

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：エルサルバドル共和国	案件名：東部地域野菜農家収益性向上プロジェクト
分野：農業	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：農村開発部	協力金額（評価時点）：4億4,700万円
協力期間	(R/D)：2014年2月4日
	先方関係機関：農牧省（MAG）農業経済局アグリビジネス課、国立農牧林業技術センター（CENTA）
	協力期間：2014年5月29日～2018年5月30日（4年間）
	日本側協力機関：なし
	他の関連協力：なし
1-1 協力の背景と概要	
<p>エルサルバドル共和国（以下、「エルサルバドル」と記す）では、農業は国内総生産（GDP）の約12.7%を占めており、労働人口の約22%が従事する重要な産業である。エルサルバドルでは、1979年以降、ゲリラ勢力と政府軍との間で内戦が続いたが、1992年に和平合意したのちには、帰還兵・帰還難民の経済的自立と農業振興を目的とした農業改革が実施され、土地の細分化が進んだ。そのため、農家の多くは零細（農地面積3ha以下で、自給自足のための農業生産を主として行う農家層）であり、全農家の約80%を占めている状況である。これら零細農家は、市場・金融へのアクセスや生産技術を有せず、農村部の貧困層を形成している。</p> <p>エルサルバドル国内で、特にそのような問題が顕著なのが東部地域（ウスルタン県、サン・ミゲル県、モラサン県、ラ・ウニオン県）であり、零細農家の割合が高い最貧困地域となっている。同地域では、主としてトウモロコシ等の基礎穀物のほかに、ピーマンやトマト等の野菜類が生産されており、零細農家の多くも自給用の野菜を栽培し、一部を販売している。同地域は他地域と比較して農業生産性が低いことから、零細農家の農業生産技術指導による農業生産性向上のための取り組みが進められている。これら零細農家への農業技術指導については、農業・林業分野の技術研究開発と普及を担う国立農牧林業技術センター（Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal：CENTA）が実施しており、近年の同センターの活動により、有機農法や簡易ハウスを用いた栽培技術が普及しつつある。</p> <p>その一方で、当該地域の零細農家による市場や技術へのアクセスはいまだに限定的である。そのため多くの零細農家・農業協同組合は、生産物を大手流通業者以外の仲買人に販売しており、大手流通業者への販売を通じたスーパーマーケット等への販路をもっていないのが実態である。このような状況を改善するためには、零細農家の組織化や市場のニーズに合致した品質・量の農産物を生産することにより価格交渉力の強化を行うとともに、バリューチェーンにおける上流から下流（卸売、小売等）への販路を構築・強化することが課題となっている。</p> <p>「東部地域野菜農家収益性向上プロジェクト（Proyecto para la Mejora de la Rentabilidad de Productores de Hortalizas en la Región Oriental de El Salvador：Horti・Oriente）」は、これらの課題に対して、SHEPアプローチ（Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion Approach）を活用して、エルサルバドル東部4県において、対象農家グループが有機栽培や簡易ハウスを用いた野菜栽培等の有用栽培技術及び経営改善手段を取り入れ、市場適応力の改善を行うことにより、対象農家グループの野菜販売による収益性向上を図り、東部地域の野菜生産農家グループの市場アクセス改善に寄与するものである。4年間の協力期間中、SHEPアプローチに沿う形で以下の一連の活動の流れを毎年4月から翌年3月までの1年間で計3回実施することが計画</p>	

されている。2014-2015年に「第1活動サイクル」が実施され、2015-2016年に「第2活動サイクル」が実施された。2016年からは「第3活動サイクル」が実施中である。

今回の中間レビューでは、プロジェクトの投入実績・達成度を調査・確認し、問題点を整理するとともに、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、エルサルバドル側関係者と合同で本プロジェクトの中間レビューを実施し、プロジェクトの残り期間の課題及び今後の方向性について確認し、合同中間レビュー報告書に取りまとめた。また、SHEP 広域展開促進調査の一環で Horti・Oriente における SHEP アプローチの実践状況について情報収集を行い、現状を把握するとともに、Horti・Oriente における SHEP アプローチの観点からの考察を取りまとめた。

