00616

タイ国農業協同組合組織育成計画
実施調査報告書

1981年2月

国際協力事業団

農計技
[redacted]
80 − 87

JICA LIBRARY
1050433[0]

国際協力事業団
受入月日 '84.8.20 56420
登録No. 13746
122-
81.6
AFT

あ　い　さ　つ

タイ国政府は，農業の生産性向上とタイ農民の所得の向上・安定を図るには農協組織の育成・強化を最重要事項として，わが国に農協組織の経営・管理及び財政面にわたる協力を要請してきた。本要請に基づき昭和５４年１１月１９日から２０日間事前調査団を，さらに昭和５５年３月２７日から２１日間S／W 協議チームを派遣し，今後の協力について協議を行った。このS／W に基づき昭和５５年７月１日から２ケ月間，アジア農業協同組合振興機関　山本博史氏を団長とする実施調査団を派遣し，タイ国政府関係機関とJoint Studyの形式をとりつつ，現地調査を実施し，引続き国内作業を行い，タイ側チームと（昭和５５年１２月８日から１８日間来日）協議のうえ，農協組織育成計画の基本構想を策定した。さらに，前国際協力事業団，特別専門技術嘱託大戸元長氏を団長とする報告書説明チームを派遣し，タイ国政府関係機関と協議のうえ，本報告書をとりまとめたものである。

本報告書がタイ国農協組織育成計画の促進に寄与することを願うとともに，本件調査にご協力いただいた外務省，在バンコック日本国大使館，農林水産省はじめ関係各位に深く謝意を表明する次第である。

昭和５６年２月

国際協力事業団

総裁　有　田　圭　輔

要　　約

農業生産の拡大と農業所得の増大による経済的社会的格差の縮小は、つねにタイ国政府が基本目標としてかかげてきた重要政策の主柱である。そして、この基本目標を実現するためには農業協同組合を育成強化することが１つの重要な鍵となる。

この調査は、タイ国政府の要請に応え、とくに単位農協の組織・事業・経営の諸活動の改善に重点をおいて、タイ国農協組織の育成強化のための基本構想を策定し、具体的な提言を行なうことを目的として実施された。日・タイ双方のチームによる共同調査という形態をとり、現地調査と資料の分析作業が行われた。

タイ国の農協は、６０年を越える歴史をもっている。長期にわたり小規模な農村信用組合がその主流であったが、国や市中銀行からの借入金を源資として、農民に転貸する一方通行の金融窓口にすぎず、政府の支援にもかかわらず、その発展には大きな限界があった。１９６８年以降、合併による多目的農協への道が開かれ、販売・購買などの新しい機能が付加されたが、事業活動に不可欠の資金と人材の不足が主たる原因で、必ずしも総合化された力の発揮ができないでいる。

わずか９％という農協加入率も、「農民の協同意識の低さ」というよりは、むしろ「農協の事業面での対応力の不足」に主原因がある。大多数の農民が農協メンバーになることを望んでいるにもかかわらず、農協の側にそれを受け入れる条件がないというのが現実であり、逆にこのことは、農協の体制整備ができれば、大多数の農民を組織できる展望がひらけることを示している。もちろん、そのためには、連合会および政府による統一的なバックアップ体制が必要であることは、いうまでもない。

農協の貸付金が約束の期日までに回収される比率が非常に低いということもよく指摘される。しかしそれには次のような背景がある。農民は彼らの必要とする生産資材や生産資金のうち、ごく一部だけ（２０％から、よくても５０％まで）しか農協から借り入れることができない。そこで足りない部分は商人に依存せざるをえない。収穫期になると商人は、まず自分の貸付金とその利息を確保するため、農民から優先的に農産物を買い取る。農民が、農協に返済するのは、商人から残金を受取ったあと、しかも農協から督促を受けたり、次期シーズンの借入申込みをする際となり、当然約束の期日より遅れることが多くなる。この例は、農協の組織・事業・経営の諸問題が、また、信用事業と販売・購買事業が一体的・総合的に解決されなければならないことを教えている。

現実にタイの農村で商人が果している役割とその地位の大きさを与件としつつも、農民の社会的、経済的地位の向上を実現するために、当面、農協は次の２つの機能を充実しなければならな

い。

①農民自身が、みずからの生産活動でどれだけの価値を生み出し、どれだけがみずからの取り分となっているかを理解できるよう、農民の農業経営に対する自覚を促し、「公正な取引主体としての農協」の存在意義について認識を深めさせること。

②中長期的なヴィジョンの確立によって裏打ちされた地域農業におけるリーダーシップを発揮していくこと。

この２つの基本的な機能を充実することに、当面、最大限の努力を傾注しながら、その具体的な実現のためには、総合的で多角的なアプローチが必要である。我々は、「農協育成強化のためのトータル・システム」と呼ぶべき構図を、６３頁のように示した。

この構図では、まず、タイ国の農協がその機能を充分に発揮するための要件として、４つの戦略的目標を明示した。つまり、第１に、農協の存立基盤の強化拡大をはかること。これは、現在の組合員の農協利用率を高めつつ、新規加入者を迎え入れる体制をつくることにポイントがある。第２に、地域農業においてリーダーシップの発揮を行なうこと。これは、とくに農協が指導事業を強め、農民への情報提供や助言活動を通して、地域と農家の実情を正しくつかみ、正確な情報にもとづく計画づくりをすすめることに重点がある。第３に、公正な取引主体としての農協の販売、購買活動の拡充をはかること。これは、農協の経済事業における取引を農民が納得できる公正なルールにそって実行することと、それを通じて、農民自身が生産活動のなかで正しく数量的把握を行なう方法を身につけることを主な内容としている。第４に、農村金融機能を整備強化すること。これは、農家の実情をふまえた個別の営農計画、とくにそのなかで生産・販売計画と資金計画を正しく結合させ、必要な営農資金を提供できる体制をつくりあげるところにポイントがある。

以上、４つの戦略目標を実現するための支えとして、総合金融システムを提言している。これは、農家への営農資金、農協への事業資金と施設資金という３本の柱からなりたっているものである。

戦略目標を実現するために、個別農協においては、それぞれの地域的特性を生かして、具体的なその農協独自の振興計画を策定しなければならない。もちろん、計画が単なる机上のプランとならないために、農協の役員、幹部職員、組合員が充分に話しあい、また、連合会や政府など各方面からの充分な助言と支援を受けることが大切である。これは、全国の農協でいっせいに、一

律にスタートできるものとは考えていない。当面は、いくつかのモデル農協を対象として、計画づくりと実践をつみ重ね、その成功事例を他の周辺農協にも普及していく方法が適切であると考えている。

この個別農協における振興計画の策定も、地域や農家の実情把握からはじめ、人材養成をすすめながら、農家の営農計画作成をたすけ、農民のなかにもリーダーを育てながら、農協の事業体制、経営管理体制も整備するという、着実な前進の方法を考えねばならない。このモデル農協での実践を成功させるために、連合会や政府などの充分な支援が期待される。

目　　次

はじめに　経過と目的 …… 4

第Ⅰ部　ケーススタディ農協の概要 …… 9

第Ⅱ部　タイ農協の現状・問題点と改善の方向 …… 27

第1章　農協をとりまく環境条件

1. 農業経済の基礎条件 …… 27
2. 農業生産の動向 …… 30
3. 農業開発計画の経過と現状 …… 32
4. 農産物流通の現状 …… 35
5. 農業金融の現状 …… 37

第2章　農協の現状と問題点

1. 農協の組織状況 …… 41
2. 農協における事業活動の実情 …… 46
3. 農協の経営状況 …… 55

第3章　農協の強化育成策に関する提言

1. 提言に際しての基本観点 …… 61
2. 農協育成強化のためのトータル・システム …… 62
3. 単位農協における具体的な展開 …… 68

表　索　引

表１－１　農家人口と農業就業者数の推移
１－２　農家経営面積の推移
１－３　農家経営土地の用途別利用状況
１－４　規模別農家戸数分布
１－５　タイ国経済に農業の占める位置
１－６　農業・非農業対比就業者１人当りＧＤＰ
１－７　農家の現金所得構造
１－８　階層別農家現金所得
１－９　主要農産物生産量の推移
１－10　主要作目のライ当り収穫量推移
１－11　主要生産物の輸出状況
１－12　開発資金の投入状況
１－13　１人当り所得の比較
１－14　農家１戸当り負債額
１－15　規模別負債額
１－16　農家の負債目的
１－17　アユタヤ県における貸手別負債額割合と利子率
１－18　ＢＡＡＣと市中銀行の農業融資
１－19　ＢＡＡＣの資金調達状況

表２－１　種類別協同組合数・組合員数
２－２　農会（登記済）の組織概況
２－３　１農協当り貸付金・借入金・貯金の推移
２－４　組合員の約定返済状況
２－５　参事職の設置状況
２－６　ケーススタディ農協の信用事業収支状況
２－７　ＡＣＦＴの事業取扱状況
２－８　単協の経済事業取扱状況
２－９　農協所有精米所の能力と付属倉庫一覧
２－10　単協販売事業の概要
２－11　ケーススタディ農協の販売事業
２－12　ＭＯＦの１９７９年度安定価格
２－13　単協購買事業の概要
２－14　ケーススタディ農協の購買事業
２－15　農協の経営概況
２－16　利益組合・欠損組合の状況
２－17　タイ農協の財務構造
２－18　ケーススタディ農協の財務構造
２－19　農協の職員数

略　語　表

ACFT	Agricultural Cooperative Federation of Thailand
BAAC	Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives
CAD	Cooperatives Auditing Department
CLT	Cooperative League of Thailand
CMPF	Cooperative Marketing and Purchasing Federation of Thailand
CPD	Cooperatives Promotion Department
DA	Department of Agriculture
DAE	Department of Agricultural Extension
JICA	Japan International Cooperation Agency
MOF	Marketing Organization for Farmers
NESDB	National Economic and Social Development Board
RID	Royal Irrigation Department

はじめに――経過と目的

日本政府は，タイ国政府からの要請に応じ，同政府と協力して，タイ国農協育成計画の開発調査を行なうことを決定した。これをうけて，１９７９年１１月１９日から２０日間にわたり，同政府の要請内容の確認，本格調査実施計画（S／W）案の協議，現地農協に関する情報・資料の収集等を目的とする事前調査団（団長・猪瀬一喜氏）がタイ国に派遣された。つづいて，１９８０年４月３日から２週間にわたって派遣された第２次調査団（団長・大戸元長氏）は，S／W に関する最終協議と，補足的な情報・資料の収集を行なった。

日本側調査団とタイ国政府関係当局との間の合意に基くS／W において確認された本調査の目的は，次のとおりである。

① 単位農協の組織・事業・経営諸活動の改善に重点を置いた，タイ国農協育成強化のための基本計画を策定し，かつ具体的な提言を行なうこと。

② 本調査に参加することを通じ，政府担当者や農協職員が，実務研修（ＯＪＴ）の機会を得られるよう配慮すること。

また，本調査が日・タイ双方のチームによる共同調査として実施されるものであることも，あわせて確認された。

本格調査は，１９８０年７月１日から２カ月間にわたって実施された。８農協のケーススタディー，タイ国の農協の現況に関する情報・資料の収集およびそれらの分析作業を内容とするものであった。この本格調査の日程および共同調査団の構成員は別添のとおりである。

Schedule of the Main Study

July	1	TU	Air travel (Tokyo - BKK)
	2	WE	Courtesy call to Japanese embassy, JICA office, CPD.
	3	TH	Discussions with CPD staff, Courtesy call to ACFT.
	4	FR	- do -
	5	SA	Data arrangement
	6	SU	at own disposal
	7	MO	Data collection and discussions
	8	TU	- do -
	9	WE	Travel by road (BKK - Koksamrong) Visit to Koksamrong Agr. Coop.
	10	TH	- do -
	11	FR	Travel by road (Koksamrong - BKK)
	12	SA	Data arrangement
	13	SU	at own disposal
	14	MO	Air travel (BKK - Khon Kaen)
	15	TU	Visit to Muang Phon Agr. Coop.
	16	WE	Travel by road (Khon Kaen - Loei)
	17	TH	Visit to Muang Loei Agr. Coop.
	18	FR	Air travel (Loei - BKK)
	19	SA	Data arrangement
	20	SU	at own disposal
	21	MO	Air travel (BKK - Phitsanulok)
	22	TU	Visit to Sawankaloke L.S. Coop.
	23	WE	- do -
	24	TH	Travel by road (Sawankaloke - ChiangMai)
	25	FR	Visit to Sanpatong Agr. Coop.
	26	SA	Data arrangement
	27	SU	at own disposal
	28	MO	Air travel (ChiangMai - BKK)
	29	TU	Data arrangement
	30	WE	Data arrangement and discussions
	31	TH	- do -
August	1	FR	Visit to Banpong Sugarcane Grower Agr. Coop.
	2	SA	Data arrangement
	3	SU	at own disposal
	4	MO	Travel by train (BKK - Phun Phin)
	5	TU	Visit to Phun Phin Agr. Coop.
	6	WE	Travel by road (Phun Phin - Hat Yai)
	7	TH	Visit to Hat Yai Agr. Coop.
	8	FR	Data arrangement
	9	SA	Air Travel (Hat Yai - BKK)
	10	SU	at own disposal
	11	MO	Additional data collection and discussions
	12	TU	at own disposal (National Holiday)
	13	WE	Additional data collection and discussions
	14	TH	- do -
	15	FR	- do -
	16	SA	- do -
	17	SU	at own disposal
	18	MO	Interim Report Composition
	19	TU	- do -
	20	WE	- do -
	21	TH	- do -

August 22	FR	Interim Report Composition
23	SA	- do -
24	SU	at own disposal
25	MO	Progress report and discussions
26	TU	- do -
27	WE	Final discussion on Interim Report
28	TH	- do -
29	FR	- do -
30	SA	Data arrangement
31	SU	Air travel (BKK - Tokyo)

Members of the Joint Study Team

Thai Team

Miss. Peerarat Aungurarat
(Organization and Management)
Planning Division
Cooperatives Promotion Department

Mr. Virasak Choypat
(Marketing Business)
Agricultural Cooperative Federation of Thailand

Miss. Chongonee Sriprasert
(Credit Business)
Agricultural Cooperative Division
Cooperatives Promotion Department

Mr. Ruangchai Boonyananta
(Economic Activities / Coordinator)
Planning Division
Cooperatives Promotion Department

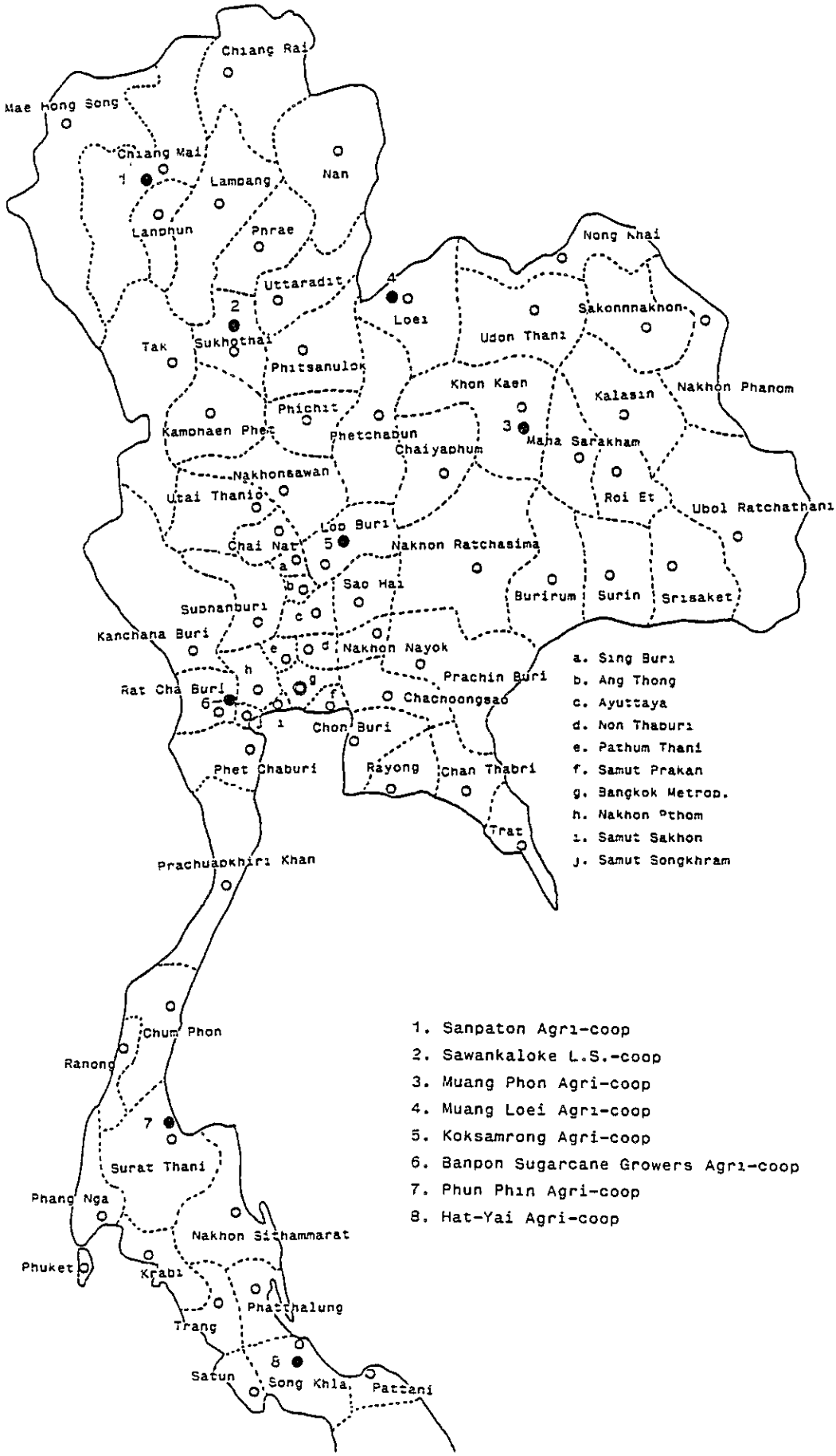
Japanese Team

Mr. Hiroshi YAMAMOTO
(Organization and Management)
Institute for the Development of Agricultural Cooperation in ASIA (IDACA)

Mr. Yuji HASHIMOTO
(Economic Activities)
IDACA

Mr. Yasuo HATTORI
(Credit Business)
IDACA

Case Study 対象農協の位置



調査報告書の第１次案作成作業は，９月から１０月にかけて日本においておこなわれ，１２月８日から１８日間，タイ側チームが訪日して，その検討作業に参加した。協議結果にもとづく最終報告書案についてタイ国政府関係当局と討議するための最終協議ミッション（団長・大戸元長氏）が，１９８１年1月２５日から６日間訪タイし，この報告書が完成された。

本調査は，日・タイ双方で確認された目的からも明らかなように，単位農協を基礎としてタイ国における農協の組織・事業・経営諸活動を改善・強化するための基本構想と，その実現のためのいくつかの具体的提言を，共同調査と共同討議によってとりまとめたものであり，個々の農協において改善・強化計画を樹立するにあたっては，その農協のおかれている具体的な社会的・経済的条件や主体的な力量のちがいなどを考慮に入れて応用しなければならないことは，いうまでもない。日・タイ両国政府および日・タイ両国農協組織の共同活動の一層の前進を期待したい。

第Ⅰ部　ケーススタディ農協の概要

１９８０年７月１日から８月３１日に至る２カ月間の本格調査においては，それぞれ異なった地域的特性や歴史的経緯を背景とする８農協について，ケーススタディが実施された。８農協の選定に際しては，①極力タイ国全土にわたって実情を把握しうるよう，地方別にかたよらぬようにすること。②規模別にみても代表的な大型農協から小規模農協までの一通りの特色を見れるよう配慮すること。③やや特殊な経営形態をとる農協についても，タイ国における農協の一つの端的な事例として参考になるものについては実態調査を試みること，などを基準に，日本側・タイ側両チームが検討を重ねた。尚，これはいうまでもなく，個々の農協の詳細な経営分析を行なうこと等を目的としたわけではなく，タイ農協の抱える問題点と課題についての把握をより実感あるものとし，その育成方策を効果あるものとせんがため，それらに共通的に存する特徴を探索したものである。従って以下のこれら８農協の紹介に際しては，上記の主旨に照らし，各事業活動の特徴・問題点等については第Ⅱ部で総括的ないしは必要に応じて個別的にとりあげることとし，ここでは概要を述べるにとどめる。

(1)　サンパトン農協

チェンマイから南へ約２０Km入った農村にある大型農協である。１９３５年に７つの信用協同組合が合計８５名の組合員をその構成員として発足，その後同種の組合が相次いで設立され，１９５３年には３８組合を数えるに至った。また，１９４８年には販売協同組合が，１９５８年には土地割賦組合が同地域に設立された。その後１９７１年に先ず３８の信用協同組合と販売協同組合が合併，７５年には土地割賦組合も統合されて，現在の１郡１農協の姿となったものである。

組合員数は１９７９．６．３０日現在4,９８６名で，５８の地域グループにわかれている。当農協の推定組織率は３１％で，サワンカローク土地開拓協組を別とすれば，ケーススタディ農協の中でも抜きん出たものとなっている。

理事１５人と職員２７人が業務を遂行しており，外にＣＰＤの駐在員２名が援助・指導を行なっている。職員のうち６名が販売事業に充てられており，同事業を重視する当組合の姿勢を表わしている。

総資産４０,８７０千バーツの財務構造は貸借対照表の示すとおりであるが，調達面で貯金が7,４７５千バーツと，総調達額の１８.３％を占め，出資金3,７３８千バーツの9.１％のほぼ２倍と，地道な貯蓄奨励の日常指導が他の組合には見られない高いウェイトを実現している点が注目される。

経済事業も活発に営まれており，販売事業は米９００ｔ，大豆１５８ｔ，ニンニク５２ｔなど6,３４３千バーツの取扱高，購買事業は肥料８３０ｔを中心に農薬・種子等8,３８１千バーツの取扱高となっている。米倉庫１７００ｔなど４棟２０００ｔの倉庫，１日当り処理能力

２０ｔの精米所などの諸施設も整っており，一方では土地改良，防除指導や１６ライの展示圃場を活かした技術指導などの営農指導活動も充実しているなど，総合的に見て第１級の農協といえる。

従って，それだけに組合員の農協に対する期待も大きく，販売事業取扱量の増加，生産指導体制の強化，優良種子の普及，生産資金貸付枠の拡大，といった要請が組合長以下経営陣のもとに寄せられている。当組合はこれに対し，販売・購買事業と並んで加工にも力を注ぎ，自己資金を充実させていく方針でいるが，このように経営意欲の面でもそれを実現していく人材の面でも充分な潜在能力を有している農協については，経済事業資金の充実による取扱量の増加や信用事業資金の補充による新たな組合員層の開拓等につき，外部支援等のインパクトが農協の自律的な発展に連結しやすい条件を備えているものと考えられる。

また，当地域は大都市チェンマイの近郊に在るだけあって，当農協の主たる取扱品目である米，大豆，ニンニクの外玉ネギ，落花生，タバコなど多様な農産物が生産されているが，当農協としても今後グループ活動を基礎に，地域特性を生かした生産計画の作成等の営農指導事業を通じ，組合員により一層農協の存在意義を積極的にアピールしていく必要があろう。

Sanpatong 農協B/S　　千バーツ，%

	1978 6. 30		1979 6 30				1978. 6. 30		1979 6 30		
	金額	構成比	金額	構成比	増減		金額	構成比	金額	構成比	増減
流動資産	30,566	89.1	37,268	91.2	6,702	流動負債	27,029	787	31,545	77.2	4,516
現預金	2,533	7.4	1,295	3.2	△1,238	借入金	20,977	61.1	22,690	55.6	1,713
事業未収金	4,361	12.7	4,366	10.7	5	1年以内長期返済	—	—	36	00	36
貸付金	19,649	57.3	26,663	652	7,014	貯金	5,150	150	7,475	183	2,325
その他未収金	110	03	192	05	82	その他	902	26	1,344	33	442
△貸倒引当金	△ 366	△ 10	△ 447	△ 11	△ 81						
未収利息	322	0.9	479	1.2	157	固定負債	513	15	648	1.6	135
△利息貸倒引当金	△ 36	△ 0.1	△ 36	△ 01	—	長期借入金	513	1.5	648	16	135
期末在庫	3,942	11.5	4,695	115	753						
貯蔵品	37	01	55	01	18	その他負債	128	04	110	02	△18
その他	14	00	6	00	△ 8						
						負債計	27,670	806	32,303	790	4,633
固定資産	2,934	8.5	2,778	68	△156						
土地	703	20	717	18	14	資本	6,654	194	8,567	21.0	1,913
建物・構築物	2,070	60	1,564	46	△206	出資金	2,894	84	3,738	91	844
車輌・運搬具	43	01	28	00	△ 15	準備金	2,339	68	2,469	6.0	130
什器・備品	118	04	169	04	51	積立金	266	0.8	331	09	65
						当期損益	1,155	34	2,029	50	874
その他資産	824	34	824	20	—						
合計	34,324	1000	40,870	100.0	6,546	合計	34,324	1000	40,870	1000	6,546

