からの資金

¹¹ MOUの英語名は、“For Collaboration by Concerned National Government Agencies per Convergence MOU”である。

¹² ダバオはDICCEPの対象地域であり、ダバオの8つの対象クラスターの活動については成果3の下で実施されている。

に依存していたり、大学やDTI以外の政府機関との連携が限られていたりするケースが確認されたものの、これらのクラスターの経験も踏まえ、DTIは産業クラスター・アプローチを複製するための多くの教訓を得たといえる（指標 2-2）。

表-3 クラスター活動実施状況

クラスター	現状・課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 北部ルソン地域：1) ミルクフィッシュ、2) コーヒー、3) 酪農・乳製品、4) 竹 ・ 南部ルソン地域：5) ICT、6) 衣料品・家庭用品 ・ ビサヤ地域：7) ICT、8) 雑貨・装飾品、9) 健康・医療観光 ・ ミンダナオ地域：10) ゴム、11) 養鶏、12) 油ヤシ、13) マグロ 	<p>[計画どおりに実施済み]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト期間内にすべてのクラスター活動を実施済み、または実施完了する見込みである。 ・ 以下のようなさまざまな成果が数多く報告されている。 <ul style="list-style-type: none"> - 小規模竹工芸製作者による竹加工技術の向上（北部ルソン地域の竹産業クラスター） - コーヒー生産者に対して、品質管理の重要性に関する啓発活動の実施、域内で栽培されたコーヒーの品質改善（北部ルソン地域のコーヒー産業クラスター） - 在庫が少ないときの相互支援や製品の材料の共同購入などの酪農協会・組合間の協力関係の確立（北部ルソン地域の酪農・乳製品産業クラスター） - アバカ製品の加工者とアバカ農家のつながりの強化（南部ルソン地域の衣料品・家庭用品産業クラスター）
<ul style="list-style-type: none"> ・ ビサヤ地域：14) 観光 	<p>[クラスター活動に若干遅れあり]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ クラスターメンバーがいくつかの島に点在しているというビサヤ地域ならではの地理的制約によって、メンバー間での調整が難しかったため、計画どおりに活動を実施することが難しかった。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 南部ルソン地域：15) 観光 	<p>[クラスター活動に若干遅れあり]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 南部ルソン地域の観光産業クラスターでは、地方自治体（Local Government Unit：LGU）の意向により、地方（Region）レベルでのクラスター活動ではなく、より小規模の州（Provincial）レベルでクラスター活動が実施されたことにより、活動に遅れが生じた。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 南部ルソン地域：16) 健康・医療観光 	<p>[クラスター活動に若干遅れあり]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 健康・医療観光分野はセクター横断的かつフィリピンでは比較的新しい産業であるため、クラ

	<p>スター活動実施の課題の1つとして、関係者間でクラスターの向上のためにどのように貢献できるのかという点について理解が乏しく、人材・財源の動員が困難であった。総合的にみると、活動の実施に遅れがみられるが、クラスター自体は民間セクターの強いリーダーシップの下、活動を展開している。</p>
--	--

- ・産業クラスター・アプローチに関する理解を深めるため、日本人専門家は DTI 地域事務所が位置する主要都市で開催されたモジュール 1（クラスター・アプローチの理解）のワークショップで、DICCEP での経験を紹介している。さらに、DTI は、産官学の間で産業クラスター・アプローチに関する理解を促進するため、1) NICCEP 冊子（NICCEP Primer）の出版と配付、2) メディアの活用（全国紙・地域紙へのプレスリリースの発信、テレビやラジオのインタビューの対応等）、3) NICCEP ウェブサイトの設置、4) DICCEP の経験が含まれる 2 つの文書（産業クラスター管理運営マニュアルと産業クラスター活動のベストプラクティス¹³）の増刷と配付、5) NICCEP 新聞（National Cluster Bulletin）¹⁴の 2 カ月に 1 度の出版、6) 「中小企業のための優先産業クラスターへの投資」の開催¹⁵、などを各種のワークショップが行われた場所を中心に実施した（指標 2-3）。

(3) 成果 3 の達成度

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・アプローチの深化（発展）モデルが確立される。

指標：

- 3-1 6つの産業クラスターのそれぞれが、ダバオにおけるさら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。
- 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。

成果 3 の達成度：おおむね達成

- ・産業クラスターの発展モデルを確立するため、本プロジェクトでは、DICCEP で形成された 8 つのクラスター（バナナ、マンゴー、ココナッツ、海藻、木材、鉱業、観光、ICT）に対して、4 つのモジュールを使った能力強化ワークショップ¹⁶を実施した。
- ・ダバオのクラスターの多くでは、バリューチェーンの上流から下流にかけてより多くの関係者を巻き込んだり（バリューチェーンの縦の広がり強化）、大学、産業、関連政府機関との連携を強化したりして（バリューチェーンの横の広がり強化）、クラスター活動を積極的に展開している。表-4 のとおり、6 つのクラスターにおいて、活動計画が見直され、発展モデル

¹³ プロジェクトでは、NICCEP での経験や教訓、好事例、クラスター形成や活動実施のステップを反映し、マニュアルとグッドプラクティス集を改訂している。

¹⁴ 2015 年 2 月時点までに 15 号が発行されており、各号 1,000 部が全国の関係者に配付されている。

¹⁵ 同カンファレンスは 1,000 人以上の産業関係者が出席した。

¹⁶ NICCEP から新しく参加したクラスターメンバーがいたため、プロジェクトはダバオにおいても 4 つのモジュールのリフレッシャー研修を実施した。

の活動例となるプロジェクトが実施され、グッドプラクティスが確認された（指標 3-1）。

表－４ 発展モデル事例

グッドプラクティス/発展モデル	産業クラスター
産業全体にかかわる共通課題の解決のため、これまで積極的に参加していなかった関係者（産業の意思決定者である大手企業や研究機関等）を巻き込んだ協働の取り組みを行っている。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鉱業（共通課題：世間一般の鉱業に対するネガティブなイメージ・印象） ・ バナナ（共通課題：パナマ病の流行）
民間企業や大学、研究機関、政府組織に属する専門知識を有する人材を集めた専門家チームを立ち上げることで、中小企業向けの技術サポートシステムを確立した。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鉱業 ・ バナナ
地元の人々や先住民を巻き込んだ産業開発や商品開発を行った。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光（工芸観光・エコツーリズム） ・ 海藻（海藻ケーキ、海藻ヌードル・スパゲティ、海藻肥料の開発） ・ ココナッツ（ココナッツ工芸）
関係者の産業振興へのコミットメントを担保し、協力関係の持続性を高めるために、地方自治体や関連政府機関と産業クラスターの間で MOU を締結した。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海藻
政府が、より受益者のニーズに合った支援を提供できるように、バリューチェーン上の関係者の組織化を行った。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光（ツアーガイドやイベント主催者協会）
大学などの研究機関と連携し、研究結果を商品化や新商品開発に応用した。	<ul style="list-style-type: none"> ・ マンゴー（研究内容：古木や生産量が少ない果樹園の再生） ・ 海藻（海藻ケーキ、ヌードル・スパゲティ、肥料の開発）

- ・ ダバオにおける 8 つの産業クラスターの経験から得られた教訓は、現在策定中の「クラスター管理運営マニュアル：経験・教訓・グッドプラクティス集」に含まれる予定である（指標 3-2）。

3-4 プロジェクト目標達成の見込み

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が構築される。

指標：

1. 地方開発協議会（RDC）や経済開発協議会（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

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全力を傾けている
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
3. 異なる産業クラスター、関連する参加者におけるコミュニケーションの発展
4. 産業クラスター促進/主流化のための効率的なワークフローの存在

プロジェクト目標達成の見込み：高い

- ・ 3 つの成果とプロジェクト目標の 4 つの指標の達成状況や、産業クラスター・アプローチの展開に向けた DTI の積極的な取り組みなどから、プロジェクト終了までにプロジェクト目標が達成される見込みは高いと評価される。
- ・ 「3-3 成果の達成状況」で述べたとおり、DTI は、産業クラスター・アプローチを推進する中期計画を策定するとともに、6 つの優先産業クラスターを選定したうえで、それぞれの優先産業クラスターに、ナショナル産業クラスターコーディネーターを任命した。このことは、産業クラスター・アプローチの推進へ向けた DTI のコミットメントと DTI の実施能力の強化を示しているといえる。
- ・ ミマロパ地方 (Region4-B の観光産業クラスター) とマニラ首都圏 (NCR の健康・医療観光産業クラスター) を除くすべての対象地域において、RDC は産業クラスター・アプローチを産業開発のための有益なツールとして承認している (指標 1)。なお、Region4-B では、RDC の産業クラスター・アプローチに関する承認状況についての情報は現時点では入手できず、NCR においても、RDC の産業クラスターに対する公式な見解はまだ示されていない。
- ・ 24 の対象クラスター (成果 2 の 16 クラスターと成果 3 の 8 クラスターの合計) のうち、23 の対象クラスターにおいて今後もクラスター活動を続けるコミットメントが表明された (指標 2)。NCR の健康・医療観光クラスターに関しては、プロジェクト終了後の継続はまだ決定していない。
- ・ 限定的ではあるが、クラスター間での連携は特にダバオ地域で確認された。例えば、観光クラスターとココナツクラスターは、フィリピンココナツ庁の支援で、ココナツを使った工芸品製作のための研修を共同実施した。また、同じくダバオの鉱業クラスターと観光クラスターの協力関係や、ダバオのココナツクラスターとビサヤの GDH クラスターの連携などの事例も確認された。クラスターの継続により、今後さらなるクラスター間の連携が期待される (指標 3)。
- ・ 成果 1 の達成度で記述したとおり、産業クラスター振興のための制度的枠組みの確固たる基盤はおおむね確立されており、DTI は現在「クラスター管理運営マニュアル：経験・教訓・グッドプラクティス集」を策定中である (指標 4)。
- ・ 本プロジェクトでは、44 名のクラスターアドバイザーと 76 名のクラスターコーディネーターに対して研修が実施された。調査団が聞き取りを行ったクラスターアドバイザーやコーディネーターによると、本プロジェクトの 4 つのモジュールの研修資料を活用し、自分たちでクラスター活動の計画・実施・モニタリングの各ステージの実施促進ができる能力が身につけているとのことである。

3-5 上位目標達成の見込み

上位目標：産業育成ツールとして、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。

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. ダバオの産業クラスターを強化するためのよりよい活動が他のクラスターで複製される。

上位目標達成の見込み：達成の見込みあり

- ・上位目標の指標の達成状況や DTI から提供された情報にかんがみて、プロジェクト終了後 3 年から 5 年の間に上位目標が達成される見込みはあると考えられる。
- ・産業クラスター・アプローチの推進は、2014 年に開始されたフィリピン政府の優先イニシアティブ「製造業再生プログラム」のアクション 4（中小企業開発とイノベーション¹⁷）の下に、プロジェクトの 1 つとして位置づけられており、DTI は、SSF や SMERA のような既存プログラムに加え、製造業再生プログラムの予算の活用を計画している。中期計画や国の優先クラスター選定などの DTI の取り組みに加え、同プログラムの開始によってフィリピン政府の開発政策の方向性とさらに合致したことで、産業クラスター・アプローチの継続的な推進の可能性はより高まったといえる。
- ・産業クラスターの複製は、多くの DTI-RO によって既に開始されている。ダバオでは、DICCEP の対象だった 8 つのクラスターに加え、新しい 8 つのクラスターが形成され、新しいクラスターのメンバーは、クラスターアドバイザーやコーディネーターのファシリテーションによる 4 つのモジュールのワークショップに参加している。Region 2 や Region 5、ミンダナオの他の地域では、DTI-RO が複製を推進している（指標 1）。「3-4 プロジェクト目標達成の見込み」で述べたとおり、DTI は 6 つの優先クラスターを選定しており、今後の産業クラスター・アプローチの推進にコミットしていることが確認された。
- ・NICCEP の支援を受けた産業クラスターのほとんどすべてが、プロジェクト後も活動を継続する予定である（指標 2）。一方、本調査では、クラスター関係者の協力関係の程度や資源動員の状況はクラスターによって実にさまざまであることが確認された。活動の促進が必要なクラスターもあることから、DTI は NPMO の機能を継続し、クラスター活動のモニタリングをプロジェクト終了後も続けていく予定である。
- ・地域ブランド開発や大学の研究成果の活用、バリューチェーン上の関係者の巻き込みなどのグッドプラクティスや発展型クラスター活動は、NICCEP で形成された新しいクラスターのなかにおいても確認された（指標 3）。

¹⁷ 同プログラムの対象は、自動車産業や銅製品、鉄製品などだけでなく、竹、海藻、雑貨・装飾品など多様な産業も含まれている。

3-6 プロジェクトの実施プロセス

「3-2 活動の実績」に記したとおり、本プロジェクトの活動は大きな遅れもなく、おおむね計画どおりに実施されており、3つの成果とプロジェクト目標の達成に貢献した。プロジェクトの実施を促進した要因、阻害した要因について以下に述べる。

(1) 貢献要因

1) 効果的なプロジェクト管理

プロジェクト関係者へのインタビューによると、プロジェクトは効果的に実施されたことが確認された。NPMOやSPMOの機能や権限はDTIが発行した覚書で規定されており、また、関連省庁、NEDAや大学も含め、NICCEPにおける役割と責任を明記した合意文書(Memorandum of Agreement : MOA)が締結された。

また、関係者間での円滑なコミュニケーションが図られ、中央レベルでは、プロジェクトの進捗や方向性を議論するために年に2回、合同調整委員会(Joint Coordinating Committee : JCC)が開催されており、JCC会合の前には、NPMOとSPMOがクラスター活動の進捗やプロジェクトに関する課題などを事前に議論した。地方レベルにおいては、ダバオでは関連政府機関の出先機関/地方事務所の参加のもと地方JCCを開催しており、他の地方ではクラスター協議会が定期的で開催された。クラスターレベルではクラスター会合が定期的に行われた¹⁸。各レベルでの定期的な協議が、関係者の緊密なコミュニケーションを可能にし、円滑なプロジェクト実施に貢献した。

2) DICCEPでの教訓の活用と効果的な技術移転

本プロジェクトでは、DICCEPでの教訓を活用するとともに効率的な技術移転が行われた。日本人専門家は、4つのモジュールを用いた能力強化ワークショップを、講義と実践を組み合わせた形で実施し、講義には簡単でわかりやすい教材が使用された。プロジェクトではクラスターメンバー自身による緻密な産業分析を実施した結果、クラスターメンバー間のオーナーシップを高めることにつながった。さらに、本プロジェクトにおいても、SMART(具体的で、測定可能で、達成可能で、妥当で、期限が明確な目標設定)な計画立案の重要性を強調したことが、クラスター活動実施の成功につながった。

3) クラスター計画の合意形成

プロジェクト期間の前半では、クラスター活動の承認に予定よりも時間がかかったため、クラスター活動の実施に遅れがみられた。多岐にわたるクラスター関係者の合意形成は当初の計画よりも時間を要したが、クラスターの戦略へ向けて綿密な合意形成が行われたことが、後のクラスター活動のスムーズな実施とさまざまな関係者からの資源の動員を可能にした。

4) クラスター関係者間の協力とパートナーシップ

プロジェクトの実施を促進した主な要因の1つは、クラスター関係者間の協力とパートナーシップである。民間セクターが経済発展を牽引する原動力、いわば発展のエンジンであるという共通理解の下、DTIを含む関連政府機関や大学、民間セクターが、各自の専門性、財源や人材、機材や施設などをクラスター活動のために提供する形で、クラスター活

¹⁸ 会合の開催頻度はクラスターによってさまざまだが、インタビューしたいくつかのクラスターではクラスター活動のための話し合いで月に1度、活動の進捗モニタリングのために四半期に1度集まっている。

動へのコミットメントを示した。本プロジェクトによると、クラスター活動経費の約 90% が DTI や他の政府機関、大学、民間セクターにより負担された。多岐にわたる関連機関が提供するサービスやプログラムが効果的に組み合わせられたことで相乗効果が発揮され、円滑なクラスター活動実施に貢献した点は、本プロジェクトの特筆すべき特徴である。また、関係者間の協力を促進するため、官側からの代表機関の選出にあたっては、DTI が必要に応じてサポート役に徹することで、対象産業の専門政府機関や地域開発の文脈で主要な意思決定機関である RDC が、官の代表としての役割を果たせるようにした。

5) 日本の他の援助スキームとの相乗効果

本プロジェクトと他の JICA 援助スキームとの直接的・間接的な連携により相乗効果が生じたことも円滑なプロジェクト活動を促進した要因の 1 つに挙げられる。例えば、本プロジェクトを通じて、JICA 中小企業海外進出支援スキームでフィリピンを訪問した日本企業と、NICCEP 対象クラスター（ミルクフィッシュ、衣料品・家庭用品、ココナッツ等）とのつながりが促進され、企業間での取引のきっかけがつけられた。また、DTI 地方事務所や他機関に配属された青年海外協力隊（Japan Overseas Cooperation Volunteers : JOCV）（フィリピン初のデジタル工作機械を備えた市民工房「ファブラボ¹⁹」を立ち上げた産業デザイン隊員など）の活動との連携もあった²⁰。加えて、DOST が C/P である「地場産品競争力強化のための包装技術向上プロジェクト」（2013 年 2 月～2017 年 3 月）などの他の技術協力プロジェクトとの連携も行われた。

6) 産業全体を考えられる民間セクターの代表者が主導するクラスター

民間セクターの積極的な関与がクラスター活動の成功には欠かせないことから、本プロジェクトでは、クラスターの議長に民間セクターからの代表者を選出するように働きかけた。聞き取りをしたクラスターメンバーによると、民間の方が政府機関よりも柔軟に対応ができ、人の入れ替わりが少ないことから、民間セクターを議長とする取り組みが功を奏したとのことである。加えて、自分のビジネスの短期的な利益を求めるのではなく、産業全体の成長のためにさまざまな関係者との協力が重要であることを理解した民間セクターの代表者の存在が、プロジェクト実施を促進した。

7) 産業クラスター・アプローチ推進に対する DTI のコミットメント

産業クラスター・アプローチの推進に対する DTI の積極的な取り組み（地方 JCC の設置、クラスター・アプローチの積極的な複製、中期計画の策定等）がプロジェクトの実施を促進した。

(2) 阻害要因

1) 産業クラスターチームの政府代表者の異動

プロジェクトの研修やモジュールワークショップに参加した政府機関の代表の人事異

¹⁹ ファブラボ（Fabrication Laboratory : Fab Lab）は、「ほぼあらゆるもの（almost anything）」を作ることを目標とした、3D プリンターやレーザーカッターなどの工作機械を備え、専門的な知識をもたない人でも本格的な工業製品を作ることができる市民工房。協力隊員の支援を受けて、DTI、科学技術省（DOST）、ボホール島州立大学、JICA が共同で、2013 年に市民工房「ファブラボ・ボホール」が設立された。（JICA「協力 http://www.jica.go.jp/topics/news/2014/20141002_01.html）

²⁰ ファブラボで製造された菓子の製造用具を使うことにより、生産する菓子の品質が上がった事例などがインタビューで確認された（ビサヤ地域、観光産業クラスター）。

動が円滑なプロジェクト実施に影響を及ぼした。プロジェクト関係者によると、後任へ必要な情報が引き継がれておらず、クラスター活動のための必要なサポートを得るために、クラスターメンバーが新しい政府機関職員に一からクラスター・アプローチを説明したというケースがあったとのことである。