1-2 協力内容

(1) 上位目標

東部地域の野菜生産農家グループの野菜販売による収益性が向上する。

(2) プロジェクト目標

対象野菜生産農家グループの野菜販売による収益性が向上する。

(3) アウトプット

- 1) 対象野菜生産農家グループ、民間小売業の関係強化を通じて対象野菜生産農家グループの市場適応力が改善される。
- 2) 市場のニーズに応じた生産を行うための有用栽培技術・経営改善手段が対象野菜生産農家グループに適用される。

(4) 活動

- 1-1 アグリビジネス課は農家グループの野菜の流通網の現状を把握するためのベースライン調査を実施する。
- 1-2 農家グループ、スーパー及びアグリビジネス課の職員は農産物の流通改善に関する研修に参加する（同研修には契約栽培、ブランディング、組織化、地産地消なども含む）。
- 1-3 活動 1-2 の研修に参加した農家グループ、スーパー及びアグリビジネス課職員は農産品流通を改善するためのアクションプランを作成する。
- 1-4 活動 1-2 の研修に参加した農家グループ、スーパー、アグリビジネス課職員は、活動 1-3 で作成したアクションプランを実施する。
- 1-5 活動 1-2 の研修に参加した農家グループ、スーパー、アグリビジネス課職員はアクションプランの実施を通じ教訓を得る。
- 2-1 対象農家グループの野菜生産技術及び営農の現況を把握するためのベースライン調査を実施する。
- 2-2 東部地域 CENTA 普及員に対する栽培技術と経営管理技術に関する能力強化を実施する。

(5) 投入

日本側：

専門家派遣：専門家 6 名（専門家 5 名、国内本邦研修管理 1 名）、本邦研修：23 名（2 コース）、課題別研修：2 名（2 コース）、現地業務費支出：17 万 8,421 米ドル¹

¹ 2016年9月の JICA 公定レートは、1米ドルが、102.12円となっている。

相手国側：
 カウンターパート (C/P) 配置：29 名〔農牧省 (Ministerio de Agricultura y Ganadería : MAG) 14 名、CENTA15 名〕、MAG ローカルコスト支出：44 万 2,912 米ドル、CENTA ローカルコスト支出：15 万 2,385 米ドル (C/P 給与等)、事務所施設提供：サンサルバドル市内の MAG 内プロジェクト事務所及びサン・ミゲル市内 CENTA サン・ミゲル事務所内プロジェクト事務所

2. 評価調査団の概要

日本側	総括 SHEP アプローチ 評価分析 通訳	高砂 大 首藤 久美子 大森 廣寿 島崎 マリ	JICA 農村開発部農業・農村開発第二グループ第三チーム 主任調査役 有限会社アイエムジー パートナー 中央開発株式会社海外事業部 専門部長 個人
エルサルバドル側	Lic. José Wilberto Hernández Ing. Keny Escamilla Ing. Napoleón Mejía	MAG 農業経済局長 MAG 農業経済局アグリビジネス課長 CENTA 技術移転普及局長	
期 間	2016 年 10 月 17 日～11 月 4 日		評価種類：中間レビュー調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプットの達成状況は以下のとおりである。

アウトプット 1：対象野菜生産農家グループ、民間小売業の関係強化を通じて対象野菜生産農家グループの市場適応力が改善される。

指標 1-1：対象農家グループの 60%が定期的に需要動向、価格、市場傾向に関する情報にアクセスしている。

中間レビュー調査で、ターゲットグループのうち 15 の農家グループにインタビュー調査を行った。今回調査をした農家グループではプロジェクト活動を通して市場向けの生産を行う重要性を意識するようになっていたことが確認された。ただし、意識は高くなっているものの、市場調査を定期的に実施したり、個人として実施したりする農家はそれほど多くないと思われること、また情報にアクセスした結果、すべてが収益の増加や新規の販売先の獲得につながっているわけではないことから、引き続き取り組みが必要である。