Sanpatong 農協P/L　　千バーソ，%

1978 6. 30期			1979 6 30 期											
合計	構成比		合計	構成比	信用事業	構成比	購買事業	構成比	販売事業	構成比	普及事業	構成比
17,541	1000	取扱高	17,976	1000	3,156	1000	8,382	1000	6,343	1000	95	1000
		(構成比)	(1000)		(17.6)		(46.6)		(353)		(0.5)	
14,913	850	取扱原価	14,477	805	1,677	53.2	7,277	86.8	5,467	86.2	54	570
2,628	15.0	差引粗利益	3,499	19.5	1,477	46.8	1,105	13.2	876	138	41	430
		(構成比)	(100.0)		(42.2)		(31.6)		(250)		(12)	
1,111	63	事業直接費	1,065	59	177	56	442	5.3	414	6.5	32	333
1,518	87	事業総利益	2,434	136	1,300	41.2	663	7.9	462	7.3	9	9.7
		(構成比)	(1000)		(53.4)		(27.2)		(190)		(04)	
382	21	その他事業収益	504	2.8								
1,899	108	小計	2,938	16.4								
769	44	事業管理費	909	51								
1,155	6.6	純利益	2,029	11.3								

(2) サワンカローク土地開拓協組

ペチャブーンから北西へ１５０Km，古都の遺跡等で名高いスコタイ県の北部のヨム川と，ナン川の間に狭まれた２０万ライ（３2,000ha）が開拓され，１９３８年以来４期にわたって3,０００戸が入植，これら入植者で組織された４組合が１９６８年に合併して現在の姿となっている。当初土地の配分は１戸３０ライ（4.8ha）以内を原則として行なわれたが，その後幾分の変動が生じており，中には１００ライ以上の土地を有するに至っている農家も散見される。尚，当組合はＪＩＣＡ３号業務の日・タイメイズプロジェクトの対象３農協の１つである。

組合員数は１９８0. 3. ３１現在3,８７０名で，３６の地域グループにわかれている。開拓地の特徴として地区内の殆んど全農家が組合員として組織されており，またその経営規模も似通っているところから，組合員の結束を得やすい条件に恵まれている。

理事１５人と職員１３人が業務を遂行しており，また出資金は総資産額２5,４４０千バーツの１0.２%にあたる2,６０４千バーツとなっている。

当組合においても収支の要は信用事業利益であることに違いはないが，直近２期についてみれば経済事業が赤字に終わっており，損益尻も若干の欠損となっている。経済事業は意欲的に行なわれているのであるが，組合の収益となるべき手数料等の定め方に問題があるようで，今後組合自体の信用力を増強して事業拡大のための資金調達を実現していくためには，妥当な範囲内の利用者負担は明確に制度化していく必要があろう。

販売事業は米4,４０２千バーツ，メイズ1,６２７千バーツなど計7,２６１千バーツの取扱高購買事業は農機１3,５６５千バーツを中心に農薬・肥料など計１4,６２０千バーツの取扱高で，こうした農業用資材の購入に際しての農協利用率は，農機については９０%，農薬・肥料についてはそれぞれ５０%，３０%程度と推定されている。特に農機については分割払い制度を導入，高い利用率を実現している。

営農指導事業としてはメイズ・プロジェクトの一環として展示圃場を運営している外，普及事務所の協力を得ての技術指導を行なっている。

当組合の経営陣は，現在当面する最大の問題として，販売事業の集荷資金不足と信用事業の貸付財源不足を挙げ，これらが組合の諸事業拡大の足枷になっていると考えている。組合員の経営規模が比較的小さいだけに，生産活動の諸局面で必要とされる運動資金について，組合が極力農家を支えていくことが要請されているわけであろう。

先にも述べたとおり協同組合としての結束力に恵まれた組合だけに，人材の養成や経済事業の利用者負担制度の明確化等，組合自体その信用力の強化に努め，資金面等自力では限界のある側面についての外部よりの支援受入れ等の検討が可能な体質を形成していくことが肝要である。

Sawxnkaloke 土地開拓協組B/S　　千バーツ，%

	1979 3 31		1980 3 31				1979 3 31		1980 3 31		
	金額	構成比	金額	構成比	増減		金額	構成比	金額	構成比	増減
流動資産	16,433	885	23,274	91.5	6,841	流動負債	1,600	86	11,090	436	9,490
現預金	2,318	125	4,571	180	2,253	借入金	982	53	901	3.5	△ 81
事業未収金	6,164	33.3	10,121	397	3,957	1年以内長期返済	—	—	1,855	7.3	1,855
貸付金	4,252	22.9	4,389	172	137	貯金	111	06	594	23	483
その他未収金	575	31	650	26	75	その他	507	27	7,740	305	7,233
△貸倒引当金	△ 201	△ 1.1	△ 497	△ 2.0	△296						
未収利息	507	2.7	626	25	119	固定負債	8,240	44.4	5,352	21.0	△2,888
△利息貸倒引当金	△ 140	△ 08	△ 187	△ 07	△ 47	長期借入金	8,240	444	5,352	210	△2,888
期末在庫	2,886	155	3,422	135	536						
貯蔵品	48	03	125	05	77	その他負債	87	05	120	05	33
その他	24	01	54	0.2	30						
						負債計	9,927	535	16,562	651	6,635
固定資産	2,013	109	2,016	79	3						
土地	15	01	15	00	—	資本	8,637	46.5	8,878	34.9	241
建物・構築物	1,148	6.2	1,340	53	192	出資金	2,050	11.0	2,604	102	554
車輌・運搬具	705	38	507	2.0	△198	準備金	2,757	14.9	2,363	93	△394
什器・備品	145	08	154	06	7	積立金	4,311	232	4,245	16.7	△ 66
						当期損益	△ 481	△ 26	△ 334	△ 13	147
その他資産	118	06	150	06	32						
合計	18,564	100.0	25,440	100.0	6,876	合計	18,564	1000		1000	6,376

Sawxnkaloke 土地開拓協組P/L　　千バーツ，%

1979 3 31期			1980 3 31 期									
合計	構成比		合計	構成比	信用事業	構成比	購買事業	構成比	販売事業	構成比	普及事業	構成比
7,728	1000	取扱高	23,301	1000	1,319	1000	14,620	1000	7,261	1000	101	100.0
		(構成比)	(1000)		(57)		(62.7)		(31.2)		(0.4)	
6,620	85.7	取扱原価	21,489	92.2	417	31.6	14,072	96.3	6,894	950	106	1050
1,108	143	差引粗利益	1,812	78	902	684	548	3.7	367	5.0	△ 5	△ 50
		(構成比)	(1000)		(498)		(302)		(20.3)		(△ 03)	
578	7.5	事業直接費	1,326	57	103	78	714	4.9	509	7.0	—	—
530	6.8	事業純利益	486	2.1	799	606	△ 166	△ 1.2	△ 142	△ 2.0	△ 5	450
		(構成比)	(100.0)		(1644)		(△342)		(△292)		(△ 1.0)	
272	35	その他事業収益	466	20								
802	103	小計	952	41								
1,013	131	事業管理費	1,286	55								
△ 481	△ 62	純利益	△ 334	△ 1.4								

(3) ムアンポン農協

タイ国東北部に位置するコンケン県中心部においては，１９４０年代から森林の開拓が進められ入植が始まった。信用協同組合も相次いで設立され，一時は８０組合を数えたが，1970年に３組合に合併され，更にこれが１９７５年に再合併されて現在の姿となった。

当組合については直近期の決算概況のとりまとめが未了であったため，１９７９年３月３１日現在を基準に調査を行なったが，組合員数は2,２２７名で，４５の地域グループにわかれており，推定組織率も１０％前後と，タイ農協としてはほぼ平均的な組織状況となっている。

業務遂行には理事１５人と職員４人があたっているが，後に見るように信用事業以外の事業活動は停滞気味である。

総資産１0,５８８千バーツの財務構造は貸借対照表が表わすとおりだが，経済事業が不活発な分だけ運転資金に余裕を生じ，貸付金8,２９０千バーツの源資としてのＢＡＡＣ等よりの借入金は6,６２１千バーツと，差引1,６６９千バーツを自家調達し得ているという皮肉な結果も見出される。

経済事業のうち販売事業については，１９７８年度は1,０００tの倉庫を利用した米の取扱いにより一応８６１千バーツの売上高を計上していたのであるが，１９７９年度にはこの倉庫をＭＯＦに賃貸することにより倉庫料収入を得たばかりで，販売事業は全く実体を失ってしまっている。この米の取扱いについてのＭＯＦシステムについては，農協の現状と問題点の項で詳述するが，販売事業から貸倉庫業への転換が農協収支を安定化させるものであることは事実であるにしろ，農協をその本来の姿から一層遠去ける結果となることは想像に難くない。

当農協の組合長以下経営陣も現在倉庫１棟の増設と精米所，トラック等の設備導入に意欲を見せているものの，これを販売事業に活用するには集荷資金に全く目途がつかず，当面は諸設備をＭＯＦ等に賃貸することにより徐々に販売事業への切換えを実現していきたいとの意向を示している。しかし一旦出来上ってしまった事業形態を変更することには非常な困難が予想される上，比較的運営の容易な施設賃貸中心の経営が，組合員に対する営農指導をおろそかにさせ，延いては農家の生産活動に密着した金融機能すら失ってしまうことにもなりかねない。ＭＯＦシステムについては，全国的な視野の下に再検討を行なう必要があろう。

購買事業についても取扱品目は肥料・農薬のみで，１９７８年度には1,２７８千バーツの取扱高，１９７９年度は1,６３０千バーツの取扱高となったものの，品目は肥料のみとなっている。

Muang Phon 農協B/S　　千バーツ，%

	1978 3 31		1979 3 31				1978 3 31		1979 3 31		
	金額	構成比	金額	構成比	増減		金額	構成比	金額	構成比	増減
流動資産	7.452	87.9	9,537	901	2,085	流動負債	5,343	630	6,788	641	1,445
現預金	416	49	1.21	11	△295	借入金	5,157	609	6,621	625	1,464
事業未収金	206	24	391	37	185	未払金	4	00	—	—	△ 4
貸付金	6.314	745	8,290	783	1,976	貯金	53	06	49	05	△ 4
その他未収金	1	00	41	04	40	その他	129	15	118	11	△ 11
△貸倒引当金	△ 99	△ 11	△ 186	△ 1.7	△ 87						
未収利息	552	6.5	434	41	△118	固定負債	300	35	300	2.8	0
△利息貸倒引当金	△ 52	△ 06	△ 52	△ 0.5	0	長期借入金	300	35	300	28	0
期末在庫	106	1.3	470	44	364						
貯蔵品	8	00	—	—	△ 8	その他負債	16	02	16	02	0
その他	—	—	28	03	28						
						負債計	5,659	66.7	7,104	67.1	1,445
固定資産	745	88	704	66	△ 41						
土地	28	0.3	28	03	0	資本	2,820	333	3,484	32.9	664
建物・構築物	687	81	645	60	△ 42	出資金	882	104	1,321	12.5	439
什器・備品	30	04	31	0.3	1	△未払込出資金	△ 34	△ 04	△ 47	△ 04	△ 13
						準備金	1,350	159	1,551	146	201
その他資産	282	33	347	3.3	65	積立金	336	4.0	362	34	26
						当期損益	286	34	297	2.8	11
合計	8,479	1000	10,588	1000	2,109	合計	8,479	1000	10,588	1000	2,109

Muang Phon 農協P/L　　千バーツ，%

1978 3 31期			1979 3 31 期							
合計	構成比		合計	構成比	信用事業	構成比	購買事業	構成比	販売事業	構成比
1,175	100.0	取扱高	3,088	1000	949	1000	1,278	1000	861	100.0
		(構成比)	(1000)		(307)		(414)		(27.9)	
828	104	取扱原価	2,511	813	483	509	1,241	97.1	787	914
347	296	差引粗利益	577	18.7	466	491	37	29	74	86
		(構成比)	(1000)		(808)		(64)		(128)	
59	50	事業直接費	219	7.1	2	02	151	11.9	66	77
288	246	事業純利益	358	116	464	48.9	△114	△ 90	8	09
		(構成比)	(1000)		(1296)		(△31.8)		(2.2)	
94	80	その他事業収益	68	22						
382	326	小計	426	13.8						
96	82	事業管理費	129	4.2						
286	24.4	純利益	297	96						

(4) ムアンロエイ農協

コンケン県の北に隣接し，ラオスとの国境に位置するロエイ県に在る当農協も，１９７５年の合併により現在の姿となったもので，その前身は１９４９年に合計４０７名の組合員により設立された郡内１７信用協同組合に遡る。１９５７年にはこれら信用協同組合は７組合に統合され，５９年には購買組合が加わり，６９年に３組合にまで合併が進められ，更に７５年，最終的な合併が実施された。

組合員数は１９８０，３，３１現在1,９１２名で，５１の地域グループにわかれている。また，当農協の推定組織率は１３％となっている。

理事１５人と職員５名が業務遂行にあたっているが，経営の柱である信用事業はもとより，販売・購買事業にも積極的な取組姿勢が見られる。

総資産１2,９５５千バーツ，出資金1,４９７千バーツで，資本勘定が全調達額の２2.３％と，前期の２0.１％から僅かながら充実してきている。

販売事業は，メイズ４４５ｔ，棉１３８ｔ，豆類１００ｔなど計3,３１１千バーツの取扱高で，この外従来は米も販売事業の主要取扱品目であったが，現在はムアンポン農協と同じように８００ｔの倉庫をＭＯＦに賃貸するＭＯＦシステムを導入しており，保管料収入が若干計上されているのみとなっている。

購買事業は農薬を中心に種子，農機など合計９９２千バーツの取扱高となっている。当地区は全国でも有数の棉花の産地であり，棉花は害虫がつきやすいため，これをどこまで駆除できるかがその年の生産を左右する。それだけに農薬は棉花を栽培する農家にとっては重要な生産資材であるわけで，この供給を円滑に行なうため，農協では作付の１～２ケ月前に該当農家から作付計画を提出させ，これを農薬の注文書として活かしている。

また，このほか当農協では経済事業と信用事業を関連付けるべく，各農家に対して年間の営農計画作りを指導してきている。現在のところ計画書の様式にも今一つ工夫が足りず，また折角生産計画に基いた金融を試みても，貸付額に限界があるため，資金の不足部分を商人から借入れた組合員が，収穫期にその生産物を優先的に商人に販売せざるをえない状況に追い込まれ，農協の貸付の保全が充分でなくなってしまうなど，まだまだ多くの問題が残されてはいるのであるが，少なくともこうした試みは評価されるべきものであろう。

組合経営陣は経済事業の活発化のために倉庫やトラック等の設備充実を望む一方，将来の事業発展を支える有能な人材と，上記のような問題をカバーしうる資金力の強化を当面の課題としているが，これらの事項はタイ農協に共通する問題であるとはいえ，意欲ある組合であるだけに資金面の制約を強く感じているものと考えられる。

Muang Loei 農協B/S　　千バーツ，%

	1979 3 31		1980 3 31				1979 3 31		1980 3 31		
	金額	構成比	金額	構成比	増減		金額	構成比	金額	構成比	増減
流動資産	11,889	920	11,996	926	107	流動負債	10,214	790	10,040	77.5	△174
現預金	242	1.9	249	19	7	借入金	9654	746	9,433	729	△221
事業未収金	427	33	445	34	18	事業未払金	295	23	351	27	56
貸付金	9,624	74.5	10,130	782	506	1年以内返済長期	100	08	—	—	△100
その他未収金	231	18	206	16	△ 25	貯金	66	0.5	161	12	95
△貸倒引当金	△ 71	△ 05	△ 92	△ 07	△ 21	その他	99	08	95	07	△ 4
未収利息	854	66	842	6.5	△ 12						
△利息貸倒引当金	△ 61	△ 0.5	△ 62	△ 6.5	△ 1	固定負債	100	0.8	—	—	△100
期末在庫	575	44	131	10	△444	長期借入金	100	08	—	—	△100
貯蔵品	16	01	22	02	6						
その他	52	04	125	10	73	その他負債	19	01	28	0.2	9
固定資産	957	74	857	66	△100	負債計	10,333	79.9	10,068	77.7	△265
土地	337	26	337	2.6	—						
建物・構築物	564	44	469	36	△ 95	資本	2593	201	2,887	22.3	294
什器・備品	56	04	51	04	△ 5	出資金	1,339	104	*1,497	11.5	157
						準備金	947	7.3	1,024	79	77
その他資産	80	06	102	08	22	積立金	101	08	125	1.0	24
						当期損益	206	1.6	241	1.9	35
合計	12,926	1000	12,955	1000	29	合計	12,926	1000	12,955	1000	29

Muang Loei 農協P/L　　千バーツ，%

1979 3 31期			1980 3 31 期							
合計	構成比		合計	構成比	信用事業	構成比	購買事業	構成比	販売事業	構成比
2,475	100.0	取扱高	5,508	1000	1,205	1000	992	1000	3,311	1000
		(構成比)	(1000)		(21.9)		(18.0)		(60.1)	
2,001	808	取扱原価	4,829		820	680	900	90.7	3,109	93.9
474	192	差引粗利益	679		385	32.0	92	9.3	202	6.1
		(構成比)	(1000)		(56.7)		(13.5)		(298)	
163	66	事業直接費	350		13	11	107	108	230	6.9
311	126	事業総利益	329		372	30.9	△ 15	△ 1.5	△ 28	△ 08
		(構成比)	(1000)		(1131)		(△ 46)		(△ 85)	
123	50	その他事業収益	155							
434	17.6	小計	484							
228	92	事業管理費	243							
206	84	純利益	241							

(5) コクサムロン農協

メナム河の人工運河であるロブリ河とパサック河が南流し，２００m以上の山もあるロブリ県にある当農協は，１９７０年以降郡内の信用協同組合の合併が進められ，７９年には生活協同組合もこれに統合されて現在の姿となったものである。

組合員数は１９８０．３．３１現在2,９０２名で，５０の地域グループにわかれており，その推定組織率は１４％と，比較的高い。

業務を遂行する役職員は理事１５人，職員１４人で，有能なマネージャーのリーダーシップのもとに地域グループを通じた情報の伝達や農家毎の経営計画作成指導などの地道な活動が続けられており，信用事業は勿論，経済事業も積極的に展開されている。

総資産３6,９２３千バーツに対し，資本勘定は4,０３６千バーツの出資金等計１2,６３４千バーツと，調達額合計の３4.２％を占め，安定した財務構造となっている。

販売事業は米1,０００ｔ，メイズ1,６００ｔを取扱い，7,３２７千バーツの売上高をあげている。米の取扱いは政府の価格支持政策に則っており，所要資金の８０％をＭＯＦから，残り２０％をＣＰＤから借り入れ，農家から政府支持価格で米を買上げている。1,０００ｔの農協所有倉庫にてこれを保管，県運の精米所で精米した後商業省に出荷する。ＭＯＦとＣＰＤからの借入可能額と倉庫の容量の相方に限りがあるため，組合員は希望量の総てを農協に販売出来ない場合が多いが，単にＭＯＦに倉庫を賃貸するにとどまるＭＯＦシステムに較べ，将来の取扱量拡大への潜在力は秘めている。

メイズは集荷した全量をＡＣＦＴに販売しているが，バンコクに近いという立地上，出荷先に商人を選択し，金融も商人に頼っている農家も多いのであるが，農協としても地域グループのリーダーを通じての経営計画の提出，グループ単位の集荷など，かなり組織的な事業の運営振りである。

また，購買事業についても年間の購入計画を徴求するなどの合理化努力がなされており，取扱いも米，肥料，農機，メイズの出荷用袋類，日用品など多様に3,８５９千バーツの売上高を計上している。

経営陣の今後への意欲も極めて積極的で，倉庫及び輸送手段が充実でき，集荷に必要な運転資金の調達が可能となれば，地域農民のニーズからみて組織率を８０％にまで高めうると力説する。無論このような急激な事業拡大は期待すべくもないし，また既存の商人との間に無用の軋轢を生ずるものであろうが，当組合のように充分な潜在能力と意欲を持った農協が，資金面や人材育成面で外的支援等に恵まれたならば，タイ農協の将来を示す１つの試金石となりうるものと考えられる。

Koksamrong 農協B/S　　千バーツ，%

	1979 3 31		1980 3 31				1979 3 31		1980 3 31		
	金額	構成比	金額	構成比	増減		金額	構成比	金額	構成比	増減
流動資産	24,848	93.9	35,294	956	10,446	流動負債	16,300	616	24,114	653	7,814
現預金	5,076	192	2,845	77	△2,231	借入金	15,466	584	22,499	609	7,033
事業未収金	1,295	49	2,749	74	1,454	1年以内長期返済	—	—	569	1.5	569
貸付金	17,509	660	28,253	765	10,744	貯金	735	2.8	836	2.3	101
その他未収金	45	0.2	22	01	△ 23	その他	99	04	210	06	111
△貸倒引当金	△ 60	△ 0.2	△ 149	△ 0.4	△ 89						
未収利息	998	3.8	1,505	41	507	固定負債	160	06	—	—	△160
△利息貸倒引当金	△ 78	△ 03	△ 101	△ 03	△ 23	長期借入金	160	06	—	—	△160
期末在庫	—	—	38	0.1	38						
貯蔵品	20	01	20	0.1	—	その他負債	124	05	175	05	56
その他	43	0.2	112	03	69						
						負債計	16,584	627	24,289	658	7,705
固定資産	988	37	1,029	2.8	41						
土地	200	0.7	213	06	13	資本	9,886	373	12,634	34.2	2,748
建物・構築物	659	25	703	19	44	出資金	3,044	115	4,036	109	993
車輌・運搬具	8	00	5	00	△ 3	準備金	5,512	208	6,605	17.9	1,093
什器・備品	121	05	108	03	△ 13	積立金	391	1.5	550	1.5	159
						当期損益	939	3.5	1,443	39	504
その他資産	634	24	600	1.6	△ 34						
合計	26,470	1000	36,923	1000	10,453	合計	26,470	1000	36,923	1000	10,453

Koksamrong 農協P/L　　千バーツ，%

1979 3 31期			1980 3 31 期							
合計	構成比		合計	構成比	信用事業	構成比	購買事業	構成比	販売事業	構成比
9,273	1000	取扱高	14,550	100.0	3,364	100.0	3,859	1000	7,327	1000
		(構成比)	(1000)		(231)		(265)		(504)	
7,998	86.3	取扱原価	12,517	860	1,891	562	3,447	893	7,179	980
1,275	137	差引粗利益	2,033	14.0	1,473	438	412	10.7	148	20
		(構成比)	(100.0)		(725)		(203)		(7.2)	
85	09	事業直接費	109	07	35	1.0	29	08	45	06
1,190	128	事業総利益	1,924	13.3	1,438	428	383	9.9	103	14
		(構成比)	(1000)		(74.7)		(19.9)		(54)	
172	1.9	その他事業収益	152	10						
1,362	14.7	小計	2,076	14.3						
419	45	事業管理費	633	44						
939	101	純利益	1,443	99						

(6) バンポン砂糖きび栽培者農協

バンコクの西方，西部山地にあるラチャブリ県に１９７５年６月に新設された当農協は，他の７農協とはかなり異った性格である。７５年にThe Sugarcane Products Trading Co. Ltd.という砂糖きびの輸出会社が設立された際に，政策により生産者，政府，製糖業界の３者が出資者となることが要請されたが，当農協はこの生産者としての出資者となるために組織された。同社の資本金１０,０００千バーツの３分の１を当農協が出資し，残り３分の２を工業省と製糖業界が均等に受け持っているのである。

貸借対照表に1,２００千バーツの借入金が計上されているが，これは上記出資に見合う形で同社から借入れを起こしているもので，当農協は実質上2,０００千バーツ強の出資ということになる。しかも１９７８．９．３０期には同社より2,３１７千バーツにのぼる配当収入があったため，当農協の財務構造においては資本勘定が総調達額の６４.３％と，きわめて大きな位置を占めている。

組合員は１９７９．９．３０現在３５２名，地域グループは１５グループ，役職員については理事１５人，職員３人となっているが，上記のような組合の性格上，経済事業は購買事業が肥料・農薬など1,３６１千バーツの取扱高を示すのみで，販売事業は全く行なわれていない。