2) 自然災害の発生

プロジェクト期間中に発生した超大型台風（2013年の台風ヨランダ等）の影響で、クラスター活動が遅れざるを得ない状況に追い込まれたクラスターがあった。台風被害への対応として、ビサヤの観光省などの政府機関では、クラスター活動に配分されていた予算が、急遽災害救助のために振り替えられたケースがあった。

3) 地理的制約

クラスターメンバーが多数の島に点在するビサヤでは、クラスター活動の調整が難しかった。多くのクラスターでは、Eメール、テキストメッセージ、携帯などによるコミュニケーションで地理的制約を乗り越えてはいたものの、プロジェクトの実施上の負担となった。

第4章 評価結果

4-1 妥当性：非常に高い

本プロジェクトの妥当性は「非常に高い」と評価される。

(1) フィリピン政府政策との整合性

本プロジェクトは、「フィリピン開発計画 2011～2016年」に沿う内容である。雇用創出と貧困削減を実現する「包摂的な成長」を達成するために、フィリピン開発計画では特に中小零細企業支援の強化と産業クラスター開発の展開を重点分野としており、プロジェクトの内容と整合性が高い。また、プロジェクトは「中小零細企業開発計画（2011～2016年）」や「フィリピン輸出開発計画（2014～2016年）」などの他の重要産業政策にも合致する内容である。さらに、プロジェクトの取り組みは、製造業再生プログラムのなかにある中小企業開発やイノベーションコンポーネントにも取り込まれている。

(2) わが国の対フィリピン国援助政策との整合性

本プロジェクトは、わが国の対フィリピン国援助政策との整合性も高い。わが国の「対フィリピン共和国 国別援助方針（2012年）」では、持続的な経済成長の実現のため、行政能力の向上や産業人材育成などに対する支援を実施すると述べられている。

(3) プロジェクト戦略の適切性

産業クラスター・アプローチは、関係者が産業の成長と競争力のために協同で取り組むプラットフォームを提供している。本プロジェクトでは、産業分析や計画の段階からすべての関係者を巻き込んだことで、産業開発のための関係者間の協力を促進した。調査団が聞き取りを行った DTI 職員や民間セクターの代表によると、産業クラスターの概念自体はフィリピンでは新しいものではなかったものの、SWOT 分析やバリューチェーン分析、フィッシュボーン分析などシンプルでわかりやすいツールをパッケージ化して提供した本プロジェクトアプローチは、産業クラスターという概念を受け入れやすく、かつ、具体的な行動に移しやすいものとした。

4-2 有効性：やや高い

本プロジェクトの有効性は「やや高い」と評価される。

プロジェクトの3つの成果は、プロジェクト目標達成のために必要な要素をすべて網羅しており、プロジェクト実施の結果、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が構築される。」）はプロジェクト終了までに達成される見込みである。

DTI は、産業クラスター・アプローチの推進のための制度的枠組み（NPMO や SPMO の設置、モニタリング・報告メカニズムの確立、関係機関からの産業クラスター・アプローチ促進のためのパートナーシップ合意取り付け等）の基盤の構築に成功した。加えて、4つのモジュールを用いたワークショップを実施した結果、ダバオにおける6つの発展型産業クラスターモデルを含む24の産業クラスターモデル²¹が全国で確立された。活動実施が若干遅れているクラスターもあり、

²¹ 24 クラスターとは、NICCEP から開始した 16 のクラスターと DICCEP から支援を受けたダバオの 8 つのクラスターのこと。

関係者間の協力や連携の程度はクラスターによってさまざまではあるが、DTIはこのようなクラスターの経験からも、クラスターの複製のために有益な教訓を得ることができた。現在、DTIは、プロジェクト終了後にクラスター複製のために NICCEP での経験を最大限に活用するべく、「クラスター管理運営マニュアル」を策定中である。同マニュアルには NICCEP が支援したクラスターの経験やグッドプラクティス、産業クラスター・アプローチを複製するときに参考になるクラスターの管理と運営の実例が含まれる予定である。また、DTIは産業クラスター・アプローチの推進のための中期活動計画や6つの国家優先クラスターを選定し、プロジェクト終了後に向けた産業クラスターの促進に前向きな姿勢で取り組んでいる。さらに、対象地域のほとんどの RDC は、プロジェクトの実績を高く評価し、産業開発のための有効なツールとして産業クラスター・アプローチを認識している。加えて、プロジェクトで支援したクラスターのほとんどすべてが、プロジェクト終了後もクラスター活動を継続していく計画を立てている。

総合的にみて、本プロジェクトは非常に多くの成果を特に現場レベルで産出している。他方、今後の産業クラスター・アプローチの強化と複製に向けて、DTI が、クラスターの幅広いニーズを分析し、必要に応じて政策対応を行う実践的なメカニズムと、クラスターアドバイザーとコーディネーターの能力強化メカニズムを確立すれば、さらなる発展が期待される。

4-3 効率性：高い

プロジェクトの効率性は「高い」と判断される。

本プロジェクトでは、投入はおおむね計画どおりに実施され、3つの成果の達成に向けた活動実施に適切に活用された（「3-1 投入の実績」を参照）。プロジェクト活動は、大きな遅れもなくおおむね計画どおりに実施されており、すべての活動が完了しているか、または協力期間終了時までには完了する予定である。

「3-6 プロジェクトの実施プロセス」で記したとおり、プロジェクトの効率性は、1) 効果的な産官学連携、2) 効果的なプロジェクト管理、3) 効果的な技術移転と DICCEP での教訓の活用、4) 産業クラスター・アプローチ推進に対する DTI のコミットメント、5) 民間セクターの積極的な関与、6) 日本の他の援助スキームとの相乗効果によって高められた。日本人専門家及び DTI によると、クラスター活動予算のなかで、日本側の支援分は全体のわずか 10% にすぎず、クラスター関係者から動員されたさまざまなリソース（人的資源、財源、物理的資源など）は、プロジェクトの効率性を高めただけでなく、持続性を高めることにも大いに貢献した。

また、プロジェクトで実施された本邦研修については、政府機関や大学が中小企業支援や関係者間の連携を強めるための具体的なアイデアを提供するのに有益だったことが確認された。民間セクターにとっては、本邦研修は海外市場についての理解を深め、ビジネスネットワークを拡大する機会を提供した。本邦研修の結果、クラスターに参加した企業は日本企業と商談を行うきっかけをつかんだ²²。DTI によれば、本邦研修は、アンテナショップやインキュベーションセンターの設置などの新たなアイデアを得る機会となっており、こういったアイデアを参考にしてフィリピンへの適用が検討されている。

²² 例えば、2014年11月実施の本邦研修後、日本企業から16の問合せがあった。

4-4 インパクト：高い

本プロジェクトのインパクトは「高い」と評価される。

(1) 上位目標の達成見込み

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」）がプロジェクト終了後3年の間に達成される見込みはあると考えられる。

産業クラスターの複製プロセスは、いくつかの DTI-RO によって既に開始されている。DICCEP 及び NICCEP の対象地域であるダバオにおいては、プロジェクト対象の8つのクラスターに加えて新たに8つのクラスターが形成され、新しく形成されたクラスターに属するメンバーは、DTI-RO が独自で行っている能力強化モジュールのワークショップに参加している。DTI によれば、プロジェクト終了後も NPMO や SPMO などのプロジェクトで構築された仕組みの機能は維持され、「中期計画」に沿って、産業クラスター・アプローチ促進活動が進められる予定である。また、クラスター開発は、フィリピン政府の優先プログラムの1つである「製造業再生プログラム」のなかに統合されていることから、DTI の中小企業支援を対象とした既存のプログラムとあわせて、産業クラスター活動にかかわる予算はこれらのプログラムから捻出される予定である。さらに、NICCEP で支援したクラスターのうち、ほとんどすべてのクラスターがクラスター活動の継続を予定しており、地域ブランド開発やバリューチェーンの上流から下流にかけてより多くの関係者の巻き込み等、グッドプラクティスや発展型クラスター活動は、NICCEP で形成されたいくつかのクラスターのなかでも実践されていることが確認された。

加えて、プロジェクトの間接的な正の効果として、クラスター活動の実施が、先住民や伝統的な漁業コミュニティなどの脆弱な社会グループの経済状況の改善に貢献している²³。ダバオの観光産業クラスターによると、同クラスターでは先住民に研修や商品販売の場を提供することで先住民の工芸品生産を支援している。また、ダバオの海藻産業クラスターによると、ダイナマイト漁法などの持続的ではない漁法の利用によって浅瀬での漁獲量が減っていた伝統的な漁業コミュニティに対し、海藻養殖を推進することで、より持続的な生計代替手段を提供している。

4-5 持続性：やや高い

本プロジェクトの持続性については、「やや高い」と判断される。

(1) 政策・制度面

「4-1 妥当性」において述べたように、本プロジェクトは、「フィリピン開発計画 2011～2016 年」「中小企業開発計画 2011～2016 年」「フィリピン輸出開発計画 2014～2016 年」などのフィリピンの主要な開発政策に合致しており、現時点では、ビジネス環境整備やクラスター開発による生産性向上に関するフィリピンの政策の方向性が大きく変わる見込みはない。

²³ その他の正の効果として、フィリピンではもともと女性の社会進出が進んでいるが、本プロジェクトが女性の産業への参加や社会進出をさらに促進した一面も挙げられる。調査団が参加したビサヤの NICCEP 経験共有セミナーでは、クラスター関係者である参加者の半数以上が女性であった。

(2) 組織・財政面

DTIにおいて確立された産業クラスター・アプローチ推進のための組織的な枠組みは、プロジェクト後も継続される予定である。また、財政面については、DTIは、製造業再生プログラムと既存のプログラムから産業クラスター・アプローチ推進のための経費を確保する予定である。製造業再生プログラム実施のため、2014年は6,000万ペソ、2015年は8,960万ペソがDTIで確保されている。さらに、DTI-ROGは、2015年にクラスター活動推進のために600万ペソ、6つの優先クラスター支援のために3,760万ペソの予算を確保する計画を立てている（付属資料3. Annex.11を参照）。以上に加え、SSFプログラムやSMERAプログラムなどの既存プログラムもクラスター活動の財源になり得る。これらの組織・財政面での持続性は、産業クラスター・アプローチ推進のためのDTIの強いコミットメントを表している。

(3) 技術面

本プロジェクトでは、44名のクラスターアドバイザーと76名のクラスターコーディネーターに研修が実施され、関係者へのインタビューによると、関係組織の中核人材への能力育成が十分に行われた。ダバオ地域を含むミンダナオ地域では、4つのモジュールを使い、新たに形成されたクラスターにワークショップを独自で実施しているところもあることが確認された。本プロジェクトとDICCEPの実施を通じて、産業クラスター・アプローチ促進のためのDTIの技術的な能力は確実に向上された。また、インタビューでは、多くのプロジェクト関係者が、クラスター活動を行うことを、「クラスタリングを行う（clustering）」という現在分詞を用いて表現しており、産業クラスター・アプローチの実施において「実際に具体的な行動をすること」の重要性を正しく理解していることがうかがえた。

「4-2 有効性」で記述したとおり、産業アプローチを発展させながら展開させるためのDTIのキャパシティにはまだ改善の余地がある。加えて、対象クラスターのキャパシティは、クラスターによって大きく異なっている。クラスター活動の持続性は、クラスターの関係機関/団体が、どの程度クラスター活動に積極的に関与し、活動実施のためにリソースを提供するかに大きくかかわっているといえるであろう。

第5章 結論

日本・フィリピン国側双方の調査団から構成された合同評価調査団は、現地調査、評価5項目による評価及び関係者との一連の協議を実施した結果、効果的な産官学の連携、産業クラスター・アプローチ促進のためのDTIのコミットメント、積極的な民間セクターの参加によって、本プロジェクトは成功裏に実施されたという結論に達した。

5項目評価の観点から、本プロジェクトの妥当性は、「非常に高い」と評価される。本プロジェクトは、フィリピンの開発政策や日本の対フィリピン国援助政策との高い整合性が確保されており、プロジェクトの戦略も適切であった。本プロジェクトの有効性は、「やや高い」と評価される。プロジェクトの3つの成果はプロジェクト目標達成のために必要なすべての活動を含んでおり、プロジェクト実施の結果、プロジェクト目標がプロジェクト終了時まで達成される見込みは高い。

プロジェクトの効率性については、投入がほぼ計画どおりに実施され、3つの成果の達成に向けた活動実施に適切に活用されているだけでなく、有効性を高めた最も重要な要因として、クラスター活動の実施において、関係者間の連携によりさまざまな関係者から人材・財源などのリソースが動員されたことから、「高い」と評価される。

プロジェクトのインパクトについては、ミンダナオ地域やRegion 2とRegion 5のように、クラスター・アプローチの複製が既に実施されているところもあり、上位目標がプロジェクト終了後3年から5年間に達成される見込みであることから、「高い」と判断される。プロジェクトの持続性については、「やや高い」と評価される。新たなフィリピン政府のイニシアティブ「製造業再生プログラム」が、産業クラスター・アプローチの推進に寄与することが期待される。さらに、プロジェクトの活動を通じ、DTIは、クラスター・アプローチを進めるための制度的枠組みを構築しており、中間活動計画や国家優先クラスターの選定など、プロジェクト終了後もクラスター・アプローチの推進が継続されるようなさまざまな取り組みを実施している。

よって、調査団は、本プロジェクトはプロジェクト目標である、「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は構築された」と評価し、プロジェクトは予定どおり2015年3月に完了されるべきという結論に達した。しかしながら、既存クラスターの発展やクラスター・アプローチのさらなる複製のためには改善点も残されていることから、プロジェクトの上位目標達成をより強固なものにしていくために、「第6章 提言」において今後とるべき方策について提言する。

第6章 提言

上記の分析結果に基づき、上位目標の達成見込みを高め、持続性を高めることを目的とし、以下のとおり提言を行う。

(1) 今後の参考となるクラスター形成・活動や他の事例に関する徹底分析

クラスターには地域やセクター、官民連携、利用可能な資源、チーム形成の過程等に基づいてさまざまな形態があり得る。クラスター形成・活動のプロセスについては、あるクラスターの経験が必ずしも他のクラスターに当てはまるとは限らない。既存クラスター・新しいクラスターともに、自分たちのパフォーマンスを改善するために他の事例などとの比較（ベンチマーキング）していく必要があり、そのためには、グッドプラクティスやフィリピンに適用可能な他の手法・技術の徹底分析が有効であると考えられる。DTIはフィリピン国内のクラスター事例を活用して「クラスター管理運営マニュアル」を策定中ではあるが、調査団は、DTIが、他国のクラスター形成・活動の事例や、フィリピンのクラスター活動に適用できる産業振興の新たな手法・技術についても、事例研究を進めていくよう提言する。対象となる手法や技術の例としては、1) 地域製品のブランディング、2) 貿易センター設置を通じた品質管理のインセンティブ付与、3) アンテナショップによる販売促進、等が挙げられる。このような徹底分析の実施のためには、例えば DTI が他国の取り組みのベンチマーキング分析や研究者や専門家との連携、関係者との情報共有などを実施することが奨励される。

(2) 継続的な人材育成制度の構築

クラスターアドバイザーとコーディネーターには、他のクラスターメンバーとの人脈構築や、産業について深い理解が必要であり、講義形式の研修だけでは得られないスキルや知識が求められる。新たなアドバイザーやコーディネーターを今後育成するには、経験豊富なアドバイザーとコーディネーターの指導による OJT を通じ、実践の経験を積む必要がある。プロジェクト終了後の新たなアドバイザーやコーディネーターの能力強化は、DICCEP と NICCEP を通じて経験を得た DTI の人材によるところが大きいいため、DTI 内での新しいアドバイザーやコーディネーター向けの OJT メカニズムの確立が重要である。

(3) 政策立案の基礎としての産業クラスター・アプローチの活用と DTI 内部での協力や関係機関との協力の推進

評価団は、産業クラスター・アプローチは民間セクターのニーズの特定に貢献することを聞き取りで確認した。有効な資源の動員が必要だったクラスターもあれば、産業のニーズの背景にある根本的な課題に取り組むために新たな政策を必要とするクラスターもあった。例えば、Region 5 の衣料品・家庭用品産業クラスターでは、雇用創出のためにアバカ産業の潜在的な可能性の認識共有、アバカの現地生産の振興、高度な技術を移転する海外加工業者への投資インセンティブの付与などを、フィリピン政府に働きかける必要があることがインタビュー調査を通じて確認された。産業クラスター・アプローチを通じて明らかになった産業のニーズは、新たな産業政策立案の基礎として活用できる可能性があることから、調査団は、DTI がクラスターのニーズと既存の支援サービスやプログラム間のギャップを分析し、必要に応じてそのギャップを埋めるような新たなプログラムを立ち上げることを提言する。さ

らに、中央レベルでは、民間セクターへの支援を行うにあたり、DTI 内部及びその他の省庁との調整をより効率的に行うことが重要である（DTI の組織図は付属資料 2 を参照）。

(4) 関係者からのさらなる資源の動員

ほとんどのクラスターでは DTI や他の関係者から資源をうまく動員していたが、いくつかのクラスター（南部ルソン地域の衣料品・家庭用品クラスター、ビサヤ地域の健康産業・医療観光クラスター、ダバオ地域の ICT クラスター等）は日本側からの資金投入に大きく依存している。すべてのクラスターの持続性を確保するため、調査団は、DTI がこれらのクラスターで資金動員が十分にできなかった理由を分析したうえで対応策を考えることを提案する。

第7章 教訓

(1) 産業クラスター・アプローチの簡素化の重要性

本プロジェクトのワークショップで利用された教材や分析ツールは、シンプルでわかりやすいものであり、参加者が計画を具体的な行動に移すのに役に立った。多岐にわたる関係者を対象にする活動では、アプローチやコンセプトのわかりやすさを追求することが非常に重要である。

(2) 合意形成に必要とされる一定の時間への配慮

本プロジェクトでは、産業に影響を与える問題の分析や、問題解決のための戦略立案のプロセスに当初の予定よりも時間をかけた。計画段階での合意形成は、関係者のオーナーシップを高め、クラスター活動への参加に大きく影響する最も重要なステップの1つであるため、合意形成のためには十分な時間を確保しておくことが重要である。

(3) 民間主導のイニシアティブを推進するためのメカニズムの構築

本プロジェクトにおいて活動が順調に進んでいるクラスターの多くでは民間セクターの積極的な参加がみられた。DTI や民間セクター代表へのインタビューを通じ、民間が経済成長のエンジンであるという認識の下、DTI は積極的に民間セクターのイニシアティブを推進したことが確認された。クラスター活動が持続的に継続されるには、民間セクターがクラスター活動を主導できる、または、活動実施のイニシアティブをとれるようなシステムの構築が重要である。

第8章 団長所感

NICCEP は成功裏に終了する見込みのプロジェクトである。成功の要因は他の章及び佐藤団員の所感（付属資料1）に述べられているので、ここではさまざまな JICA 案件にかかわってきた者として所感を述べさせていただきたい。

(1) 人々が集う場

今回フィリピン側から何度も繰り返されたキーワードは、“Industry Clustering”と“convergence”という言葉であった。“Clustering”と現在分詞になっていることで、これはただ単に計画をつくるだけでなく参加者それぞれが「活動すること」が中心という意識があるともとらえられ、また“convergence”という言葉にも通じる「Cluster すること」、すなわち集うことという意識もあるとも理解できる。

