

評価調査結果要約表

1. 案件の概要			
国名：ベトナム	案件名：農民組織機能強化計画		
分野：農業	援助形態：技術協力プロジェクト		
所轄部署：ベトナム事務所	協力金額（評価時点）：4.96 億円		
協力期間	R/D： 協力実施期間： 2006年3月27日～2010年3月26日 (延長)： (F/U)： (E/N)（無償）		
	先方関係機関：農業農村開発省（MARD）協同組合 農村開発局（DCRD）		
	日本側協力機関：農林水産省		
	他の関連協力：		
1-1 協力の背景と概要			
<p>ベトナム政府は農業協同組合組織の強化に向け、1996年に制定された「協同組合法」に基づき、農業合作社から新農業協同組合への転換、新農業協同組合の設立促進を積極的に進めてきた。そして1999年より5カ年間は、JICAの協力による国内優良農協組合長研修の実施、設立が遅れている南部地域を対象とした「農協設立促進会議」の開催（2001～2003年）、また2001年10月2日付首相決定「農業協同組合における債務免除」などを通じ、新たな農業協同組合への転換を積極的に取り組んできた。</p> <p>また、農業農村開発省および各地方省においては農業協同組合担当部局の設置等体制整備が進められるとともに、計画投資省においても協同組合部門開発局が設置され、協同組合組織を横断的に捉えその育成のための効率的・効果的施策を展開するための取り組みが進められた。</p> <p>しかし、協同組合法の整備に基づき、新農業協同組合の設立、旧合作社からの転換を図り、全国で9,069の農協組織（新設農協2,137組織、転換農協6,932組織、2004年11月末現在）が存在するが、農民の多くが生産及び流通上の問題を抱えている。多くの農協では、旧合作社の活動が農業生産中心であり、自主的な農産物の加工や販売はほとんど行っていなかったことから、事業機能および経営手法について、いまなお旧合作社を踏襲し、加えて、農協役職員の経験、能力不足から、農産物加工、生産資材の共同購入、農産物共同販売、金融事業等の組合員の期待が大きい事業への取り組みが進んでいない。</p> <p>こうした状況のもと、組合員の生計向上につながる農業協同組合の組織事業強化モデル作りのための技術支援がベトナム国農業農村開発省より日本政府に要請された。</p>			
1-2 協力内容			
<p>本プロジェクトは、北部のタイビン省、ホアビン省をパイロット省と定め、選定された3つのパイロット農協および、その周辺の11のサテライト農協を対象に組合員の生計向上につながる農業協同組合の機能強化のための優良モデルを構築することを目的として、組合員の意向を踏まえた中期（5カ年）計画の作成を支援し、さらに、この中期計画を基にした事業展開、組織作り、ならびに農協の役職員および行政官の能力向上を図るものである。</p>			
(1) 上位目標			
プロジェクトによって構築された優良農協モデルが、農民の生計向上のための農民組織のモデルとして越国で認知され、北部並びに北部以外の省においても有効に活用される。			
(2) プロジェクト目標			
パイロット省内において組合員の生計向上につながる農業協同組合の機能強化のための優良モデルが構築される。			
(3) 成果			
成果1：パイロット農協（PACs）とサテライト農協（SACs）の事業が拡充・強化される			
成果2：パイロット農協とサテライト農協の組織が強化される			
成果3：パイロット農協及びサテライト農協の役職員の能力が向上する			
成果4：パイロット省内の行政官の農協育成能力が向上する			
(4) 投入（評価時点）			
日本側：			
長期専門家派遣	4名	機材供与/施設建設費	200,838 US ドル相当
短期専門家派遣	0名	ローカルコスト負担	140,067 US ドル

研修員受入	23名	第3国研修(タイ)	10名
相手国側:			
カウンターパート配置	15名	機材購入	現地通貨
土地・施設提供:	プロジェクト事務所(MARD、タイビン省およびホアビン省DARD) パイロット農協事務所の土地		
ローカルコスト負担	17.12億ドン	現地通貨	

