タイ王国
農業協同組合振興計画
専門家総合報告書

平成元年7月

国際協力事業団

タイ王国
農業協同組合振興計画
専門家総合報告書

平成元年7月

国際協力事業団

序　　文

タイ農業協同組合振興計画は，昭和59年７月６日に署名された討議議事録（R／D）に基づき協力が開始された。

本プロジェクトは、農協組織の育成強化を通じて農業生産向上と農民の所得の増加安定を図る事を目的としており，東北地方における５つのモデル農協を対象として，その協力活動を実施した。５年間にわたった協力は平成元年７月５日をもって終了し，更に２年間のフォローアップへ引き継がれることとなった。

本報告書は，任期を満了して帰国された竹内博（リーダー），大泉泰雅（業務調整），田中鴻志（営農指導），松久秀一（農協経営），山本勝（経済事業），石橋憲二（信用事業）各専門家及び短期専門家として派遣された井下隆明，中川晋，吉澤孝之の各氏の活動をとりまとめたものである。本報告書が，今後の技術協力事業を推進していく上で参考となれば幸いである。

最後に，本報告書の作成にあたりご協力いただいた帰国専門家各位に厚く御礼申し上げるとともに，プロジェクトがより一層発展することを期待するものである。

平成元年７月

国際協力事業団
農業開発協力部長
崎　野　信　義

目　　次

1. 竹　内　　博

（リーダー）

1987年2月23日～1989年7月5日

帰　国　報　告　書

4．7．'89

タイ国農協振興プロジェクト
竹内　博

1. 報告書　(20. 6．'89)
   —— タイ国農協振興プロジェクト活動評価 ——

2. 最終報告書（ＣＰＤ局長あて）　(10. 6．'89)

1. 報　告　書

―― タイ国農協振興プロジェクト活動評価 ――

20. 6. '1989

竹内　博

目　次

1　本プロジェクト活動の達成目標とその達成状況

(1)　モデル農協活動の育成

1)　5モデル農協活動の成果があがってきている。（しかし，5農協間に隔差を生じている。）

（ｉ）優良活動事例が具現してきた。（ムアン，パクトンクャイにはまだない）

ｉ）信用事業　　チヤカラ，コンサマキの各農協において

ii）経済事業　　チヤカラ，コンサマキ

iii）営農指導事業　ピマイ，コンサマキ

iv）農協経営　　コンサマキ，ピマイ，チヤカラ

v）農協間共同事業　日用品，飼料，農機具

（ii）農協役職員の考え方や行動が大きく進歩した。特に組織運営に必要な諸調整活動が活発になってきている。

（iii）平成元年6月12～14日の全カウンターパートセミナーにおいて，各モデル農協は，肉牛，養豚，養蚕，とうがらし，とうもろこしなどの各部門の技術研修→生産→共同販売の全過程について，農民集団組織化，信用，共同購入販売，営農指導の全農協活動を綜合一貫して，企画し，実施することを申し合わせた。いわゆるトータルシステムのトライアルを各農協ごとに，それぞれいくつかの作目別農民グループで実施することになったのである。

（おそらく、その成長にも，また，隔差が生ずるであろうが，その経験は，有効なものになるにちがいない。）

2)　目的達成のための諸要因と限界

（ｉ）農業條件のきびしさ

ｉ）農業用水不足，不安定→生産力の低さ，不安定さ。

ii）地方市場の狭さ，大消費地への遠距離→生産拡大の限界。

iii）主要農産物市場流通機構の巨大さと農協の非力。

（ii）農協経営條件の不安定さと弱小性。

ｉ）自己資本の少なさと，信用事業への傾斜→新分野活動展開の制限

ii）農協組織率の低さと組合員農民の経済力弱少。自給農業比率の多大さ。

（iii）本プロジェクト構成与件

ｉ）Ｒ／Ｄによる営農モデルグループの規模の小ささと，農協各分野活動運営に必要な集団規模の大きさとの矛盾。

ii）関係諸指導機関のタテ割構造の強固さ。ＣＰＤは農業生産や流通についての責任がなく，農業技術力に乏しい。

ⅲ）5モデル農協関係者の資質・力倆に差がある。従来からの農協に対する組合員の信頼度に差がある。

(2) タイ王国農協訓練への助言

1) （モデル農協活動の中での役職員訓練とは別に）タイ国農協訓練全体への助言ないし貢献はまだ充分具体化していない。

（各分野ごとの農協活動マニュアルないしガイドライン作成が，平成元年6月にズレこんだ。）

2) わがモデル農協の活動実績は現実の事例として，他の多くの農協の関心をよび，視察学習の対象となっている。

（特に，ピマイ，コンサマキ農協）

3) わが，モデル5農協の事例以外にも，タイ王国には優良な農協活動が既存していることを，先進優良農協視察の中で示し，その既存優良事例の収集分析整理による訓練教材作成の必要性と効用を助言した。

6月20日，チヤカラ農協の貸付金回収率向上活動事例から，事例研究教材の1例を作成し提出しつつある。

4) 目的達成のための諸要因と限界

（ⅰ）ＮＡＣＴＩ（National Agricultural Cooperative training Institute）プロジェクト……ＥＣの援助。'89年3月終了……の存在があった。

（ⅱ）任国側の元来の要望は，農協中央訓練センター建設の援助協力であって，農協訓練への助言を得ることは二の次の問題であった。

（ⅲ）本プロジェクト構成与件

ⅰ）訓練担当日本人専門家不在

ⅱ）モデル活動成果の具現やマニュアルやガイドラインの具体的な作成の後，はじめて，具体的な助言が可能となる……そのために必要な時間の経過が不充分であった。

(3) カウンターパートへの力倆移転

1) 肝心のＣＰＤ職員（正カウンターパート）への力倆移転は，まだ充分ではない。｛モデル農協役職員（準カウンターパート）の進歩は大きいのだが｝

2) 実施機関であるＣＰＤへの影響，ＣＰＤのPolicyへの影響はまだ不充分である。

3) 目的達成のための要因と限界

（ⅰ）本プロジェクトのカウンターパート構成

ⅰ）Head of Project とProject Manager は同一人物であり，ＣＰＤ企画部の1課長である。その上司である各部長（企画，農協訓練，総務，技術，エンジニアリング，その他の部がある），地域監督官，局次長及び総局長へのHead of Project の影響には限界

があった。各部のPolicyには直接タッチできない。専門家の意見具申は各部へ伝わっていない。各部から兼務出向してきているＣＰＤ中央職員カウンターパートのコントロールもまゝならぬ有様であった。

ii）（各専門家に２～３人づつはりついている）ＣＰＤ中央職員カウンターパートは，各部からの兼務カウンターパートで殆どが一般職員（１人は農協部課長であったが）で，ＣＰＤ郡所長（同じくカウンターパート）よりは格下であるが，専門家と組んで，バンコックからコラートへ出張して各モデル農協役職員を担当分野別に指導する体制をとっていた。

ＣＰＤ郡所長は，各農協を（現地駐在）分担して，その分担農協の活動に全責任を有する職にあるが，専門家活動の対象にはなっていなかった。

（ii）専門家は発足以来，少なくとも３年間，ＣＰＤ及びその職員をその活動の対象とせず，モデル農協役職員と組合員とを活動対象としてきた。ＣＰＤからの「カウンターパートはＣＰＤ職員であるから……」という異議の申し立てをすら無視してきた経過があると言う。（ＣＰＤ職員は一般的に言って，指数や係数にもとづく指導監督や標準事務手続き指導に偏っており，農協各分野事業の実務に弱く，又，農協組織運営や農協運動の指導態度も不十分である。）

（iii）つまり，モデル農協役職員には，プロジェクト活動として，新しい実務活動経験を与えられたが，ＣＰＤ職員カウンターパートには，新しい農協活動指導監督の実務経験を，プロジェクト活動として，積極的かつ充分には与えられなかったのである。

II　本プロジェクト運営上の問題

(1) その活動体制

1) 協力援助の焦点となるカウンターパートの選定

各モデル農協振興に全責任をもつ郡ＣＰＤ所長（カウンターパート）に専門家の指導を集中していなかった。むしろ連絡調整が不充分であるとの不満を表面化させたことがあるほどであった。

したがって，ＣＰＤ県事務所カウンターパートも，本プロジェクトの日常活動への関与がうすかった。

2) Ｒ／Ｄによるモデル営農グループの撰定

モデル営農グループは，現在１農協１グループでそれぞれメンバーは20人である。
農協の基礎組織である組合員グループ規模とは一致していない。小さすぎて農協各分野事業活動のモデルグループとはなり得なかった。営農指導分野からみても，指導対象としては不充分であった。特化商品作目生産出荷集団でもない。自給農業経営集団でもない。いわゆる農協のトータルシステム活動対象としては不充分であった。

正規の組合員グループ全体を，プロジェクトのモデル活動グループとして，あらゆる分野事業振興活動の対象とすべきであった。

3) コミュニケーションの不充分さ

各専門家の活動には，タイ，日本語の通訳の常傭を必須とした。しかもなお完全な意志の疎通があったわけではない。必要経費も大きかった。

(2) その協力事業費の活用

1) ＣＰＤは，農協に対するいわゆる補助事業をしない。単位農協の事業に融資をする。その他の主な機能は，訓練と直接駐在指導監督である。

2)（ｉ）供与機材は，その大部分が，モデル農協ないしモデル営農グループに必要なものが選ばれて，ＣＰＤから農協ないしモデル営農グループへ供与されている。

同じく，モデルインフラは，モデル営農グループのために建設供与された。

（ムアン，パクトンチヤイ両農協のモデル営農グループに対しては，平成元年６月末に完成，供与される。）

（ii）しかし，何れも，今后ＣＰＤが他の一般農協に対して，なし得る施策ではない。ＣＰＤの現実の指導手法とは全くかけ離れている。その意味では，モデル農協育成のための援助方法としては適切ではなかったと言わざるを得ない。

現実に，“農協組織が，どうしても必要な新しい事業活動を，組織全体で論議し，決定し，資金を都合し，実施する”その農協活動の全過程を指導し促進するＣＰＤ活動への協

力援助ではなく，結果としては，組合員間の論議やその共同活動への参加行動ヌキのまゝで，農協役職員の要望に応じたにすぎないこととなってしまった。

（iii）「プロジェクト資金」の発想……供与機材（肥料）を，ＣＰＤが回転資金に変えて，モデル農協へ無利息貸与する。モデル農協は，信用事業を除く，モデル事業の試行や発進に，その資金を活用する。ＣＰＤは，そのモデル事業の企画，論議，決定，実施の全過程を指導監督する。専門家はそのＣＰＤカウンターパートの活動を指導し助言する……はここに在る。

モデルインフラ事業についても，ゆっくり時間をかけて，組合員農民たち自身の知恵で，自力で，最低コストで，他の農民にもマネのできる手法（たとえば，20年間償還の用水池ほり共同資金の原資供与というようなもの）で実施できれば，農協活動振興の手段として適切であったろう。

（iv）ＣＰＤという官庁組織が，農協というＮＧＯを指導監督する際の，そのＣＰＤの活動を援助し，協力するこのプロジェクトは，いわゆる政府間協力であっても，特別な協力事業費の考え方が，必須であったと思われる。

(3) プロジェクト活動対象地の撰定

1） 東北タイの現在地をプロジェクト活動対象地として撰定したとき本プロジェクトは，農協振興と農業振興の双方をプロジェクト活動の内容として促進せざるを得ないことになってしまった。しかも，関係農業振興指導政府機関との連携協力を不充分にしたまゝ，農業技術を持たぬＣＰＤや農協が，農民に技術指導をすることになり，更に，自給農業のウエイトの高い，不安定な天水農業地帯で，商品生産農業のための，総合農協活動つまりトータルシステムづくりを模索する結果となったのである。

(4) いわゆる「営農指導」の理解

経済力の弱い農協が自前で，コストの高い農業技術者である営農指導員を常傭するか（力倆のある技術者は，他へヒキヌカれてしまう），技術指導は他へ依存しても，生産から販売に到る農民の組織化の指導だけに徹する指導員の設置にとどめるか（少なくとも当分の間）についての論議が不充分のまゝ推移した。

Ⅲ　任国側の評価

(1) Head of Project (1987,10月) 発言

（ｉ）「訓練」へうつせる成果はまだない。

（ii）「プロジェクト活動の成果として，数字に現れるもの（たとえば，農協経営収支や農民所得など）がないと，プロジェクト予算などの接衝などのとき，弱くて，困っている。」

(2) Head of Project (1987,10月) 発言

（ｉ）「ＣＰＤ職員カウンターパートが得たものは，まだ何もないのではないかと思っている。」

「もし「ＣＰＤカウンターパートへ，何を技術移転されたか」という評価をすると，それは，各専門家の力倆や個性の評価になってしまう。ＣＰＤカウンターパートへの技術移転評価はしない方がよい。」

(3) 企画部長（合同運営委員会），（1988年11月）発言

（ｉ）「モデルグループと農協との関係をトータルシステムとして明らかにする活動をしてほしい。特に営農指導分野で組合員を農協にむすびつけるモデルがほしい。」

（ii）「同じく，関係政府指導機関（農業普及局や畜産局）と農協活動との関係のモデルを作ってほしい。」

（iii）「農業技術そのものはタイ国にも充分ある。農民をいかに農協にひきつけるかが，もともとのこのプロジェクトの課題なのである。」

(4) Head of Project （合同運営委員会）（1988年11月）発言

（ｉ）1989年７月以降，２年間の本プロジェクト延長がのぞましい。なぜならば，

ｉ）コラート地域の農協経営條件はきびしく，むつかしい。

ii）本プロジェクトは発足して２年以上の間は，さしたる実績がなく，モデル営農グループの設置にとどまった。

iii）モデルインフラはまだ完成していない。その完成后のプロジェクト活動を期待している。

iv）農協活動の諸マニュアルは，現在までのところその作成が不充分である。

v）本プロジェクトの活動成果を，他の一般農協へ普及する活動には，まだ到っていない。

Ⅳ．感　　想

(1)　ＣＰＤ企画部長は，「日本側がプロジェクトの活動対象地を東北タイに決めたのだよ」という発言をくりかえす。これは，東北タイにおける農協振興のむつかしさ，條件の悪さと，そこを撰んだ日本側の責任について言っているのである。

又，「発足后２年半経ってやっと動きはじめた。積極的かつ具体的な指導活動に到るにはさらに時間の経過を要した」と言う。これは，問題把握にばかり時間がかかったことや，活動計画のない専門家活動や農協諸活動マニュアルの作成のおくれていることなどを指摘しているのである。

もっと明確に言えば，専門家の交替や意見不統一など主として日本側の問題の故に，プロジェクト活動の本格化がち延したのであると主張していると，受けとらざるを得ないと思っている。

(2)　旧および現Head of Projoc（兼Project Manager)は，日本人専門家として，実際の農協経営経験者（組合長もしくは参事を言っているもの）の協力がほしいことを強調する。

これは，各分野事業の実務についてだけではなく，“農協組織全体の運営，つまり，組合長や参事が持つ問題や悩みについて……限定されている職員数やその力倆を，適切に各事業分野に配置し，各担当事業活動上の問題解決促進はもちろん農協運動実践と職員訓練との同時併行を実現させる農協経営のしかた……の，実際的な助言指導を求めている発言であると理解される。

もっと言うなら，理論がほしいのではなく，実践的な問題解決助言指導を望んでいると受けとるべきであると思われる。

(3)　それでも，ＣＰＤは「チヤカラ、コンサマキ、及びピマイ農協の参事を1989年度の参事業績コンクールに出す」ことや，「ピマイ農協が全国優良農協コンクールで第２位の表彰をうけた」こと（実際は第１位であったが，日本から援助をうけているので第２位にされた）を喜んでいる。

５つのモデルのうち，ムアンとパクトンチャイが出おくれていることと共に，チヤカラ，コンサマキ，ピマイで進歩のあったことを評価しているものと思われる。

(4)　６月12日～14日の全カウンターパートセミナーで，ＣＰＤは各農協に対して，いくつかの農業生産グループを組織し，技術研修から共同販売までの全過程を，農協各分野事業の綜合活動として取扱う（試行）活動を公式に指示した。各農協関係者はこれを了承して，ＣＰＤ郡所長や参事や信用係主任などから，それぞれの農協の作目別生産グループに関する事業計画（農

業技術，個別農業経営計画を含めて）の原々案を説明した。

近い内に，各農協からＣＰＤに対して，それぞれの綜合農協活動テスト（事業）計画を提出することになった。

おそまきながら，ギリギリで，どうやら，本格的な路線に入って来たように思われる。

2. 最終報告書

―ＣＰＤ局長あて）―

10, 6, 1989

竹内　博

この2年半の小生の本プロジェクト協力活動を要約して次のとおり，2つの意見

1．「農協振興と必要な農業技術の入手」

2．「農協活動の定跡とＣＰＤの指導監督」

と，1つの提案「タイ国内に既存する優良な農協活動事例を収集し分析評価して，それを綜合し，タイ国農協振興活動の標準的なノウハウを作ること」を，ここに述べて，最終報告とする。

―― ○ ――

なお，別途，農協訓練のための「事例研究」訓練教材の1例として『貸付金回収率向上のために，如何なる活動をすればよいか？』を提出するので，あわせて，ご検討下さい。（タイ語翻訳のため若干の日数を要しますがあしからず）

（意　見）

1．農協振興と必要な農業技術の入手

農協事業活動のほとんどが農業生産や農業経営と関連しているので，その生産や経営に関する技術情報知識は，農協経営のために必須のものである。しかし，現在，タイ国農協役職員やＣＰＤ職員がその情報知識を充分に入手しているとは言い難いと思う。したがって，タイ王国の農協振興関係者が，必要な農業技術情報知識を，今どこから入手しているのか，今后，どこに，誰に求めるべきか，は今后の農協振興上，大きな問題であると言うことが出来るだろう。わがプロジェクトでも営農指導事業は重要視され注目を集めたのである。

実際の問題は，さらに煮つめると，農協自身が農業技術職員を設置することによって，技術源を持つか，他に技術源を求めるか，の何れかということになる。しかし，実力のある技術者を雇傭し，育てるには，多くの経費と長い年月がかかる，又，実力がついてくると，他の職場へひきぬかれる公算も大きくなるので，経済的に，相当な優遇をせざるを得ない，などというようなことで，ここ当分の間，すべての農協が農業技術職員を設置することはむつかしいと思われる。さすれば，ここしばらくは，他に技術源を求めざるを得ないことになる。と言っても，

その途は限られている。農協は管内の先進農民もしくは，普及局，畜産局など，国の技術指導機関に頼るしかないであろう。

その時，農協振興関係者は現実の態度として，国の指導機関なのだから，農協組合員のために無料で色々と計画的に親切に指導してくれるのが当然である，とするか，それとも，指導上の必須経費，たとえば新品種々苗や，栽培飼育上の医薬薬材の代金或いはガソリン代などを提供し，又，農協組合員の農業技術移転集団を組織化しておいて，その集団の指導を積極的に依頼するか，そのどちらかを選択する必要が生ずるのである。后者の積極策が望ましいと思う。

もちろん，その際，農協は，養豚とか，とうがらし栽培共同出荷販売とか，具体的な重要品目とテーマを決め，その品目とテーマごとにその農協の組合員を代表する農民集団をつくってそこへ日常の指導を集中してもらう，そしてその成果を他の組合員にひろげる講習会を開催するなどの方策を実施する必要がある。

この種の経費は重要だからと言って，農協は，それを無限に支出することはできない。一定の予算額の内で（たとえば，1農協あたり一万バーツとか）実施し，先述の技術移転集団の品目や所在地を（たとえば2年ごとに）変えてゆくなどの工夫をする必要があるだろう。

もしくは，管内の先進農民（農協の組合員であればベストである）に，同じようなシステムで技術指導を委託することである。定期的に，技術の交換会とか研究会とかを開催するもよいだろう。

もちろん、農協はそのための経費を支出するのである。

―――――○―――――

私のこの意見の焦点は，農協が技術情報知識を入手するために必要な経費の支出を，ＣＰＤが，全農協に対して指導するべきであるということである。

将来の，農協組織と普及局農民集団との合体を促進するためにも，それは，有効であろうと思われるのである。

2．農協活動の定跡とＣＰＤの指導監督

農協活動に奇手はない。農協役職員が，計画的にコツコツと組合員グループに働きかけ，理解させ，説得して，協同活動への参加を誘導する，或は，組合員グループの幹部メンバー集会を積極的に開催するなどして，その役割分担活動を促進する，という定跡しかないのである。

農協役職員が農協の事務室から村々へ出て，組合員グループと直接話し合う機会をなるべく多くもち，その機会に組合員たちの農協への要望や農協活動評価を充分にききとり，又，その要望を実現するためには，その組合員自身が協同活動へ参加しなければならないことを説得し，その具体的な行動方法や日程を協議してその協同活動を実現させる……これが農協活動である。（信用事業とか，共同販売事業とかなどは，その協同活動の1つであるにすぎない）

つまり，少なくとも，年2～3回は，各グループの集会に農協役職員が出席し，ゆっくりと，

詳細にわたって，さまざま意見と情報を組合員と，親しく交換する，次の協同活動方法を協議する，のが（その意見や情報の内容や協同活動の種類はともかくとして）農協役職員の当然の業務活動である（年２～３回×グループ数で年 100回ほどのグループ集会出席となるだろう）。

実際に，グループリーダーの会議を，実質的に，月１回づつ持っている農協もある。

農協の基盤である組合員グループ活動の活発化をはからずに農協振興の実現はあり得ないのである。

―――――○―――――

そして，その農協定跡活動を的確に実行させる指導監督が，ＣＰＤの機能である。

したがって，グループ集会やグループリーダー会議を，いかに計画的に開催し，どんな目的内容で，どんな進行をさせるのか，これらの活動の予算は充分なのか，などなどを指導するのが，ＣＰＤ職員のもっとも基本的な業務活動の内容となるはずである。（事実，優良農協は，キチンとその定跡活動を実施しており，そのための支出を惜しんではいない。）

農協活動の定跡を積極的計画的にすべての農協に実施させることが，その振興促進の鍵であると思われる。

そのためには，ＣＰＤ職員自身も，組合員グループ集会へ出席し，その内容や進行について，農協役職員を指導するための観察をし，経験を重ねることが必須である。それは同時にＣＰＤ職員自身の力倆をも，大いに強化するにちがいない。

―――――○―――――

今后のタイ国農協振興に必要なのは，そのための基本理念やアイディアではない。農協活動の基本定跡を実行することであると思う。

なぜなら，そのための理念やアイデイアやノウハウは，既に優良農協活動として，国内にたくさん存在しているからである。

（提　　案）

それは，タイ国内に既存する優良な農協活動事例……すでにめざましい成果をあげているその活動方法やアイデイア……を収集し，それを分析評価し，そして綜合して，タイ国農協振興活動の標準的なノウハウを作ることです。

―――――○―――――

私は，タイ北部と東北部でいくつかの優良農協を訪れ，その実際の活動方法やアイディアに強い感銘をうけました。

もちろん，わがプロジェクトの中でのモデルづくりも大切な活動ですが，タイ全国の農協振興の仲間の活動の中に，農協振興のすばらしいモデルが既に出来上っていることを，もっと活用しなければならないと思ったものです。

自己資金を充分に積みたてて，他にたよらなくても，自前で立派に信用事業を運営している

農協。貸付元利金の回収率が非常によい農協。農産物の共同販売ですばらしい実績をあげている農協。すべての組合員がすべての肥料を農協から購入している農協。ごく一部の組合員農民が，他の組合員仲間のために，栽培技術を指導し，共同出荷組織を管理している農協，などがありました。

―――――○―――――

その優良な現況を知ることが必要なのではありません。

いったい，なぜ，どのような努力をして，そのような優良な状況になってきたのか，その経過を知ることが必要なのです。

誰が（組合長，理事，理事会，組合員グループ役員，組合員グループ，参事，担当職員そしてＣＰＤ郡職員は）なぜ，何を反省し，何を問題と考え，何を相談し，何を決めて，何をして来たのか，どの活動行動がなぜ，どのように有効だったのか，など，その詳細を明らかにすることができれば，他の農協のために役立つと思うのです。

―――――○―――――

たとえば，貸付金回収率が85％以上の農協では，そのために，誰がどんを活動をしているのか，そしてその活動がなぜ必要であると考えたのか，などよく聞きとって，それを分析整理し，そのいくつかの事例を綜合すれば，貸付金回収率を85％以上にするための活動のノウハウが得られるはずです。

―――――○―――――

今后のためにもっとも役立つのは，農業生産物の共同出荷販売に成功している農協の活動事例でしょう。できるだけ多くの事例を調べるべきです。

出荷先の市場や業者を掴むのにどんな苦労をしたかが，１つのポイントです。

又，その共同出荷農産物の数量と品質とを確保するために，又その出荷時期を揃えるために，組合員たちは，その栽培や飼育の技術を同じくするところまでさかのぼって協力していることでしょう。（共同出荷販売の中には，組合員農民間の営農指導活動が，きっと入っているはずです。）

その１つ１つの問題解決の経験の歴史が役立つのです。

―――――○―――――

いわゆるトータルシステムは農協経営の理想型ですが，共同販売事業の発展なしには成りたちません。本プロジェクトではトータルシステムの農協経営をめざして来ましたが，残念ながらまだ，共同販売事業についての経験がほとんどなく，トータルシステムのモデルまでに達していません。

あせらずに各分野の事業運営の経験をつみ，その力をつければ，やがてトータルシステムが出来あがることでしょう。つなぎ合わせ，重ねるとトータルシステムに近い優良事例が既にいくつもあるのですから……。

実際の経験をすることと平行して，タイ国の内に既存する優良事例を充分に勉強することの重要性とその有効性を強調して，私の提案を終ります。

○

やっと皆さんと親しくなり，仕事の内容がわかってきたのですが，もう帰国しなければなりません。

残念ですが，しかたありません。

ありがとうございました。さようなら

（終り）

2. 大 泉 泰 雅

（ 業 務 調 整 ）

1978年 3 月17日～1989年 7 月 5 日

総　合　報　告

1989年7月5日

タイ国農協振興プロジェクト

業務調整

大泉泰雅

1．はじめに

タイ国農業共同組合振興プロジェクトは，1984年7月6日にR／Dが署名されて5カ年を経過した。プロジェクトは1989年3月の合同評価チームの意見に基づき今後2カ年のFollow－up延長が決定され新しい階段をむかえようとしている。

1986年3月に業務調整員として赴任し2カ年が経過した。初めての国で初めての業務内容のために迷惑もかけ，また戸惑いも多かった。しかしこの業務がいかにプロジェクトに必要か理解し，相手側との話し合いの重要さ，そしてスタッフ間の調整の重要さ等を理解し，専門家とは異なる経験をすることができた。7月の帰国を前にこれをまとめているが，プロジェクトの記録及び結果と共に業務調整としての自分なりの考え方についても述べてみたい。

この2カ年間，竹内リーダーはじめ各専門家，タイ側スタッフよりの御支援に感謝します。

バンコックにて

1989年7月5日

(平成元年6月28日現在)

タイ国側農業共同組合振興プロジェクト
(Agricultural Cooperative Promotion Project)

1. プロジェクト概略

R／D署名日　　昭和59年7月6日

プロジェクト期間昭和59年7月6日－－平成元年7月5日
(Follow－up期間として2カ年の延長が決定されている。)

プロジェクト所実施　バンコック(共同組合振興局)
ナコンラチャシマ県内の7農協：ムアン農協，チャカラ農協，コンサマキ農協，ピマイ農協，パクトンチャイ農協
第3トレーニングセンター

先方関係機関　農協共同組合省共同組合振興局
(Cooperative Promotion Dep.,Ministry of Agriculture and Cooperatives)

我方協力機関　農林水産省，全国農業協同組合中央会，全国農業協同組合連合会

協力要請の背景　タイ国政府は，第5次国家経済社会開発5カ年計画(1981－1985)において，農業の生産性向上，流通の合理化等による農業構造の再編性計画を重要施策としている。タイ国の農協は発足以来70年近い歴史をもっているが，組織としての機能もかぎられており，とくに経済活動上の不振のために農協が地域のリーダーとして果たすべき役割も低い状況にある。このような中でタイ国政府は東北タイの5農協を対象にした組織だったプロジェクト方式技術協力と研修センターの無償資金協力を，日本政府に要請した。これを受けて日本政府は昭和58年12月に技術協力の事前調査を実施し，この結果を踏まえて昭和59年7月6日にこのプロジェクトに関する議事録の署名が行なわれ，5年間のプロジェクトが正式にスタートした。

目　　的　農協の組織及び活動の拡大強化を計り農協を通じた地域の農業生産の向上，農産物及び生産資材の流通促進，農民の組織化，取り引き能力の向上，ひ

いては参加組合員の社会的，経済的生活向上に資することを目的としている。

内　　容　1)東北タイのナコンラチャシマ県において５つのモデル農協を選定し，営農指導，農協経営，経済事業，信用事業への助言及び訓練，研修に対する指導助言をおこなう。

2)上記モデル農協における成果を全国に広げるため，協同組合振興局が中央及び東北タイで行なう訓練に対する指導助言をおこなう。またマニュアルの作成を各部門別に開始しており，プロジェクトの最終目標としている。

現　　状　モデル営農集団毎の協同作業計画が決定され，中でも複合畜産指導が実地されている。また当地農業発展の最大問題な水資源確保のためのモデルインフラ事業もチャカラー，コンサマキにおいて60年度に実施された。また61年度には，ピマイのモデル営農集団を対象に複合養豚営農を計画しこのための，モデルインフラ事業を実施した。63年度にもパクトンチャイ，ムアンのモデル営農地区において水資源確保のための事業を実施中である。また農協では，雛，子豚生産をおこない組合員に供給すると共に，農協が独自に配合飼料を生産し，農家への販売活動を実施している。

信用事業においては，各農協において１バーツ貯金運動（竹筒貯金）を実施し農家の貯金を推進し農協の貯金高を増やすように努力していると共に，貸し付け金回収のための方策をこうじ，これらは他地域へ普及するためのマニュアルとして整理されている。経済事業では魚醤油（Fish souce)，トーガラシの協同購買事業を開始した。またキャッサバ乾燥事業，精米事業についても検討されている。

61年度には無償資金協力による，第３研修センターも完成し中堅技術者養成訓練とともにＣＰＤ及び他機関の研修も受け入れている。

プロジェクトでの教材開発，印刷物の発行では，プロジェクト　ニュースが定期的に発行され教材開発では，「日－タイ用語辞典」「農業機械の安全管理」「農協の購買事業」が発行された。プロジェクトではこれらの経験をもとに当国の農協振興への指針，マニュアルの作成を各部門別に開始しており，プロジェクトの最終目標としている。

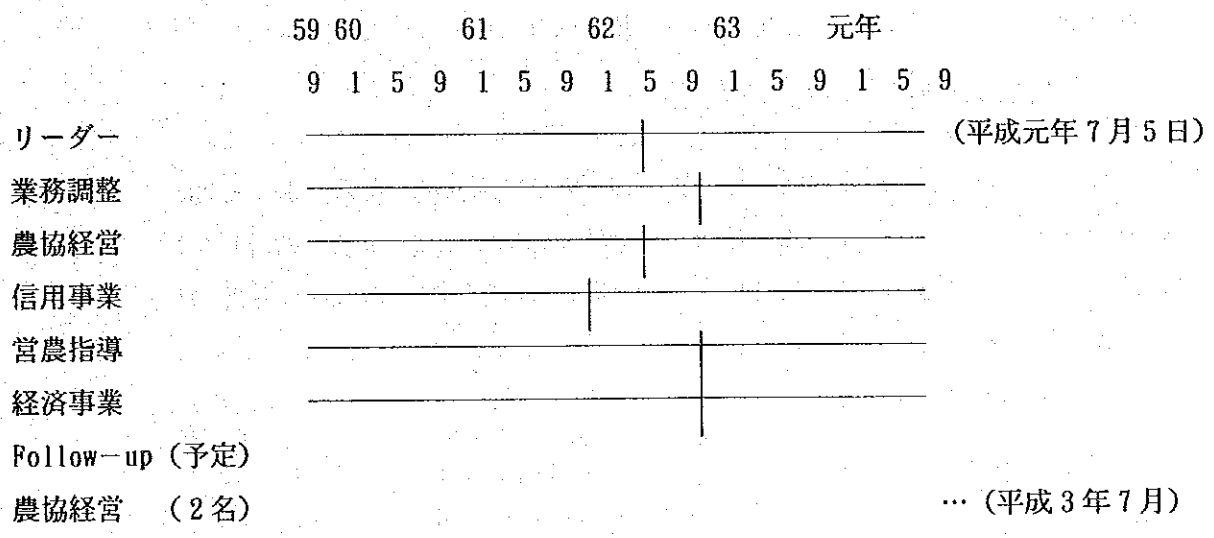
2．専門家派遣

A．長期専門家

下表のように長期専門家の延べ人数は11名であった。リーダー，業務調整以外は，全中，全農および各地農協より人選された。各部門共にプロジェクト開始２－３年経過したときに，専門家交替があった。ただ営農部門においては61年９月より信用事業の専門家が，営農担当に移り信用事業担当については，62年２月に引き継ぎの専門家が派遣されている。プロジェクトの５カ年は長い期間ではなかったが，その間に多くの専門家交替があったことからもこのプロジェクトの困難なことを示している。

Follow－up期間にプロジェクトが移行する現在，相手側よりは農協経営現場経験者の要請が強いことが評価チームのレポートにも記載されている。この農業経営の意味は従来のせまい意味の農協経営ではなく，信用，営農，経済等を含めた農協全体指導が可能な専門家を意味している。今までは専門家が細分化されていたが，プロジェクトはお互いの活動において，相互乗り入れを必要としこの調整が極めて難しかった。

長期専門家派遣状況



B．短期専門家

延べ20名の短期専門家が派遣された。このうちモデルインフラ事業関係が13名と最も多い。プロジェクト後半になって他の専門分野の派遣も行われたが，長期専門家のところで延べたように専門家の分野が重なることもあり，この調整に時間を要した。当プロジェクトに派遣された短期専門家を分類すると次のように分けられる。

a，プロジェクト基礎作りのための専門家

モデルインフラ関係，地下水調査，井戸堀削

b，新しい計画に基づく長期専門家分野外の専門家

農業機械，種鶏センター開発，野菜栽培

c，長期専門家への側面よりの協力

農業経営，地鶏開発

上記のうちcの専門家の意義は大きかった。新しい眼でプロジェクトを見ることにより，日常気がつかない事，新しいアイデア等が掲示された。たとえその分野の専門家でも長期にわたって同地区で活動していると視点を変えてプロジェクトを見ることは，なかなかできないことでこのようなタイプの短期専門家は必要と考える。しかし長期専門家との充分な調整を行わないと逆効果も考えられる。

短期専門家派遣状況（元年5月15日現在）

60年度モデルインフラ関係

耕地整備(1名)(60. 5. 1－60. 5.31)　水系調査(1名)(60. 5. 1－60. 5.31)

実施計画(2名)(60.10.16－60.11.14)　施工管理(1名)(61. 2.10－61. 9. 7)

施工管理(1名)(61. 2.10－61. 9. 7)

63年度モデルインフラ関係

実施計画(2名)(63. 8.15－63. 9.23)　施工管理(1名)(元年1. 7－元年3. 7)

施工管理(1名)(元年2. 6－元年7. 6)

その他

地下水調査(2名)(62. 6.10－62. 7. 9)　井戸堀削(1名)(62. 6.24－62. 8.23)

農協機械　(1名)(62. 6.10－62. 7. 9)　地鶏開発(1名)(62. 9.27－63.11.29)

種鶏ｾﾝﾀｰ　(1名)(63.11. 8－63.11.17)　農協経営(1名)(元年2. 3－元年3. 1)

野菜栽培　(1名)(元年2.15－元年3.14)

3．調査団

計画打ち合わせ，巡回指導，プロジェクト評価が実施され下記のような意見が残された。

計画打合わせ 60. 8.11.-21	巡回指導 61. 7.13-19	巡回指導 62.11.12-24	プロジェクト評価 元年2.28-3.16
供与機材及びモデルインフラ事業，活動計画打ち合わせ	中堅技術者養成訓練，視聴覚教材整備，モデルインフラ事業供与機材，カウンターパート研修等について打ち合わせ。	複合営農方法が各モデルグループに理解されつつある。特に水資源の乏しい地区での畜産を取り入れたグループによる飼料生産を開始しかし他地区への波及はまだ始まっていない。これらについては他地区へ普及される時期にきている。 プロジェクトはマニュアルの作成によりＣＰＤスタッフ，他地区へ成果の普及に着手すること。ＣＰＤ中央，カウンターパート，専門家は各部門においてより十分な討議をする必要がある。 営農内容については，各地区の自然，社会環境に合った作目を実施すること。 組合員に農協活動の理解がまだ少ないようである。経済事業も活発になりつつあり，特に購買事業においては，飼料のグループ買い付け，配置購買事業が開始された。 返済率が年々向上しいる。 竹筒貯金の継続化。 メンバーのレベル分けの実施。 モデルグループ以外へも活動を広げること。	２年間のfollow－upにより，残された事業を完結させる。 長期専門家２名より対応する。 今後郡のＣＰＤスタッフと通しての活動を必要とする。 農機の協同利用を推進すること。 政府他機関との協力強化をすること。 農協ニュース等印刷物が開発された。 農協の記録，統計の充実。 グループ教育の強化。 購買活動は広く活発になった。 販売活動も，豚，トウガラシ，ヤサイ等にて実施されるようになった。 農協間の共同仕入れの実施。 今後は農家グループによる協同経済活動をより強化すること。 信用事業と他事業の結び付きが強くなった。 資金回収率が向上した。 自助努力の意義をより強く植え付ける必要がある。 研修では他地区への成果普及を充電に実施されること。 基本的にＲ／Ｄの活動に沿って実施されていた各部門の専門家よりの技術移転は終わっている。 しかし農協全体をより強化するために，２年のFollow－upによる延長が適当と考える。

上記のように60,61 年度では計画実施のため打ち合わせが，主な内容であった。62年度においては，事業は進行しつつあるものの，成果を他地区へ普及させるためのマニュアルの作成を強く

要望している。これについては，数種類完成させることができた。63年度の評価ではおおむねR／Dに沿った事業は完成された。しかしより強化することにより，一層の発展が期待できるとの判断よりFollow－upによる2年間の延長，2名の長期専門家派遣を内容としてまとめられている。

調査団への対応は当プロジェクトの目的が相手側の意識改革に重点がおかれていることより，現場を巡回するよりも関係者からの聞き取り重要と考え，相手側，専門家と十分討議できるように配慮した。また自由な討議ができるように，リーダー，業務調整員はなるべく討議の場には加わらないようにした。コラートの現場においても組合員との討議に配慮したが，日程の関係で十分な討議ができなかったことは反省する点と考える。

4．研修員の受け入れ

下記のように高級研修1名，準高級研修2名，カウンターパート研修24名，アソシエートカウンターパート研修20名を受け入れている。

研修コース名	対象者	期間	受け入れ機関	研修内容
農協育成	CPD局長（1名）	60, 5,10－60, 5,16	IDACA,全中等	日本の農協一般（高級研修）
〃 〃	CPD局長（5名）		〃 〃 各地農協	農協一般
〃 〃	〃 （〃）	61,10, 1－61,11,15	〃 〃	〃
〃 〃	〃 （〃）	62, 9,24－62,11,15	〃 〃	〃
〃 〃	農協職員（20名） CPD局長（1名）	63, 4,10－63, 4,25 〃 〃	〃 〃 〃 〃	〃 〃
〃 〃	CPD局長（1名） ﾏﾈｼﾞｬｰ （1名）	63, 6,24－63, 7, 8	〃 〃	〃 （準高級研修）
〃 〃	CPD局長（5名）	63, 9,25－63,11, 1	〃 〃	〃
〃 〃	〃 （1名）	元年,2,12 － 2,27	〃 〃	〃

直接のカウンターパートへは毎年5名ずつ，全中の研修機関のＩＤＡＣＡにて約2カ月の研修を実施した。この研修では日本農協の一般説明が中心で，その後各地の農協を見学している。今回の研修計画で特筆されることは，アソシエートカウンターパートと位置付けられている，農協役職員の20名について日本研修が実施できたことである。民間の人を政府間ベースで受け入れ，しかもプロジェクトの本来のカウンターパートではないために，タイ側，日本側共に手続きにおいて困難が多かった。特に経費において航空賃はタイ側負担，日本滞在中は日本側負担として実施された。しかし手続きはＧＧベースの研修と同じ方法であった。いずれにしてもプロジェクトの一員であり，プロジェクトの成果の大きく影響する彼等をアソシエトカウンターパートとのことで長年日本研修が実現できなかったことは，マイナスであった。

高級研修と準高級研修の区別についても，相手側への説明の難しい問題であった。ＣＰＤ局長研修は２回行われ初回は高級研修，２回目は準高級研修としてとりあつかわれた。また同じ年度でも局により対応が異なったようである。今回の相手型の理解もあり快く了解を得られたが，将来のためにも受け入れ基準を明確にするべきと考ええる。