しかし、産官学が集うのは容易ではない。訪問した農家の代表からは、政府機関の支援策について以前は知らなかったと聞いた。また、ある民間の方からフィリピンではいまだに汚職が横行しているとも聞いたことから考えると、たとえ知っていても行政機関にアプローチすることをためらうことも多いとも推察される。このプロジェクトの1つの効能は官民あるいは産官学の信頼関係を醸成し共同作業を行う事例がいくつもできたことであろう。民間側には政府に要望するだけでなく、自分たちができることは実行すること、行政側には現場の声をしっかり受け止めて対応することを日本人専門家から繰り返し指導されたという。このような過程を経て、このプロジェクトで DTI の ROG が民間セクターを振興していくためのソフトインフラができたといえる。そのインフラを生かして民間のニーズを把握し、それを DTI の他の局も含め全体として既存の施策の改善や新しい施策の策定につなげていく必要があることを提言に含めた。

(2) バリューチェーン

もう1つの気づきは、産業クラスターによる産業振興にはバリューチェーンの考え方が欠かせないということである。例えばアバカの繊維をバッグ等に加工している業者がその製品の質を上げるには、自身の努力もさることながら、その原料であるアバカを栽培している農家における品質向上努力も必要となってくる。これはバリューチェーンの上流への働きかけである。また、酪農をしている農家が共同で加工を行いヨーグルトなどの製品を作るといった場合は、バリューチェーンの下流への進出となる。このようにバリューチェーンの考え方を基礎として、DTI は農業省や科学技術省、多様な政府機関と連携ができた。

(3) 他ドナーに上書きされる恐れ

さて、プロジェクトは成功裏に終了するとはいえ、NICCEP 時代から支援されてきたクラスターはともかく、その他地域のクラスターはまだまだ自立できる状況にはないため、今後も DTI が旗を振ってクラスター活動を継続していくことが期待される。その際に必要な資金は、フィリピン政府独自の財源のほか、世銀の支援による Philippine Rural Development Project (PRDP)、GIZ の Green Economy 関連プロジェクト、さらに、内容はわからないが ADB プロジェクトへの期待が表明されている。NICCEP は終了する以上、フィリピン側が他ドナーへ期待することは当然ではあるが、NICCEP の貢献、すなわち日本の貢献が他の援助機関に

上書きされることが懸念される。そのため、NICCEP と、その前提となった DICCEP のアプローチを、それぞれのクラスターの発展の経緯も含めて整理・分析し、他の途上国や他の援助機関に対して発信する作業をなるべく早めに行う必要があるのではないかと考える。

(4) グローバルバリューチェーンへの進化

現在、DTI へのグローバルバリューチェーンの視点に立った支援が検討されているようであるが、NICCEP で対象となったクラスターや DTI が独自に展開しているクラスターからグローバルバリューチェーンにつながりそうなもの、つまり日本も含めた外資系企業につながるもの（例：ゴム）や海外への輸出につながるもの（例：バナナ、海藻、アバカを使った衣料品・家庭用品、ICT）、さらに海外からの観光客を顧客として考えているもの（例：健康産業・医療観光）を選び、バリューチェーンへの支援を考えることもできる。クラスターでは既に産官学や各省の連携体制ができており、グローバルバリューチェーンへの進化を総合的に支援するというより高度な施策を展開する基盤ができているからである。かつて世銀や欧米の援助機関の間では、産業政策は政府が有望産業を選ぶ（“pick the winner”）ことはできないとしてタブーとされていたが、いまでは、既に活発化している産業をより発展させるための産業政策（“back the winner”）は政府にも可能であるという見方も徐々に受け入れられつつある。フィリピンで活発に活動するようになったクラスターをより進化させる政策は、現代版産業政策といえるだろう。

(5) フィリピン側のオーナーシップ

なお、産業クラスターのアプローチがフィリピンで活用できるのではないかということは、DICCEP 以前から当時のダバオ地方局長であったクルーズ女史が考えていたという。他ドナーの支援でクラスターに関する知識は得たものの、独自に実践することはできなかったところに JICA の支援が得られたと聞く。また、他の地域でも例えばサンボアング地方局長はプロジェクト以前より同地方で盛んなゴムのバリューチェーン関係者を回って実態を調査していたという。このように DTI の ROG の現場では、地域の産業を振興するための模索が既に始まりつつあったようだ。つまり、クラスター・アプローチに関するフィリピン側のオーナーシップがプロジェクト開始以前からあったということも成功の一因であったとも考えられる。

付 属 資 料

1. 佐藤団員のNICCEPに関する所感
2. 貿易産業省の組織図
3. 協議議事録（M/M）
 - Annex. 1 合同評価調査日程表
 - Annex. 2 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）
 - Annex. 3 詳細活動計画（PO）
 - Annex. 4 インタビュー対象者リスト
 - Annex. 5 日本人専門家リスト
 - Annex. 6 本邦研修参加者リスト
 - Annex. 7 現地活動費（日本側）
 - Annex. 8 フィリピン国カウンターパート（C/P）
 - Annex. 9 プロジェクト経費（フィリピン側）
 - Annex. 10 クラスター活動費
 - Annex. 11 2015年クラスター活動費予算

1. 佐藤団員の NICCEP に関する所感

付属資料 1 佐藤団員の NICCEP に関する所感

2015.2.24

(有) ビズテック 佐藤 千恵

以下は、ビジネス開発、地域開発や国や地域のイノベーション創成システムづくりにかかわってきた経験を背景にコメントしています。政策立案や国際協力における専門性はない人間としての発言ですので、誤解や間違いもあるかと思えます。この点をご理解いただいたうえで読み頂けますよう、よろしくお願い致します。

(1) NICCEP とは

この活動は、下記のように位置づけられるものとする。

シンプルでわかりやすいツールのパッケージと、それを指導する人材、及びそのパイロットプロジェクトにおける試行のための資金を組み合わせ、JICA 支援プログラムとして提供したもの。

1) シンプルでわかりやすいツールのパッケージについて

- ・これは、既存のわかりやすいフレームワーク群 (Value Chain、Fish Bone、SWOT、等) を、専門家の経験則による (あるいは、経験のなかで見出したと思われる) モジュールのなかに組み込んで「ツールのパッケージ」としたもの。
- ・マネジメント界において認められた各フレームワーク群の知名度・成熟度とそれを用いる安心感、フレームワークを前にした議論による理解共有と理解の明示化、4つのモジュールで示された「産業クラスターづくりの枠組み」による段階的理解などが組み合わさり、関係者間のクラスターづくり (clustering) のより所としてうまく機能したと思われる。
- ・ただし、このパッケージ化という点について、専門家は「今までの経験で使えると思ったもの (フレームワーク) を使った」という表現をしている程度であり、明示的に意識してはいなかったと思われる。

2) 指導人材の動き方

- ・パイロットプロジェクトにおいて、これらのフレームワーク群をモジュールに沿って「指導者としての JICA 専門家が一緒に考え、実施は担当者達が行う」形をとることで、関係者をより具体的に capacitate (=capacity building を実現) できたとみられる。
- ・またわかりやすいツールパッケージを渡してしまうことが、JICA 専門家への過度の依存を招かずに、「現実的な implementation を自律的に推進する」ことを可能にしたともいえ

そうである。

- ・すなわち、1) に述べたシンプルなパッケージ化の利用により、指導者の行う action-oriented な技術移転が非常にスムーズに行われた、といえる。
- ・特に、ある程度の使い方を知るところまではワークショップにおいて指導者（JICA 専門家）と一緒に考え、またその後も（必ずしも指導者がべったりとクラスターの活動にかかわっていたわけではないが）プロジェクト途中段階での会議などで指導者との接点が常に維持されていることが、この「自律的推進」をより安定感のある現実的なものとして可能にしたと思われる。

3) パイロットプロジェクト試行のための資金

（この試行は、実際の活動を通じた能力強化とともに、次のクラスター開発への学びを得る基本としてのワークフロー獲得を目的に行われたと理解している。）

- ・クラスターによって違いはあるが、DTI 及び他の政府機関からの予算も組み合わせ、それぞれの求める方向での資金利用を可能とするための活動など、多様な実地経験やワークフローの獲得ができたものと思われる。
- ・また、日本や他国への視察や地域内の業者間視察なども、資金が有効に機能している状況が見受けられている。

(2) その成功要因

NICCEP が成功裡に終了したことについて、その成功要因の理解を下記にポイントだけ挙げる（詳細は終了時評価報告書のとおり）。

- 1) 各政府機関による地域振興の動きは既に 1980 年代から行われており、関係者間での問題意識とともに、「何かやり方を」との希求心とが高まっていた。つまり、何かしらの戦略的方向性とやり方が共有されれば、その方向に向かって皆が動いていくだけの意識がかなりのレベルまで整っていた。またこういった地域の問題意識と意思をもった人材が、DTI の regional offices や地域産業界に出てきていた。
- 2) DICCEP の活動実績から、NICCEP への信頼感も高く、それがさらに「NICCEP に対して必要な動きをとる」ことの後押しをした。
- 3) こういった背景から、NICCEP としての進め方が示された際に、SPMO などが実質的な意味ある動きを推進する際に、理解を共有しやすい環境が（一般的な他のクラスターよりも）整っていた。
- 4) また、JICA という（政府機関や地域関係主体達からすると）第三者の提案プロジェクトであるとの点も、「関係主体が converging する場を設定する」ことを容易にし、その意味でも DTI を動きやすくしたのではないかと、と思われる。

(3) NICCEP の示唆

<クラスターという政策ツールにとって>

1) “Cluster” と “Clustering” の違い

NICCEPの講義資料においてはすべて“Cluster approach”と表現されているが、NICCEP関係者の多くは、この活動を“Industrial clustering”として表現している。これはクラスターという形ではなく、クラスターを構成していく“動き”、つまり「自分達で集まって動いていくこと」が前面に意識され、そこに価値を見いだしている結果ではないかと思われる。その結果、成功といえる進展を見せたNICCEPは、マイケル・ポーターのコンセプト定義などを参照した「Clusterの理解」だけでなく、「集まる形や集まるメンバーなども含めたclustering（＝集まるプロセス）についての、より明示的な理解」の重要性を示しているといえるであろう。

このことは、産業振興政策ツールとしてのクラスターを考える際の意識の持ち方における「○○○をテーマにしたクラスタリングのプロセス」という途中段階をも十分意識することの重要性を示唆している¹。この「実際のプロセスを理解し実践につなげる」途中段階は、その構造的理解への取り組みがまだまだ十分行われず、経験則や試行錯誤だけに基づいた実施がなされがちである。既存事例レビューや経験の整理、等の対応を含めて、クラスター政策を進めるうえでの考慮点として意識していきたい。

2) クラスター政策実施における実践的アプローチとしての価値

NICCEPは、上述したClusteringの理解と実践、及びその実践を通じた関係者のCapacity buildingを、パッケージ化されたフレームワーク群とOJT的（＝activity-oriented）な指導の組み合わせにより実施した事例、と位置づけている。

今までのマネジメント教育では、Value ChainやFish Boneの理解は提供しているが、それらを実践的に組み合わせて現実に利用するところまでのOJT的なCapacity Buildingはあまり行われていない。そもそも、地域の産業振興のように多様な関係者がいる状況のマネジメントのツールとして使われている事例はかなり限定されていると思われることから、NICCEPは、クラスター政策を実施していく際の1つの実践的アプローチとして、大きな意味をもつものと考ええる。

<社会システム創成活動にとって>

3) フレームワークによる Converging 推進

上述してきているように、NICCEPではいくつかのフレームワークを用いることで、関係者の現状理解及び目的意識のすり合わせと共有を図り、これが関係者のconverging（連携、つながり）の確立を支え、前向きな成果を生む基盤となっている。

¹ 「この地域で○○○クラスターを」という最終形としてめざす Cluster の理解は当然必要であるが、それに加えてプロセス理解を、との意味。

クラスターによる産業開発ばかりでなく、どのような社会システム創成のプロセスにおいても、多様な主体が関与しそのconvergingを図るためにも、理解と意識の共有が重要であることはいうまでもない。その意味で、今回の「フレームワークを用いた理解・意識の共有」のアプローチは、社会システム創成²を推進する際に、幅広く活用し得るものとする。

4) 社会システム創成プロセスのキーパーソン

クラスターによる産業開発などの社会システム創成プロセスにおいて、ファシリテータやコーディネータと呼ばれる「キーパーソン（中核になる人材）」が重要であることは従来から認識されているが、NICCEPにおいてはこの点について下記の示唆が得られている。

- ・同じような地域の産業クラスターにおいても、キーパーソンは政府機関スタッフであったり産業界側の企業人であったりし、「どちらであるべき」とはいえない。
- ・ただし、「その産業クラスターに対するコミットメント（思い）」及び「広く業界や地域全体、あるいは他の政府機関をも含めた視野及び意識」をもっていることは共通している。
- ・また、地域主導、民間主導といっても、初期段階のクラスターの主導には、特に政府地方事務所がキーパーソンとなることが、成果を生む体制ともなっている。
- ・NICCEPは、これらの思いと視野をもつキーパーソン（候補）に「使いやすい道具とその使い方を学ぶ機会、及び使う場をもつ機会」を提供したものと見える。
- ・これらの示唆は、今後の社会システム創成におけるキーパーソン育成に是非生かしていきたい。

<JICA にとって>

5) 「フレームワーク群+OJT 指導+試行資金」による技術協力

NICCEPにおける「パッケージ化されたシンプルなフレームワーク群による理解共有」、「それを用いたOJT的な指導」、それに「試行のための資金支援」という組み合わせは、産業開発だけでなく、社会システムづくりなどのソフト面の技術協力において広く機能し得ると思われる。

・フレームワーク群

現在NICCEPで用いられているフレームワーク群は、今後JICAが産業開発支援を行う際に必要になった場合は、現状を基本としつつ、状況に応じた多少の調整を加えることでの活用が可能と思われる。その他の社会システム創成支援においては、現状既に一部で活用されているもの³などの整備・組み合わせなどの検討が必要と思われる。

² 地域活性化から国家レベルでの活動まで幅広く含まれるが、特に現状では、イノベーション創成に向けた産学官連携推進のテーマは、関係者の多様性が大前提になっていることから特に該当すると思われる。また、福祉や健康・医療の分野も、従来と異なる新たな事業関係や関係主体の登場がみられることから、フレームワーク利用の価値が高いと思われる。

³ 産学官連携、イノベーション創成システムづくり、等においては、JICAの課題別研修やベトナムのホアラク・ハイテクパーク産学官連携・イノベーション創出支援やチュニジアのボルジュ・セドリアテクノパーク支援などで整備・利用してきているものも活用し得ると考えている。

・OJT的な指導

社会システム創成におけるOJT的な指導は、「産業界、社会文化、行政システム等へのそれなりの理解」と「現地の活動に“伴走する”手間と時間、及びその活動へのコミットメント」が指導する側に求められるのはいうまでもなく、これは従来のJICAの国際協力活動のなかでも十分提供されてきていると推測する。しかし、NICCEPにおいては、これらに加えて「それをシンプルに理解&活用するためのフレームワーク群を扱う能力」を指導者が提供している価値が、新たに顕在化しているといえる。

今後の国際協力テーマによっては、このような「対象テーマに適したフレームワーク」に関する知識と能力をも有したJICA専門家が必要になることを、さらに積極的に考慮していてもよいのではないだろうか。

・試行のための資金

「対象国における他の予算/他の施策との組み合わせ」が継続性確保の意味からも重要であることは、NICCEPでも確認されている。NICCEPにおける「フレームワーク群による理解共有の段階で他の資金源が理解できた」との状況が散見されることから、資金提供者間での理解共有という段階を意図的にもち、他施策/予算との融合が可能にする、といったアプローチも考慮の余地があるかと思われる。

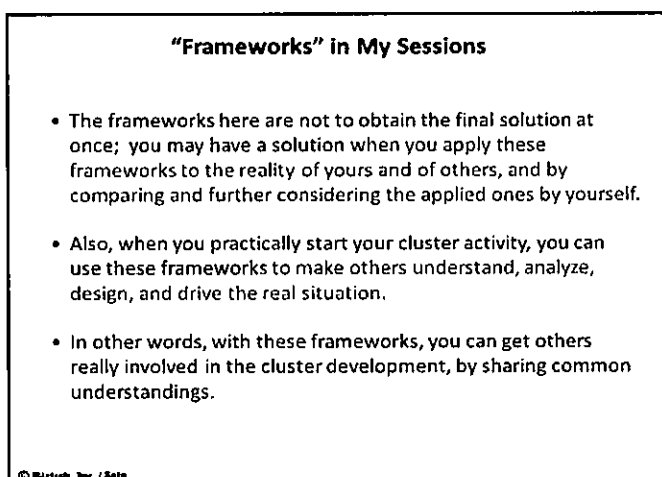
6) JICA の存在及び実績の PR

上述してきたように、NICCEPでは、「シンプルでわかりやすいフレームワーク群を用いた理解共有とconvergingの推進」を図っている。産業クラスター開発手法としてこのようなシンプルな推進手法を明示的に提示している例は目新しく、さらに、フィリピンにおいて十分に機能したという成功事例である意味は大きい。特に（インフラ支援、資金援助ではない）ソフト面での支援事例としても、NICCEPの存在は大きいと思われる。

この理解を背景に、国際協力におけるJICAの存在とその実績を世界に広くPRする目的で、NICCEPの事例とそこから示唆、さらには今後の展開可能性などについて、一般広報から学会発表等々、広くPRや外部発表に展開していくことが望まれる。

7) JICA の研修活動などへの反映⁴

従来から、フレームワークの提供とそれを用いた討議と国を超えた研修員間



図ー1 筆者の「産学官連携による知的クラスター振興」研修（2014）におけるフレームワークの位置づけ

⁴ 筆者が本調査団に参加した主要目的の1つ。

の理解共有とをベースとした研修を行ってきた筆者（図-1）にとって、NICCEPにおけるフレームワーク群の利用の成功は、非常に力になるものであった。また、実際のクラスター研修内容の面でも、clustering推進プロセスの進め方、中央政府の関与の形、キーパーソンの特性、地域産業団体の価値、等々の面で、今までの理解の拡大を図ることができ、来年度の研修において大きく内容更新を図る予定である。

さらに、前節の「フレームワーク群」にも述べたように、社会システム創成を考えるうえで、このようなフレームワークによる理解共有からの取り組みは十分に意味があると考えており、各国でのイノベーション拠点づくりや産学官連携システム推進においても、同様のアプローチでの研修や支援を進められるものと考えている。

また、NICCEPで用いられたアプローチは、必ずしもすべての産業開発でこのとおり機能するものではないのは当然であるものの、他の産業開発協力、さらには社会システム創成協力においてもそれなりの意味をもつ事例ではないか、との理解も、前節までに述べてきたとおりである。その意味からも、JICAの推進するプロジェクトにおけるアプローチの1つとして、このNICCEPのアプローチをより整理し理解していくことが重要ではないかと思っている。

(4) 最後に：NICCEPの今後について

NICCEPの今後について、フィリピン側にはNICCEPによって（及びその前からの体制整備と課題理解によって）、今後自ら問題を発見し対応していただくだけのCapacityとCommitmentが既に十分醸成されている、との理解をしており、NICCEP-2としての協力提供の必要性は特に強くは感じていない。