当組合においては，これにかわってむしろ理事の個人としての事業活動が表面に出ているのが現状である。製糖会社から販売クォーターを与えられている各理事，個人はそれぞれ集荷資金の貸付をこれら製糖会社から受けており，この資金をもって農民から生産物を買上げると同時に，農協の信用事業とも競合する形で生産資金の貸付すら行なっている。また，肥料・農薬・種子など生産資材の供給や賃耕・運送などについても理事の個人営業が主たる位置を占め，農協は補助的機能を果たしているにすぎない。

当組合が輸出会社への出資を主目的に設立されたものである以上，その事業活動が自ずから制約されることも事実だが，今後協同組合としての発展を期するならば，理事個人の事業活動との調整をどう図るかが最大の問題であろう。

Banpong Sugarcane 農協B/S　　千バーツ，%

	1978 9 30		1979 9 30				1978. 9. 30		1979 9 30		
	金額	構成比	金額	構成比	増減		金額	構成比	金額	構成比	増減
流動資産	4,934	531	4,187	497	△747	流動負債	3,127	337	2,803	33.2	△324
現預金	563	61	718	85	155	借入金※	1,200	129	1,200	14.2	0
購買未収金	1,867	20.1	1,699	202	△168	購買未払金	1,831	19.7	1,357	16.1	△474
貸付金	2,391	258	1,690	200	△701	未払費用	82	09	226	2.7	144
未収利息	56	06	29	0.3	△ 27	その他	14	02	20	02	6
△貸倒引当金	—		△ 1	00	△ 1						
期末在庫	51	05	47	06	△ 4	その他負債	372	40	205	2.5	△167
その他	6	00	5	01	△ 1						
						負債計	3,499	37.7	3,008	357	△491
固定資産	953	103	839	99	△114						
土地	183	20	183	2.2	0	資本	5,793	623	5,423	64.3	△370
建物	600	6.5	533	6.3	△ 67	出資金	607	6.5	698	83	91
車輌・運搬具	87	09	54	06	△ 33	準備金	2,727	29.3	4,052	481	1,325
什器備品	83	0.9	69	0.8	△ 14	当期損益	1,922	20.7	△ 207	△ 2.5	△2,129
						積立金	537	58	880	104	343
その他資産※	3,405	36.6	3,405	404	0						
合計	9,292	1000	8,431	1000	△861	合計	9,292	100.0	8,431	1000	△861

※ その他資産は，The Sugarcane Producic Co. Ltd に対する投資3,333千バーツを含む。
※ 借入金1,200千バーツは，同社から投資見合で年利12%をもって借入をなしているもの。

Banpong Sugarcane 農協P/L　　千バーツ，%

1978. 9. 30期			1979 9. 30 期					
合計	構成比		合計	構成比	信用事業	構成比	購買事業	構成比
5,261	1000	取扱高	1,580	1000	219	1000	1,361	1000
		(構成比)	(1000)		(13.9)		(86.1)	
2,724	518	取扱原価	1,467	929	144	657	1,323	97.2
2,537	48.2	差引粗利益	113	7.1	75	34.3	38	2.8
		(構成比)	(1000)		(664)		(336)	
117	2.2	事業直接費	1	0.1	1	0.7	—	—
2,420	46.0	事業総利益	112	7.0	74	33.7	38	2.8
		(構成比)	(100.0)		(66.1)		(339)	
6	01	その他事業収益	32	2.1				
2,426	461	小計	144	91				
504	96	事業管理費	351	22.2				
1,922	36.5	純利益	△ 207	△13.1				

(7) プンピン農協

タイ国南部，マレー半島のくびれめに位置するスラタニ県にあって，当農協は郡内１４の信用協同組合が１９７１年に合併して発足，７３年までは信用事業のみを行なっていたが，その後当地域の主要産物である生ゴム関係を主体に経済事業にも取組んできている。

直近期決算の概要についての整理が未了であったため，調査は１９７９．３．３１現在を基準として実施されたが，組合員数は1,０９９名，地域グループ数は２８グループ，推定組織率は１１％ということであった。

理事１５人と職員５人が業務遂行にあたっており，主たる収益源はＢＡＡＣからの借入金の転貸を中心とする信用事業である。

総資産8,７００千バーツの財務購造は貸借対照表の示すとおりであるが，信用事業関係の科目の過大なウェイトが目につく外，資本勘定も出資金が総調達額の8.０％にあたる６９８千バーツにすぎないなど，トータルで１3.8％，1,１９９千バーツにとどまっており，ややアンバランスなものとなっている。

組合所有の施設として，倉庫５００ｔ及び１日当り処理能力２０ｔの精米所があり，これを活かして精米後の米を近隣の商人や病院・役所等の機関，組合員などに供給する販売事業として，１９７８年度には５４８ｔの取扱実績があり，他に生ゴム１７ｔの取扱いと合わせて1,６０５千バーツの売上げが計上されていたのであるが，ここでも１９７９年度より米についてはＭＯＦシステムが導入され，上記の施設は賃貸収入のみを生み出すものに変貌してしまっている。

購買事業も７８年度は僅かに農機２３８千バーツの売上げを計上するのみで，それも７９年度には生ゴム引伸ばし機１台の取扱い実績が残されたのみと，極めて心細い。

信用事業についても，農協自体の地力不足もあってＢＡＡＣよりの借入枠も増えず，需要が満たされぬのに業をにやして農協を脱退して農会に入り直した農家も１００名近くにのぼるという。

このように当農協の各事業は全般に先細り状態にあるのが現状で，今後生ゴムの販売事業を現在行っているようなリスク負担を負わない斡旋方式により着実に伸ばしていき，徐々に地力をつけていくことが要求されている。

当組合の経営陣もゴムの販売事業の充実により組合員の生産状況に合わせた金融を可能とし，返済率を向上させることにより組合自体信用力を強化していく必要を訴えているが，生ゴム生産者としては零細な農民を組織しているその意味では協同組合らしい農協であるだけに，地道な努力の積み重ねが期待されよう。

Phun Phin 農協B/S　　千バーツ，%

	1978 3 31		1979. 3 31				1978. 3 31		1979 3 31		
	金額	構成比	金額	構成比	増減		金額	構成比	金額	構成比	増減
流動資産	7,683	882	7.754	891	71	流動負債	7,139	820	7,216	830	77
現預金	590	68	128	15	△462	借入金	5,986	687	5,852	673	△134
事業未収金	560	64	1030	118	470	事業未払金	799	92	1,069	123	270
貸付金	5,468	628	5.293	608	△175	1年以内長期返済	33	04	35	04	2
その他未収金	164	19	183	21	19	未払費用	84	10	28	03	△ 56
△貸倒引当金	△ 95	△ 1.1	△ 167	△ 19	△ 72	貯金	141	16	157	18	16
未収利息	775	89	957	110	182	その他	96	11	75	0.9	△ 21
△利息貸倒引当金	△ 52	△ 06	△ 69	△ 08	△ 17						
期末在庫	233	2.7	374	4.3	141	固定負債	281	32	229	26	△ 52
貯蔵品	10	0.1	14	02	4	長期借入金	281	3.2	229	26	△ 52
その他	30	0.3	11	0.1	△ 19						
						その他負債	39	04	56	06	17
固定資産	918	10.5	896	10.3	△ 22						
土地	41	05	41	05	0	負債計	7,459	856	7,501	86.2	42
建物・構築物	507	5.8	514	5.9	7						
機械設備	334	38	315	36	△ 19	資本	1,252	144	1,199	138	△ 53
什器・備品	36	0.4	26	03	△ 10	出資金	693	80	698	80	5
						準備金	454	5.2	458	5.3	4
その他資産	110	13	50	06	△ 60	積立金	63	0.7	95	1.1	32
						当期損益	42	0.5	△ 52	△ 06	△ 94
合計	8,711	100.0	8,700	1000	△ 11	合計	8,711	1000	8,700	100.0	△ 11

Phun Phin 農協P/L　　千バーツ，%

1978. 3 31期			1979. 3. 31 期							
合計	構成比		合計	構成比	信用事業	構成比	購買事業	構成比	販売事業	構成比
4,144	100.0	取扱高	2,494	1000	651	1000	238	1000	1,605	1000
		(構成比)	(1000)		(26.1)		(95)		(64.4)	
3,767	90.9	取扱原価	2,158	86.5	412	633	231	973	1,515	944
377	91	差引粗利益	336	135	239	36.7	7	27	90	56
		(構成比)	(1000)		(71.1)		(21)		(26.8)	
214	5.2	事業直接費	202	81	17	26	5	21	180	11.2
163	39	事業総利益	134	5.4	222	341	2	06	△ 90	△ 5.6
		(構成比)	(1000)		(165.7)		(15)		(△67.2)	
32	08	その他事業収益	33	1.3						
195	4.7	小計	167	67						
153	37	事業管理費	219	8.8						
42	10	純利益	△ 52	△ 2.1						

(8) ハジャイ農協

今回のケーススタディ対象農協のうち，最も南方にある当農協は，多目的農協たる生産信用協同組合の組成が政府の方針として打出された直後の１９６９年に原始的に設立され，当初よりの信用事業に加えて，７２年より経済事業にも取組みを開始した。当組合の位置するソンクラ県は，タイ国でも最も美しい遠浅の海岸線を東限とする観光県の１つで，商業都市としても名を知られたハジャイのホテルはマレーシア等からの多くの観光客で賑わう。ここでも主たる農産物は生ゴムで，当県を貫く国道を通り抜けるには，幾度か生ゴムのスモーク工場から漂ってくる酢酸臭に顔をしかめねばならない。

当組合の組合員数は１９７９．１２．３１現在９８８名で，３４の地域グループにわかれている。推定組織率は４％と低いが，生ゴム生産が大規模農家ないしは商人の得意とする分野であるだけに，やむを得ない面もある。

業務遂行には理事１５人と職員３人があたっており，施設としては事務所の外に３００ｔの倉庫を持っている。

総資産5,５６３千バーツの財務構造は貸借対照表の示すとおり，繰越欠損金の存在や当期欠損の計上により，資本勘定が総調達額の僅か7.5％の４１５千バーツにとどまるなど，安定性に欠けるものとなっている。

販売事業としては生ゴム２６０ｔの取扱による1,２４６千バーツの売上高が計上されているが，８０年度は欠損経営の累積から資金調達ができず，販売事業を停止せざるをえない状況に追い込まれている。

購買事業としては，肥料３０ｔ，１２８千バーツの取扱実績があるのみで，費用を賄うに足りない。

このように当組合の経済事業の実状は極めて心細いものであるが，生ゴム生産者としては零細農家である組合員の農協に対する期待は大きい。生ゴム農家はゴムの樹液を採取し，これに酢酸を加えて凝結させ，簡単な引伸ばし機を用いてゴム板とし，自然乾燥させた段階で出荷するのだが，家族２人が労働するような零細農家では１日の出荷量がゴム板１０～２０枚，１５～３０Kgといった場合も多く，このゴム板を加熱強制乾燥させ，整形して輸出業者に販売するスモーク工場や取次商人に直接販売するには量的に単位とならず，買い叩かれたり品質を不当に評価されたりするからである。

それだけに組合経営陣としても，組合員の要求に応じるべく増資による自己資本の充実等により信用力を回復し，販売事業資金を確保することにより，将来はスモーク工場を持って直接輸出業者に値決め折衝できるところまで販売事業を発展させていきたい，との抱負を持っているわけであるが，このように末端農民からの農協への期待が組合自体に意欲を与えていることが，当農協に今後の発展への可能性を与えている。

Hat Yai農協B/S　　千バーツ，%

	1978 12 31		1979 12 31				1978 12 31		1979 12. 31		
	金額	構成比	金額	構成比	増減		金額	構成比	金額	構成比	増減
流動資産	4,189	785	4,485	806	296	流動負債	4,716	883	4,966	893	250
現預金	249	47	273	49	24	借入金	4,484	840	4,736	851	252
事業未収金	44	08	34	06	△ 10	貯金	196	37	188	34	△ 8
貸付金	3,668	687	3,901	702	233	その他	36	06	42	08	6
その他未収金	10	02	8	01	△ 2						
△貸倒引当金	△ 7	△ 01	△ 7	△ 0.1	—	固定資債	175	3.3	136	24	△ 39
未収利息	160	30	213	38	53	長期借入金	175	33	136	2.4	39
△利息貸倒引当金	△ 9	△ 02	△ 11	△ 02	△ 2						
期末在庫	62	1.2	62	1.1	—	その他負債	37	07	46	0.8	9
貯蔵品	10	02	12	02	2						
その他	2	00	—	—	△ 2	負債計	4,928	92.3	5,148	92.5	220
固定資産	1,066	19.9	1,019	183	△ 47	資本	411	7.7	415	7.5	4
土地	348	65	348	63	—	出資金	595	11.1	649	11.8	54
建物・構築物	696	130	657	11.7	△ 39	準備金	5	01	5	00	—
什器・備品	22	0.4	14	0.3	△ 8	繰越欠損金	△ 135	△ 25	△ 189	△ 3.4	54
						当期損益	△ 54	△ 1.0	△ 50	△ 09	4
その他資産	84	16	59	1.1	△ 25						
合計	5,339	100.0	5,563	1000	224	合計	5,339	1000	5,563	1000	224

Hat Yai農協P/L　　千バーツ，%

1978 12. 31期			1979 12. 31期							
合計	構成比		合計	構成比	信用事業	構成比	購買事業	構成比	販売事業	構成比
2,764	100.0	取扱高	1,875	100.0	501	100.0	128	1000	1,246	1000
		(構成比)	(1000)		(268)		(68)		(664)	
2,693	974	取扱原価	1,753	934	406	81.0	120	93.8	1,227	985
71	26	差引粗利益	122	66	95	190	8	62	19	1.5
		(構成比)	(1000)		(77.9)		(6.6)		(15.5)	
26	09	事業直接費	54	29	1	02	31	24.2	22	1.8
45	17	事業総利益	68	37	94	18.8	△ 23	△18.0	△ 3	△ 0.2
		(構成比)	(1000)		(1382)		(△33.8)		(△ 4.4)	
25	09	その他事業収益	27	14						
70	26	小計	95	5.1						
124	4.5	事業管理費	145	7.7						
△ 54	△ 1.9	純利益	△ 50	△ 26						

第Ⅱ部　タイ農協の現状・問題点と改善の方向

第1章　農協をとりまく環境条件

1. 農業経済の基礎条件

(1) 農業の地位

工鉱業等非農業部門の拡大により，産業構造中における農業の相対的地位は年々低下傾向にあるとはいえ，依然タイが農業国であることに変わりはない。

１９７８年の農家人口は，総人口４５百万人の約６５％にあたる２９百万人であるが，年率約2.8％の総人口の増加に対し，過去数年来農家人口は横這い状態にあるため，その比率は表１－１に示すように年々低下してきている。また，同年の農業就業者数は約１６百万人で，総就業者数の約６２％を占める。

表１－１　農家人口と農業就業者数の推移

千人・％

	農家人口			農業就業者数		
	総人口	うち農家人口	比率	総就業者数	うち農業就業者数	比率
1970	36,348	28,078	77.25	18,972	14,192	74.81
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
1975	41,497	28,948	69.76	22,771	15,132	66.45
1976	42,651	29,086	68.30	23,589	15,299	64.86
1977	43,847	29,213	66.62	24,417	15,451	63.28
1978	45,087	29,327	65.04	25,253	15,586	61.72

資料：農業・協同組合省「Selected Economic Indicators Relating to Agriculture」

灌漑，耕地整理の推進により，農家経営面積は表１－２に見るように急速に増加してきている。１９７７／７８年の農家経営面積は水田を中心に１１４百万ライ（１８百万ha）と，総国土面積３２１百万ライ（５1.4百万ha）の３５.４％を占めている。南部のマレー半島部やシャム湾岸にはマングローブが密林を形成し，山地には接近不能の森林も多く，今後，従来のような耕地面積の急速な拡大を期待することは困難である。また，農家経営面積による階層別に農家戸数の分布を見ると，表１－４の示すように１５～２9.9ライ規模層が中心となっており，全般的に上位規模層への移行が見られる。

タイ国の農業総生産は国内総生産（ＧＤＰ）の凡そ３割程度を占めているが，１９７７年にはおよそ７０億バーツ（3.5億ドル）にのぼる旱魃被害に見舞われたこともあって，同比率は２８.５％と，前年の３０.８％から2.3ポイント低下した。政府資金による被災農民の雇用対策を兼ねた水路整備や道路・橋の建設・補修，農業用水確保策や化学肥料投入計画の充実等に支

えられて，１９７８年の農業生産は米・メイズとも史上最高の豊作を記録するまでに回復しているが，１９７９年には再び状況の悪化を招くなど，いずれにせよ，石油価格上昇に起因する国際収支の悪化，インフレの進行など，極めて厳しい経済政策運営環境の下で農業生産の拡大，農家所得増大と，これに伴う経済的社会的格差の是正が急務とされていることに変わりはない。尚，表１－５にタイ国経済における農業の地位を示すいくつかの統計を掲げておく。

表１－２　農家経営面積の推移

千ライ・%

	A 農家経営面積	総国土に占める率	B 水田	B/A
1955	56,195	17.5	36,881	65.6
1960	61,683	19.2	37,127	60.2
1965	78,817	24.5	40,493	51.4
1970	92,833	28.9	59,171	63.7
1975	116,282	36.2	73,226	63.0

資料：表１－１に同じ　（注）１ライ＝0.16ha

表１－３　農家経営土地の用途別利用状況（1977/78）

千ライ・%

	面積	構成比
A総国土	321,250	(B/A35.4)
B農家経営土地	113,796	100.0
うち住宅用地	2,711	2.4
水田	71,087	62.5
畑	23,606	20.8
果樹・樹木園	10,160	9.0
野菜・花卉園	228	0.0
遊休地	2,977	2.6
牧草地	528	0.5
その他	2,499	2.2

資料：農業・協同組合省「Agricultural Statistics of Thailand Crop Year 1977/78」

表１－４　規模別農家戸数分布

%

	1966	1971	1976
2ライ未満	2.8	1.4	0.7
2～ 5.9	11.0	6.6	3.8
6～ 14.9	28.8	25.1	21.0
15～ 29.9	28.9	30.7	30.4
30～ 44.9	14.3	16.5	17.5
45～ 59.9	7.1	9.0	11.4
60～139.9	6.6	10.0	14.2
140ライ以上	0.5	0.7	1.0
計	100.0	100.0	100.0

資料：国際開発センター「海外農林業開発協力国別（地域別）方針基礎調査報告書」

表１－５　タイ国経済に農業の占める位置

		1973	1974	1975	1976	1977
GDP（時価）	百万バーツ	216,543	269,645	296,298	332,177	370,445
うち農業総生産	%	33.8	31.4	31.3	30.8	28.5
総輸出額	百万バーツ	32,226	49,799	45,007	60,797	71,108
うち農産物	%	68.7	72.3	66.3	70.4	79.7
総輸入額	百万バーツ	42,184	66,044	66,835	72,877	94,223
うち農産物	%	13.1	11.8	11.7	10.9	12.7
年間予算規模	百万バーツ	31,600	36,000	48,000	62,650	68,790
うち農業関係予算	%	8.1	7.9	8.9	8.7	9.9

資料：表１－１に同じ

(2) 農家経済

表１－６は農業と非農業の就業者１人当りの国内総生産額を比較したものであるが，両者の対比比率は１：4.３３（１９７７年）と，生産性に大幅な開きがあることが明示されている。この結果，農民の１人当り平均所得は国民１人当り平均所得のわずか４５％程度にとどまっている。

表１－６　農業・非農業対比就業者１人当りＧＤＰ

パーツ

	A農業	B非農業	B／A
1973	4,959	22,340	4.50
1974	5,667	26,370	4.65
1975	6,135	26,634	4.34
1976	6,692	27,721	4.14
1977	6,824	29,556	4.33

原資料：表１－１に同じ

ところで，１９６０年代の経済発展と農業の近代化・多角化は，農家経済を従来の自給現物経済主体の生業的な姿から，営利を目的とする企業的な姿へと変革させた。そしてこれに伴い，かつては農作業の季節的リズムによって労働と余暇が自然配分されていた農民の生活構造も大きく変化し，現金所得への欲求が農閑期の出稼ぎや二期作・二毛作を増加させた。農家所得の過半が給与等の非農業所得によるものとなっていることは表１－７の示すところである。

表１－７　農家の現金所得構造

パーツ／戸，％

	1970 金額	1970 構成比	1975 金額	1975 構成比	1975／1970
農業粗収入	3,877		9,654		2.49
うち 米	1,112		2,894		2.60
その他作物	1,791		4,652		2.60
家畜	974		2,108		2.16
農業経営費	2,391		5,421		2.27
農業所得	1,486	42.1	4,233	44.6	2.85
非農業所得	2,045	57.9	5,261	55.4	2.57
所得計	3,531	100.0	9,494	100.0	2.69

資料：表１－１に同じ

表１－８　階層別農家現金所得（1973／74年）

パーツ／戸

	現金収入	現金支出	現金所得
2ライ未満	15,313	4,344	10,969
2～ 5.9	11,614	3,275	8,339
6～ 14.9	9,495	4,305	5,190
15～ 29.9	10,123	2,960	7,163
30～ 44.9	12,337	4,333	8,004
45～ 59.9	17,841	6,607	11,234
60～139.9	25,881	7,459	18,422
140ライ以上	102,188	49,770	52,418
全農家	13,944	4,650	9,294

資料：表１－１に同じ

インフレーションの進行を考慮に入れる必要はあるにしろ，最近の農家の現金所得の増加ぶりは確かに著しいものといえるが，一方では地域格差や表１－８に見られるような階層による所得格差は，尚厳然と存在している。現に本調査のケーススタディにて訪れた農家の中には，辛うじて雨をしのげるだけの屋根を葺いた１０ｍ四方程の高床住居に，わずかに金属食器数個を並べて暮らしている五人家族もあれば，一方では辺境の村々にまで浸透しつつあるマスメディアを通じての宣伝のもと，現金所得の多くを大型カラーテレビや冷蔵庫などの耐久消費財に充てる余裕のある農家も散見された。

2. 農業生産の動向

(1) 生産動向

前項でも触れたように，１９６０年代に入ってタイ国の農業は米作中心を脱し，換金作物としての畑作が盛んになってきた。従来よりの米作に，メイズ，タピオカ，砂糖きびを加えた，いわゆる４大農作物が順調に伸びてきていることは，表１－９の明らかにするところである。

表１－９　主要農産物生産量の推移

上段：千トン　下段：１９６３年を１００とした指数

	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
米(もみ)	9,625	10,378	13,110	13,570	13,744	12,413	14,898	13,386	15,300	15,068	13,920	17,532
	83	89	119	117	119	103	126	116	130	128	119	145
ゴム	216	259	283	287	316	337	368	382	349	393	425	460
	109	131	143	145	160	170	185	193	176	198	214	237
メイズ	1,217	1,331	1,700	1,938	2,300	1,315	2,339	2,500	2,863	2,675	1,850	3,030
	142	155	198	226	268	153	273	291	334	312	216	353
ケナフ	429	320	378	385	422	437	469	384	308	183	240	311
	196	147	173	176	193	200	215	176	141	84	110	142
タピオカ	2,062	2,611	3,079	3,431	3,114	3,974	5,668	6,240	8,100	10,138	12,372	16,000
	98	124	146	163	148	235	269	296	384	480	505	758
ココナツ	797	725	721	714	706	700	691	684	677	670	644	670
	78	71	71	70	70	70	68	67	66	66	63	69
砂糖きび	4,526	5,879	5,102	6,586	5,926	9,513	13,339	14,592	19,910	26,094	18,941	20,200
	96	124	108	139	125	201	282	308	421	551	400	427
タバコ	14	17	16	20	22	26	24	31	37	43	43	43
	180	190	188	206	216	229	258	286	307	300	328	330
カポック	103	105	97	103	103	104	107	106	106	108	99	102
	115	118	108	115	116	116	119	118	119	120	111	113
グランドナッツ	132	158	124	125	134	153	147	161	100	152	108	135
	166	241	90	55	83	102	58	116	59	55	187	199
棉花	81	117	44	27	41	49	28	56	29	27	91	90
	166	241	90	55	83	102	58	116	59	55	187	109

資料：表１－３に同じ

米については，１９６８年に１千万トン台の生産量を記録して以来，７２年，７７年に若干の不作に見舞われた以外は極めて安定した生産が続けられており，作付面積も５千万ライないし６千万ライと，年毎の変動は目立たない。ライ当りの収穫量は安定的に２３０～２８０Kgで，現在の技術水準その他の環境下でははぼ限界に達しているものと思われる。