研修の成果であるが，カウンターパート研修では問題が多いようにおもわれる。タイ国のルールで研修予定者はＤＴＥＣの実施する英語試験を受けるが，これに合格する研修生は１－２名で毎年ＣＰＤよりＤＴＥＣへ特別の計らいをお願いしやっと実施できる状態であった。日本ではタイ語通訳を準備しての研修であった。帰国語の報告も熱心でなかったことは認めざるをえない。報告書を求めても提出されることはなかった。アソシエートカウンターパートの研修においては，報告書の提出こそなかったものの，その後の農協活動に影響していることがみられる。研修内容も講義が多かったようで農協での実務的な研修は少なかったようで，時間的制約もあるが直接農協での研修を望む者が多かった。

５．モデルインフラ事業

プロジェクト開始以来３回にわたり，各モデル農協で溜め池，畜産施設，水路回収が下表のように実施された。

昭和60年度

工事期間　61. 3.18－61. 8.24

工事内容	チャカラ地区	放水工工事							１カ所
		主水工工事							１カ所
		ゲート工事（スルースゲード　１。50M X1.50M）							４基
	コンサマキ地区	小規模溜池工事							
		タイプＡ	：26M	X	26M	X	５Ｍ	1,810M３	２カ所
		タイプＢ－１	：30M	X	30M	X	５Ｍ	2,630M３	２カ所
		タイプＢ－２	：33M	X	33M	X	５Ｍ	3,350M３	３カ所
		タイプＣ	40M	X	40M	X	５Ｍ	5,380M３	４カ所
追加工事（円高差益による）									
	コンサマキ地区	溜池	18M	X	200M	X	５Ｍ	10,500M３	１カ所
		水槽設置							１カ所
	チャカラ地区	水門							３カ所
		橋脚							１カ所
		溝堀り	800M，		200M				各１カ所
		井戸	30M						

昭和61年度

工事期間　62. 5.12－62.10. 8

工事内容　ピマイ地区　養豚団地

肉豚舎	10M X 7M	3棟
繁殖豚舎	6M X 6M	3棟
飼料乾燥施設	15M X 4M	1棟
堆肥施設	20M X 10M	1棟
飼料製造仮設	8M X 4M	1棟
農機具舎	16M X 5M	1棟
井戸	D＝1.2M, H＝8.5M	2基
し尿処理施設	10M X 4M	1基
潅漑施設(9.6HAを対象)		
ポンプ施設		1基
溜め池		1カ所
水路	B＝0.3M, H＝0.3M	2000M
農道	B＝3.0M	500M
調整水槽	V＝10M3	1基
受電施設（送電線＝22KV）		1.4KM

昭和63年度

工事期間　元年. 1. 7－元年 7. 6

工事内容　パクトンチャイ地区

大規模溜池	3,200M3	1カ所
溜池タイプA	760M3	17カ所
タイプB	1,500M3	1カ所
豚舎	6M X 6M	3棟
養鶏舎	6M X 13.3M	2棟
孵卵施設	4M X 8M	1棟
小規模鶏舎	3M X 5M	19棟
水路改修		400M

ムアン地区

水路	860M	1カ所
小水路	328M	1カ所
溜池	760M3	6カ所
豚舎	6M X 6M	2棟
野菜モデル施設	5M X 100M	3か所

コンサマキには溜め池が11カ所堀削され，雨期の降雨を利用して乾期の稲作，池の回りでの野菜栽培，養魚が行われている。野菜栽培は家庭菜園として主に利用されるが，その生産物の村市場での販売による収益は毎月 500－1000バーツ程度で年間所得が10,000バーツ前後のこの地区では，貴重な収入源になっている。また養鶏は各地の周りで行なわれ 100羽程度であるが，この収入も大きい。チャカラーの水門工事により潅漑面積が増え，水稲二期作が可能になった。しかし初期の目的とした冬作での飼料生産には至っておらず，今後の課題と思われる。ピマイでの養豚センター，ポンプによるムー川よりの潅漑施設が造成された。養豚セターはビデオグループの農家により，集団養豚が予定当り行なわれている。潅漑地区でも水稲二期作，冬期のラッカセイ，マングビーンが生産されている。ムアン，パクトンチャイでは，元年6月末を目標に工事が実施されている。

同じプロジェクトで3年間に5カ所において，同じようなモデルインフラ事業が行われたことは，少々異常であったと思う。このプロジェクトが5農協をモデルとしているために，モデルとなる事業を一カ所で実施し，他農協はそれをモデルとするのが，理想的ではあるが現実問題，農協間の釣り合いからできなかったことは認めざるをえない。もっと原点にもどって考えるとはたして当プロジェクトのような，農協への意識改革を目的としているプロジェクトにおいてこのモデルインフラ事業は組合員に「物がもらえる」，という意識を植え付けたことへのマイナスの面が大きかったようにおもわれる。これについては供与機材にもあてはまることである。

6．中堅技術者養成訓練

61年度より平成元年度まで下表の研修が実施された。

昭和61年度の結果

研修対象者　　協同組合局の中堅技術者及び農協3職員

研修コース数　　15コース

年間総受講者数　　９５５名

研修内容

研修コース名	受講者数	コース数	備考
東北17県組合長コース	98人／2回	2回	
農協マネジャーコース	85人／2回	2回	
組合員台帳作成	27人	1回	
農協機械	120人	3回	
信用，経済事業	25人	1回	
農協ニュース，広報雑誌作成	15人	1回	
カウンターパート研修	35人	1回	

農協事業実施計画作成	40人	1回
農協経営	50人／2回	2回
農協調査指導方法	35人	1回
ＣＰＤ郡職員研修	33人	1回
経済事業研修	30人	1回
トラクター操作	100人	1回
信用事業マニュアル作成部会	59人	1回
全国ＣＰＤ職員ワークショップ	203人	1回

共通必要教材の調達及び発行されたテキスト

視聴覚機材	教材作成のための機材（ＶＤＯ関係）	
書籍（農協，農業）	660種	1,038冊
発行されたテキスト	農業機械の定期点検	2,000部
	研修講義技術の要網	1,000部
	協同組合計画の作り方	1,000部
	協同組合の基礎知識	1,000部

昭和62年度の結果

研修対象者　昭和61年度と同じ

研修コース数　２４コース

年間総受講者数　３，２６６名

研修内容

研修コース名	受講者数	コース数
経済事業	36人	1回
信用事業	15人	1回
営農事業	20人	1回
営農事業	25人／5回	5回
営農部会	140人／2回	2回
養豚研修	80人	1回
豚肉加工	30人	1回
信用事業	260人	1回
経済事業	17人	1回
信用事業	30人	1回
経済事業	60人	1回
青年グループ	60人	1回

ＣＰＤの役割	50人	1回
農業機械	100人／５回	5回
営農記録	100人	1回
営農事業	100人／２回	2回
営農事業	45人	1回
農協セミナー	1,680人／10回	10回
経営セミナー	17人	1回
経済，信用事業	57人	1回
野菜事業	30人	1回
経済セミナー	30人	1回
合同セミナー	70人	1回
営農部会	19人	1回

昭和63年度の結果

研修対象者　　昭和61年度と同じ

年間総受講者数　６３７名

研修内容	受講者数	コース数
プロジェクト成果普及	60人／２回	2回
〃　　〃	50人／３回	3回
合同セミナー	60人／２回	2回
信用事業	35人	1回
経済事業	25人	1回
経理研修	25人	1回
営農事業	10人	1回
プロジェクト全体研修	75人	1回
農業機械	150人／５回	5回
農協広報	23人	1回
農協普及事業	20人	1回
協同活動について	20人	1回

この研修の初期よりの目的は，当プロジェクトの成果を他地区の農協及びＣＰＤ職員へ普及することであった。しかしプロジェクト・スタート約１年しか経過していない時より，この研修が実施され最初１－２カ年は成果も現れていない時期であり，この間は外への普及よりプロジェクト内の関係者への訓練が中心であった。63年度よりはナコンラチャシマ県および東北タイの

ＣＰＤスッタッフ，農協職員を対象として一部開始された。プロジェクトではこの中堅技術者養成の一部としてルニュアルの作成にも重点を置いた。

さてプロジェクトの研修に限らずＣＰＤの研修では，基本的にＣＰＤの職員が農協職員へ訓練を行なうのが一般的である。しかしＣＰＤ職員は農協実務の経験はなく，彼等の講義も農協概念，理論等に終わることが多い。もっと直接農協運営に利用できる内容であるべきと考える。

7．プロジェクトの発行物

プロジェクトの案内，プロジェクトニュース，現地語教科書，マニュアルが発行された。

a） プロジェクトの案内（1000部）

プロジェクトのスタート時にプロジェクトの目的，計画等をタイ国内のＣＰＤスタッフ，農協へ説明するために発行された。

b）プロジェクトニュース（ 700部／回）

毎年２回発行を目標として，現在までに５回発行された。これはプロジェクトの成果および活動内容を関係機関，タイ国内のＣＰＤ，農協へ広報するのに極めて有効であった。プロジェクトの活動については，たとえばＣＰＤの職員であっても，その関係者以外が理解していないことが多い。これはプロジェクトよりの広報不足の原因でもあり，特に組織が大きくなればその傾向は強く，またコミュニケーションシステムの発達していない国では，定期的に広報することはプロジェクトの義務とも考えられる。発行されたプロジェクトの目次は下表のとおりである。

NO	発　行　日	プロジェクトニュース目次および内容	
1	61, 3,31	＊ AICAFでの農業研修スタート ＊家畜進行計画について ＊プロジェクトの経過	＊５農協及びモデルグループの紹介 ＊営農指導について ＊プロジェクトの概略
2	61, 9,30	＊トレーニングセンターの完成 ＊モデルグループ活動について	＊家畜生産計画，資金計画について ＊農業機械共同利用およびその有効利用について
3	62, 3,31	＊婦人，青年活動について ＊モデルグループメンバーの意見 ＊プロジェクト人事報告 ＊水資源開発について ＊畜産基礎知識 ＊カウンターパート日本研修報告	＊ AICAFによる製本の日本研修 ＊営農活動 ＊プロジェクト農協参事 ＊信用事業事業における組合員のレベル分け ＊１Ｂ竹筒貯金の開始

NO	発　行　日	プロジェクトニュース目次および内容	
4	62, 9,30	＊プロジェクトセミナーの開催 ＊モデルグループの営農事業のアイデア ＊養豚事業の経費計画について	＊専門家の紹介 ＊生産グループについて ＊地鶏生産について
5	62, 3,30	＊プロジェクト人事報告 ＊アソシエートカウンターパートの日本研修実施	＊養豚事業について ＊竹筒貯金について
6	元年 7, 4	＊プロジェクト5カ年のまとめ	

c）現地語教育書

下表のように三種類の教科書を発行することができた。それぞれ1000部発行した。

発行年度	名　　称	内　　容
60年度	日－タイ農協用語集	農協，農業に関する用語約2000語をタイ語－英語－日本語で説明されている。
61年度	農業機械の安全利用	農業機械を共同利用するときの方法，および機械の安全利用，保守，点検方法ついて，カラー図を持いて説明している。
62年度	農協の購買事業	購買事業の一般論，およびその手順について説明している。

d）当プロジェクトの成果，経験よりそれぞれの事業の手順，方法を整理したものをマニュアルとしてまとめた。これについてはプロジェクトの成果を，他の地区へ普及する方法の一つとして行われている。63年度に実施した北部タイの優良農協見学でも，いくつかの優良農協がタイには存在することが分かった。したしこれらについて紹介しいる印刷物はなく，ましてや成功した活動経過について説明されている印刷物は見あたらない。しかしこれらを広く広報することでも，他の農協にとっては十分にマニュアルとして活用できるはずである。この考えに基づき当プロジェクトでも，他農協で応用できる事業，方法については広く他農協でも役立つようにするのが，このプロジェクトの最終成果の一つと考えてまとめるに至った。なおマニュアルはすべてタイ語に翻訳されている。

元年5月24日現在下記のマニュアルが完成し，今後も増やす予定である。

発行日	テ　ー　マ	内 容 概 略
63, 8	モデル5農協の信用事業改善ガイドライン	＊モデル5農協をとりまく環境条件 ＊組合員グループ連帯保証制度の採用 ＊回収のための小委員会の設置
63, 10	チャカラ農協は貸し付け金回収率の回収をどうやったか	＊チャカラ農協回収率向上のやり方 ＊貸し付け金，利息回収率の変化 ＊ルイライポン参事の改善手順 ＊グループ内互助をどうやって始めたか ＊互助の結果どう変ったか ＊いろいろな互助のやりかた ＊グループ別貸し付け金回収率 ＊延滞年数別分析とその対策
63, 8	貯金促進キャンペーン手引き	＊計画の目的　＊計画の業務手順 ＊組合員貯蓄促進の方法と動機ずけ ＊貯金入金 ＊計画による貯金の運営方針
63, 11	部会と信用事業	＊部会とは何か ＊部会の初歩かち完成段階まで ＊部会を発足させる時 ＊部会運営と信用事業
63, 12	延滞堆積の分析と対策－1	＊分析が必要な理由　＊分析表の作成 ＊各農協の資料作成経過と活用計画
元年, 2	組合員グループ活動の評価と活用法	＊組合員レベル分けの意義と限界 ＊協同活用の現場はどこか ＊組合員グループ活動の評価と活用 ＊評価基準考例
元年, 1	農協経営改善参考資料集（第一集）	＊資金繰り表，資金運用表の作り方・利用の仕方 ＊経営管理に役立つ図表の作り方・利用の仕方 ＊農協の資金計画　＊経営分析の手法 ＊トータルシステムと部会の関連について ＊事業計画の意義とたて方

発行日	テ　ー　マ	内 容 概 略
元年, 1	農協経営改善参考資料集（第二集）	＊営農関連施設経理処理要領 ＊パソコンを利用した農協経営 ＊自己金融比率改善の意義と方法 ＊新たな事業方式の確立を目指して ＊理事選挙規定例・同解説
63, 12	購買事業マニュアル（事例編）	＊農協によるミニ・ガソリン・スタンド経営マニュアル ＊配達購買・普及推進マニュアル
63, 12	協同事業によるもみ集荷・加工計画マニュアル	＊事業の仕組みと進め方 ＊事業の目的　＊対象農産物 ＊事業の内容 ＊農協の他の事業との関係　＊参加者 ＊参加者の選定　＊もみの容器 ＊もみの集荷単位　＊事例期間 ＊もみの集荷期間と運用の開始 ＊組合員からのもみの受取り ＊事業運営の主体　＊業務管理 ＊理事会に対する報告義務 ＊事業の収入・支出　＊事業の終了 ＊積立金システムの設定と運営　＊決算 ＊参加組合員に対する分配金の算定 ＊もみ運営成績の判定 ＊分配金の支払い方法についての参加組合員の希望調査 ＊理事会に対する報告と承認 ＊組合員に対する支払い通知 ＊あらかじめ定めていない事項について

8．供与機材

当プロジェクトに供与された機材は，別表のとおりであった。

表にも示すように，供与された機材は5農協，トレーニングセンター，エンジニアリングセンター，ＣＰＤバンコック事務所等に配置されているが，5農協の機材についてはＣＰＤより貸し与えている形になっている。相手側の要請はつねに5農協のバランスを考えての要請であり，1農協に供与された機材は後に他農協へも配置されるような要請が多かった。相手側も機材供与バランスを保つことに苦労したようである。しかしこのような配慮があったために，機材の供与が各農協間に変な競争をさせることにもなった。しかしながら各農協間に事業量の拡大，発展と比例してその供与額に相違が現れピマイ，コンサマキ両農協への供与額が大きかった。これら機材は組合員への貸し出し及び協同作業に利用された。農協より貸し出しされる場合は，使用料を各農協独自に決められていた。将来の更新，修理を考えて利用料を積み立てている農協と，雑収入としている農協にわかれた。最初供与時に各農協とこれら機材をどのように結び付けるかの利用計画が，十分でなかったためにその後の協同利用運営が理想とおりではなかった。しかし機材の保守，管理はよくされており現在故障中の機材は少ない。エンジニアリングセンターへ供与された機材はもっぱらモデルインフラ事業に利用され，相手側の予算問題もあり他の事業に利用されることは少なかった。

機材の購入先については，大部分がタイ国内で可能であった。しかしそれらがタイ国製となると限られ輸入品が多かった。タイ製品で品質等で問題のある機材も，2，3見られた（飼料カッター，孵卵機）。いずれにしても現地購入か日本購入かは調整員の判断によることが大きいが，機材の品質等で心配な点が多く，この情報収集が困難であった。しかしこの国製のが日本製より勝る機材（トーモロコシ脱粒機，飼料配合機）もあり，十分な調査を痛感した。

62年度の機材で肥料約2000万円相当が供与された。この目的はプロジェクト事業展開のための資金作りを目的にした。当プロジェクトのようにソフト部門の割合の大きいプロジェクトでは，供与された機材が反対にマイナスになることもあった。例えば飼料配合機，農機等は農協が自ら購入しそれをもとに組合員へ貸し出し，その経費等綿密に計算され計画され決して欠損を出さないように，その事業を行うことがこのプロジェクトの本来の方法である。しかしこれらが無償で供与されると，その計画もずさんになることがあった。つまり損をしても農協の経理に欠損は出ないという安易な考えになり，本来の共同利用活動指導以前の問題であった。そこでこの肥料資金は販売代金をＣＰＤでプール農協の試験的または新しい試み等の事業に資金を貸し付け，それをもとに実施させるのが計画である。例えばトラクターの貸し出しについても，トラクターを与えずその資金を貸し出すことより，より本来の農協活動が可能になると考えて供与された。しかしこのような性格の予算はＪＩＣＡにはなく，今回供与機材の肥料を販売して資金ずくりをおこなったが，その理解をＣＰＤ側，日本側より得るのに時間を要した。現在この資金はＣＰＤ側，日本側専門家によりなる委員会を設立し各農協よりの要請案件を検

討し，貸し付けが開始さている。

今回この措置は「供与機材を金に変えて利用」と多少邪道と思われるところもあった。しかしソフト活動が中心のプロジェクトでは，機材よりも活動資金を必要とすることも多く，将来のソフト部門のプロジェクトが重要視されるのであれば，新しい資金運用を考え必要があるとおもわれる。

機械の利用，管理状況　　平成元年５月28日現在

MUA-ﾑｱﾝ KON-ｺﾝｻﾏｷ PAK-ﾊﾟｸﾄﾁｬｲ

CAK-ﾁｬｶﾗ PIM-ﾋﾟﾏｲ BKK-ﾊﾞﾝｺｯｸ

T/C ﾄﾚｰﾆﾝｸﾞｾﾝﾀｰ N/C-ｴﾝｼﾞﾆｱﾘﾝｸﾞ

供与年度	機材名（メーカー，形式）	数量	保管場所	利用状況	管理状況	備考
59	ﾐﾆﾊﾞｽ(NISSAN CIVILIAN MW40CSFHU)	1	BKK	A	A	BKK
	連絡車(NISSAN PATROL WRG160GUS)	2	〃, ｺﾗｰﾄ	A	A	BKK, E/C
	連絡車(NISSAN PATROL VRG160GSFUC)	2	〃　〃	A	A	〃　〃
	ﾄﾗｯｸ(NISSAN CABSTAR LONG MGH40WHKU 37)	1	E/C	A	A	E/C
	ﾏｲｸﾛｺﾝﾋﾟｭｰﾀｰ(SHARP MZ5631)	1	BKK	A	A	BKK
	複写器(FUJI XEROX 2100)	6	ｺﾗｰﾄ	C	A	T/C-1. CAK-1, PAK-, KON-1, MUA-1 BKK-1. すべて故障中
	ﾀｲﾌﾟﾗｲﾀｰ(OLYMPIA ES100B117)	2	BKK, ｺﾗｰﾄ	A	A	BKK-1. T/C-1
	ﾋﾞﾃﾞｵｾｯﾄ(HITACHI)	1	BKK,	A	A	BKK
	謄写輪転機(UGHIDA RM550)	6	ｺﾗｰﾄ	A	A	各農協, T/C-1
	映写機(16MM ELMO 16AL)	1	〃	A	A	T/C
	ｽﾗｲﾄﾞﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾀｰ(ELMO AS3000A)	1	〃	A	A	T/C
	自動ｶﾗｰｽﾗｲﾄﾞﾏｳﾝﾄﾞ 機(KV5100)	1	〃	A	A	T/C
	ｽﾗｲﾄﾞﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾀｰ(SINGER)	1	〃	A	A	T/C
	ｵｰﾊﾞﾍｯﾄﾞﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾀｰ(ELMO HP2700SOLSR)	1	〃	A	A	T/C
	ｶﾒﾗ(PENTAX)	1	BKK	A	A	BKK
	簡易土壌検定器(FHK BF-223)	6	ｺﾗｰﾄ	B	A	各農協1, E/C-1
	流速測定器(CURRENT METER HRF-6-300)	1	〃	A	A	E/C
	変動推移計(HTS-501)	1	〃	A	A	E/C
	冷蔵庫(HITAVCHI R-844SH)	1	〃	A	A	T/C
	降雨量計(1430-C)	6	〃	A	A	各農協1, E/C-1. KON については ﾄﾗｸﾀｰ 訓練時に破損
	自記温度計(140-D)	6	〃	A	A	各農協1, E/C-1
	ｽｸﾘｰﾝ(MB-4)	1	〃	A	A	T/C
	ｽｸﾘｰﾝ(HS-4)	1	〃	A	A	T/C
	ｵｰﾄﾊﾞｲ(HONDA H100SD)	5	〃	A	A	各農協1
	白板（大）	2	BKK, ｺﾗｰﾄ	A	A	BKK-1, T/C-1
	白板（小）	6	ｺﾗｰﾄ	A	A	各農協1, T/C-1
	計算機(CANON P-32-DII)	6	〃	A	A	各農協1, T/C-1
	分析器(ZENNOU FHK BF-200 9	1	〃	B	A	E/C
	PHﾒｰﾀｰ(FX-7)	1	〃	B	A	E/C
	ECﾒｰﾀｰ(FX-11)	1	〃	B	A	E/C
	穀物水分計(140-C RICETER L)	10	〃	B	A	T/C-1, MUA-1, CAK-2, PAK-2, KON-2, PIM-2
	ﾎﾟｰﾀﾌﾞﾙ 発電機(EM-500)	1	〃	A	A	E/C
	拡声器	6	〃	A	A	T/C-1, 各農協1
	放送装置(ｱﾝﾌﾟ, ﾁｭﾅｰ, ﾏｲｸ 等)	1	〃	A	A	T/C
	蒸留水装置(FV-245)	1	〃	B	A	E/C
	百葉箱(460-C)	6	〃	A	A	E/C. 各農協1

	ﾄﾗﾝｽﾌｫｰﾏｰ	2	〃	B	A	E/C

供与年度	機材名（メーカー，形式）	数量	保管場所	利用状況	管理状況	備考
60	飼料粉砕機(YA-10)	1	ｺﾗｰﾄ	A	A	CAK
	複写機(RICHD FT-5070)	2	〃	A	A	T/C, BKK
	脱穀機(CYLINDER 5FT)	5	〃	A	A	各農協1
	ﾄﾗｯｸ(ISUZU CORGO TRUCK 3T NPR575)	6	〃	A	A	各農協1, T/C
	ﾀﾞﾝﾌﾟﾄﾗｯｸ(NISSAN DIESEL 8T GKA 21EDN)	1	〃	A	A	E/C
	ﾌﾞﾙﾄﾞｰｻﾞｰ(KOMATSU D-41 P-3)	1	〃	A	A	E/C
	ﾌﾞﾙﾄﾞｰｻﾞｰ(KOMATSU D-31 P-17A)	1	〃	A	A	E/C
	ﾊﾞｯｸﾎｰ(KOMATSU D31P-17Aへの取り付け用)	1	〃	A	A	E/C
	ｴﾝｼﾞﾝﾓﾃﾞﾙ(L-60-D YANMAR)	1	〃	A	A	E/C
	ｴﾝｼﾞﾝﾓﾃﾞﾙ(GE 50E-D YANMAR)	1	〃	A	A	E/C
	立型配合機	1	〃	A	A	CKA
	横型配合機	2	〃	A	A	PIM-1, CAK-1
	ｴｸｽｶﾍﾞｰﾀｰ(KOMATSU PC 150 LC-3)	1	〃	A	A	E/C
	潅漑ﾎﾟﾝﾌﾟ(EBARA 80-ES53L)	4	〃	A	A	E/C
	発電機(NES 20BN)	1	〃	A	A	E/C
	ﾀﾞﾝﾌﾟﾄﾗｯｸ(NISSAN CWA 53HDN 12T)	1	〃	A	A	E/C
	飼料裁断機	2	〃	B	A	PIM-1, CAK-1.
	台秤(200KG)	4	〃	A	A	PIM-2, CAK-2.
	ｴﾝｼﾞﾝｶｯﾄﾓﾃﾞﾙ(HONDA G 160)	1	〃	B	A	E/C
	ｴﾝｼﾞﾝｶｯﾄﾓﾃﾞﾙ(HONDA G 200)	1	〃	B	A	E/C
	潅漑ﾎﾟﾝﾌﾟ(YSP-3)	15	〃	A	A	各農協3
	家畜計量器(800KF　牛用)	1	〃	A	A	CAK
	家畜計量器(200KF　豚用)	1	〃	A	A	PIM

供与年度	機材名（メーカー，形式）	数量	保管場所	利用状況	管理状況	備考
61	耕うん機(KUBOTA K120)	6	ｺﾗｰﾄ	A	A	KON-1, PIM-2, MUA-1, PAK-1
	ﾃﾞｨｽｸﾌﾟﾗｳ(PSDP-0145)	6	〃	A	A	〃 〃
	かご車輪(PCW-6033)	6	〃	A	A	〃 〃
	刈り払い機(KUBOTA F410K)	20	〃	A	A	各農協4
	灌漑ﾎﾟﾝﾌﾟ(YANMAR YSP-3)	2	〃	A	A	PIM-2
	水平配合機(100KG MS602)	3	〃	A	A	KON-1, PAK-1, MUA-1
	飼料粉砕機(500KG/HR)	1	〃	B	A	MUA-1
	〃 〃	3	〃	B	A	KON-1, PIM-1, PAK-1
	ｴﾝｼﾞﾝｶｯﾄﾓﾃﾞﾙ(YANMAR TF105)	1	〃	A	A	B/C
	〃 〃 (KUBOTA BT80H)	1	〃	A	A	E/C
	ｷｬｯｻﾊﾞｶｯﾀｰ	4	〃	A	A	KON-1, PIM-1, CAK-1, PAK-1
	ｴﾝｼﾞﾝﾓﾃﾞﾙ(HONDA G200)	1	〃	A	A	E/C
	ﾀｲﾌﾟﾗｲﾀｰ(OLYMPIA SG3M)	5	〃	A	A	各農協1
	化学肥料(16-20-0)	5ﾄﾝ	〃	A	A	各農協
	(16-16-8)	1ﾄﾝ	〃	A	A	〃
	UREA	0.5ﾄﾝ	〃	A	A	〃
	ﾓﾃﾞﾙｲﾝﾌﾗ 用水門	1式	〃	A	A	CAK
	小型ﾎﾞﾘﾝｸﾞ機械(KR-200MD)	1	〃	A	A	E/C
	小型ﾄﾗｯｸ(NISSAN NGH40 WNEKU)	1	〃	A	A	E/C
	井戸ﾎﾟﾝﾌﾟ 用発電機及び水中ﾎﾟﾝﾌﾟ(EBARA200L)	10	〃	B	A	E/C
	MUD PUMP(V-10P)	1	〃	A	A	E/C
	ﾃﾞｰｾﾞﾙｴﾝｼﾞﾝ(YANMAR NF-110)	1	〃	A	A	E/C
	井戸堀削用資材（井戸10本分）	10セット	〃	B	A	E/C
	ﾄﾗｸﾀｰ(KUBOTA L345-A/LGH422)	6	〃	A	A	KON-1, PIM-2, CAK-1, MUA-1, PAK-1
	ﾌﾛﾝﾄﾛｰﾀﾞｰ(TLH245-A/LGH422)	1	〃	A	A	PIM KON-1, PIM-2, CAK-1, MUA-1, PAK-1
	ﾃﾞｨｽｸﾌﾟﾗｳ(MTD2030)	6	〃	A	A	〃 〃 〃
	ﾎﾟﾘﾃﾞｨｽｸ(MTD1060)	6	〃	A	A	〃 〃 〃
	ﾌﾛﾝﾄ･ﾌﾞﾚｰﾄﾞ(KSY L345)	6	〃	A	A	〃 〃 〃
	ﾄﾚｰﾗｰ(MTD3500A)	6	〃	A	A	〃 〃 〃
	ｷｬﾋﾞﾉﾙ(LCS)	6	〃	A	A	〃 〃 〃
	ﾌﾛﾝﾄｳｴｰﾄ	6	〃	A	A	〃 〃 〃
	ﾘﾔﾎｲﾙｳｴｰﾄ	6	〃	A	A	〃 〃 〃
	ｻﾌﾞｿｲﾗｰ(CMT200)	1	〃	A	A	〃 〃 〃
	ﾛｰﾀﾘｰ(CMT EL 50/108)	1	〃	A	A	〃 〃 〃

供与年度	機材名（メーカー，形式）	数量	保管場所	利用状況	管理状況	備考
62	動力薬剤噴出機(MARUYAMA MD300D)	10	ｺﾗｰﾄ	A	A	各農協2
	ﾄﾗｸﾀｰ(ｸﾎﾞﾀ M7500DT)及びｽﾍﾟｱﾊﾟｰﾂ10%	2	〃			仕様改造のためｸﾎﾞﾀ BKK 工場へ搬入中
	ﾌﾛﾝﾄﾛｰﾀﾞｰ(LF2000)	2	〃			〃
	ﾃﾞｨｽｸﾊﾛｰ(HR32-20B)	2	〃			〃
	ﾃﾞｨｽｸﾌﾟﾗｳ(MTD1400)	2	〃			〃
	ﾄｰﾓﾛｺｼ脱粒機	1	〃	A	A	CAK-1 KON-1, CAK-3, PAK-1, PIM-1, MUA-1
	ﾎﾟﾝﾌﾟｾｯﾄ(TA-60H)	7	〃	A	A	KON-1, PIM-1, MUA-1
	飼料配合機(50KG/HR)	3	〃	A	A	各農協1
	飼料ﾍﾟﾚｯﾄ製造機(150KG/HR)	5	〃	A	A	KON-2PCAK-1, PIM-1, PAK-2, MUA-1 BKK ECにて保管中（近日MUA へ移動）特注のために，63 7月納入予定
	冷蔵庫(SANYOU 903NP)					
	飼料ｶｯﾀｰ(YAMAMOTO CX15)	1	〃			
	孵卵機（1000個用-2，5000個用-1）	3	〃			
	台秤(1000KG)	5	〃	A	A	各農協1
	小型ﾄﾗｯｸ(MITSUBISHT FB311BER)	5	〃			登録手続きのために，CDP BKK に駐車
	水用ﾀﾝｸ･ﾄﾗｯｸ(MITSUBISHT FM515JR)	1	〃			〃 〃
	ｷｬｯｻ澱粉含量測定器	2	〃	A	A	CAK-1, PAK-1
	ﾄﾗｯｸ計量器(N4021)	3	〃	A	A	CAK-1, PIM-1, PAK-1
	化学肥料(15-15-15)	500ﾄﾝ	〃	A	A	ｺﾗｰ 圏内の農協
	灌漑用ﾎﾟﾝﾌﾟ，配管用ﾊﾟｲﾌﾟ(ﾓﾃﾞﾙ･ｲﾝﾌﾗ用)	3	〃	A	A	PIM
	配電用資財（電柱，ﾄﾗﾝｽ等）	1ｾﾝﾄ	〃	A	A	PIM

供与年度	機材名（メーカー，形式）	数量	保管場所	利用状況	管理状況	備考
63	印刷機材一式(Gestetner OB-5)	1	ｺﾗｰﾄ	A	A	県事務所
	ﾏｲｸﾛｺﾝﾋﾟｭｰﾀｰ(NEC Powermate 1)	1	〃	A	A	PIM
	ﾏｲｸﾛｺﾝﾋﾟｭｰﾀｰ 用ﾊﾟｰﾂ	1	BKK	A	A	BKK
	（85年度に供与したSHARP-MZ用）					
	ｵｰﾄﾊﾞｲ(HONDA MIX 125)	5	ｺﾗｰﾄ	A	A	各農協1
	飼料配合機(500KG能力)	1	〃	A	A	PAK
	ｷｬｯｻ澱粉含量測定器	1	〃	A	A	KON
	拡声器(ﾒｶﾞﾎﾝ)	5	〃			各農1
	ｵｰﾊﾞｰﾍｯﾄﾞﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾀｰ(ELMO 2450 LV)	1	〃	A	A	KON
	ﾛｰﾀｰﾘｰｶﾙﾁﾍﾞｰﾀｰ(61年度のﾄﾗｸﾀｰ に着装)	3	〃			KON, CAK, PAK
	ﾒｲｽﾞ 脱粒機(1.5T-2.0T)	1	〃	A	A	KON
	耕うん機(JAKPBCH KS102)	4	〃	A	A	MUA
	移動式精米機(8T-10T)	1	〃	A	A	CAK
	精米機(24T)	1	〃			PIM(未着)
	ﾌﾛﾝﾄﾌｫｰﾙﾛｰﾀﾞｰ（85年度供与ﾄﾗｸﾀｰ に着装）	3	〃			KON, CAK, PAK
	ﾀｲﾌﾟﾗｲﾀｰ(OLYMPIA 230BT)	1	BKK	A	A	BKK
	潅漑用ﾎﾟﾝﾌﾟ(2ｲﾝﾁﾎﾟﾝﾌﾟ)	3	ｺﾗｰﾄ	A	A	CAK
	農民車(ｲｽｽNO105)	1	〃	A	A	CAK
	重機修理機材一式	1	〃			E/C
	ｷｬｯｻﾊﾞ 乾燥施設	1	〃			PAK

（専門家の携行機材）

機材名（メーカー，型式）	数量	保管場所	利用状況	管理状況	備考
プロジェクト開始前の事前調査時の短期専門家によるもの					
複写機(RICOFT4060)	1	BKK	A	A	BKK
ﾀｲﾌﾟﾗｲﾀｰ(OLIVETTI PRAXIS35)	1	〃	B	A	BKK
連絡車(TOYOTA LANDO CRUISER)	1	ｺﾗｰﾄ	A	A	T/C
チャカラ，コンサマキのモデルインフラ時に短期専門家によるもの					
ﾄﾗﾝｼｯﾄ(TRANSIT TMB)	1	ｺﾗｰﾄ	A	A	E/C
ｵｰﾄﾚﾍﾞﾙ(AUTO LEVEL B-2)	1	〃	A	A	E/C
ﾎﾟｰﾙ	6	〃	A	A	E/C
ｽﾀｯﾌ	2	〃	A	A	E/C
巻き尺	2	〃	A	A	E/C
検なわ	2	〃	A	A	E/C
BINOCULARS	1	〃	A	A	E/C
平板	1	〃	A	A	E/C
連絡車(TOYOTA LAND CRUISER)	1	BKK	A	A	BKK
地下水調査短期専門家によるもの					
大地比抵抗測定機(YEW 3244)	1	ｺﾗｰﾄ	B	A	E/C
電極棒	5	〃	B	A	E/C
電気手工具	1	〃	A	A	E/C
簡易水質検定器	1	〃	B	A	E/C
ECﾒｰﾀｰ	1	〃	B	A	E/C
PHﾒｰﾀｰ	1	〃	B	A	E/C

9．カウンターパート

カウンターパートの数は12名と多かった。またこの地にもアソシエトカウンターパートとして各農協の参事，組合長，各担当職員が配置されこれらを含むと60名異常のカウンターパートが配置されていたことになる。はたして6 名の専門家ではたしてこれだけの職員を相手に，技術移転が可能かどうか疑問も多かった。まだ数だけ多くプロジェクトに専属で業務を担当しているのは，3－4名で他の人は他の業務と兼任であることより，その熱心さには疑問に思うことも多かった。また当プロジェクトは企画部に属していたが，カウンターパートは信用，経済，営農等の部門に配属されて兼務業務のために，各部門の責任者の理解がないとその活動が制約されることもあった。アメシエートカウンターパートは各農協における協力者的存在であったが，評価チームによる聞き取り調査では，彼等の意識改革に与えたプロジェクトの影響が大きかったようであてる。

カウンターパートに関するもう一つの問題は，彼等の拠点がバンコックＣＰＤ本局であり，必要があるたびにコラートへ出張する形で専門家もおのずとバンコックが本拠地となった。この点についてはよく議論がされたが，Ｒ／Ｄにも明記されておらず，その解釈は専門家の間でも相違があった。毎回バスで 4.5時間もかけての出張はハードスケジュールでその出張も大きな負担であった。現実はほぼ毎週コラートに出張することになり，コラートを本拠地にするのが自然であった。しかしこの問題は相手側も専門家の間でも統一することはできなかった。

10. 通訳問題

本来，プロジェクトの運営は現地語が英語で行われる。当プロジェクトで常に悩んだのが言葉の問題であった。タイ側カウンターパートで，英語で業務遂行可能なスタッフは２－３名という状態であった。またこれについては日本側専門家にも問題はあった。そしてアメシエートカウンターパートはいわば村人でありこの人達との会話にはどうしてもタイ語を必要とした。いずれにしても共通語のないプロジェクトにおいて通訳は重要な位置をしめた。しかしプロジェクトの内容を正確に伝達できる通訳はとても確保できず，日本語学科卒業生を教育しながらの通訳でその苦労は大きかった。また仕事の継続性を考えると各専門家にそれぞれ１名ずつ通訳配置する必要があり，その経費も大きな負担であった。また現在タイ国への日本企業進出による，通訳の需要は多く彼女らを引き留めておくにも苦労がたえなかった。この通訳については，相手側より全く協力をえることができなかった。本来通訳は相手側が考えるべきと思うがこの点ではなんら相談を受けることはなく極めて残念であった。

当プロジェクトの性格よりコミュニケーションはもっとも重要であるにかかわらず，相手側も日本側もこの点に留意せずに人選が行なわれたことは今後の教訓を残したと思われる。また通訳をとうして相手側と協議出来ないこともあり，通訳を利用することでコミュニケーションの問題は解決できる問題でない。

11. リーダーと業務調整の関係

当然リーダーと業務調整の位置付け，立場は異なるが業務内容については重なることが多かった。当プロジェクトでは特に業務分担を明確に分けた訳ではないが，下記の方法で運営し特に問題はなかった。

＊プロジェクトの基本となる意見についてはリーダーがまとめ相手側へ提出した。

＊日常の経理管理については業務調整が行ない，高額の出費，経費仕様目的から支出可能が微妙な支出についてはリーダーに相談した。3カ月ごとのチェックを受けた。

＊事務連絡は両者により起案した。

＊ＪＩＣＡ，相手側との打ち合わせは，なるべく両者にておこなった。また相手側はプロジェクトマネージャーと行ない他のカウンターパートとは行わなかった。

＊供与機材，現地語教科書，中堅訓練の事務処理は業務調整が行なった。

以上が日常業務のおおよその分担であったが，基本的にはリーダーはプロジェクト全体の運営方針及びＲ／Ｄとの兼ね合いのチェック等について常に考え，意見をまとめることが中心義務で事務処理は業務調整が行なった。しかしその間のコミュニケーションは十分に計った。

12. 業務費，貧困対策費，臨時業務費

業務費，貧困対策費の費目別支出割合は下表のとうりであった。

業務費の費目物支出割合

調査研究費	1.3%	資機材購入費	13.9%
消耗品費	6.8%	交通費	0.6%
旅費日当	50.5%	通信費	1.8%
印刷費	0.1%	損料借料費	3.5%
雇人費	0.8%	会議費	7.7%
雑役務費	13.0%		

費目別支出で日当，旅費がの割合が高いのはプロジェクト本拠地がバンコックとコラートに別れているためでもあった。後半2カ年では各専門家勤務日数の50－60%はコラート勤務であった。この経費が他の費目を圧迫したが，プロジェクトの性格上，物品の購入も少なく経費不足になることはなかった。貧困対策費はすべて通訳経費として支出し，旅費，日当その他費用は専門家内でその時期の状況に応じて協議して決定した。

臨時業務費についてはプロジェクト開始3年目にその利用が多かった。確かにこの経費の利用により，プロジェクトの活動にはずみをつけることができた。

上記経費支出で疑問が残ったのは，通訳の経費であった。本来この経費は相手側負担であるが，相手側にはこの予算はなくすべてプロジェクト負担であった。またプロジェクト事業遂行の費用，

新しい計画の費用はすべて業務費を利用した。例えば畜産資財（子豚，種鶏，鶏舎）およびこれらの飼料も業務費で負担したこともあった。これらはなるべく農協負担にするべきであるが，農協も新しい事業の思考段階での予算の捻出はできない現状では，必要経費負担であった。

13. ロカルコスト

相手側のローカルコスト負担は下表のとおりであったが，その内容はカウンターパートの出張費と車両の燃料費が大部分をしめていた。このプロジェクトに限ったことではないが，プロジェクト終了後はたして継続し業務が可能か疑問の残るところである。

ローカルコストの相手側負担

	1985 年度	1986年度	1987年度	1988年度	1989年度
タイ側負担	801,970B	1,665,909B	1,249,900B	1,329,700B	1,405,500B