しかし、協力とするかどうかは別として、下記の諸点については今後の留意が必要と考えている。

1) 蓄積情報及び経験の整理と構造化

NICCEPで蓄積し経験されてきた情報は、上述してきたような新たなアプローチにより得られたものであり、「How to formulate & organize a clusterへの示唆が非常に多く得られている」プロジェクト事例の情報である。この意味で、「フィリピンで次世代に継続していくため」、及び「JICAが協力手法として確立していくため」の2つの側面にとって非常に重要な情報となっている。

しかし、NICCEPで準備されている事例集やマニュアル類は、情報は多く詰まっているものの、まだ「全体の把握のしやすさ、使いたい時に使いやすい」といった意味での整理をする余地がまだあると見られる。例えば、

- ・ clustering拡大方向のパターン
- ・ 目的の置き方とその発展段階のパターン

・産業界・政府・大学などの関与パターン

などの整理と該当する事例⁵の紹介、さまざまな活動におけるチェックリスト、といった分析・整理がなされれば⁶、フィリピンにおける産業クラスター活動全体の俯瞰的理解の提供とともに、新たなclusteringにかかわる人たちが「知りたい項目をさらっと参照できる」環境が整えられるであろう。さらにフィリピン政府（DTI）にとっても、DICCEPからNICCEPへの展開の意味、さらに今後の産業政策を考えるうえでの重要な基礎情報になると思われる。

またJICAにとっても、こういった情報を分析し資料として整理することで、今後の産業開発支援における利用価値の高い資料を得ることができる。前に述べたような「JICAの国際協力のPR」をより明確な姿勢で実施し、NICCEPの、そしてJICAの知名度向上につなげたい。

ここで留意したいのは、このような分析・整理・活用の作業は、NICCEPで利用しているフレームワーク自体は既に世の中で一般的に使われているものであることから、素早い対応によって外部へのPRを行っていくことが肝要、という点であろう。

2) 特定のマーケットや業界、技術に関する専門性の提供

こういった専門性が、まだ各クラスターの活動のなかで必要だが不十分ということになっているのは否めない。しかし一方で、クラスターによるレベルの違いはあるものの、多くのクラスターで「不十分な点を自分たちで認識するだけの能力と活動」は行ってきているとも見受けられる。

この点については、NICCEPのそもそものCapacity buildingという目的も考慮して、各クラスターの個別要望に応える専門性の提供ではなく、JICAの行っている関連研修への参加や、あるいは「市場や業界の把握の仕方、必要情報の見つけ方とアプローチ」といった単発の集団研修の実施、などで「自律的に考えてもらう支援」を続けてはどうだろうか。

Value Chainも理解し英語でインターネット検索もできる状況であれば、この程度の支援であっても、現実的な実践にかなりつながっていくものと感じている。

3) 継続的な情報交換

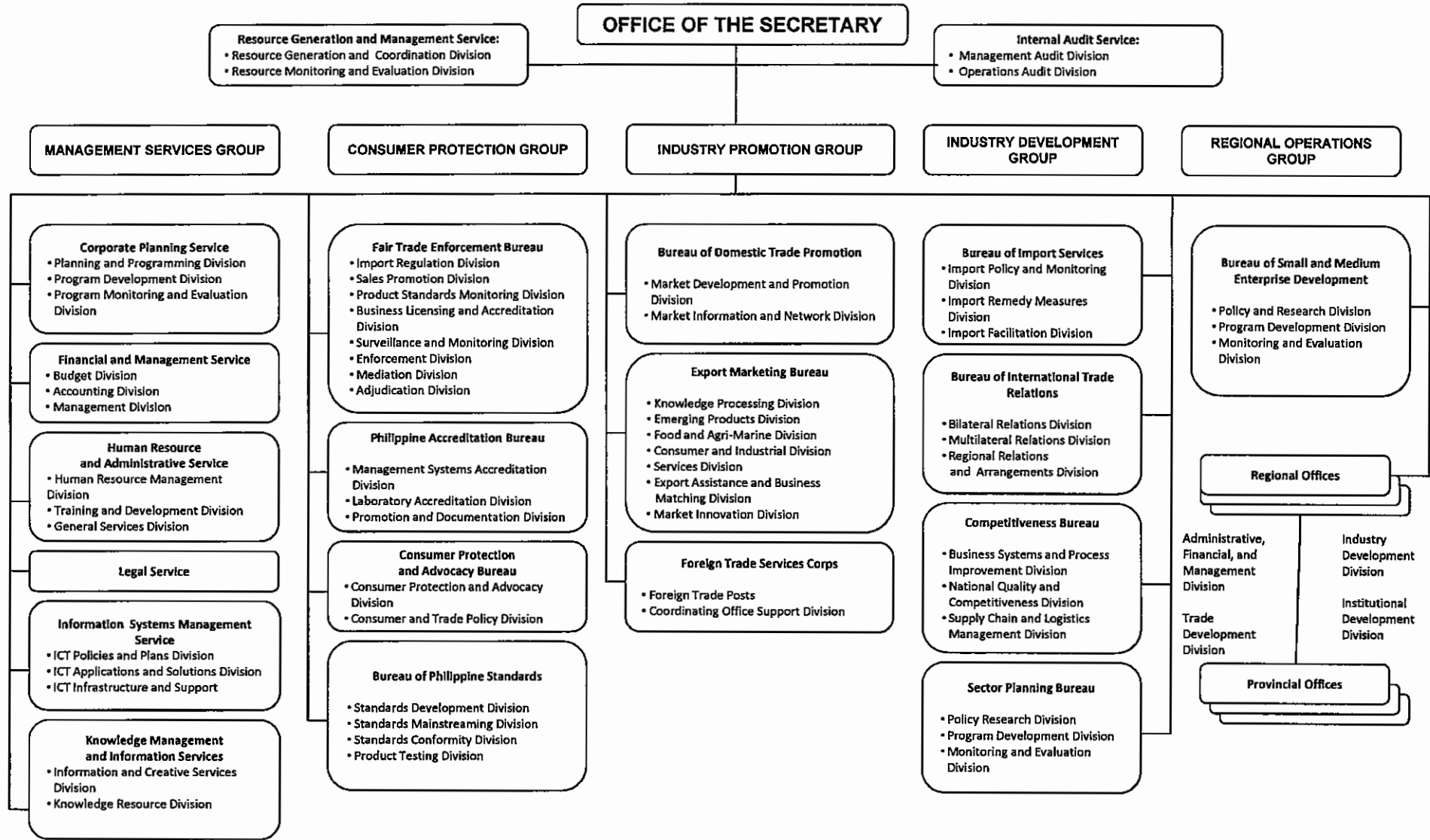
NICCEPのような産業クラスター推進は、ある意味わが国でもまだまだ導入の余地が大きいテーマでもある。日本のクラスター開発がこのNICCEPから学ぶべき点は、非常に多いのではないかとも思っている。また、成功事例であっても、その後の展開のフォローアップが重要であることはいままでもない。

こういった点を考慮して、NICCEP終了後も、フィリピンとの継続的な情報交換の場を維持し、そこで得たものをまたNICCEPの成果に加えつつ、その情報を日本国内の地域開発にも活用していくことができることを、強く希望する。

⁵ 視察先情報などを活用した他国事例も含む。

⁶ ここに挙げた分析/整理へのアプローチについては、また追って提案させていただきます。

付属資料 2 貿易産業省の組織図



出所：DTI ウェブサイト

3. 協議議事録 (M/M)

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES
ON
NATIONAL INDUSTRY CLUSTER CAPACITY ENHANCEMENT PROJECT
(NICCEP)**

The Japanese terminal evaluation team, organized by the Japan International Cooperation Agency (JICA) and headed by Mr. Takafumi Ueda, visited the Republic of the Philippines (the "Philippines") from February 8 to February 27, 2015 for the purpose of conducting the joint terminal evaluation concerning the *National Industry Cluster Capacity Enhancement Project (NICCEP)* (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in the Philippines, the Japanese team, together with the Philippine terminal evaluation team, which is comprised of a representative from the Department of Trade and Industry (DTI), had a series of discussions with project stakeholders and exchanged their views of the Project.

Based on the discussions, the project document review, and project site visits, the joint terminal evaluation team, comprised of both Japanese and the Philippine team members, developed a terminal evaluation report containing recommendations for the Project's further improvements. The report attached hereto was presented and approved in the Joint Coordination Committee on February 25, 2015.

Manila, February 25, 2015



Mr. Takafumi Ueda
Japanese Terminal Evaluation Team Leader
Japan International Cooperation Agency



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

Attachment: Joint Terminal Evaluation Report

Joint Terminal Evaluation Report
On
the National Industry Cluster Capacity Enhancement
Project (NICCEP)
in the Republic of the Philippines

February 2015
Joint Terminal Evaluation Team



Table of Contents

1.	Introduction	1
1-1.	Background of the Terminal Evaluation	1
1-2.	Objectives of the Terminal Evaluation	1
1-3.	Information Sources of the Terminal Evaluation	2
1-4.	Members of the Terminal Evaluation Team	2
2.	Outline of the Project	3
2-1.	Background of the Project	3
2-2.	Summary of the Project	3
3.	Achievements and Implementation Processes of the Project	5
3-1.	Allocation of Inputs	5
3-2.	Achievements of Activities	7
3-3.	Achievements of Outputs	8
3-4.	Prospect of the Project Purpose being Achieved	13
3-5.	Prospect of the Overall Goal being Achieved	14
3-6.	Implementation Process of the Project	15
4.	Result of the Evaluation	18
4-1.	Relevance	18
4-2.	Effectiveness	18
4-3.	Efficiency	19
4-4.	Impact	20
4-5.	Sustainability	21
5.	Conclusion	22
6.	Recommendations	23
7.	Lessons Learned	24



List of Annexes

Annex 1	Joint Terminal Evaluation Schedule.....	A-1
Annex 2	Project Design Matrix (PDM)	A-2
Annex 3	Plan of Operations (PO)	A-5
Annex 4	List of Interviewees	A-6
Annex 5	Assignment of JICA Experts.....	A-8
Annex 6	List of Participants in Training in Japan.....	A-9
Annex 7	Operation Expenses (by the Japanese Side)	A-12
Annex 8	Assignment of Philippine Counterpart Personnel.....	A-13
Annex 9	Total DTI Budget Allocation for NICCEP.....	A-15
Annex 10	Cluster Activity Budget.....	A-16
Annex 11	Proposed Budget for Industry Cluster Activities in 2015.....	A-17



List of Abbreviations and Acronyms

BSMED	Bureau of Small and Medium Enterprise Development
C/P	Counterpart
DA	Department of Agriculture
DAC	Development Assistance Committee
DAR	Department of Agrarian Reform
DENR	Department of Environment and Natural Resources
DICCEP	Davao Industry Cluster Capacity Enhancement Project
DILG	Department of the Interior and Local Government
DOH	Department of Health
DOLE	Department of Labor and Employment
DOST	Department of Science and Technology
DOT	Department of Tourism
DTI	Department of Trade and Industry
EDC	Economic Development Committee
GDH	Gifts, Decors, and House wares
H&W	Health & Wellness
JICA	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers
JPEPA	Japan-Philippines Economic Partnership Agreement
LGU	Local Governmental Unit
M/M	Minutes of Meetings
M/M	Man Months
MOA	Memorandum of Agreement
MOU	Memorandum of Understanding
MSME	Micro, Small and Medium Enterprise
NEDA	National Economic and Development Authority
NICCEP	National Industry Cluster Capacity Enhancement Project
NPMO	National Project Management Office
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PCM	Project Cycle Management
PD	Provincial Director
PDM	Project Design Matrix
PDP	Philippine Development Plan
PDP	Philippines Development Plan
PEDP	Philippine Export Development Plan
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
RD	Regional Director

RDC	Regional Development Council
RO	Regional Offices
RODG	Regional Operations and Development Group
ROG	Regional Operational Group
SMART	specific, measurable, attainable, relevant, and time-bound
SMERA	SME Roving Academy
SPMO	Satellite Project Management Office
SSF	Shared Service Facilities
TESDA	Technical Education and Skills Development Authority
W&H	Wearables and Homestyle

1. Introduction

1-1. Background of the Terminal Evaluation

The *National Industry Cluster Capacity Enhancement Project (NICCEP)* (hereinafter referred to as “the Project”) is a bilateral technical cooperation project implemented by the Department of Trade and Industry (DTI) in cooperation with the Japan International Cooperation Agency (JICA). The Project was launched in February 2012 for the duration of three years. In accordance with the Record of Discussions (R/D) signed on November 22, 2011 between the Philippine side (represented by the DTI) and the Japanese side (represented by JICA), the terminal evaluation was conducted from February 8, 2015 to February 27, 2015 (see Annex 1 for the schedule of the terminal evaluation).

1-2. Objectives of the Terminal Evaluation

The objectives of the terminal evaluation are listed as follows:

- (1) To evaluate the project performance (i.e. achievement level of inputs and outputs);
- (2) To assess the likelihood of the project purpose being achieved by the end of the project period and the overall goal within three to five years after the project completion;
- (3) To identify factors or issues that have promoted or hindered the implementation of project activities;
- (4) To conduct a comprehensive evaluation from the viewpoints of five evaluation criteria (see Table 1); and
- (5) To draw up recommendations of measures that should be taken to further improve the Project and to identify lessons learned to be referred to by similar JICA projects.

Table 1 Five Evaluation Criteria¹

Relevance:	Relevance is assessed in terms of the project’s validity in relation to the development policy of the Government of the Philippines at the time of the evaluation, Japan’s Official Development Assistance (ODA) policy, and the needs of the project beneficiaries, as well as the appropriateness of the project approach to address the needs.
Effectiveness:	Effectiveness is assessed based on the prospect of the project purpose being achieved by the end of the project period and whether this is due to the Project’s outputs.
Efficiency:	Efficiency is assessed by focusing on the relationship between inputs and outputs. It measures to what extent project inputs have economically been converted into outputs.
Impact:	Impact is assessed based on the prospect of achieving the overall goal within three to five years after the project completion. Under this criterion, the positive and negative changes that have been

¹ JICA applies the criteria for evaluating development assistance proposed by the Development Assistance Committee (DAC), Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

	produced directly or indirectly as a result of the project implementation are examined.
Sustainability:	Sustainability is assessed in terms of institutional, organisational, financial and technical aspects, by examining the extent to which the achievements of the Project will be maintained or further expanded by the Philippine side after the project period.

1-3. Information Sources of the Terminal Evaluation

The following sources of information and data were used in the terminal evaluation:

- 1) Interviews with stakeholders and/or answers to questionnaires completed by stakeholders (see Annex 4 for the list of interviewees);
- 2) Documents agreed upon by both sides prior to and during the course of the project implementation;
- 3) Records of inputs from both sides and activities of the Project;
- 4) Project site visits;
- 5) Documents that provide data and information indicating the degree of achievement of the outputs, the project purpose, and the overall goal; and
- 6) Policy documents that show the Project's relevance and sustainability.

1-4. Members of the Terminal Evaluation Team

(1) Japanese Members

Name	Title	Position and Organisation
Mr. Takafumi Ueda	Leader	Senior Advisor (Private Sector Development) JICA
Mr. Kenji Mishima	Evaluation Planning	Deputy Assistant Director, Team 1, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Chie Sato	Cluster Development	President, Biztech Inc. Visiting Professor, Graduate School of Engineering, Shizuoka University
Ms. Setsuko Kanuka	Evaluation and Analysis	Analyst International Management Group Inc.

(2) Philippine Member

Name	Position and Organization
Mr. Ronnel B. Ruanes	Senior Trade and Industry Development Specialist, Resource Generation and Management Service, DTI

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

The Philippine Development Plan (PDP) 2011-2016 aims to achieve inclusive growth that massively creates jobs and reduces poverty. Medium term goals set to achieve this vision include: 1) improved business environment, 2) increased productivity and efficiency, and 3) enhanced consumer welfare. In this context, PDP emphasizes the enhancement of the firm-level support to micro, small and medium enterprises (MSME) and the expansion of the industry cluster development as strategies to meet the above mentioned medium-term goals.

DTI has been taking a proactive role in adopting the industry cluster approach as a means to support MSME development in the country. Upon request from the Government of the Philippines, JICA provided technical assistance in the implementation of the *Davao Industry Cluster Capacity Enhancement Project (DICCEP)* from 2007 to 2010 with DTI as the lead agency in cooperation with the local government units (LGUs), other national agencies, the academe and industry associations. DICCEP was evaluated highly as one of the best practices of industry cluster enhancement activities in the Philippines, winning a Good Practice Award from the National Economic and Development Authority (NEDA) in 2010. The award is based on the criteria that include the achievement of results, innovativeness, reliability, sustainability and social acceptability. Encouraged by this experience, DTI decided to replicate the industry cluster approach developed in DICCEP to the rest of the country and requested JICA for technical assistance.

In response to the request, JICA implemented the Preparatory Survey in 2010 and the Supplemental Survey in 2011. As a result of these surveys, DTI and JICA signed the Record of Discussions (R/D) in November 2011 for the implementation of NICCEP.

2-2. Summary of the Project

The Project's framework is as shown below (for more details, see "Annex 2 Project Design Matrix").



Table 2 Project Framework

<Overall Goal>
Industry cluster approach is replicated nation-wide as a tool of industry development
<Project Purpose>
To develop a national capacity of DTI to intensify and extend the industry cluster approach that is sustainable and replicable for the purpose of industry development
<Expected Outputs>
<ol style="list-style-type: none">1. Practical and sustainable operational workflows for promoting/mainstreaming the industry cluster approach are designed and practiced by DTI2. Pilot models of industry cluster approach are established within Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.3. Models of the upgraded industry cluster approach are established in Davao to provide lessons and best practices for other regions
<Project Implementation Period>
From February 2012 to March 2015 (three years)
<Implementing Organization [C/P]>
Department of Trade and Industry - Regional Operations and Development Group
<Target Groups>
<ol style="list-style-type: none">1) DTI-ROG, DTI-Region III, DTI-Region IV-A, DTI-Region VII, DTI-Region XI and DTI-Region-XII2) 16 (sixteen) industry clusters selected in Luzon, Visayas and Mindanao regions except for Davao regions as strategic industries in the country or in the region3) 8 (eight) Industry clusters from DICCEP which plan to upgrade their activities



3. Achievements and Implementation Processes of the Project

3-1. Allocation of Inputs

3-1-1 Allocation of Inputs by the Japanese Side

1) Assignment of JICA Experts

The Japanese side assigned four JICA experts to the Project. The total number of days assigned from the beginning to the end of the Project is 1,214 days (40.46 Man Months [M/M]). The main responsibilities of the four experts were: a) group leader / industry cluster promotion, b) deputy group leader / planning and facilitation of training and workshops, c) project coordination and cluster activity monitoring, and d) regional brand development and product development (see Annex 5 for the list of JICA experts).

2) Training in Japan

The Japanese side provided training in Japan for four times to project stakeholders, including C/Ps at the central and regional level, cluster members from the private sectors and the academe (see Annex 6 for the list of training participants).

Table 3 Training in Japan

	Period	Participants		Training Title
		Group	No	
1	Aug. 25, 2013 - Sept. 7, 2013	R5 (Wearables and Homestyle)	12	Research and Learning Japanese Market Trends for Natural Merchandises
2	May 11, 2014 - May 17, 2014	R4A (ICT)	14	Capacity Enhancement Program for Calabarzon ICT Industry Cluster Leaders
3	Nov. 5, 2014 - Nov. 15, 2014	DTI and the private sector	18	Business Development by Women Entrepreneurs
4	Dec. 6, 2014 - Dec. 17, 2014	DTI	21	Support Systems and Initiatives of the Japanese Government for Local Industry Development
Total:			65	

3) Operation Expenses

The Japanese side spent approximately 34.7 million pesos from the beginning of the Project up till January 2015. The cost covered, *inter alia*, expenses for cluster activities, training/workshops, and local transport (see Annex 7).