指標 1-2：新規にスーパーマーケット及びその他の販売先と契約する農家グループが 100%増加する。

プロジェクトが行った調査によると、第 1 活動サイクルと第 2 活動サイクルを合わせた合計 24 農家グループのうち 8 グループが新規販売先を獲得している。結果、現時点では 33%の達成度合いとなる。ただし、新規の販売先を獲得することのみならず、農家グループがより有利な条件で、あるいはより安定的に取引ができているケースも確認できている。

アウトプット 2：市場のニーズに応じた生産を行うための有用栽培技術・経営改善手段が対象野菜生産農家グループに適用される。

指標 2-1：対象農家の 50%が市場ニーズに対応した適切な栽培技術を適用している。

中間レビュー調査で、本指標の達成状況について六つの農家グループにインタビュー調査を行った。プロジェクトに普及員を通して研修を実施した主要な野菜栽培技術を 10 種類挙げてもらい、今回の調査では 6 グループの農家にその技術を知っているかどうかを確認した。認知度及び実践度が高かった技術は、土壌改良、定植法、除草、剪定・摘心・摘葉

である。他方で施設栽培におけるグループごとの技術のレベルには違いがあり、多くの施設栽培において水の管理の問題、病虫害の発生に対して適切かつタイムリーな対応ができていない等の理由から被害を受けているグループもあるので、有用栽培技術についても引き続き取り組みが必要。

指標 2-2：対象農家グループのうち 50%が次のいずれかの経営改善手法を実施適用している：年間作付計画に基づいた通年出荷、作付作物の多様化、簡易マーケティング調査、財務会計、管理会計、売上管理。

野菜栽培技術と同じように、六つの農家グループに対し、農家経営改善手法について簡単なグループインタビュー調査を行った。プロジェクトが研修を実施した主要な農家経営改善手法のなかで認知度及び実践度が高かった手法は、栽培計画、通年出荷、グループ出荷である。手法としての農家の経営改善についてのプロジェクトの支援は、対象農家グループからのニーズは高く、今回調査をしたグループのなかで施設栽培の場合であれば、半分以上のグループが経営改善手法を実践しているという結果であった。ただしこれは、施設栽培におけるグループでの取り組みやグループの代表が実践しつつあるという状況で、個々の農家が実践する状態にはまだなっていない。個人活動で認知度及び実践度が最も低かったのは出納簿への記入であり、その理由は、面倒くさいという意見が最も多く、ほかには、識字能力によるもの、家計は主に配偶者がつけているという意見もあった。第3活動サイクルにおいては、家族農業経営を改善するための能力向上として、ジェンダー研修や家計研修等の支援、また有用栽培技術についても露地栽培、有機農法、若者や女性に焦点を当てた技術支援等、それぞれのグループのニーズに応じた支援が必要と考えられている。

(2) プロジェクト目標の達成状況は以下のとおりである。

対象野菜生産農家グループの野菜販売による収益性が向上する。

指標 1：対象農家グループの収益性（売上高営業利益率）が野菜販売を通じて3%ポイント増加する。

プロジェクトが提出した収益分析表によると、第1活動サイクルと第2活動サイクルの20農家グループについて、ベースライン時の収益性の数値の平均値（14.6%）と2015年の収益性の数値の平均値（21.6%）を比較した結果、「7.0%」ポイント増加していることが確認できた（収益性＝営業利益/売上高）。

指標 2：対象農家グループの野菜生産にかかるコスト率（売上原価率）が4%ポイント削減される。

プロジェクトが提出した収益分析表によると、第1活動サイクルと第2活動サイクルの20農家グループについて、ベースライン時のコスト率の数値の平均値（68.3%）と2015年のコスト率の数値の平均値（60.5%）を比較した結果、「7.8%」ポイント削減していることが確認できた（コスト率＝生産コスト/売上高）。