ジョイントコミティ（J／C）

J／Cは過去4回開かれその議事内容は次のとおりであった。

第1回（1984,11, 7）

＊R／Dの内容説明
＊五カ年計画の説明および確認
＊1984－1985年1カ年の具体的計画を立案説明
＊農村基礎調査実施説明
＊モデルグループ設置と営農市道を開始すること
＊農民共同作業の開始について
＊信用事業基礎調査開始について
＊日本の農協紹介映画の導入について
＊カウンターパートのトレーニングの開始
＊メンバーファイルの作成開始

第2回（1985,10, 4）

＊前回J／Dの議事録の確認
＊5モデル農協でのグループ設立経過説明およびその内容説明
＊短期専門家（モデルインフラ）派遣について
＊信用，経済事業調査実施経過説明
＊専門家とカウンターパートの活動方法について
＊次年度の計画について
＊モデルインフラ（チャカラー，コン）の説明
＊プロジェクトニュース発行開始の説明
＊過去1年間の事業説明
＊農村社会調査実施について

第3回（1986,10,10）

＊1年間の始業経過説明
＊モデルインフラ（チャカラー，コン）の完成報告
＊農機研修の効果について
＊営農関係調査報告
＊畜産事業の開始説明
＊農協ニュースの発行開始について

＊メンバーファイルの重要性について
＊モデルグループの活動経過報告
＊ピマイのモデルインフラの実施について
＊中堅技術者要請訓練について
＊共同作業及び農機共同利用について
＊婦人，青年グループの組織化について
＊営農事業の組織化について

第４回（1987，9,27）
＊営農事業における畜産の位置ずけ説明
＊竹筒貯金の実施
＊配合飼料生産，販売の開始について
＊教材作成について
＊理事会運営へのアドバイス
＊竹筒貯金，組合員レベル分け実施
＊信用における貸し付け，回収テクニックの研修実施
＊経済事業でナンプラー事業の開始
＊トウガラシ生産販売の実施について
＊井戸堀削の問題点
＊都会の設立
＊アメシエートカウンターパート日本研修の実施について

第５回（1987,11,29）
＊１年間の始業経過説明
＊組合員レベル分けの結果説明
＊共同農機利用報告
＊次年度計画
　営農知識を組合員に深める
　信用事業で貯蓄を増やす
　経済事業では農協利用を促進させる
　農協と組合員の情報交換を活発にする
　マニュアルを作成すること
＊竹筒貯金の結果説明
＊コンの経済事業説明
＊パクトンチャイ，ムアン農協では問題解決が遅れていること

以上がＪ／Ｃの概略であった。Ｊ／Ｃで問題は言葉の問題であった。特に第４，５回ではタイ語の通訳を利用したが，英語では表現の難しい微妙な点もうまく説明され評判は良かった。またＪ／Ｃの飼料準備は１，２回時は日本側中心で進められたが，４，５回時は「あくまでも主役は相手側との判断でＣＰＤが準備をした。当初なかなか理解されなかったが，結果は良かったと判断している。専門家は補足説明につとめた。

3. 松 久 秀 一
（ 農 協 経 営 ）

1987年 9 月14日～1989年 7 月 5 日

タイ国民農協振興プロジェクト

総　合　報　告　書

（農協経営分野）

目　　次

タイ国農協振興プロジェクト

総　合　報　告　書

（農協経営分野）

図表関係目次

タイ農協振興プロジェクト

総 合 報 告 書

（農協経営分野）

付属資料一覧表

1　モデル五農協の組織・経営・財務概況（1987年版）

2　経営改善参考資料集（第一集）

3　経営改善参考資料集（第二集）

4　先進農家意向調査結果概要

はじめに

1984年7月6日に締結された日タイ農協振興プロジェクト（以下プロジェクトという）の派遣専門家の一員としてチームに加わったのは1989年9月のことであった。

以来二年弱の間，コミュニケーションギャップや自らの力量不足に悩みながらも無事任期を終えることができたということは，何よりもタイ側カウンターパートそしてプロジェクトチームのタイ農業協同組合報告書の専門家やリーダー，コーディネーターの協力や励ましがあたっからにほかならない。特に通訳にこれ以上のぞみえない人を得たことは非常に幸運であった。

当プロジェクトは農民を組織化しその組織的活動を農協の事業・運営に結付けていくことを狙いとしているプロジェクトである。

発展途上国の社会的・経済的水準の改善を図るうえでの技術協力の在り方としては，インフラストラクチャーの整備は勿論重要であるが，自立的，自主的に自らの課題として取組むようにできるように関係者に助言し，課題に主体的に取組む姿勢の確立を援助していくことが基本とならなければ，普及性のある協力にはならないと思う。

本プロジェクトは，例えば事業の振興に必要な施設を建設するにしても，まず，関係農民を組織化し，リーダーを選出せしめ，徹底した討議をつうじて農民自身が主体的にその施設の運営・利用に関わっていけるように援助・助言活動を行うというものである。時間はかかるがしかし確実な基礎をつくりあげる活動といえる。

これからの技術協力の在り方を示唆しうる意義の大きいものであると思う。その一員に加わることができたことは私にとって大きな喜びであった。

以下は，私の担当した「農協経営」の分野における活動の経過とタイ国の農協を一層発展させるうえで必要と思われる諸施設・方向に関する私なりの提案を纏めたものである。

もとより，僅か1年10ヵ月という短い期間の経験をもとにしたものであり，誤りはまぬがれないと思われるが，論議の素材にでもなれば幸いである。

私の在任期間中，共同組合振興局そしてＪＩＣＡバンコク事務諸，私の所属先である全国農協中央会そして全国農協連合会，組合貿易等をはじめとする関係機関のご支援ご協力を得た。ここに深く感謝したい。

1989年7月5日

タイ国農協振興プロジェクト
農協経営担当
松　久　秀　一

1　タイ国一般概況

―プロジェクトを巡る社会経済環境

タイ国の一般概況については前任者である山本博史氏，吉田章氏の総合報告書に詳しい。重複する点は割愛し最近の特徴的な動きについて纏めてみる。

(1)　経済動向

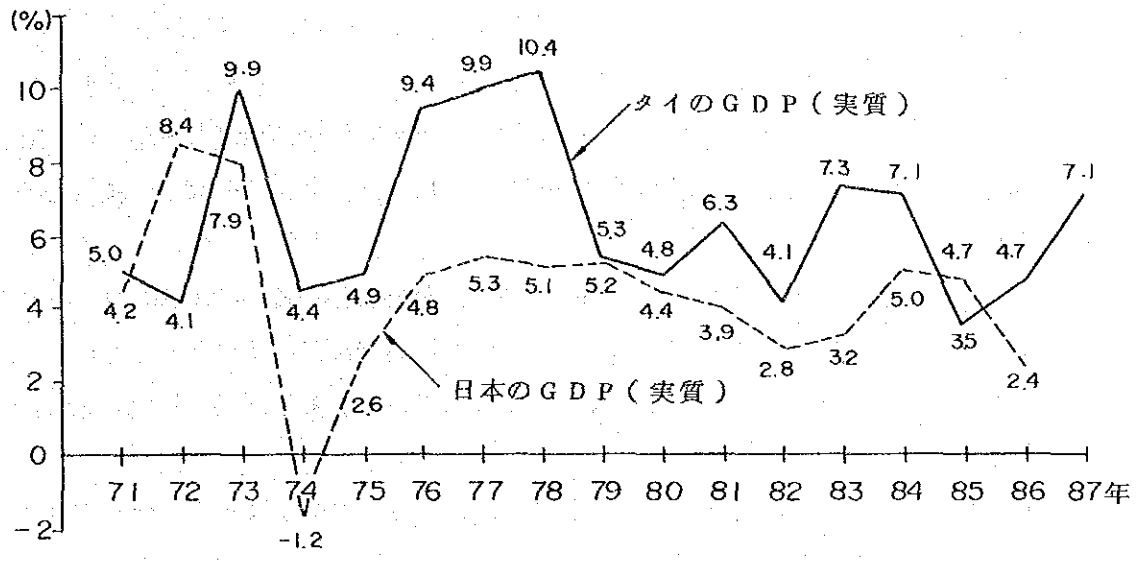
政府は現在第６次経済社会発展五ヵ年計画を実施中である（計画期間1987～1991年）。最近のタイ経済発展には目覚ましいものがある。韓国，台湾，香港，シンガポールというアジアＮＩＥＳ諸国に次ぐ成長を示しており，いわゆる「離陸」の時は近いと関係者の間で熱っぽく語られようになってきている（表－１，２）。

表－1 タイの主要経済指標（1955－1987）

年	人口（万人）（年中）	実質CDP伸率	国内総生産（名目，千バーツ）CDP	個人消費	政府消費	総固定資本形成	在庫増加	輸出等	輸入等	一人当りGNP（ドル）	消費者物価指数	前年比	公定歩合	国際収支収支（百万バーツ）貿易収支	経常収支	総合収支	外貨準備高（百万ドル）	公的体外債務残高（百万ドル）
1955	2,276	8.0	4,021	2,949	337	518	59	746	-744	81	-	-	7.0	-232	-44	616	304	59
1956	2,345	6.0	4,274	3,225	361	556	146	772	-786	87	-	-	7.0	-59	108	298	318	82
1957	2,415	1.6	4,389	3,449	387	632	169	850	-891	87	-	-	7.0	-300	-543	159	235	94
1958	2,487	3.4	4,535	3,672	423	682	12	607	-846	87	-	-	7.0	-1,641	-2,785	-402	310	93
1959	2,562	6.9	4,774	3,741	445	706	35	805	-935	88	-	-	5.0	-1,413	-1,952	132	320	98
1960	2,639	10.0	5,398	3,933	534	755	90	944	-1,018	96	-	-	5.0	-896	-968	950	372	104
1961	2,710	5.3	5,897	4,249	563	834	61	1,108	-1,093	103	-	-	5.0	-139	458	1,646	454	126
1962	2,783	8.1	6,379	4,675	628	1,009	164	1,084	-1,219	110	-	-	8.0	-1,807	-2,350	1,295	523	174
1963	2,850	8.4	6,808	4,988	692	1,209	254	1,116	-1,355	115	-	-	8.0	-2,969	-4,262	949	576	213
1964	3,008	6.6	7,467	5,361	748	1,452	47	1,404	-1,519	119	-	-	8.0	-1,850	-2,303	1,437	660	236
1965	3,103	7.9	8,430	5,857	833	1,509	103	1,539	-1,649	131	-	-	7.0	-3,150	-316	1,705	739	253
1966	3,200	12.2	10,138	6,666	929	2,037	355	1,934	-1,971	152	55.4	-	7.0	-4,479	590	3,304	924	267
1967	3,300	7.8	10,829	7,523	1,036	2,493	76	2,130	-2,370	158	57.8	4.3	7.0	-8,150	1,039	1,313	1,008	277
1968	3,404	8.5	11,677	8,088	1,274	2,748	196	2,142	-2,616	165	58.9	1.9	7.0	-10,650	-2,954	447	1,021	292
1969	3,511	7.9	12,857	8,650	1,406	3,078	310	2,237	-2,794	176	60.3	2.4	11.0	-11,298	-4,156	-914	985	303
1970	3,637	6.5	14,739	10,319	1,658	3,500	274	2,214	-2,857	195	60.2	-0.1	9.0	-12,245	-5,197	-2,652	906	313
1971	3,735	5.0	15,342	10,482	1,768	3,579	135	2,453	-2,886	198	60.5	0.4	9.0	-9,941	-3,633	335	877	327
1972	3,834	4.1	17,008	11,761	1,857	3,863	176	3,094	-3,263	213	63.5	4.9	8.0	-8,885	-1,063	3,991	1,052	369
1973	3,934	9.9	72,211	14,904	2,164	4,994	1,002	4,232	-4,452	274	73.4	15.5	10.0	-0,802	-997	864	1,295	423
1974	4,036	4.4	27,921	19,014	2,609	6,503	933	6,028	-6,688	340	91.2	24.3	11.0	-14,302	-1,785	8,012	1,858	502
1975	4,139	4.9	30,332	21,129	3,129	6,938	1,175	5,570	-6,968	360	96.0	5.3	10.0	-20,162	-12,368	-2,858	1,775	604
1976	4,248	9.4	34,652	23,767	3,801	7,937	374	7,012	-7,867	400	100.0	4.2	9.0	-11,085	-8,978	81	1,893	816
1977	4,356	9.9	40,353	27,187	4,292	10,462	386	8,053	-10,240	454	107.6	7.6	9.0	-25,599	-22,392	-7,538	1,915	1,139
1978	4,463	10.4	48,823	31,498	5,458	12,325	1,425	9,708	-11,772	538	116.1	7.9	12.5	-28,540	-23,445	-13,298	2,557	1,786
1979	4,568	5.3	55,886	36,403	6,680	14,286	919	12,615	-16,374	599	127.6	9.9	12.5	-47,053	-42,591	-7,925	3,129	2,713
1980	4,672	4.8	65,851	43,862	8,143	16,572	833	15,974	-20,118	688	152.7	19.7	13.5	-57,985	-42,409	5,179	3,026	3,932
1981	4,774	6.3	76,020	49,962	9,698	18,805	1,163	18,133	-22,903	730	172.1	12.7	14.5	-65,782	-56,049	2,531	2,752	5,077
1982	4,874	4.1	82,000	54,068	11,016	19,220	262	19,287	-20,728	731	181.1	5.2	12.5	-36,137	-23,138	3,314	2,652	6,021
1983	4,973	7.3	91,005	59,860	11,857	21,845	1,764	18,522	-25,118	796	187.9	3.8	13.0	-89,237	-66,286	-18,078	2,555	6,865
1984	5,071	7.1	97,341	63,594	13,010	23,862	388	21,641	-25,856	812	189.5	0.9	12.0	-68,796	-49,468	10,588	2,689	7,425
1985	5,168	5.0	101,440	66,267	14,292	24,028	367	24,525	-27,407	723	194.1	2.4	11.0	-61,672	-41,925	12,464	3,004	9,406
1986	5,265	4.7	109,954	70,438	14,453	23,538	1,114	29,017	-26,715	794	197.7	1.9	8.0	-14,369	6,515	33,578	3,776	10,954
1987	5,361	7.1	122,322	76,716	15,411	27,554	1,613	35,512	-35,402	887	212.6	2.5	8.0	-44,077	-13,442	18,183	5,212	12,891
1988(E)	5,460	11.0								1,000								

（注）1970年以降の国内総生産は新推計による

図－1　国内総生産（ＧＤＰ　9の推移（対前年増加率）



表－2　ＧＮＰの国際比較

			1983	1984	1985	1986	1987(e)
タ　イ	ＧＮＰ 1人当たりＧＮＰ (同上の対日本比)	10億USドル USドル %	39.28 790 (8.0)	40.69 811 (7.8)	36.70 710 (6.3)	40.96 778 (4.8)	47.45 870 (4.5)
インドネシア	ＧＮＰ 1人当たりＧＮＰ (同上の対日本比)	10億USドル USドル %	77.4 494 (5.0)	80.8 505 (4.8)	81.5 499 (4.5)	71.9 431 (2.6)	
フィリピン	ＧＮＰ 1人当たりＧＮＰ (同上の対日本比)	10億USドル USドル %	34.1 654 (6.6)	31.6 592 (5.7)	32 584 (5.2)	29.9 544 (3.3)	
マレーシア	ＧＮＰ 1人当たりＧＮＰ (同上の対日本比)	10億USドル USドル %	28.1 1,894 (19.1)	31.7 2,084 (19.9)	28.9 1,844 (16.5)	25.8 1,600 (9.8)	
シンガポール	ＧＮＰ 1人当たりＧＮＰ (同上の対日本比)	10億USドル USドル %	17.3 6,921 (69.8)	19.1 7,592 (72.6)	18.1 7,087 (63.4)	18.0 6,949 (42.5)	
韓　国	ＧＮＰ 1人当たりＧＮＰ (同上の対日本比)	10億USドル USドル %	76.0 1,904 (19.2)	82.4 2,034 (19.4)	83.7 2,039 (18.2)	95.1 2,288 (14.0)	
日　本	ＧＮＰ 1人当たりＧＮＰ (同上の対日本比)	10億USドル USドル %	1,181.9 9,913 (100)	1,254.8 10,458 (100)	1,350.0 11,184 (100)	1,983.3 16,330 (100)	2,385.3 19,514 (100)

（資料）タイはＮＥＳＤＢ「National Income Accounts」（改訂シリーズ)(1988)
及びＩＭＦ：International Financial Statisics(IFS)
日本は経済企画庁「国民経済計算年報」（1988）及びＩＭＦ：ＩＦＳ.
他の国にＩＭＦ：ＩＦＳより作成。

（図－１）は国民総生産の動きであり，（表－２）は実質国内総生産（産業別構成）の動きである。1988年速報値によると一人当り国民所得がついに 1,000米ドルの大台に乗ることになり，最近の拡大振りがうかがえる。

ＵＳＩＳ（The United States Information Service)が公表した資料によると（３月15日)，タイの経済は依然として好調であり，1988年度はこの20年間で最良の年になったと評しているほどである。暫定数値によると，1988年の経済成長率は11.1％であり（1987年度のそれは 8.6％)，好調振りを示している。

これは輸出が依然として好調であることと農業部門が一昨年の大旱魃から一転して好天に恵まれ好調であったとこを反映している。

（表－３）は産業別にみた国内総生産であるが，製造業，卸・小売業，サービス，農林水産

表－3 名目内総生産別構成

（単位：百万バーツ：％）

	1983年		1984年		1985年		1986年		1987年		参考	1970	1975	1980
		%		%		%		%		%		%	%	%
1. 農林水産業	185,238	20.4	175,100	18.0	109,805	10.8	184,770	18.8	195,059	16.0		25.0	20.0	23.2
2. 農産物	121,030	13.3	113,069	11.6	105,221	10.4	108,595	9.9	113,010	9.3		16.0	18.3	15.4
3. 畜産物	18,985	2.1	16,883	1.7	14,995	1.5	19,911	1.8	23,396	2.0		2.7	2.5	2.4
4. 水産物	12,365	1.4	1,139	1.2	12,703	1.3	15,823	1.4	14,538	1.2		1.8	1.7	1.2
5. 林産物	9,016	1.0	9,212	1.0	8,902	0.9	9,067	0.8	9,361	0.8		1.7	1.4	1.3
6. 農業サービス	6,175	0.7	6,701	0.7	7,438	0.7	7,125	0.7	7,207	0.6		0.7	1.0	0.8
7. 農家単純加工品	18,027	2.0	17,990	1.8	20,510	2.0	24,259	2.2	26,947	2.2		2.0	2.0	2.1
8. 鉱業・採石業	20,403	2.9	32,954	3.4	40,167	4.0	33,230	3.0	37,000	3.1		3.0	2.2	3.4
9. 製造業	194,314	21.4	218,050	22.4	224,455	22.1	253,593	23.1	294,490	24.1		16.0	18.7	21.3
10. 建設業	47,085	5.3	56,092	5.8	56,824	5.6	56,504	5.1	62,087	5.1		5.3	3.6	5.3
11. 電力・水道	17,067	1.9	18,018	2.0	23,590	2.3	28,689	2.6	31,407	2.6		1.1	1.1	1.0
12. 運輸・通信	60,839	6.7	69,530	7.1	78,079	7.7	86,753	7.9	90,523	7.9		6.2	5.5	5.0
13. 卸売・小売	147,443	16.2	154,891	15.9	153,130	15.1	171,917	15.6	93,116	15.8		18.4	19.2	19.7
14. 銀行・保険・不動産	31,145	3.4	34,420	3.5	35,089	3.6	37,220	3.4	42,242	3.5		2.5	2.6	3.0
15. 住宅所有	33,851	3.7	37,253	3.8	41,091	4.1	44,837	4.1	46,840	4.0		5.8	4.5	3.5
16. 公務・国防	44,592	5.0	46,010	4.6	48,545	4.8	50,539	4.6	53,127	4.3		4.6	4.4	4.7
17. サービス	120,797	13.3	131,380	13.5	142,637	14.1	151,410	13.8	68,610	13.8		11.4	11.1	12.3
GDP	910,054	100.0	973,412	100.0	1,014,309	100.0	1,099,511	100.0	1,223,216	100.0		100.0	100.0	100.0
海外からの要素所得（純）	-8,701		-11,451		-17,597		-22,437		-23,098					
GNP	903,353		961,961		996,802		1,077,104		1,199,220					
間接税マイナス補助金	104,500		115,708		113,917		128,388		150,707					
減価償却	64,096		72,070		81,430		89,531		98,190					
国民所得	734,161		773,277		801,449		859,185		950,323					
1日当りGNP（バーツ）	16,104		19,172		19,287		20,456		22,371					

（注）＊：耐久家具を含む　e：速報値
（資料）ＮＥＳＤＢ，National Income Accounts(改訂シリーズ)(1988)

業が高い割合いとなっている。しかし，農林水産業の低下が進んでいることが示され，産業構造の多様化が進んでいることが分る。国内の豊富な土地資源と安い良質の労働力を駆使しながら安定的で高い成長率を達成してきたことを示しているといえよう。

しかし，相対的に地位を低下させているとはいえ農林水産部門も農業構造の多様化を図りながら（米中心からキャッサバ，メイズ，砂糖等の輸出品目への転換）成長を続けており，ある職者はタイ経済を農業を基礎にして工業化をかはる国＝ＮＡＩＣ（新興農業関連工業国）と特徴づけているほどであるが，いずれにしてもその柔軟な経済運営ぶりが世界各国から注目されるようになってきているのである。

一方，無視出来ない問題も生じてきている，それは経済の地域間隔差，産業別問題差の拡大ということである。

（表－４）によると首都圏に比し東北部の一人当りＧＤＰはわずか14%程度であること，ま

表－４　地　域　別　Ｇ　Ｄ　Ｐ（1986年速報）

	1980－1986年 平均成長率（実質）		1980－1986年 平均成長率（実質）		1986年（実質）	（参考）			農林水産業生産額のウエイト
	ＧＤＰ（名目）（百万バーツ）	（構成比）%	１人当たりＧＤＰ（バーツ）	首都圏=100とした指数	１人当たりＧＤＰ（ドル）	面積（km²）	人口（千人）	人口密度（人／km²）	（%）
１．首都圏	(4.8) 495,309.0	45.1	(1.0) 59,885	100.0	2,277	7,757	8,271	1,066	2.2
２．中央部（除く首都圏）	(5.4) 44,635.3	4.1	(4.0) 170,825	28.5	650	10,085	2,013	238	20.2
小計	539,944.0	49.2	40,600	82.8	1,880	18,742	10,884	581	3.7
３．東部	(5.9) 99,314.0	9.0	(3.4) 30,483	50.0	1,150	37,507	3,258	87	19.3
４．西部	(0.1) 65,045.3	5.9	(4.5) 21,481	35.0	817	46,088	3,028	266	31.3
５．南部	(3.4) 100,017.0	9.7	(0.8) 15,542	26.0	591	70,715	6,821	97	38.9
６．北部	(4.9) 135,522.1	12.3	(3.3) 13,112	21.9	499	169,644	10,336	61	29.7
７．東北部	(4.2) 152,522.7	13.9	(2.3) 8,321	13.9	316	168,854	18,330	109	27.6
合計	(4.7) 1,098,369.0	100.0	(2.7) 20,860	34.8	793	513,115	52,057	103	16.7

（注）１．首都圏はバンコク・トンブリ地区と周辺５県
　　２．合計は旧推計の1986年（速報）であるので，ＧＤＰ（全国）の改訂推計1986年（確報）とは一致しない。
（資料）ＮＥＳＤＢ「Gross Regional Product」（1988：旧推計）

た,(表－5）でしめられているように農業部門と非農業部門との所得格差が年々拡大し1986年

表－5　農業人口一人当たりの取得（名目）
（単位：バーツ）

Year	農業人口 一人当たり所得	非農業人口 一人当たり所得	比　率
1982	5,743	38,357	1 : 6.68
1983	6,159	40,628	1 : 6.60
1984	5,703	43,508	1 : 7.63
1985	5,267	45,572	1 : 8.65
1986	5,343	47,237	1 : 8.84

（出所）：Office of Agricultural Economics, Office of the National Economic and Social Development Board

には約9分の1という水準であることがわかる。好調な経済が農村に及んでいないともいえそうである。しかも，地域別にみた農業人口一人当り所得をみると（表－6），格差が著しい。東北部は中央部の約43％と半分にも満たないのである。

表－6　農業人口一人当たり所得（地域別）（名目）

年	Northeerst	North	Cantral	South	全国平均
1982	3,143	5,750	9,574	7,312	5,743
1983	3,829	6,064	8,907	8,825	6,159
1984	3,184	5,202	8,956	8,360	5,703
1985	3,023	5,423	7,922	8,112	5,267
1986	3,122	5,243	7,214	8,977	5,343

（出所）：Office of Agricultural Economics, Office of the National Economic and Social Development Board

この極端に低い生活水準が近年のアメリカとの米戦争に打勝った要員であるが，裸同然に国際市場と結付けられているタイ農民は国際農産物市場の動向をもろに受けることとなり，極めて不安定な存在となっているといえよう。

さて，輸出入の動向をみると（表－7）の通りであるが，輸出のトップを占めていた米が

表－7 主要品別輸出額

（単位：百万バーツ）

歴年 / 品目	1960		1970		1980		1981		1982		1983		1984		1985		1986		1987	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
米	2,570	29.8	2,516	17.0	19,058	14.5	2,353	17.2	22,510	14.1	20,142	13.8	52,932	14.8	22,524	11.6	20,315	8.7	22,703	7.6
タピオカ製品	288	3.3	1,223	8.3	14,887	11.2	16,434	10.7	19,752	12.4	15,387	10.5	16,600	9.5	14,969	7.7	19,086	8.2	20,661	6.9
生ゴム	2,579	29.9	2,232	15.1	12,351	9.3	10,839	7.1	9,490	5.9	11,787	8.0	13,094	7.4	13,588	7.0	15,116	6.5	20,539	6.8
砂糖	8	0.1	94	0.6	2,975	2.2	9,571	6.3	12,982	8.1	6,338	4.3	5,222	3.0	6,247	3.2	7,271	3.1	8,573	2.9
錫	537	6.2	1,618	11.0	11,347	8.5	9,099	5.9	7,773	4.9	5,265	3.6	5,280	3.0	5,647	2.9	3,096	1.3	2,344	0.8
メイズ	551	6.4	1,969	13.3	7,299	5.5	8,328	5.4	8,330	5.2	8,486	5.3	10,147	5.8	7,700	4.0	9,381	4.0	3,928	1.3
IC	－	－	－	－	6,156	4.6	6,193	4.0	5,930	3.7	5,829	4.0	7,352	4.2	8,245	4.3	12,818	5.0	15,179	5.1
繊維製品	3	0.03	16	0.1	9,643	7.2	12,570	8.2	14,005	8.8	14,351	9.8	19,155	10.9	23,578	12.2	31,268	13.5	48,555	16.2
錫石	20	0.2	130	0.9	3,240	2.4	4,486	2.9	4,671	2.9	6,214	4.2	6,129	3.5	6,350	3.3	8,150	3.5	11,550	3.9
総合計	8,612	100.0	114,772	100.0	133,197	100.0	153,030	100.0	159,728	100.0	146,437	100.0	175,237	100.0	193,366	100.0	233,383	100.0	299,853	100.0

（出所）Bank of Thailand

1985年には繊維製品に抜かれ，一次産品のウェイトが低下してきていることが示されている。1894年には１次産品と工業製品のウェイトが逆転したが，この傾向は近年の円高を背景とした日本からの投資急増もあり今後一層急速に進むものと思われる。かっての米を中心としたモノカルチャー的輸出構造が急激に変化をとげつつあるといえよう。

相手先別にみると（表－８）アメリカのウェイトが年々たかまっており，アメリカ市場を巡

表－8 主要相手国別輸出額

（単位：百万バーツ，（　）はシェア%）

歴年 / 品目	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
① アメリカ	16,834 (12.6)	19,794 (12.9)	20,257 (12.7)	21,937 (15.0)	30,102 (17.2)	38,016 (19.7)	42,219 (18.1)	55,727 (18.6)
② 日本	20,098 (15.1)	21,704 (14.2)	21,947 (13.7)	22,086 (15.1)	22,787 (13.0)	25,828 (13.4)	33,314 (14.3)	44,590 (14.9)
③ シンガポール	10,292 (7.7)	11,991 (7.8)	11,652 (7.3)	11,917 (8.1)	14,722 (8.4)	15,350 (7.9)	20,689 (8.9)	26,987 (9.0)
④ オランダ	17,639 (13.2)	18,674 (12.2)	21,014 (13.1)	15,885 (10.9)	17,472 (10.0)	13,772 (7.1)	16,996 (7.3)	19,993 (6.7)
⑤ 西独	5,516 (4.5)	4,943 (4.6)	5,355 (5.2)	5,105 (4.5)	5,799 (4.7)	7,220 (4.9)	10,827 (4.6)	14,773 (4.9)
⑥ 香港	6,754 (5.1)	7,350 (4.8)	7,933 (5.0)	7,286 (5.0)	6,647 (3.8)	7,807 (4.0)	9,306 (4.0)	12,560 (4.2)
その他を含む合計	133,197 (100.0)	153,001 (100.0)	159,818 (100.0)	146,239 (100.0)	175,237 (100.0)	193,366 (100.0)	233,383 (100.0)	299,853 (100.0)

（出所）　Bank of Thailand

って他のＮＩＥＳ諸国との競争が一層激しくなっていくことが予想される。また，近年貿易インバランスが問題になっている日－タイ間貿易の現状は（表－９）の通りであり是正を求める声が一段と高まろう。

表－9　日・タイ貿易の推移

（単位：百万ドル）

年度	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
日本の輸出（A）	118	219	449	959 (0.8)	1,070 (11.6)	1,360 (27.1)	1,523 (12.0)	1,714 (12.1)	1,917 (11.9)	2,251 (17.4)	1,907 (△15.3)	2,508 (31.4)	2,425 (△3.2)	2,030 (△16.3)	2,030 (△0.0)	2,953 (45.5)
日本の輸入（B）	72	131	190	724 (5.5)	848 (17.1)	718 (△11.3)	843 (12.7)	1,169 (38.7)	1,119 (△4.3)	1,061 (△5.2)	1,041 (△1.9)	1,019 (△2.1)	1,040 (2.1)	1,027 (△1.2)	1,391 (35.4)	1,796 (29.1)
バランス（A－B）	46	88	259	235	222	642	685	545	798	1,190	866	1,487	1,385	1,003	639	1,157
輸出入比率（B：A）	1：1.6	1：1.7	1：2.7	1：1.3	1：1.3	1：1.3	1：1.8	1：1.5	1：1.7	1：2.1	1：1.8	1：2.5	1：2.3	1：2.0	1：1.5	1：1.6
（タイ側統計による比率）	（　－）	（　－）	（　－）	(1：1.7)	(1：1.5)	(1：2.2)	(1：2.0)	(1：1.6)	(1：2.0)	(1：2.4)	(1：2.1)	(1：2.9)	(1：2.9)	(1：2.5)	(1：2.0)	(1：2.9)

（出所）　日本貿易統計，（　）内は対前比増減率

総じて，タイ政府の経済路線は他の発展途上国にみられるような急激な近代化・工業化路線を採らず，まず，軽工業中心の緩やかな工業化を計ってきており新興農業関連工業国と呼ばれるようにあくまでの農業を基盤とした工業化を基本に進めてきており，今後ともこの方向が踏襲されていくものと考えられる。

これからは地域間隔差，産業間格差をどのように是正するのかが大きな課題となってこよう。

(2)　農業及び農家経済

1987年の大旱魃の影響で農業部門の成長はマイナス 2.5％となったが，1988年とアジア諸国の旱魃や洪水による需要増に支えられ国際価格は高めに推移し，国内生産も好天に恵まれて好調振りを示すこととなった。

タイ経済に占める農林水産業の地位は近年ウェイトを低くしており，1981年には製造業に首位の座を譲り，現在は小売・卸売り業と同程度の水準となっている。（表－3）。

当然輸出に占める地位も低下し，1981年には52％を占めていたものが1987年には34％になっている。

ア　農家の現状

タイにおける土地利用の状況をみると（表－11）の通りである。急激な森林面積の減少がなお続いていることが分る。農業人口はなお64％を占めており，農業労働力人口も総労働力人口の61％を占める農業を基礎とした経済社会であることが分る。（表－12）。

農地の所得状況をみると平均規模は変わらないが，借入地の割合いが高くなってきている（表－13）。この両表からみて，なお，農業の外円的拡大が進んでいることが分る。

表－10　タイ政府に占める農林水産業の位置

（単位：百万バーツ）

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
総生産額 (A) (GDP)	760,195	820,002	910,054	973,412	1,014,399	1,099,541	1,223,218
農林水産業 (B)	162,987	156,839	185,628	175,190	169,895	184,770	195,059
ウエイト(B/A)	21.44%	19.13%	20.40%	18.00%	16.75%	16.80%	15.95%
農　業	105,828	100,065	121,030	113,069	105,221	108,585	113,610
畜　産　業	15,828	13,999	18,985	16,883	14,995	19,911	23,396
水　産　業	10,617	10,984	12,365	1,139	12,763	15,823	14,538
林　業	9,560	8,654	9,046	9,212	8,962	9,067	9,361
農業サービス	6,681	7,006	6,175	6,791	7,438	7,125	7,207
一次加工品	14,556	16,131	18,027	17,896	20,516	24,259	26,947

（出所）ＮＥＳＤＢ．社会経済開発庁

タイ輸出に占める農林水産品の位置

（単位：百万バーツ）

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
総輸出 (A)	159,728	146,742	175,237	193,366	233,383	299,853
農林水産品 (b)	80,888	74,818	87,080	84,353	94,870	102,241
ウエイト(B/A)	50.64%	51.08%	49.69%	43.62%	40.65%	34.10%
農産品	73,150	66,484	78,292	73,398	79,397	83,259
水産品	7,636	8,225	8,684	10,590	14,853	18,163
林産品	102	109	104	365	620	819

（出所）Bank of Thailand（タイ中央銀行）

表－11 農　　業

（単位：千ライ）

	1975年	1980	1982	1983	1984	1985
A 国土面積	(100.0%) 320,697	(100.0) 320,697	(100.0) 320,697	(100.0) 320,697	(100.0) 320,697	(100.0) 320,697
B 森林面積	(40.8) 130,762	(32.2) 103,419	(30.5) 97,875	(30.0) 96,267	(29.5) 94,695	(29.0) 93,158
C 農地面積	(35.0) 112,211	(37.1) 118,999	(38.5) 123,587	(38.7) 124,230	(39.1) 125,314	(40.1) 128,603
(1)稲作地	(22.2) 71,239	(22.9) 73,563	(22.8) 73,222	(23.0) 73,635	(23.0) 73,909	(23.0) 73,902
(2)畑作地	(6.2) 19,953	(8.0) 25,758	(9.1) 29,285	(9.2) 29,428	(9.4) 30,033	(9.9) 31,605
(3)樹園地	(3.2) 10,413	(3.4) 11,142	(3.7) 11,873	(3.7) 11,906	(3.8) 12,059	(4.2) 13,464
(4)野菜・花き地	(0.1) 358	(0.1) 314	(0.1) 342	(0.1) 343	(0.1) 410	(0.1) 474
(5)草地	(0.2) 487	(0.2) 523	(0.2) 766	(0.2) 766	(0.2) 753	(0.3) 848
(6)遊休地	(1.4) 4,552	(1.0) 3,064	(1.2) 3,881	(1.2) 3,911	(1.1) 3,653	(1.2) 3,750
(7)その他	(0.7) 2,372	(0.7) 2,113	(0.5) 1,638	(0.5) 1,652	(0.5) 1,725	(0.5) 1,531
(8)農家宅地	(0.9) 2,837	(0.8) 2,521	(0.8) 2,579	(0.8) 2,590	(0.9) 2,772	(0.9) 3,031
D 分類不能地	(24.2) 77,723	(30.6) 98,279	(30.9) 99,235	(31.2) 100,199	(31.4) 100,688	(30.8) 98,935

（注）1．資料：農業協同組合省

2．1ライ＝0.16ha

3．タイ国の国土面積は日本の 1.4倍

表－12　農家数，農業人口等の占める位置

	1975	1980	1984	1985	1986
・総　戸　数　（千戸）		7,743	8,918	9,601	9,424
農　家　数　（千戸）	4,120	4,468	4,740	4,878	NA
ウ　ェ　イ　ト（％）		5,770	5,315	5,081	－
・総　人　口　（千人）		47,723	51,871	52,829	53,638
農　業　人　口（千人）		31,922	33,539	33,806	34,261
ウ　ェ　イ　ト　（％）		6,689	6,466	6,416	6,387
・総労働人口　（千人）		26,958	29,523	30,085	30,552
農業労働人口（千人）		17,233	18,253	19,454	18,658
ウ　ェ　イ　ト（％）		6,392	6,183	6,134	6,107

（出所）1．所帯数内務省地方政局

2．人口及び労働人口は農業農協省農業経済局

表－13　所有，借入地別農地

	1975年	1980	1982	1983	1985	1986
農　　地	(100.0%) 112,211	(100.0) 118,999	(100.0) 123,587	(100.0) 124,230	(100.0) 125,314	(100.0) 128,603
うち　所　有	(84.5) 94,786	(84.5) 100,538	(84.1) 103,935	(84.1) 104,528	(83.9) 105,098	(81.4) 104,627
借　入　地	(15.5) 17,426	(15.5) 18,461	(15.9) 19,652	(15.8) 19,702	(16.1) 20,215	(18.6) 23,976
平均1農場当り農地の規模	27.2ﾗｲ (4.3ha)	26.6 (4.3)	26.4 (4.2)	26.4 (4.2)	26.4 (4.2)	26.4 (4.2)

（注）1．資料：農業協同組合省

2．1ライ＝0.16ha

次に，農家経済の現状についてみると（表－14）の通りであるが，地域間隔差の大きいことと農外収入依存率の高いことが示されている。プロジェクトが実施されている東北地方は自然条件の厳しさを反映した数値が示されている。農業粗収益では中央部の3分の1しかない

表－14　農家経済（1986／87）1農家当たりバーツ

	東北	北部	中央	南部	全国
農業粗収益　A	11,020	18,027	36,062	20,550	18,165
農業経営費　B	4,355	9,375	22,670	8,281	9,155
農業所得　C	6,664	8,652	13,392	12,268	9,010
農外収入　D	11,246	9,944	17,605	21,687	13,296
農家収入　E	17,910	18,596	30,997	33,955	22,306
農家家計　F	14,129	17,218	30,627	25,060	19,043
支出					
農家経済　G	3,780	1,378	369	8,895	3,263
余剰					
農外収入　H	50.5	35.5	32.8	51.3	42.2
依存率					

（注）C＝A－B，E＝C＋D，G＝C＋D－F，F＝D／A＋D

が，一方で経費は5分の1程度とまさに天水に依存した粗放農業の実態を表しているのである。

主要農産物の生産動向をみると（表－15）の通りである。旱魃で米等主要穀類の生産が減少したこと，米価が約50％も上がったことが分るが，いずれの生産品も国際市場動向に大きく左右されるものばかりであり，農家経済は不安定にならざるをえない。

政府も米，キャッサバ，ゴム等はなお競争力はあるものの長期的には供給過剰により価格低下は避けられないとし，第6次経済社会開発5ヵ年計画では今後の農業政策の方向として地域間隔差の是正と輸出力のある産品の生産拡大をあげているのはこの点の改善を計ろうというものである。

（参　　考）　第6次経済社会開発5ヵ年計画における農業政策（要約）

(1)　農業開発

ア　貧しい農村地域の開発

イ　降雨量の多い地域の開発

ウ　農業先進地域（20～25ライ所有）の開発

具体的には，

（ア）国内，外国市場向け作物の拡大

特に野菜，果物，成長の早い草木

（イ）主要作物（米，メイズ，タピオカ）の改善

（注）野菜・果物：ヤングコーン，ヤングコーン，ヤード，ロングビーン，マッシュルーム，トマト，えんどう豆，アスパラ，マンゴドリアン

成長の早い草木　こしょう，他

(2) 農業成長率（年率）　2.9%

(3) 量の拡大かち質の充実へ

表－15　タイ国主要農産物の生産動向

	年度	収穫面積 (1,000ライ)	生産量 (1,000 t)	生産性 (kg／ライ)	農家手取価格 B／t
米（1期＋2期）	86	61,457	20,264	330	2,301
	87	57,463	18,868	328	2,413
	88	56,763	18,042	318	3,764
キャッサバ	86	7,528	11,255	2,026	0.78
	87	8,567	19,554	2,283	0.89
	88	9,668	22,307	2,307	0.61
砂糖きび	86	3,412	24,093	7,061	237
	87	3,251	24,250	7,521	288
	88	3,566	27,191	7,324	328
メイズ	86	11,990	4,934	412	1.82
	87	11,345	4,309	380	1.47
	88	8,484	2,781	328	2.34
ソルガム	86	1,823	404	222	1.82
	87	1,148	211	184	1.47
	88	998	192	192	2.34
アングビーン	86	3,307	323	98	6.40
	87	3,081	301	98	5.89
	88	2,735	267	98	7.94
大豆	86	1,505	309	206	6.09
	87	1,763	356	202	6.15
	88	1,896	338	178	8.01
落花生	86	756	171	227	7.11
	87	781	169	217	4.99
	88	734	162	219	6.99
ココナッツ	86	1,915	1,226	640	1,752
	87	2,045	1,279	626	1,776
	88	2,072	1,310	636	2,072
ケナフ	86	1,374	247	180	4.04
	87	1,263	266	179	3.27
	88	912	158	173	4.49
ゴム	86	8,821	773	87.73	14.75
	87	9,001	811	90.11	15.60
	88	8,734	851	97.49	18.16