3-1-2 Allocation of Inputs by the Philippine Side

1) Assignment of Counterpart Personnel (C/P)

The Philippine side assigned DTI personnel at the national and regional level to implement project activities. In the National Project Management Office (NPMO), the Undersecretary of the Regional Operations Group (ROG) is assigned as the National Project Director, the

Assistant Secretary of ROG as the National Project Deputy Director, and Director III of the Bureau of Small and Medium Enterprise Development (BSMED) as the NPMO Manager. At the regional level, a Regional Director is assigned as the Satellite Project Management Office (SPMO) Director (See Annex 8 for the list of C/Ps).

2) Project Office and Facilities

The Philippine side provided one project office in DTI headquarters, as well as training facilities for implementing various training and workshops.

3) Operation Expenses

DTI has supported cluster activities through its existing programs, such as the Shared Service Facilities (SSF)² and the SME Roving Academy (SMERA)³ programs, for supporting SMEs. The total DTI budget for NICCEP is approximately 68 million pesos from 2012 to 2014 (see Annex 9 for the breakdown on the DTI budget for NICCEP). In addition to the financial and technical support from DTI, expenses for cluster activities have been covered utilizing financial resources from other stakeholders such as the Department of Agriculture (DA), Department of Agrarian Reform (DAR), the Department of Labor and Employment (DOLE), the Department of Science and Technology (DOST), and the Department of Environment and Natural Resources (DENR). According to the cluster activity budget consolidated by DTI, the total share of cluster activity expenses covered by DTI is 17% (31.4 million pesos), and other government agencies and the private sector combined paid for 72% (136.5 million pesos) while JICA covered only 12% (22.1 million pesos) (see Annex 10 for cluster activity budget by cluster).

² SSF is a program for providing equipment and machinery for SMEs to expand their businesses.

³ SMERA is a continuous learning program for supporting SMEs to become competitive. Under the program, capacity development program such as entrepreneurship training, is provided.



3-2. Achievements of Activities

The Project adopted three stages of promoting the industry cluster approach, consisting of 1) training and planning, 2) consensus building and 3) implementation and learning. Following these stages, project activities, especially those under Outputs 2 and 3, have been conducted based on the four support modules shown in Figure 1.

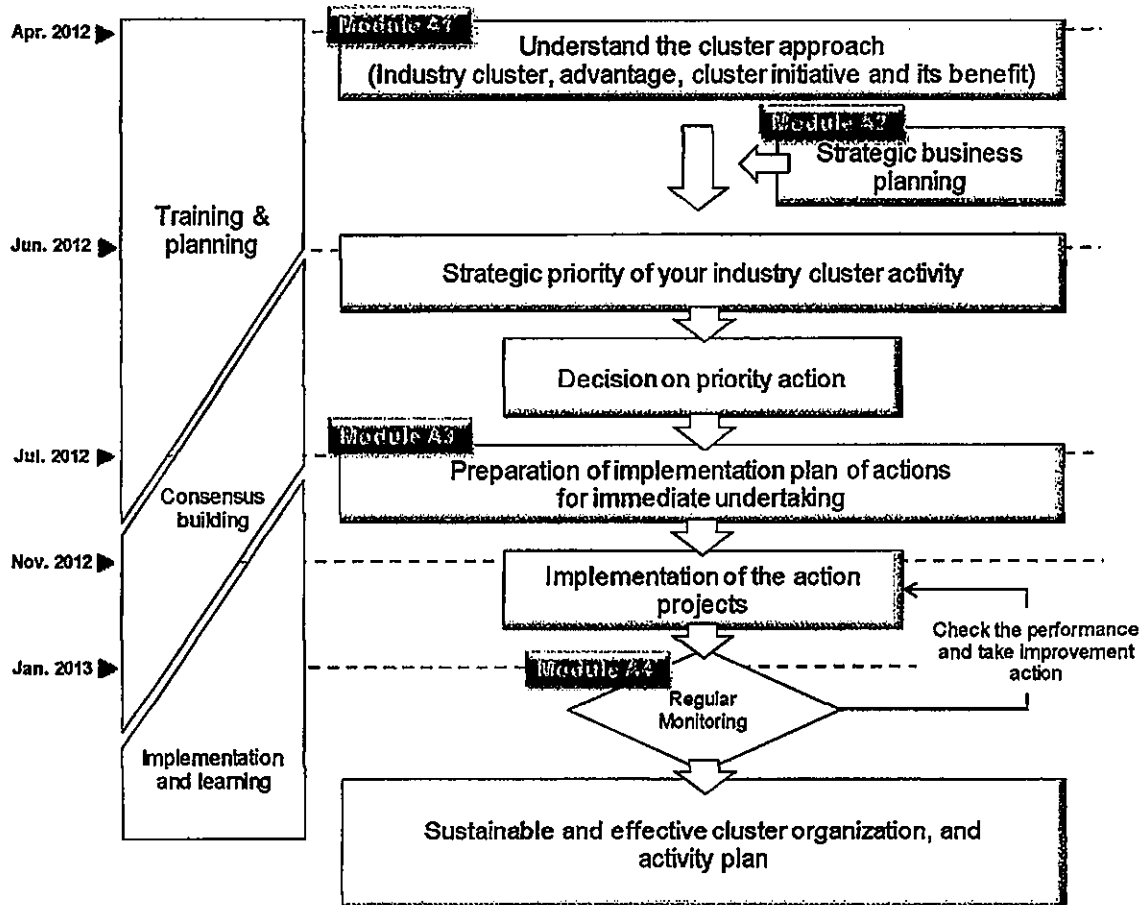


Figure 1. Overall Framework for the Industry Cluster Capacity Enhancement

As pointed out in the Mid-term Review, it took longer than planned to build consensus among cluster members in formulating the strategy and the action plan. While the planning was more time-consuming than originally anticipated, shared understanding about the cluster activity plan and objectives among cluster members has facilitated the smooth cluster activity implementation. Overall, most project activities have been conducted without any significant delay. All activities will be completed within the project period.

3-3. Achievements of Outputs

The achievement levels of the three outputs were judged from the assessment on the achievement levels of their objectively verifiable indicators and observations by project stakeholders (i.e. JICA experts, C/Ps, and cluster members) and the terminal evaluation team members.

Output 1: Practical and sustainable operational workflows for promoting/ mainstreaming the industry cluster approach are designed and practiced by DTI

Indicators:

- 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.
- 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.
- 1-3 Workflows designed in 1-2 are implemented.
- 1-4 Monitoring activities on the workflows implementation are conducted and the results of the monitoring are documented.

Output 1 is mostly achieved.

- The Project collected and analyzed the information on available resources (human / financial resources, equipment, facilities, etc) ⁴ so that industry clusters can take advantage of the resources in implementing their activities. Upon careful analysis, the Project found services and programs offered at the regional level differ region to region and relevant information can be obtained directly from cluster member organizations. The information on resources offered by relevant government agencies is collected as part of the planning process of cluster activities and has been reflected in the cluster activity plans (Indicator 1-1).
- As pointed out in the Mid-term Review of the Project, the "operational workflow" should serve as a reference document, which describes the framework and the implementation structure of the industry cluster approach, the roles and responsibilities of each stakeholder, and good examples of cluster activities. The terminal evaluation team considers that the importance of developing the operational workflow lies in developing the institutional framework for the industry cluster approach, not necessarily preparing written documents. Judging from this perspective, the terminal evaluation team considers that the operational workflow has successfully been established since the institutional framework has been established as a result of the implementation of necessary activities for the institutional framework as follow (Indicator 1-2, 1-3 and 1-4).

⁴ In addition to the information of resources offered by cluster member organizations, the Project collected (1) "Programs & Services for Micro, Small, and Medium Enterprises", a book produced by BSMED that lists all programs and services available for SMEs and (2) the lists of programs and services available from relevant agencies (the lists were prepared by DTI regional offices).

- The operational work plan for promoting the industry cluster approach was developed at the initial stage of the Project. The operational flow consists of activities under three main strategies: (1) develop and mobilize the management and operational mechanism, (2) enhance an awareness and understanding on the industry cluster approach among industries, academe, and government agencies, and (3) promote and institutionalize the industry cluster approach as one of the major approaches for industrial development.
- DTI has set up the NPMO at the central level and SPMOs at the DTI-Regional Offices (RO) 3, 4A, 7, 11 and 12 at the regional level, and conducted training to cluster advisors⁵ and coordinators⁶. Functions and responsibilities of NPMO and SPMOs were defined in memorandum orders issued by DTI and the monitoring/reporting mechanism for industry clusters was established accordingly (e.g. information is passed from NPMO, SPMO, other regional offices, and then to clusters). Based on the monitoring results, NPMO has been preparing the Accomplishment Reports to submit to the National Economic and Development Authority (NEDA).
- Moreover, according to the Regional Operation Group of DTI (DTI-ROG), NPMO will remain operational after the project completion to continue to promote the industry cluster approach and the monitoring/reporting mechanism established in the Project. The handling of SPMOs after the project completion is still under discussion. According to the Regional Directors interviewed by the terminal evaluation team, all activities for promoting the industry cluster approach will likely be integrated as part of regular duties of DTI-RO's existing divisions (e.g. the Investment and Industry Development Division in DTI-RO 11 and the Business Development Division in DTI-RO 12).
- The memorandum of understanding (MoU) that outlines the roles and responsibilities of relevant departments to improve the effectiveness and efficiency of inter-agency cooperation was signed in July 2013. At the regional level, the Regional Development Council (RDC) resolutions were signed between RDCs and most of the clusters in 2012 to ensure the full support to be provided by RDCs for cluster activities.
- The Project is in the process of drafting the "Cluster Management and Operations Manual: Experiences, Lessons and Good Practices", which encompasses good practices of cluster management and the operational guidelines of how to organize an industry cluster. A Mid-term Activity Plan (2015-2016), which covers activities after the project completion, has also been drafted by DTI.
- In 2014, ROG identified six national priority industry clusters, namely 1) processed foods (fruits and nuts), 2) coco coir, 3) coffee, 4) cacao, 5) rubber, and 6) tourism support industries (gifts, decors, house-wares [GDH], fashion, accessories, handcrafts, future and furnishing) and designated national industry cluster coordinators to promote the industry cluster approach encompassing several relevant regions.

⁵ Cluster advisors are DTI officers who took the cluster advisor training. To-be advisors of DTI, one has to have participated in the planning stage and the implementation stage of cluster activities as a cluster coordinator, and completed the cluster coordinator training program.

⁶ Cluster coordinators are core players of clusters who have taken the cluster coordinator training and have had participated in the planning stage of cluster activities. Cluster coordinators can be from DTI, other government agencies, the academe and/or the private sector.

Output 2: Pilot models of the industry cluster approach are established within Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.

Indicators:

- 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.
- 2-2 Among the organizations formed, more than one feasible action plans to strengthen industry clusters are prepared and implemented by each organization.
- 2-3 Experiences of DICCEP are introduced in Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.

Output 2 has been achieved.

- Sixteen (16) pilot industry clusters in Luzon, Visayas and Mindanao (except Davao⁷) have been formed based on the three stages of promoting the industry cluster approach, shown in Figure 1 (Indicator 2-1).
- Based on the industry analysis (e.g. value chain analysis, SWOT analysis, and Fishbone diagram analysis) conducted by cluster members, all the 16 industry clusters have successfully developed the overall framework of their activity plans / targets.
- As shown in Table 4, 13 out of 16 clusters have implemented cluster activities as planned. The level of resource mobilization and the level of cooperation and collaboration by various stakeholders vary greatly one cluster from another. Some clusters have relied heavily on the JICA funding with the limited partnership with the academe and government agencies other than DTI. From various cases of NICCEP-supported clusters, DTI has obtained many lessons for replicating the industry cluster approach (Indicator 2-2).

Table 4 Cluster Activity Implementation

Cluster	Status / Challenges
<ul style="list-style-type: none"> • <u>North Luzon</u>: 1) Milkfish, 2) Coffee, 3) Dairy, 4) Bamboo • <u>South Luzon</u>: 5) ICT, 6) Wearables and homestyle, • <u>Visayas</u>: 7) ICT, 8) GDH, 9) Health & Wellness • <u>Mindanao</u>: 10) Rubber, 11) Poultry, 12) Oil palm, 13) Tuna 	<p>[Status: implemented as planned]</p> <ul style="list-style-type: none"> • All planned cluster activities have been completed or will be completed within the project period. • Many achievements have been reported from these clusters. Examples of achievements include: <ul style="list-style-type: none"> - Upgrading of technologies in processing bamboo products among small-scale bamboo craft makers (Bamboo, North Luzon), - Improvement of the quality of coffee harvested in the area through sensitizing coffee growers about the importance of quality control (Coffee, North Luzon), and

⁷ Davao is the target area for DICCEP. Activities for the eight target clusters are implemented under Output 3.

	<ul style="list-style-type: none"> - Development of the partnership among various dairy associations/cooperatives to support each other when the supply of stocks is low and to conduct collective purchase of milk containers (Dairy, North Luzon).
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Visayas</u>: 14) Tourism 	<p>[Status: delay in cluster activity implementation]</p> <ul style="list-style-type: none"> • The cluster faced difficulty in implementing activities according to its plan due to the geographical constraint, which is unique to Visayas where cluster members are located in several islands. This made the coordination among cluster members difficult.
<ul style="list-style-type: none"> • <u>South Luzon</u>: 15) Tourism 	<p>[Status: delay in cluster activity implementation]</p> <ul style="list-style-type: none"> • In the tourism cluster of South Luzon, the LGU preferred implementing cluster activities at a smaller scale at the provincial level, not at the regional level. This caused a delay in the cluster activity implementation.
<ul style="list-style-type: none"> • <u>South Luzon</u>: 16) Health & wellness 	<p>[Status: delay in cluster activity implementation]</p> <ul style="list-style-type: none"> • As the Health and Wellness is a relatively new industry crosscutting various sectors, one of the challenges in cluster activity implementation was to have a sufficient understanding among stakeholders about how they can contribute to the improvement of the cluster and to mobilize necessary human and financial resources. Even with some delay in activity implementation, the cluster remains active with a strong leadership from the private sector.

- In order to increase the understanding about the industry cluster approach, JICA experts introduced DICCEP's experiences during the first module workshop. Furthermore, DTI conducted the following activities to further enhance understanding about the industry cluster approach among industries, academe and government agencies: 1) publication and distribution of the NICCEP Primer, 2) the use of media (i.e. press releases on national/local newspaper and participation to interviews conducted on TV/radio, 3) establishment of the NICCEP website, 4) reprinting and distribution of the two documents that cover cluster experiences of DICCEP (i.e. "Industry Cluster Management and Operation Manual⁸," and "Best Practices of the Industry Cluster Activities"), 5) bi-monthly publication of the NICCEP Industry Cluster Bulletin⁹, and 6) conduct of a National Investment Conference, "Investing in Priority Industry Clusters for SMEs¹⁰" (Indicator 2-3).

⁸ The Project is updating the manual and the best practices to encompass experiences, good practices, lessons learned from the Project, and the step by step procedure in forming a cluster and implementing cluster activities.

⁹ Fifteen issues of the National Cluster Bulletin were published by February 2015 and 1,000 copies per issue were distributed to various stakeholders nationwide.

¹⁰ The conference was attended by more than 1,000 industry stakeholders.

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 with other regions.

Output 3 has been achieved.

- In order to establish an upgraded industry cluster model, the Project provided capacity building training using the four modules¹¹ to the eight clusters established during DICCEP (i.e. banana, mango, coconut, seaweed, wood, mining, tourism and ICT).
- The terminal evaluation team observed that the clusters in Davao are generally more advanced than other clusters. Many of the clusters have proactively implemented cluster activities through the involvement of more players in the value chains (vertical expansion) and the strengthening of the linkage among the academe, the private sector and relevant government agencies (horizontal expansion). As shown in Table 5, six industry clusters have implemented good practices that can be considered as examples of an upgraded industry cluster model activities (Indicator 3-1).

Table 5 Upgraded Models

Good Practices / Upgraded Model	Industry Clusters
Involvement of a wide range of stakeholders (including large corporations that are decision-makers of the industry and research institutes) to address common issues affecting the whole industry	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mining</u> (common issue: negative public attitude/image towards the mining industry) • <u>Banana</u> (common issue: the spread of the panama disease)
Establishment of an SME technical support system through forming a pool of experts	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mining</u> • <u>Banana</u>
Industry development or product development involving local or indigenous people	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tourism</u> (craft tourism / eco-tourism) • <u>Seaweed</u> (the production of seaweed cakes, noodles, spaghetti, and fertilizers) • <u>Coconut</u> (coconut crafts)
Signing of an MOU with the LGU and the relevant government agency to ensure their commitment for promoting the industry and strengthen the sustainability of the linkage established	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Seaweed</u>
Organizing of various associations along the value chain in order for the government to provide services that are more in line with the beneficiaries' needs	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Tourism</u> (e.g. associations of tour guides and event organizers)

¹¹ The Project conducted re-fresher training based on the four modules in Davao as some members were added from NICCEP.




Collaborating with research institutes such as universities and application of research results into commercialization / product development	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Mango</u> (research: rejuvenation of old and unproductive mango orchards) • <u>Seaweed</u> (the production of seaweed cakes, noodles, spaghetti, and fertilizers)
--	---

- Lessons learned from the experiences of the eight industry clusters in Davao will be incorporated in the “Cluster Management and Operations Manual: Experiences, Lessons and Good Practices” (Indicator 3-2).

3-4. Prospect of the Project Purpose being Achieved

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:

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.
2. A number of industry cluster organizations representing the industry clusters under NICCEP which commit themselves to continue cluster approach for their development.
3. Development of communications among different industry clusters and relevant participants.
4. Existence of the efficient workflows for promoting/mainstreaming the industry cluster approach.

The prospect of the project purpose being achieved by the end of the project period is highly likely to be achieved.

- Based on the achievement levels of the three outputs, the project purpose’s four indicators, and positive feedbacks from project stakeholders on the Project’s achievements, it is evaluated that the prospect of the project purpose being achieved by the end of the project period is highly likely.
- As discussed in the “Achievements of Outputs”, DTI-ROG has developed the Mid-term Activity Plan to continue the promotion of the industry cluster activities. Furthermore, in 2013, ROG identified six national priority industry clusters and designated national industry cluster coordinators to promote the industry cluster approach encompassing several relevant regions. These are indications of DTI’s commitment and the increase in its capacity to promote the industry cluster approach.
- In all target-regions, except for Mimaropa (Region 4-B, tourism cluster) and the National Capital Region (NCR, health and wellness cluster), the RDC approved the industry cluster approach as a useful tool for industry development (Indicator 1). The information on the RDC approval status on the industry cluster approach was not available for Region 4-B and the RDC in NCR has not determined its position on the industry cluster.
- Twenty-three (23) industry clusters among the 24 clusters (16 clusters under Output 2 and 8 clusters under Output 3) have expressed their commitment to continue cluster activities (Indicator 2). The health and wellness cluster in NCR has not yet decided to continue cluster activities after the project completion.