メイズは道路網の拡充に伴い，遠隔地への輸送が可能となるにつれ，増産の一途を辿り，１９７８年には遂に３百万トンの大台に乗った。作付面積もこれに伴って増加してきたのであるが，近年に至って１９７５年８７４万ライ，７６年８６７万ライ，７７年８８４万ライ，７８年には８９４万ライと，余り変化がなく土地の新開拓にも一定の限界が伺われる。

タピオカについてはここ数年の増産振りは爆発的ともいえる程で，１９７８年の生産量1,600万トンは７５年の生産量のほぼ２倍にあたる。欧州からの強い需要がこれを支えているわけであるが，当然作付面積もこれに伴って急増しており，１９７７年の作付面積６００万ライは，

７４年の２倍となっている。特に東北部での増加が顕著で，同地方で古くから生産されていたケナフの作付面積が反面減少傾向を辿っている。

砂糖きびもメイズやタピオカと同様に海外よりの強い需要に誘引されて増産が続いてきたが，近年やや頭打ち状態である。

参考までに表１－１０にこれら４大農産物のライ当り収穫量を掲げるが，米は前述のとおり安定しており，メイズも干魃に見舞われた１９７７年以外は全く安定した生産振りである。ただ地域的には生産能力に大きな差が見られ，全般に中央平原部の生産性が高いのに対し，東北部は他地方に劣後している。

表１－１０　主要作目のライ当り収穫量推移

Kg

	1973	1974	1975	1976	1977
米（もみ）	276	260	265	269	231
米（二期作を含む）	285	268	275	281	246
メイズ	326	323	349	333	223
タピオカ	2,080	2,080	2,180	2,318	2,062
砂糖きび	8,253	7,540	8,148	8,367	5,349

資料：表１－３に同じ

(2) 農産物の輸出動向

輸出についても表１－１１の示すとおり，米，メイズ，タピオカ，砂糖がその中心で，米及びメイズは過去長年にわたって安定した地位を占めてきた。

表１－１１　主要生産物の輸出状況

千トン

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
米	1,576	2,112	849	1,029	951	1,974	2,946	1,607
とうもろこし	1,873	1,844	1,386	2,302	2,105	2,419	1,543	1,972
ゴム	308	318	391	363	332	372	402	442
錫	22	22	22	21	17	20	21	29
タピオカ	1,123	1,311	1,836	2,396	2,385	3,717	3,954	6,288
砂糖	175	408	275	444	595	1,124	1,654	1,040
ケナフ	272	255	264	247	158	138	81	91
えび	6	7	15	10	14	16	14	15
チーク	38	40	52	35	43	72	39	15

資料：関税局提供

米は香港，シンガポール，マレーシア，インドネシアが伝統的な需要先であり，１９７６年以降，これに加えて中近東やアフリカ諸国への輸出が急増している。メイズについても固定的市場である日本，香港，シンガポール，マレーシアに加えて，米同様近年中近東・アフリカ向

けの輸出に増加が見られる。タイ国は日本と同じく石油資源を持たない国で，石油の輸入との関係で今後も中近東向けの輸出が増加するものと思われるが，一方国内需要に目を向けてみると，恒常的に年率2.6～2.9％で増え続ける人口の１人当り米消費量は過去数年来170～180Kg前後と大きな変化が見られず，又，メイズについてもブロイラー生産の拡大等による配合飼料用原料としての需要が旺盛であるなど，これら２作物についてはともに国内外の需給をどのように調整していくかが問題となってくる恐れもある。

タピオカは従来からの西ドイツ，オランダにベルギーが加わり，１９７８年には６２９万トンがこれらの国に輸出され，金額でも米の１０４億バーツを上回る１０９億バーツを記録，最大の輸出品目となった。しかし品質面で，異物混入等のクレームも目立ち，この解決が今後の課題とされている。

また砂糖については，国際砂糖協定に基く世界的な需給関係が輸出量を規定するため，当面は現状のまま推移するものと思われる。

(3) 農産物の価格保証

１９７４年に勅令により設立されたＭＯＦ（農民流通機構）は，１９７８年度に米１８万トン，他に二期作米１万６千トンを政府支持価格により買上げた。この支持価格及び買上げ資金の予算編成については，農業省の関連局である普及局，農業局，推進局外が委員会を組織して立案し，閣議の承認を得て決定する仕組となっている。ＭＯＦではメイズ，豆類についても同様の価格支持制度を計画しており，これらの買上げ生産物の保管のためのサイロや倉庫も建設している。更にこれに関連して肥料の取扱いも実施しているが，今後はあくまでも農協を育成するという立場から，ＡＣＦＴ（タイ農協連合会）との業務分野の調整を慎重に配慮していく必要があろう。尚ＭＯＦについての詳細は，次章の農協の経済事業に関連しての説明を参照されたい。

3. 農業開発計画の経過と現状

タイ国においては，１９６１年以来，これまでに４次にわたる国家経済（社会）開発計画が推進されてきた。この間にいくつかの政権交代がみられたが，いずれの計画においても，「社会正義の実現を図り，開発にもとづく利益が公正に配分されること」が一貫して基本的政策目標として掲げられてきた。

第１次国家経済開発６カ年計画（１９６１年１月～１９６６年９月）後の評価として，地域別・業種別の所得格差の拡大が指摘され，第２次国家経済社会開発５カ年計画（１９６６年１０月～１９７１年９月）以降は，経済的側面だけでなく社会的側面も重視され，「格差の縮小」「農業生産性の向上と農業生産の多様化」「教育の充実」などが，重点的にとりあげられることとなった。分野別の開発資金投入状況(表1－12)も，交通通信とならんで，教育と農業に大きなウエイトがかけられたことを物語っている。

第３次国家経済社会開発５カ年計画（１９７１年１０月～１９７６年９月）においても，主要

政策目標の１つとして，「農村地帯の経済成長の促進と都市・農村間の所得格差の縮小」が掲げられた。しかし，結果的には表１－１３にみるとおり，バンコクを中心とする都市と東北部を典型とする農村地帯では，１人当り所得格差がさらに拡大した。首都圏における１人当り所得を，１００とすれば東北部におけるそれは，１９７０年の１５.１から，１９７１年は１４.７，１９７２年は１３.９，１９７６年は１２.７となっている。

表１－１２　開発資金の投入状況

	総　額	農業	鉱工業商業	交通通信	エネルギー	社会福祉	公衆衛生	教育	その他
	百万バーツ	%	%	%	%	%	%	%	%
第１次実績	28,220	13.8	8.3	26.1	16.8	19.7	3.8	7.4	4.0
第２次 計画	57,520	19.7	1.9	29.7	8.6	17.9	4.5	11.5	6.2
第２次 実績	47,128	16.8	1.2	19.2	3.9	10.9	5.8	34.2	7.9
第３次 計画	100,275	13.7	2.4	19.4	7.9	2.7	6.3	32.8	14.9
第３次 実績	92,548	11.8	2.6	18.3	10.9	16.4	4.6	34.3	－
第４次計画	252,450	15.5	1.4	14.7	6.3	16.6	7.7	37.7	－

資料：バンコク日本人商工会議所「タイ国経済概況」１９７８より。原資料はＮＥＳＤＢ

表１－１３　１人当り所得の比較

	首　都　圏	中央部	東北部	北　部	南　部
１９７０年	9,954バーツ（100）	42.5	15.1	23.2	34.3
７１年	10,314　（100）	45.3	14.7	22.3	35.2
７２年	10,585　（100）	46.2	13.9	20.3	35.6
⋮					
７６年	12,018　（100）	49.5	12.7	23.4	33.4

資料：表１－１２に同じ

農業生産について言えば，米は増産されメイズも主要輸出品となるまでに成長したが，この伸びは，耕地面積の拡大＝森林面積の激減によって実現したものである。１９６１年に国土面積の５７％を占めていた森林面積は，１９７３年には３７％まで激減している。

また，農業開発による経済的なメリットも，農民の生活向上と必ずしも結びついていない。一方で，農家の負債は増加し，土地を手離す農民も増えている。

以上のような結果をふまえて，第４次国家経済社会開発５カ年計画（１９７６年１０月～１９８１年９月）でも，第３次計画につづいて，主要政策目標としては，所得格差の是正，雇用増大，国家安全の強化などとともに，新たに「基礎資源の管理と環境の保全」が加えられている。

第４次計画にともなう農業開発計画としては，「農業生産の拡大と農家所得の増大による経済的社会的格差の縮小」を基本目標とし，農業部門の成長率（年率）５％を達成すべく，次のような６つの重要施策をあげている。

① 土地所有証明の発行，農地改革の実行による農民の耕作意欲向上

② 灌漑，耕地整理の推進

③ 農業生産物の多様化促進

④ 研究開発の推進と成果の農民への直結

⑤ 農産物価格支持政策の実施

⑥ 農協および農会の結成援助と制度金融の拡充

これまでのような耕地面積の拡大による農業生産の増大が困難となったため，地力の増進と農業経営の多角化・複合化による所得向上と経営安定化を重視しているところが特徴といえる。これは，地域におけるモノカルチャー的農業からの脱皮＝複合的農業の展開と，こうした地域農業振興の分野における農協など農民の自主組織の活動舞台の拡大，そして，それを基礎とした農産物販売市場における農協および農協連合会の役割の増大など，重要な課題への接近をよびおこす内容となっていることは見逃すことができない。

ところで，第３次計画の５年間で，農業生産の伸び率は，年平均5.１％の目標に対して，実績は3.９％にとどまった。

第４次開発５カ年計画の後半を迎えた１９７９年　月，ＣＰＤでは「協同組合開発計画」を新たに発表した。この計画によれば，①農民の生活・所得水準を向上・安定させ，農村振興を促進すること，②必需品の安定供給・質的改善および物価水準の維持のための協同組合の役割を高めること，③公共設備の地方への普及をはかること，④国民に節約と貯蓄の習慣をうえつけること，などを主旨として，農協に関しては，とくにつぎのような内容を当面の開発目標としてあげている。

① すべての郡および準郡に農協を組織することを目標とし，さしあたり１９７９年度と１９８０年度においてそれぞれ２５組合ずつ，あわせて５０組合を新設する。

② 政府が推進している農地整備・灌漑プロジェクト地域に，用水管理と水利料徴収の権限をもつ農協を設立する。（１９７９年度は１２プロジェクトが対象となる。）

③ 主要農産物の販売促進に関する援助を強化する。米については，４９８カ所の農協倉庫を建造するほか，精米所の拡充をはかる。ゴムについては，南部の１０県６８農協を対象に，加工設備をもつ農協集荷センターを４カ所設置し，農協による生ゴム集荷量を年ごとに拡大する。メイズについては，生産性向上のため日本の協力で設立された展示センターを活用する。大豆については，東北・北部の４つの県を対象に，改良品種の普及にとりくむ。その他タバコ・茶・砂糖きび・キャノサバ・ヤシ・オイルパームなどについて農協の販売体制強化を援助する。

④ 地力の増進と灌漑排水をすすめるため，４６県６９カ所（約６６万ライ）を対象とする事業にとりくむ。

⑤ 経営管理の改善をはかるため，有能なマネージャー養成を目的として，大学卒業生または３～５年間の農協実務経験をもつ中学卒業以上の者を対象に，１年毎に１００人ずつ，５年目には５００人に給料（月1,８００バーツ）の援助金を出す（５年間は政府が全額負担，６

年目以降は年２０％ずつ負担額を減ずる）。

⑥　米価支持政策のなかに農協を正しく位置づけるため，１９７８／７９年度に農民援助基金から支出される１１億3,０００万バーツのうち２億3,０００万バーツをＣＰＤを通じて活用することとする（ＭＯＦ扱いは９億バーツ）。米価支持政策で政府が買上げる米は，農協または農会を通じて取扱わねばならないこととする。その他，豚肉価格安定のために養豚農協を育成するなど，農協を通ずる農民援助政策への対応を強化する。

⑦　ＣＰＤ担当官，農協の組合員および役職員，組合員の家族を対象とした研修を強化するとともに，研修センターを設立して高校卒業生（年４０～５０人）を対象とした１年間の職員養成研修にとりくむ。一般国民に対して協同組合に関する知識をひろめるため，テレビ・ラジオ・映画・ポスター・スライド・展示会などを活用した広報活動をすすめる。ＣＬＴ（タイ協同組合連盟），大学などの協力を得て，タイ協同組合の動向や問題点などに関する調査研究活動にとりくむ。

以上の内容に加えて，とくに１９７９年はタイ政府が「農民の年」と決定したことに応えて，農協に関連して，つぎのような柱の諸施策が推進された。

①　水利および道路整備を重点とした開発プロジェクト

②　米価支持と米備蓄のための政策展開

③　農業金融の強化

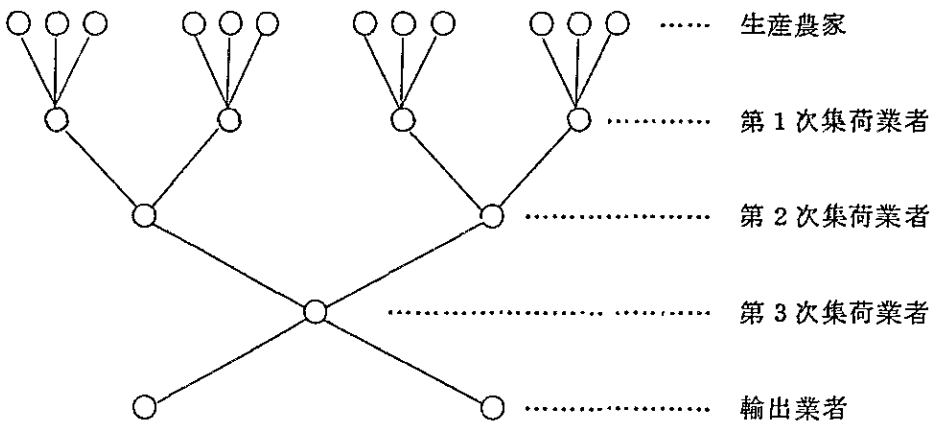
④　肥料・ポンプ・トラクター・トラックなど農業用資材の適正価格による供給

⑤　道路建設工事などによる農村雇用対策の促進

すでにみたように，農業生産の伸びは，１９７１～７６年の５カ年間平均で年率3.９％にとどまったが，農協については同じ５年間で組合員数が３０６,９７８人から４６５,５０２人へと年率8.７％という伸び率を達成した。この量的拡大が，市場対応や金融対策など，農協の質的強化にどう結びついたかが，重要なポイントといえよう。

4.　農産物流通の現状

タイ国の農生物の流通経路を，代表的な輸出農産物の１つであるメイズを中心に概観してみよう。



第１次集荷業者は村落ミドルマンと呼ばれ，農家に生活必需品や種子・肥料・農薬・飼料などの農業資材を供給する雑貨店等を兼営している場合が多い。生産物の取扱いは概ね年間５～１０トン程度で，農家に対して掛売りをすることにより，この回収を兼ねて収穫時の集荷量を確保している。取扱品目はメイズや豆類，その他の雑穀が中心で，米については精米所が農家から直接購入している場合が多く，取扱っている村落ミドルマンの例はそう多くない。単位農協はこの段階にあたり，その取扱品目は限られている。

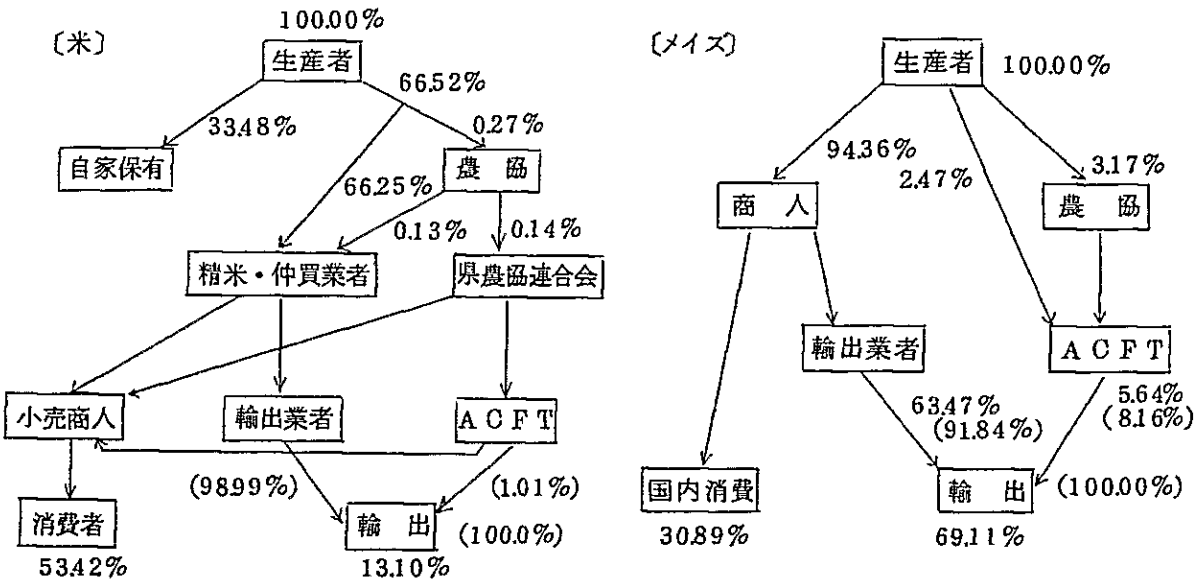
地域ミドルマンと呼ばれる第２次集荷業者は，各県の県庁所在地等に４～５業者が営業を行なっており，通常1,０００～2,０００ｔの保管倉庫や乾燥場を所有している。

これらミドルマンはトラクターによる賃耕も行なうなど，農家に密接なつながりを持っているが，地域ミドルマンの場合には資材等の供給は行なわない。

これに対し，ミドルマンとシッパーと呼ばれる輸出業者の間に介在するのが第３次集荷業者サプライヤーである。現在ではメイズのサプライヤーの多くは大型化し，タールア地区等に２～５万トンの倉庫を保有し，またはバンコクの大型サイロと系列化するなどして，シッパーを兼業する大規模業者となっている。

メイズについては，シッパーの輸出枠は日本向けとその他諸国とに分かれており双方で約200社の輸出業者がこの枠を割当てられている。日本向けについては１９７８年度の場合１０８社で，うち日系会社が１２社であった。輸出クォーターはトン当り２０ドルで取得できることになっているが，この権利の売買もトン当り４０～６０ドルにて行なわれているという。前述のとおり現在ではサプライヤー兼業のものが多く，またコンプラドールと呼ばれる買付け人を抱えて，これに業務を任せている例も多い。

ここで米とメイズについて，今少し詳しく流通の実態を追ってみよう。この点については，タイ国農業省のKhan Chuvarnond氏の１９７６年の流通実績にかかる調査結果が大いに参考になる。



このように，農協が取扱いに積極的である米とメイズにしても，流通過程に果たす農協の役割は極めて微々たるものに過ぎない。他の作物については推して知るべしである。

しかし，特に村落ミドルマンと農民との間において，集荷時の計量方法や品質の評価等にトラブルが多発し，ないしは農民自身，その販売した生産物がいったい何キログラムあったのかさえ認識していない例も多く見受けられる現状のもとでは，この僅かばかりのシェアにもそれなりの存在意義が認められるのである。今後流通機構の中で，農協がいかなる役割を果たしていくべきなのかについては，第３章にて検討を進めることとする。

5. 農業金融の実状

(1) 農家の負債と農業金融

６０年代後半から本格化してきた国民経済の工業化と農業近代化の流れの中で，農家経済が企業的性格を高めるにつれ，農家の負債の態様も大きな変化を見せてきた。

現金経済の浸透と共に金銭負債として明認される負債額が急増し，従ってこれらの負債の資金供給者も，伝統的な有力者，精米業者，商人，親戚，隣人等にかわってＢＡＡＣや農協，商業銀行などの近代的金融機関がそのシェアを拡大しつつある。

１９７０年のＢＡＡＣの融資残高は1,１６３百万バーツだったが，１９７７年には7,４６１百万バーツと，この間に６倍以上になっている。同行の事業概要については次項に略述するが，同じ期間の農業総生産（名目）の伸びは１９７０年の３８,４９３百万バーツに対し，１９７７年の１０５,４４５百万バーツと，約2.5倍にとどまっているから，生産の拡大に比例した生産資金が必要であるとの仮定に立つ限り，この資金供給者としてのＢＡＡＣの地位の急激な上昇ぶりが推察されよう。

また，１９６９年のバンコク銀行の調査によれば，同年の農業生産資金の国内総需要額は，１３４億バーツであったが，ＢＡＡＣと市中銀行の合計融資額は１3.6億バーツと，わずかに１0.1％のシェアを占めるにすぎなかった。ところが１９７７年には，農業生産ＧＤＰのこの間における伸び率から推定される農業生産資金総需要額３５０億バーツに対し，両者の合計融資額は１３3.5億バーツで，その融資シェアが４割近くにまで急上昇していることが想像できるのである。

市中銀行の農業融資の急増は，政府の行政指導によるところが大きい。１９７５年，ククリット内閣はタイ銀行協会加盟行１６行に対し，前年度貸付額の５％を農業融資に向けるよう行政指導を開始したが，その後この割合は徐々に引上げられ，現在では農業関連企業融資も許容される２％の枠を含む１１％という高率になっている。

一方，農家の負債原因にも変化が見られる。かっては家計支出の補塡が主体であったが，最近では生産原料・手段の確保のため，農業経営面での必要に基づく負債が大部分を占めるに至っている。

このような農家の負債と農業金融の動向については，これまでにいくつかの調査結果が発表

されている。表１－１４からは農家負債の急増ぶりが読みとれようし，表１－１５は経営規模によってその負債額にもかなりの差異があることを示している。表１－１６は生産資金主体の農家の借入状況を表わしているし，また表１－１７は，前述したＢＡＡＣ等の融資シェアにかかる推定が概ね妥当なものであることを想像させる。

表１－１４　農家１戸当り負債額

バーツ

地　　域	1963	1974
中央平原	6,956	9,563
北　　部	1,377	5,276
東北部	1,398	3,332
南　　部	1,360	4,388
平　　均	3,717	7,692

資料：１９６３年 Pantum Thisyamondol 「Agricultural Credit in Thailand」 Kasetsart University, １９６５
１９７４年 Prajoed Sinsup 「A Study of Private Capital Formation in Agricultural Sector of Thailand」 Kasetsart University, １９７６
（表１－１５共通）

表１－１５　規模別負債額
（１９７４年）

バーツ

１０ライ以下	5,722
１１～２０	6,155
２１～３０	6,767
３１～４０	6,831
４１～５０	8,279
５１～６０	8,605
６１ライ以上	11,802
平　　均	7,692

表１－１６　農家の負債目的（１９７３年）

%

経営規模	生産資金				生活資金	計
	土地購入	資材購入	機械購入	小　計		
小	—	42.36	16.26	58.62	41.38	100.00
中	6.75	17.54	52.56	76.85	23.15	100.00
大	38.89	9.79	24.91	73.59	26.41	100.00
平　　均	22.99	13.08	35.62	71.69	28.31	100.00

資料：Tongroj Onchan 「Agricultural Credit in Chainat Province」 Kasetsart University, １９７６

しかし，これらの調査結果を見る際には，それらがあくまでもごく限られたサンプルによるもので，ある程度の傾向を伺い知ることはできるにしろ，全体像を適確に表現するものとは到底いい難い性格のものであることを念頭に置く必要がある。特にこうした調査が比較的実施し易い条件の整った地域には，ＢＡＡＣ等の融資ネットも充実しており，逆に非近代的な資金提供者からの借入を主体とす

表１－１７　アユタヤ県における貸手別負債額割合と利子率
（１９７６年）

%

	負債額割合	利子率
地　　主	1.5	35.0
商　　人	21.2	28.9
親　　戚	15.5	28.4
友　　人	8.6	32.4
農　　協	6.3	12.0
ＢＡＡＣ	46.2	12.0
そ の 他	0.7	13.3

資料：国際農林業協力協会「タイの農業」

る農家の実態は，なかなか把握が困難であることも事実である。

そして更に，現実の農家経済にはこういった明瞭な金銭負債の形態をとらず，また農民自身がそれを負債として認識していない場合すらあるような債務が潜在していることに充分注意しなければならない。

生産物の一定割合を受領することを条件に，種子その他の生産資材を提供する例，生産物の輸送を代行することにより，費用不相応の現物を徴求する例などは，農家にとっては生産資金としての金銭借入が充分に可能であったならば避け得たであろう過大な負担といえよう。

ケース・スタディの際に訪れた農家は，組合員の大半を中位階層の農家とする農協にあっても上位クラスと思われる農家が多かったため，借入額１万バーツ，うち農協からの借入が７割以上といった平均像が描けるのであるが，このように借入機会に比較的恵まれた農家についても潜在的な負債の実例を見出すことは容易なのである。