ＭＯＡＦより。88年は1988年３月末ということである。

2　農業協同組合の現状

タイ国の協同組合の現状についてみると（表－16）の通りである。各種協同組合とも増加して

表－16　各種農協組合の推移（毎年12月現在）

年度	農協		漁協		開拓農協		貯蓄信用		生協		サービス		計	
	組合	人数	組合	人数	組合	人数	組合	人数	組合	人数	組合	人数	組合	人数
1980	857	743,105	15	3,323	111	66,523	327	514,695	198	303,538	171	41,510	1,679	1,672,694
81	961	801,935	20	4,269	83	62,040	392	647,523	243	436,307	183	56,069	1,882	2,008,143
82	984	816,664	20	4,281	85	65,256	449	705,717	273	464,036	196	66,119	2,007	2,111,073
83	1,007	816,402	20	4,557	90	68,516	530	791,857	305	487,674	202	63,526	2,154	2,232,532
84	1,031	821,894	20	4,403	91	71,691	574	857,022	322	532,771	213	68,608	2,251	2,356,389
85	1,059	837,434	19	4,121	93	79,261	595	876,250	332	549,777	233	71,137	2,331	2,417,980
86	1,089	851,224	19	4,127	93	82,412	634	994,790	341	650,613	256	74,673	2,432	2,657,839
87	1,157	883,694	22	4,322	93	87,257	732	1,104,614	363	679,324	267	88,743	2,634	2,847,954
88	1,251	895,794	22	4,322	95	87,494	785	1,114,377	339	689,465	275	90,676	2,817	2,882,128

ＣＰＤ年次報告

おり協同組合運動の広がりを示すこととなっている。農協の場合，1985年の資料によると総農家数のうち組合員戸数は 4,878千戸中 837千戸であり組織率は 17.16％となっている。

組合員規模別農協数をみると（表－17）のとおりであるが，小規模農協の増加と大規模農協の

表－17　組合員規模別農協数

	1985／86		1981／82	
	農協数	%	農協数	%
10～　200	62	7.65	40	5.3
201～　400	133	16.42	114	5.1
401～　600	160	19.75	148	19.7
601～　800	119	14.69	123	16.3
801～1,000	92	11.36	74	9.8
1,001～1,200	52	6.42	54	7.2
1,201～1,400	53	6.54	50	6.6
1,401～1,600	24	2.96	27	3.6
1,601～1,800	35	4.32	21	2.8
1,801～2,000	16	1.98	23	3.1
2,001～	64	7.91	79	10.5
	810	100	753	100

ＣＡＤ年次報告書より

（参考）農民組織の現状

1　農　　会

	1986／87	1987／88
組織数	3,863	3,886
構成員	496,648	500,901

2　ＢＡＡＣの融資する農家数

1,472,657	1,576,261

表－18　農協貸借対照表（全国計）ＣＡＤ年次報告書（1,000）

			1981／82		1982／83		1983／84		1984／85		1985／86		第6ブロック	
資産	流動資産	現金・預金	227,476	3.6	291,126	4.4	245,531	3.8	272,667	3.9	283,027	3.62	32,917	3.06
		貸付金	4,169,709	65.8	4,536,336	68.5	4,797,867	74.5	5,245,800	75.0	5,787,891	3.99	815,012	75.95
		経済未収金	627,944	9.9	402,177	6.1	304,486	4.7	232,544	3.3	2,111,902	2.71	9,806	0.91
		その他債権	86,284	1.4	257,509	3.9	118,780	1.8	96,862	1.4	148,608	1.90	(26,561)	2.47
		貸倒引当（除）	—	—	—	—	(116,731)	(1.8)	(128,340)	(1.8)	(146,121)	(1.87)	16,958	1.58
		備品・在庫	304,468	4.8	223,773	3.4	109,724	1.7	182,464	2.6	317,400	4.06	68,673	6.39
		その他流動資産	517,282	8.2	494,995	7.5	542,756	8.4	633,875	0.1	769,358	9.83	81,271	7.57
		流動資産計	5,933,164	93.6	520,917	93.7	5,002,413	93.2	6,535,872	93.5	7,372,066	94.24	1,017,282	94.79
	固定資産	土地	81,327	1.3	86,661	1.3	89,953	1.4	93,866	1.3	98,533	1.20	9,308	0.86
		建物	200,112	3.2	189,722	2.9	184,697	2.9	180,909	2.6	162,869	2.08	22,544	2.10
		機械	8,747	0.1	9,834	0.2	9,336	0.2	9,333	0.2	8,656	0.11	1,288	0.12
		車輌	6,090	0.1	5,244	0.1	6,324	0.1	9,256	0.1	11,272	0.14	1,188	0.11
		事務機ほか	17,422	0.3	18,141	0.3	21,696	0.3	21,924	0.3	21,770	0.28	3,531	0.32
		固定資産計	313,698	5.0	309,602	4.7	312,005	4.9	315,288	4.5	303,101	3.87	37,859	3.52
	その他資産		694,766	1.5	110,209	1.7	123,558	1.9	140,707	2.0	147,584	1.89	17,944	1.67
	（うち外部出資）		385,625	1.4	102,258	1.5	116,966	1.8	122,689	1.8	125,502	1.61	16,905	1.57
	資産合計		6,341,628	100	6,625,728	100	6,437,976	100	6,991,867	100	7,822,751	100	1,073,084	100
負債および資本	流動負債	借入金	3,916,881	61.8	4,022,616	60.7	3,586,621	55.7	3,687,466	52.7	3,918,599	50.09	510,858	47.60
		経済未払金	247,333	3.9	199,411	3.0	142,948	2.2	165,063	2.4	183,749	2.35	31,062	3.89
		その他未払金	75,474	1.2	86,042	1.3	1,586	0	39,931	0.6	54,884	0.70	21,572	2.01
		貯金	227,669	3.6	282,173	4.3	329,911	5.1	393,240	5.6	257,729	6.75	37,541	3.49
		その他流動負債	105,066	1.7	35,099	0.5	96,343	1.5	137,768	2.0	195,955	2.50	19,292	1.79
		流動負債計	4,572,424	72.1	4,625,340	69.8	4,157,409	64.6	4,423,468	63.3	4,880,918	62.39	620,327	57.80
	固定負債	長期借入金	128,459	2.0	109,907	1.7	101,543	1.6	9,519	1.3	88,185	1.13	14,851	1.38
		その他固定負債	244	0	660	0	889	0	294	0	584		93	
		固定負債計	128,703	2.0	110,568	1.7	102,432	1.6	89,813	1.3	88,770	1.13	14,945	1.39
	その他負債		32,768	0.5	43,795	0.7	55,366	0.9	75,147	1.1	87,306	1.12	11,545	1.07
	負債計		4,733,895	74.7	4,779,703	72.1	4,315,207	67.0	4,588,428	65.6	5,056,995	64.64	46,818	60.27
	資本	出資金	813,178	12.8	943,070	14.2	1,054,670	16.4	1,204,358	17.2	1,389,842	17.77	201,499	18.77
		準備金	564,322	8.9	645,274	9.7	727,272	11.3	855,108	12.2	976,728	12.49	155,353	14.47
		その他積立金	127,123	2.0	142,061	2.1	155,757	2.4	171,809	2.5	191,019	2.44	26,323	2.45
		当期利益金	138,803	2.2	157,364	2.4	231,582	3.6	233,855	3.2	263,936	3.37	48,471	4.51
		累積欠損金	(35,693)	(0.6)	(41,745)	(0.6)	(46,511)	(0.7)	(51,691)	(0.7)	(55,771)	(0.71)	(5,381)	(0.49)
		資本金	1,607,733	25.3	1,846,025	27.9	2,122,769	33.0	2,403,439	34.4	2,765,755	35.36	426,266	39.72
	負債・資本合計		6,341,628	100	6,625,728	100	6,437,976	100	6,991,867	100	7,822,751	100	1,073,084	100

表－19　農協損益計算書（全国計）

（単位：千バーツ）

		1981／82		1982／83		1983／84		1984／85		1985／86		第6ブロック	
事業収益	信用	631,157	(26.4)	706,527	(40.3)	745,138	(42.5)	794,819	(39.4)	869,717	37.76	123,253	44.94
	購買	735,909	(30.6)	515,808	(29.4)	555,030	(31.7)	633,342	(31.4)	627,762	27.19	110,075	40.14
	販売	1,034,849	(43.0)	523,095	(29.8)	447,897	(25.5)	580,061	(26.8)	803,004	34.78	39,345	14.35
	普及サービス	6,019	(0.3)	7,840	(0.5)	5,852	(0.3)	7,562	(0.4)	8,257	3.57	1,491	0.54
	計	2,407,934	(100)	1,753,269	(100)	1,753,918	(100)	2,015,784	(100)	2,308,762	100	274,165	100
事業直接費	信用	378,131	(15.7)	449,050	(25.6)	461,846	(26.3)	449,691	(22.3)	467,096	20.23	62,468	22.78
	購買	683,285	(28.4)	481,971	(27.5)	519,029	(29.6)	600,245	(29.8)	598,175	25.90	105,079	38.32
	販売	1,013,304	(42.1)	498,746	(28.5)	407,945	(23.3)	572,284	(28.4)	786,878	34.69	38,260	13.95
	普及サービス	3,709	(0.2)	5,747	(0.3)	5,145	(0.3)	5,561	(0.3)	5,763		1,119	0.40
	計	2,078,429	(86.3)	1,435,515	(81.9)	1,393,956	(79.5)	1,627,782	(80.8)	1,857,914	80.47	206,928	75.47
事業粗利益	信用	253,026	(10.5)	257,477	(14.7)	283,292	(16.2)	345,128	(17.1)	402,621		60,785	
	購買	52,624	(2.2)	33,837	(1.9)	36,001	(2.0)	33,097	(1.6)	29,587		4,996	
	販売	21,545	(0.9)	24,349	(1.4)	39,952	(2.3)	7,777	(0.4)	16,126		1,085	
	普及サービス	2,310	(0.1)	2,093	(0.1)	707	(0)	2,001	(0.1)	2,494		372	
	計	329,506	(13.7)	317,754	(18.1)	359,953	(20.5)	388,002	(19.3)	450,790		67,237	
その他事業損益		76,048	(3.2)	127,712	(7.3)	199,375	(11.4)	173,769	(8.6)	8,694		4,252	
事業総利益		405,554	(16.2)	445,465	(25.4)	559,328	(31.9)	561,771	(27.9)	459,522		71,489	
事業管理費	管理費	160,335	(6.7)	189,103	(10.8)	216,498	(12.3)	235,955	(11.7)				
	業務費	105,986	(4.4)	101,129	(5.8)	118,488	(6.8)	103,655	(5.1)				
	計	266,321	(11.1)	290,232	(16.6)	334,986	(19.1)	339,611	(16.8)	246,582		32,436	
事業利益		139,233	(5.8)	155,234	(8.9)	224,342	(12.8)	222,160	(11.0)	212,940		39,053	
その他の損益		△ 430	(0)	2,131	(0.1)	7,239	(0.4)	1,695	(0.1)	54,658		9,072	
差引純利益		138,803	(5.8)	157,364	(9.0)	231,582	(13.2)	223,855	(11.1)	267,598		48,126	
内訳	純利益	158,091	(6.6)	173,562	(9.9)	248,212	(14.2)	241,005	(12.0)				
	純損失	△ 19,288	(△0.8)	△ 16,197	(△0.9)	△ 16,631	(△1.0)	△ 17,150	(△0.9)				
（管理費のうち人件費）		59,974	(2.5)	80,363	(4.6)	95,522	(5.5)	103,815	(5.2)				

CAD年次報告書より

表－20 農協の運転資金の推移

	総運転資金		借入金				自己資金		運転資金対前年伸率	自己資金対前年伸率
			短期		長期					
81／82	6,341,627	100	4,605,191	72.62	128,703	2.03	1,607,732	25.35	11.92	12.55
82／83	6,625,727	100	4,669,134	70.47	110,567	1.67	1,846,025	27.86	4.48	14.82
83／84	6,347,976	100	4,212,775	65.44	102,431	1.59	2,122,769	32.97	(2.83)	14.99
84／85	3,991,866	100	4,498,614	64.34	89,813	1.29	2,403,438	34.37	8.60	13.22
85／86	7,822,750	100	4,968,224	63.51	88,770	1.13	2,765,755	35.36	11.88	15.07
第6ブロック	1,073,084	100	631,872	58.88	14,945	1.39	426,266	39.73		

ＣＡＤ年次報告書より

表－21　農協の貸付金回収率

(%)

	短期貸付	中期貸付	長期貸付	計
1980／81				49.40
1981／82	47.60	46.64	30.35	47.18
1982／83	48.87	48.37	98.95	48.68
1983／84	51.15	48.69	1.13	50.17
1984／85	52.11	49.21	0.10	51.02
1985／86	51.08	47.73		49.90

(注) ＣＡＤ年次報告書

表－22　農協貯金年間受入額

	普通貯金		定期貯金		貯金計	
	千バーツ	%	千バーツ	%	千バーツ	%
1981／82	278,823	65.7	145,331	34.3	424,154	100
1982／83	382,199	66.3	194,310	33.7	576,509	100
1983／84	334,647	61.9	205,991	38.1	540,639	100
1984／85	460,479	64.7	251,216	35.3	711,695	100
1985／86	617,789	65.91	319,414	35.09	937,203	100

(注) ＣＡＤ年次報告書

表－23　調達資金構成比

構成比率と年間伸び率

	構成比率					
	短期借入金	貯金	長期借入金	出資金	準備金・積立金	調達資金計
1977／78	66.6	2.5	3.5	10.5	10.3	100
1965／79	65.2	3.2	3.5	11.1	10.1	100
1979／80	63.6	3.5	3.0	12.0	10.6	100
1980／81	62.3	3.7	2.6	12.5	11.0	100
1981／82	61.8	3.6	2.0	12.8	10.9	100
1982／83	60.7	4.3	1.7	14.2	11.8	100
1983／84	55.7	5.1	1.6	16.4	13.7	100
1984／85	52.7	5.6	1.3	17.2	14.7	100
1985／86	50.09	6.75	1.13	17.77	14.93	100

ＣＡＤ年次報告書

表−24 購 買 事 業 取 扱 高

	肥料		農薬		農機		飼料		白米		その他		計	
	金額（千バーツ）	構成比	金額（千バーツ）	構成比	金額（千バーツ）	構成比	金額（千バーツ）	構成比	金額（千バーツ）	構成比	金額（千バーツ）	構成比	金額（千バーツ）	構成比
1981／82	440,645	59.9	42,758	5.8	58,709	8.0	4,012	0.5	88,830	12.1	100,956	13.7	735,909	100
1982／83	306,904	59.5	24,271	4.7	34,251	6.6	4,457	0.9	61,502	11.9	84,423	16.4	515,808	100
1983／84	301,876	54.4	26,668	4.8	46,453	8.4	5,380	1.0	62,100	11.2	112,544	20.3	555,030	100
1984／85	326,180	51.5	31,045	4.9	63,123	10.0	10,013	1.6	74,482	11.8	128,499	20.3	633,342	100
1984／86	357,658	56.9	27,341	4.3	53,118	8.4			63,158	10.0	126,485	20.1	627,762	100

表−25 販 売 事 業 取 扱 高

	1981／82		1982／83		1983／84		1984／85		1985／86	
	千バーツ	%	千バーツ	%	千バーツ	%	千バーツ	%	千バーツ	%
米 籾	649,143	71.3	448,421	58.8	107,512	27.6	305,018	37.7	476,181	41.40
メイズ	76,478	8.4	48,609	5.4	41,940	10.8	64,876	8.0	63,574	5.53
豆 類	6,857	0.8	7,589	1.0	7,458	1.9	17,991	2.2	2,644	0.23
さとうきび	89,120	9.8	89,354	11.7	58,882	15.1	91,955	11.4	43,473	3.78
コーヒー	7,115	0.8	5,774	0.8	11,974	3.1	12,870	1.6	12,011	1.04
綿	30,253	3.3	20,113	2.6	9,781	2.5	14,259	1.8	6,797	0.59
ジュート			599	0.1	1,178	0.3	508	0.0	619	0.06
キャッサバ	353	0.0	209	0.0	622	0.2	975	0.1		
茶	1,491	0.2			391	0.1	883	0.1	1,100	0.10
手芸品							2,317	0.3		
ソルガム					308	0.1	103	0.0		
パイナップル	5,522	0.6	1,049	0.1	5,607	1.4	5,928	0.7	3,171	0.28
コスター					944	0.2	1,717	0.2		
乾唐辛子					383	0.1	537	0.1	390	0.03
			白米 1,408	0.2	ラムヤイ 2,171	0.6	アスパラガス 2,939	0.4		
塩					2,001	0.5	2,049	0.3	504	0.04
ゴム	25,154	2.8	116,752	15.3	118,310	30.4	272,848	33.7		
ココナツ	4,204	0.5	1,073	0.1	−	−	462	0.1		
	みかん 2,660	0.3			砂糖 4,552	1.2	ランブータン 1,695	0.2		
その他	9,606	1.1	21,498	2.8	15,280	3.9	9,124	1.1	54,539	4.74
合 計	909,991	100	762,447	100	389,293	100	808,854	100	1,150,235	100

CAD年次報告

表－26　組合員サービス事業

	耕　　耘		揚　　水		そ　の　他		計	
	千バーツ	%	千バーツ	%	千バーツ	%	千バーツ	%
1981／82	1,673	27.8	2,819	46.8	1,527	25.4	6,019	100
1982／83	2,154	27.5	4,765	60.8	921	11.7	7,840	100
1983／84	5,651	45.3	2,668	45.6	533	9.1	5,852	100
1984／85	2,905	41.2	3,141	44.6	1,001	14.2	7,046	100
1985／86	2,663	32.2	2,775	33.6	2,818	34.1	8,257	100

ＣＡＤ年次報告

表－27　１農協当たり事業取扱高礫　(1,000●)

	82／83	82／83	82／83	82／83
事業収益	2,236	2,211	2,476	2,781
事業直接費	1,831	1,757	1,999	2,288
事業粗利益	405	453	476	543
陶器利益	200	292	275	322
購買事業	657	699	778	756
販売事業	972	490	993	1,385
サービス事業	10	7	8	10
農協数	784	793	814	830

ＣＡＤ年次報告

表－28　農協のもつ倉庫，施設，工場

	1981／82		1982／83		1983／84		1984／85	
籾倉庫	562	269,800	562	269,800	562	269,800	562	269,800
精米場	21	353	21	353	21	353	21	353
ミント工場	4		4		4		4	
茶乾燥工場	1	1,200	1	1,200	1	1,200	1	1,200
バナナ乾燥工場	1	1,800	1	1,800	1	1,800	1	1,800
ｷｬｯｻﾊﾞ･ｶｯﾀｰ工場	2	825	2	825	2	825	2	825
その他の工場	6		6		6		6	
購買貸倉庫	61		61		61		61	
乾燥場	28		28		28		28	

ＣＡＤ年次報告

表－29　事業管理費調べ

(1,000●)

	1984／85	%	1984／85	%
人件費	103,814	5.15	101,280	4.39
車輌日当	25,381	1.26	25,427	1.10
消耗品	6,985	0.34	7,617	0.33
賃貸料	1,701	0.08	1,613	0.07
交際費	1,362	0.07	1,298	0.06
水道－電機代	2,488	0.12	2,666	0.12
保険	181	0.01	102	－
手数料	181	0.01	133	0.01
事務機器	384	0.02	501	0.02
修理代	1,997	0.10	2,626	0.11
退職金	9,676	0.48	10,274	0.45
残業代	809	0.04	866	0.04
会議費用	4,763	0.24	5,436	0.24
減価償却費	16,859	0.84	17,899	0.78
貯金利息	33,756	1.68	40,928	1.77
職員利息	1,000	0.05	1,531	0.06
福利厚生費	1,559	0.08	1,335	0.05
通信費	254	0.01	719	0.03
貸倒損失	690	0.03	－	－
その他	22,106	1.10	24,321	1.05
計	235,955	11.71	246,582	10.68
1農協当り事業管理費（●）	289871		297,086	4.93

ＣＡＤ年次報告

表－30　剰余金処分（1985／86）

1,000●

総額	204,860	100
準備金	98,404	48.03
ＣＬＴ会費	3,316	
出資配当	66,981	32.70
利用高配当	10,117	4.94
ボーナス	3,624	1.77
福利厚生	148	0.07
教育基金	5,565	2.72
出資譲渡積立金	3,187	1.55
建設準備金	7,110	3.47
組合員福利厚生	2,779	1.36
事業拡大準備金	3,287	1.60
ダシブン	335	2.17

ＣＡＤ年次報告

減少傾向をどう理解すべきか検討してみる必要があろう。

農協経営の現状をみると（表－18，19）のとおりであるがタイ全体の傾向と東北地区の傾向に特に大きな違いは見られない。（表－18，19）によると，全体として自己資本の充実が進んでいること，収益の動向も例年と同傾向を示していることが分るが，東北地域は他の地域と比較して経費率が低いこと，購買事業のウェイトが高いことがその特徴として挙げられるといえよう。

運転資金の動向は（表－20）の通りだが自己資金のウェイトが高まっていることが示されているし，そのことは（表－23）でも裏付けられている。東北地域の農協は全国に比し財務基盤は安定していることが（表－18）でも示されている。

事業の動向は（表－21～26）のとおりでるあが，販売事業の回復・拡大が見られることとサービス事業（耕運，揚水，脱穀等）の拡大が特徴となっている。一農協当りの事業粗利益は年々改善されており，また当期利益も変動はあるもののびていることが（表－27）でしめされている。着実に経営内容は改善されているといえよう。（表－29，30）は余剰金処分と事業管理費の動向であるが経費率は減少しており，健全経営の努力がうかがえる内容となっている。

総じて，タイ農協は信用事業のウェイトが高くこれまでは貸付金の管理（審査・回収）を重点にしておれば経営を何とか維持していけるというものであったが，これからは多様な組合員の要望に応え，多面的な事業展開を計っていかなければならず，経営体質の一層の強化が緊急かつ重要な課題となってこよう。

3　主要活動経過

(1)　前任者からの引継ぎ

1987年9月14日に着任し，9月末に前任者が帰国するまでの2週間，現地モデル農協を巡回しながら業務の引継ぎを受けた。なお，農協経営分野の技術協力内容はＴ・Ｓ・Ｉによるとつぎの通りであった。

農協経営分野は農協の総合的管理の手法に重点をおいて下記項目につき指導助言を行う

(1)　農協振興5ヵ年計画の検討と分析

(2)　月次決算マニュアルの作成

(3)　職務権限規定の改善

(4)　月別資金計画の作成

(5)　組合員相互間のコミュニケーションの強のための組合ニュースの発行

---

①　基本的考え方

残余期間が僅か一年10ヵ月であり，最初は半年はプロジェクトや現地状況を把握するためにも必要で，さらにプロジェクト終了前6ヵ月程度は取纏めにかからねばならず，結局ある程度自由に活動できるのは一年ぐらいしか無い。従って，新たな分野での協力の展開は困難と思われるので，基本的には3年間でつみあげてきた活動の補完を重点とする。

②　引継ぎ時点での協力内容

引継ぎの時点で進行中の協力内容は次ぎの通りであった。

ア　モデル5農協の経営・財務概況の分析と実績検討

これは決算数値を一年度分追加し特徴点を中心ｃ／ｐと話合い，出来ればｃ／ｐから組合長・参事に説明する。同時に5ヵ年計画と実績の差異分析を進めその対比表を作成し農協に説明するというものである。

イ　毎月の資金繰計画は月末試算表分析及び参事が簡便に実行できる試算表分析の方法についてマニュアルを取纏める。これは資金計画は毎年一回ＢＡＡＣに提出されるものがあるがこれを使って実績管理を行っている農協は少ない。この利用を促し管理の徹底を図る必要があることによる。また，毎月作成される試算表も報告にのみ利用されるだけなので，簡便な分析を加えることにより経営管理資料として利用できるようにしようというものである。

ウ　営農関連施設経理要領を作成する。これは営農部門と協力して施設の経理要領を完成させるというものである。

エ　組合ニュースの発行指導。前年み引続き研修会を開催し紙面の改善を図る。

オ　婦人・青年グループ活動の推進，これは営農部門とも協力し自主的活動が進むよう活動を援助するというものである。

カ　読書コーナーの活用促進，これはモデルグループに設置した施設の利用を促進するとともに，さらにその活用方策について組合員の意見を聞くというものである。

③　マニュアル作成について

引継ぎ当時専門家とタイ側ｃ／ｐとの間で合意されていたマニュアルの内容は次のとおりであった。

（ア）理事会運営についての改善策

（イ）組合ニュース発行の手引書

（ウ）農協関連施設の経理要領

（エ）農協の経営推移分析と５ヵ年計画の見直し

（オ）月次試算表の分析方法

（カ）月別資金運用計画

（キ）新規組合員加入対策

（ク）婦人・青年グループ活動への農協による支援策

（ケ）農協における労務管理

（コ）農協における労務管理

以上であるが，（ケ），（コ）については暫くペンディングとすることになっているとのことであった。その理由は前提条件としてのＣＰＤ郡事務所長の役割の再検討ができておらず，この二項目については，今，取纒めるのは困難であるとのことであった。つまり，全て業務の実質的な決裁権限をＣＰＤ郡所長が握っていること，職員の採用などもＣＰＤ郡所長の手によって実質的にすすめられており，自主的な農協経営方針が纒められている段階ではないと考えられ，その意味で上記（ケ），（コ）を取纒めることに消極的にならざるをえなかったのである。

(2)　四半期別活動状況

1987年10月以降，Ｔ・Ｓ・Ｉにそって実施してきた活動は別紙（15～19ｐ）に整理したとおりである。

引継ぎを受け，残余期間の関係からみて従来の協力方針を受継いで対応することにし，協力の基本的方針を「農協経営管理手法の習熟」において，巡回時における個別対応とともに各種管理技法に関するマニュアル，参考資料の取纒めを中心に進めることにした。

以下，その主な内容についてＪＩＣＡに提出した四半期別業務報告書をもとに纒めることにする。

① 1987年10月～12月期

ア 「理事会運営改善の手引き」の改定。

これは前任者が取纒めていた素案について，その後ｃ／ｐとともに各農協に理事会の審議を傍聴するなかで検討し内容を補強することにしたものである。案については前任者の総合報告書に収録されているので割愛するが，補強した点は次ぎの通りである。

「第３項」に追加

（５）理事会で審議・決定すべき内容は別記の通りである。（各農協の定款等で定められている理事会で決定すべき内容を具体的に示す）。

年次別項目実施状況

項　　目	第四年度（62）	第五年度（63）
1 農協振興５ヵ年計画の分析と対策 2 月次決算マニュアルの作成 3 職務権限規定の改善 4 月別資金計画の作成 5 組合員相互間のコミュニケーションの強化のための組合ニュースの発行 農協地区内基礎条件調査 1 社会・経済条件 2 農業の状況 3 金融環境 4 米の生産と流通 5 農産物集荷施設 6 資材供給ルート 7 各種グループ活動	1 理事会運営改善の手引きの改定 2 経営セミナーの開催 3 先進国農家意向調査の実施 4 複合営農関連施設経理要領の提示 5 農業青年研修会の開催 6 モデル５農協の経営状況取り纒め 7 資金繰表の作成と利用の仕方の取り纒め 8 資金計画表の作成と利用の仕方の取り纒め 9 経営管理に役立つグラフの作り方と利用の仕方の取り纒め 10経済・信用・営農関係研修会への参加	1 理事会運営改善の手引の提示 2 組合ニュース発行の手引きの提示 3 先進農家意向調査取り纒め 4 モデル５農協経営概況るとめ 5 経営分析の手法の取り纒め 6 農協の資金計画の取り纒め 7 選挙規定例の取り纒め 8 事業計画の意義とその樹て方の取り纒め 9 パソコンを利用した農協経営の取り纒め 10自己金融比率改善の意義と方法の取り纒め 12新たな事業方式の確立を目指しての取り纒め

各農協における指導活動一覧

共通項目	コンサマキ	ピマイ	ムアン	チャカラー	パクトンチャ
経営管理手法の習熟 各種参考資料の作成提示 長期5ヵ年計画実績検討 各農協経営内容分析 理事会運営改善への助言 経営セミナーの開催 起訴条件調査 組合ニュース発行 グループリーダー研修	複合営農関係施設経理処理要領の策定	パソコンを利用した事務改善 資金繰り検討		簡易資金繰り表の作成	計画対実績検討表の作成 青年グループ研修会

「第4項」に追加

作成された議事録は理事のなからその都度選出された複数の署名人により署名を得て次回の理事会にその写しを提出する。なお，討議の記録は議長の氏名に基づき職員が担当する。作成される議事録は次の内容を含むものとする。

①開催日時・会場

②出席者・欠席者氏名

③議事録署名人

④書記

⑤議題及び採決結果

⑥配布資料一式

これらは以下の現状と問題点を踏まえてc／pに提示したものである。このプロジェクトの目標である農協振興をはかるうえでトップマネージメントとしての理事会の果たすべき役割は極めて大きい。一層の改善を要する点として次のことがあげられる。

（a）資料準備が適切でない

各農協とも共通して前回の理事会の討議課題と内容については詳しい資料が提出されているものの当日の議題となる課題に関する資料が用意されていない。従って，当日議題が参事より示され，説明されるまでは内容が分らないことになる。少なくともポイン

トとなる点をまとめて資料として配布し，効率的・効果的な理事会運営をはかるよう早急に改善する必要がある。

（b）効率的理事会運営に努めなければならない。

程度差はあるが前回の理事会の議決事項の承認にかなりの時間を割いている。（a）と関連するが事前に当日の議題に関する資料が用意されていないことから生じている面もあり改善を要する。

イ　モデル五農協の経営管理の実態把握

着任早々は改善方向を探るうえで各農業の経営管理の実態把握に努めることとした。そのために参事に対し別記（23頁）の質問表による実情把握と毎月の理事会における討議状況・提出資料及び総会資料の検討により概ね下記の実態にあることが分った。

農協経営管理質問表

A　農協の事業計画について

1　総会で事実毎の目標を決めていますか

（貯金や経済事業の具体的増加目標などのことです）

2　固定資産を取得する場合，経営収支の見直しを立て十分検討していますか

（資金繰り，決算の見通しなどについてどの程度検討しているか）

3　予定貸借対照表，予定損益計算書をつくり経営管理に役立てていますか

B　予算執行について

1　次のような予算・実績系統表を作成し理事会に提出していますか

項目	予算	実績	進度率
貸付金利息	5000	1200	24%
人件費	3000	1350	45%

2　資金繰り表は作成されていますか

（ある一定期間，例えば日，週，月の収入・支出の対比表のことです）。

（収入・支出は現金・預金による収入・支出をいいます）。

C　貸借対照表・損益計算書について

1　両表の作成過程は理解できますか

2　両表を作成する基準（例，経理処理基準等）が定められていますか

3　両表をもっと組合員に理解されやすいように工夫する必要があると思いますか

分　　野	現状・問題点
理事会の運営	1　事前の資料準備が不十分 2　前回の決議内容の承認に時間がかかる 3　ＣＰＤ郡事務所の指導・助言は必要最少限にする必要がある 4　資料が分りにくい 5　実態は別紙の通りである
事業計画	1　事業計画・方針については数行の抽象的方針が示されるのみで明確なものがない 2　事業別取扱計画はあるが前年度との比較などを通じ，もっと具体性のある計画にする必要がある 3　事業別収支計画もその経費がどう見積もられているのか明らかでない 4　予想貸借対照表，予想損益計算書が示されていない 5　事業計画と実績の比較検討が十分行われていない

以上の問題点は何よりも「明確な方針のもとに事業計画を定めその実施計画を裏付ける予算を措置し，その執行管理を通じて経営をコントロール」するという経営管理の在り方に対する理解が十分でないことに起因するといえよう。これらの改善のために「理事会運営の手引き」（案）の補強を行うとともに事業計画に関しては７～８月に開催される各農協の総会に向け改善をはかるよう働きかけていくことにした。

ウ　「先進農家意向調査」に関する調査表の作成

この調査については本専門家が赴任する以前に討議され，実施については合意されていたものであるが，プロジェクト実施を踏まえ，その関わりで農家の意識がどう変化したのかを含めて調査することとし，項目の整理にあたることとなった。

調査目的は大きく二つに分け，

①農協活動に対する農家及び農協組合員の意識変化をプロジェクト発足前と後とで比較することで明らかにする

②調査対象農家を農協活動に積極的に巻込んでいく契機とすることとした。

なお，調査1988年４～６月に行い，結果概要については別途資料集に収録されている。

各農協の理事会運営実態

	チャカラー	コンサマキ	パ　ク	ム　ア　ン	ピ　マ　イ
1　議題の準備					
(1)組合長との打ちあせ	○	○	－	○	○
(2)ＣＰＤ所長との打ち合わせ	○	○	×	－	○
(3)次第の準備	△	△	△	△	○
(4)議案の説明資料	×	×	×	×	×
2　経営管理資料					
(1)試算表	△	△	△	△	△
(2)予算実態対比表	×	×	×	×	×
(3)債権管理資料	×	×	×	×	×
3　討議の状況					
(1)組合長	△	○	×	○	○
(2)参事	○	○	○	○	○
(3)ＣＰＤ所長	△	○	×	○	－
(4)理事	△	○	×	△	○

○＝良，　△＝普通，　×＝要改善，　－＝不明

エ　トータルシステム構想と「部会」の関連について

プロジェクト発足後三年が経過し，農家の営農意欲を引出し，それを組織化し，農協諸事業に有機的に結付けて農協振興を図るという当初の構想が着実に成果を挙げつつあるが，モデル営農集団の活動が量的・質的に高まりをみせ，その発展段階に対応した組織化が課題となってきたことを踏まえ，ピマイ（豚），コンサマキ（鶏）において「部会」＝作目別生産者集団，の設立に取組んでいるところである。この取組みに対し，タイ側からあらためて「トータルシステム構想」と「部会」の関連性について疑問が1987年12月に開催されたｃ／ｐとの合同会議の席上でだされたこともあり，本専門家の個人的見解であるが，参考資料として別添資料集所集の内容にて整理し各専門家ｃ／ｐに検討を依頼したものである。

内容は「トータルシステムは何か」と「部会」の説明，その相互の位置付けからなって

いるが，もとより議論のための参考資料であり，たたき台にでもなればとの位置付けで纒めたものである。

この時期に前述のような疑問が出されたことにたいし，少々理解に苦しむ面もあったが一面プロジェクトの成果が急速に広がりつつあることを反映であるとも考えられ，確信をもつことも必要と思われた。

オ　「資金繰り表・資金運用表の作り方・利用の仕方」の取纒め

計画的な農協経営を行うためには，経営にとって資金繰りがどのようになっているのかあるいはどのようになると見込まれるのか，また，経営にとって資金の調達とその運用が合理的・効果的なものであるのかどうかを常に検証することが求められるが，タイ農協の現状をみると，勿論地域差や規模による違いはあるけれども，この点ではこれからの課題といえる水準である。

そこで，信用事業中心の経営から営農指導を基礎とした真の意味の総合農協をつくりあげる過程に即し，経営管理機能も当然質的にも高めていかなければならないわけで，標記の諸表作成もその一つとして習熟していくことが求められていくものと思われる。

ただちに，このような経営管理資料を作成・利用することは容易ではない面もあるが，ＣＡＤ（協同組合監査局）とも協力して普及に務める必要があろう（別添資料集所集）。

カ　協同組合監査局（ＣＡＤ）との打合わせ

タイと日本の農協の制度を比較した場合，大きく異なる点として，日本では理事の職務執行状況を監査する監事が設置されているが，タイではそれにかわるものとして，協同組合監査局が（ＣＡＤ）が置かれていることである。ＣＡＤは日常的な経理処理指導（決算書類の実質的作成を含む）を行っている。

そこで，農協にたいする経理処理指導の実際を把握するためＣＡＤに対し別紙の質問表に基づき意見交換を行った。狙いは実態把握とともに今後の農協経営管理手法の改善を図るために必要な方策は何かを明らかにすることであった。

意見交換の主なもの，相手はＣＡＤナコンラチャシマ県事務所。

1について；経理処理基準は示している。各農協に「INSTRUCTUAL GUIDELINES FOR AGRICUTURAL COOPERATIVE BOOKKEEPING」を配布し，この基準により処理するよう指導している。ＣＡＤはあくまで経理処理の妥当性の検証，決算資料作成指導が中心である。

当県事務所は39農協，その他協同組合21，計60の協同組合と 120の農会グループを対象とし職員15名で担当している。担当協同組合は一年毎に交替し，毎月一回の巡回指導さらに半期と決算指導に出向くという具合である。

2について；前期配布資料に掲載されている。

3について；勿論様式を統一し作成指導を行っている。

4について；ＣＡＤとしては組合員に対し（但し将来理事になると見込まれる人。中卒以上で50歳以下）各農協10名位簿記の研修を実施している。

郡所長，参事，理事，職員の研修はＣＰＤが所管している（なお，質問事項にある諸表については内容がつかみきれないこともあり，不明）。

今，全国でモデル農協を選定し四半期別仮決算の実施を指導しているが，当県も10農協を選定し実行中である。この中にはピマイ，パクトンチャイが入っている。

5について；質問の意味が分らない。ただ，伝票式といわれる方式にすると不正が行われる可能性があり，慎重にならざるを得ない。

6について；全国の農協について３年ごとに各種数値をまとめているが地帯別・県別の数値は無い。

7について；監査部門ごとのチェック表を定めている。

8について；興味をもって会計の仕事をやっている職員が少ない。

担当者の移動が多く新しく担当となった職員は一年間指導しなければならない。

農協独自で決算が出来るようになるのはまだ先のことである。

以上が主な内容であるが，農協独自で決算書がつくれない現状では各種経営管理資料作

ＣＡＤ（協同組合監査局）への質問事項
1　統一的経理基準を示しているかどうか
2　農協に備えなければならない帳簿，伝票にはどのようなものがあるか
3　Ｂ／Ｓ，Ｐ／Ｌ，Ｔ／Ｂの作成については様式を示しているのか
4　経理基準等に関する研修はどのように実施しているか
5　伝票式会計の導入についてどのように考えるのか
6　経営分析資料の作成はどのようになっているか
7　監査にあたって手続き一覧表は作成されているのかどうか
8　農協の問題点は何か

成も容易ではないが，しかし，経営が一体どのような状況にあるのかを摑むのは理事にとって最低限の仕事であり，経営分析手法やその利用方法等について分りやすい資料を提供していく必要がある。

計画打合わせ調査団への対応

1987年11月12日～24日来タイした標記調査団より各分野ごとの活動状況の聴取が行われ，

残された期間何を重点に業務を遂行するのが良いのかについて意見を述べ，また，助言を得た。

農協経営に関わる今後の取組み方針と課題については次ぎのとうり説明した。

（a）経営管理意識の涵養と手法の利用促進

具体的な事業計画の樹立とそれに見合った予算の編成及び執行管理を通じて経営をコントロールすることの重要性の理解の促進をはかるとともにタイ農協の現状に即した経営管理手法に関するマニュアルを作成する。

（b）マニュアルの作成（略）

② 1988年1月～3月期

ア 各農協の理事会出席

前期に引続きモデル農協の理事会に出席し，理事会機能の強化のために，c／pともに助言に務めた。農協によっては重要な事項から時間をかけて議論するという工夫も見られるようになり（ムアン），また，理事の発言も以前よりは活発になってきており，じょじょにではあるが好ましい変化を示しつつある。次期は決算結果も明らかになり，次年度の事業計画を策定し総会を開催することになるので，理事自らが責任をもって実行できる計画となるようc／pともに助言に務めることとした。

イ 複合営農関連施設経理要領の策定

プロジェクト発足後3年たちトータルシステム構想に基づく農協振興に取組むなかで農協毎の集団の意向により各種品目の生産拡大が目論まれ，中には発展して「部会」が形成されるところもでてきた。そこでは営農関連施設が設置され稼働しはじめている。

そこで，各種営農関連施設の管理運営に万全を期すため一定の経理処理基準を示すことが求められ，営農指導部門，経済事業部門と協力して策定し，タイ側に提示することになった（内容は別添参考資料集に所集）。その基本的考え方は次の通りである。

(1) 農協諸活動にとって営農指導を基本に農協諸事業を総合的に発展させることの重要性を明らかにすること，また，施設毎の管理に万全を期すことの二点から，購買事業部門の一部として処理するのではなく，営農関連施設事業部門を新たに設定し，処理する。