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野)	(氏名)	(職位)
	総括	中川寛章	JICA ベトナム事務所長
	農協運営	宮本 武	農林水産省経営局協同組織課福祉班福祉第一係長
	協力計画	和田暢子	JICA ベトナム事務所員
	評価分析	井田光泰	株式会社インターワークス シニアコンサルタント
調査期間	2008年5月4日～2008年5月17日		評価種類: 中間評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 組合員意向調査・中期計画の作成

日本モデルの調査表に基づく調査票を作成し、2省の統一的な調査項目で実施。14農協を指導して各農協役職員が中期計画(3～5年)を策定、総代会で承認を得た。この中期計画には9つの農協で新規事業として信用事業が盛り込まれるなど、新しい農協事業が打ち出されている。

(2) 事業展開状況

3つのパイロット農協のうち、2007年1月、2農協で新たに信用事業(貯金と貸出)が開始された(1農協は既に実施中)。共同販売事業については3農協が企業と契約を締結した。共同購入事業は3農協に軽トラックを供与して事業規模の拡大を図った。

(3) 各種マニュアル・ガイドライン作成

プロジェクトでは農協事業、中期計画作成、組合運営に関する7点のマニュアル・事例集を作成し、全国の農協・省の関連機関等に配布した。

(4) 研修

本邦研修に23名、タイ第三国研修に10名のカウンターパートが参加して、先進事例の視察等を行った。国内では信用事業・共同販売事業・共同購入・利用事業、中期計画策定に関するセミナーを合計15回開催、農協役職員、省行政官などが参加した。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

相互扶助を基本とする農業協同組合の強化は、集団的に農民の経済的ステータスを高めることのできる有効な戦略としてベトナム政府の期待値は高い。これを裏付けるように、農協役職員への研修予算の配分、農協強化に向けたMARDの行動計画策定など、近年様々な政策・制度面での支援策が示されていることが今回の調査で確認された。ベトナム政府は総合的で多様なサービスを提供する農協の強化を指向しており、この点でも日本が支援する妥当性が高い。本プロジェクトでは地理的特徴や農協規模の異なる14農協(組合員数1万6000名以上)を対象としており、パイロットプロジェクトとして規模・対象範囲も適正と言える。

(2) 有効性

3つのPAC中、2農協で信用事業、3農協で共同販売の契約が結ばれており、徐々に事業の導入が進みはじめている。SACの中にも共同販売の契約、出荷を始めた組合が出始めた。事業導入・展開に必要なマニュアル類の作成も順調に進んでおり、中間評価の段階で、プロジェクトは5点のマニュアル・ハンドブックを作成・配布し、3点が最終版作成の過程にある。組織運営については2点のマニュアルが作成された。こうしたマニュアル類は農協・省レベルで参考資料として活用されている。生産者グループなど農協組織内の農民組織の形成は進んでおらず、事業展開のプロセスの中で今後取り組むべき課題となっている。プロジェクトでは農協事業と中期計画策定のための各種セミナーを開催してきた。これらセミナーに基づき14農協では事業開始・改善が徐々に取り組まれている。省行政官もこれらのセミナーに参加してプランニングと事業支援についての理解と知識向上に努めてきた。今後、3つのPACでの取り組みを支援する中で行政支援能力(支援ノウハウなど)を強化することが望まれる。

現段階で他の農協とプロジェクト対象2省のPAC/SACが大きく異なる点は、(1)モデル農協

は組合員ニーズと農協の現状分析に基づいてプランニングを行うことが出来ること、(2) 他農協に較べて複数のサービス事業を実施していること、(3) 事業の実施方法と手続きが他農協に較べて標準化されていることが挙げられる。ただし、「優良モデル」として認知されるためには、事業の実績（総事業取扱高、組合員の出資額の増大、農民の積極的な参加、農協の新しい経営システムなど）を示さなければならない。事業開始後日が浅いこともあり、この点でまだ他の農協と較べて大きく差別化出来るまで至っていない。プロジェクト開始前の2005年12月末と2007年12月末の総事業取扱高を比較しても、3PAC合計で5.1%のプラスに留まっており、11SACの合計は5.4%減となっている。今後、事業を一層促進させるための具体的な支援が求められる。