(2) ＢＡＡＣ（農業・農協銀行）の事業概要

ＢＡＡＣは１９４７年に設立された協同組合銀行の業績不振による廃止に伴い，その後身として１９６６年に発足した。１９７９年３月末現在の資本金1,４２０,０００千バーツのうち，９８.８％にあたる1,４０２,６２０千バーツを大蔵省が出資しており，農協等民間の出資金はわずか１７,３８０千バーツという事実上の国営銀行で，個別農民，農協及び農会を貸付対象としている。

５８の県支店，４０９の郡事務所を持ち，事業地域郡数は５２８，利用登録者数は７８万人にのぼる。役職員数は3,６３２名で，うち本店勤務が５５９名，貸付対象農協数７２２組合，同農会数は1,５７４グループとなっている。

個別農民を対象とする貸付は表１－１８の示すとおり，ＢＡＡＣの総貸付の６割を占め，しかもそのウェイトは年々高まりつつある。かっては上位階層の農民が借入者の大半を占めていたが，このような急速な融資枠の拡大により，中位農民に対する貸出も定着したと見てよかろう。ただ，一方では返済率の低下が問題となっていることも事実である。

表１－１８　ＢＡＡＣと市中銀行の農業融資

百万バーツ，％

	年度 / 貸付先	1976	構成比	1977	構成比 (対前年伸び率)	1978	構成比 (対前年伸び率)
ＢＡＡＣ	個別農民	2,983	52.4	4,404	59.0	5,680	61.9
	農協	2,173	38.2	2,536	34.0	3,008	32.8
	農会	533	9.4	521	7.0	482	5.3
	計	5,689	100.0	7,461	100.0 (31.1)	9,170	100.0 (22.9)
市中銀行		3,550	—	5,892	(66.0)	7,881	(33.8)

資料：BAAC「Annual Report」１９７８

貸付は原則として１２ケ月を限度に１２％で融資される生産資金主体の短期貸付を中心に，原則３年，１２％の建物・設備・家畜等の取得資金としての中期貸付，旧債借替や土地買戻し等のための長期資金と，３種に別かれている。

農協に対する貸付は，組合員への転貸資金の原資としての短期・中期資金が中心で，利率は９％であり，農協は３％の利鞘をもって組合員に転貸している。このほか購買事業資金・販売事業資金等の短期貸付や，施設投資のための長期貸付などがある。

また，農会に対する貸付も会員への転貸資金が中心で，この外資材の購入資金や，販売・加工処理などのための施設資金などが融資されている。

農民の生産資金需要に対し，ＢＡＡＣが農協や農会などの農民組織を通じての貸付に比較して，個別農民への貸付に力を注いでいることは，こうした組織の資金管理能力が不充分な例の多い現状からすればやむをえない面もあるが，農業発展のための長期的な観点に立つかぎり，むしろ人的支援等による管理能力の充実に労力をさいてでも，究極的な農民のための組織である農協を通じての融資のチャネルを拡大していく努力が要請されよう。

ＢＡＡＣの資金調達をその源泉別に見たものが表１－１９である。借入金９５４百万バーツのうち，５３８百万バーツはＯＥＣＦ（日本）からの借款である。また，支払手形はタイ銀行に対するもので，実質的には年利５％の借入金である。

表１－１９　ＢＡＡＣの資金調達状況

百万バーツ，％

年　度（末）	1976	構成比	1977	構成比	1978	構成比
資本勘定	1,484	20	1,607	16	1,773	14
預金	1,380	19	1,863	19	2,167	17
他行よりの預り金	3,235	45	4,539	46	5,586	44
借入金	387	5	544	6	954	7
支払手形	507	7	1,006	10	1,990	16
その他	303	4	295	3	255	2
計	7,296	100	9,854	100	12,725	100

資料：表１－１８に同じ

第２章　農協の現状と問題点

1. 農協の組織状況

(1) 歴史的経過

タイ国の農協は，６０余年の歴史をもっている。タイで最初の農協（信用協同組合）が誕生したのは１９１６年，中部ピサヌローク県であった。１９１３年，シャム商業銀行の経営不振にさいし，大蔵省がその再建のためマドラス銀行から専門家を招へいしたが，その提言のなかに，国立銀行設立とあわせ，農民の相互金融機関としての協同組合の設立がよびかけられていた。これを契機として，大蔵省は商業・統計局内に１９１５年協同組合課を設置した。その最初の仕事が，ピサヌロークにおける農村信用協同組合の設立であった。その後，１９２０年には農業省に協同組合局がつくられ，さらに１９５２年には協同組合省に昇格，１９６３年，国家開発省設立にともない一時的に移管されたが，最終的には１９７２年，農業・協同組合省のもとに，協同組合に関するすべての部局が一括された。

タイ国における最初の協同組合法は，１９２８年に制定された協同組合法（ＢＥ２４７１号）であり，それ以前の協同組合は，すべて１９１６年に制定された民間社団法（ＢＥ２４５９号）という特別立法にもとづいて登記されていた。１９２８年の協同組合法は，多種多様の協同組合が全国各地で設立される道を大きくひらいた。それらの協同組合には，農村の地域信用協同組合のほか，土地割賦購入協同組合，開拓協同組合，農産物販売協同組合，加工協同組合，土地改良協同組合，家内工業協同組合，漁業協同組合，消費者協同組合，貯蓄信用協同組合などが含まれていた。こうした各種形態をあわせた協同組合数は，１９３４年の４４０組合から，１９４１年には2,９９８組合，１９４９年には7,６６３組合，さらに１９５１年には8,６８０組合を数えるまでになった。この間，協同組合金融の中央機関として，協同組合銀行が1943年政府によって設立され，これはのちに１９６６年，農業・農協銀行（ＢＡＡＣ）にひきつがれ，農協とあわせて直接農民に対しても貸付業務が行われるようになる。

こうした歴史的経過のなかで，協同組合は乱立し，組合員や組合役員の無理解や不備な管理，事務処理を肩代りした政府担当官の不慣れ，商人との競合と敗退などが原因となって，経営不振に陥る組合が続出し，大きな社会問題となった。１９５８年，タイ政府とこれを援助するアメリカのＵＳＯＭ（United States Operations Mission to Thailand）は，生産信用協同組合という新しいタイプの協同組合づくりをよびかけた。この方針は，１９６８年の新協同組合法（ＢＥ２５１１号）に反映され，従来の村落レベルの信用組合は，合併して郡レベルの生産信用協同組合＝多目的農業協同組合に再編成がすすめられることとなった。この新協同組合法は，同時にタイ国協同組合連盟ＣＬＴ（Cooperative League of Thailand）の設立をきめ，すべての形態の協同組合を対象とする教育訓練を指導するための役割を果すこととされた。

しかしながら，合併農協の基礎となる小規模な地域信用組合は，本来の相互金融機関として

の基本機能を発揮できず，国家財政や市中銀行からの借入金を源資として，農家（組合員）に貸付を実行する一方通行的な融資窓口にすぎず，これが合併・統合して，さらに農産物の販売・流通・貯蔵や生産資材の供給機能が加えられたところで，資金不足という条件は変らず，必ずしもただちに体制強化につながるものとはなっていない。

(2) 農協の組織実態

現在タイには６種類の協同組合があり，いずれも現行協同組合法（ＢＥ２５１１号)を根拠としている。それは，①農業協同組合，②土地開拓協同組合，③漁業協同組合，④貯蓄信用協同組合，⑤消費者協同組合，⑥サービス協同組合である。このうち①～③は農村地域，④～⑥は主として都市地域を基盤にしている。

表２－１　種類別協同組合数・組合員数

組合，人

協同組合の種類	組合数			組合員数			1組合平均
	1977	1978	1979	1977	1978	1979	1979
農業協同組合	681	769	841	553,456	760,405	825,946	982.1
土地開拓協同組合	59	98	111	32,421	53,293	60,892	548.6
漁業協同組合	7	9	10	1,112	1,456	1,755	175.5
貯蓄信用協同組合	236	258	290	395,257	438,328	459,751	1,585.3
消費者協同組合	160	172	182	270,434	267,595	284,687	1,564.2
サービス協同組合	97	115	130	29,156	33,047	36,471	280.5
計	1,240	1,413	1,564	1,281,836	1,554,124	1,669,502	747.8

資料：ＣＰＤおよびＣＬＴ提供
サービス協同組合は，地域電化，タクシー・ドライバー，住宅，手工芸品製造者などの協同組合である。

協同組合の種類別に組合数・組合員数をみると<表２－１>のとおり。組合数・組合員数ともに農協が最大の比重を占めている。１組合あたり平均組合員数では貯蓄信用組合，消費者組合など都市型協同組合が大きくなっている。ここ３年間に，各協同組合とも組合数・組合員数を増加させており，何らかの協同組合に加入しているメンバーは全国で１６７万人に達していることがわかる。

農村の協同組合について，さらに詳しく推移をみると，１９６８年の新協同組合法で合併がすすめられる前の段階では，農村信用組合が主流であった。１９６６年当時，農村信用組合は9,８６９組合あり（このほかに土地開拓協同組合が１５５組合，その他農協・漁協あわせて，１４９組合あり農村の協同組合数は１０,１７３組合に達していた），全国７１県５３９郡のなかで，６３県２８６郡に農村信用組合が存在していた。組合員数は１５３,２７８人で，１組合平均わずか１５.５人であったことからも，その規模の零細であったことが理解できる。これら農村の小組合が統合され，１９７３年末までに合併に参加した農村信用組合は9,６０３組合にのぼり，これが４１０組合の新しい農業協同組合を形づくった。１９７４年末現在では，農村信用組合はわずか４９組合となり，１９７７年にはさらに８組合にまで減少した。１９７４年

末現在の農村における協同組合数は，土地開拓協同組合１８６，その他農協・漁協あわせて５３６組合，残った農村信用組合４９を合計しても７７１組合で，１９６６年の１０,１７３組合とくらべてわずか7.6％となっている。農業協同組合の数はその後も増加し，１９７９年9月末現在は８４１組合である。土地開拓協同組合については，合併の時期が農協よりも１歩遅れており，１９６６年の１５５組合から１９７４年には１８６組合まで増え，このあと急速に合併がすすんで，１９７５年には７７組合，１９７６年５１組合と底をついたあと再び増加傾向に移り，１９７７年５９組合，１９７８年９８組合，１９７９年１１１組合という推移をたどってきた。土地開拓協同組合は，土地なし農民や小作人が土地所有者となることを助けるために，１９３８年からスタートしたもので解放・分譲された公用地に入植した人々の協同組合，土地を割賦購入した人々の協同組合，土地を借りて小作人となって農業生産にとりくむ人々の協同組合，漁民のための土地開拓組合などが含まれている。

農家の農協への加入率は，１９７８年末現在で9.１２％といわれている。しかし，個々の農協については，地区内の農家戸数を正確に把握しているところが少なく（ＣＰＤの郡事務所駐在担当官も同様），ケース・スタディー対象農協についても推定比率しか得られなかったが，農協の形態によって組織率は大きく異る。土地開拓協同組合は，その性格からみても組織率が非常に高くなるのは当然といえる。地区別にみると，全国的に農協未設置の郡が多いのは東北部，北部，南部の山岳地帯の諸県やバンコク周辺の首都圏であり，全郡に農協が設立されている２０県は中部畑作地帯に集中している。農家の農協への加入率が高い県も，シンブリ県，チャイナート県，スパンブリ県，ウタイタニ県，アントン県，ランプン県など，主として「米＋畑作」地帯の諸県である。タイ国農協の平均組合員数は，さきにみたように９８２人であるが，最大規模の農協はチェンマイ県のサンパトン農協で組合員数4,９８６人となっている。

タイの農協は，日本と同様に単位農協 ― 県連合会 ― 全国連合会という３段階制の系統組織になっているが，一部が変則的である。単位農協段階では信用事業・経済事業・指導事業など多目的で行われているが，県連合会は一部（２県）で信用事業にとりくんでいるほかは，経済事業とくに精米所・倉庫を中心に農産物の販売拠点となる施設運営にとりくんでいる，いわば施設連合会である。県連合会は１９７７年１２月末現在で２６連合会あり，その会員数は，２８３単位農協となっている。１県連合会あたり平均１１組合である。３段階のうちの第２段は，従って約３分の１の県にしか存在していない。

全国段階の連合会はＡＣＦＴ（The Agricultural Cooperative Federation of Thailand Ltd）とよばれ，１９７８年２月末現在，２６県連合会と５７０単位農協が会員となっている。設立経過をみると，１９３７年に生まれた協同組合店舗に，物資を供給する機関として1952年に（それまでの協同組合局販売購買課から独立して）設立されたタイ卸売協同組合と，バンコク生産販売協同組合の２つである。この２組織を母体として，１９６９年はじめて全国連合会が生まれ，ＣＭＰＦ（Cooperative Marketing and Purchasing Federation of Thailand Ltd）とよばれたが，さらに１９７５年にはＣＭＰＦが消費者協同組合（生協）部門を切りは

なして，文字どおり農協の全国連としての現在の姿となった。サイロ取得のためにＢＡＡＣから融資をうけるさいにＢＡＡＣの融資対象が農民組織でなければならなかったという背景もあった。事業内容については，次節においてふれるが，メイズと米の販売事業と肥料・農薬・農業機械などの資材供給のほか印刷事業にもとりくんでいる。施設としてサイロ・倉庫も保有管理している。日本の農協（全農）との間で，農協間協力によるメイズ開発プロジェクト（ＪＩＣＡ３号業務）にとりくんでおり，また日・タイ合弁の農薬会社も設立している。

なお，農協の全国連合会としてＡＣＦＴのほかに，養豚農協と砂糖きび栽培農協が，それぞれ専門の連合会を設立している。

さらに，協同組合役職員のための教育研修を主たる目的とするタイ協同組合連盟ＣＬＴ(The Cooperative League of Thailand）があり，これは農協のほか消費者協同組合，貯蓄信用協同組合などあらゆる形態の協同組合を会員としている。１２名以上の理事が会員から選ばれるほか，５名以内の理事が農業・協同組合大臣から指名される。会長および専務理事は理事会で選ばれるが，現会長は前ＣＰＤ局長（現次官）であり，専務理事は元ＣＰＤ幹部職員である。活動費用の大部分は会員の協同組合からの寄付金でまかなわれるが，各単位協同組合は毎年の決算による利益金の５％（但し5,０００バーツを超えない）をＣＬＴへの寄付金とすることが義務づけられている。年間約3,０００人の協同組合役職員を対象に研修が実施されているが，年間およそ２５０万バーツという予算枠にしばられ，協同組合の研修要請には十分応じられておらず，ＣＰＤの研修がこれを補っている。

以上にみてきた農協系統組織のほかに，農民組織としては農会（Farmers Associations または Farmers Group ともいう）およびＢＡＡＣの農民グループがある。農会は，農業普及局の指導で組織され，本来は農業技術指導のための普及組織であるが，付帯して肥料・種子等の普及窓口ともなり，またメンバーは農会を通じてＢＡＡＣからの融資もうけられる。さらに農会を通じて農産物販売もとりくまれている。１９７２年の革命団布告１４１号によれば，「農会は米作・畑作・果樹・畜産・漁業など主作物ごとに１タンボン（村）１組合が設立を認められる。設立には７人の発起人，３０人以上の会員が必要で，定款を定め，登録官に申請して登記されなければならない。組合員は１家族１人，出資金は１口５０バーツで有限責任とする。事業は信用・販売・農業指導その他に及ぶ。農会は農協に移行することができる」とされている。農協総会で３分の２以上の賛成があれば，農会メンバーも農協組合員になれる。但し，両組織の重複加入は認められない。農会の組織数は表２－２のように，ここ数年間に激増している。

表２－２　農会（登記済）の組織概況

	組織数	メンバー数
１９７３年	５６８	６２,８２４
７４	1,２９３	１３０,０６０
７５	2,５１１	２５８,１９１
７６	3,２３８	３１１,４５７
７７	3,４５４	３７２,７４４
７８	3,５４９	－

資料：アジ研「年次経済報告（１９７７年）」およびＮＥＳＤＢ「５カ年計画」から。

１９７４年１０月，農業・協同組合省はＭＯＦ（農民のための販売組織）を設立した。ＭＯＦは次節でもふれるように，農産物・農

業生産資材・生活資材について農民との直接取引を行ない，中間マージンを排除して適正価格で供給することを目的としているが，地方に足をもたず，この事業を実施するための窓口として農会組織を活用，他方，県連合会や全国連合会をもたない農会が市場対応のため官製組織であるＭＯＦを活用して，ここに「もう１つの系統組織」に近いものを形成することとなった。海外からの援助肥料がＭＯＦを窓口として供給されたことも，農会組織を激増させた要因となっている。１９７７年１２月末現在，登記ずみの農会は3,４５４組合（１９７８年１２月末現在では3,５４９組合）であるが，このうち実働中のものは2,２０４組合で６４％にすぎない。一方，ＢＡＡＣの農民グループについては組織構成員が７３万人と，農協（８８万人）につぐ大規模なものとなっているが，もともと農民がＢＡＡＣから直接融資をうけるために必要な連帯保証のためのグループであり，日常的に機能している農民組織とは考え難い。

以上にみてきたような，タイ農協の組織状況から，つぎのような問題点を指摘することができる。

まず第１に，農民の組織率の低さである。しかしこの問題は，次節以下でみるような農協の事業対応の現状も原因であり，必ずしも農民の側の協同意識の低さのみに原因があるのではない。現にケース・スタディー農協のいずれにおいても，農協加入希望者は多数あり，むしろ農協の側で毎年その対応能力にみあう人数のみに新規加入を認めているといった実情がある。また，予備調査（１９７９年１１月）の対象農協の１つ（チェンマイ県サンサイ農協）では，農協が新規加入希望者を集めて協同組合教育を行なったあと個別に面接試験をして加入者を選択しているといった事例さえある。

第２の問題は，歴史的経過や現実の農協役職員体制の弱さから，政府による農協組織運営への介入が非常に多くの機会に行われていることである。自主的組織づくりを主体として，これを政府が背後から支えるという形になるためには，さらに１歩進んだ農協の事業・経営体制の拡充が必要といえる。

第３の問題は，行政機関のタテ割制度による影響が，単位農協レベルにまで及び，普及局系の農会が技術指導機能をこえて経済事業の分野にまで機能を拡大し，これが一定の競合関係を生み出していることである。これを改善するためには，中央での調整も必要であろうが，現地で農協がほんとうに農民にとってなくてはならぬ組織となるよう，事業面での対応を強化・改善することがもっとも基本的な解決策といえよう。

第４の問題は，単位農協の諸活動をバックアップする連合組織（県連合会，全国連合会，ＣＬＴなど）の機能が十分発揮されておらず，農協系統内部における補完機能が弱体であること。これにも歴史的経験の蓄積が乏しく，現在とりくんでいる活動分野が限定されていることなど，さらに長期的視点で改善しなければならない課題がよこたわっている。

こうして，タイ農協の組織状況をめぐる諸問題は，たんに組織上の問題にとどまらず，事業上，経営上の問題を解決することと一体となっており，それだけに総合的な改善策が求められているといえよう。

2. 農協における事業活動の実情

(1) 信用事業

現在タイの農協が組合員に提供している諸サーヴィスのうち，信用事業は最も重要なものである。農民が農協の組合員となるきっかけは，まず殆どが営農資金の借入を期待してのことと考えて間違いないし，また現に信用事業以外に特筆すべき活動を見出せないのが農協の一般的な姿であるといっても良い程である。従って，どの農協も信用事業部門にはそれなりの人材を充て，借入申込みの受付けから審査・決定に至る一連の事務の流れも明文化されているかどうかは別として，概ね確立されたものを持っている。

ただ，後に見るように農民からの返済が当初の約定に沿ったものとならない可能性がかなり高い現状の割には，こうした延滞資金の回収についての明確な手続を定めている農協はそう多くない。

１９７１年から１９７５年にかけての１農協あたりの貸付金・借入金及び貯金の動きを表わす表２－３は，タイ農協の信用事業が組合員から預った貯金を貸付金の源泉とする，協同組合本来の相互金融からは大きくかけ離れた借入原資の転貸窓口的性格の強いものであることを如実に物語っている。この借入原資の大部分はＢＡＡＣからのものであり，外にＣＰＤや市中銀行の提供する原資が若干これに加わっている。

表２－３　１農協当り貸付金・借入金・貯金の推移

千バーツ，％

	1971	1972	対前年比	1973	対前年比	1974	対前年比	1975	対前年比
貸付金	1,688	1,853	109.8	1,885	101.7	2,234	118.5	3,534	158.2
借入金	1,164	1,285	110.4	1,358	105.7	1,978	145.7	3,460	174.9
貯金	－	25	…	56	224.0	72	128.6	106	147.2

原資料：ＣＡＤ「農協の財務統計報告書」１９７６

また，表２－４はＢＡＡＣが直接個別農民に融資を行なっている場合と比較して，農協の貸付金は約定どおりの回収がかなり低率であることを明らかにして，残念ながら現在のところ，農協の資金管理能力が余り自慢できるものとはいい難いことを示唆している。

表２－４　組合員の約定返済状況

組合，％

地域	サンプル組合数	Aランク	構成比	Bランク	構成比	Cランク	構成比	Dランク	構成比	Eランク	構成比
北部	114	16	14.0	6	5.3	2	1.8	12	10.5	78	68.4
東北部	148	5	3.4	3	20	4	2.7	8	5.4	128	86.5
中央平原	160	11	6.9	9	56	3	1.9	10	6.3	127	793
南部	73	4	5.5	4	5.5	－	－	2	2.7	63	86.3
計	495	36	7.3	22	4.4	9	1.8	32	6.5	396	800

原資料：ＣＰＤ，ＢＡＡＣ外「農協及び土地開拓協組ランク作成の報告」１９７８
尚，ランク付は最寄りのＢＡＡＣ支店に対する個別農民借入者の返済率と対比して，ＢＡＡＣと同等以上の返済率の場合をＡランクとし，以下その差を６％きざみでランク付けしたもの。

ただ，ここで注意しなければならないのは，一般に返済率ないしは約定回収率として表わされているこうした数値は，その会計期間中に期日の到来した貸付金のうち，まさに約定期日どおりに回収された部分の比率を示すものなのであって，１日たりとも遅れて回収された部分は総て切捨てられた格好になっていることである。ケーススタディ農協においても延滞貸付金の殆どが延滞発生から３年以内に回収されており，担保となっていた土地を処分するなどの強制的な手段に訴えるところまでいく例はきわめて特殊なケースということであった。もし返済見通しが困難になった時点で貸付条件の変更や長期資金への借り替えなどの手続きがとられていたならば，表面上の返済率は１００％に近づくはずである。

信用状態が悪化した農家について，農民自身に将来の展望をたてるよう促し，かつ農協もその農民に対する与信の限度を適確に把握しておくためには，むしろ当初の貸付時よりも丁寧な組合員指導が必要で，そうしたプロセスを含んだ条件変更手続を確立しておくことが肝要である。

ここで，具体的な貸付手続を概観してみよう。まず，借入を希望する組合員は所定の様式による借入申込書の作成を要求される。この借入申込書は，次のような項目よりなっている。

① 住所・氏名・年齢・所属グループ名及び耕作土地の所在地

② 借入希望金額と資金使途

③ 借入期間中の生産計画

水田・畑作の場合 ― 作目，作付面積，樹木本数，例年のライ当り又は樹木１本当り収穫量，予想全収穫量，小作料，自家消費量，予想販売量，単価（ＣＰＤの承認を受けた当該農協の貸付の審査委員会が決める予想単価による），予想総収入，差引経費等

畜産の場合 ― 種別，頭数，予想生産キロ数，自家消費量，予想販売量，単価（上に同じ），予想総収入，差引経費等

④ 自己資金の保有状況

現金，預貯金，今後他の農産物等を売ることによって得られるであろう収入の額，これら自己資金をもってしても尚借入れを必要とする理由。

⑤ 借入金の使途明細と所要時期

⑥ 保有資産状況に大きな変化がある場合はその内容

⑦ 保証人，担保等の明細

⑧ 既往借入状況

このように借入申込書の様式はかなり詳細にわたるもので，もしこれらが正確に記入されたならこの農民の信用状態は充分に把握されるようにも思われるのだが，実際にはむしろこの様式は複雑すぎて農民は空欄を何とかして埋め尽くすことのみに専念せざるを得ず，特に生産計画等を実態に合わせることなど期待すべくもないのが現状のようである。

これらの項目を眺め直してみると，確かに収入総額や借入資金の必要理由など知らねばなら

ない数字は記入が要求されているのだが，その数字を実態に則したものとして容易に導き出すためには今一つ工夫が不足している。過去の実績についてもう少し具体的な内容が明らかにされる必要がある外，計画についてもより簡易な様式で各月毎に予想される収入額・支出額を確認しながら記入し終えた時には，農民自身がその年の生産や家計消費をどのように運営していけばよいのかを理解することができるようなものに改善していく必要があろう。