(2) さらに，各種営農関連施設の営業分析を可能にするように経理処理に留意する。

これまでタイの農協は信用事業が大宗を占め，他事業のウェイトは小さいものであったが，ピマイの飼料供給の例もあるように生産諸条件の改善を基礎とし，それを正しく農協の事業に結付けるならば飛躍的に拡大することは明らかである。

その場合，各施設の運営について適切な管理を行うためには基本的には独立会計として処理することが望ましいのであるが，現状の経理処理水準では容易ではない面もあるので他の信用事業，購買事業部門と同様の考え方で会計単位を設定し処理することとした。

つまり，各種営農関連施設毎に（事業収益－事業直接費）＝事業粗利益を明らかにするところまでを行うというものである。

ウ　ＣＡＤコラート事務所との打合わせ

ナコンラチャシマ県ＣＡＤ事務所と管内農協の経営動向，なかんずくモデル農協の経営動向，資金繰りの現状について意見交換を行い，現状把握に務めた。

特に，近い将来精米施設の設置を計画しているピマイ農協の現状について経営分析諸指標，資金運用表分析により意見交換を行った。

（参考）ピマイ農協経営分析諸指標

	88. 3.31	87. 3.31	大規模標準
	%	%	%
総資産利益率	7	5.55	3.33
総資本利益率	17	15.36	11.14
流動比率	194	157	137
負債比率	107	174	257
総資産回転率	0.22	0.25	0.33
売上高利益率	31.93	21.98	10.79

ピマイ農協資金繰り（1000Ｂ）

1987. 3.31

運用		調達	
基礎資金			
運転資金	4,617	資本増	4,573
計	4,617	固定資産減	44
運転資金			
借入金減	8,400	現金減	522
未払金減	3,936	未収金減	385
その他減	840	もみ未収金減	6,887
		未収金増	656
		その他増	115
		運転資金より	4,617
計	13,176		13,182

（注）全ての科目を集中していないので一致しない

ピマイ農協の経営諸比率をみると総資産回転率を除き去年より好転していること，また，

大規模農協の標準と比べても総資産回転率を除きいずれも良好な数値となっている。

また，資金繰りを見ると利益増（4567千B）ともみ未収金の回収（6887千B）により確保された資金が借入金（8400千B），未払い金（3936千B）を減らしたことが分る。

このように，数値上は良好であるが，貸付金の内容分析（長期固定化したものがないかどうか）を詳しくする必要があること，また，資金繰りも貸付金の回収率によっては苦しくなることも十分考えられるのである。

当農協はタイのなかでトップクラスの農協であるが最大の課題である貸付金回収率の改善に取組むよう指導・助言を信用事業の専門家とも協力しながら進めていかなければならない。

エ　経営管理資料「経営管理に役立つ図表の作り方・利用の仕方」の取纏め

経営管理を適切に行うのには関連するデータを収集し，タイミング良くテータを加工し利用することが必要である。

モデル農協の毎月の理事会に提出される資料や総会資料を見ると文章の羅列であり，読みやすく見やすい資料とはいいがたい現状にある。また，職員に対して事業の計画と実績がどうなっているのかを職場にグラフで掲示するなどの工夫により計画達成の雰囲気を盛り上げることも必要であろう。

そこで，経営管理資料作成に有効と思われる各種グラフの作成・利用法を簡単に纏め参考に供することとした。

オ　アイカフ農業青年選考・同事前研修の実施

農水省の補助により実施されている標記事業に関わる参加者選考にメンバーとして参加した。従来から当プロジェクトの促進とも連動するという配慮から今年もモデル5農協から各2名づつの候補者から3名を選考することとなった。

今回は，ムアン，コンサマキ，チャカラーから送られた。派遣に関する事前研修会で「日本農業の現状と課題」，「日本の農協」および「日本後基礎会話」の講義を行った。

カ　農業青年研修会への参加

パクトチャイ農協において昨年に引続きモデル営農集団の属する村の青年を対象に，農業・農協に関する研修会が開催され参加するとともに意見交換を行った。

今年は特に農業技術の実施研修に力点をおいて実施さたが，（マッシュルーム栽培方法，牛乳処理工場の見学），参加者の年齢層も14歳～20歳と幅もあり，効果的な研修とするためには一層の工夫が必要であろう。

③　1988年4月～6月期

ア　経営分析手法の検討

理事・参事にとって有効な経営分析手法や開発・利用は経営管理機能の強化にとって不可欠のことである。

しかし，現状を見るとＣＡＤ（協同組合監査局）が決算監査において提示するいくつかの指標についてすら十分に理解されていないという実態である。

営農指導事業を基礎とした事業展開がようやく始まろうとしている段階では，なお，信用事業が事業の大宗を占めるのは当然で，経営分析も信用事業中心に行うことになり，また，財務分析も限られたものになってくる。

５農協の経理処理に対する理解も十分とはいえないなかにあって，どの程度のものに纏め，その意味することが理解されうるものを中心にしてｃ／ｐと検討を進めることになった（取纏め結果は参考資料集所集）。

イ　経営セミナーの開催

６月21日より23日にかけ，コラート第三研修センターにおいて農協経営分野として初めてのセミナーが各農協組合長，参事，ＣＰＤ郡所長の出席のもとに開催された。今回は最初ということもあり，各農協が抱えている農協経営上の問題点をまず素直にだしあうことを狙いとした。

当専門家も着任以来10ヵ月の経験から得た５農協の経営管理上の問題点として考えられる点を中心にコメントとして述べ，参考に供した。

討議は総じて抽象的であり，そのためいざ具体的に改善に取組むとなるとその方向が見えないという問題があるように思えた。

５農協に共通する農協経営管理上の弱点は事業計画が関係者（理事，議員，グループリーダー，組合員）のものになっておらず，また，その実現の手段が明確でないということである。誰が，何時，どのように事業計画を達成するように業務をしするのかが明確でないと計画達成はおぼつかない。

（セミナーにおけるコメント）

タイ農協における経営管理の現状

１　経営管理とはどういうことか

(1)　理事の職務：総会で決められた事業計画に基づき資金や施設，職員を用い，組合員の要望を満たすという農協の目的を実現する責任がある。

(2)　経営管理とは：農協が有する経営資源（職員，資金，施設）を効率的・効果的に使い，組織の目的を達成しようとすることをいいます。

農協の経営管理とは財務・事業・会計などの仕事を適切に行い，組合員により多くの利益をもたらすことができるようにすることなのです。

(3)　経営管理の手順：経営管理は次の手順をへて行われます。

計　画：目標を設定し実行方法と予算を決める。

実　行：計画に基づいて職員に仕事を割当てる。仕事がうまく処理でき

るように，また，計画通りに仕事が進められるように指示する。

評　価：仕事が計画や指示通りに行われたかどうかを確かめ，次の計画を立てる参考にする。

以上の三段階をスムーズに繰返すように運び，効率的・効果的事業運営を達成することを経営管理というのです。

2　タイ農協の経営管理の現状について

それでは，経営管理の三つの段階にそってタイ農協の経営管理の現状にはどのような課題があるのか整理してみます。

(1)　計　画：事業の重点が明確でない

：前年度の計画や実績，5ヵ年計画との対比などにより計画をわかりやすく具体的にする工夫が十分でない

：予想貸借対照表，予想損益計算書が示されず具体性に乏しい

(2)　実　行：年間の計画を月別・四半期別に具体化したものが理事，G／Lに良く理解されていない

：計画対実績の検討資料が十分用意されていない

：事務管理の合理化への工夫が十分ではない

(3)　評　価：計画対実績の差異分析が行われていない

：経営分析を行い問題点・改善点の把握と対策を立てる工夫が十分行われていない

ウ　先進農協視察

北部地帯の農協を対象にして先進農協と評価される活動の教訓は何かを調査し，5農協への指導・助言の参考とすべく調査が実施され参加した。

6月27日　ターバンパー農協　　28日　メジャン農協

29日　サイサイ農協　　30日　サンパトン農協，メーター農協

もとより，各農協とも5農協に比し農業生産条件は有利であり，単純に比較できないことは言うまでもない。それでも参考とすべき点は多い。その主なるものは下記の通りであるが，やはり，経営は「人」の要素が大きいということである。

北部地帯農協視察結果

視察した地帯は東北タイとくらべ基本的生産条件（水）に恵まれており，両地域の農協に格差が生じるのは至極当然のことである。

しかし，農協経営に携わる組合長をはじめとする役員そしてグループリーダー，参事以

下の職員の農協運営・経営にたいする姿勢，考えに格差はあってはならないことである。

今回，視察した農協はそれぞれ優秀な成績を挙げ，内4農協は王国表彰をうけているほどであり，北部タイの中でもとびきり優秀な農協と思われる。

プロジェクト対象5農協にとって農協運営上・経営上参考とすべき点は次のことが挙げられよう。

(1) 農協経営改善に具体的目標を掲げ年次別計画を明らかにし実績管理を徹底していること。

例えば，ターワンパー農協はＢＡＡＣからの借入に寄らない経営を確立するために，出資金造成を5ヵ年計画により企図し，見事に成し遂げていること，また，サイサイ農協も同様に出資金造成を中心にやはりＢＡＡＣからの借入をゼロにするなど，目的意識的に計画を達成するようグループリーダー，参事以下職員が一体となって取組む姿勢は大いに学ぶべきである。

(2) 地域の農業を担うという農協の進むべき方向を明確にしていること。

ターワンパー農協は蜜柑を導入し基幹作目として育成し，市場との連絡等のサービスを提供することで組合員との結束を固めていること，そしてこのことは，地域農業確立の方向も示すものとして評価されるものであること，また，サンパトン農協は積極的に大豆を奨励し，一大産地を築き，大豆は農協なくして語れないほどの影響力を示し，それにむけて農家を方向づけていくことがいかに大事か学ぶべきである。

(3) 組合員の要望にそった事業展開が大事であること。

サンパトン農協では蓄えが無いため，組合員が医者にかかれず手当が間に合わなくなるというような事態を改善するため5年間で一人 2,000Ｂを積立てそれを基金として健康保険制度の発足を計画し，同時に生活用品店舗に併設してクリニックを開設するということである。

この国の不充分な保険制度を補い，組合員の不安の解消にすこしでも役立てようという事業方向は組合員と農協の関係を考える場合，大いに参考とすべきであろう。とにかく組合員にとって魅力ある農協をつくることが大事なのである。

(4) ＣＰＤの役割を明確にすること。

視察農協に対するＣＰＤ郡事務所の農協との関係を見ると，程度の差はあるものの，農協経営の責任者はあくまで役員そして職員であるという姿勢に基づいて指導されているということである。農協の役員・職員自らが対策を講じ，実行するということがなければ，農協の強化には繋がらないことはいうまでもない。農協の自主性を育てるキメ細かい指導が必要であることを摑まなければならない。

エ　コンピュータ利用実態調査

今年度の機材供与申請においてパソコンがだされたが，タイ農協の現状からして時期尚早との意見もあるので，既に導入している農協の利用実態を調査し参考にすることにしたこの調査は信用事業専門家・同ｃ／ｐと共同でおこなった。

対象農協はナコンラチャシマ県ダンクントート農協である。組合員 2,300名，キャッサバが主体の農協であるが，信用，購買，販売事業のバランスがとれ，貸付金回収率も95％という優良農協である。調査結果に基づくＪＩＣＡへの補足説明は下記の通りであるが，パソコン程度でかなりの業務処理改善につながることが分ってたので，有効利用を図ることとした。

Ａ　事務処理の迅速化・正確化

当プロジェクトはトータルシステム構想に基づき営農指導を基礎とした農協運営の確立による農協振興を目的としており，その着実な成果をコンサマキやピマイ，チャカラー等で見ることができるようになってきた。しかし，なお事業の大宗は信用事業となっているこの信用事業部門には各農協の半数近くを配置し，しかもその作業は転記に次ぐ転記による資料作成といういわば非生産的労働に忙殺されているのが現状で，５農協ともこの点の改善を関係専門家に要請し続けてきたところである。

パソコンを導入し，転記に次ぐ転記による資料作成事務を大幅に軽減すれば信用事業本来の業務（貸付金回収指導等）に携わることができるようになり，経営への効果は大きいものがある。

Ｂ　経営管理資料の作成・利用

農協運営・経営を適切に行うには各種経営管理資料の迅速な作成・利用が不可欠であるが，現状は極めて不十分な水準にある。例えば，予算対実績進度表一つとっても，その作成に時間を要することから十分利用されていないのが現状である。

取引日計の作成，予算管理，各種統計資料の作成及び利用により適切な管理を期待することが出来，その効果は大きい。

Ｃ　利用農協の実態

ナコンラチャシマ県ダンクントート農協はパソコンを1988年４月約15万Ｂでコラート市内の代理店から購入し，６月末までに全プログラム作成を終え，順次利用していくことになっていたが，調査時点（６月１日）で作成中（慣性を含む）のプログラムは①組合員台帳②組合員グループ③経理システム④貸付金管理システム⑤総務管理システム（出資金，試算表，貸借対照表，損益計算書）⑥在庫管理システムであり，今後は購買・販売事業システムの開発を進めることであった。

プログラム開発は購入した代理店と関係の深いコラートコンピュータ学校の教官から指導を受け，その学校の卒業生が当たっているとのことであった（プログラム完成後に

農協に採用する予定）。

以上の点からパソコン導入は時期尚早とは思われない。このことは信用事業の専門家も同意見であった。

④ 1988年7月～9月期

ア 「農協の資金計画」の取纏め

検討を進めていた標記資料を取纏め，タイ語に翻訳後タイ側に提示した。内容は別添資料集の通りであるが簡単な資金計画表の策定様式を盛込んでおり，それをもとにチャカラー農協でモデル的に適否を検討することになった。その結果を他の農協に普及することにした。

イ モデル5農協総会出席

本年度の農協総会は総選挙の影響もあり，多くが8月に開かれた。モデル農協もピマイ農協（6／16）を除き，コンサマキ（8／9），チャカラー（8／13），パクトンチャイ（8／16），ムアン（8／17）が8月に開かれた。各農協の総会に出席し，総会運営，理事選挙の様子等現状把握に務めた。

総会提出資料は各農協ともほぼ同内容であったが，次のような特徴がみられた。

1 次年度の事業計画についてはムアン農協が詳しく明らかにしているが，他は事業収入・費用の合計額と事業管理費のみを示すに止まっており具体性に乏しい。

2 ピマイ・チャカラー以外の農協は経営分析指標を示していない。他の同規模農協と比較して自分の農協はどの程度のものであるか知ることは大事なことであるが，ＣＡＤが公表している数値ぐらいは組合員に提示することが必要であると思われる。

3 各農協とも事業計画の重点や当面する農協の課題を明らかにする工夫が全く欠けている。

具体的な事業目標を持たずして経営の発展はありえず，毎年，同内容の繰返しになる傾向となるといえよう。早急に改善されなければならない。

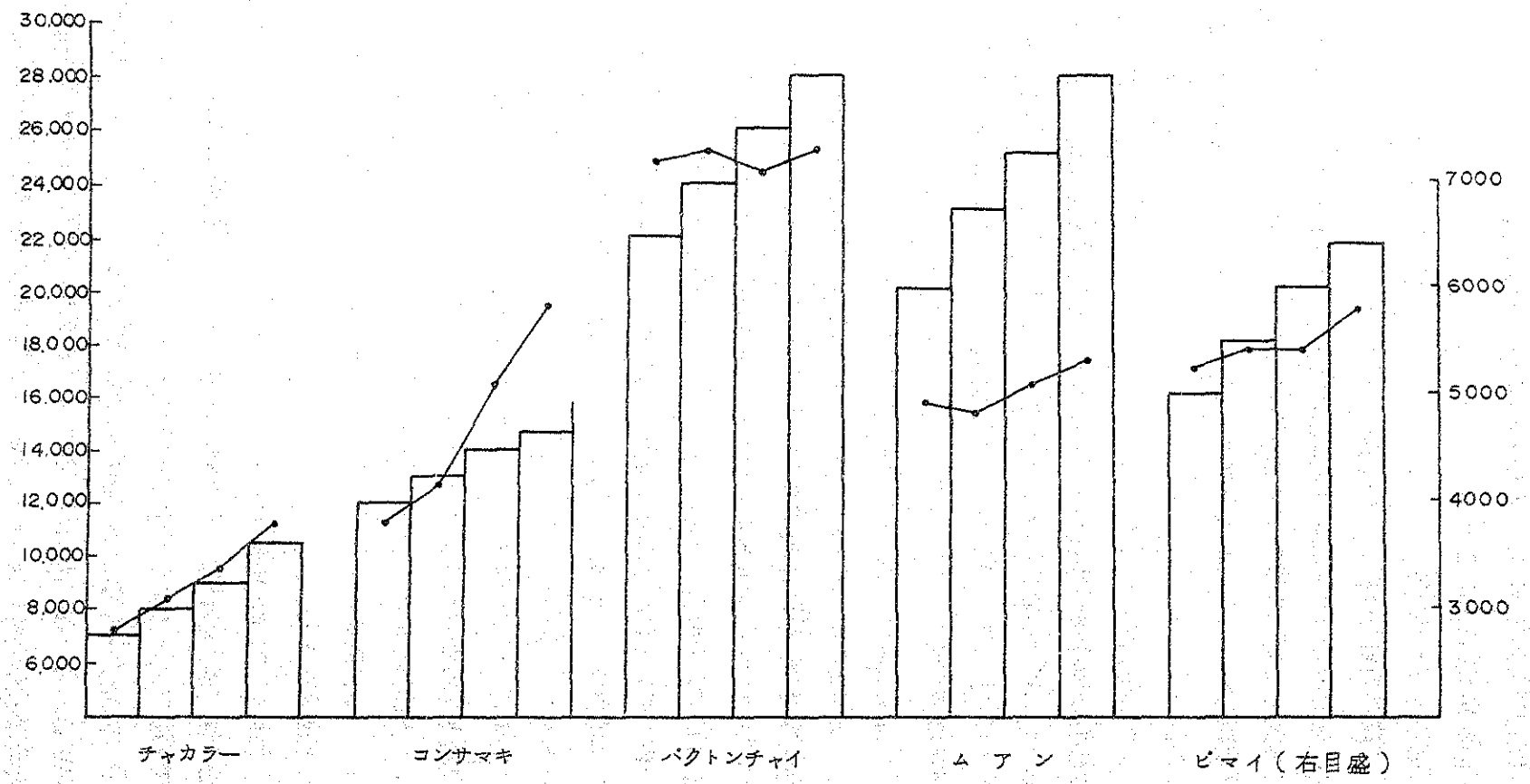
4 各農協ともＣＡＤの監査報告を示していない。総会当日会場で報告されるにとどまっている。軽微なことは別にして総体的な評価とともに主要な改善事項を明らかにすることは大事であろう。

ウ モデル5農協経営動向について

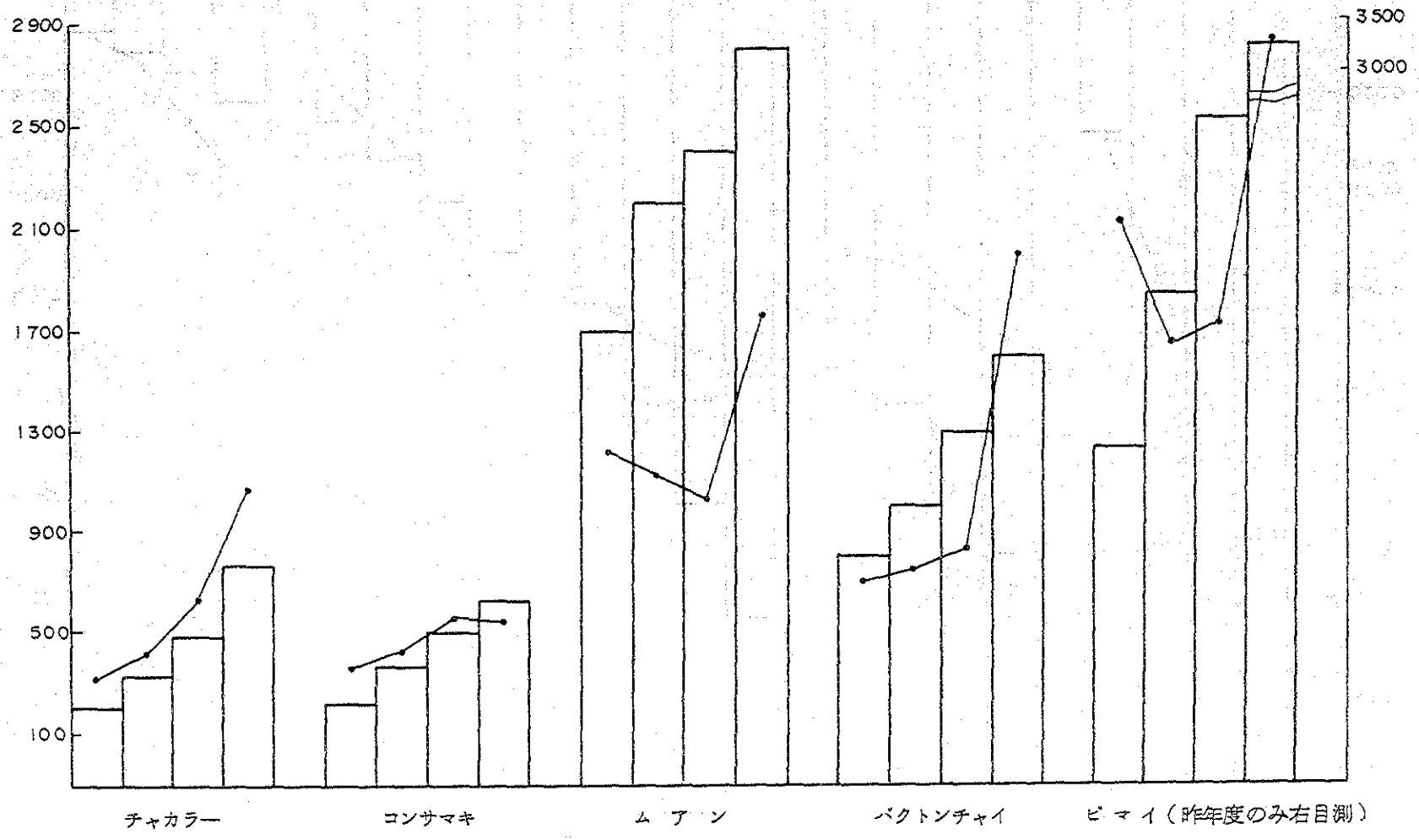
総会終了後，各農協の経営動向の把握に務めた（内容は別添資料「モデル農協の組織・財務・経営」。全体的な特徴は次の通りである。

(1) 各農協の純利益は概ね前年度水準となっている。ムアン，パクトンチャイの純利益が落込んでいるのは，前年度に比し貸倒償却した経済未収金，貸付金，同利息，同違約金の回収が大幅に減ったためであるが，むしろ通常のペースになったとみることもできる。

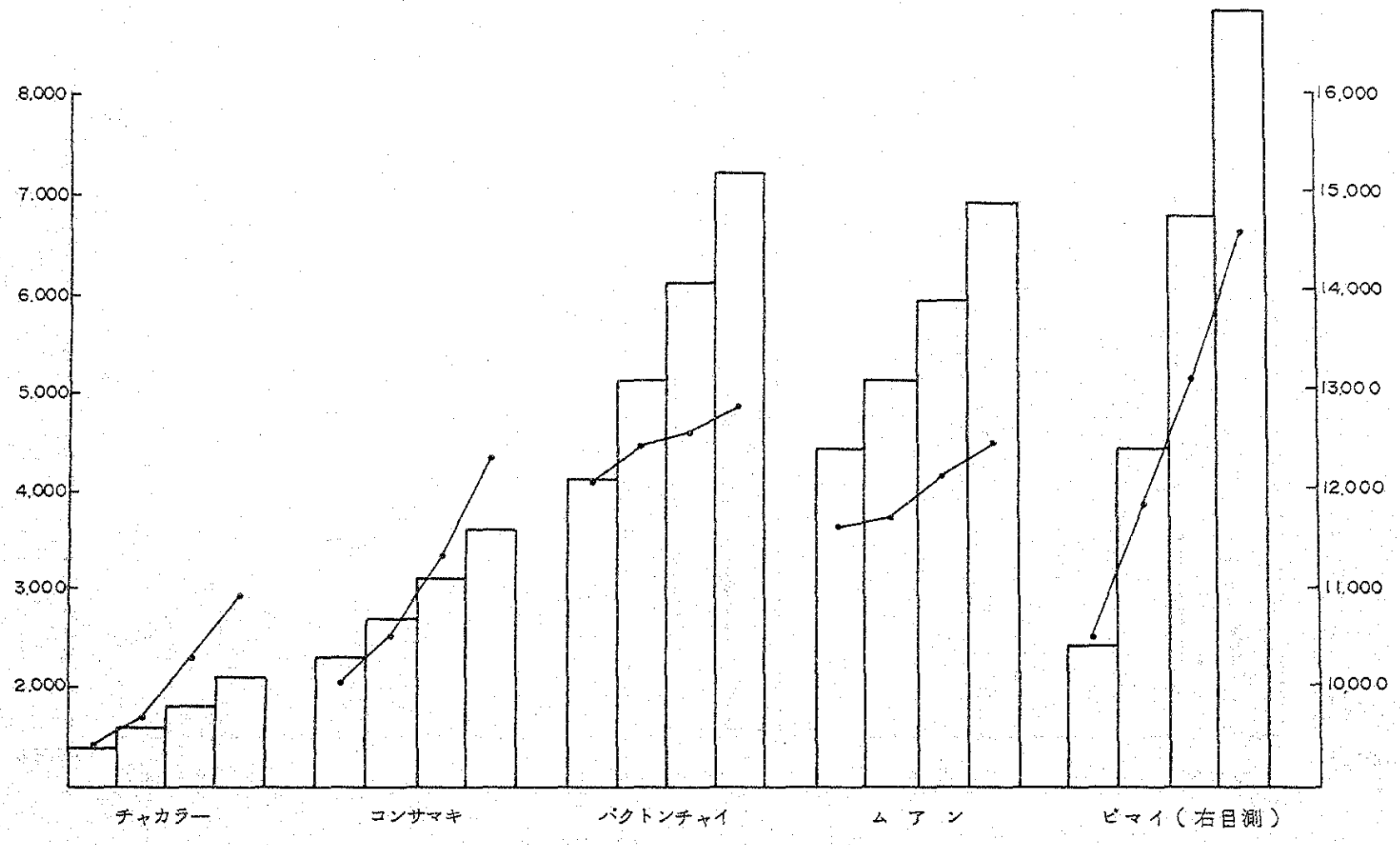
表－31 (1)期 末 貸 付 金 残 高（1984－1987年度）



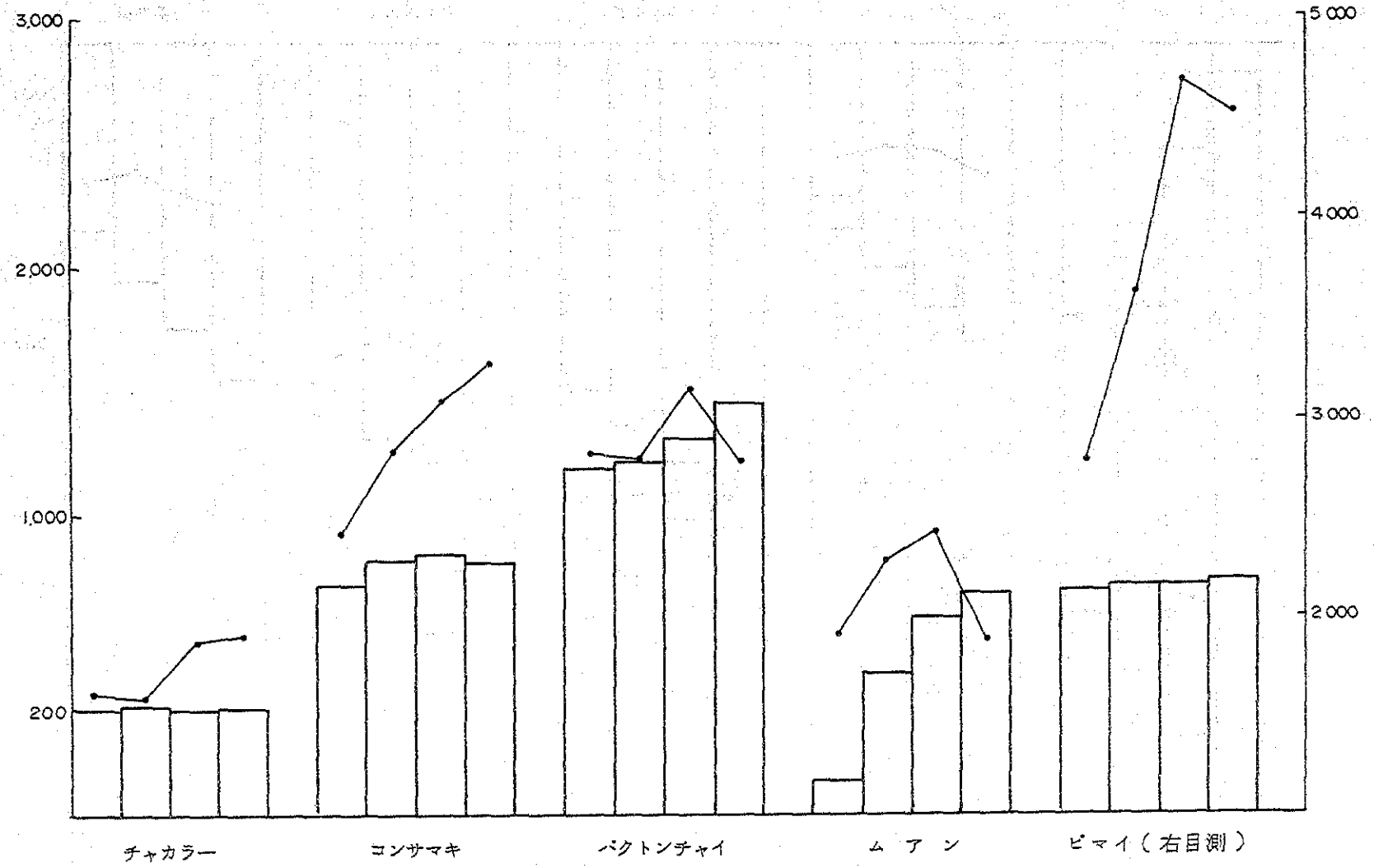
表－32 (2)貯　　金


2 900
2 500
2 100
1 700
1 300
900
500
100
3 500
3 000
チャカラー
コンサマキ
ム ア ン
バクトンチャイ
ビ マ イ（昨年度のみ右目測）

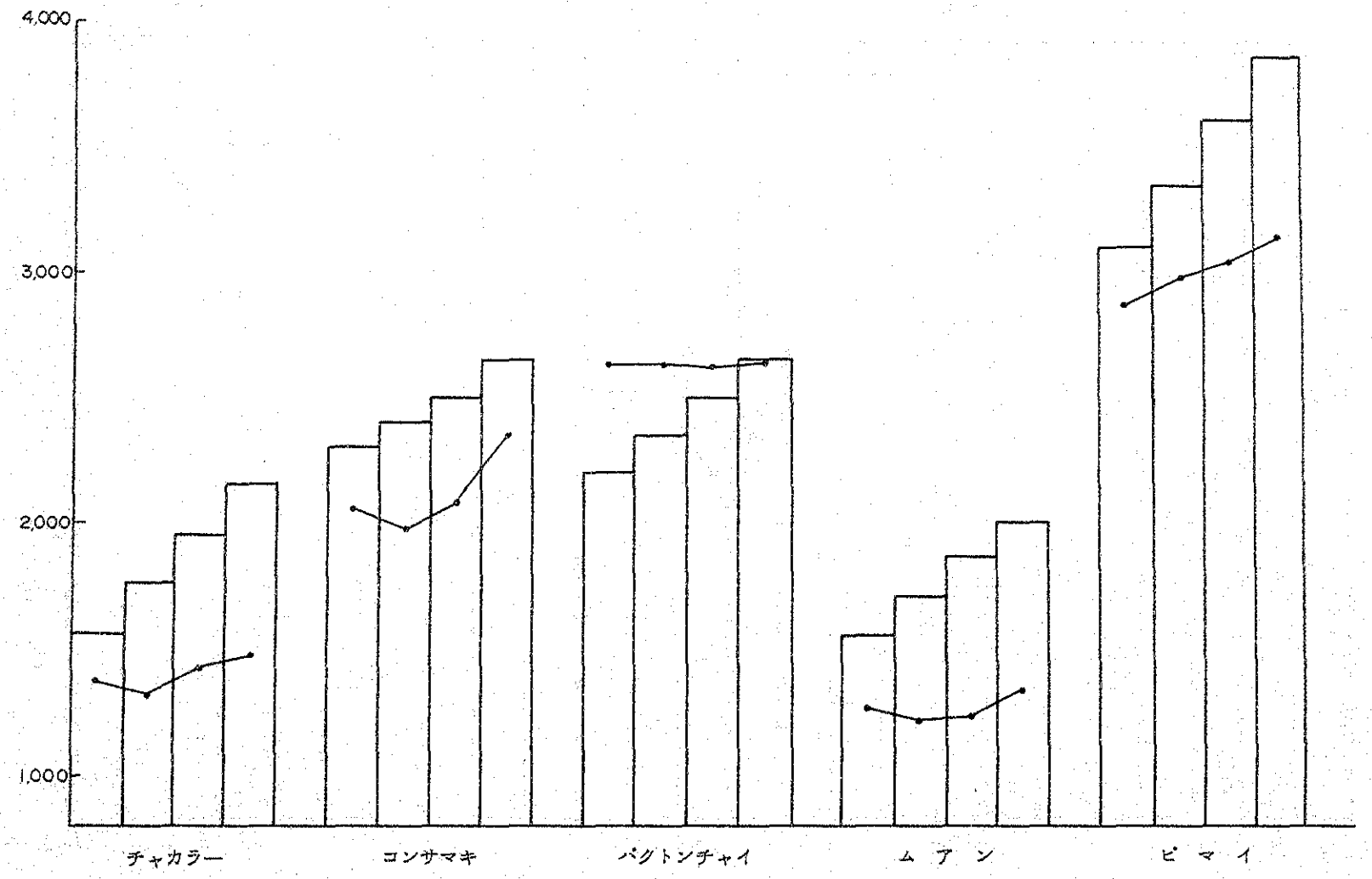
表－33 (3)出　　資　　金


8,000
7,000
6,000
5,000
4,000
3,000
2,000
16,000
15,000
14,000
13,000
12,000
11,000
10,000
チャカラー
コンサマキ
バクトンチャイ
ム ア ン
ビマイ（右目測）

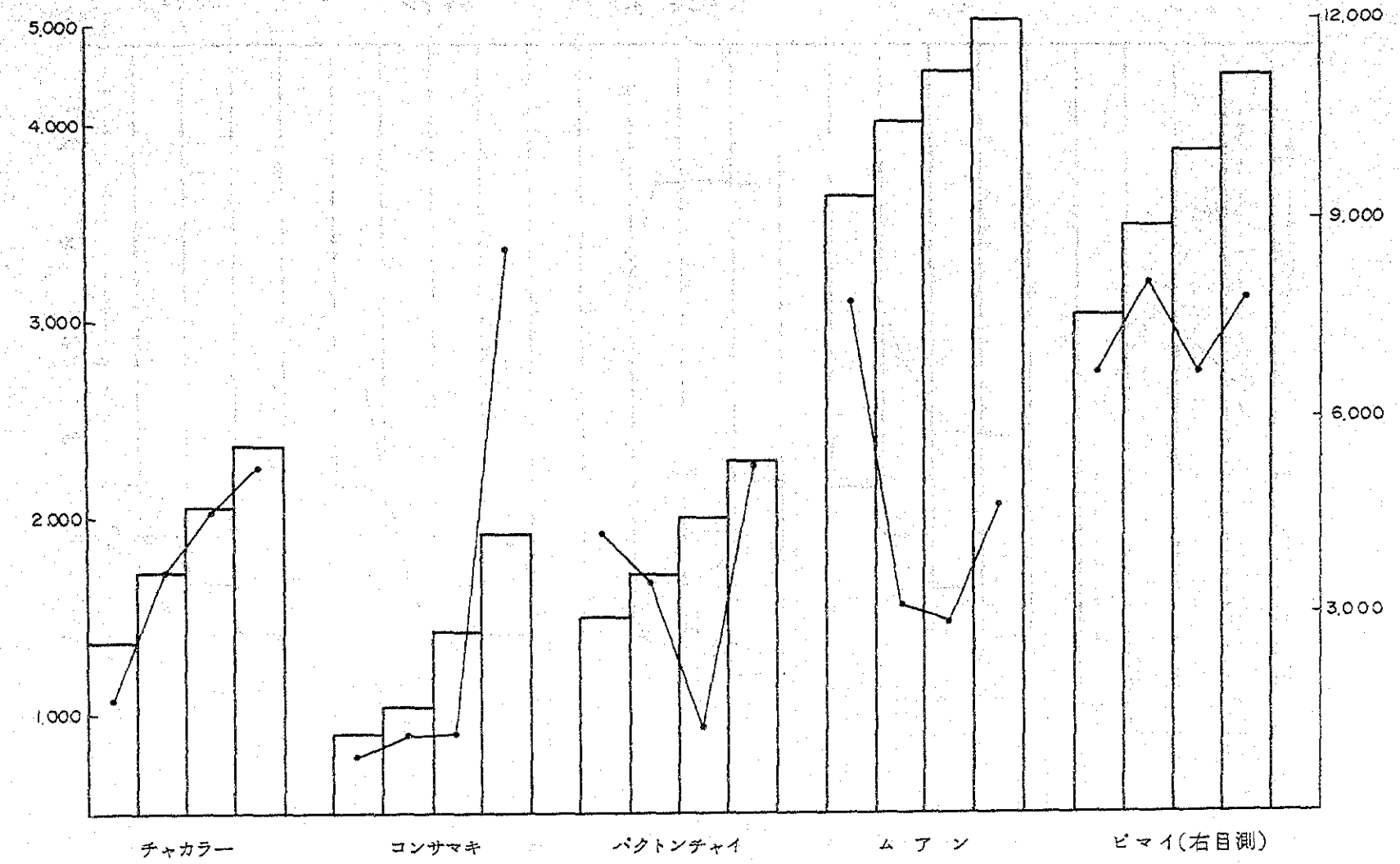
表－34 (4)純　　利　　益


3,000
2,000
1,000
200
5 000
4 000
3 000
2 000
チャカラー
コンサマキ
パクトンチャイ
ム ア ン
ビマイ（右目測）

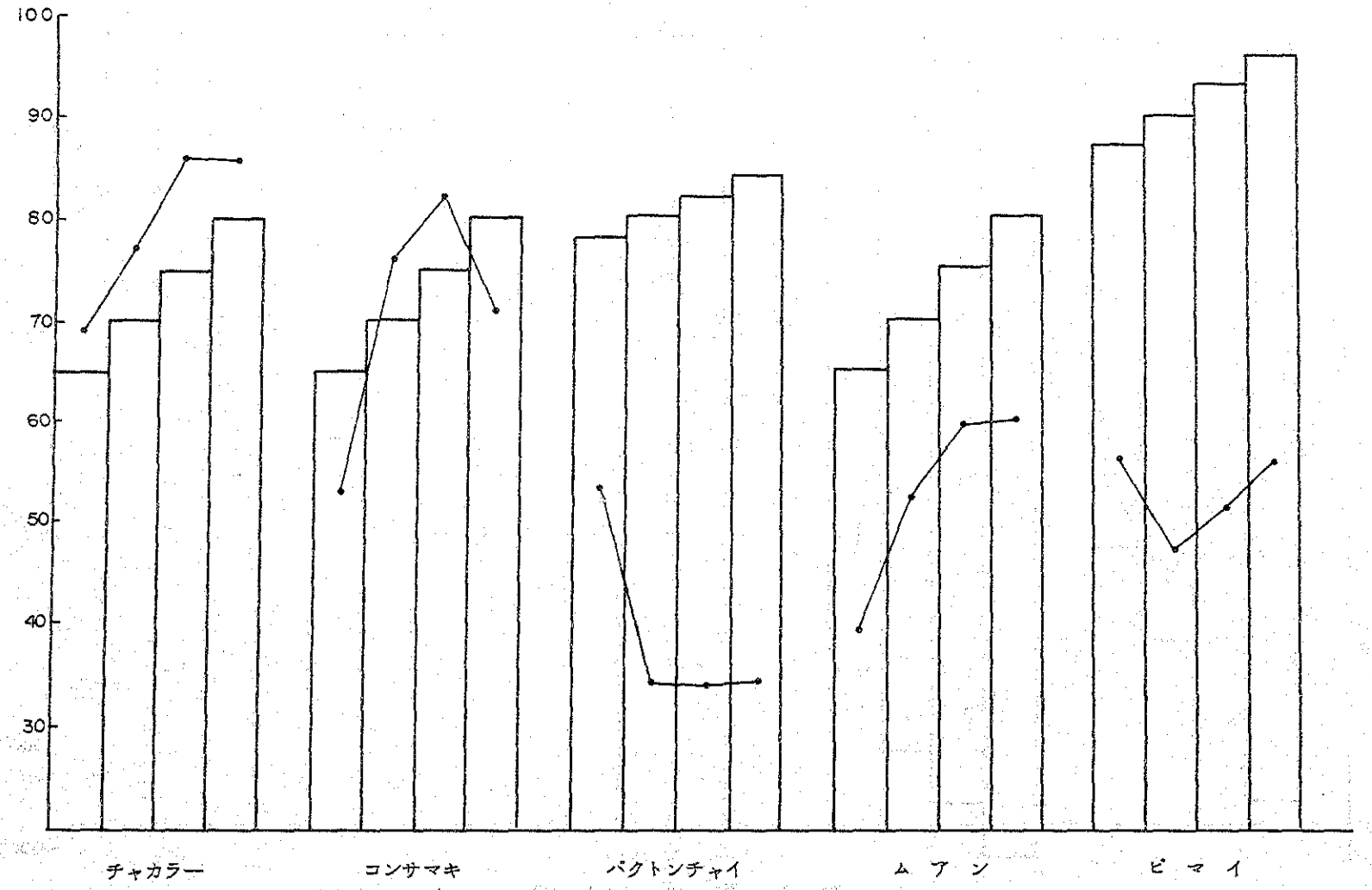
表－35 (5)組　合　員　戸　数



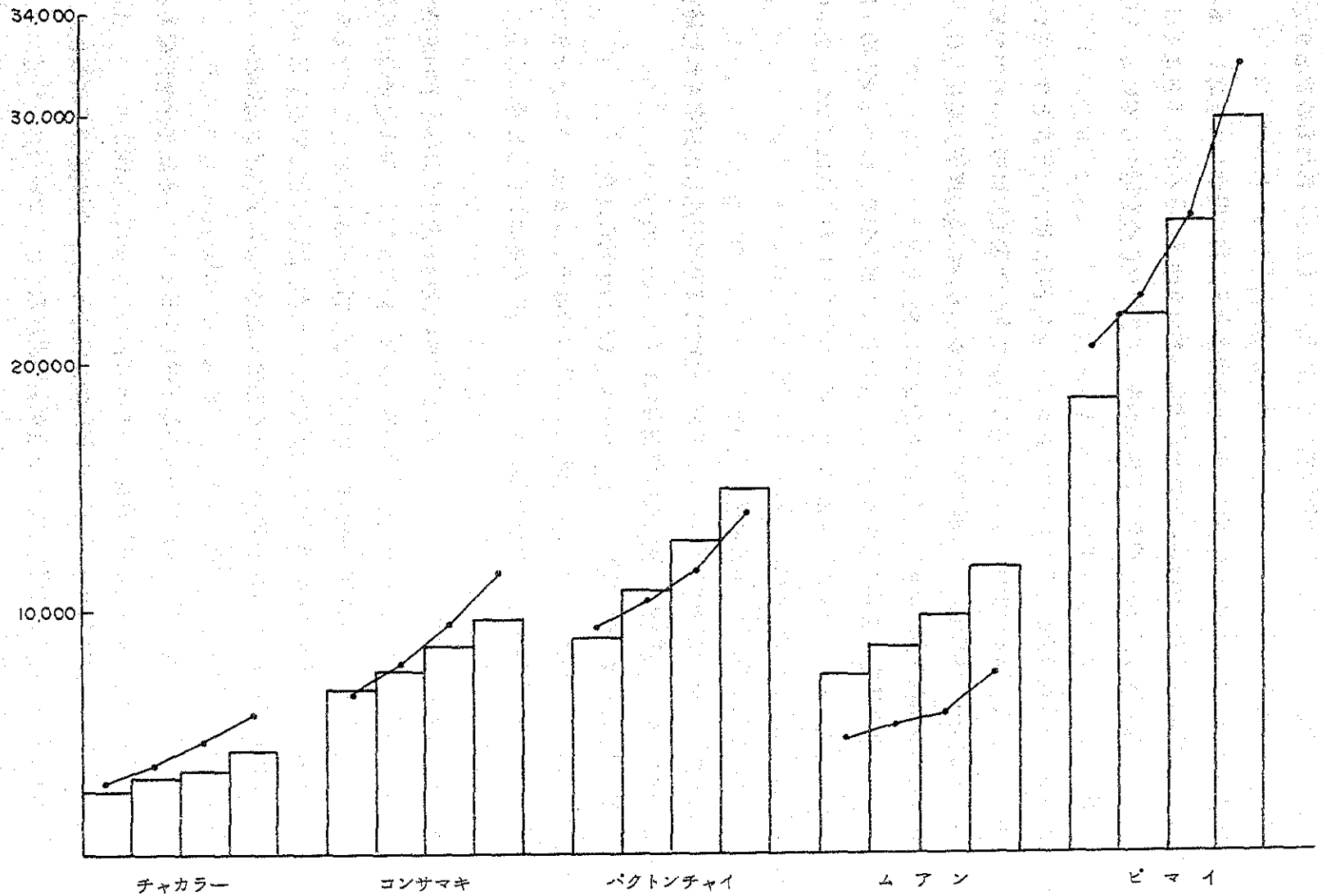
表－36 (6)購 買 品 供 給 高


5,000
4,000
3,000
2,000
1,000
12,000
9,000
6,000
3,000
チャカラー
コンサマキ
パクトンチャイ
ム ア ン
ビマイ(右目測)