- While the number is still limited, there have been cases of inter-cluster collaboration especially in Davao. For example, the tourism and coconut clusters collaborated to implement training of coconut craft production to craft-makers under the support of the Philippine Coconut Authority. Other cases of inter-cluster collaboration have been observed between tourism and mining clusters in Davao as well as between the coconut cluster in Davao and the GDH cluster in Visayas. More inter-cluster collaboration is expected as industry clusters continue their operations (Indicator 3).
- As discussed in Output 1, DTI has established a solid foundation of the institutional framework for promoting the industry cluster and is in the process of developing the “Cluster Management and Operations Manual: Experiences, Lessons and Good Practices” (Indicator 4).
- The Project has trained 44 cluster advisors and 76 cluster coordinators. The cluster advisors and coordinators interviewed by the terminal evaluation team consider that they are now capable of facilitating the planning, implementation and monitoring stages of cluster activities using the training materials of the four modules.

3-5. Prospect of the Overall Goal being Achieved

Overall Goal: The Industry cluster approach is replicated nation-wide as a tool of industry development

Indicators:

1. Organizations are established and activities for industry development are initiated beyond NICCEP assisted industry clusters.
2. Activities are sustained and intensified in the NICCEP assisted industry clusters.
3. Upgraded activities to strengthen industry clusters in Davao are replicated in other clusters

The prospect of the overall goal being achieved within three to five years after the project completion is promising.

- Based on the achievement levels of the overall goal’s indicators and other information provided by DTI, the prospect of the overall goal to be achieved within three to five years after the project completion is promising.
- The promotion of the industry cluster approach has become one of the projects under Action 4 (SME development and Innovation) of the Manufacturing Resurgence Program, a priority initiative by the Philippine Government started in 2014. This program covers wide-range of industries, including bamboo, seaweeds, and décor, gifts and house-wares. DTI-ROG plans to use the budget available from the program as well as DTI’s existing programs such as SSF and SMERA for promoting the industry cluster. In addition to the DTI’s initiatives for developing the Mid-term Activity Plan and identifying the National Priority Sector, the further increase in the Project’s consistency with the Philippine government’s development policy strengthens the likelihood for the continuous promotion of the industry cluster approach.
- The replication process of industry clusters have already been started by DTI-ROs. In Davao, in addition to the eight target clusters that have received support from DICCEP, eight more clusters have been established and cluster members have been participating

workshops on the four modules facilitated by cluster advisors and coordinators. In other regions such as Regions 2 and 5, and other regions in Mindanao, DTI-ROs have started to promote the replication (Indicator 1). As mentioned in the “3-4 Prospect of the Project Purpose being Achieved,” DTI has identified the six national priority clusters, which demonstrates its commitment for the promotion of the industry cluster approach.

- Almost all NICCEP-assisted industry clusters plan to continue cluster activities (Indicator 2). Meanwhile, the terminal evaluation observed that the level of cooperation and partnership among cluster stakeholders and the level of resource mobilization vary greatly among clusters. Some clusters will need more facilitation on their activities. DTI plans to maintain the NPMO and conduct monitoring on cluster activities.
- Good practices or upgraded cluster activities, such as development of regional brands, the use of research results by academe, and involvement of more stakeholders from different value chains, have been observed in some clusters that are newly developed in NICCEP (Indicator 3).

3-6. Implementation Process of the Project

As discussed in the “3-2 Achievement of Activities,” most project activities have been conducted as planned without any significant delay and have contributed to the achievement of the three outputs and the project purpose. The following factors have affected the project implementation.

1. Promoting Factors

1) Effective Project Management

According to project stakeholders interviewed by the terminal evaluation team, the Project has been effectively managed. Specific functions and responsibilities of NPMO and SPMOs were defined in Memorandum Orders issued by DTI. A memorandum of agreement (MOA) was signed among the involved lead agencies, NEDA and the academe covering their respective roles and responsibilities under NICCEP.

There was also an effective communication among relevant stakeholders. At the national level, the Joint Coordination Committee (JCC) meetings have been held twice a year to discuss the progress and the direction of the Project. Prior to JCC meetings, NPMO and SPMOs held meetings to discuss the progress of cluster activities and any concerns related to the Project. At the regional level, Davao has organized a regional JCC, comprising regional offices of LGAs, while other regions have organized cluster councils. Furthermore, industry cluster teams meet on a regular basis.¹² The regular meetings at the regional and cluster levels have facilitated smooth communication among stakeholders.

¹² While the frequency in meetings is different depending on clusters, several clusters interviewed responded they meet once a month for discussion of cluster activities and once in three months for monitoring the activity progress.

2) Effective Transfer of Technical Knowledge and Use of DICCEP's Lessons Learned

In the Project, the transfer of technical knowledge and skills was conducted effectively while utilizing the lessons learned from DICCEP. JICA experts conducted the capacity building of industrial cluster members based on the four modules, which is the combination of the in-class learning and learning through activity implementation. The training materials for the modules were simple and easy to understand. The Project's emphasis on careful analysis on industries by cluster members themselves have increased the ownership of the process among cluster members and its emphasis on the importance of setting the SMART (specific, measurable, attainable, relevant, and time-bound) plan have contributed to the successful implementation of cluster activities.

3) Carefully Built Consensus on Cluster Plans

During the first half of the project period, there was a delay in the implementation of cluster activity plans since some industry clusters required more time than originally planned to review and approve projects. While consensus building among a wide-range of cluster stakeholders took longer time than expected, rather stronger consensus built towards cluster strategies has contributed to a smooth implementation of cluster activities and successful mobilization of resources from various stakeholders.

4) Collaboration and Partnership among Cluster Stakeholders

One of the main factors that have facilitated the project progress was an effective collaboration and partnership among cluster stakeholders. With the shared understanding on the private sector as the engine of economic growth, relevant government agencies, including DTI, academe and the private sector, have shown commitment toward implementing cluster activities. Cluster members contributed their time, expertise, financial and human resources, and other assets (e.g. equipment and facilities). According to the Project, 90% of the total budget amount for cluster activities is covered by DTI, other government agencies, the academe, and the private sector. The highly effective harmonization among different government agencies' services and programs has produced synergy, which made cluster activities successful. This was one of the distinctive features of the Project. In order to facilitate the collaboration and cooperation among stakeholders, when selecting the lead agency from the public sector, DTI took a backseat so that a right government agency with more relevant expertise in the specific industry and RDC as a key decision making authority in regional development context could perform the role.

5) Synergy with the Japanese Government's Other Development Assistance Schemes

There was also collaboration with the Japanese Government's other development assistance schemes. The Project has facilitated linkages between target clusters (e.g. milkfish, wearable/home-style, and coconuts) and Japanese SMEs visiting the Philippines under the Japanese government's scheme of supporting Japanese SMEs in overseas businesses. The Project has also worked closely with the Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCVs) assigned to DTI regional offices and other relevant organizations (e.g. a volunteer in industry design who contributed in setting up the Philippines' first fabrication laboratory, aka Fablab, for the production of product containers and products). Furthermore, there is collaboration with other technical cooperation projects, such as "Enhancing the Competitiveness of Fresh and Semi



Processed Agricultural Product through the Application on Appropriate and Sustainable Packaging Technology” (February 2013 – March 2017) by the Department of Science and Technology.

6) Clusters Led by the Private Sector with the Sector-wide Perspective

With the recognition of the proactive involvement by the private sector being vital to the success of cluster activities, the Project facilitated clusters to select the representative from the private sector as a cluster chair. According to cluster members interviewed, this arrangement worked effectively as the private sector can work more flexibility and the turnover of human resources in the private sector is relatively low, compared to that among government staff. Furthermore, the presence of private sector representatives who see beyond their own short-term business gains and understand the importance of collaboration among various stakeholders for the growth and expansion of the industry as a whole has contributed to the successful project implementation.

7) DTI’s Commitment to the Promotion of the Industry Cluster Approach

DTI’s strong commitment to the promotion of the industry cluster approach has greatly facilitated the project implementation. Its commitment is evidenced in its documents, such as the Mid-term Activity Plan, and its proactive initiatives taken, especially at the regional level (e.g. the establishment of the regional JCC and the replication of the cluster approach).

2. **Hindering Factors**

1) Transfer of Government Representatives in Industry Cluster Teams

It has been reported that the transfer of government representatives who received training or attended module training in the Project has hindered the Project’s smooth implementation. There are cases whereby the internal hand-over of relevant information was not properly conducted; in such cases, cluster members were obliged to explain the cluster approach to newly assigned government staff and work to obtain newly placed representatives’ support to cluster activities.

2) Occurrence of Natural Disasters

Some of cluster activities were slowed down by massive scale typhoons that occurred during the project period (e.g. Typhoon Yolanda in 2013). In order to address the damage from typhoons, some government agencies, such as the Department of Tourism in Visayas, had to reallocate the budgets that were originally allocated for cluster activities to disaster relief.

3) Geographical Constraint

In Visayas, where cluster members are located in several islands, cluster members encounter difficulties in coordinating activities. Most clusters managed the geographical constraint by communicating via e-mail, texts, and cell-phone; however, the geographical constraint nonetheless placed a strain in smooth project implementation.



4. Result of the Evaluation

4-1 Relevance

The relevance of the Project is assessed as very high.

(1) Relevance with the Policy of the Philippine Government

The Project is in line with the overarching development policy by the Philippine Government, the Philippine Development Plan (PDP) 2011-2016. The policy document aims to achieve inclusive growth that massively creates jobs and reduces poverty. PDP emphasizes, *inter alia*, the enhancement of the MSME support and the expansion of the industry cluster development as strategies to meet the above vision. The Project is also in line with other supplementary policy instruments, such as the Micro, Small and Medium Enterprise Development Plan for 2011-2016 and the Philippine Export Development Plan (PEDP) for 2014-2016. The Project also falls under the SME development and innovation component of the Manufacturing Resurgence Program.

(2) Relevance with the Japanese Assistance Policy for the Republic of the Philippines

The Project is in line with the Government of Japan's assistance policy for the Philippines. The Japan's Country Assistance Program for the Republic of the Philippines (2012) states that for the achievement of sustainable economic growth, Japan provides assistance centering on, *inter alia*, the enhancement of administrative capacity and the human resource development for industries.

(3) Appropriateness of the Project Strategy

The industry cluster approach enables stakeholders to make concerted efforts towards the growth and competitiveness of industries. The involvement of all relevant stakeholders from the industry analysis / planning stage has facilitated the collaboration among the stakeholders for industry development. DTI staff and representatives from the private sector interviewed by the terminal evaluation team responded that while the concept of industry clustering was not new to the Philippines, the project approach (e.g. the use of the combination of various analytical tools, such as SWOT, value chain and fishbone analysis, the formation of a cluster based on the four modules, and the emphasis on the private sector-led collaboration of stakeholders), which was easy to understand and implement, enabled the concept to be turned into action.

4-2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is assessed as relatively high.

The Project's three outputs cover all necessary elements for the achievement of the project purpose. As a result of the project implementation, the prospect of the project purpose (the development of the DTI's national capacity to intensify and replicate the industry cluster approach) is highly likely to be achieved by the end of the project period.



DTI has successfully established the solid foundation for the institutional framework for promoting the industry cluster approach (i.e. the establishment of NPMO and SPMOs, the monitoring and reporting structure, and the agreement among relevant government agencies for partnership to promote the industry cluster approach). Moreover, as a result of the implementation of trainings on the four modules, 24 pilot models¹³ of the industry cluster approach have been established nationwide and six models of the upgraded industry cluster approach were established in Davao. While a few clusters have experienced some delay in implementation and the level of collaboration and cooperation among stakeholders greatly varies among clusters, DTI obtained valuable lessons from these experiences for the replication of the industry cluster approach. To effectively utilize these lessons learned for the replication of the industry cluster approach after the project period, DTI has drafted the "Cluster Management and Operations Manual" that documents the lessons learned from the experiences and good practices of the NICCEP-supported clusters and the cluster management and operations practices to be referred to when replicating the industry cluster approach. Furthermore, DTI drafted the Mid-term Activity Plan and identified the six national priority clusters for the promotion of the industry cluster approach. Furthermore, through the successes made in project activities, in most target-regions, the RDC approved the industry cluster approach as a useful tool for industry development and almost all clusters that were supported by the Project have expressed their commitment to continue cluster activities.

Overall, the Project has produced many notable results; however, there are still areas of improvement. DTI would be in the better position to intensify and replicate the industrial cluster approach if there were a practical mechanism to analyze wide-ranging needs for clusters and provide appropriate policy responses if needed and a capacity building mechanism of cluster advisors and coordinators. Furthermore, there is a need for benchmarking of cluster activities, in order to provide clusters a tool to improve their cluster activities and to have an overall picture of the cluster activities' achievements.

4-3 Efficiency

The efficiency of the Project is assessed as high.

In the Project, most of the planned inputs for implementing activities have been duly allocated and used (see 3-1 Allocation of Inputs). Using the inputs allocated, project activities have been conducted mostly as planned without any significant delay.

As discussed in the "3-6 Implementation Process," the efficiency of Project has increased through 1) the effective public-private-academe partnership and collaboration, 2) the effective management of the Project, 3) the effective transfer of technical knowledge and use of DICCEP's lessons learned, 4) the commitment by DTI to promote the industry cluster approach, 5) the active involvement by the private sector, and 6) the synergetic effects with the Japanese Government's other development assistance schemes. Various resources (financial resources, human resources, technical expertise, etc) mobilized from cluster stakeholders have greatly contributed to the increase in the Project's efficiency as well as its sustainability. According to

¹³ The 24 clusters refer to 16 clusters that have received support starting from NICCEP and 8 clusters in Davao that have received support starting from the DICCEP period.



the Project, approximately only 10% of the entire budget for cluster activities are covered by the Japanese side.

The training in Japan has also contributed to providing government agencies and the academe concrete ideas for supporting SMEs and strengthening the partnership among stakeholders. For the private sector, the training provided an opportunity to deepen their understanding about an overseas market and expand their business network. As a result of the training, there were contacts made between companies participating in cluster activities and Japanese companies¹⁴. According to DTI regional officers, the training in Japan provided them with ideas, such as the establishment of an antenna shop and an incubation center, which they may be able to apply in the Philippines.

Meanwhile, the factors that negatively affected the Project's efficiency are the transfer or replacement of government staff trained in the Project, the occurrence of natural disasters, and the geographical constraint.

4-4 Impact

The impact of the Project is assessed as high.

The prospect of the overall goal (the replication of the industry cluster approach as a tool of industry development nation-wide) to be achieved within three to five years after the project completion is promising.

The replication process of industry clusters have already been started by some of DTI-regional offices. In Davao (the target area of DICCEP and NICCEP), in addition to the eight target clusters, eight more clusters have been established and cluster members have been participating in workshops on the four modules facilitated by cluster advisors and coordinators. According to DTI, the functions of the established structure (i.e. NPMO and SPMOs) will be maintained and the cluster development has been integrated in the "Manufacturing Resurgence Program," one of the priority programs by the Government of the Philippines. DTI has already prepared the Mid-term Plan (2015-2016) to facilitate the replication of the industry cluster approach. Moreover, almost all NICCEP-assisted industry clusters plan to continue cluster activities. Good practices or upgraded cluster activities, such as the development of regional brands and the involvement of more stakeholders from different value chain layers, have been observed in some of clusters that are newly developed in NICCEP.

There are indirect positive effects of the Project. The implementation of cluster activities has contributed to the economic improvement of vulnerable social groups such as, the indigenous people and the traditional fishing community. According to the tourism cluster chairperson in Davao, the tourism cluster has promoted the craft production by the indigenous people through providing training and arranging the venue to display their products. Furthermore, the seaweed cluster chairperson in Davao noted that cluster activities have provided an alternative way of making a living through seaweed farming for the traditional fishing community who used to use

¹⁴ For example, there were 16 inquires from the Japanese companies after the training in Japan in November 2014.

unsustainable fishing methods, such as dynamite fishing, which led to the depletion of fish in shallow waters near the seashore.

4-5 Sustainability

The sustainability of the Project is deemed as relatively high.

(1) Policy Perspective

As discussed in “4-1 Relevance,” the project is in line with the main development policies of the Philippines, namely the *Philippine Development Plan 2011-2016*, the *Micro, Small and Medium Enterprise Development Plan for 2011-2016*, and the *Philippine Export Development Plan for 2014-2016*. There will be no foreseeable change to the general policy direction towards the improvement of the business environment and the increase of productivity through the cluster development.

(2) Organisational and Financial Perspective

The organizational framework established in DTI to promote the industry cluster approach will likely to remain. The functions of the NPMO and the SPMOs will continue to be performed in DTI at the central and regional level. DTI plans to secure the budget for the promotion of the cluster approach from the Manufacturing Resurgence Program and the existing DTI’s programs. The allocation of the Manufacturing Resurgence Program to DTI is 60 million pesos in 2014 and 89.6 million pesos in 2015. Furthermore, in 2015, the DTI-ROG has plans to allocate 6 million pesos for promoting cluster activities and 37.6 million pesos in 2015 for supporting the six national priority industry clusters (see Annex 11). In addition, it has also identified SSF program and SMERA program as possible sources of funds to support the industry clusters. This is an evidence of DTI’s commitment towards the promotion of the cluster activities.

(3) Technical Perspective

According to the interviews conducted to stakeholders, the Project has provided sufficient training to core human resources in the organization (e.g. cluster advisors and cluster coordinators). The regions, such as Davao and other regions in Mindanao, have already started providing training based on the four modules to new clusters. With the implementation of the Project and DICCEP, the technical capacity of the DTI for the promotion of the industry cluster approach has increased. Many project stakeholders’ preference to use the term “clustering,” instead of “the industry cluster approach,” indicate that the stakeholders’ the rightful appreciation towards the importance of putting cluster activities into concrete actions.

There are, however, still areas of improvement in the DTI’s capacity, as discussed in the “4-2 Effectiveness”. Moreover, the capacity of the target clusters varies greatly one from the other. The sustainability of the clusters’ activities depends on the extent to which the support to cluster activities can be obtained from cluster stakeholders in terms of their participation in cluster activities and contribution of their resources.



5. Conclusion

The Project has been successfully implemented with an effective public-private-academe partnership and collaboration, the commitment by the DTI to promote the industry cluster approach, and the active participation by the private sector.

In terms of the five evaluation criteria, the relevance of the Project is evaluated as very high from its consistency with the Philippine Government's development policies, Japanese Government's assistance policies to the Philippines, and the appropriateness of the project strategy. The effectiveness of the Project is evaluated as relatively high. The Project's three outputs cover all necessary elements for the achievement of the project purpose and, as a result of the project implementation, the project purpose is highly likely to be achieved by the end of the project period. The efficiency of the Project is evaluated as high. Most of the inputs for implementing activities have been allocated as planned and duly used to implement project activities in order to produce the three outputs. The human and financial resources mobilized from various stakeholders in conducting clustering activities and the partnership and collaboration among them are the most important factors that have increase the Project's efficiency. The impact of the Project is judged as high. The prospect of the overall goal being achieved within three to five years is promising. Some regions such as Mindanao, Regions 2 and 5, have already started to replicate the cluster approach. The sustainability of the Project is evaluated as relatively high. The Project is closely in line with the Philippine Government's policy on inclusive economic growth. The new Philippine Government's initiative, the Manufacturing Resurgence Program, will also contribute to the sustainability of the industry cluster approach. Furthermore, through project activities, DTI has established the institutional framework in facilitating the cluster approach and has made various initiatives, such as the preparation of the Mid-term Activity Plan and the identification of the national priority clusters, to ensure that the promotion of the industry cluster approach will continue after the project completion.