また，現在のところ借入申込書の記載内容は信用事業のみにしか生かされていないのだが，上記のようにこれが農民の生産状況の実態を正確に表わすものに改善された後は，販売事業や購買事業のデーターとしても同時に活用できるものとなる筈である。農民は計画の作成過程で何月に農薬が必要であるか，また何月にはメイズを何キロ出荷できるのか等を予想しているわけで，これはそのまま農協に対するサーヴィス要請の意思表示につながるものだからである。

さて，借入申込書を受け取った農協の信用事業担当者は，内容の形式的なチェックを行ない，不備事項につき追加記入をさせる。借入を希望してくる組合員の調査は，当人の組合加入時点で詳細に行なわれているので，ここでは資産状態に大きな変化がない限り，形式上の審査のみで足りるということになっている。ここで参事が検証を行なうことが望ましいのだが，参事職を置いている農協は表２－５の示すように必ずしも一般的とはいえない。

表２－５　参事職の設置状況

組合，％

	北部	構成比	東北部	構成比	中央平原	構成比	南部	構成比	計	構成比
参事の貢献度の大きい農協	30	26.3	23	15.5	53	33.1	10	13.7	116	23.4
参事はいるが貢献度は小さい	8	7.0	16	10.8	26	16.3	8	11.0	58	11.7
副参事が参事職を代行	41	40.0	43	29.1	29	18.1	17	23.3	130	26.3
指命された理事が代行	13	11.4	42	28.4	35	21.9	33	45.2	123	248
一般職員又は理事が代行	22	19.3	24	16.2	17	10.6	5	6.8	68	13.8
計	114	100.0	148	100.0	160	100.0	73	100.0	495	1000

原資料：表２－４に同じ

担保として土地があれば保証人は不要であるが，そうでない場合には同グループのメンバーで土地を保有している保証人２名が必要である。本来，保証人自身に借入があるのが通常だから，この場合保証人の土地の評価はその借入分と今回の保証分の両方を満足するものでなければならないわけだが，ここではその点は見落されたままである。

次いで書類は理事会ないしはこれに参事やＣＰＤ職員等を加えた審査委員会にまわされ，そこで貸付決定がなされることになる。原資の主たる供給者であるＢＡＡＣは，審査委員会に顔は出すものの，特に異論ははさまない。あくまでもＢＡＡＣに対する債務については農協が責任を負っているのであるから，万一農民が延滞に陥ってもＢＡＡＣとしては直接的に被害を受けるわけではない。最も一般的な短期の生産資金についてみれば，ＢＡＡＣの原資利率９％に対し，農協の組合員に対する貸付は１２％であるため，農協は着実に収益をあげられる。ケー

ススタディ農協においても，信用事業が収支面での大黒柱になっていることは表２－６の示すとおりである。

表２－６　ケーススタディ農協の信用事業収支状況

千バーツ，％

会計期間	農協名	A信用事業総利益	B事業総利益合計	A／B
1979. 3.31期	サワンカローク	692	530	130.6
	ムアンポン	464	358	129.6
	ムアンロエイ	357	311	114.8
	プンピン	222	134	165.7
	コクサムロン	989	1,190	83.1
	3月決算農協平均	545	505	107.9
1979. 6.30期	サンパトン	1,300	2,434	53.4
1979. 9.30期	バンポン	74	112	66.1
1979.12.31期	ハジャイ	94	68	138.2

審査決定後，組合員は所定の約定書を差し入れ，農協に借入金額の５％に相当する出資を行ない現金を手にすることができる。この約定書には営農指導を遵守して生産活動を行なうこと，何らかの事由で生産量が大幅に減少するようなことが予想された場合には直ちに農協に報告すべきことなど，単に保証・担保関係の事項のみでなく，組合員としての具体的な行動基準も若干含まれている。

ところで，農協の信用事業担当者は組合員からの資金需要に農協がどの程度まで応じえているのかについて，概ね３０～４０％と回答する。年々需要額は大きくなってきているので，ＢＡＡＣが農協に与えている融資枠は各農協とも常に満枠活用している。この貸出枠も無論年々増額されているのだが，農協の資金管理能力に疑問を抱かせるようなことがらが発生すると，増枠は当分の間見合わされ，ないしは減枠される場合もある。ハジャイ農協のように農協の信用事業の貸出枠不足に業をにやした農民が農協を脱退して，農会に入り直す，といった例も散見される。

ただ一時的に欠損を計上したり，もしくは少々問題とされるべき事件が発生したり，といった農協についても，その多くは適当な外部からの指導と牽制が行なわれたなら充分に安全に信用事業を伸長させていけるだけの組織面・人材面の潜在的能力を備えているものと考えられ，むしろ一旦管理能力に問題のある組合だとの評価が下されてしまうと，再びその評価を回復してＢＡＡＣ等を安心させることは極めて困難になるため，経済事業の運営に必要以上に憶病になったり，ないしは既にそうした困難に直面して，大黒柱たる信用事業を拡大できぬままに，事業全体を衰退させてしまったり，といった例が多いことに問題が見出されるように思われる。

貯金については，先に見たように極めてウェイトが低く，近い将来のうちに大きな調達源泉として成長することは望むべくもないが，サンパトン農協のように既に組合員の貯蓄性向を高

めることに実績をあげている農協や，サワンカローク土地開拓協組のように積極的な組合員指導により，最近に至って急速に貯金を伸ばしてきている組合もあるわけで，各農協とも貸付金を一旦農協の口座に入れさせるとか，販売代金を返済資金として農協口座に積立てさせるとか，地道に組合員の中に依然根強い貯金への抵抗感を薄くしていく必要があろう。

(2) 経済・指導事業

農協の経済事業への取組みの歴史は未だ浅く，農産物の流通過程におけるその比重は前章でも見たとおり，極めて微々たるもので，また，農民に対する生産資材や消費物資の供給機能についても，マクロ的視野からは見落されてしまわんばかりの役割を果たすにすぎない。しかし，そうした現状のもとでも公正な取引を旗印とする農協の経済諸活動の拡充に対する組合員農家の期待は，これら農民の経済感覚の発達とともに急速に高まりつつあるのも事実で，いくつかの農協の経営陣は運転資金や所要設備の制約という強大な壁に直面しながらも，事業取扱量の拡大に腐心してきている。

経済事業の全国段階を担当するのはＡＣＦＴである。ＡＣＦＴは３万５千トンの米倉庫と，メイズ用として３万トンのサイロと２万５千トンの平倉庫を持ち，この外大蔵省財務局から１万７千トンの倉庫を借用している。また，日本との合弁事業として農薬の製造・販売を行なうＴ・Ｊ・Ｃ化学株式会社に対し，５１％の出資をしている。販売事業取扱品目は現在のところ米とメイズのみで，購買事業でも肥料・農薬が取扱いの大部分を占める。この外印刷事業も併営している。これらの事業取扱高は表２－７に示すとおりである。

単位農協の経済事業も表２－８のとおり，販売事業においては米，メイズが大半で，ただ購買事業取扱品目のうち生活物資のウェイトが高くなっている。

尚，県連合会は２６県に置かれているが，このうち２県連は信用事業を主体とし，また特に事業活動を行なっていない県連もあって，精米所や倉庫を活かした販売事業に取組んでいる県連は１５にとどまる。

表２－７　ＡＣＦＴの事業取扱状況

	輸出（販売）		生産資材供給			印刷
	メイズ	米	肥料	農薬	その他	
	t	t	t	千バーツ	千バーツ	千バーツ
1969／70	51,174	－	4,612	－	－	－
70／71	59,883	－	5,886	65	3,113	15,571
71／72	79,752	－	9,127	463	3,950	18,737
72／73	40,979	－	17,196	1,681	3,358	21,813
73／74	97,163	－	23,992	609	3,703	18,694
74／75	98,969	2,000	21,971	15,389	4,267	25,835
75／76	123,216	20,167	31,272	17,299	9,365	31,441
76／77	83,088	60,723	35,893	17,703	10,071	38,379
77／78	20,000	65,488	61,938	15,526	8,609	29,494
78／79	50,842	10,129	76,425	20,481	6,502	52,387

資料：ＡＣＦＴ提供。尚，年度は４月～３月である。

表２－８　単協の経済事業取扱状況

百万バーツ

	販売事業				購買事業			
	米	メイズ	その他	計	肥料	農薬・農機	生活物資	計
１９７４	88.7	229.4	19.4	337.2	124.2	18.2	45.6	188.0
１９７５	190.7	195.0	21.9	407.6	173.0	27.1	93.4	293.5
１９７６	131.3	216.1	66.9	414.3	148.0	32.0	80.4	260.4
	%	%	%	%	%	%	%	%
構成比 １９７４	26.3	68.0	5.7	100.0	66.0	9.7	24.3	100.0
１９７５	46.8	47.8	5.4	100.0	58.9	9.2	31.9	100.0
１９７６	31.7	52.2	16.1	100.0	56.8	12.3	30.9	100.0

資料：ＣＰＤ提供

農協の持つ精米所・倉庫・加工処理施設等はここ数年来急速に充実されつつあり，６６４棟３１５,４２５トンの倉庫，１日当り処理能力を平均４５.２トンとする精米所が４２工場（表２－９に一覧表を掲げる），この外日産５トンの養鶏用配合飼料工場，１日当り処理能力２００Kgの茶処理工場が各１工場，総処理量４０トンの集乳センター３ケ所などが運営されている。

表２－９　農協所有精米所の能力と付属倉庫一覧

番号	県名	郡名	農協名	１日当り処理能力	動力	倉庫数	保管能力
				トン			トン
1	アユタヤ	ナコンルアン	アユタヤ県農協連合会	80	スチーム	1	500
2	ロブリ	ムアン	ロブリ 〃	80	スチーム	2	1,000
3	サラブリ	サアオハイ	サラブリ 〃	60	スチーム	1	500
4	チャチョンサオ	ムアン	チャチョンサオ 〃	80	スチーム	2	1,000
5	ナコンナヨク	パンナー	ナコンナヨク 〃	80	スチーム	2	1,000
6	ナコンラチャシマ	ムアン	ナコンラチャシマ 〃	80	スチーム	1	500
7	ブリラム	ムアン	ブリラム 〃	50	電気	2	1,000
8	ウボンラチャタニ	ワリンチャムラブ	ウドンラチャタニ 〃	50	エンジン	1	500
9	チョンライ	ムアン	チョンライ 〃	80	スチーム	3	1,500
10	チョンマイ	ムアン	チョンマイ 〃	80	スチーム	1	3000
11	ペチャブーン	ムアン	ペチャブーン 〃	50	スチーム	3	2000
12	スコタイ	ムアン	スコタイ 〃	40	スチーム	3	2,300
13	チャイナート	マノロヤ	チャイナート 〃	80	電気	1	500
14	ナコンサワン	ムアン	ナコンサワン 〃	50	スチーム	—	
15	ウタイタニ	ムアン	ウタイタニ 〃	50	スチーム	-	-
16	スパンブリ	ムアン	スパンブリ 〃	110	スチーム	1	500
17	カンパンペット	ムアン	カンパンペット 〃	60	スチーム	-	-
18	シンブリ	ムアン	シンブリ 〃	60	スチーム	2	1000
19	コンケン	ムアン	コンケン 〃	50	スチーム	—	-
20	スリン	ムアン	スリン 〃	60	スチーム	-	—
21	リムントプラカン	パンプリー	パンプリー 勝峯協同組合	20	エンジン	1	500
22	ナコンラチャシマ	ノングナーン	ノングナーン 〃	20	エンジン	3	1,500
23	ウトンタニ	ノンガン	ムアンノンガン 〃	8	エンジン	2	1,000
24	カラシン	ヤンクタラド	ヤンクタラド 〃	20	電気	1	500
25	ナコンパノム	ナカ	ナカ 〃	20	電気	3	1,500
26	ナコンパノム	タウタン	タウタン 〃	20	電気	2	1,000
27	チョンマイ	サンパトン	サンパトン 〃	24	エンジン	4	2,000
28	ランプーン	ムアン	ハリポンチャイ 〃	20	エンジン	1	500
29	ランパン	ハンチャクト	ハンチャト 〃	20	電気	1	500
30	ペチャブリ	ムアン	ムアンペチャブリ 〃	20	エンジン	1	500
31	ペチャブリ	パンラート	パンラード 〃	40	エンジン	2	1,000
32	パタロン	カオチャイソン	ムウンカオチャイソン 〃	20	スチーム	—	
33	スラタニ	ポーンピン	ポーンピン 〃	20	エンジン	1	500
34	ナコンラチャシマ	チョンタイ	チョンタイ 〃	20	電気	1	500
35	プラチンブリ	ムアン	ムアンプラチンブリ 〃	20	エンジン	2	1,000
36	パタロン	クワンカノーン	クワンカノーン 〃	20	電気	2	1,000
37	ナコンパトム	ナコンチャイスリ	ナコンチャイスリ 〃	20	電気	-	
38	スパンブリ	ダーンパンナーポー	ダーンパンナーンプポー 〃	24	電気	1	1,000
39	ノンタブリ	トライノオイ	トライノオイ 〃	40	電気	—	
40	ウトンタニ	パンプー	パンプー 〃	36	-	1	700
41	サコンナコン	サワンダンディン	サワンダンディン 〃	80	-	1	800
42	サコンナコン	パリチャブーン	パリチャブーン 〃	36	-	-	
		81		1,898		56	32,600

資料．CPDの１９７９年１１月の調査による。

ここで単位農協の行なう販売・購買事業について今少し詳しくみてみよう。表２－１０は販売事業の実態を端的に表わしている。組合員の大部分が販売事業を利用している農協数がサンプル４９５農協のうち１６３組合にものぼることは，一見意外な印象を与えるが，１組合員当り売上高が年間僅か２４０バーツにすぎない農協が３２２組合と大半を占めており，要するに農協の販売事業を利用しはするが，それは生産物のごく一部についてのみであり，残りは村落ミドルマン等に売っている，という組合員が多いことが読みとれる。

このため年間売上高３００千バーツと，極めて取扱量の少ない農協が３２９組合もあり，売上高対事業利益率も２８％以下で，販売事業が総合収支に殆ど貢献していないか，もしくは部門欠損さえ招いているような農協が大部分となっている。

表２－１０　単協販売事業の概要

	サンプル数	利用組合員数の比率					売上高対事業利益率					売上高（1,000バーツ）					1組合員当り売上高（バーツ）				
		90%以上	81～90%	71～80%	61～70%	60%以下	117%以上	741～117%	501～74%	281～5%	2.8%以下	2300以上	1,000～2300	700～1,000	300～700	300以下	1951以上	891～1950	481～890	241～480	240以下
北部	114	49	−	2	3	60	12	14	10	7	71	9	14	9	14	68	8	13	12	16	65
東北部	148	38	4	8	3	95	20	16	12	12	88	6	10	5	15	112	8	3	14	10	113
南部	73	13	1	3	2	54	5	2	1	2	63	5	6	3	3	56	8	3	7	2	53
中央平原	160	63	4	3	1	89	9	15	17	15	104	16	28	10	13	93	20	24	12	14	90
計	495	163	9	16	9	298	46	47	40	36	326	36	58	27	45	329	44	43	45	42	322

原資料：表２－４に同じ

ケーススタディ農協の直近期決算内容を見ても，事業総利益の段階で黒字をあげえているのはサンパトン農協とコクサムロン農協の２農協だけで，更にこれに一般管理費の配分等も考えると，販売事業が事業として成立するのは未だ先のことのように思われる。

表２－１１　ケーススタディ農協の販売事業

千バーツ，％

	サンパトン	サワンカローク	ムアンポン	ムアンロエイ	コクサムロン	プンピン	ハジャイ
売上高	6,343	7,261	861	3,311	7,327	1,605	1,246
部門事業総利益	462	△ 142	8	△ 28	103	△ 90	△ 3
総事業総利益に占める率	19.0	△ 29.2	2.2	△ 85	5.4	△672	△ 4.4

（注）　パンポン砂糖きび栽培者農協は販売事業を行なっていない。

農協の販売事業の発展を大きく制約しているのは，農産物買入れのための販売事業運転資金及び農民への生産資金貸付の原資としての信用事業資金の不足である。無論倉庫や精米所等の設備を充実させるための設備資金の調達も全く不充分な状態にあるわけだが，これらの運転資金の不足は，農協の金融上の信用度が現状では毎年回転する短期資金の与信すら満足に受けれないものであることを物語っている。

多くの農家は預貯金等の手持ち資金に余裕のあることは稀で，生活や生産活動のあらゆる局面における費用支出の度に外からの資金調達を必要としており，それだけに村落ミドルマンの

機能を果たす者は先ずこれらの農民を資金的にバックアップしてやらねばならないわけである。

また，農協の収支という面からみれば，多くの場合生産物の取扱過程における農協の受取るべき手数料が明確に規定されておらず，もしくは全く手数料をとっていない，という例も珍らしくない。更に買上げた生産物が保管中に価格変動をきたした場合，それが利益に働けば組合員に還元し，損失を生じた時には農協がそれを負担するといった，到底永続きのせぬ方法がとられている例すらある。

事業として取組むからには，組合員にメリットと同時に義務についても充分な理解を求め，明確な取扱規定を定めておくことが，農協自体の信用力増強のためにも不可欠である。

尚，第Ⅰ部でもいくつかの農協において，米の取扱いにＭＯＦシステムを導入したことが結果として販売事業を縮小ないしは停止させたことに触れたが，ここでＭＯＦの概要について述べておくことにする。

ＭＯＦは１９７４年に「ＭＯＦの設立に関する勅令」に基づいて設立された，いわゆる公社であり，勅令６条には次の８項目がその目的として掲げられている。

① 農産物を農民にとって公正な価格で取引するセンターとしての市場形成をはかること

② 農民や農民の組織が中間商人を排除して直接的に生産物を販売するのを促進・援助すること

③ 農民から集めた生産物や，生活必需品等を合理的な価格で供給すること

④ 農産物の価格支持を行なうこと

⑤ 農民や農民の組織の行なう農産物の生産・販売・貯蔵・運送などを助けること

⑥ 農民の組織の行なう農産物・生産資材・設備・生活必需品等の取引や運送・保管などの活動を促進すること

⑦ 市場の要請に従って農産物の品質・規格や生産性の向上をはかること

⑧ 農業生産資材や生活必需品を合理的な価格で農民に斡旋するため，政府を代表すること

以上のような目的を達成するため，ＭＯＦは現実の取引や貸借関係に取り組む外に，農産物や資材の価格安定のための買上げ，農産物の輸出，資材の輸入，所要施設の設置などの事業を実施することが認められている。参考までに表２－１２に１９７９年度の各農産物にかかる最低保証価格を掲げておく。

ＭＯＦは閣議決定に基づく米及び主要６品目の価格支持政策の実務上の担当者となる一方，国際的な政府間援助によって送られてきた肥料等の生産資材を政府にかわって安価に農民に供給する役割も果たしてきた。特にこの肥料の供給にあたっては，農協に組織されていない農民に重点を置くという方針から，供給ルートとして農会が選ばれ，このため各地で急速に農会の勢力が増大することとなった。

このようにＭＯＦは本来政府組織であるにもかかわらず，農会との密接な結合により，今や「もう一つの系統組織」とでもいうべき機能を果たすに至っており，農協の経済事業を圧迫する結果を招いている。

表２－１２　ＭＯＦの１９７９年度安定価格

米			メイズ	ヒ　マ	棉	マングビーン	大　豆	落花生
	パーツ／t		パーツ／Kg	パーツ／Kg	パーツ／Kg	パーツ／Kg	パーツ／Kg	パーツ／Kg
100％ Ⅰ	3,400	1979年9月卸売価格	200	771	10.50	6.45	6.50	6.31
100％ Ⅱ	3,300	パリティー価格	243	6.08	11.62	7.94	620	6.20
100％ Ⅲ	3,200	生産費十利益２０％	2.11	7.07	10.76	6.40	6.14	647
		（生　産　費）	（175）	（5.89）	（8.97）	（534）	（5.12）	（5.39）
5　％	3,100	前年度 安定価格	2.00	—	Ⅰ 1250 Ⅱ 12.00 Ⅲ 11.50 Ⅳ 1000	—	5.50	—
10～15％	3,000							
25　％	2,900							
モチ米	2,700	本年度 安定価格	2.200	7.00	Ⅰ 13.50 Ⅱ 13.00 Ⅲ 12.50 Ⅳ 11.00	6.50	620	6.20
ミックス	2,700							

資料：1979. 11. 21 閣議決定文書「主要農産物の安定価格について」
ヒマ，マングビーン，落花生については本年度から実施
棉は種つき，大豆は２等級のもの

尚，ここで米の買上げの具体的な運営方法を簡単に紹介しておこう。

農業省は，先ず「米売買管理センター」を設立する。農業省次官がこの議長となり，農業局長，推進局長，監査局長，ＭＯＦ専務が委員に就任する。また，県の委員会については内務省は知事を委員長に任命し，関係各省の県駐在官，ＭＯＦの代表者等が委員となって編成される。管理センターは総合的な指揮機能の外，最終的な品質別の買上げ価格を決定する。県委員会は地域実情に応じた品質別価格を検討する外，更に郡委員会を編成させ，これに実際の米の購入を担当させる。郡長を委員長とする郡委員会は，買上げた米を農協倉庫等の借上げ倉庫やＭＯＦ所有の倉庫に保管し，精米所についても優先的に農協の施設を利用の上，最終的には商業省及びＭＯＦに売却する。買上げ資金はＭＯＦ，ＣＰＤより県委員会を経て郡委員会に配分され，農家は郡委員より現金を手渡されることになる。農協はこの過程において，倉庫の賃貸料ないしは精米料を手にする外は一切関与していない。

購買事業についても表２－１３は概ね販売事業と同じような現状を明らかにする。

表２－１３　単協購買事業の概要

	サンプル数	利用組合員の比率					売上高対事業利益率					売上高（千パーツ）					組合員1人当り売上高（パーツ）				
		90％以上	81％～90％	71％～80％	61％～70％	60％以下	129％以上	84.1～129％	58.1～84％	36.1～58％	36％以下	1250以上	640～1250	330～640	170～330	170以下	1201以上	601～1200	341～600	181～340	180以下
北　部	114	88	4	5	2	15	17	27	19	17	34	17	15	21	16	45	15	13	21	23	42
東北部	148	114	15	7	6	16	34	37	26	22	29	13	18	34	23	60	12	12	37	30	57
南　部	73	37	3	3	10	20	8	5	8	24	28	2	10	8	23	30	9	11	9	19	25
中央平原	160	108	10	8	8	26	26	28	33	27	46	48	29	26	20	37	50	40	21	14	35
計	495	347	32	23	26	77	85	97	86	90	137	80	72	89	82	172	86	76	88	86	159

資料：表２－４に同じ

農協の購買事業を利用している組合員が９０％以上ある農協が多くを占めるが，ここでも組合員１人当り売上高をみると，わずか１８０バーツ以下という農協が，サンプル４９５農協の３2.１％にあたる１５９組合にのぼり，売上高も１７０千バーツ以下の組合が３４.７％の172組合を数えるなど，事業の小規模性が明示されている。収支面でも売上高対事業利益率が3.６％以下の組合が多いが，ただ同比率が１2.９％以上の組合も１7.２％の８５組合あり，販売事業に較べてやや事業としての成長が見られる。ケーススタディー農協についても表２－１４のとおり一応４農協が事業総利益を黒字に保っているが，やはり組合の収支を支えるまでにはほど遠いのが現状である。

表２－１４　ケーススタディ農協の購買事業

千バーツ，％

	サンパトン	サワンカローク	ムアンポン	ムアンロエイ	コクサムロン	パンポン	プンピン	ハジャイ
売上高	8,382	14,620	1,278	992	3,859	1,361	238	128
部門事業総利益	663	△ 166	△ 114	△ 15	383	38	2	△ 23
総事業総利益に占める率	27.2	△ 34.2	△ 31.8	△ 4.6	19.9	33.9	1.5	△ 338

指導事業については，本来それが農協の信用事業と経済事業の運営を一体化させ，また農民に農協の存在意義についての真の理解を与えるために最も重要な事業であるにもかかわらず，一般的にいって多くの農協は積極的な取組姿勢を示すには至っていない。ただコクサムロン農協の営農計画作成指導や，サンパトン農協の展示圃場などのように，個々の農協においては独自の工夫による指導事業の展開例もみられ，こうした農協の組合員に農協への積極的な発言が目立つことは，組合員意識の向上に指導事業がいかに大きな役割を果たすものであるかを示唆している。指導事業にどのような取組みをなしていくべきかは，タイ農協の将来像にかかわるものであり，次章にてその方向を検討してみたい。