(3) 効率性

POに照らして、本プロジェクトの投入（専門家/C/P、資機材、活動予算）は量・タイミングともに概ね当初予定通り。本プロジェクトでは中期計画の策定のプロセスに時間がかかり、実際の事業着手が遅れ気味な農協もある。農協にとって精度の高いプランニングは初めての経験であり、必要性を理解し、一連の作業プロセス（情報収集→分析→立案→合意形成）を遂行するのに期間を要した。

(4) インパクト

中期計画については既に広くPRが行われている。MARDは全国の農協向けセミナー等で中期計画を紹介、サンプル事例をホームページに掲載しており、複数の省からの照会がある。また、プロジェクト対象2省のDARDではプロジェクトで研修を受けた場合、省独自に他の農協向けのセミナーを開催して普及に努めている。ただし、中期計画の重要性や概要についての普及が行われつつあるが、実際に計画を策定できた農協はない。早期に中期計画作成のガイドラインの配布とガイドラインに基づく実践的な研修が制度化されれば、全国規模での大きなインパクトを得られる可能性がある。

(5) 自立発展性

政策的に農協を通じた農村振興はベトナム政府の基本路線の一つであり継続性は高い。MARDの農協農村開発局のスタッフの増員、省レベルの農協行政担当部署の設置と人員配置が行われており、体制面でも継続的に活動を維持することが出来る。PACの自立発展性は今後の事業展開にかかっている。中には農協事業の担当スタッフを配置できていない組合もあるため、担当スタッフを配置できるような事業規模を獲得する必要がある。農協役員は任期があるため、新任役員に対する研修制度に中期計画の作成手順、農協事業など組み入れて行くことが望まれる。

3-3 プロジェクトの促進・阻害要因

MARD/DARDのカウンターパートのプロジェクトへの意欲が高く、ガイドライン作成、中期計画作成の支援や研修内容の普及などへの積極的な関与があった。特に、中期計画の概念理解と普及における貢献は促進要因として挙げることが出来る。

3-4 結論

本プロジェクトの目的はベトナム政府の農協強化の方針と合致しており妥当性は非常に高い。投入量とそのタイミングも当初計画通りであるが、今後は現地レベルの事業展開の促進とマニュアル類の標準化・研修プログラムの策定が重要な課題となる。発現インパクトとしては中期計画と共同販売・信用事業など新しい事業の概念・方法論の理解普及が進んだ点が評価できる。ベトナム政府の制度・政策面の支援の継続性が高く人員配置も進んでいる。モデル農協の自律性については、この先2年間でどの程度モデル性を高めることが出来るか、農協役員・スタッフが実践を通してどこまで能力強化が出来るかにかかっている。

3-5 提言

- 3PACの事業展開支援を強化するためのモニタリングの導入、14農協間の経験交流・先進事例の視察など具体的な支援策の導入
- 共同販売ではマーケティング、契約交渉、組合員の合意形成、信用事業では農協役職員の運営・管理能力向上を中心的な課題に対応した支援策の強化
- 今回の評価調査の結果に基づく実施計画、指標目標、専門家の役割分担の見直し
- 「組合員満足度調査」の調査方法の改善

- モデル農協を整備するための各種パンフレットなど広報資料の作成
- プロジェクトで作成したマニュアル類を MARD の標準文書とするための取り組み
- 省行政官および農協役職員向けの標準プログラムの策定と制度化支援
- マニュアル改訂と研修プログラム策定のためのワーキンググループの設置

3-6 教訓

本プロジェクトでは、政府機関と農協の農協事業に対するイメージが不十分であったため、日本とベトナムの先進事例を収集して冊子化して普及した。受入国側に新規事業の概念理解が不十分な場合、プロジェクトの導入時期に事例を提示して意欲と理解を高めるという方法は効果的と言える。