In conclusion, the Project has developed the DTI's national capacity to intensify and replicate the industry cluster approach; therefore, the terminal evaluation team concludes that the Project will come to a successful completion in March 2015 as scheduled. Nevertheless, there are areas of improvement for the upgrading of existing clusters and the further replication of the industry cluster approach. The terminal evaluation team put forth the recommendations in the next section to improve the Project's likelihood to achieve the overall goal.



6. Recommendations

The terminal evaluation put forth the following recommendations:

(1) In-Depth Analysis of Clustering and Other Cases to be Referred to

Clusters take many different forms based on regions, sectors, public-private relationship, available resources, cluster team building and so forth. When it comes to the clustering process, lessons learned by one cluster may not be applicable to other clusters. Therefore, in-depth analyses of good practices and other methodologies/technologies applicable will be useful for existing clusters as well as to new clusters in order to benchmark and further improve their performances. Although DTI has already started drafting the "Cluster Management and Operations Manual: Experiences, Lessons and Good Practices" using domestic cluster cases, the terminal evaluation team recommends that DTI expand the case study coverage to include cases of clustering in other countries and new methodologies/technologies of industry promotion applicable to cluster activities in the Philippines. The examples of such methodologies/technologies include: 1) the branding of regional products, 2) the incentive provision for quality control through establishing a trading center, and 3) the product promotion through setting up an antenna shop. For a successful implementation of the in-depth analysis, it is recommended, for example, that DTI conduct benchmarking analysis of other countries' initiatives, the further collaboration with researchers and experts, and information sharing with stakeholders.

(2) Development of the Capacity Building Mechanism for New Cluster Advisors and Coordinators

In order to facilitate the industry cluster development, cluster advisors and coordinators need to network with other cluster members and have in-depth understanding about the industry. One cannot obtain these skills and knowledge required only through in-class training. In order to develop human resources, it is necessary that new cluster advisors and coordinators obtain experiences through OJT coached by experienced advisors and coordinators. Since capacity building for newly assigned advisors and coordinators after the Project needs to rely on human resources in DTI who have obtained experience through DICCEP and NICCEP, it is very critical to develop an OJT mechanism for cluster advisors and coordinators in DTI.

Utilizing the Industry Cluster Approach as a Basis for Policy Making and Promotion of Further Intra-DTI /Inter-Agency Cooperation

Through the interviews, the terminal evaluation team observed that industry cluster approach contributes to the identification of private sector's needs. Some of cluster needs have been addressed by available resources at the regional level, while others require new policies to sufficiently address underlying issues that cause the needs. For example, the W&H cluster in region 5 needs the Philippine Government to recognize the potential value of the abaca industry for employment generation, to promote the local processing of abaca, and to provide investment incentives to foreign processors for bringing advanced technologies into the country. Since identified needs through the industry cluster approach can be used as a basis for policy makers to formulate new industrial policies, the terminal evaluation team recommends that DTI analyze gaps between clusters' needs and available services/programs by stakeholders and, if necessary,

formulate new programs to fill the gaps. In addition, it is also important to coordinate the support for the private sector within DTI and with other governmental agencies at the central level.

(3) Further Resource Mobilization by Stakeholders

While most clusters were successful in mobilizing resources from DTI and other stakeholders, some clusters (e.g. W&H in South Luzon, H&W in Visayas, and ICT in Davao) were heavily reliant on the funding provided by the Japanese side. In order to ensure the sustainability of all clusters, the terminal evaluation team recommends that DTI analyze the reasons for insufficient resource mobilization among stakeholders in the clusters that were more heavily reliant on the funding from the Japanese side and come up with measures to increase stakeholders' support.

7. Lessons Learned

(1) Importance of Simplifying an Industry Cluster Approach

One of the factors that have facilitated the successful implementation of cluster activities is the simplification of the cluster development approach. According to stakeholders interviewed, the process of the cluster formation based on the four modules was easy to understand and training materials used for the four modules and analytical tools allowed them to put the plans into action without difficulty.

(2) Time-consuming Nature of Consensus Building

In the Project, the process of analyzing issues affecting an industry and coming up with the strategy to address the issues took more time than originally planned. As the consensus building in the planning stage is one of the most important steps that greatly influence the stakeholders' ownership toward their cluster and their participation in cluster activities, it is crucial that an ample time is set aside for consensus building.

(3) Mechanism for Promoting the Private-Sector-Led Initiatives

In the Project, many of the successful clusters have active participation of the private sector. According to DTI and the private sector representatives interviewed, with the recognition of the private sector as the engine of economic growth, DTI actively promoted the private sector's initiatives. For a long-term sustainability of clusters, it is important to establish a system, in which the private sector can lead cluster activities or take initiatives to carry out cluster activities.



Annex 1 Joint Terminal Evaluation Schedule

As of February, 2015

Date		Activities
Feb. 8	Sun	• Departure from Tokyo, Japan / arrival in Manila, the Philippines
Feb. 9	Mon	• Interview with the JICA Philippines Office • Brief explanation of the terminal evaluation to DTI / interviews with <ul style="list-style-type: none"> ➢ Undersecretary, Regional Operations Group ➢ Assistant Secretary, Regional Operations Group ➢ Director III, Bureau of Small and Medium Enterprise Development • Interview with JICA experts
Feb. 10	Tue	• Interview with industry cluster groups <ul style="list-style-type: none"> ➢ Coffee, Cordillera (CAR) region ➢ Bamboo, Central Luzon (Region 3)
Feb. 11	Wed	• Interview with the National Project Management Office (NPMO) • Interview with an industry cluster <ul style="list-style-type: none"> ➢ Health and Wellness (H&W), National Capital Region (NCR) • Departure from Manila / arrival in Davao
Feb. 12	Thu	• Interview with the Davao Satellite Project Management Office (SPMO) • Interview with industry clusters <ul style="list-style-type: none"> ➢ Mining, Davao Region (Region 11) ➢ Banana, Davao Region (Region 11) ➢ Tourism, Davao Region (Region 11)
Feb. 13	Fri	• Interview with the Mindanao SPMO • Interview with industry clusters <ul style="list-style-type: none"> ➢ Seaweeds, Davao Region (Region 11)
Feb. 14	Sat	• Preparation of the Terminal Evaluation Report
Feb. 15	Sun	• Departure from Davao / arrival in Cebu
Feb. 16	Mon	• Interview with industry clusters <ul style="list-style-type: none"> ➢ Health and wellness, Visayas ➢ ICT, Visayas • NICCEP Experience Sharing Seminar for Visayas Clusters
Feb. 17	Tue	• Interview with an industry cluster <ul style="list-style-type: none"> ➢ Gift, Décor, Houseware, Visayas • Departure from Cebu / arrival in Manila
Feb. 18	Wed	• Visit to the JICA Philippines Office • Interviews with: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Former Undersecretary of DTI-Regional Operations Group and NPMO
Feb. 19	Thu	• Interview with an industry cluster <ul style="list-style-type: none"> ➢ Rubber, Zamboanga Peninsula Western Mindanao (Region 9)
Feb. 20	Fri	• Departure from Manila / arrival in Tuguegarao • Interview with an industry cluster <ul style="list-style-type: none"> ➢ Dairy (Region 2)
Feb. 21	Sat	• Departure from Tuguegarao / arrival in Manila
Feb. 22	Sun	• Departure from Manila / arrival in Legazpi • Interview with an industry cluster <ul style="list-style-type: none"> ➢ Wearable and Home-style (W&H), Bicol Region (Region 5)
Feb. 23	Mon	• Site visit: W&H, Region 5 • Departure from Legazpi / arrival in Manila • Courtesy call to DTI-ROG
Feb. 24	Tue	• MM Discussion with the NPMO • Report to the JICA Philippines Office
Feb. 25	Wed	• Joint Coordination Committee (signing of the MM)
Feb. 26	Thu	• Departure from Manila / arrival in Tokyo
Feb. 27	Fri	

A-1

Annex 2 Project Design Matrix (PDM)

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>Overall goal: Industry cluster approach is replicated nation-wide as a tool of industry development</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizations are established and activities for industry development are initiated beyond NICCEP assisted industry clusters 2. Activities are sustained and intensified in the NICCEP assisted industry clusters 3. Upgraded activities(*) to strengthen industry clusters in Davao are replicated in other clusters 	-DTI's Cluster Project Report	
<p>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</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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 2. A number of industry cluster organizations representing the industry clusters under NICCEP which commit themselves to continue cluster approach for their development 3. Development of communications among different industry clusters and relevant participants 4. Existence of the efficient workflows for promoting/mainstreaming the industry cluster approach 	- DTI's Cluster Project Report - Project Progress Report -Project Terminal Report -Terminal Report by Clusters	Industry Cluster Approach is prioritized in a national level policy document

* 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

Narrative summary	Verifiable indicators	Means of verification	Important assumptions
Output 1. Practical and sustainable operational workflows (**) for promoting/mainstreaming the industry cluster approach are designed and practiced by DTI	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 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 1-3 Workflows designed in 1-2 are implemented 1-4 Monitoring activities on the workflows implementation are conducted and the results of the monitoring are documented	<ul style="list-style-type: none"> • -Project Progress Report • -Project Progress Report • -Project Progress Report • Project Progress Report 	There is no change in the outside environment which threatens the existence of the targeted industry clusters
2. Pilot models of industry cluster approach are established within Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.	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. 2-2 Among the organizations formed, more than one feasible action plans to strengthen industry clusters are prepared and implemented by each organization. 2-3 Experiences of DICCEP are introduced in Luzon, Visayas and Mindanao except for Davao Region.	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster Progress Report • Project Terminal Report • Project Progress Report 	
3. Models of upgraded industry cluster approach are established in Davao to provide lessons and best practices for other regions	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 with other regions	<ul style="list-style-type: none"> • Cluster Progress Report • Project Terminal Report 	

** "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.

Activities	Inputs	Preconditions
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 from individual clusters (including but not limited to those identified target clusters) 2) awareness raising (e.g. issuance of newsletters, organization of caravans and study tours)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Japanese side • -Experts <ol style="list-style-type: none"> 1) Chief Advisor/industry cluster development 2) Monitoring/evaluation of cluster activities 3) Training/Workshop planning and facilitation 4) Other short term experts with specific fields of technical expertise, as necessity arises. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necessary budgets and human resources are secured by DTI and related organizations 2. There is no major reduction of the budget on the Japanese side during the Project implementation 3. The members of industry clusters participate continuously in training and the plan decision

<p>3) mobilization/development of human resources for supporting clustering activities (e.g. implementation of training, preparation of reference materials for such training)</p> <p>4) coordination among relevant programs including those supported by other donors</p> <p>5) feedback of clustering experiences into policy consideration</p> <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 constrains 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 skill</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>	<ul style="list-style-type: none">• Training/Workshop Expenses• Monitoring related Expenses• Local Activity cost for pilot clusters including contract with local resource person• Training in Japan <p>◆Philippine side</p> <ul style="list-style-type: none">• Staff allocation by DTI• Office space for Japanese experts in NPMO, SPMOs• Expenses (travel cost, running cost for C/P)• Part of the costs for the Training/Workshop/Monitoring, and local Activities of the pilot clusters	
---	--	--

Annex 3 Plan of Operations

Outputs and Activities	1st year (Apr/2012-Mar/2013)				2nd year (Apr/2013-Mar/2014)				3rd year (Apr/2014-Mar/2015)			
	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 are designed and practiced by DTI												
1-1. Examine the existing functions/ capacities and available human/ financial resources of DTI and relevant stakeholders for promoting the industry cluster approach	Plan	█			█				█			
	Actual											
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:	Plan	█			█				█			
	Actual											
(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	Plan		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Actual											
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 constrains from the perspectives of strengthening industry clusters	Plan	█										
	Actual											
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	Plan	█										
	Actual											
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	Plan		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Actual											
2-4. Monitor the above described activities, give guidance, and implement periodical workshops to further improve planning and implementation skills	Plan			█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Actual											
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	Plan	█										
	Actual											
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	Plan	█										
	Actual											
3-3. Monitor activities, provide guidance and advice to improve and strengthen activities, and conduct periodical workshops to further improve planning and implementation skills	Plan		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Actual											

A-5


Annex 4 List of Interviewees

Department of Trade and Industry

- Ms. Zenaida Cuison Maglaya (Undersecretary, Regional Operations Group)
- Ms. Blesila A. Lantayona (Assistant Secretary, Regional Operations Group)
- Mr. Jerry T. Clavesillas (Director III, Bureau of Small and Medium Enterprise Development [BSMED])
- Ms. Elvira P. Tan (Division Chief, BSMED)
- Ms. Maylene Aquino (Senior Trade and Industry Development Specialist, ROG)
- Mr. Randolph Cacacho (Senior Trade and Industry Specialist, Region 2)
- Ms. Leonor B. Paningbatan (Chief Trade and Industry Development Specialist, Region 3)
- Ms. Jocelyn Blanco (Regional Director, Region 5)
- Mr. Melchor L. Aguilar (Division Chief, Region 5)
- Ms. Leah A. Pagao (Provisional Director, Region 5)
- Ms. Victoria M. Diaz (Chief, Business Development Division, Region 7)
- Ms. Sitti Amina M. Jain (Director III, Region 9)
- Mr. Romeo L. Castañaga (Officer in Charge, Region 11)
- Mr. Leonard V. Flores (Chief Trade-Industry Development Specialist, Deputy Quality Management Representative, Region 12)
- Ms. Grace F. Baluyan (Provincial Director, Cordillera Administrative Region)

Private Sector

- Mr. Hernando B. Delizo (Health and Wellness (H&W), National Capital Region (NCR))
- Mr. Arvin L. Carlom (Mining, Region 11)
- Ms. Mary Ann M. Montemayor (Tourism, Region 11)
- Ms. Geronima M. Estimada (Banana, Region 11)
- Mr. Domingo O. Ang (Seaweed, Region 11)
- Ms. Vickey D. Que (H&W, Visayas)
- Ms. Venus C. Genson (GDH, Visayas)
- Ms. Atty. Jocelle Batapa-Sigue (ITC, Visayas)
- Ms. Gracely Joseph Carson (ITC, Visayas)
- Dr. Franklin T. Rellin (Dairy, Region 2)



- Mr. Ernesto Lactao (Dairy, Region 2)
- Ms. Med V. Villanueva (W&H, Region 5)
- Ms. Mai go Baldo (W&H, Region 5)
- Ms. Ma Nona Flores (W&H, Region 5)
- Ms. Ness B Araojo (W&H, Region 5)

JICA Experts

- Mr. Tetsuo Inooka (Group Leader)
- Ms. Yumi Balse (Project Coordinator)

JICA Philippines Office

- Ms. Kumiko Ogawa (Project Formulation Advisor, Poverty Reduction Section, Human Security Group)
- Ms. Judie Ann G. Militar (Senior Program Officer, Human Security Group)

Others

- Ms. Merly M. Cruz (Former undersecretary of DTI-ROG, Consultant to the Mindanao Development Authority)



Annex 5 Assignment of JICA Experts

	Name	Positions	Mar. 2012-Mar. 2015	
			Days	M/M
1.	Mr. Tetsuo Inooka	<ul style="list-style-type: none"> Group Leader Industry Cluster Promotion 	502	16.73
2.	Ms. Miwako Oikawa	<ul style="list-style-type: none"> Deputy Group Leader Training/Workshop Planning and Facilitation 	81	2.70
3.	Ms. Yumi Balse	<ul style="list-style-type: none"> Training/Workshop Planning and Facilitation 	85	2.83
		<ul style="list-style-type: none"> Project Coordinator Cluster Activity Monitoring Support 	462	15.40
		<ul style="list-style-type: none"> Project Coordinator Cluster Activity Monitoring Support (Regional Brand Development / Product Development) 	27	0.90
4.	Mr. Yoritoshi Yoshida	<ul style="list-style-type: none"> Regional Brand Development / Product Development 	57	1.90
Total:			1,214	40.46




Annex 6 List of Participants in Training in Japan

Wearable and Home-style (Aug. 25, 2013 - Sept. 7, 2013)		
Training: Research and Learning Japanese Market Trends for Natural Merchandises		
	Name	Position and Organization
(1)	Ms. Jocelyn L.B. Blanco	Regional Director, DTI- Region 5 (Bicol)
(2)	Ms. Ninfa R. Pelea	Executive Director, Bicol Consortium for Agriculture and Resources Research and Development (Bicol University)
(3)	Ms. Cynthia G. Olaguer	Business Development Division Chief, DTI-Albay
(4)	Ms. Mary Mediatrix V. Villanueva	Executive Vice-President, Shelmed Cottage Treasures (Private)
(5)	Ms. Ma. Nona F. Nicerio	Owner / Manager, The RAINS Handicrafts (Private)
(6)	Ms. Maria Nerissa B. Araojo	Owner /General Manager, Nesscraft Philippine Industries (Private)
(7)	Ms. Curithy Joy A. Manzanero	Proprietor/Creative and Managing Director, Curithy Manzanero (Private)
(8)	Mr. Sheldon A. Villanueva	Owner/President, Shelmed Cottage Treasures (Private)
(9)	Ms. Lidany A. Baldo	Research and Development Head, Starcrest Asia Corp. (Private)
(10)	Ms. Carmen V. Auste	International Marketing and Promotions Consultant, Shelmed Cottage Treasures (Private)
(11)	Ms. Mira G. Macandog	General Manager, JM Handicrafts (Private)
(12)	Ms. Myla G. Baldo	Marketing Manager, Starcrest Asia Corp.(Private)

ICT (May 11, 2014 - May 17, 2014)		
Training: Capacity Enhancement Program for Calabarzon ICT Industry Cluster Leaders		
	Name	Position and Organization
(1)	Mr. Jomari Mercado	President & CEO. Information Technology and Business Process Association of the Philippines
(2)	Ms. Marilou Quinco-Toledo	Regional Director, Department of Trade and Industry (DTI) Region 4A
(3)	Ms. Agnes Espinas	Regional Director, National Economic Development Authority (NEDA) Region 4A
(4)	Mr. Alexander R. Madrigal	Regional Director, Department of Science and Technology (DOST) 4A
(5)	Mr. Antonio Del Carmen	President: LINK-IT, LINK-IT, STI Sta. Rosa
(6)	Mr. Emerson B. Atanacio	President & CEO-NCST, National College of Science and Technology
(7)	Ms. Arlene B. Arcillas	Mayor, City Government of Sta. Rosa
(8)	Mr. John Rey L. Naranjo	CEO, Ingenuity Technology Consulting
(9)	Ms. Gina B. Madin	Computer Programmer III, City Planning and Development Office, City Government of Sta. Rosa
(10)	Mr. Benito Roger L. De Joya	President & Managing Director, INCOMTEC Philippines, Inc.
(11)	Mr. Crisanto Malaiba	Board Member, Laguna Chamber of Commerce and Industry
(12)	Mr. Rodrigo C. Belleza Jr.	Dean, College of Computer Studies, Manuel S. Enverga University Foundation
(13)	Mr. Darryl Karl Danazart Von T. Toledo	Chief Operating Officer, AMA Computer Learning Center, Lipa City
(14)	Ms. Teresita F. Tawingan	Trade and Industry Development Specialist, Department of Trade and Industry (DTI) Region 4A