3. 農協の経営状況

(1) 経営状況

農協の経営状況についてみると，全体的には年々順調な伸びをみせていることが，以下の各表からもうかがえる。農協の事業直接収益は，１９７１年から７５年までの間に，8.１倍の伸びを示しているが，とくに１９７３年以降，経済事業のとりくみが定着する過程で飛躍的な拡大をみた。しかし，信用事業と比較して経済事業はコスト高であり，この間の事業粗利益の伸びは3.０倍にとどまっている。信用事業のウエイトは，事業直接収益では１９７１年の６9.４％から１９７５年の２2.８％へと低下したが，事業粗利益では１９７５年現在でなお６3.８％のウエイトを保っている。

一方，利益（黒字）組合と欠損（赤字）組合の状況をみると，黒字組合の割合が１９７５年以降，急激に低下しつつあり，赤字組合が１９７７年で９５組合，全農協数の１7.２％を占めるに至っている。黒字組合の平均利益が１５万バーツであるのに対して，赤字組合の平均欠損

額が１７万バーツとなっていることも注目される。

表２－１５　農協の経営状況

千バーツ，％

	１９７１	構成比	１９７２	構成比	１９７３	構成比	１９７４	構成比	１９７５	構成比
事業直接収益	106,250	100.0	113,272	1000	280,193	100.0	591,529	1000	859,211	100.0
うち信用事業	73,777	69.4	88,497	78.1	109,095	38.9	117,884	19.9	196,216	22.8
事業直接費	68,035	640	71,985	636	211,371	754	507,802	85.8	743,681	86.6
うち信用事業	39,956	37.6	49,477	43.7	60,371	21.5	70,914	120	122,467	14.3
事業粗利益	38,215	35.9	41,287	36.4	68,822	24.6	83,727	142	115,530	13.4
うち信用事業	33,821	31.8	39,020	344	48,724	17.4	46,970	7.9	73,749	86
その他事業収入	－	－	－	－	－	－	－	－	6,103	07
事業総利益	38.215	35.9	41,287	36.4	68,822	24.6	83,727	14.2	121,633	142
事業管理費	15,597	14.7	15,277	13.5	28,227	10.1	65,343	11.0	87,887	10.2
事業利益	22,618	21.3	26,010	230	40,595	14.5	18,385	3.1	33,746	3.9
事業外収入	1,608	1.5	2,161	19	3,669	1.3	8,938	1.5	11,910	1.4
純利益	24,226	22.8	28,354	250	44,371	158	40,866	69	52,634	61
(損失額計)	－	－	(183)	(0.2)	(108)	(00)	(13,544)	(2.3)	(6,977)	(0.8)

資料：ＣＡＤ「農協の財務統計報告書」による。

表２－１６　利益組合・欠損組合の状況

	組合総数	利益組合			欠損組合		
		組合数	利益金総額	１組合当り	組合数	欠損金総額	１組合当り
		％	千バーツ	千バーツ	％	千バーツ	千バーツ
１９７３年	395(－)	383(97.0)	28,354	74.03	12(3.0)	183	15.25
７４	460(－)	451(98.0)	44,371	98.38	9(20)	108	1200
７５	544(4)	482(89.3)	40,866	84.78	58(10.7)	13,544	23352
７６	537(17)	445(85.6)	52,634	118.28	75(14.4)	6,977	9303
７７	587(35)	454(82.2)	68,012	149.81	95(17.2)	16,117	16965

資料：ＮＥＳＤＢ「５カ年計画」付属資料から。原資料はＣＡＤによる。
組合総数らんの（　）内は非操業組合の内数。

すでに第Ⅰ部で示したように，今回のケーススタディ農協についてみても，８農協のうち半数の４農協が赤字組合であるが，このうちサワンカローク農協では，１９８０年３月までの１年間で，購買事業の取扱高が前年比5.１倍，販売事業の取扱高が2.０倍に拡大し，これにともなう諸費用も増大して両部門の事業総利益が大きなマイナスに転化したことが主要原因であり，他の３農協においても販売事業・購買事業の事業総利益段階での結果が，全体の経営に影響を及ぼしていることがわかる。いうまでもなく農協の信用事業と経済事業とでは，事業推進の性格も大きく異るものであり，同一基準で部門損益をみることは誤りであり，経済事業を消極的なものとする危険性をともなうこととなる。一方では逆の例として，サンパトン農協のように販売事業・購買事業を積極的に展開するなかで，全体の経営状況もすぐれた結果を生み出しているところもあり，総合的で一体的な事業運営を経営方針として正しく位置づけることが，経営の健全化にもつながるものであることを証明している。ちなみに，サンパトン農協では事業粗利益に占

める信用事業のウエイトは４２.２％と調査農協のうち最低であり，当期利益金は２０３万バーツと最高である。

一般に農協の経営不振の原因となっているのは，①設立直後で収益が少ない，②管理が不適切，③貸付金回収が遅れ金利の立替払いが多い，④農産物市況の不安定さから買い取った農産物が期待どおりの価格で販売できなかった，などの諸点であり，これは多くの赤字農協にあてはまる。こんご解決すべき問題といえる。

また，ＣＡＤが農協の監査結果から会計処理上の問題としてつよく指摘している点は，①記帳の不適正（貸付・未収・出資など），②債権回収の努力不足，③日常の会計処理能力をもつ従業員の不足，④内部統制システムの不完全さ，などであり１９７５年度の監査結果では，現金の過不足が３５農協で総額1,２４３千バーツ，商品の過不足が２７農協で総額2,６５３千バーツにのぼるということが明らかにされている。商品の過不足額は，当年度購買事業取扱高の0.９％にあたる。人材の確保と経営管理体制の整備は，事業活動の拡大・積極化と並行して，解決しなければならない重大な課題である。

(2) 財務状況

タイの農協においては，これまで見てきたように経済事業が今だ未成熟である結果，その資産運用も信用事業貸付金中心の偏ったものとなっている。また，調達面では組合員からの貯金が極めて僅かなウエイトを占めるにとどまるほか，自己資本も事業量の伸長に対して充分に蓄積されてきておらず，いきおい借入金の比重が大きくならざるをえない。表２－１７は1９７１年から５ケ年間のタイ農協の財務構造の推移を示したものであるが，７１年には総調達額の３９.１％を占めていた資本勘定が７５年には２３.８％にまで後退している一方，この間に短期借入金は５８.５％から６６.２％へと，そのウエイトを増大させている。

表２－１７　タイ農協の財務構造（１組合当り平均）

千バーツ，％

		１９７１	構成比	１９７２	構成比	１９７３	構成比	１９７４	構成比	１９７５	構成比
運用	流動資産	1,893	95.1	2,075	94.3	2,306	938	3,059	92.0	4,790	91.6
	うち貸付金	1,688	84.8	1,853	84.2	1,885	76.7	2,234	67.2	3,534	67.6
	固定資産	43	2.2	60	27	88	36	154	4.7	223	4.3
	その他資産	54	27	66	30	65	26	111	33	216	4.1
総資産		1,990	1000	2,201	100.0	2,459	1000	3,324	100.0	5,227	100.0
調達	流動負債	1,194	600	1,329	60.4	1,480	602	2,231	67.1	3,877	74.2
	うち借入金	1,164	58.5	1,285	584	1,358	55.2	1,978	59.5	3,460	662
	貯金	—	—	25	1.1	56	23	72	2.2	106	2.0
	固定負債	17	0.9	27	1.2	50	2.0	62	1.9	92	1.8
	その他負債	—	—	—	—	—	—	7	0.2	12	0.2
	資本	779	39.1	845	384	929	37.8	1,024	30.8	1,246	238

原資料：ＣＡＤ「農協の財務統計報告書」１９７６

ところで，表２－１８はケーススタディ対象農協のうち３月末を決算期とする５農協について，過去２期にわたって財務構造をまとめたものであるが，一部農協を除いて調達面では借入金が増えず，運用面でも貸付金に大きな動きが見られないなど，インフレーションの進行を考慮すれば資産規模自体が停滞状態にあることが伺われる。

表２－１８　ケーススタディ農協の財務構造（３月決算の５農協について）

１９７８．３．３１　　千バーツ，％

		サワンカローク	構成比	ムマンポン	構成比	ムマンロエイ	構成比	コクサムロン	構成比	プンピン	構成比	平均	構成比
運用	流動資産	15,404	91.3	7,452	87.9	10,864	91.2	23,211	93.3	7,683	88.2	12,923	91.2
	うち貸付金	5,051	29.9	6,314	74.5	9,462	79.4	17,535	70.5	5,468	62.8	8,766	61.9
	固定資産	1,266	7.5	745	8.8	763	6.4	1,010	4.1	918	10.5	940	6.6
	その他資産	200	1.2	282	3.3	288	2.4	655	2.6	110	1.3	307	2.2
総資産		16,870	100.0	8,479	100.0	11,915	100.0	24,876	100.0	8,711	100.0	14,170	100.0
調達	流動負債	1,746	10.4	5,343	63.0	9,193	77.2	16,074	64.7	7,139	82.0	7,899	55.8
	うち借入金	1,000	5.9	5,157	60.9	8,543	71.7	15,264	61.4	5,986	68.7	7,190	50.7
	貯金	48	0.3	53	0.6	34	0.2	199	0.8	141	1.6	95	0.7
	固定負債	6,046	35.8	300	3.5	300	2.5	160	0.6	281	3.2	1,417	10.0
	その他負債	69	0.4	16	0.2	18	0.1	78	0.3	39	0.4	44	0.3
	資本	9,009	53.4	2,820	33.3	2,404	20.2	8,564	34.4	1,252	14.4	4,810	33.9

１９７９．３　３１

運用	流動資産	16,434	88.6	9,537	90.1	11,889	92.0	24,848	93.9	7,754	89.1	14,092	91.2
	うち貸付金	4,252	22.9	8,290	78.3	9,624	74.5	17,509	66.0	5,293	60.8	8,994	58.2
	固定資産	2,013	10.8	704	6.6	957	7.4	988	3.7	896	10.3	1,112	7.2
	その他資産	118	0.6	347	3.3	80	0.6	634	2.4	50	0.6	246	1.6
総資産		18,564	100.0	10,588	100.0	12,926	100.0	26,470	100.0	8,700	100.0	15,450	100.0
調達	流動負債	1,600	8.6	6,788	64.1	10,214	79.0	16,300	61.6	7,216	83.0	8,424	54.5
	うち借入金	982	5.3	6,621	62.5	9,654	74.6	15,466	58.4	5,852	67.3	7,715	49.9
	貯金	111	0.6	49	0.5	66	0.5	735	2.8	157	1.8	224	1.4
	固定負債	8,240	44.4	300	2.8	100	0.8	160	0.6	229	2.6	1,806	11.7
	その他負債	87	0.5	16	0.2	19	0.1	124	0.5	56	0.6	60	0.4
	資本	8,638	46.5	3,484	32.9	2,593	20.1	9,886	37.3	1,199	13.8	5,160	33.4

信用事業の分析の際にも述べたとおり，資金管理能力，自己資本の蓄積状況等，農協の現在の地力からすれば，ＢＡＡＣ外よりの借入は既に頭打ち状態となっており，新たな資金源も見出せぬままに業容の拡大を阻まれているものと考えられる。

資金面の隘路を打開するための第１歩が農協自らの体質改善努力であることは云うを待たない。人材の育成や，組合員教育の徹底による自己資本充実への協力要請などにより，存立基盤の強化をはかるとともに，各事業部門毎にどのように今後の事業を発展させていくべきなのかについて段階的な，実現の可能な計画を短期的視点，中長期的視点それぞれから検討し，これらを総合した「農協振興計画」を樹立することが，農協自体に将来への展望を与えると同時に，組合員の信頼及び対外的信用を着実に改善する最たる近道である。

ただそこには，こうした農協の努力を実りあるものとするためには，あくまでも農協の自律

的な体質改善努力を誘引するためのものとしての，外部からの資金的援助が強く要請されていることも事実である。農協が１つの独立した事業体である以上，特に資金面の外的援助は慎重になされねばならないものであるが，他方現在の多くの農協の資金調達能力は，諸事業の円滑な拡張に弾みをつける起爆剤すら入手できぬ程に脆弱であると考えられるからである。

(3) 農協職員の状況

ＣＰＤの調査によれば，農協の１組合あたり平均職員数は2.８６人である。表２－１９は，５４５組合を対象とした職務分担別の職員数であるが，調査対象の全組合をあわせても，職員数は1,５５９人である。１組合平均職員数2.８６人も，１０年まえの0.7人という調査結果（ＣＬＴによる調査）とくらべると約４倍に拡充していることになる。最近まで「職員数ゼロ」の農協もめずらしくなかった。

職務別に職員数をみると，マネージャー（参事）がおかれている農協は３２％，副参事のいる農協は２８％で，両方あわせてもようやく６０％である。簿記・経理係および信用係はそれぞれ６０％ちかくの農協におかれているが，貸付金の受付・審査や債権保全の日常業務を考えると，これはまったく不十分な体制といわざるをえない。農業技術指導の担当者にいたっては，５４５農協でわずか８人，いいかえれば６８組合に１人の割合でしかいない現状である。

表２－１９　農協の職員数

職務分担	人数	１組合平均
参事（マネージャー）	１７５	0.３２
副参事	１５４	0.２８
簿記・経理	３１９	0.５９
信用	３１７	0.５８
農業技術指導	８	0.０１
事務職員	１１２	0.２１
一般（購販など）	４７４	0.８７
計	1,５５９	2.８６

資料：ＣＰＤ調査（対象は５４５農協）による。

このような農協の職員体制の弱さを補っているのがＣＰＤの担当官であるが，彼らはバンコクのＣＰＤ本庁に1,１８０名いるほか，県庁所在地に1,０１０名，さらに６９０カ所におよぶ郡役所所在地に2,００３名が常駐して日常の指導に当っているが，県および郡段階での担当官だけで，農協職員数の２倍に近い要員となっている。農協の多くでは，事務所の一部をＣＰＤ郡事務所として提供しており，毎日，担当官の駐在する同じ建物のなかで，農協の事業活動がすすめられ，組合長や理事の常勤体制もないことから，ＣＰＤ担当官が実質的には，参事・副参事以下の農協スタッフを動かして日常業務がすすめられているといった状況がみられる農協も少なくない。農協の事務処理体制の弱さを補う利点はあるが，担当官の過剰介入を生み出すことにもなりかねない。

ＣＰＤおよびＣＬＴなどによる職員養成研修の体制を強化して，農協の組織・事業・経営の拡充にみあう職員体制の整備が急務といえる。１９７９年度ＣＬＴ主催で実施された農協関係者を対象とする研修は，つぎの６件であるが，今後一層前向きなとりくみが期待されよう。

① 農協・漁協・開拓協の各県リーダー会議　　１８０名（８日間）

② 農協・開拓協の理事研修　　２県ごとに開催，計2,７００名

③　農協の参事研修　　４０８名（５日間）

④　農協・開拓協の会計職員研修　　４８名（２週間）

⑤　精米事業に関する県連の会長・参事研修　　７０名（５日間）

⑥　メイズ販売に関係する農協の組合長・参事研修　　１１０名（５日間）

第3章　農協の育成強化策に関する提言

1. 提言に際しての基本観点

これまでタイ国において種々展開されてきた農業生産と農民の生活水準の向上のための諸施策のうちには，農民の砦たる農協の育成強化に重点を置いたものも少なくない。しかし，これらの試みもなかには個々の局面において評価されるべき効果を顕わし，もしくは将来の果実が期待されている事例もあるものの，総じて所期の成果を挙げ得ているとは云い難いように思われる。これは正に農協をとりまく環境条件，とりわけ農産物や資材の流通，農村における金融等の中に互に絡み合いながら混在する多くの問題が，いかに根深く解決の困難なものであるかを示すわけであるが，一方においては，その効果的な展開を阻害してきた次のような共通的要因を見出すことが出来よう。

① 農協育成のリーダーシップはあくまでも農協自体に委ねられるべきものであり，あらゆる物的・人的支援もこの自主的努力を支援するものでなければ永続的な効果が期待できない，という明白な事実が忘れ去られがちであったこと。

② 農協の活動は密接に関連し合ったいくつかの事業の総合体としての性格を有するものであり，その抱える問題も極めて複雑に絡み合った存在であるにもかかわらず，問題の一側面のみを捉えてその解決を試みようとした例が多かったこと。

③ 最も重要な問題の一つである農産物や資材の流通問題について，商人の強大な支配力に目を奪われて，現実的な対策を見出すことができなかったこと。

そこで，われわれが今ここで農協の育成強化策を検討するにあたっては，商人の強大な経済的支配力も含めた現実上の与件のもとで，農協が可及的に充実していかねばならない機能とはどのようなものであるのかを再認識し，その上でそうした機能を強化するための，ないしは機能発揮の阻害要因をとり除くための総合的・多角的な対策を立案する，というプロセスが自ずから要求されることになろう。

歴史的な過程を総て踏破して，農民を直ちに商人の支配下から解き放とうとする試みは現実的なものとは思われない。あくまでも農民の相対的地位の着実な向上を，社会経済的与件の下に現実のものとしていくためには，農協は当面次の2つの機能の充実に最大の努力を払わねばなるまい。

① 農民自身が自らの生産活動によってどれだけの価値を生み出し，そのうちどれだけが自らの取り分になっているのかについて理解ができるよう，農民の農業経営に対する自覚を促し，公正な取引主体としての農協の存在意義についての認識を深めさせること。

② 中長期的なヴィジョンの確立によって裏打ちされた地域農業におけるリーダーシップを発揮していくこと。

これらの機能を発揮していく上での阻害要因ともなりうる，農協が現状において直面している

問題ないしは課題については，これまでわれわれが分析を重ねてきたとおりだが，ここではやや鳥瞰的に視点を変えて，今一度これらを概括しておくことにする。

① 未熟な人的資産

農民・単協・連合会それぞれの段階において，リーダーシップを発揮しうるだけの知識や経験を持った人材が不足している。

自らの生産活動の成果を正当に把握できるだけの経営知識を備えた農民は未だ少数派で，今後の農協指導事業の充実が期待されるが，その場合に農民の中にグループの中心となってノウハウを吸収するリーダー格の農民が育っていることが望まれる。

単協段階においても，役員は資金不足を理由に事業の停滞を正当化しようとする前に，現実的な経営体質の改善策にまず着手する必要がある。トップに明確なヴィジョンがない限り，有能な人材の確保は覚束ない。

また，連合会が農協の広域的な諸事業の展開をコントロールし，迅速適確な情報提供の機能を果たしていくための専門的な人材を育成せねばならないことも説明を待たない。

② 資金力の不足

農協の現状を直視する限り，信用事業や経済事業の伸長が資金力の不足によって大きく制約されていることは，やはり否定できないであろう。そして農協経営者の関心が主として借入金の増額に向けられていることも，貯金が運用を賄いうる財源として育つにはまだかなりの時間を要することを思えば，ある程度はやむを得ないことでもある。

ただ，やはり農協自体の信用力を増強していくことが，借入の可能性を高める上でもまず必要とされており，そのためには組合員にも応分の負担を要求できるよう，諸事業の運営をルール化するなどの基礎固めからスタートせねばならない場合もあろう。

③ 施設の弱体

経済事業については，例えば米作地域における精米所や倉庫のように，事業遂行の核となるべき施設が不足していたり，もしくは個別的には優れた施設を持ちながらこれを生かすための輸送体制が弱体であったり，といった農協が目立つ。今後の設備投資は，中長期の事業計画に裏打ちされたものであると同時に，施設相互の関連性やソフトウェアとの一体化にも充分配慮を重ねた後に実施される必要があろう。

2. 農協育成強化のためのトータル・システム

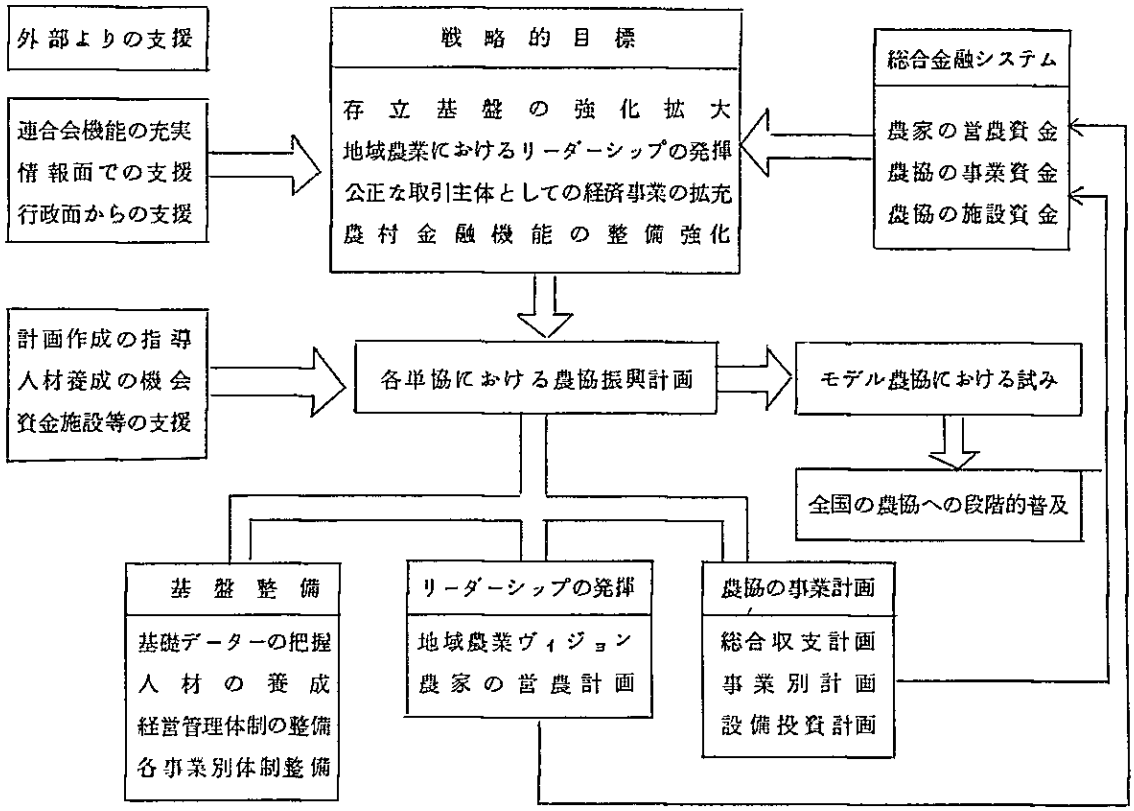
前項において，我々は農協が当面その充実に最大の努力を傾注していかねばならない2つの基本的な機能を掲げるとともに，その具体的な実現のためには総合的・多角的な対策の検討が不可欠であるとの認識を新たにした。別掲の構図は，こうした基本観点を前提に種々の局面における農協の機能強化のための多角的なアプローチを，システムとして把握したものである。

この「農協育成強化のためのトータル・システム」とでも呼ぶべき構図は，先ずタイ国農協がその機能を充分に発揮していくための要件とされる4つの戦略的目標を明示するとともに，その

実現を支えるために「総合金融システム」を用意し，一方個別の農協に対しては，それぞれの地域的特性を生かして戦略的目標を具体化していくための「農協振興計画」の策定を要請している。ただ，この農協振興計画の策定は，それが単なる机上プランに終わらぬためにも農協役職員・組合員が一体となり，かつ各方面からの充分な助言と支援のもとに進められるべきものである限り，全国的に一律にスタートできるものではない。当面はいくつかの代表的な農協をモデル農協として納得のできる計画を充分に検討し，年度毎に実績との対比を重ねながら，成功事例を他の農協にも段階的に普及していく，といった慎重な取り組み方がとられることとなろう。この農協振興計画の具体的な策定方法については，項を改めて述べることにする。

また，ここでは以上のような農協自体の努力を更に実りあるものとするために，現実的に考えられる外部からの支援についても，一応の方向性が示されている。

農協育成強化のためのトータル・システム



(1) 4つの戦略的目標

① 存立基盤の強化拡大

農協の存立基盤は，地域農民の組織率の向上と，組合員の農協利用率の促進によって強化拡大される。無論これは農協の対組合員及び対外的な信用がより大きなものになるにつれ，自然に生まれて来る筈のものであり，その意味では他の3つの戦略的目標への到達努力が，

この目標達成への唯一の方策であるとも云えよう。

ただ現実問題としては，農協は当面まず現在の組合員について，農協利用率の向上を促し，その要請に充分応えうるまでに事業体制を確固たるものとした後に，新たな組合員の加入促進を図るべきであろう。特に現状では殆どの組合員が営農資金の借入を動機に加入してきたものであるため，これらの組合員に農協が農村経済，地域社会に本来的に果たしてきている役割を充分に理解させ，組合員としての権利とともに義務についても認識を徹底した後でなければ，新規加入者の促進が信用事業資金の不足と固定化債権の増加を招くばかりの結果に終わる恐れも多分にある。