プロジェクト目標の達成を測る上記指標1及び指標2で現時点での達成状況をみると、両方が達成されていることになる。しかしながら、プロジェクトが対象としているグループはそれぞれの規模の差（経営規模、メンバー数等）も大きく、また気候の影響や病虫害の影響による生産・販売の状況の差も大きい。これらのグループの収益率、コスト削減率をすべてのグループで平均化すると、あるグループが大幅に収益率を増加したり、大幅にコストを削減したりした場合、残りの多くのグループの収益率及びコスト削減率の増減がすべて飲み込

まれてしまうこととなる。つまり、アウトプットの達成度合いが特定のグループの結果に左右されることになるので、現行の二つの指標でプロジェクト目標の達成を測ることは十分とはいえない。

実際に、20 グループのなかで売上高が増加したグループは 6 グループ、コストが削減できたグループは 13 グループ、利益が増加したグループは 9 グループ、また野菜の生産量が増加したグループは 6 グループであり、この結果をみると、現時点ではプロジェクトの対象農家の多くが野菜生産と販売についてポジティブな成果を出しているとはいえない。(第 1 及び第 2 活動サイクルの対象農家グループは 24 グループだが、①一つの農家グループについては、他の農家グループとは異なり集荷場としてのビジネスによる収入も大きいため除外、②三つの農家グループは治安の問題、グループ内の不和等により会計情報が入手できていないので除外することとし、これら 4 農家グループを除いた 20 農家グループを対象に行うこととする)

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、エルサルバドルのニーズや政府の政策、日本の対エルサルバドル支援方針との整合性の点から妥当性は高い。また、本プロジェクトで用いている SHEP アプローチは同国の開発課題の解決に貢献するものとしてエルサルバドル側関係者からも高く評価されている。一方、東部地域での野菜の生産、施設栽培の運営管理の難しさ及び新たな市場の確保の難しさについては今後対応すべき課題である。

(2) 有効性

これまでのプロジェクト目標の達成状況と終了時に向けて残された課題を踏まえると、現時点での有効性は中程度と判断される。前述したとおり、プロジェクト目標の指標 1 及び指標 2 に関しては目標値を達成しているが、現行の指標では達成度合いが一部のグループの結果に左右されることになるので、この二つの指標で達成を測ることは十分とはいえない。現時点では野菜販売によりプラスの成果が出ている農家グループは 50%に満たない状況である。現行の指標に基づき、平均すると目標値を超えていても、個々に対象農家グループをみていくと、売上高が増えていないグループが 14、コストが削減できていないグループが 7 あり、依然取り組むべきことが存在している。

今後より多くの農家グループが収益を増加させてプロジェクト目標を達成するためには、農家がより有利かつ安定的な販売ができるようになるための支援、生産コストの削減、有用栽培技術の個人農家レベルまでの指導の実施、病虫害発生等へのタイムリーな対応のための体制の構築等を MAG と CENTA がより強固に連携して実施する必要がある。

(3) 効率性

プロジェクトの効率性は、いまだ市場適応能力と経営手法及び有用栽培技術についての技術支援が十分でないことから、中程度と判断される。今回の農家グループへの調査では、プロジェクトで支援している市場適応力や経営手法、有用栽培技術の理解が進んでいる回答も得られたが、施設栽培についてはできているグループとできていないグループが存在していたり、露地栽培の有用技術についても一部のリーダー格のメンバーには理解されて実践されていても、他のグループメンバーではそうでない場合もみられたりした。市場適応能力と経営手法についても、多くの農家グループで興味をもって取り組む姿勢はみられ、なかには新規販売者を確保したり、これまでより有利な条件で販売できたりした声も聞かれるものの、その数は対象農家グループの約半数程度である。