DTI and the Private Sector (Nov. 5, 2014 – Nov. 15, 2014)	
Training: Business Development by Women Entrepreneurs	
Name	Position and Organization (Cluster)
(1) Ms. Blesila A. Lantayona	Assistant Secretary, DTI (Team Leader)
(2) Ms. Mary Mediatrix V. Villanueva	Executive Vice-President, Shelmed Cottage Treasures (Abaca)
(3) Ms. Myrna P. Pablo	DTI-Cordillera Administrative Region (CAR) (DTI-CAR National Coffee Industry Cluster Coordinator) (Coffee)
(4) Ms. Grace Falgui Baluyan	Provincial Director, DTI - Cordillera Administrative Region (CAR) Province of Kalinga (Coffee)
(5) Ms. Leonor B. Paningbatan	Division Chief, Business Development Division, DTI- Region 3 (Bamboo)
(6) Ms. Marilou V. Balano	Executive Director, Philippine Exporters Foundation Region3, Inc. (Bamboo)
(7) Ms. Eliza P. Samia	Executive Director, Pampanga Furniture Industries Foundation (Bamboo)
(8) Ms. Victoria m. Diaz	Project Manager, NICCEP Visayas Project Management Office DTI, Region 7 (GDH)
(9) Ms. Venus Genson Hourani	President / Managing Director, PhilExport Cebu / Arts N Nature Mfg. Corp. (GDH)
(10) Ms. Josephine t. Locsin	President, Association of Negros Producers (GDH)
(11) Ms. Maria Antoinette F. Colmenares	Chairman, Association of Negros Producers (GDH)
(12) Ms. Mary Grace F. Firmeza	NICCEP Metro Davao Project Management Office Coordinator, DTI-Region 11 (Coconut and GHD)
(13) Ms. Rosella B. Villaruel	Head of Secretariat, Davao Region Coconut Industry Cluster, Philippine Coconut Authority – XI (Coconut)
(14) Ms. Atty. Jocelle Batapa-Sigue	Founder and Chair/ Executive Director, Bacolod-Negros Occidental Federation for Information and Communications Technology (BNEFIT), Inc. (Visayas ICT)
(15) Ms. Danah Fortunato	Trustee and Executive Director, ICT Association of Dumaguete & Negros Oriental Inc. (ICT DGTE) (Visayas ICT)
(16) Ms. Dalia Melda Tirol Magno	Chairman / President, Bohol Information and Communications Technology Council (Bohol ICT Council)
(17) Ms. Cherry Lyn C. Sta. Romana	Dean, College of Computer Studies, Cebu Institute of Technology - University (Visayas ICT)
(18) Ms. Mary Jade Gonzales	ICT Region-6 Cluster Coordinator, DTI-Region 6 (Visayas ICT)

DTI and the Private Sector (Dec.6, 2014-Dec.17, 2014)	
Training: Support Systems and Initiatives of the Japanese Government for Local Industry Development	
Name	Position and Organization
(1) Mr. Florante O. Leal	Regional Director, DTI-I, Ilocos Region (National Milkfish Industry Cluster Coordinator)
(2) Ms. Sitti Amina M. Jain	Assistant Regional Director/OIC-RD, DTI-IX, Zamboanga Peninsula, (National Rubber Industry Cluster Coordinator)
(3) Mr. Ferdinand L. Manfoste	Assistant Regional Director/OIC-RD, DTI-NCR, Metro Manila (National H&W Industry Cluster Coordinator)
(4) Ms. Ma. Belenda Q. Ambi	OIC-Regional Director, DTI-XI, Davao Region (SPMO Metro Davao Director)
(5) Ms. Leah A. Pagao	Provincial Director, DTI-V –Sorsogon Province (Provincial Cluster Coordinator -W & H)
(6) Ms. Lolita I. Dorado	Provincial Director, DTI-CARAGA - Agusan del Sur Province (Provincial Cluster Coordinator –Palm Oil)

(7)	Mr. Rodolfo J. Mariposque	Provincial Director, DTI-IV-B - Romblon Province (Provincial Cluster Coordinator -Tourism)
(8)	Ms. Nimfa M. Virtucio	Provincial Director, DTI-VII- Siquijor Province (Provincial Cluster Coordinator -GDH)
(9)	Mr. Romeo L. Castañaga	OIC-Provincial Director, DTI-XI, Davao del Norte Province (SPMO Metro Davao Manager)
(10)	Mr. Arnold D. Faenar	Officer-in-Charge/STIDS, DTI- Province of Dinagat Islands (Regional Cluster Coordinator – Rubber)
(11)	Ms. Ma. Delia M. Corsiga	Division Chief, DTI-VIII, Eastern Visayas Region (Regional Cluster Coordinator – GDH)
(12)	Mr. Leonard V. Flores	Division Chief, DTI-XII, Soccsksargen (SPMO Mindanao Coordinator)
(13)	Ms. Natalia B. Dalaten	OIC-Division Chief, DTI-I - Pangasinan Province (Regional Cluster Coordinator – Milkfish)
(14)	Mr. Edgar A. Soguilon	Supervising Senior Trade-Industry Development Specialist, DTI-XII, Koronadal City (Regional Cluster Coordinator – Tuna)
(15)	Ms. Zenaida F. Pre	Supervising Trade- Industry Development Specialist, DTI-BMSMED (NPMO Coordinator-BMSMED)
(16)	Ms. Mary Maylene A. Aquino	Senior Trade- Industry Development Specialist, DTI-Regional Operations Group (NPMO Coordinator-ROG)
(17)	Ms. Teodora N. Ballola	Senior Trade- Industry Development Specialist, DTI-Cordillera Administrative Region (CAR) (Regional Cluster Coordinator – Coffee)
(18)	Ms. Ma. Christina I. Gabia	Senior Trade- Industry Development Specialist, DTI-X, Northern Mindanao, Cagayan de Oro City (Regional Cluster Coordinator – Poultry)
(19)	Ms. Evelyn Mae D. Buaron	Senior Trade- Industry Development Specialist, DTI-VI- Negros Occidental Province (Regional Cluster Coordinator – GDH)
(20)	Mr. Rodolfo M. Mabalot	Senior Trade- Industry Development Specialist, DTI-IX, Zamboanga Region (Regional Cluster Coordinator – Rubber)
(21)	Mr. Randolph B. Cacacho	Senior Trade- Industry Development Specialist, DTI-II –Isabela Province (Regional Cluster Coordinator – Dairy)

Annex 7 Operational Expenses (by the Japanese Side)

Unit: 1,000 peso

	Items	Cost
1	Cluster Activities	22,094
2	Training	8,710
3	Document Preparation	440
4	Vehicles	1,472
5	Domestic Flights and Baggage Excess	870
6	Miscellaneous	1,082
		34,668

Cluster Activity (in Peso)

(As of Jan. 15, 2015)

SPMO	Region	Project Cost
NPMO/SPMO	ROG, R3, R4A, R7, R11	500,000
Luzon North	R1: Bananas	743,000
	R2: Dairy	1,054,300
	CAR : Coffee	1,139,000
	R3: Bamboo	1,000,000
Luzon South	R4 A : ICT	389,802
	R4 B : Tourism	0
	NCR : H& W	8,514
	R5 : W & H	967,100
Visayas	ICT	724,722
	(Typhoon: Project 1 ICT)	800,000
	Tourism	750,951
	H& W	1,070,300
	GDH	734,379
	(Typhoon: Project 2 Bantayan)	947,400
	(Typhoon: Project 3 Spin)	1,000,000
Davao	Banana	1,229,500
	Mango	1,000,000
	Coconut	1,301,625
	Tourism	1,000,000
	Mining	1,217,000
	Wood	480,000
	ICT	1,270,000
	Seaweed (+Typhoon: Project 4)	1,627,300
Mindanao	Mindanao SPMO	194,000
	R10: Poultry	250,000
	R9 : Rubber	207,200
	R12 : Tuna	228,000
	R13 : Palm Oil	260,000
Total		22,094,093

Annex 8 Assignment of Philippine Counterpart Personnel

National Project Management Office		
Position in the Project	Name	Position
(1) National Project Director	Ms. Zenaida C. Maglaya	Undersecretary
(2) National Project Deputy Director	Ms. Blesila A. Lantayona	Assistant Secretary
(3) NPMO Manager	Mr. Jerry Clavesillas	Director III of BSMED
(4) NPMO Deputy Manager	Ms. Elvira Tan	Division Chief
(5) Technical Staff	Ms. Maylene Aquino	Senior Trade and Industry Development Specialist, ROG
(6) Technical Staff	Ms. Nilda Catalan	Senior Trade and Industry Development Specialist, BSMED

SPMO North Luzon			
Position in the Project		Name	Position
(1) SPMO Director		Ms. Judith Angeles	Regional Director –Officer-in-Charge (OIC)
(2) SPMO Manager		Ms. Yay Lasam	Provincial Director
(3) SPMO Coordinator		Ms. Leonor Paningbatan	Division Chief
(4) Project Staff / NICCEP Action Officer		Ms. Jonnalyn Aquino	Trade and Industry Development Analyst
Region	Cluster	Name	Position
CAR	Coffee	Ms. Myrna Pablo	Regional Director
RI	Milkfish	Mr. Florante Leal	Regional Director
R2	Dairy	Ms. Ma. Esperanza Baniñares	Regional Director
R3	Bamboo	Ms. Judith Angeles	Regional Director -OIC

SPMO South Luzon			
Position in the Project		Name	Position
(1) SPMO Director		Ms. Marilou Toledo	Regional Director
(2) SPMO Manager		Ms. Priscila Flores	Division Chief
(3) SPMO Coordinator		Ms. Teresita Tawingan	Trade and Industry Development Specialist
(4) Project Staff / NICCEP Action Officer		Ms. Irish Mendoza	Trade and Industry Development Analyst
Region	Cluster	Name	Position
R4A	ICT	Ms. Marilou Toledo	Regional Director
R4B	Tourism	Mr. Joel Valera	Regional Coordinator
R5	W&H	Ms. Jocelyn Blanco	Regional Coordinator
NCR	H&W	Mr. Ferdinand Manfoste	Assistant Regional Coordinator

SPMO Visayas			
Position in the Project		Name	Position
(1) SPMO Director		Ms. Asteria Caberte	Regional Director
(2) SPMO Manager		Ms. Nelia Navarro	Provincial Director
(3) SPMO Coordinator		Ms. Victoria Diaz	Division Chief
(4) Project Staff / NICCEP Action Officer		Mr. Rhymun Moralde	

Region	Cluster	Name	Position
R6	ICT, GDH, H&W, Tourism	Mr. Wilhelm Malones	Regional Director -OIC
R7		Mr. Asteria Caberte	Regional Director
R8		Ms. Cynthia Nierras	Regional Director

SPMO Metro Davao			
Position in the Project		Name	Position
(1)	SPMO Director	Ms. Belenda Ambi	Regional Director – Officer in Charge
(2)	SPMO Manager	Mr. Romeo Castanaga	Provincial Director-Officer-in Charge
(3)	SPMO Coordinator	Ms. Mary Grace	Trade and Industry Development Specialist
(4)	Project Staff / NICCEP Action Officer	Mr. Dennis Vonn Angas	Trade and Industry Development Analyst
Region	Cluster	Name	Position
R11	ICT	Mr. Edwin Banquerigo	Provincial Director
	Coconut	Mr. Arnulfo Ganaan	Provincial Director -OIC
	Mining	Ms. Atty. Lucky Seigfred Balleque	Provincial Director -OIC
	Tourism	Mr. Edwin Banquerigo	Provincial Director -OIC
	Banana	Mr. Romeo Castanaga	Provincial Director - OIC
	Mango	Mr. Eulogio Orevillo	Provincial Director - OIC
	Wood	Mr. Edwin Banquerigo	Provincial Director - OIC
	Seaweeds	Mr. Eulogio Orevillo	Provincial Director - OIC

SPMO Metro Davao			
Position in the Project		Name	Position
(1)	SPMO Director	Mr. Ibahim Guiamadel	Regional Director
(2)	SPMO Manager	Ms. Dorecita Delima	Assistant Regional Director
(3)	SPMO Coordinator	Mr. Joel Flores	Division Chief
(4)	Project Staff / NICCEP Action Officer	Mr. Marvin Genita	Trade and Industry Development Specialist
Region	Cluster	Name	Position
R9	Rubber	Ms. Sitti Amina Jain	Regional Director -OIC
R10	Poultry	Ms. Linda Boniao	Regional Director - OIC
R12	Tuna	Mr. Ibrahim Guiamadel	Regional Director - OIC
R13	Palm Oil	Mr. Brielgo Pagaran	Regional Director

Annex 9 Total DTI Budget Allocation for NICCEP

Annex 9 プロジェクト経費 (コヤリピン側)

Particulars	CY 2012	CY 2013	CY 2014	Total
Total DTI Budget For NICCEP 2012-2014				
Sub-total	12,170,000	17,309,000	7,612,000	68,467,776
Pre-NICCEP Convergence & VC Workshops	70,000			70,000
Trainings & Workshops/Planning/IC Activities	2,400,000	3,600,000	1,100,000	7,100,000
NICCEP Primer & Brochures	20,000	50,000		70,000
NICCEP Launch	210,000			210,000
NICCEP Website Content Management Training	75,000			75,000
NICCEP Bulletin Distribution	50,000	50,000	50,000	150,000
Industry Cluster Studies & Profiles	950,000	600,000		1,550,000
Bamboo Congress/Coco Coir Summit/PRIME	3,500,000	1,500,000		5,000,000
Study & Technology Missions	700,000	150,000	150,000	1,000,000
JCC & Other National Clusters TWG Meetings	500,000	750,000	100,000	1,350,000
Phi Icon/NICCEP Investment Conference		3,750,000		3,750,000
Creation of Industry Cluster Websites		410,000		410,000
Office Rental	1,840,000	1,840,000	1,840,000	5,520,000
Communications	105,000	140,000	150,000	395,000
Office Supplies	350,000	450,000	450,000	1,250,000
Traveling	1,400,000	2,100,000	1,900,000	5,400,000
Salary & Wages- NICCEP Action Officers/SPs		1,200,000	1,200,000	2,400,000
NPMO Operations		719,000	100,000	819,000
Manual for Management & Operation of Cluster Approach			180,000	180,000
Conduct of FGDs for the preparation of NICCEP Manual			162,000	162,000
Documentation of NICCEP Experience/Lessons Learned/Good Practices			230,000	230,000
Total DTI Budget for Cluster Projects/Activities for CY 2012-2014 as presented in Annex 10				31,376,776

A-15
- 83 -

Annex 10 Cluster Activities Budget

SPMO	Region	Industry Cluster	JICA	DTI	Others ***	Total	Sources of Funds
North Luzon	CAR	Coffee*	1,139,000	7,857,115	3,276,670	12,272,785	DA, DOST, DTI, LGU, Private Stakeholders
	1	Milkfish	743,000	250,000	3,360,329	4,353,329	BFAR, DTI, LGU, Private Stakeholders
	2	Dairy	1,054,300	508,000	291,200	1,853,500	BFAR, DTI, LGU, DOST, Private Stakeholders
	3	Bamboo*	1,000,000	11,463,290	49,909,850	62,373,140	DENR, DTI, LGUs, SUCs, ENRO, Philexport, etc
South Luzon	4A	ICT	389,802	1,000,000	1,063,915	2,453,717	DOST, DTI, LGUs, CHED, LINK-IT, etc
	4B	Eco-tourism		250,000	4,560,800	4,810,800	DOT, DTI, LGUs
	5	Wearables & Homestyle	967,100	297,400	72,000	1,336,500	DOST, DA, DTI, LGUs
	NCR	Health & Wellness	8,514	250,000	250,000	508,514	DOH, DOT, LGUs, DTI, Private Stakeholders
Visayas	6,7,8	GDH	734,379	250,000	4,169,000	5,153,379	DTI, PHILEXPORT, Private Stakeholders
		Tourism	750,951	557,025	855,636	2,163,612	DOT, DTI, LGUs
		Health & Wellness	1,070,300	270,500	2,006,438	3,347,238	DOH, DOT, LGUs, DTI, Private Stakeholders
		ICT	724,722	250,000	21,982,675	22,957,397	DOST, DTI, LGUs, CHED, LINK-IT, etc
		ICT Tacloban - Yolanda	800,000			800,000	
		GDH - Yolanda (Bantayan)	947,400			947,400	
		GDH - SPIN	1,000,000			1,000,000	
Mindanao **	9	Rubber*	207,300	5,899,946	16,876,300	22,983,446	DA, DTI, LGUs, GFIs, Private Stakeholders
	10	Poultry	250,000	250,000	13,082,000	13,582,000	DA, DTI, LGUs
	12	Tuna	228,000	250,000	500,000	978,000	DA, DTI, LGUs
	13	Oil Palm	260,000	250,000	8,147,250	8,657,250	DA, DTI, LGUs
Davao/ DICCEP 2	11	Mango	1,000,000	250,000	212,700	1,462,700	DA, DTI, LGUs, SPMAS, Private Stakeholders
		Tourism	1,000,000	250,000	272,000	1,522,000	DOT, DTI, LGUs, Private Stakeholders
		Banana	1,229,500	250,000	250,000	1,729,500	DA, DTI, LGUs, DOST, Private Stakeholders
		Mining	1,217,000		1,150,000	2,367,000	MGB, DENR, DTI, LGUs
		Cocunut	1,301,625	273,500	138,290	1,713,415	FCA-DA, DTI, LGUs, Private Stakeholders
		Seaweeds	1,627,300	250,000	1,200,000.00	1,877,300	BFAR-DA, DTI, LGUs, DOST
		Wood	480,000	250,000	3,551,000	4,281,000	DENR, DTI, LGUs
		ICT	1,270,000		500,000	1,770,000	DOST, DTI, LGUs, CHED, Private, DOLE
	TOTAL	21,400,093	31,376,776	136,478,053	189,254,922		
		11%	17%	72%			
Additional from JICA						189,254,922	
Mindanao SPMO			194,000				
NPMO/SPMO			500,000				
OVERALL TOTAL			22,094,093	31,376,776	136,478,054	189,948,923	

Notes: * DTI's Budget including provision of SSFs for Bamboo and Coffee

** Provided by JICA Dec 2014-Jan 2015

*** Indicative

Annex 11 Proposed Budget for Industry Cluster Activities in 2015

Particulars	CY 2015
Total	6,457,200
Trainings & Workshops/Planning/IC Activities	200,000
NICCEP Bulletin Distribution	10,000
JCC & Other National Clusters TWG Meetings	15,000
Office Rental	1,840,000
Communications	150,000
Office Supplies	450,000
Traveling	1,900,000
Salaries & Wages- NICCEP Action Officers/Contractuals	1,200,000
NPMO Operations	100,000
Manual for Management & Operation of Cluster Approach	225,000
Documentation of NICCEP Experience/Lessons Learned/Good Practices	300,000
Postage and Delivery (Distribution of Manuals to the regions)	67,200
National Industry Clusters Proposed Budget for CY2015 as indicated in the IC Plan:	37,609,000
Tourism Support Industries	1,750,000
Coffee	3,525,000
Rubber*	14,873,000
Cacao	2,000,000
Coco Coir *	13,461,000
Processed Fruits & Nuts	2,000,000

Notes: ^a CY2015 - Proposed Budget / Budget for NICs for Cost-Sharing with other concerned Bureaus/Agencies for Rubber and Coco Coir

Other Possible Sources of Funds to Support the Priority Industry Clusters :

Shared Service Facilities - Capital Outlay (2013-14 Continuing Appropriations)

1.1 billion

Shared Service Facilities/Industry Cluster Devt Program- MOOE (2014 Continuing Appropriations)

70.0 million

Manufacturing Resurgence Program

239.8 billion*

SME Roving Academy

37.0 million

* total funding allocated to all departments.