組合員に適切な権利・義務意識をもたらすのは，信用事業や経済事業と密接に結合した指導事業の展開である。現実的なメリットを伴わない協同組合精神の押し売りは，過剰なサーヴィスと同様に排斥されねばなるまい。農協の各事業を「正当なルールに則って」利用することが，個々の組合員にとって明らかな経済的なメリットをもたらし，更に中長期的には地域農業の相対的な地位を向上させることにつながるのだとの認識が，各組合員共通のものとならねばならない。

コクサムロン農協ではシンボル・マークを組合員に着用させているが，こうした小さな工夫も組合員のプライドを高め，また対外的にも「公正な取引しか受けいれない農業者」である旨の意思表示として，その効果はあながち無視できるものではない。

② 地域農業におけるリーダーシップの発揮

農協の信用事業が，時には効果の疑問視されるような投資にも無差別に資金を供給し，また経済事業が公正ではあるにしろ，単に小売機能や中間商人としての機能を果たすだけのものであるならば，一時的には事業の拡大もあるにせよ，永い目で見れば決して組合員の利益とならないばかりか，むしろ農業経営に対する姿勢を安易化し，その土台を蝕むことにもなりかねない。

各組合員の潤滑な経営が結果として農協の各事業を伸長させるという健全なサイクルを生み出すために，信用事業・経済事業とともに有機的に一体となった指導事業が展開される必要があることは，これまでにも再三述べてきた。

充実した指導事業は，それが農業技術に関するものであれ，経営上の知識普及であれ，農協自体が地域の農業にかかる明確な中長期ヴィジョンを持ち，どのような作目を生産すべきなのか，機械の導入や労働の相互援助はどのようになされるべきなのか，販売の好期はいつなのか，等につき農民に適確な助言をなしうるよう，充分な情報を蓄えておくことからスタートする。そのためには，あらかじめ地域の農業，農産物流通の現状を把握しておかねばならないし，また後に触れるように，全国的な需給動向等については外部より情報の提供が要請される場合もあろう。

個別農家の営農計画策定に際しての指導・助言など実際上の指導事業の在り方については次項を参照されたいが，地域農業におけるリーダーシップの発揮とは決して抽象的な理念に

とどまるものではなく，正確な情報の収集，それら情報を基礎とした確固たるヴィジョンの構成，更には種々の指導活動を効果的に推進しうるような人材を農協職員のみならず，組合員の中にも育てていくことなどの基礎的な条件の整備をも含めた，極めて具体的な努力の集積の中に実現されるべきものであることを今一度確認しておく必要がある。

③ 公正な取引主体としての経済事業の拡充

農民が生産物を販売し，ないしは生産資材を購入する際に最も公正な取引主体として農協が経済事業を運営していかねばならないことは，改めて説明を待つまでもない。ここで肝心なことは，その「取引の公正さ」が実質的なものであることは当然として，形式的にもそれが対外的に主張される必要がある点である。

先ず，個々の取引局面において正確な計量がなされ，妥当な価格が適応され手数料や延べ払い時の利息等が明確にルール化されていなければならない。この手数料の決定に際しては，農協が合理的に事業を継続発展させていくために必要とされる経費の外，販売事業を例にとれば，買上げ農産物の市場価格の変動による利益もしくは損失を，どのように分配もしくは補塡すべきなのか，等についても配慮を要するであろう。

次いで，こうした農協の公正な取引を通じて，農民が自己の生産・消費活動について計数的にその実態を把握しうるよう，指導事業との密接な連携プレーが要求される。具体的には，後に述べる生産物販売代金や信用事業貸付金等の資金の流れを農協口座を通じたものとすることによる管理方法の指導や，簡便な図表を用いた生産コスト，売上高等の計数的把握法の普及などが，農民に公正な取引のメリットを実感として認識させることになろう。また，いくつかの農家の経営実績がモデルパターンとして，以後の営農指導の貴重なデーターとして蓄積される場合もあろう。

計数的に明示された公正な取引に基く損益状況の把握は，組合員の農協に対する信頼を揺ぎないものとすると同時に，新たな利用者を誘い，農協の事業量を伸長させることはもとより，農協を利用していない農民にも徐々に計数的な経営感覚を敷衍させ，地域農民全体の取引関係における相対的な地位を向上させるものと考えられる。

④ 農村金融機能の整備強化

指導事業・経済事業・信用事業はそれぞれ有機的連携を保ちながら展開されるべきもので，かつその軽重に差のないことは云うまでもないが，一方組合員の立場からは，信用事業借入の可否が極めて重大な関心事であろう。従って，農家経営に関する種々の基礎的なデーターを提出させることから，地域農業ヴィジョンから導き出される個別農家の営農計画の策定指導に至るまで，農協が農民に何らかの反応を期待する作業に際しては，この関心を最大限に活用することが効果的である。

また，組合員が日常的に生産コストや生産物販売代金を適確に管理できるように，貸付金の支払や購買代金の受領，買上代金の支払等の総てを農協における貯金口座を通じて行なうよう義務付け，また貸付金の支払方法も実需に合わせて分割するなど，営農指導を資金の流

れと一体化したものとする工夫も大切であろう。

(2) 総合金融システム

貯蓄を持たず，常に資金繰りに余裕のない状態に置かれている農家にとっては，当座の借入の可否や生産物販売代金の支払サイトの長短が，その他の重要な条件の有利・不利にかかわらず，経済取引の相手方を決定してしまう直接の要因となる場合も稀ではない。それだけに農協は適正な資金需要に対しては迅速に可能な限りの融資ができるよう，日常から個々の組合員の経営状況を充分把握しておく必要があると同時に，農協自体もまた年度毎の事業計画に基づいた資金繰りを確保しておかねばならない。

この総合金融システムは農家の営農資金，農協の事業資金及び農協の施設資金の３本の柱が，地域農業ヴィジョンに基く農家の営農計画，農協の事業計画と，その策定過程，アフターフォローを通じて一体化したものである。営農計画や事業計画の策定手順については次項に詳述するが，ここで肝心なのは，これらの組合員に対する金融，農協自体の受ける金融が総て一連の事業上・経営上の流れに沿って実施されると同時に，一方ではこうした流れが逆に資金の流れによって適正なコントロールを受ける，といったシステムとしての展開が図られるべきことである。各資金について若干のコメントを加えておこう。

① 農家の営農資金

農産物の生産サイクルに合わせ，種子や肥料・農薬，人件費等の経費を貸付け，収穫期に販売代金より回収を図ることを原則とする短期貸付については，生産物を農協経由で販売することを条件に，土地等の担保を要求することなく，比較的簡易に借入ができるようにする。融資限度は政府の支持価格や過去の実績，市場動向等を参考にした最低基準価格による予想販売高の６０％程度が妥当と思われる。

融資に際して種子等を現物により貸付ける場合も多いが，借入者に対しては一旦農協口座を通った貸付金の一部が購買代金として引落されたものとして，貸付額を金額にて明確に表示しておかねばならない。また，実際の支払は実需に合わせ，計画を無視した消費や資金流用により，中途で資金不足をきたした農民が生産物の売り先を変更することを条件に，他の商人等から資材を購入するなどの現象を防止することも必要である。

延滞事故に対しては，その原因が天災等の不可抗力による場合には一律的な長期貸金への更改も必要であろうし，故意や過失による場合には追加担保の徴求や，場合によっては強制的な執行手段をとることも要求されよう。大切なことは一期毎に一応の区切りをつけておくことである。

設備投資資金については，従来どおり保証・担保の徴求が必要であるが，審査に際しては農家に中長期の営農計画を策定させ，投資の必然性についての充分な検討が加えられるべきであろう。

② 農協の事業資金

農協が農民に貸付ける資金の原資となる信用事業資金については，管理体制の整った農協

に対しては無担保を原則に，融資枠も段階的にかなり思い切った拡大も可能であろう。ただ融資に際しては作目毎に貸付を明分し，それぞれが生産サイクルに応じて農民の営農資金同様，生産期毎に完結されねばならない。

また，作目によっては多大の資金量を必要とする集荷・販売資金についても，農協自体販売事業の伸長により組合員からの貸付金回収をより確実なものとできることを勘案すれば，余り窮屈なものとすることはできない。米やメイズのように全国的に取扱がなされている作目については，連合会を経由した融資ルートが理想的であり，その場合には在庫を担保とすることも考えられよう。

③ 農協の施設資金

農協の中長期事業計画において，事業拡大のための核となるべき倉庫や加工場等の施設が不可欠とされた場合には，長期の施設資金が用意されねばならない。ただ必要性の緊急な施設について，その導入による事業の発展性，組合員への寄与が多大であると判断される場合には，現在の農協の地力からみて補助金による助成や低利融資制度の創設などの支援を期待せざるを得ない場合もあろう。

(3) 外部よりの支援

農協の育成強化が農協自体の体質改善努力如何に終始するものであることは，改めて強調するまでもないが，タイ国における農業・農民生活の地位向上と云う課題の火急であることに鑑みれば，こうした自主努力に早急な実りを与えるための，外部よりの効果的な支援が多角的に準備されることも肝要である。

あくまでも農協の自主努力が支援の前提であり，単協に対する具体的な支援は農協振興計画の策定過程において実情に合わせて検討されるべきものであるわけだが，総ての農協に共通して掲げられる戦略的目標を支えるためのマクロ的視野に立った支援策が，これとは別次元に実施される必要がある。

連合会の機能強化は，特に経済事業を健全に伸長させる上で大きな役割を果たす。農協が農産物の買取り販売を安定した条件のもとに継続していくためには，ＡＣＦＴを筆頭とする連合会が，これらの農産物の取扱量に相当のキャパシティーを有していなければならない。また，同時に連合会の経済活動は柔軟に臨機応変に展開されることが要求され，かつ迅速な市場情報を農協にもたらすことも重要な任務とされよう。従って，場合によってはＡＣＦＴの出先事務所や県連合会の新設も必要となろうし，連合会自体，輸送体制の整備・保管・加工施設の充実等の設備投資をも含めた中長期的観点に立った事業体制の強化策の検討を迫られることにもなろう。

農協に対する情報面での支援については，連合会からの市場情報等の外，全国的な農業生産動向や輸出入，国内消費の動きなどの地域農業のヴィジョンを描くうえでの必要な情報がＣＰＤを通じて提供されることが望まれる。

行政面からの支援は，土地改革の推進や農産物の価格支持政策など，直接には農民の生産意

欲向上を目的とする場合にも，その運営には極力農協育成につながるような配慮が要請される。いくつかのケーススタディ農協において米の価格支持政策にかかるＭＯＦシステムの導入が農協の販売事業を施設の賃貸へと後退させている例が見られたが，特にこのように需要の安定した農産物については，農協の販売事業を潤滑に回転させていくスタート台として，ＡＣＦＴ等の活用も含め，極力その取扱いに農協の登場しうる舞台を用意しておくことが大切である。

この外，連合会の機能充実のために低利資金や補助金を準備することも，連合会の農産物取扱能力を補強する上で不可欠であろう。また，農家が生産過程での資金運用や販売代金の受領など総ての資金の流れを安心して農協の口座を通じたものとすることができるよう，零細貯金の政府による払戻し保証を宣言するなどのきめ細かな政策上の配慮の生み出す効果も見逃せない。

また，個々の農家への貸出しにも積極的な姿勢を見せるなど，農業金融における存在の比重を更に高めつつあるＢＡＡＣも，農業を組織的に振興発展させていくという観点からは，農協を通じての農民への融資や農協の事業・設備資金の融資を，今一歩拡大していかねばなるまい。現在，多くの農協に見られる，信用力の不足による借入の困難さがその体質改善への道を更に迂遠なものにしている，という悪循環を断ち切るためには，人的にも潜在力を有し，事業運営にも積極的な工夫・意欲の見られる組合に対しては，信用力の評価を将来性をも配慮に入れた寛大なものとしていくことも必要であろう。

3. 単位農協における具体的な展開

トータル・システムにおける４つの戦略的目標は，個々の単協の農協振興計画の策定と実践の過程において具体的に実を結ぶ。この農協振興計画については，前項でも述べたとおり幾つかのモデル農協における試みの成果を，充分な実績の検討を経ながら段階的にその他の農協へ波及させていくことが現実的な方策と考えられよう。

(1) 農協振興計画の策定

① 基盤整備

農協振興計画の策定及びその効果的実践を可能とするための基盤整備が作業の第１歩である。

農協はまず，地域農業や組合員農家の実態にかかる基礎データーを収集せねばならない。地域内の総戸数，農家戸数，土地の利用状況，作付状況，農産物や農業生産資材を取扱っている主要な商人等については，最新の情報が常時整理されている必要がある。組合員についても経営面積，作目，家族構成と就労状況，将来の経営方針，農協への要望などにつき，農協の各事業の利用状況とともにデーターを把握しておくことが望まれる。

こうした情報の収集は，入手先ないしは方法を決定し，作業が時期的に傾らぬように定期的な入手時期を定めるだけの簡単な手続化によって，容易に継続的なものとすることができる。また，組合員に関する調査は，グループ活動を通じて効果的に進められよう。ただ，余

り盛り沢山の情報を集めようとすると，手続が煩雑化して永続きしない上，その利用に際してもかえって混乱を招くことになる。使用の目的を明確にし，ポイントのみに絞って収集すれば，極く簡単なデーターでもそれが定期的に集積されるに従い，大きな力を発揮する。

人材の養成は基盤整備作業の中でも最も重要である。役職員が自らの潜在的な能力をどこまで発揮できるかによって，農協の将来が決定されると云っても過言ではなかろう。

人材養成のための直接的な手段としては，窓口要員，販売担当者，参事等，それぞれのポジションについてO．J．T（On the Job Training）や外部研修を体系的に実施していくことが有効である。これらの教育訓練は断片的なものに終わることのないよう，中長期的なプランニングのもとに展開されねばならず，またその成果が研修対象者から周囲に波及されるよう，アフター・フォローについても充分な工夫が要る。

しかし，ここでより大切なのはモチベイションであろう。農協の事業計画には労働条件の向上が正当な位置付けで盛り込まれていることが要請されようし，また，役職員が一体となって地域農業ヴィジョンの実現と云う重要な任務に携わっているのだという，意識面での動機付けを，日常業務の自然な流れの中で行なっていくことも大切である。

また，将来の事業量の拡大に備えて経営管理体制，各事業別体制を整備していかねばならない。権限の明確化，作業のルール化，チェック体制の確立がその基本であるが，ここでも最初から余り複雑な体制を作ろうと無理をすることなく，あくまでも現実の業務の流れをスムースにするための骨格形成を目指すべきであろう。

信用事業においては，農協口座を活用した具体的な資金管理手続や，延滞事故の処理法についても明確化する必要があろうし，経済事業では農民からの生産物買上価格の決定方法や取扱手数料，価格変動による危険負担などにつき，ルールを確立しておかねばなるまい。農協役職員の労働に対する正当な報酬を確保し，事業を無理なく拡大していくには，過剰なサーヴィス精神はむしろマイナスである。しかし組合員の充分な理解を得られるようなルールであるべきことは当然で，そのためには極力簡単明瞭な手続規定にすることが大切である。

更に，信用事業・経済事業・指導事業が密接な連携のもとに展開されるよう，各事業体制はシステムとして統合されねばならない。これも，農民に営農計画の策定を指導する過程で，信用事業の借入申込や経済事業の取引予約に必要なデーターは共通的に提出させるなど，具体的な作業の手続化の際に，情報入手経路を極力合理化し，かつ組合員との接触機会を最大限有効に活用できるように工夫を加えることにより，比較的容易に実現できることである。

② リーダーシップの発揮

個別農家が営農計画を策定する際に適切な指導・助言ができるよう，農協は地域の農業についての中長期的なヴィジョンを描くことを要求される。マクロ的な需給動向や地域特性，流通の実状などを総合的に判断して，いかなる作目をいかなる時期に，いかなる技術的・経営戦略的方法のもとに生産するのが最も合理的な組合せなのか，またそこに農協が果たし得る役割はどのようなものなのか等の基本的な事項については，定期的に最新の情報をとり入

れてヴィジョンに修正を加えていく。

この地域農業ヴィジョンについても，余り高邁な理想を掲げようとすると，現実との隔りが大きすぎて利用価値を無くしてしまう。あくまでも基盤整備作業において把握された基礎データーの分析から生み出される，上に例示したような，極く基本的な事項についての素朴な将来像を描くことに専念すれば充分である。

農家の営農計画の策定指導は，農協のリーダーシップの発揮の要である。この営農計画は営農資金の借入，農業用資材の購入，生産物の販売などの各局面における農協と農家との意思の相互確認の場としても機能する。それだけに，農協としてもグループ活動を通じるなどして，組合員１人１人について指導が行き届くよう配慮する必要があるわけだが，営農計画の様式も物の流れと資金の流れを月毎に追っていくことにより，自然に経営の成果が把握できるような，誰でも充分な理解のもとに記入できるような簡明なものでなければならない。作目別に生産サイクルに合わせた月ないしは旬単位のカレンダーようの表に収入項目，支出項目，差引過不足，残高の各欄を設け，例えば４月には借入金5,０００パーツに対し，種子・農薬等の購入が3,０００パーツ，生活消費が1,５００パーツ，利息が５００パーツで収支０，と云う具合に記入していくだけのもので充分である。ただ，計画が実態を反映したものとなるよう，この策定過程においては当該農家の作付状況，これまでの実績等からみて，生産量はおそらくこの程度であろうし，それに見合う借入金の額や収穫時に雇用する労働者数等はこの位が妥当な線であろう，と云った具合にかなり丁寧な指導・助言が伴っていなければならない。無論こうした指導・助言のバックボーンは農協の描く地域農業ヴィジョンである。

そして，農業経営が計画の実践として展開されるように，この営農計画の様式は農協への提出資料とは別にポスター大に拡大するなど，各農家が一目で計画・実績の対比をなしうるように工夫されることが望ましい。以前にも触れた組合員意識の昂揚のための工夫としてのシンボル・マークの利用などと，このポスター式の計画表とを組合せることにより，公正な取引主体としての農協のイメージアップを図ることも可能であろう。

③ 農協の事業計画

基盤整備作業や農家の営農計画の策定指導を通じて，組合員の農協に対する期待が具体的に明らかにされた後に，農協の事業計画を樹立することはそう難しいことではない。経済事業についても，手数料のルール化等が徹底していれば，単なる取扱高の予想にとどまらず，事業別計画を総合収支計画へと結びつけていくことも容易であろう。

単年度の事業計画は農協の事業資金借入の所要額を決定するし，中長期計画に基く設備投資計画は施設資金借入の資料となる。この中長期計画を策定する際には，組合員数の増加による要因も含めた自己資本の増強策についても充分な検討が加えられねばならない。

(2) 外部よりの支援

モデル農協における農協振興計画の策定及び実践が，全国の農協に段階的な普及が可能とな

るような成果を早期に挙げていくためには，農協の自主努力に弾みをつけるための外部よりの支援が効果的に展開される必要がある。

第１次のモデル農協は全く先例のない中で計画を策定していかねばならないわけであるから，外部よりの支援も振興計画作成のノウハウの指導からスタートせねばなるまい。

また，人材の養成についても役員，参事，各事業の中心的職員等ポジション別に，体系的な研修機会が準備されることが望まれる。

これらの支援はＣＰＤを中心に，場合によってはＣＬＴ，事業部門毎の専門的な内容についてはＡＣＦＴやＢＡＡＣの協力も得て実施されよう。農協が大きな力を発揮している国々からの技術協力も期待される。

計画の実践面では，モデル農協が短期間に成果を挙げることを要請されたものである限り，資金や施設等についても具体的な支援策がとられることがやはり要求されている。資金面ではＢＡＡＣに大きな役割が与えられようし，施設にかかる補助金や低利融資制度を準備するためには，行政サイドからの支援が不可欠である。また，ここでも海外からの無償協力等につき，効果的な導入方法の検討が必要であろう。

このほか，前項にて述べたような戦略的目標を支えるための種々の支援策が，モデル農協に対しては特に重点的に実施されねばならない。そしてこれらの支援策がトータル・システムの展開にふさわしく，緊密な相互的関連性のもとに推進されるよう，関係諸機関にとっても充分な意思統一を図ることが大切とされている。

資料リスト

Agricultural Cooperative Movement in Thailand — "Problems and Prospects" (1978), by Adul N. (CPD)

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives — Eighth Year of Operations (1974), by BAAC.

Consumer Cooperative Movement and its Problems in Thailand (1978), by CLT.

Evaluation of Agricultural Cooperative System in Thailand (1979), by NESDB.

Fishery Cooperative (1978), by CLT.

Growth and Development of Agricultural Cooperatives in Thailand (1976), by Pradit M. (CLT).

History and Summary of Operation of the Agricultural Cooperative Federation of Thailand Ltd. (1978), ACFT.

The Cooperative Movement in Thailand (1978), CLT.

Country Paper for "Symposium on Producers' Association for Marketing Farm Products" — Thailand (1979), by Khan C. (CPD).

Present Position of Cooperative Press and Publicity in Thailand (1978), CLT.

Report on National Workshop on Cooperative Policies, Thailand (1978), CLT.

Background Paper on Management of Agricultural Cooperatives (1977), by Somkuan S. (CPD).

A FIVE YEAR COMPREHENSIVE PLAN for the Development of Agricultural Cooperatives (1979), by The Subcommittee on Agricultural Cooperatives NESDB (with the assistance of CLUSA).

The Cooperative Movement in Thailand with special reference to Training Programmes (1978), by Prayong P. (CLT).

Assessment of Cooperative Member Education Programmes in Thailand (1978), by Prayong P. (CLT).

The Cooperative League of Thailand (1978), by Prayong P. (CLT).

Role of Agricultural Cooperatives in Food Production in Thailand, by G.L. Bailur (ICA).

History and Summary of Operation of the Agricultural Cooperative Federation of Thailand Ltd. (1979), by ACFT.

Thailand: Toward a Development Strategy of Full Participation A Basic Economic Report, by the World Bank.

Agricultural Statistics of Thailand Crop Year 1977/78, by Ministry of Agriculture and Cooperatives.

Problems of Agricultural Cooperative Marketing in Thailand, by Mrs. Ganjanapan L.

The Cooperative Movement in Thailand (1974), by CPD.

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives — Eleventh Year of Operations (1977), by BAAC.

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives — Annual Report (1978), by BAAC.

National Seminar on Cooperative Development and Population Problems, by CLT and ILO.

Agricultural Cooperatives in Thailand, by CPD.

No. of Agricultural Cooperatives and Membership (1968-1977), by CPD.

Cooperative Statistical Report of Thailand, by CLT.

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives Act (No.2)

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives Regulation No.26 — Prescribing Policies for Making Agricultural Long-term Loans to Farmers' Groups or Agricultural Cooperatives.

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives Regulation No.31 — Prescribing Policies for Making Loans to Agricultural Cooperatives.

Cooperative Rice Mills and Storage of the rice mills in 1979, by CPD.

CLT Training Programs for 1979, by CLT.

Cooperative Training Courses during 1975-1979, by CPD.

Petchabun Agricultural Cooperative Balance Sheet (1979.3.31)

Sawan-Kalok Settlement Cooperative Balance Sheet (1979.3.31)

Sansai Agricultural Cooperative Balance Sheet (1979.6.30)

Sanphatong Agricultural Cooperative Balance Sheet (1979.6.30)

Subsidy Program for the Development of Agricultural Cooperatives' Management Efficiency, by CPD.

Brief Report on Cooperative Development in Thailand presented to The 30th Meeting of ICA Council for South-East Asia.

Cooperative Movement in Thailand, by Sombat S. (IDACA).

Short Note on Agricultural Cooperative Movement in Thailand (1977), by CLT.

Staff member of Sanphatong Agricultural Cooperative.

タイ国の農業および農協（１９７７），全農

タイの農業開発と農協（１９７６），全中

タイの農業 ― 現状と開発の課題 ―（１９７９），ＡＩＣＡＦ

海外農林業開発協力国別（地域別）方針基礎調査報告書（１９７９），国際開発センター

タイ王国農業金融事情報告書（１９７５），海外経済協力基金調査開発部

タイ経済の発展構造，梶田　勝（アジア経済研究所）

タイ国経済概況（１９７４），バンコク日本人商工会議所

同　上（１９７６）

同　上（１９７８）

農協の財務統計報告（１９７６），農協会計監査局

農業協同組合および土地開拓協同組合ランク作成の報告（１９７８），協同組合推進局，ＢＡＡＣ外共同作成

主要作物の価格保証制度と取扱要領（１９７９／８０），農業・協同組合省

ＭＯＦ設立に関する勅令（１９７４）

タイの米価政策，赤松俊輔（ＡＩＣＡＦ　国際農林業協力ＶＯＬ２№４）