なお、今回の中間レビューでプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) の修正を行い、対象農家グループへの技術支援を強化していくために、MAG と CENTA それぞれが担当分野についての技術、知見、経験を取りまとめ、人材育成及び対象農家への支援を行うことを活動として追加した。

(4) インパクト

現時点で上位目標の達成を判断するのは時期尚早である。ただし、既に MAG が 2017 年から全国区で Horti・Oriente の経験を活用した農家グループの支援を計画していることが確認でき、また、本プロジェクトのインパクトとして、次のようなことが確認できた。

- ・農村地域での現金収入機会及び雇用機会の提供
- ・若者への労働機会の提供
- ・農家グループ間でのネットワークの構築
- ・野菜栽培への新たな挑戦及び可能性

(5) 持続性

本プロジェクトはエルサルバドル政府の政策と合致しており、実際に、アグリビジネス課は全国区で Horti・Oriente の経験を活用した活動を独自に行うことを計画中である。今後政府の体制が大きく変わらない限り、本プロジェクトの手法が東部地域以外にも展開される可能性は高いと考えられる。

ただし、現在本プロジェクトは MAG アグリビジネス課が農家経営改善手法を担当し、CENTA が野菜栽培有用技術を担当するという体制で実施されているが、両分野のバランス良い、タイムリーな支援は必要不可欠であり、今後、現在以上に両者の関係を強化し、野菜生産農家の収益向上を図る同一の目的に向かって協力し合うことが重要となる。また、MAG アグリビジネス課については、地方での活動をより手厚くできる実施体制を構築できることが望ましく、本プロジェクトを継続、拡大するためにはその規模や期間に応じた予算の確保が必要となる。加えて、関係者の人材育成も必要であり、MAG アグリビジネス課については Horti・Oriente の SHEP アプローチについての普及手法のマニュアル化を CENTA とともに取り組み、マニュアルを使用して人材育成を行い、また各種調査と分析の手法の習得と簡素化により内在化する必要がある。CENTA については、施設栽培、作物別の野菜栽培の技術指導がより適切に実施できるように、これまでの CENTA における栽培指導の知見と経験を活用し、有用栽培技術研修用のカリキュラム及び教材を作成することが必要となる。

(6) PDM の変更について

今回の中間レビューにおいて、中間レビュー調査団、相手側実施機関及びプロジェクトで協議のうえ、PDM の変更を行った。変更のポイントは、①プロジェクト目標達成のために必要な活動の追加及び活動の整理、②アウトプットを適切かつ分かりやすく測ることができる指標の設定、③プロジェクト目標を適切かつ分かりやすく測ることができる指標の設定、④上位目標の修正、⑤外部条件の修正と追加である。

1) 成果及び活動

本プロジェクトのエルサルバドル側実施機関は MAG であり、協力機関は CENTA である。MAG が全体のマネジメントとともに分野としては経営改善及び市場適応力の改善を担い、CENTA が野菜栽培等の有用栽培技術を担っているが、現行の PDM ではアウトプツ

ト及び活動レベルでそのデマケーションが整理されていなかった。今回の見直しにより、MAG が経営改善及び市場適応力の改善を担うことを明示し、市場志向型農業普及パッケージ実施の手引き及びグッドプラクティスを取りまとめ、プロジェクト終了後も継続的に支援ができるように、より一層職員の人材育成を行っていくことを追加した。同様に CENTA が有用栽培技術についての支援を担うことを明示し、農家に対する有用栽培技術研修用のカリキュラム及び教材を作成し、作成したカリキュラム及び教材を使用して対象の農家に対して有用栽培技術指導を実施する活動を追加した。加えて、アウトプットの変更を踏まえて、活動についても変更した。

また、活動とアウトプットの変更に伴い、アウトプットの指標についてもそれぞれ以下の指標を追加した。

アウトプット1:

- ・対象農家の 60 %以上が、以前よりも有利に生産物を販売できるようになる。
- ・作成された市場適応力や経営手法についての手引き及びグッドプラクティス

アウトプット2:

- ・作成された有用栽培技術研修用カリキュラム及び教材

2) プロジェクト目標

プロジェクト目標について、現行の PDM では「対象野菜生産農家グループの野菜販売による収益性が向上する」となっているが、「収益性」の定義及びその算出方法が関係者に共通理解がされていない状況であったので、「収益(売上ーコスト)」に変更した。収益「率」ではなく、グロス、ネットの収益を把握することで、農民グループの活動として、どのようなキャッシュフローが発生し、どの部分のキャッシュがだれに落ちているかをより現実に近い形で把握できると考える。

指標は上記変更を踏まえ、「対象農家グループの 60%以上が、野菜販売による収益(売上ーコスト)を増加させる」とした。加えて、対象農家グループに対し継続的な支援を実施することが、対象農家グループの収益の増加につながるの、継続的な支援を実施できる人材を育成することを指標に取り入れることとし、「Horti・Oriente の普及方法を習得した MAG、CENTA の職員が合計 26 人以上になる」を追加した。26 人という数値は、実務的に本プロジェクトにかかわっている職員数から算出している。

3) 上位目標の表現の明確化及び指標の整理

現行 PDM では東部地域に限定したものだが、MAG 及び CENTA が東部地域以外でもプロジェクトの知見を使って展開する事業計画が確認されたので、「農牧省/農牧林業技術センターにより Horti・Oriente の知見を使った農家支援が継続的に行われる」に変更した。

指標については、2017 年から MAG と CENTA が中部地域で Horti・Oriente の知見を使って事業を展開する計画を踏まえて、「プロジェクト終了後に Horti・Oriente の知見を使って支援された農家数が 720 以上になる」とした。720 農家という数値は、MAG の年次計画である「平均 20 農家で構成される 12 農家グループへの支援」を 3 年間実施することを基に算出している。また、もう一つの指標として「新たに支援を受けた農家の 60%以上が、農業生産物の販売による収益を増加させる」を追加した。

4) 外部条件の修正と追加

プロジェクト目標達成後の上位目標達成における外部条件について「外国産農産品の大量輸入が発生しない」となっているが、現在でも大量輸入は生じているので、「エルサルバドル国内の野菜価格の暴落を引き起こすような外国産農産品の大量輸入が現状以上に頻発しない」とし、加えてこの外部条件は成果達成後にプロジェクト目標を達成する際の外部条件であることから、記載箇所も変更した。

プロジェクト目標達成後の上位目標達成における外部条件について、MAG 及び CENTA の育成された人材が農家グループ支援を継続していくことが必要なので、協力期間終了後に「MAG 及び CENTA で大規模な組織改編が行われない」を追加した。

(7) 結 論

本プロジェクトは、エルサルバドル側実施機関の政策及び対象地域のニーズと合致している。また、SHEP アプローチの視点に沿う形で、「農家選定とビジョン・目的の共有」「農家の気づき促進」「農家による計画づくり」「解決方法の提供」の4フェーズに沿って実施しているプロジェクトデザインも C/P 機関である MAG アグリビジネス課及び対象農家グループからの評価は高い。結果、2017 年以降、MAG アグリビジネス課が CENTA と連携して全国区で、Horti・Oriente の経験を生かして新たに 12 の農家グループを支援する計画が検討されつつある。

プロジェクト目標の達成及びアウトプットの発現については、一部農家グループあるいはグループのリーダーであるような農家においては、収益の増加がみられたり、市場適応能力及び経営手法の改善、野菜生産の有用栽培技術の実践がみられたりするものの、対象農家グループ全体や個別の農家でみると、いまだプロジェクト目標の達成度合いは 50%程度であり、さらなる技術指導が必要な状況である。