表－37 (7)貸 付 金 回 収 率



表－38 (8)自 己 金 融 状 況（貯金＋出資金＋内部留保）



(2) 自己資本の充実が顕著である。コンサマキの比率が下がっているのはＢＡＡＣからの融資率が 300万Ｂ拡大し借入金を大幅に増やしたことによる。これも貸付金の回収率を大きく引上げたことによる信用評価の増大によってもたらされたものであり，問題とならないだろう。

(3) 貸出しにたいする貯金の割合いを見ると借入金を大幅に増やしたコンサマキを除き（もっともコンは絶対額において貯金が少ないという問題があるが）年々高くなっており，特に昨年度はバンブー貯金の取組みもあって大幅に貯金を増やしている。相互金融比率が高まっているといえよう。

(4) 貸付金回収率をみるとコンサマキが10ポイント下げ，他は前年並となっている。しかし，30％台，50％台では問題にもならない。確かに生産条件は厳しいものがあるが，近く農協の中には95％以上の回収率を示すものがあり，要は，理事，職員，Ｇ／Ｌ一体となった取組みをどのようにやるかにかかっている。

(5) 各事業の伸び率を見ると大きく前進していることがわかる。コンサマキの４倍化はその典型といえる。特に各農協とも昨年度の伸びが著しいがこれはプロジェクトの成果といえるだろう。

エ　モデル５農協５ヵ年計画と実績について

1987／88年の決算結果が出揃ったところで，個別派遣専門家地代に策定された経営５ヵ年計画の実績の対比を行い，経営動向の把握に務めた（表－31～38）。

主要項目により実績対計画をみると，次のような特徴が見られる。

(1) 組合員戸数を除いて計画に対し実績が良好なのはチャカラー，コンサマキである。特に，コンは実績が計画を大きく上回っており，自然条件の厳しさを考えると，この結果は賞賛に値する。

(2) それに対し，パクトンチャイ，ムアンは年毎の変動も大きく計画を下回る項目も多く，改善の余地があるといえよう。その原因は種々あろうが，一番重要なのは役職員Ｇ／Ｌ一体となった農協運営がなされていないという弱点があるということであろう。

(3) さらに事業計画の実行管理に問題があるといえる。計画に対し実績がどうなっているか絶えずチェックし問題点を摑み対策を立てるということが極めて弱いということである。

(4) 自己金融状況（貯金＋出資金＋内部留保）を見るムアンを除き計画を超えるかほぼ計画通りの推移となっており良好といえよう。

財務体質の強化はタイ農協にとって緊急の課題であり，一層の改善を図るため，年次別計画を立て計画的に充実していくことが必要となろう。

オ　北部地域農協視察

７月11日より14日までチェンマイ地区の先進国農協視察を行った。これは経済事業部門

で計画されていたものに農協経営部門，信用事業部門が参加し行われたものである。

視察した3農協はサムカムヘン，フアンドン，サムアン農協であり，農協経営からみた特徴は次の通りであった。

(1) 自己資金の充実に意識的に取組んでいること

各農協ともＢＡＡＣからの借入を出来るだけ減らすために意識的に自己資本の充実に取組んでいる。サムカムヘン農協は利用高配当を全額出資金に振替えているし，フアンドン農協も5ヵ年計画を立て 100万Ｂの増資を実現しているのである。

(2) 販売事業を基本にした取組みが行われている

フアンドン農協は大豆を，また，サムアン農協はニンニクを中心に販売事業に力をいれており，それが組合員の信頼をかちとる基本となっており，他地域の農協の参考とすべき優秀な活動を行っている。

特に，サムアン農協は3年前に損失を出しながらも組合長の強いリーダーシップにより改善を図り，今年は20年万Ｂ以上の利益を計上するところまで立直ってくるという成果を挙げている。

また，極めて示唆に富む活動してサムアン農協ではニンニク販売を有利に行うため，また，一方では農家の一定の資金需要に応えるために，今年から一種の商品金融を始めていることである。

その仕組みはkg当り10Ｂをニンニクを担保に融資するものであるが，利息は最初の3ヵ月間は 0.5%，そしてそれ以上の3ヵ月間は1％さらにそれ以上の3ヵ月間は 1.5%という低利で融資を行うものである。これにより，組合員は市況の良いときにニンニクを販売することが可能となり，その効果は極めて大きい。直ちに他の農協に普及する方法とはいえないが，今後の方向を示すものとして参考になる。

(3) 役員が率先すい範していること。

各農協とも事業計画実施にあたって，組合長，理事，Ｇ／Ｌが率先して組合員に働き掛けていることである。自己資本の増強，貯金の増加に当たっては計画を具体的に立て，その実行に先頭にたち成果を挙げているが，このようなことは組合員からの信頼を得るために最も基本とされなければならないことであり，大いに学ぶ必要がある。

視察に参加し早速農協に取入れ改善を図ろうとするモデル農協もでてきており今回の視察は効果があたっといえよう。

カ　モデル事業資金利用規則の策定

機材供与（肥料）により造成されたモデル事業資金の管理仕様規則について系統するために設けられた委員会に委員として参加した。原則として無利息で融資するものであり，効果的・効率的仕様がなされるよう適切な助言に務める必要があろう。

キ　活動経過整理と次年度事業計画の取纒め

8月29日～9月1日，及び9月8日，9日に開催されたｃ／ｐとの合同会議においてこれまでの活動経過整理は次年度事業計画の取纒めが行われた。経営分野では次の内容が次年度の計画とされ，残された10ヵ月間の重点とすることとなった。

(1) 農協の財務経理改善

これはチャカラー農協で様式を検討中である資金計画表および予算実績検討表を各農協に普及し財務状況，経営の状況に把握に努められるよう改善していくことである。

(2) 区分経理の設定

現在，コンサマキ農協でＣＡＤとともに検討を進めている複合営農関連施設経理・決算要領を定めることである。

(3) 事務改善

機材供与されたパソコンの有効利用を図り事務改善を達成しようとするものである。

(4) 理事会運営の改善

前任者の提示した運営マニュアルの改善とその定着化を図るものである。

(5) 理事選考方法の検討

これはモデル5農協における理事選出方法が異なっており，その実態を調査し改善をはかるということである。

(6) 広報手法の改善

供与された高度印刷機を利用したパンフレット，リーフレット等の作成講習会を開くというものである。

(7) プロジェクトニュースの発行

プロジェクトニュース，組合ニュースの発行に引続き取組む。

⑤ 1988年10月～12月期

ア パソコン利用実態調査

今年度の機材供与の一環としてピマイ農協にパソコンが設置されることになり，以前視察したナコンラチャシマ県ダンクントート農協におけるパソコン利用実態を再度調査し，導入・利用上の指針を得ることとした。以前視察した折りにはプログラムの開発中であり，十分その利用・活用状況が把握できなかったが，現在は予定したプログラムの開発も終え，有効に活用されていることが分った。その利用・活用状況は他の農協の参考となると思われるのでシリーズとして取纒める予定である「農協経営改善参考資料」のテーマの一つとして取上げることとした（内容は別添参考資料集に所集）。

イ 「農協経営改善参考資料」の取纒め配布

今年6月に実施された北部タイ農協視察及び信用・経済部門と協同で実施された北部農協視察そしてモデル農協における優秀活動事例からタイ国農協の振興にとって参考となると思われる内容をテーマ別にｃ／ｐとともに取纒め参考資料として配布することとした。

今期は次の3点を取纏めた（内容は別添「経営参考資料集」所集）。

(1) パソコンを利用した農協経営

——— 事務改善の参考事例

ダンクトート農協の利用実態を取纏め，導入予定のある農協の参考資料とするものである。

(2) 自己金融比率改善の意義と方法

——— 優良事例を参考に

タイの農協は財務基盤が弱く（調達資金に占める借入金の割合いが高い），これを大きく改善する必要があるが，その方策について事例をもとに取纏めたものである。

(3) 新たな事業方式の確立を目指して

——— 信用事業中心から営業指導事業を基礎とした事業運営へ

これは当プロジェクトが目指す「トータルシステム構想」に基づく農協振興の具体的実践事例を取纏めたものであり，「トータルシステム」とは何かをわかりやすく開設したものである。

ウ　東北地区農協視察

北部タイ農協視察に引続き東北地区農業・農協の事例を視察した。

12月19日　ナンロン農協　　20日　スリン農協，カンタラック農協

21日　ピブンマンサハン農協　22日　ムアンヨソトン農協

23日　バンペーン農協

カンボジア・ラオス国境地帯は水確保状況が予想していた以上に良好であり，ナコンラチャシマ県より恵まれているといえよう。

複合経営を実践している先進農家の取組み，借入金をゼロとした自己資金増大の取組み，ニンニクを中心とした販売事業の取組み，婦人グループの手芸品制作等取組む姿勢によっし大きな成果をあげられることが分り，モデル農協に対する助言事例として活用できるものであった。

エ　理事選挙規定例の取纏め

各モデル農協の理事選挙方法がそれぞれ異なっている点があり，実態を調査し一定の改善案を取纏めｃ／ｐとともに検討を進めた（65～67頁）。その内容は別添参考資料集所集の通りであるが，総会における挙手による方法から秘密投票方式にすることが主眼となっている。適応の適否も含め内容について農協とも検討を進めていかなければならない。

オ　「経営分析の手法」の取纏め翻訳

以前から検討を進めていた経営分析についての考え方，簡単な手法を取纏めタイ語に翻訳し参考資料として提供した。直ちに利用することは今のモデル農協の現状からみて容易ではないと思われるが，自ら経営状況を検証することの必要性の理解をｃ／ｐとともに農

協に働掛けていくことにした。

カ　c／pの交替

新年度に入り，人事異動が行われた。農協経営c／pのラチャニーワンさんがプロジェクトマネジャーに，また，ウィッタヤーさんがモデル農協の一つであるコンサマキのCPD郡所長に転出することになった。新しく，モントリーさん，プーンスクさんがc／pに就任した。ラチャニーワンさん，ウィッタヤーさんとも引続きプロジェクトに係わることになり業務の継続性については問題がないこととなった。

⑥　1989年1月～3月期

ア　経営参考資料「事業計画の意義とたて方」の取纏め

シリーズと取纏めているものの一つとして今期は事業計画とは一体何か，その役割とたて方について取上げc／pに提示した。

農協の理事選挙の実態

	コンサマキ	ピ　マ　イ	ム　ア　ン	チャカラー	パ　　ク
1　候補者					
(1)G／Lの立候補	○				
(2)Gの推薦					
(3)G／L全員の立候補		○	○	○	○
(4)その他					
2　選挙の方法					
(1)総会で挙手					
①全体で全地区対象					
②選挙区ごとにその選挙区の組合員が	○	○	○	○	○
(2)挙手の回数					
①一回	○			○	
②複数			○		
3　役員の改選					
(1)3年ごとに全員					
(2)　毎年3分の1つづ			○		
(3)毎年全員	○	○		○	○
4　要改善事項	投票による選挙としたい	毎年3分の1つづ交替する（再任可）方法に			投票による。毎年3分の1の交替

この狙いは，各モデル農協の事業計画の内容についてみると，

(1) 事業の重点が不明確である

(2) 収支計画の内容が十分でない

(3) 計画実績検討が不十分

(4) 中・長期計画が不十分

(5) 事業計画が組合員のものになっていない

などの問題があるので，一度わかりやすく解説しておくことにあった。

上記の問題点の改善には経営管理水準の大幅な向上が必要であり，計画のたて方等の技術を移転するだけでは不十分である。そのため時間は要しようが，魅力ある事業計画（わかりやすく，読みやすい）をつくるための参考資料として活用を働掛けていくことにした（内容は別添参考資料集所集）。

イ　農協経営短期専門家（中川氏）との巡回指導

２月には懸案となっていた短期専門家を迎え，信用・経済事業部門の協力も得て，各モデル農協に対する巡回指導を行った。短期専門家の日程は別紙（略）の通りであるが，一回目の巡回は各モデル農協の実状把握に重点を置き，二回目は各農協ともグループリーダーを集め，主として三ヵ日町農協再建の経過の紹介を通じて農協経営関係者の役割と義務についての理解に務めた。

三ヵ月町農協が倒産した当時の状況と現在のタイ農協が置かれている状況が似ていることもあり，各農協での講演会は所期の目的を達することができた（講演会の内容は別紙の通り）。

なお，二回にわたる巡回指導の報告も兼ねＣＰＤ中央の職員を対象に講演会を開催した。これは農協振興にはたす行政の役割についての助言を狙いとして実施した。

ウ　プロジェクト評価調査団への対応

３月６日より（先発隊は２月28日より）標記ミッションが来タイし５年間の協力活動の評価をタイ側と共同でおこなった。個別分野ごとの事情聴取が行われたが経営分野は８日に別紙の内容で報告した。

フォローアップ形式による延長が勧告されたが後任の専門家に引継ぐ課題を早急に整理することとした。

⑦　1989年４月～６月期

ア　区分経理研究会の開催

標記研究会がモデル農協の参事，経理係，購買係，ＣＰＤ推進官，財務係の参加を得て６月１７日～１８日の両日開かれた。第一日目は２グループに分け，参事グループはプロジェクト活動の実績報告の仕方，諸申請書類の書き方を中心に検討が行われ，他のグループは農協の経理処理方法全般についてＣＡＤの郡担当官により説明が行われた。

コンサマキの種鶏センター，種豚センター，飼料配合施設，ピマイの種豚センター，飼料配合施設，チャカラーの小型精米施設などプロジェクト活動が広がりを反映して多種の施設が設置され稼働しているが統一的で適切な経理処理を行い，経営成績の評価が容易にできるように各農協の理解を統一しようというのが狙いであった。

今後は，ＣＤＡとも協力して，各種営農関連施設に関する経理・決算要領を定め（精米所はすでに定められている）普及することが必要である。

イ　ｃ／ｐ合同セミナーの開催

6月11日～14日の間，標記セミナーが開催された。7月5日にプロジェクトが終わり，フォローアップ形式による2年延長となったことを受け，これまでの活動の成果と今後の活動の重点をどう定めるのかについて熱心な議論が交わされた。

経営分野のフォローアップ期間中の活動の重点については別紙の通りである。

これらはあくまで参考意見であり，具体的な活動は後任者の判断によることは言うまでもない。

ウ　総合報告書の取纒め

1987年9月14日意向の活動経過・内容とタイの農協発展に向けて必要と思われる課題について取纒めＪＩＣＡへの総合報告書とし，タイの農協発展に向けて必要と思われる課題についてタイ語に翻訳しＣＰＤに提出し今後の活動の参考に供した。

進め方　(1)　各農協への巡回指導とする

(2)　各農協での日程は別紙の通りとし，巡回指導は次の通りとする

第一回目（1日）農協管内事情視察

農協事情聴取（組合長，参事，郡所長）

第二回目（1日）講演会（下記の内容）

参加者はグループリーダー（タイでは組合員を一定の集団にし，その代表が選ばれることになっています），理事，職員，ＣＰＤ郡事務所。

講演の内容

話　　題	狙　　い
1 三ヵ月町農協の経営再建において理事の義務と役割	農協運営・経営に対する理事の責任と役割を考える
参事，職員の役割	同　上
組合員組織の役割は何であったか。	同　上
2 農協事業を再建し事業を発展させた方策は何か	農協の事業拡大の方策を考える
3 組合員参加のための方策は何か	どうしたら組合員参加が実現するかその方策を考える
4 行政機関との関係はどうであったか	行政機関との関係を考える
5 農協再建過程における経営管理のポイントは何であったか	農協経営管理ポイントを考える

タイ農協振興プロジェクト
農協経営分野目標到達度

農協経営専門家
松　久　秀　一

T・S・I項目	活動経過と成果・課題	到達度
1　農協振興五ヵ年計画の検討と分析	個別派遣時代に策定されたモデル農協の振興計画と実績の比較を行ない，経営動向の把握と問題点の抽出，対策の樹立を行ないうるように助言し，管理手法の習熟に努めることを内容としているものである。各農協とも実績の分析についてはＣＰＤより示された様式により整理されかなり行なわれるようるなってきている。しかし，五ヵ年計画との関係ではほとんど考慮されていない。これまでの助言内容もまず農協の経営がどうなっているか，その現状把握を重点にしてきた。したがって最終年度にあたり五ヵ年計画と実績の対比分析が行えるよう様式をまとめ各農協に提示することとしたい。なお，事業においては長期計画が重要であるということの理解が十分でないことも進まなかった要因の一つであり時間的に間に合えば（総会が７月以前に開かれる農協に対し）資金造成計画といった特定の分野の長期計画の樹立を通じてその手法や考え方の習熟に努めることとしたい。	B
2　月別決算のマニュアルの作成	経営動向の迅速な把握のためには必要不可欠な課題であるがＣＰＤ独自で取り纏め指導できる課題ではないこと（監査，経理処理指導はＣＡＤが担当），またモデル農協においても独自で決算を行ないうるのは一農協のみであり，他はＣＡＤの日常的な指導なくして行ないえないという現状である。マニュアルを作成しその利用・定着をはかるにはなお時間を要するといえよう。この課題についてはこれまでＣＡＤのモデル農協としては四半期別決算（2531年９月末実施，12月は未実施）を行なっているピマイ農協への支援おこなっていたが，今後はＣＰＤがＣＡＤとも協力して他の農協への普及をはかる必要がある。	C

T・S・I項目	活動経過と成果・課題	到達度
3　職務権限規定の改善	農協における業務の拡大，職員体制の充実にともなう業務遂行の在り方，そして執行の円滑化を図ること，またＣＰＤ郡事務所の農協に対する指導の在り方の整理を課題としたものである。 ＣＰＤから示されているＣＰＤ担当者に対する諸規則および農協の職員体制に関わるＣＰＤの指導指針の改善については当面の課題とは思われないので東北地帯，北部地帯の優良農協の視察を通じ農協の理事，組合長，Ｇ／Ｌ参事そしてＣＰＤそれぞれの機能と役割は何か，関係はどうあるべきかについて理解を深めるとともに短期専門家（静岡県・三ヵ日町農協監事中川氏）の協力も得て日本の経験を紹介する取組みを行なってきた。しかし，農協が自主的・自立的運営を行ないうるようになるには行政制度の変更も考慮しなければならない課題であり，また「人」の問題でもあるので意図する内容の実現には時間を要するものと思われる。	C
4　月別資金計画の作成	資金管理技法の習熟を目的としたものであるが，モデル農協全体として経理・会計に関する理解が十分でないこと，信用事業が中心であり「資金管理」の必要性が強く意識されているとは言えないこともあり，導入・定着には時間を要すると言えよう。 そこでＣ／Ｐに対し「資金計画」に対する理解促進を目標とした解説書を提示することとした。 なお，一部農協でＢＡＡＣに対する資金計画書を基に毎月の事業実績検討を行なっているので，今後その利用の定着とともにモデル的に一部農協で作成・利用を進めている簡易資金繰表の普及に努めるつもりである。	B
5　組合印相互間のコミュニケーションの強化のための組合ニュース発行	各農協とも定期発行にはやや問題があるものの，機材供与された高性能印刷機を利用した親しみやすいニュース作りにつとめている。 今後の課題として発行部数の拡大（現行グループに数部程度）とともに定期発行及び一層の紙面改善をはかりたい。	A
基礎条件調査分析	2531年にソフト型技術協力の評価基準策定の参考とする	

とともにプロジェクト推進上の問題点の把握を目的として「先進農家意向調査」を実施した。

成果と今後の協力課題

協力項目	協力の成果	問題点	対応状況
農協経営関係			
1．農協振興5ヵ年計画の検討と分析	前年度に引き続き各農協の過去9ヵ年の経営財務状況の推移，事業成果のとりまとめと主要経営比率の算出を行ない，5ヵ年計画との対比をおこなった。自然条件は厳しくとも経営責任層の姿勢によっては，その困難な状況下にある農協経営を発展させされることが明らかになってきた。	計画対実績の差異分析がほとんど行われていない。	簡単な計画，実績検討を行なうことのできる様式により，この作成を通して手法の習熟につとめている。（パクトンチャイ，チャカラー）
2．月次決算マニュアルの作成	協同組合監査局がモデル農協を設定し，試験的に四半期別決算を行なうように指導を始めたが，このモデル農協にピマイ農協が含まれており，その作成を側面から支援することになった。	年次決算を一部除き農協独自で行えないという根本的な問題がある。	
3．職務権限規程の改善	農協参事とＣＰＤ郡所長との間の業務分担が明確でないことによる農協の自主的経営育成への障害状況を克服する一助として，北部地域，東北地域農協を視察し両者の望ましい関係について探った。	関係者それぞれの姿勢にもかかわることで，その改善には時間を要する。	
4．月別資金計画の作成	資金計画の作り方について考え方を整理し，カンウターパートに提示し利用可能な様式について系統を進めている。	ＣＰＤとＢＡＡＣ，ＣＡＤの協力を一層密にする必要がある。	簡易資金計画表作成について，チャカラー農協にて試験的に実施中
5．組合ニュースの発行	継続的発行にとりくんでいる。	読みやすく，親しみの持てるニャースとなるよう一層の改善が必要	研修会の開催を検討中

4　課題と展望－タイ農協振興を成功させるために

主要な活動経過は以上の通りである。これらの活動の経験から得たタイ国農協の今後の発展をより確実なものとするために必要と思われる諸方策について以下取纏めてみることにしたい。

(1)　グループを拠点とした事業運営を考えること

タイの農協は群単位に組織され広い地域に組合員が点在しているが，一方，農協の職員体制をみると事業規模が小さくまた財政難から必要な職員数を確保することができず，組合員と日常的な接触をはかり，役職員が組合員に働掛けて組合員意識を高揚させていくことに程遠いのが現状である。これでは，地区内のほぼ 100％が加入している日本の農協の組合員以上に農協への参加意識が無くては，農協の発展はありえないとも言えよう。農協から資金を借りるために数10㎞の道程をバス等を乗りついで農協にでむかなければならず一日仕事になってしまうのでは，日常的にキメ細かく接触する商人との競争に勝てるはずが無い。この点の解決をはかることなしには発展は有得ないといえよう。

そのためには，後程述べるグループ活動の強化とも関連するが，現在，農協の組織運営の基礎単位となっているグループに依拠した事業運営を考えなければならないと思う。

事例報告「パソコンを利用した農協経営」（ナコンンラチャシマ県ダンクントート農協の事例）にも有るように，現在の法制度・ＣＰＤの指導方針を前提にして対策を講ずる場合，組合員の生活・生産の拠点である「村」を中心にして農協事業の利用促進を図ることが肝腎だと思う。

購買事業を例にしてみると，日用品の購入のために半日，一日をかけて，しかも時間と金をかけてまで農協に出向く組合員が果たしてどれほどいるだろうか。配置購買も確かに一つの解決方法であるが，むしろ事業運営の責任をグループにまかせてしまうという方が現実的ではないかと思われる。

ダンクントート農協のように，グループに小型購買組合を設立させ，運営を一任する（つまり，農協には在庫管理の必要が無い）という方法をとればグループ単位で事業運営の実務の経験と実益（出資配当，利用高配当）が得られることに繋がってくる。

また，販売事業の強化が今後のタイ農協の大きな課題であるが，やはり生産諸条件の似通った「村」を中心に市場対応を図る（産地形成）ことが重要と思われる。生産費を下げ，生産性を上げるためには地域内自給体制（耕種部門と畜産部門との結合）の確立が必要であるが，このことは地域＝村＝グループ単位での活動が中心になってこそうまくいくものといよう。

信用事業の強化のためには，石橋専門家の指導にもあるように，グループ内互助制度の確立が，天候に左右されることの多い地帯における農協の貸付金回収率向上方策のポイントとなる。

農協の力を一層発展させるためには，事業の仕組みを現状の置かれた条件の中でどのように

すれば良いのかを考えなければならず，そのポイントとなるのがグループを基礎にした事業展開に他ならないといえよう。

(2) 資金造成を強力に進めること

現在，各モデル農協では竹筒貯金に取組み資金調達の改善を図っているが，組合員に対し，より具体的な形での協同のメリット＝農協事業利用のメリットを明らかにしていくなかで農協に対する関心を高め利用拡大を働きかけていくことが必要である。

そのためには，早急に財務体質の改善を図り，事業の大宗である貸付金利の低減を図ることが現実的取組み方向になると思う。

資金調達で圧倒的なウェイトを占める借入金の金利負担をゼロにするか極力下げることができればコスト低下分だけでも貸付金金利を下げることも可能となる。仮に借入金をゼロとし，それを貯金で賄ったとすると（現行ＢＡＡＣの貸出金利は 9.5%，貯金は普通貯金が６％前後）少なくとも２～３％は下げることが可能となるわけである。内部留保の増大で賄うとすると金利負担のない資金をもとに貸付けするわけで，かなりおもいきった貸出とすることが可能となる。早急に自己金融比率（調達資金に占める貯金＋出資金＋内部留保の割合い）を高めることで貸出金金利を下げるというような協同メリットを具体的に示すことは組織拡大のキーポイントとなろう。

それぞれの農協の置かれた条件を考慮し運動の主眼を明確に自己金融比率○○ヵ年計画を立て組合員総意のもとに取組むよう指導を強化する必要があろう。

（表－39）は短期専門家の中川氏が纏めた表と経営改善に関する提言であるが，例えば当面貯金・資本対貸付比率を 100%にする年次計画を立て農協の事情をもとに取組む重点を定め運動を組織することが重要な課題となろう。

表－39　1組合員当たりの貯金・資本積立・貸付金及び対貸付金比率

(バーツ)

	コンサマキ	ピ　マ　イ	チャカラー	ム　ア　ン	パ　　ク
組合員の資金	226	1,028	676	1,333	758
1　貯金	1,867	4,627	1,987	3,342	1,829
2　出資金	3,572	5,558	1,805	1,452	3,202
3　資本積立金	5,439	10,185	3,792	4,794	5,031
4　資本金（2＋3）					
5　貯金＋資本（1＋4）	5,665	11,213	4,466	6,127	5,789
6　貸付金	8,324	18,453	7,782	13,597	9,707
7　貯貸率　％（1÷6）	2.7	5.6	8.6	9.8	7.8
8　貯金・資本対貸付比率（5÷6）	68.0	60.7	57.4	45.0	59.6

（注）短期専門家中川氏作成。

貯貸率は日本とは算式が逆となっている。

なお，参考のために農協ごとの改善策について中川氏は次のよう提言しているので紹介する。

1　コンサマキ　一組合員平均の貯金は 226Bで最も低いが出資金は貯金の 8.2倍である。今後一日一バーツの竹筒貯金を続けていけば，5年後に約2000Bの貯金が可能となり8の比率を 100％とすることも可能である。また，現在の経営収入では五年後の資本積立金もさらに増加しBAACからの借入金も大幅に減少すると考えられる。

2　ピ　マ　イ　コンサマキと同様の経営状況が期待できる。

3　チャカラー　グループリーダーを中心とした貸付金回収成果向上によってピマイ匹敵する経営が期待できる。

4　ム　ア　ン　組合員当たり貯金は 1,333Bで一番多く出資金もピマイに次ぐ内容にある。しかし，貸付金13,597Bに対する資本積立金が10％程度で最も少ない。このため経営収支も厳しい状況にある。貸付金回収率を一層高める等資金回転効率を高める事に力を注ぎ，さらに資本充実に取り組めば年次好転も可能である。

5　パクトンチャイ　　貸付金回収率向上につきる。そうすれば8の比率80％も可能となる。

(3)　グループリーダーを育てグループ活動の活発化を図ること

タイの農協は郡単位に組織され組合員が点在し農協の施設を中心にした活動が容易に起こしえないというのが現状であり，組合員個々にすれば農協が「見えない」というのが率直な感想であろう。農村の現状を十分考慮せず「効率的組織作り」を目指した現行の組織形態は農協を強化させるうえで問題を含んでいると思われるが，それは一応おいてくとして，このような問題を解決する方向は一つしかない。優秀なグループリーダーを発掘し育てその活動を援助しグループ活動の活性化を図ることである。

よく日本の農協の現状に対する質問に「何故組合員は農協を利用するようになったのか」とういのがある。しかし，組合員を農協に引付ける，組合員に参加意識を持たせるのに秘策があるわけではない。優秀な農協には必ず優秀なグループリーダーがいるのである。

リーダーの献身的な活動姿勢に多くの組合員が共鳴し「彼が先頭に立ってやってくれているのに自分達はやらなくていいのか」「信頼している彼の言うことなのだから」という気持ちを持つようになり，自ら農協運営に参画するようになってくるということなのである。つまり，リーダー層の率先垂範こそ決め手であるということである。

タイの農村にもリーダーになりうる人は沢山いるのである。

グループリーダーは一人に限らない。青年グループ，婦人グループを組織化しリーダー層の育成に努めなければならないのである。

営農指導事業が発展すればいずれ作目毎にいわゆる「部会」が設立され部会長が選ばれるが，彼も重要なリーダーの一人なのである。このように，村を中心にしたグループリーダー，婦人・青年のリーダー，作目別生産者組織のリーダーというように多種・多様なリーダーを数多く育てることがこれからの大きな課題といえよう。

そのためには，一定の助成策（活動助成金の支出等）も考慮するよう農協に指導していくことが必要となろう。

(4)　長期経営計画を樹立するうよう指導を強化すること

モデル各農協の事業計画をみると最低限の内容が盛込まれているのみで，これでは農協がどのような考えで，どのように農協を運営していくのかが明らかにならない。そのため魅力ある事業計画となっていないのである。

事業計画及び長期計画の意義・重要性については参考資料「事業計画の意義とたて方」で触れているが，要は基本方針が明確にされ，具体的実施計画が示されていなければならないということである。

親しみやすく分りやすい事業計画とする工夫が必要であるし，何よりも長期的に農協をどの方向にもっていくのかを明らかにする長期経営計画が策定される必要がある。

現在，モデル農協では五ヵ年計画をたてているが，これも長期資金計画，固定資産取得計画，施設整備計画，要員計画などの計画等を反映したものになっていないのである。

経営の方向を明確にする長期経営計画を建てるよう指導を強化する必要がある。

(5) 事務の合理化を進めること

タイの農協を振興するためには前述の通りグループ活動をできるだけ活発にすることが必要であるが，そのためには日常的に農協の理事・職員がグループリーダーと接触を密にしその活動を援助しなければならない。そのためには職員の体制を充実しなければならないのであるが，財政難の現状ではなかなか難しい課題である。

従って，出来るだけ効率的に仕事を進めるよう事務を合理化し，浮いた時間を組織活動に振向けられるよう配慮することが必要になる。

信用・総務・経理関係の定型的作業を出来るだけ機械化し，組織活動ができるよう要員を確保しなければならないわけで，そのためモデル農協であるピマイで進めているパソコンの利用促進はその重要な手段の一つである。

ＢＡＡＣ，ＣＡＤとも連携をとり事務改善に取組む必要があろう。

(6) ＣＰＤの情報提供機能を充実すること

私の短い在任期間中に，北部地帯，東北地帯の優良先進農協の視察する機会を得たことは大変有意義であった。タイ国内には1000以上の農協が存在しているが，他の農協の参考となる素晴らしい活動を実践している多くの農協が現にあるということは，今後の農協稼働の発展にとって心強いものがある。

ＣＰＤの役割は各種協同組合の振興を図ることであり，そのための方法の１つとして，先進優良事例の他農協への紹介等による活動促進があると思われる。

この点では大いに改善の余地があると思われる。ナコンララャシマ県内にも直ちに他の農協で応用・活用できる事例があるのである。活動の教訓は何かを調査し取纒め参考資料として配付する等を通じ指導を強化することがこれからのＣＰＤの重要な機能といえよう　更に，これはＣＡＤの協力も得なければならないことであるが，各種経営分析指標の策定・提供が必要だということである。現在，地帯別・規模別の経営分析指標が取纒められていない。そのため経営分析を有効におこないえないという問題があり，これでは適切な経営指導がおこなうことができないのは当然のことである。

また，各種セミナーの持ち方も改善する必要があろう。出来るだけ当事者から優良参考事例の報告を受け，質疑応答等を通じ具体的に学ぶことができるように配慮することが必要と思う。

(7) 各種関係機関との連携強化を図ること

農協振興は農業生産の改善を通じた農家の生活向上があってこそ可能となるものであることは論をまたない。従って，地域農業の方向づけ等の関連で農協振興を考えなければならないといえる。

その意味で考えると，内務省，農業省の各局（畜産局，普及局，監査局），ＢＡＡＣとの連携を一層強化し総合的な地域経済発展計画の重要な柱として「農協振興」が位置付けられるよう配慮しなければならないと思われる。

栽培技術・飼養技術等農業生産を改善する専門的技術はあるが，問題はそれを特定の方向によって効率的・効果的に組織化することが弱いということなのである。「農協振興」はそのための恰好のテーマの一つであろう。

最近発足した「コンサマキ養鶏振興協議会」の設立は今後の取組み方向を示唆するものといえるであろう。

（付）フォローアップ期間中の農協経営分野の取組み

1　基本的な考え方

延長がフォローアップ形式によるものとされ，従って，予算・専門家も大幅に縮小されることになる。

規模を縮小しながら二年後の着地を目指すものである以上，これまでの助言活動の範囲を拡大することは困難であるので，課題を絞って集中的に指導・助言活動を行なうことにならざるをえない。

五年間の協力期間における活動の成果をより確実なものにするために，また，他の農協の振興にとって効果が大きいと思われる課題を明確にし，より一層の改善を図る事を主眼とするということである。

2　農協経営分野の課題

1の考え方にそって今後の農協経営分野の課題は次のようになろう。

農協経営分野の課題は「農協経営管理手法の習熟」であり，その内容は実に広範なものがあるが，そのなかから今後ともモデル五農協に対し共通して指導・助言を行なっていく課題と特定のモデル農協で指導・助言を行なう特定の課題に分け，対応することになると思う。

(1)　各モデル農協で共通的に実施する課題

①　計画対実績管理手法の充実

この課題は「経営を管理する」という意識が不十分であるという現状を踏まえ，事業計画の策定手順，様式の改善とともに実績との比較検討を通じての経営の現状把握と改善策の建て方について一層の改善を図ることを狙いとしている。

そのための手法としては，a　簡易資金計画表の作成・利用，b　事業計画対実績表の策定・利用，c　経営検討会の定例的開催などがある。

②　資金造成の徹底

農協の健全経営を達成するためには自己資本の充実，貯金の拡大等いわゆる自己金融比率を高めることが何よりも重要であるが，目的意識的に取り組んでいる農協は少ない。

役職員の一体感の醸成等の効果が期待出来るのである。それぞれの農協の実体に即し，具体的計画を建て実行することが必要である。

(2)　モデル農協ごとの個別に実施する課題

これまでの農協の期間中実施してきた項目で，今後のタイ農協の振興にとって効果の大きいと思われる課題につき一層の改善をはかるものである。

（コンサマキ農協）

★複合営農関連施設経理要領の策定

現在，種鶏センター，飼料配合施設等に関わる経理処理・決算要領をＣＡＤの協力を得て策定中である。今年度の決算を経て確定する運びであるので早急に確定し他の農協の参考に供する。

（ピマイ農協）

★パソコンを利用した事務改善

機材供与で導入されているパソコンの利用促進を図り，特に信用事業関係の事務改善とともに各種経営管理資料の作成・利用を図る。

（チャカラー農協）

★資金管理の様式の確定・利用

現在，簡易資金繰表の様式の策定に取りくんでいるが，その完成を早急にはかり他の農協の利用に供する。

（ムアン農協）

★組合ニュースの改善と利用促進

定期発行そして内容の改善をはかり，親しみ易いニュースとするよう助言を行ない，他の農協の参考とする。

（パクトンチャイ農協）

★理事会運営の改善

トップマネージメントとしての理事会の機能強化のための改善策を探るとともに，策定されているマニュアルの改訂を行ない，他の農協の参考に供する。

4. 山本　　勝

（経　済　事　業）

1987年 9 月14日～1989年 7 月 5 日

タイ国農業振興プロジェクト

販売・購買事業報告

（総　括）

平成元年6月26日

経済事業専門家

山本　勝

販売・購買事業報告
（ 総　　括 ）

1．はじめに

2．経済（販売・購買）事業専門家として整理しておきたいこと

① 経済（販売・購買）事業のあり方について
② 農協における経済（販売・購買）事業の業務の進め方

3．プロジェクト予定終了期に当たっての経済事業専門家としての感想

① 担当事業分野の設定について
② カウンター・パートについて
③ 農協の人々について

4．最近の農業情勢とプロジェクトの関係

5．マニュアルについて

1．はじめに

経済（販売・購買）事業専門家としての1年10ヶ月の任期を終えるにあたり，私達の日常の業務が円滑に進むように全面的に協力，支援をいただいたJICAの関係部署の皆様にまず厚く御礼申し上げたい。

さて1年10ヶ月という期間はもちろん本プロジェクトの予定期間である5年間の1部に過ぎなかった訳であるが，それがたまたま最後の締め括りの部分に当たったため，専門家としてはカウンター・パートなり農協の人々なりに，農協にふさわしい事業マインドを植え付けることに最も意を用いてきたことをまず明らかしておきたい。また同じ農協といっても，タイと日本では根本的に違う面の方が多い訳であるが，この違いの認識の上に立ってタイにおいても農協が求めていかなければならないあり方を具体的に提示することもまた経済事業担当専門家の大きな仕事であった。業務報告については4半期毎に提出しているので，細かいことは本報告では省略し，以下専門家としての考え方の基本と農協の現状に対する感想を申し述べておきたい。

なおＣＤＰには別途“総括と提言－要約”を提出しているが，文字どおり要約になっており，この報告もその補足として読んでいただくことを期待している。

2．販売・購買事業専門家として整理しておきたいこと

① 経済（販売・購買）事業のあり方について

販売も購買も組合員の農協に対する理解と経済的実力に決定的に左右される。この二つの要素を十分に配慮しない事業計画は販売にしても購買にしても長続きしない。

農協の販売事業・購買事業は共通の運営原則をもっているが，組合員はいづれにしろ少しでも多くの面で農協と取り引き（協力）関係を持つことが望ましい。そして組合員が農協と多くの関わりを持てば持つ程，農協は組合間の協力をまとめあげる効率がよくなるのである。

しかしこの共通の運営原則も農協と組合員の発展段階に応じて必ずしも全部同時に実施される必要はない。むしろ気をつけなければならないのは農協の事業経営責任者達が表面的な事業成績の向上をあせることで，組合員の購買力・技術のレベルを冷静に考えて達成可能な計画をたてなければならない。

その点，チャカラ，パクトンチャイ両農協は販売・購買いずれにおいても堅実で危なげない。

またピマイ農協はいろいろな取り引きにおいて，すでスケール・メリットを追及できる規模に達しており，現にそれを着実に自分のものにしつつある。ここはむしろプロジェクト農協のレベルを卒業してしまっていると見た方が良い。

しかしコンサマキ農協の畜産関係の計画については，販売・購買事業専門家として主として販売計画，生産規模の点から大きな疑問をもっていることを付け加えておく。

② 農協における（販売・購買）事業の業務の進め方

販売・購買事業ともに組合員の作物別生産状況を連続的に把握することが必要である。プロジェクト5農協でも例えば肥料の数量予約などについてはグループ・ミーティングで積みあげているが，肝心の作付け面積の記録はほとんど取っていないのが実態である。タイの一般の農協のように営農担当職員がいなければ，これは経済担当職員がやるべきことであり，特に問題はないが，プロジェクト5農協では営農担当がおかれているため，これはまさに営農がやるべき業務ということになってくる。

ひとつの農協内では，経済，信用，営農担当の各職員はもちろん業務上協力し合い，参事がすべてをまとめていく訳であるが，営農担当はＣＰＤ所属（臨時採用の身分ながら）のためか独立的な動きが目立ち，必要な情報の伝達が不足しがちだったことは否定できない。

組合員（農家）の所得を唯一作りだすのは彼等の農業生産であり，これを助ける経済事業担当職員は5農協とも率直な所まったくの手不足である。5農協の経済事業はむしろ営農担当者を吸収して，組合員に対するアドバイスと彼等の経済計算を伴った生産計画を総合的に提示できる機能を持った方が良い。

農協の経済事業は組合員のために機能しているわけで，各組合員の生産計画との連動こそ望ましい。営農という分野は別に人目を引く新しいことばかりやらなければならないと考える必要はない。営農担当職員の仕事は経済担当職員とともに組合員に最も有利な生産計画のアドバイスをすることに尽きるのではなかろうか

しっかりした販売計画もないまま営農担当のリードが生産計画ばかり先行するようなことがあると，組合員には大きな危険があるし，ひいては農協の運営自体にも不健全な影響がおよぶ可能性がある。いずれにしろどんな作目でも大量に生産されてしまってから突然販売担当に販売責任を押しつけるようなことがおこってはならない。この辺の調整は，タイにおいては，マネージャー（参事）が果たすべき役割で，そういう意味ではマネージャーは総責任としての自分が売り切れないほどの生産計画はそもそも立てるべきではない（米とかとうもろこしといった伝統的な大量作物はこの場合とは関係ない）。

3．プロジェクト予定終了時に当たっての経済事業専門家としての感想

① 担当事業分野の設定について

これまで日本の農協で経済事業に一貫して従事してきた者としては，率直な所，このプロジェクトにおける専門事業分野の設定の仕方には戸惑う場面が多かった。

こういう専門家の分け方は縦割りに過ぎず，却って専門家の必要な応用動作を封じるものであると考える。本専門家に限らず日本の農協で経済事業に関し長い経験を持つ者が，もし当初意見を求められたとすれば，もう少し実務的構想が出たのではなかろうか。

専門事業分野を縦割りに細かく設定した結果，かなり必然的に全体の調整にかけるという評価につながりやすいわけである。日本の農協における各事業の実態は少なくともっと現実的に調和している訳で，現在の日本の農協のありようが 100パーセント完璧でない事は認めた上でも，タイの農協の置かれた環境を充分に考慮したとすれば，もう少し現実的に考えた方が良かったのではなかろうか。

② カウンター・パートについて

どの分野でもよくやっていたと思う。しかし皆一通り日本へ研修に行っている割には，日本の農業に対する理解が浅く，したがって経済事業でいろいろ話しても，日本との比較において条件の厳しいタイではよけいに真剣に取り組まなければという姿勢が薄い感じであった。もっともタイの人々の良いところは気長にのんびりやるところであり，同じ結果に到達できるのであれば，5年という期間にあまりこだわる必要はないのかも知れない。

③ 農協の人々について

参事，組合長の農協運動に対する理解はきわめて高くなっている。しかし一部マネージャー（参事）は地味な事業運営にあきたらないで組合員の実力以上の事を考えがちなので注意を要する。農協運営は組合全体のためのものであり，農協は例えば共同販売に賛成するグループ等を少しずつ育成しながら徐々に大きな事業に仕上げて行くべきである。販売計画と生産計画は常に連動し，農協の事業拡大と組合員の所得の向上が並行するようにしなければならない。

尚，タイ国では現在，西洋的マネージャー・システムが取り入れられている。経済担当職員は参事の許可なくして何事もできない。このままの状態で権限委譲なく進めば，参事の権限と経済担当職員の意欲を調整することが近々大きな問題になろう。優秀な担当職員なくしては参事も結局組合員のためにある新しい試みに着手できないが，優秀な職員は現在のように何も権限を与えられないままだと農協に定着しないおそれがある。

マネージャー・システムとは元来，このように割りきったものでそれ自体間違ってはいないと思うが，事業がもう少し大きくなった時には担当責任者の処遇を考えるべきであろう。

4．最近の農業情勢とプロジェクトの関係

現在籾の価格は二期作米の出荷が始まっているにもかかわらず空前の高値に張り付き，とうもろこしも同じく高い。タイの農産物の大宗である米の高値は東北タイの農家にとってもありがたい事で，プロジェクト5農協にも明らかに好ましい影響が出て来ている。米の高値は，世界のタイに対する米需要が当分衰える見込みがないので，これに伴って続くと思われる。

従来何度か指摘してきた通り，プロジェクト農協の組合員も基本的には米，とうもろこし，キャッサバで生活しているわけで，これら伝統的作目を軽視してはならない。トータル・システ

ムの実験ももちろん取り組むべきである。しかし，養豚の利益は技術の良い農家でも1頭 150～250 バーツである。例えば 250バーツの利益をあげても肥育規模は1軒1頭～5頭であるから5ヶ月でたかだか 1,250バーツの利益ということになる。これではとても生活できない。農協の経済事業では作目をもっと活用する事を本専門家は再度強調して置きたい。

いずれにしろプロジェクト農協にもフォローの風は吹いている。籾を積極的に活用することに踏みきったピマイ農協，チャカラ農協，パクトンチャイ農協には本格的にビジネス・センスを磨いてもらいたいし，普及局の応援も得て品質の良い米作りの運動を組合員に盛りあげてもらいたい。そしてこれと並行して畜産局の応援も得て儲かる養豚，養鶏を広めてもらいたい。この場合大事な事は，共同販売グループを組織する事と農協，組合員ともそれぞれき責任と権限を忠実に守る事である。

なお，現在の成豚価格は一見たいへんな高値になっているが，配合飼料の価格のとうもろこし，大豆粕等主要原料の高騰で同じく高くなっている。従って豚肥育で利益を出すには充分工夫しなければならない訳で，農協は畜産局の指導，先進肥育家の技術等を組合員に徹底していかなければならない。

5．マニュアルについて

経済事業専門家としては，残したマニュアルのヴォリュームが相対的に少ない理由について一言触れておきたい。

およそ経済事業は，組合員相互の運動の盛り上がりを推進する部分と農協事業としてこれを受けとめる業務管理部分との二つから成り立っている。日本においてはどちらの部分がより重要というような意識もなく，自然に並行して行われている訳であるが，これは成熟した段階における農協運動で可能な事であって，タイのしかもプロジェクト農協の段階においてはまだまだ運動として盛り上げに苦心する場面が多かった。

従って，専門家としては参事，職員との話し合いや組合員のグループ・ミーティングあるいは理事会における発言を通じて関係者の本音を探ることが仕事の大きな部分を占めた。もちろんいつも具体的な事業の推進を前提に，農協運動全体の面から彼等の理解を深めることに努力したわけであるが，経済事業では損得の計算と組合員を取り巻く日頃のしがらみがストレートに出て来て，教科書通りの動きをする人はむしろまれである。何をどこから買うかは組合員が自分で選べる事であるし，できた生産物を誰に売るかもとても強制できる事ではない。

いずれにしろ本専門家は，組合員にたいする郡所長，参事と一体となった直接の働きかけ，あるいは農協職員との実務的な話し合いの密度においては充分自信を持っており，一年10ヶ月という限られた期間においては，どちらかというと運動の盛りあげを重視したと考えてきる。経済事業のマニュアルは少なくとも，一年以上実施して見て，各関係者から手直しの発言をもらい，また効果を測定した上で公にするものと考えているので，とりあえず現時点で発表できる事だけに絞った訳である。

5. 石橋 憲二

（信用事業）

1987年 2 月17日～1989年 7 月 5 日

信 用 事 業 報 告 書

1989年 6 月

専 門 家

石 橋 憲 二

協同組合を振興するにあたって，最も重要な点は，振興すべき農協の実態を正しく認識することと考え，最初の1年間は各農協の信用事業および協同組合活動の実情を知ることについやした。

各農協の参事・信用係から聴き取りをしたほか，1987年7月に実施した信用事業のセミナーは，現状を知る上で，大いに役立った。

さらに，各農協の組合員グループを訪問し，リーダー，副リーダーから，協同活動をどうやっているかを聴き取りした。

この結果判断したことは，信用事業では貸付金の回収が順調に進んでいないこと，その原因は貸付けが厳しくおこなわれていない点が見られた。また，協同活動では5農協の間に大きな格差があることがわかった。

したがって，信用事業の改善策は5農協に共通する信用事業の基本課題と，各農協の実情に即応した個別の振興方法に分けて考える必要があった。

また，振興策を立てる際に感じた事は，普通の改善案程度の事では，モデル農協の振興は困難ということである。農協立地の諸条件から見て，信用係が規定を細かく実施することはむづかしく，貸付金の回収率が非常に悪い現状から抜本的な対応の必要を感じた。

農協と組合員が1対1の関係で契約する信用事業だけでなく，組合員が協同して信用事業を正しく運営する方策を考えた。それが「借入金返済の連帯責任制度」である。

この方法はタイの農協界で目新しい方法ではなく，すでにＣＰＤのマニュアルの中にも，おなじ思想が述べられている。一部の農協で実行されていることであった。したがって，タイ国の農協で充分に採用できる方法である。

組合員の協同活動を農協振興の中心思想にするという点で「借入金返済の連帯責任制度」を信用事業改善の最重点課題として，その採用を提案した。

また，信用事業の基本課題を貸付回収の向上に置いたが，本来ならば正しい貸付が実行されれば，回収不能になる確率は減るはずである。しかしながら，モデル農協はいずれも長期の延滞債権をかかえて，回収が困難になっていた。

そのため，信用事業改善の手法として，まず貸付金回収に重点を置き，その作業から得られた問題点を，貸付けの改善にフィードバックするのが最善と判断した。古い債権をそのままにして，新しい貸付けの徴求だけを厳しくしても，効果は上がらないからである。

長期延滞債権の徴求を進めること，規程にもとづく厳正な貸付けを実行することは農協の現状からして中々困難なので，組合員の協同の力が働らくことが必要である。「借入金返済の連帯責任制度」はその解決策であるが，この制度の機能を高めるための手法として「グループ活動の評価と活用」を提案した。

すでに実施されている「組合員のレベル分け」に組合員の協同活動を加味したものである。

以上の二点は，信用事業の基本問題に対する改善案である。

次に，通常の信用事業の範囲内での改善の提案として，回収小委員会の設置，延滞債権の分析

の二つを勧めた。各農協は1988年７月に実施した北部優秀農協の視察後，自主的に回収小委員会を設置した。しかし，いまだ充分に機能していない。すくなくとも，貸付小委員会と同程度には活動しなくてはならない。

回収率の状態から３農協を分類すると，チャカラ，コンサマキが良好，ピマイ，ムアンが中位，そしてパクトンチャイが低位となる。

回収率低のパクトンチャイ農協は，同県内のダンクントット農協の信用事業を手本に改善にとりくんでいる。対策立案後の期間が短いので，未だ充分な実効を現していないが，改善のきざしは現れつつある。

パクトンチャイ農協をモデルとして，回収率の良くない農協の改善対策の勧め方について，ガイドラインをまとめた。

回収率の中位のピマイ農協は北部優秀農協やチャカラ農協の事例研究を機に，回収率向上の努力をはじめている。問題のない所まで改善されたとは言い難いが，現在の意欲を継続すれば，内容の良い大規模農協に発展する日も近いであろう。

ムアン農協も信用事業では，ピマイ農協とほぼ同じ経過で改善に向かいつつある。しかし，財務状態は必ずしも良くないので，慎重な経営が必要である。

良好な回収率を示しているコンサマキ・チャカラ両農協は数年前は回収率が低かった。農協がその事に問題を感じて，自らの努力で改善した。両農協の今後の課題は長期延滞債権と未収利息の減少である。

チャカラ農協は一部のグループで「借入金返済の連帯責任制度」を採用していた。信用事業の身近かな優秀事例として，他の農協に紹介した。

次に農協の信用事業の出発点とも言うべき貯金については，すでにＣＰＤグループ貯金，もみ貯金のプロジェクトが勧められていた。これをモデル農協にも推進しある程度の成果を収めた。タイ国の農協の現状によくマッチした方法であり，特につけ加える事はなかった。

なお，タイ国内には，自己資金を蓄積して，ＢＡＡＣからの借入金なしで金融事業をおこなっている。しかし，回収率の低い農協が組合員の貯金を貸付金の原資とすることは，延滞の多い農協の組合員の経済にとって危険である。

本プロジェクトの主要テーマは営農を中心にした農協振興であった。信用事業部門の対応を述べる。

営農振興は農協経営の発展段階の施策と考えられる。発展のための諸施策は，基礎がしっかりしていないと成功しない。モデル農協の信用事業は回収という基本がしっかり確立されていなかった。そのため，営農中心にした信用事業の検討よりも，基本問題の改善にとりくんだのである。

まり「部会とトータルシステム」はタイ国の農協になかったがいねいであったので，「部会と信用事業」というガイドラインを作成した，啓蒙をはかった。

その内容は，一般の農協が部会を発足させようきする時に，部会はどのようなものであるかを

知り，どの様な注意で運営したらよいかを解説したものである。

コンサマキ，ピマイ農協はプロジェクトの事業として部会を発足させている。プロジェクト事業の性格上　，多額の機械が供与された。一般の農協，たとえばチャカラ農協などが新しく部会を発足させようとする時に，本ガイドラインは参考になるものである。

チャカラ農協は新しく部会を発足しようとしているが，部会が軌道にのるためには，相当の経験をつむ必要がある。部会を成功させるためには，部会の基本理念を持ち，実際の経験をする必要がある。

「部会と信用事業」は基本理念を示すものである。

以上に述べて来た事は別添の信用事業ガイドライン総合版に詳述した。作成したガイラインをもとにして，各農協へ伝達普及させるべきであったが，現信用事業専門家の在任期間中二年５ヵ月間に，ガイドラインを作成するにとどまった。

普及については，フォローアップ期間にゆだねたい。

タイ・日農協振興プロジェクト
信用事業ガイドライン
（総合版）

第一部　グループ活動の推進

「借入金返済のグループ責任制度」

1. 2　制度採用の必要性と概要

3.　制度の実例（チャカラ農協）

4.　グループ活動の評価と活用

第二部　貸付金回収率の向上対策

1.　回収小委員会の設置

2.　延滞債権の分析

3.　回収率不良農協の向上対策

第三部　貯金の推進

1.　グループ貯金

2.　グループ・もみ貯金ＣＤＰプロジェクト

第四部　部会と信用事業

カウンターパート　バンオン　ランシカンプン

ソンブン　チャンタプン

ティパワン　インタチャー

専　門　家　石橋　憲二

はじめに

5年間におよぶ農協振興プロジェクトの終了にあたって，信用事業の成果をふりかえり，感想を述べる。

私が信用事業の専門家として就任したのは，プロジェクト開始後2年半を経た時であった。したがって，プロジェクトの前半の事情は私にはわからない。ここに述べることは後半の事情についてである。

私の就任当時の状態は，一部の農協をのぞいて，貸付金の回収が順調にゆかない理由を並べることが主であった。なぜ貸付金の回収率をあげなければならないかという問題意識すら少なかった。

この2年半の間に，程度の差こそあれ，各農協とも積極的に信用事業の改善にとりくむ様になった。大幅な変革がとげられつつあることを実感している。

これは，本プロジェクトの成果といってよいが，各農協が発奮した直接の動機は別に求められる。

それは，優秀農協の事例を知った事である。

まず，第一に，同じモデル農協のチャカラ農協やコンサマキ農協が，みずからの努力で信用事業の改善を図り，成果を上げた実態を知ったことがあげられる。特に，チャカラ農協の事例は参考になったはずである。

次に，最大の刺激になったのは，北部優秀農協の視察研修をおこなった事である。これを契機に各農協の取り組みが目に見えて変った。最も顕著な変化を示したのはピマイ農協であり，その努力が1988年度の改善につながった。回収小委員会の設置は各農協とも実施したが，ピマイ農協は，ラヨンでおこなわれたセミナーの帰途視察したラヨン県クレーン農協の回収率向上方法を，直ちに採用している。

また，未だ成果を上げるに至っていないが，パクトンチャイ農協は，組合長，参事らがナコンラチャシマ県ダンクントット農協の総会に招待されて，ダンクントット方式を知り，直ちにその方法を採り入れた。

しかし，パクトンチャイ農協はダンクントットの現在のやり方はまねしているが，現在に至る経過は充分に勉強していない。参考にしなければならないのは，どういうことを実施して今日に至ったかということである。パクトンチャイ農協は今後その経過を勉強して，しっかり実行することにより，近い将来ダンクントットの様な農協のようになることを期待できる。

指導機関であるＣＤＰ郡事務所にも，パクトンチャイ農協の自発的な努力を育てる方法で，指導助言をお願いしたい。理事会，参事，職員そして郡事務所が力を合わせるチームワークが，成果を上げるために何より重要だからである。

また，モデル農協だけでなく，このプロジェクトを視察することによって成果を上げた農協も

ある。ウボン県ピグーンマーサハン農協組合長は，ナマンラチャシマ県の農協研修所で協同組合について勉強した。さらに，ピマイ，コンサマキ両農協を視察して，組合員に協同組合について教育し，回収率を急速に向上させる事に成功している。

以上に述べた様に，タイ国内各地には，すぐれた農協がすくなからず存在する。協同組合運動では，他のすぐれた農協の手法を勉強して採りいれる事が，一般的におこなわれている。これは，農協発展の最も容易な方法である。すぐれた農協はさらに智恵と工夫をこらして先進事例をつくってゆく。

こうして，すべての農協が一定のレベルを越えた時，農協運動は次の段階へ向って前進できる。個々の農協が力を持つことが大切なのである。

本ガイドラインは，こうしたタイの優秀農協の信用事業を参考にしながら，問題点を抽出し，解説を加え，改善の方向を示したものである。

これまでに，信用事業がガイドラインを第七報まで作成したが，これを整理して

Ⅰ、グループ活動の推進

Ⅱ、回収率向上対策

Ⅲ、貯金の推進

Ⅳ、部会と信用事業

の四課題に集約した。一部に語句の修正，内容の補足，割愛があるが，大綱は変わりない。

また，個々の農協の信用事業の分析は，それぞれの農協でできるが，他の農協と比較して自分の農協を客観的に知る事はできない。

同一の分析方法にもとずいて，農協毎の比較分析をおこなうことはＣＤＰ県事務所の業務に加える事が望ましい。

目　　次

第一部

グループ活動推進について
その具体的手法としての「借入金の返済のグループ連帯責任制度」

第一部　グループ活動推進の具体的手法としての
「借入金返済のグループ連帯責任制度」（以下制度）

はじめに

あとで述べるが（第一部1．）（4ページ）モデル5農協の振興のさまたげになる要素がたくさんある。したがって，現在のやり方をすこし修正するという程度の改善案では，農協振興は困難である。協同組合活動の原点に帰って，協同組合活動を再構築する必要がある。

それでは，協同組合活動の原点とは何か。

それは，組合員が協同して，組合員自身の協同組合活動をおこなうことである。

組合員が，協同活動をおこなう拠点は「組合員グループ」である。「組合員グループ」の中で，信用事業の協同活動を行なおうとする手段が「借入金返済のグループ連帯責任制度」である。モデル5農協の信用事業の最大の課題は返済である。返済に関する協同活動を実行することによって，信用事業の主な問題点を解決することができる。

1．制度採用の必要性

1－①　農協への加入率が低いこと

モデル5農協の農協加入率は，10～20％程度である。20％程度の人数は地域の中で少数派であり，村の中で，組合員としての協同意識，連帯意識が希薄になり易い。農協の諸事業を協同活動に結びつける必要がある。

信用事業で協同活動を考えたのが，「借入金の返済のグループ連帯責任制度」である。返済について連帯責任制度を設けておけば，貸し付けの時から，相互の監視がはじまる。農業をしないのに農業資金を申し込むような事は防げるはずである。貸付小委員会や信用係だけの調査では充分なことができない。グループ内の活動能力を活用しなければならない。

このやり方をすれば，借入申込書のリーダーのサインにも責任が生ずる。

1－②　広大な面積，少ない職員数，少ない機動力

貸し付け金の返済が延滞された場合，この徴求を職員だけでおこなうことは，標題にかかげたような諸条件から見て，能率があがらない。

このような条件をどうやって克服していくか，重要な課題である。各農協はそれぞれもっと工夫をこらさなければならない。

参考までに各農協の面積，1職員当たり組合員数を示す。

各農協とも信用係職員1人当たり，600人前後の組合員を担当している。貸付金回収率が低下した場合，信用係は数百人の徴求を担当しなければならない。

農　協　名	面積(1.000)ﾗｲ	組合員数	信用係人数	係1人当組合員	組合加入率
コンマサキ	262	2337人	4人	584人	20　%
ピマイ	656	3141	5	628	21.6
チャカラ	513	1464	2	732	12.5
パットンチャイ	1537	2634	4	658	11.9
ムアン	408	1340	2	670	9.5

徴求は短時間の話し合いでは解決しない場合が多く，繰り返し訪問する必要がある。その上，広大な面積に組合員が散在している事を考えると，徴求を信用係にだけまかせておく事は，物理的にも無理な事がわかる。

1－③　農業立地条件として不利な事

一部の灌漑可能地域をのぞいて天水依存の水稲作が中心であるから，干ばつによる減収はしばしば起こる。逆に，地表排水の悪い平坦地のため，洪水の被害も少なくない。米の一部は自家用に共されるが，自家用米の生産額も借入金に頼る場合がある。

水稲のできない地形の所では，キャッサバが主産物がある。水稲もキャッサバも安価な時期がある。

このように，生産上も流通上も借入金返済に不利な条件が重なっている。組合員に協同意識が少ない時，これらの問題の解決は一そう困難になる。そして，組合員の協同意識を育てる場は，組合員グループが中心である。

さらにもう一つモデル農協で農業立地の不利な条件は，タイ国内の大消費地であるバンコクと遠隔の地にある点である。

経営にとれいれることのできる作目の種類が制限されることである。特に畜産物を含めた生鮮食品は，過剰生産による価格低下の影響をもっとも受けやすい。

そのため，農協の販売力に見合った生産でなければならない。特定の作物を計画生産する場合は，作物別のグループ活動が必要になる。（第四部部会と信用事業参照）

1－④　ＢＡＡＣとの関係

ＢＡＡＣは，直接農家へ融資し，購買，販売等の関連事業にも進出している。ＢＡＡＣから原資を借りて組合員に融資している立場の農協が，ＢＡＡＣに対する返済を延滞することは，ＢＡＡＣが，直接農家へ融資する動機となったはずである。

農協は信用事業を中心にして，確実な事業展開を図らないと，ますます，ＢＡＡＣの直貸農家が増えてゆく。有力な農家ほどＢＡＡＣの傘下に入ってゆく怖れがある。

農協が将来大きく発展するためには，組合員農協加入率がもっと高まらなくてはならない。

ＢＡＡＣの直貸農家が増えてゆくことは，農協の将来の発展のさまだげになる。

農協がＢＡＡＣと同じ融資事業をつづけていては，ＢＡＡＣに及ばないと考えられる。農協は農協らしい信用事業の確率を急がなくてはならない。

各農協のＢＡＡＣ資金依存度

年度末における貸付残高中のＢＡＡＣ借入金比率

%

	1986 年度	1987 〃	1988 〃
コンマサキ	31.7	43.4	
ピマイ	51.5	47.5	
チャカラ	47.1	43.8	
パクトンチャイ	60.3	56.3	
ムアン	75.1	65.6	

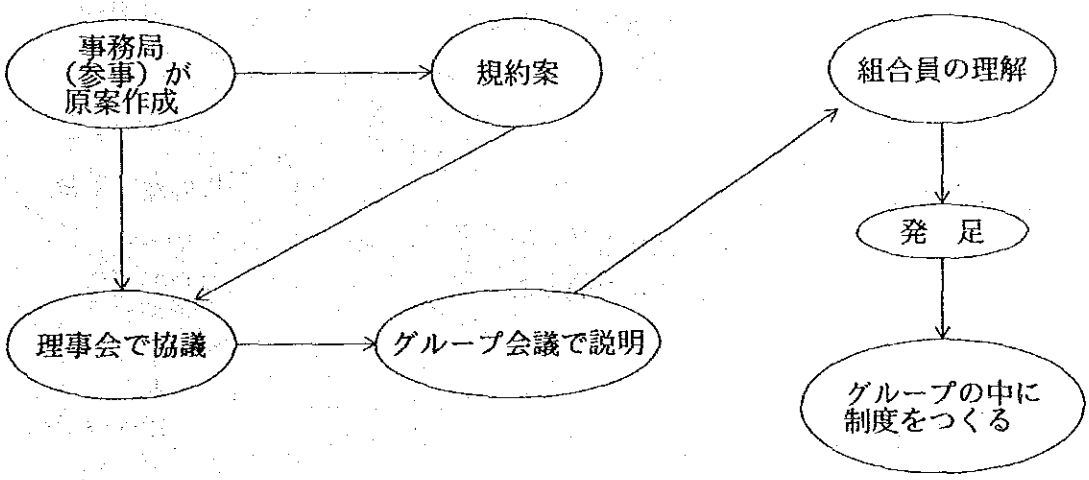
2．制度の概要

組合員に対する貸し付けは，今までおこなわれてきたように，信用事業の規定にもとずいておこなう。すなわち１人１人の組合員に対する貸し付けは，農協と組合員が１対１の関係でおこなう。

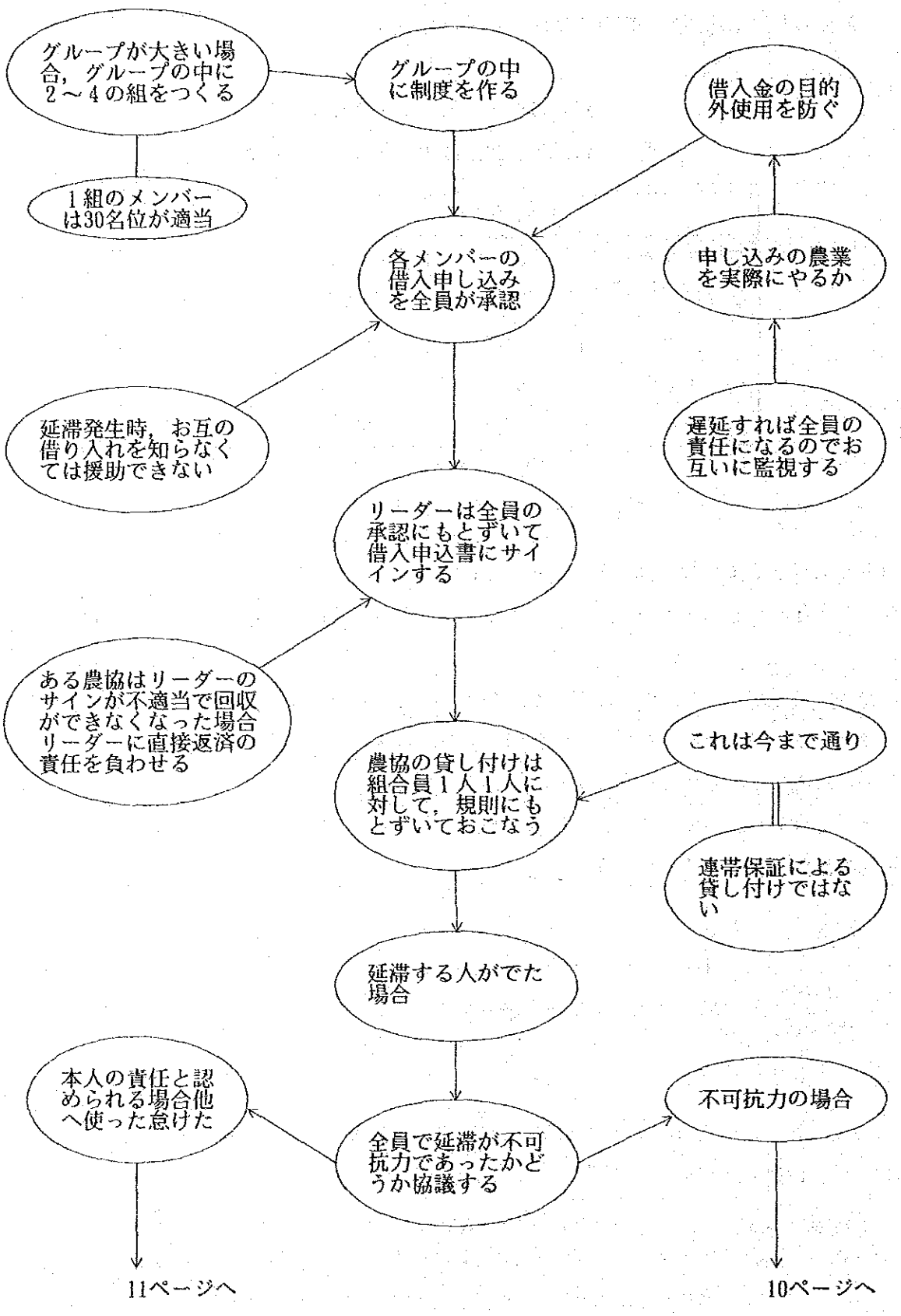
この制度は，グループの中に延滞する人が出た場合グループの協同の力で，返済できるようにしようとするものである。ただし，延滞が生じてからグループに責任を持てといっても，無理であるから，借り入れの申し込みをする時，グループ全員がお互いの借り入れ申し込みをする時，グループ全員がお互いの借り入れ申し込みを認め合う所から出発しなければならない。

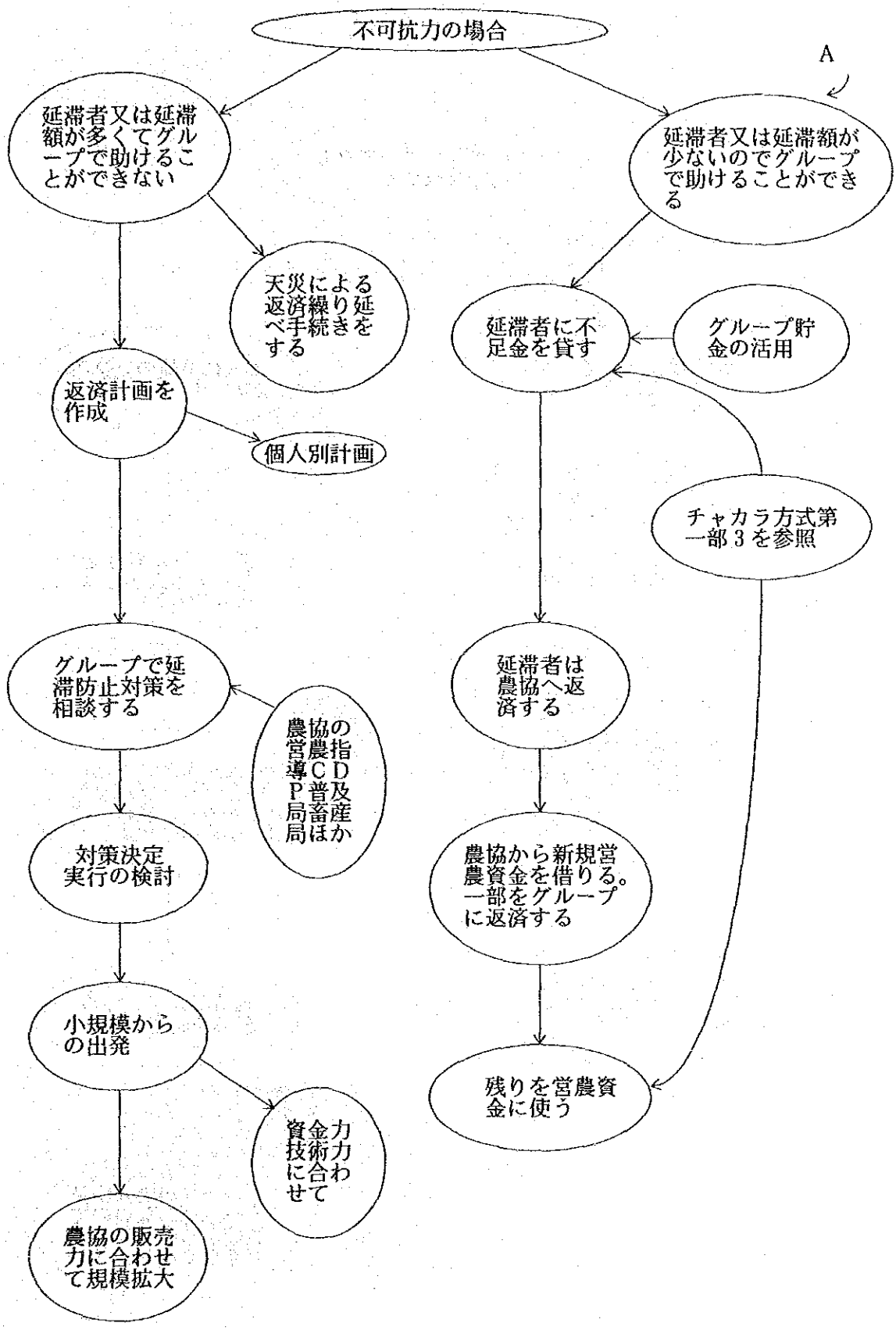
制度の概要を図解すると次の様になる。

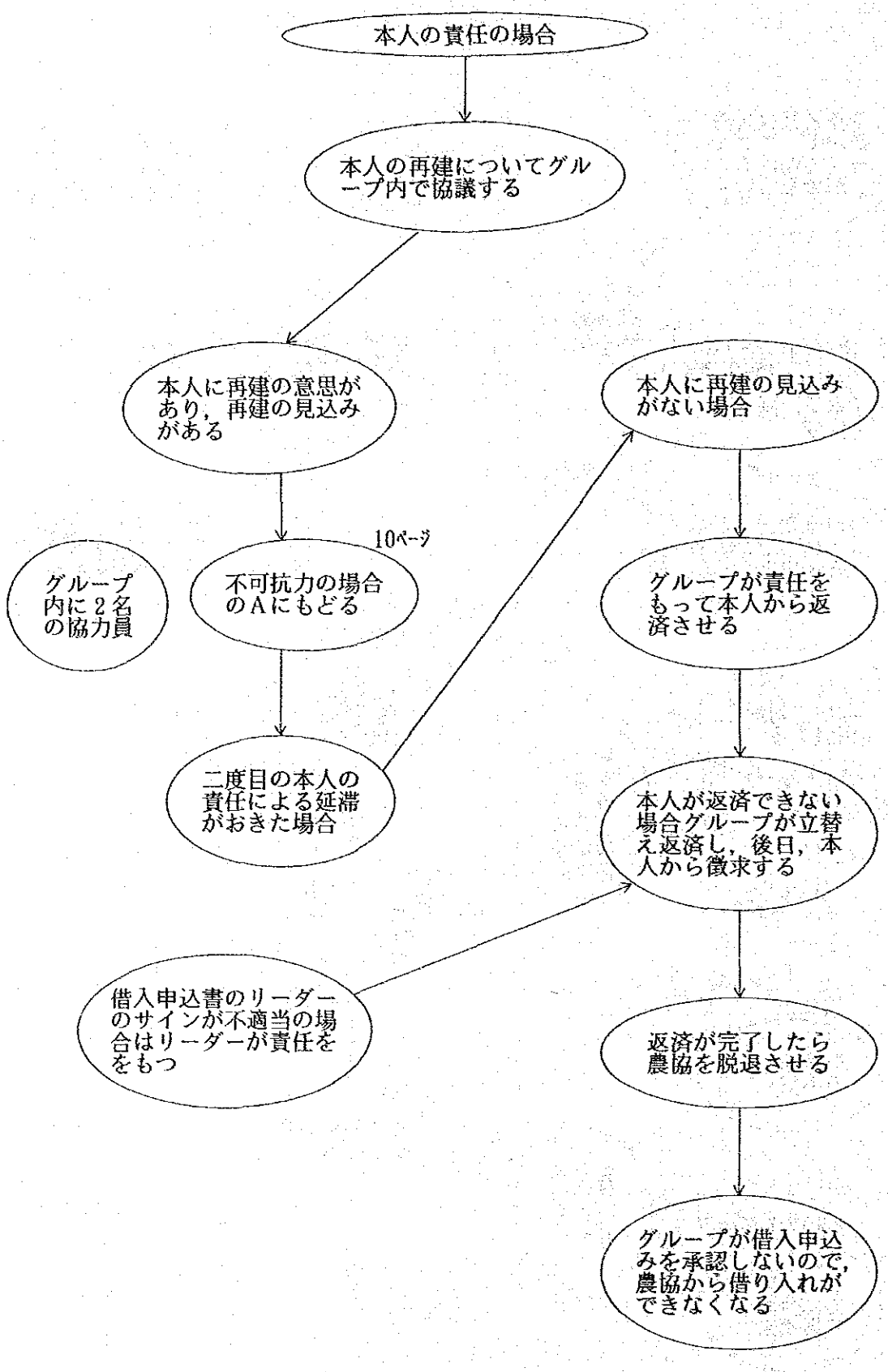
制度の発足まで

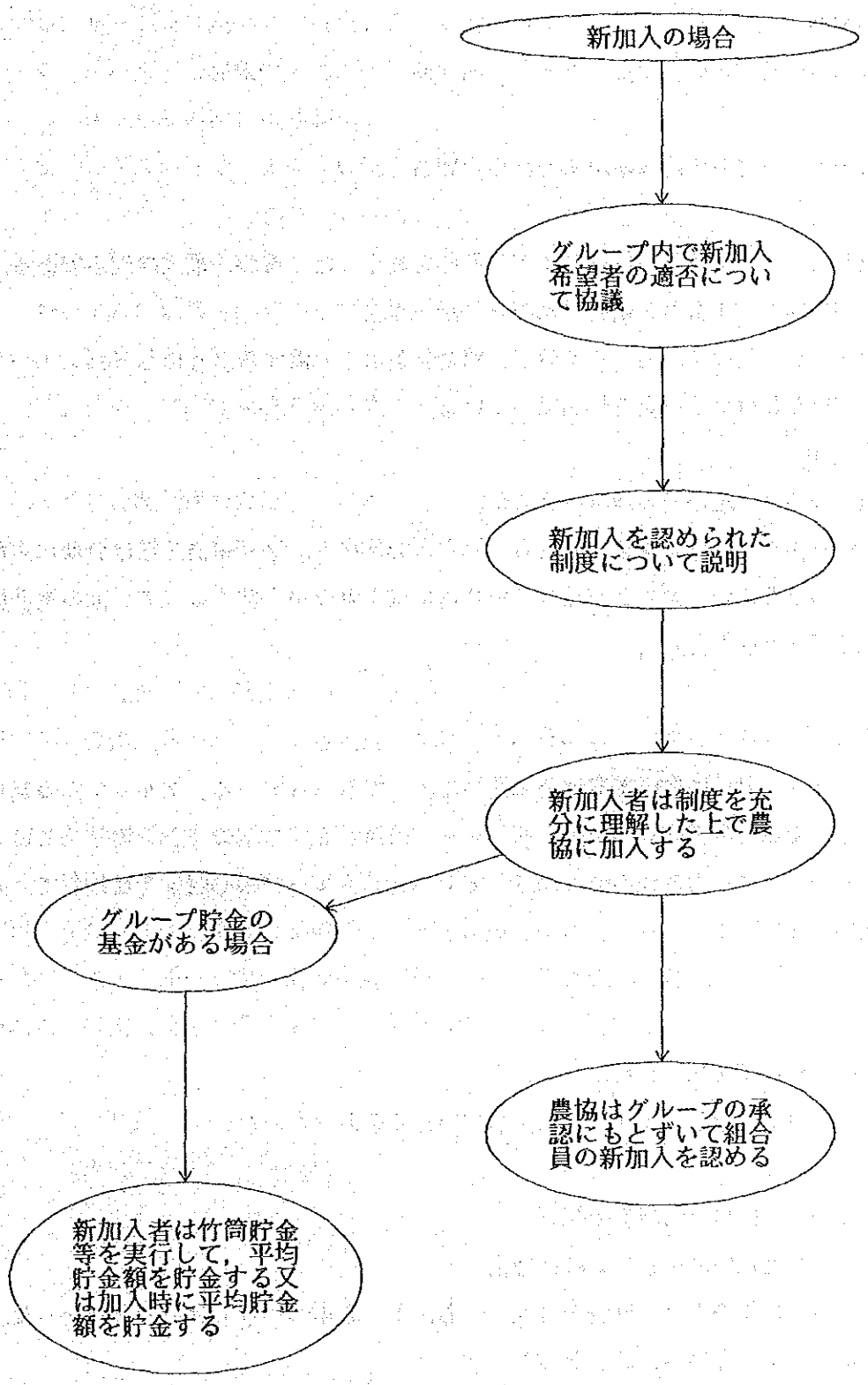


借入金返済のグループ連帯責任制度




不可抗力の場合
A
延滞者又は延滞額が多くてグループで助けることができない
延滞者又は延滞額が少ないのでグループで助けることができる
天災による返済繰り延べ手続きをする
延滞者に不足金を貸す
グループ貯金の活用
返済計画を作成
個人別計画
チャカラ方式第一部3を参照
グループで延滞防止対策を相談する
農協の営農指導C普及P及び畜産局ほか局
延滞者は農協へ返済する
対策決定実行の検討
農協から新規営農資金を借りる。一部をグループに返済する
小規模からの出発
残りを営農資金に使う
資金力技術力合わせて
農協の販売力に合わせて規模拡大