対象農家の本プロジェクトのアプローチに対する意識は高く、今後の支援によりアウトプットの発現が大きくなることは期待できる。市場情報の入手やネットワーク強化により、有利なあるいは安定的な取引を行える販売先を新たに見つけることや、これまでの販売先との関係を向上させることは可能である。また、経営手法の改善については、共同購入や共同販売等でコストを削減することも可能である。ただし、マフィアによる市場のコントロール、安価な輸入野菜の流入、天候不順・災害や病虫害発生等による生産面での負の影響等から、市場の開拓の可能性はある程度限界が見込まれる。

今後、より多くの MAG アグリビジネス課の職員が Horti・Oriente の SHEP アプローチの手引きの作成やグッドプラクティスの取りまとめを通じて本プロジェクトに参画する人材育成を行うこと、また、生産面についても、CENTA が中心となり研修カリキュラムや教材を作成し、それを用いて農家への支援を強化することにより、農家グループの能力強化を図ることで、成果の発現が見込まれる。同時に、東部地域において、MAG と CENTA がより強固に連携してプロジェクトの実施、対象農家グループへの支援を行うことが成果の発現には必要不可欠である。

なお、2016 年から支援が開始された第 3 活動サイクルについては、これまでのプロジェクトの経験を生かしつつ、他方でこれまでと違った特性を有する対象への支援となる。特に、有用栽培技術については、第 3 活動サイクルでは露地栽培についての指導が重要となるので、CENTA のこれまでの経験が活用できることが期待される。

4. 提 言

(1) MAG と CENTA の連携強化（協力期間内、協力期間終了後を見据えた戦略の策定）

本プロジェクトは、農業経済局アグリビジネス課が行う対象農家グループの市場適応力や経営手法について支援するための能力強化と、CENTA が行う対象農家グループが市場のニーズに応じた生産を行うための有用栽培技術の能力強化を通じて、対象農家グループの野菜販売による収益の向上を達成する。MAG と CENTA のどちらの役割も必要不可欠なものであり、それぞれが車の両輪のごとくバランスよく機能しなければ、プロジェクト目標の達成は不可能である。これまでも両機関での協力はなされているものの、より一層強固な連携が必要である。

(2) MAG と CENTA の人材育成

プロジェクトの残りの協力期間に、対象農家グループへのより適切な支援を行うため、またプロジェクト終了後も継続的に支援ができるためには、MAG と CENTA の人材育成及びプロジェクトを通じた知識や経験を取りまとめることが必要である。そのためには、MAG は、Horti・Oriente の SHEP アプローチについての普及手法のマニュアル化に CENTA とともに取り組み、そのマニュアルを使用して人材育成を行うこと、CENTA は、Horti・Oriente、東部地域零細農家支援プロジェクト（Proyecto para el Apoyo a Pequeños Agricultores en la Zona Oriental : PROPA Oriente）、及びこれまでの CENTA における栽培指導の知見と経験を活用し、有用栽培技術研修用のカリキュラム及び教材を作成することを、新たに活動として追加する。

(3) 第3活動サイクルにおける支援戦略の検討

第3活動サイクルは、これまでの第1及び第2活動サイクルが施設栽培を中心としたビジネス運営のグループであったのに対し、個人農家の集まりであり、グループを構成するメンバーの技術レベル、栽培作物、年齢、識字率等多種多様となっている。よって、第3活動サイクルの支援については、これまでの経験も使いつつ、新たな工夫をしながらの支援が必要となる。

(4) 活動地域の取捨選択

これまでの協力期間中にも対象グループが存在する地域の治安悪化、グループ内不和等の理由によりプロジェクト活動の実施が困難なケースがいくつか出てきている。これらの農家グループへの支援については、MAG 及び CENTA とも協議のうえ、今後、原則として組合を訪ねる形での活動は行わないこととする等の検討が必要である。ただし、アグリビジネス商談会等のイベントにはこれらの組合を招待するといった働きかけは必要に応じて継続していく。