本人の責任の場合
本人の再建についてグループ内で協議する
本人に再建の意思があり，再建の見込みがある
本人に再建の見込みがない場合
10ページ
グループ内に2名の協力員
不可抗力の場合のAにもどる
グループが責任をもって本人から返済させる
二度目の本人の責任による延滞がおきた場合
本人が返済できない場合グループが立替え返済し，後日，本人から徴求する
借入申込書のリーダーのサインが不適当の場合はリーダーが責任をもつ
返済が完了したら農協を脱退させる
グループが借入申込みを承認しないので，農協から借り入れができなくなる


新加入の場合
グループ内で新加入希望者の適否について協議
新加入を認められた制度について説明
新加入者は制度を充分に理解した上で農協に加入する
グループ貯金の基金がある場合
農協はグループの承認にもとずいて組合員の新加入を認める
新加入者は竹筒貯金等を実行して，平均貯金額を貯金する又は加入時に平均貯金額を貯金する

3．制度の実例

チャカラ農協の回収率向上対策とグループ内互助

3－①　チャカラ農協の回収率がよくなった理由

3－①－a

回収したあと，再び貸し付けるまでの期間を短くしたことが，最大の理由である。以前はこの期間が短く，組合員が返済したがらなかった。

現在は次の貸し付けを迅速にするので，組合員がよく返済するようになった。1～2月に1回開いていた貸付小委員会を毎週開いている。

3－①－b

農協について，組合員の理解を深めた。

農協から借りた金は“タダ”でもらったものではなく，必ず返済しなければならない事，返済しないと農協の流動資金が減り，組合員に貸す資金が少なくなって，他の組合員に迷惑を掛ける事などを教育した。

3－①－c

グループリーダーに信用事業に積極的に参画してもらっている。グループ内の貸し付けに責任をもつこと，徴求の初期段階はリーダーに依頼する，などのことを実施している。

また，リーダーにも常時理事会に出席してもらい，グループの回収率を比較して，回収率向上を競争させている。

3－①－d

職員の徴求技術を統一した。

従来，組合員に対して失礼な言動をしていたのをあらためた。

3－②　グループ内の互助制度の概要

3－②－a　互助制度をとりいれた理由

はじめ不良債権の人は，返済を督促しても，1～2年つづけて返済できなかった。どうしても返済できないという人が多かった。

そこで，グループ内の経済的に余裕のある人に相談をもちかけ，賛成を得て実施した。

3－②－b　互助制度をどうやって作ったか

まずモデルグループを作った。モデルグループは

- ○　メンバーの数が多過ぎない

○　リーダーに説得力，行動力のある人がいる

○　リーダーに経験のある人

○　メンバーの協力状態が良い

などの条件のグループで，まず互助制度のモデルを作った。

3－②－c　互助制度の種類

○　1人の返済日にグループ全員が分担して出し合う

○　延滞者に全員が少しづつ貸して返済させる

○　グループ内の金持ちが貸す

3－②－d　互助制度の普及

まず，モデルグループを作って，順次他のグループへ普及させた。現在の普及率は30％程度である。

3－②－e　互助制度の結果変わったこと

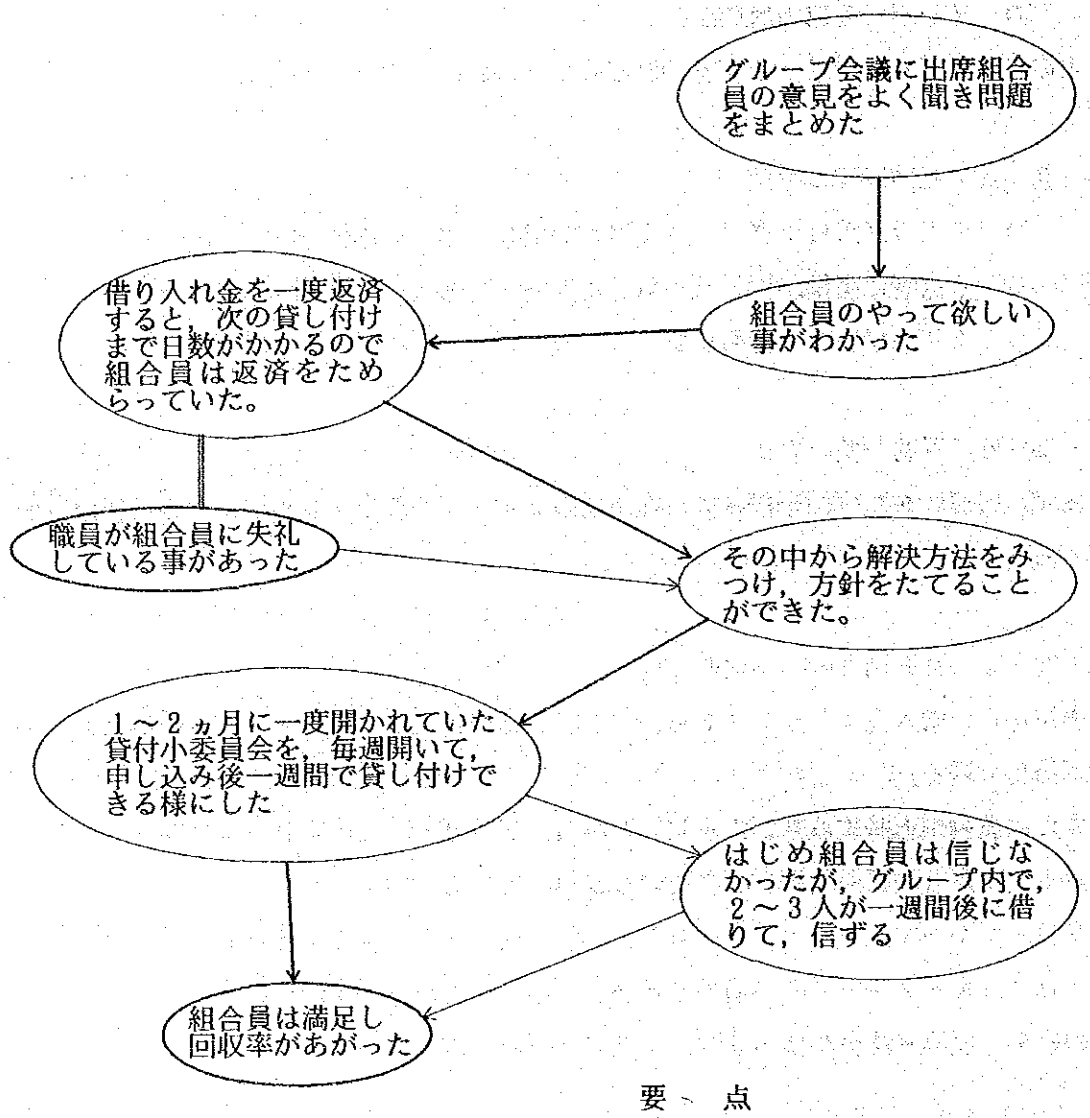
農協からの借入金はどうしても返済できないという人も，グループ内での借金は一生懸命に返済している。

また，農協へ返済する額が，不足した場合，返済せずに次の営農資金に使っていた。したがって，借入金が延滞債務としてそのまま残っていた。

現在は，グループ内で不足分を借りて，一たん農協へ返済する。そして，農協から次の融資をうけて，まずグループ内の借金を返済し，残りを営農資金に使う。

その結果，農協延滞金が残らずに，営農資金が確保できている。

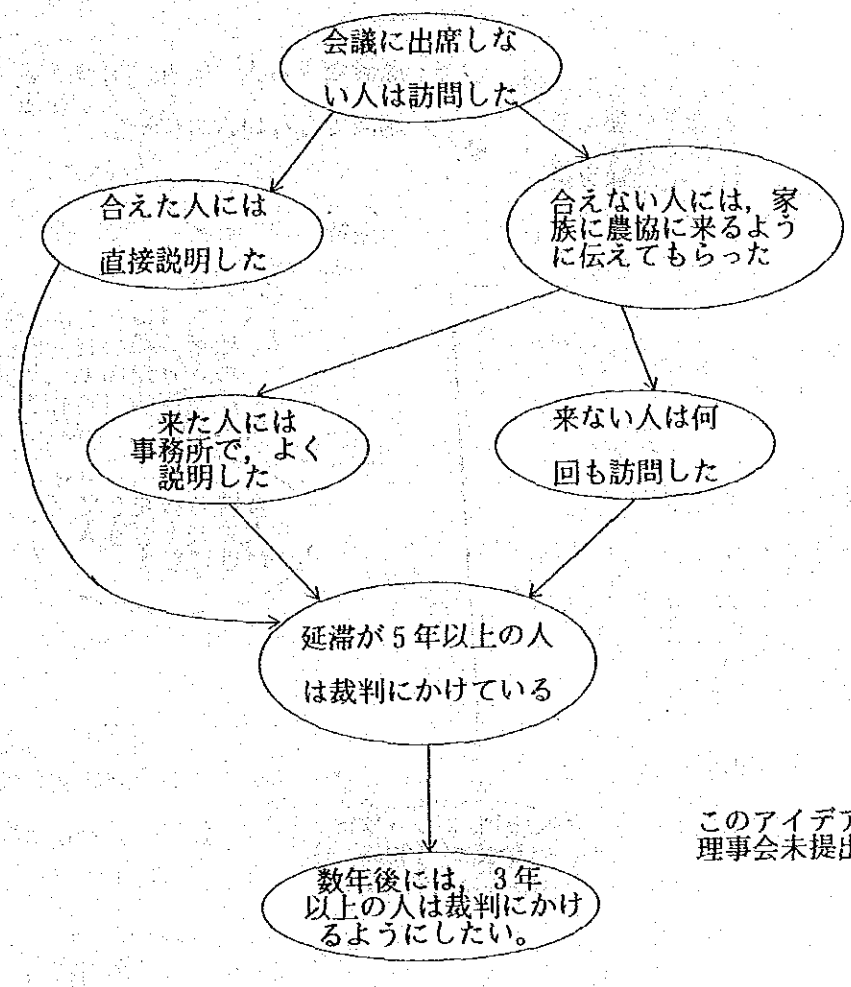
ウィライポン参事の改善手順



要　点

はじめ組合員の意見をよく開き，農協もやり方を改善しながら，組合にも協力を求めた。

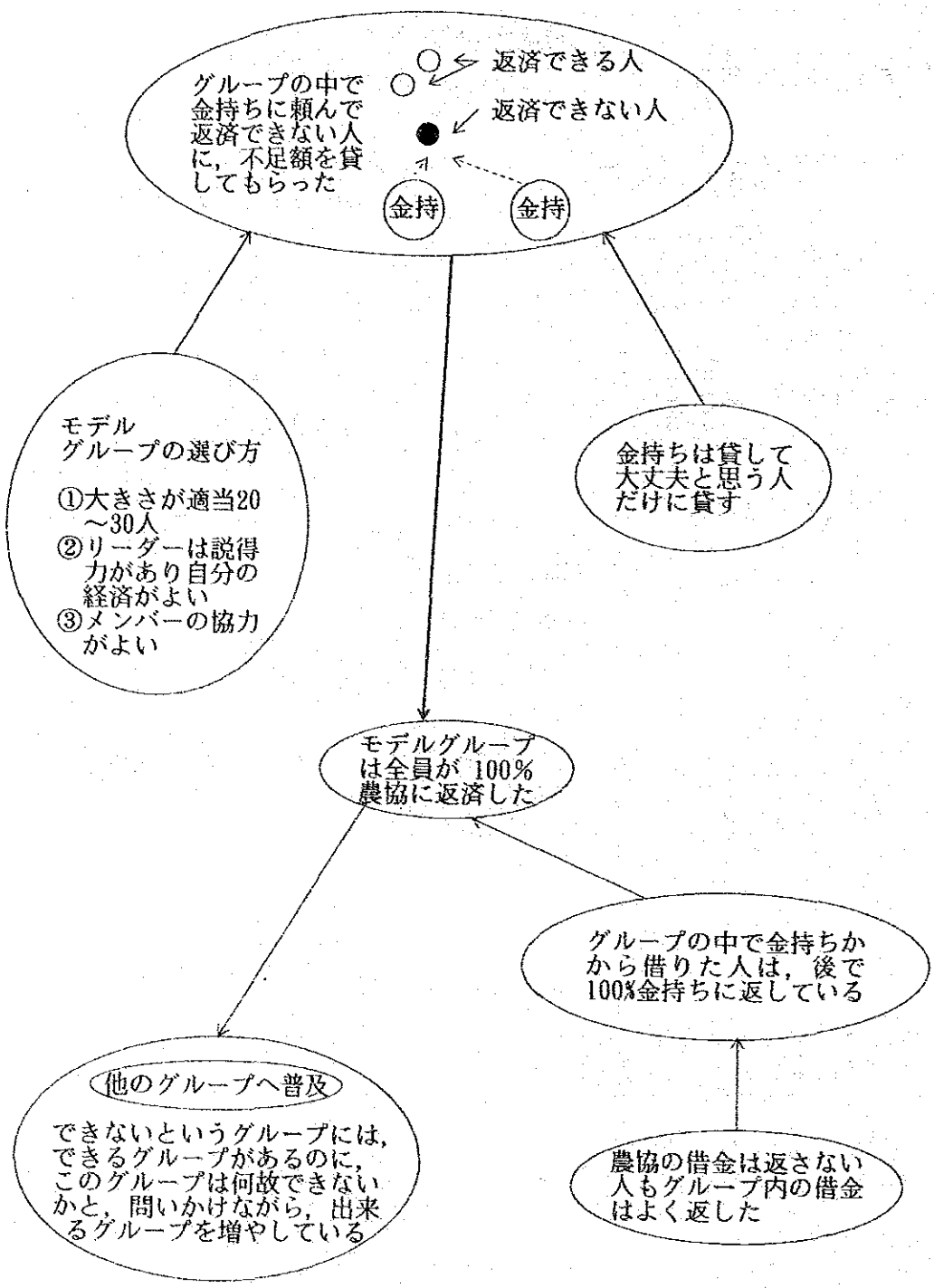
グループ会議に出席しない人はどうしたか



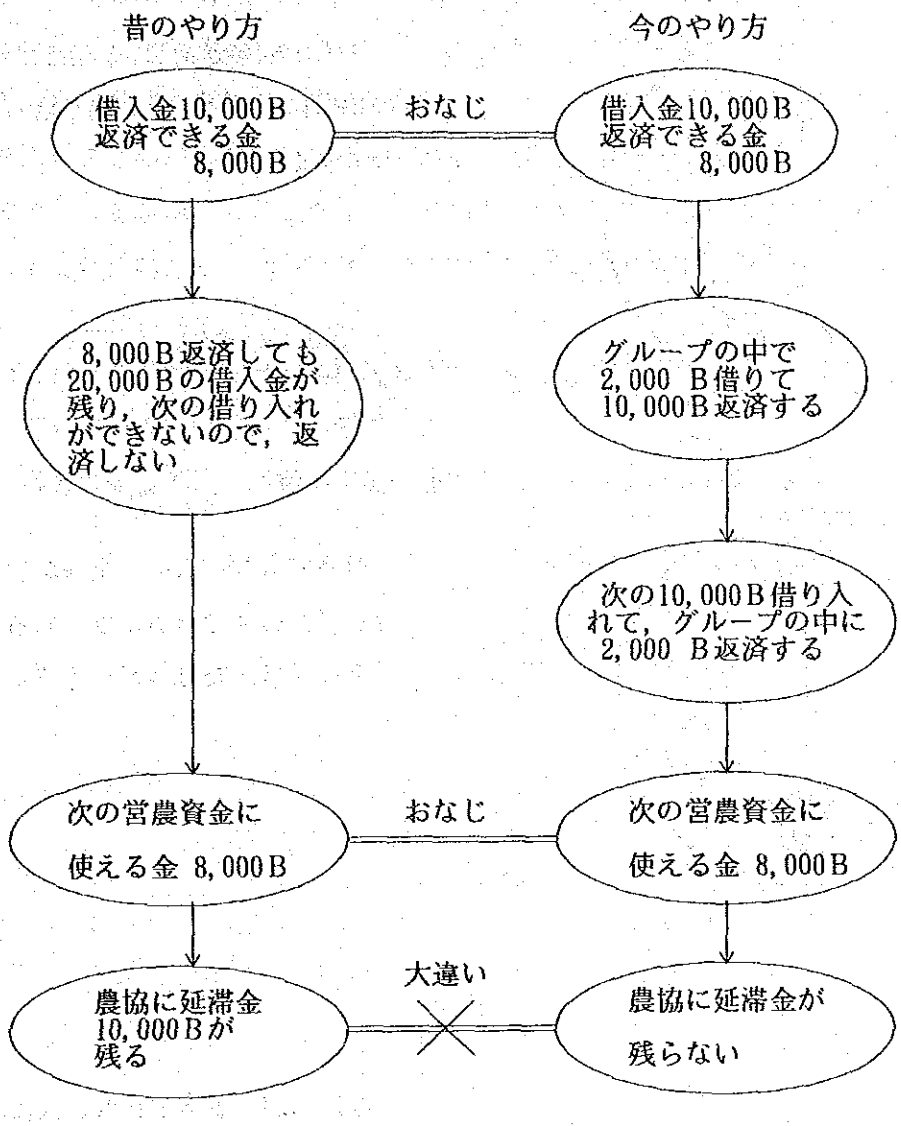
このアイデアは理事会未提出

グループ内互助をどうやってはじめたか。

まず，モデルグループをつくった



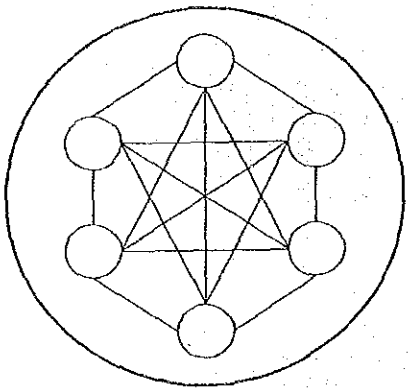
互助の結果どう変わったか



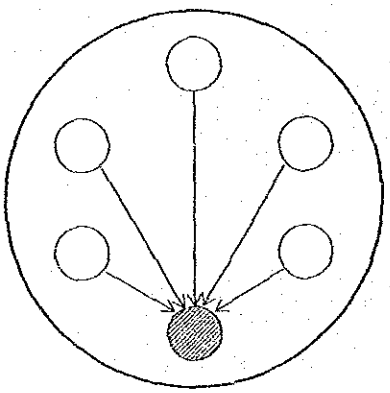
2人の間に限らず，3人以上で組んでやる事もできる。

いろいろな互助のやり方

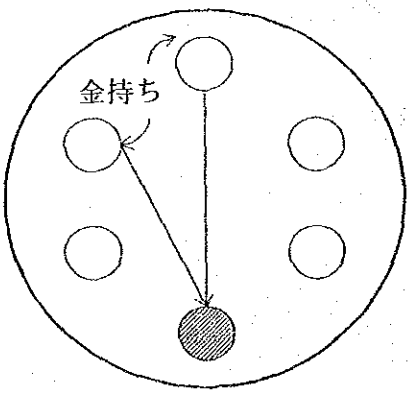
チャカラ農協の例



1人1人の返済日に，全員が借入金の比率に応じて，金を出し合って返済してゆく。



返済できない人に，全員が少しづつ貸して，返済できるようにする。
借り人は，後で全員に返済する。



金持ちが，返済できない人に貸して，返済させ，後から返してもらう。

返済できない人

要　約

① チャカラ農協の場合，何らかの互助制度をもっているグループはまだ少ない。

② 互助はグループ全員が納得してはじめる事が大切である。

農協から押し付けるやり方は成功しない。

③ 本人がまじめに農業にとりくんでいることが，互助の条件である。

④ 借り入れ金を他に流用したり，怠けたり，かけ事に熱心な人には，互助しない。

⑤ 互助をはじめたら，グループの中で協力し合う事が特に大切で，リーダーの責任も重くなる

⑥ グループ内互助制度は，特に次の点で重要である。

ⅰ 組合員の協同精神を高める。

ⅱ 農協の職員不足，機動力不足を補って，グループの機能を高める。

4．グループ活動の評価と活用

はじめに

協同組合振興局の指導で「組合員のレベル分け」および組合員グループのレベル分け」が実施されている。

「組合員のレベル分け」は一般的な金銭貸借事業の改善を目的としたものであるが，必ずしも協同組合らしいやり方とはいえない。

また「グループのレベル分け」は「組合員のレベル分け」に不足している点を，おぎなう目的でおこなわれなければならないが，現状ではおなじ発想でおこなわれている。

これに検討を加え，協同組合活動にふさわしい様に考えたのが「グループ活動の評価と活用」である。これは実質例には「グループのレベル分け」と同じであるが，「グループのレベル分け」という言葉は協同組合的でないので，「グループ活動の評価と活用」にあらためた。

なお，本項で主眼として事は，次の二点である。

① 何のために「組合員グループ活動の評価」が必要であるかを明らかにした事。

② 農協の状況によって，本法のやり方を変える必要だある事。

4－①「組合員のレベル分け」の意義と限界

4－①－a「組合員のレベル分け」は協同活動につながらない。

モデル農協の現状から見て，農協振興に，組合員グループの協同活同はきわめて重要である。各分野で協同活用を高める事を，農協振興の基本にしなければならない。

「組合員のレベル分け」は協同活動に連動する面がすくない。むしろ，「組合員のレベルけ」が機能すればする程、協同活動と離脱してゆく。

この点で，「組合員のレベル分け」は本来の協同組合活動になじまない。

しかし，「組合員のレベル分け」が全く意味がないわけではない。

農協の信用事業の現状は，貸付金の回収率が低い。この状態を，組合員の自発的な向上心に訴えて，改善しようとする点が，「組合員のレベル分け」の意義である。

その「組合員のレベル分け」を一歩進めて，協同組合活動にまで高めるための手段が，「組合員グループ活動の評価と活用法」である。

4－①－b「組合員のレベル分け」には問題の予知能力がない。

現在の信用事業の問題点の一つに，組合員が各所から借金をしているということがある。組合員が他から一時的に借金して農協に返済しても，レベルのランクが上がる場合がある。その組合金の実質の返済能力が向上したのではないのに，貸し付け金が増額される可能性がある。

「組合のレベル分け」には，そのチェック機能がない。したがって，「組合員のレベル分け」だけを重要な信用事業改善策としていることは問題がある。

その改善策として，「組合員グループ活動の評価と活用法」が考えられる。これの根底にある思想は，ガイドライン第一部に述べた「借入金返済，グループ連帯責任制度」とおなじ思想である。

農協と組合員が直接に貸借契約を結ぶが，これに対して，「借入金返済，グループ連帯責任制度」は，組合員が協同の力で，全員の返済を図っていこうという制度である。

4－② 協同活動を実際におこなう場所について

「組合員グループ活動の評価と活用法」が，どういう場合に適されるかを，まず考えておきたい。

農業生産面の協同活動

農業生産を大別すると次のように考えられる。

4－②－a 大部分の組合員が生産し，その一部または過半数が自家消費され，残りが販売されるもの。

例 米

4－②－b 多くの組合員が生産し，全量が販売されるもの

例 キャッサバ，トウモロコシなど

4－②－c 一部の組合員が生産し，全量の販売を目的としている

例 畜産，トウガラシなど

4－②－d 自家用のために生産しているもの

これらのうち，aとbが「組合員グループ活動の評価と活用法が，実際に活用される場である。

信用事業の面から考えると，a，bへの融資に対する組合員の協同活動は，組合グループでおこなわれる。a，bに対する融資が信用事業の中心事業であるから，組合員グループでの協同活動がどの様に展開されているかを評価することが，「組合員グループ活動の評価」である。

次に，Cの協同活動は部会または生産者集団でおこなわれる。

したがって，「組合員グループ活動の評価と活用法」は，cは適用されない。部会の場で協同活動がおこなわれる。

dは特に協同組合活動として重視しなくてもよい。

4－③「組合員グループ活用の評価と活用法」のやり方

農協の信用事業を改善強化するために，協同活動が大切である。

協同活動をどこまでとりいれているか，そうして，その成果がどこまで上がっているかということを評価の基準にいれなければならない。

また，農協ごとの信用事業の状態によって「組合員グループ活動の評価と活用法」をどう適用したらよいかを考えてみたい。

4－③－a　回収率の良い農協

回収率の良い農協は，協同組合活動の趣旨が，組合員にまでよく理解されていることを示す。したがって，協同組合経営の基礎がよくできている。

この様な農協は協同組合活動をさらに発展させていい段階にきている。

したがって，「組合員グループ活動の評価と活用法」を採用する時，一定のレベルを超えたら，融資額を増額する方法でよい。組合員のレベル分けと同じ発想のやり方である。

協同活動を奨励する立場からいえば，「組合員のレベル分け」より，「組合員グループ活動の評価と活用法」を行なう方がよい。

4－③－b　回収率のよくない農協のやり方

この様な農協は回収率を上げることを第一の目標としてなければならない。そのため，一定のレベルに達しない組合員グループには，融資額を制限するやり方をとりいれた方がよい。

そうして，組合員に対して，回収率をなぜ上げなければならないのかの教育を徹底する。組合員に借り入れ金を返済しなければならないという意識を植えつけ，協同の力で返済率をあげてゆく。

この思想を根底において，「組合員グループの評価と活用法」を運営する。そして，この法法は回収率の悪い農協で採用することに大きな意義があるのである。

回収率の良い農協と良くない農協では，それぞれに適した方法を考えなくてはならない。

4－③－c　「組合員グループの協同活動の評価と活用法」にどのような評価基準を設けたらよいか。

c－i　グループ全体の回収率（元金と利息）

「組合員グループ活動評価と活用法」の本来の目的は，回収率をあげることである。したがって，回収率がよいか悪いかを第一の評価基準にあげる。

元金と利息の両方の回収率は，いずれがより重要かということは簡単に結論がでない。元

金は農協の自己資本を組合員の営農資金を有効に回転させるために延滞させてはならないし，もっとも根源的には，自己資本を守るために回収されなければならない。

延滞利息は農協の利益を計算上のものだけでなく，現実のものとするために回収しなければならない。

ただ，農協の回収作戦としては，利息の回収率を上げる方が，手っ取り早い。金額も少ないし，農協経営は利益を確保して，安定する。

回収率の低い農協は，元金と利息のいずれの回収率も低いであろうから，とりあえず利息からという考え方もできる。

このように，延滞利息回収を重点課題としている農協の場合は，利息の回収率を評価の基準に用いることができる。

元金と利息のいずれにも重点をおかないで，回収率向上を推進する場合は，回収率の低い方を評価に用いることが妥当である。

c－ii　延滞者の比率

延滞している人の比率も重要な評価基準となる。

延滞者の比率が高いということは，そのグループのメンバーが延滞を当たり前の様に考えている怖れがある。グループメンバーの皆が延滞を当たり前に考えていると，回収率はあがりにくい。

したがって，延滞者の比率が高いことも，評価のマイナス要因とすべきである。

c－iii　その他の項目

これらのほか，グループ活動の評価に用いることのできる項目のうち

グループ貯金の参加

グループ会議への出席率

の二つは，重要な項目として評価に加えるべきである

出資金

貯金の額

を評価に加えるならば，農協全体の平均額に達しているかどうかを問えばよい。

c－iv　貸付金返済，グループ連帯責任制度

これは，一般的にはなくてはならないという制度ではない。あった方が望ましいという制度である。そして，信用事業の成果が良くない農協では，この方針は成績を上げるための協同組合らしいやり方である。

農協がこの方法の採用を正式決定している場合，制度をグループが持って，成績が向上していれば，プラス要因に，制度をグループが持てなければマイナス要因となる。

以上i－ivまでの項目を実際に適用したらどうなるか，一例を次図1に示すが，要点は簡単明瞭であること。すなわち組合員が付点の内容を理解でき，どうすれば自分のグループが

良くなるか，わかりやすい事が大切である。

図1　実際の評価付点の例

項　目	状　況	付　点	備　考
返　済　率 元金・利息の低い方を使う	100%	満　点	200点　説明 ①
	農協の目標を越えている	60	②
	農協の目標に達していないが農協平均より上	40	
	農協の平均以下	20	
延滞者の比率 （元金と利息）	0%	満　点	返済率 100%と同じ ③
	25%以下	50	④
	26～50%	30	
	51～75%	20	
	76%以上	10	
グループ貯金	全員参加	20	⑤
	一部不参加	10	
	実行していない	0	
ｸﾞﾙｰﾌﾟ会議出席率	90%以上	30	
	65%以上	20	
	50%以上	10	
	50%以下	0	
出資金	農協平均以上	10	⑥
	〃 以下	0	
貯　金	農協平均以上	10	
	〃 以下	0	
	最高点の合計	180	

「借入金返済グループ連帯責任制度」を採用している農協

採用しているグループ合計点に　＋10%　⑦

採用していないグループ合計点に　－10%

図1　実際の付点例についての説明

①　返済が 100%のグループ

「グループ街道の評価と活用」は，返済率向上を目的として実施するものである。したがって，返済率 100%のグループは目標を達成しているのであるから，満点の 200点

を付ける

② 農協ごとに，農協の目標返済率を設定する必要がある

③ 延滞者の比率が0％ということは返済率 100％と同じことである

④ 延滞している人の比率は，返済率と必ずしも一致しない。返済率とは別に延滞者の比率も評価に加えるとよい。

⑤ グループ貯金に参加していない人が1人でもいれば一部不参加である

⑥ 農協全体の出資金を組合員数で割ったのが，農協の平均である。グループ毎の平均出資金を算出して，農協平均比較する。

⑦ 「借入金返済グループ連帯責任制度」については，本ガイドライン第一部を参照。

図2 「組合員レベル分け」の貸し付け増加率に対して
「グループ評価点」をどう使うか

回収率の良い農協の例

グループ評価点	組合員レベル分けの貸付金増加率に対して使う％（B）
200以上	＋ 100％
180～ 199	＋ 80
150～ 179	＋ 60
120～ 149	＋ 40
90～ 119	＋ 20
89以下	± 0

回収率の良くない農協の例

グループ評価点	組合員レベル分けの貸付金増加率に対して使う％	
200以上	＋ 100％	（B）
180～ 199	＋ 80	
150～ 179	＋ 50	
120～ 149	± 0	
90～ 119	－ 10	（C）
89以下	－ 20	

参考 組合員レベル分けの級と貸付金増加率

級	貸付金増加率（A）
特	100％
No. 1	60％
No. 2	40％
No. 3	0％

この表の増加率はピマイ農協の例

① 組合員レベル分けとグループ活動評価点を組み合わせた計算式

式1. 回収率の良い農協と，回収率の悪い農協のグループ評価点 120以上の場合

X ＝ 本年貸付金

Y ＝ 前年貸付金

$X = Y + (Y \times A \times B)$

式2. 回収率の良くない農協のグループ評価点 119以下の場合

$X = Y - (Y \times C)$ 但し，Cにはマイナス符号を含まない。

② 回収率の良くない農協の例のうち，149点以下の3階級では，「組合員レベル分け」の上級者は，貸付金の増加率が適用されず，下級者に比べて不利となる矛盾が生ずる。

しかし，回収率の向上が農協の重要な目標であり，グループ活動で向上させるのが本法の主なねらいである。グループ内で上級者がリーダーとなって，グループのレベルを向上させる必要がある。この矛盾はそのままにして，組合員の理解を求めるのがよい。

③ 「組合員レベル分け」「グループ活動評価と活用」のいずれも，信用事業の諸規模の範囲内でおこなう。諸規程を越えてはならない。

おわりに

以上に述べてきた「組合員グループ活動の評価と活用法」は「組合員のレベル分け」の欠点を補完するために考えたものである。

これは農協振興の拠点をグループ活動に置き，グループの協同活動の現状を評価して，「組合員のレベル分け」における貸付額の増額に制限を加えるものである。

特に回収率の悪い農協は，農協経営そのものが危険になる怖れがあるから，回収率が一定のレベルに向上するまでは，融資額を制限するやり方が望ましい。グループの中で，グループ員が協同して向上を図っていくのが協同組合的なのである。

また，本法を採用するに当たっては，理事会でよく検討し，組合員がなぜ本法が必要なのかを充分理解した上で，実行しなければならない。

第二部

貸付金回収率の向上対策

第二部　貸し付け金回収率の向上対策

はじめに

回収率の良くない農協で，次のような事を聞いたことがある。

「農協は助け合いの組織であるから，困っている組合員には金を貸してあげなくてはならない」。

この言葉の中心は，回収率が悪くても仕方ないのだという意識が働いている。しかし，重大な誤りがあることに気付かなくてはならない。

組合に対する貸付原資は，ＢＡＡＣ借入金と自己資金が主である。ＢＡＡＣは 100％回収を条件で農協に融資している。自己資金は組合員が出資して農協をつくり，農協事業を利用して生み出した剰余金を，農協に積み立てたものである。この二つが組合員に対する貸付原資で，どこかから恵まれたものではないのである。

自己資金を健全に使って，はじめて組合員が農協を設立した目的が達成できるが，回収率が悪いということは自己資金が健全に働いていないことを示すものである。

農協発展にとって，回収率を向上させることはすべてに優先しなければならない基本である。

天災などの不可抗力によって返済できない場合でも，返済するための努力はつづけてもらわなくてはならない。まして返済できるのに返済しない組合員をゆるしているようでは農協の発展は困難である。

第二部は，回収率を向上させるための施策ややり方を述べたものである。

各項にわたって重要なことは，組合長を中心に，理事会が信用事業について確固たる基本方針を持つことである。これがないうちは何をやっても成功しない。

1．回収小委員会の設置

はじめに

貯金を別にすると，貸し付けが信用事業の出発点であり，最も重要な業務である。正しい貸し付けが信用事業の基本といってよい。

そのために，各農協とも貸し付け小委員会をおいて，正しい貸し付けを実行する努力を続けてきた。当然の措置であった。

しかし，慎重な貸し付けがおこなわれる立てまえにはなっていても，実際には貸付金の回収は必ずしもよくない。回収率がよくなってはじめて回収小委員会の目的は達成されたということである。現状では貸し付け小委員会の任務は中途半端である。これを補完するのが回収小委員会である。

回収に関する諸施策をたてて，回収率を向上させるのが回収小委員会の目的である。

もう一つの重要な任務は，回収に関する問題点を，貸し付けにフィールドバックさせることである。貸付小委員会と回収小委員会は，表裏一体となって，信用事業を正常化させる重要な組織である。

1－① 組　織

貸し付け小委員会をそのまま回収小委員会にする方法と別のメンバーで組織する二つの方法が考えられるが，回収上の問題点を，貸し付けにフィールドバックさせるためには，貸し付け小委員会にするのが良い。

これに，参事及び返済に関係のある職員（信用，経済営農指導など）が参加して会議を持つ。

1－② 事　業

1－②－a　発生延滞債権の確認と調査

延滞債権及び新しく発生した債権の内容につくて確認調査することが，債権管理の第一歩である。延滞発生時の調査分析がしっかりできないようでは，回収は順調にゆかないと考えなくてはならない。これが小委員会の第一の仕事である。

1－②－b　1件ごとの対策

回収率の状態によっては（例えば，回収率が低く延滞債権の数が多い場合）直ちに延滞債権一件ごとの対策まで進めれない場合もある。しかし，回収率向上は，最終的には1件ごとの解決が必要になる。回収小委員会の仕事は，最後は1件ごとの徴求方針をたて，その解決を図ることである。

1－②－c　不良債務者に対する返済指導

回収小委員会は，延滞者に督促するだけでなく，どうしたら返済できるか相談したり指導する機能ももたなくてはならない。返済指導をどうやるか，実効を上げることはむずかしいが，その作業を通じて，貸し付けをどう改善したらよいか，おのずから明らかになる。

1－②－d　その他の事業

回収小委員会はa，b，cのほか，徴求技術の向上対策や組合員教育など，回収に関係のある事業を立案指導する。

1－②－e　回収小委員会と理事会の関係

回収小委員会は理事会の中の小委員会である。したがって回収小委員会の調査分析結果及び企画立案等の内容について，常時報告しなければならない。また，徴求についての最終的な責任は理事会が負うものである。

回収小委員会は，調査，企画，立案が任務であり，実行する機関ではない。

実行は信用係ができれば良いが，第一部1に述べたように，信用係だけでは困難である。したがって，組合員グループの活用が必要になる。

1－③　会　　議

1－③－a　開　　催

回収小委員会の開催は隔月もしくは3ヵ月に1回おこなう必要がある。

1－③－b　内　　容

会議に討議すべき内容は，回収小委員会で決めておく必要がある。回収小委員会を有名無実なものとしないために重要である。

- ○　延滞の発生……報告様式を決めておく
- ○　徴求結果と次の対策
- ○　返済指導の効果と改善対策
- ○　延滞発生後の信用係の作業手順
- ○　延滞発生原因と貸し付け改善について
- ○　必要があれば債権管理規程の原案を作成し，理事会に提案する

2．延滞債権の分析

はじめに

回収率のよくない農協で，延滞債権の実態を知る必要があったので，資料を求めたが，どの農協にもなかった。

たまたま，2531年度の決算後，ピマイ農協がＢＡＡＣピマイ支所の依頼で延滞債権の分析書（延滞年数別表）を作成したので，その様式にもとずいて，他の４農協にも作成を依頼した。本ガイドラインはそれをまとめたものである。今年は初年度であったので，簡単にできなかったが，今後は簡単に整理できるはずである。

事業結果の整理分析の目的の一つは，よりよい事業の発展のためである。つねに問題意識をもち，事業向上のためにどんな資料が必要であるか，つねに考えていなければならない。

整理された資料は多くの事を語るものである。本資料を作成した時，すでに各農協は何をなすべきか，抱負をもっていた。

ガイドライン第二部－２は各農協が資料を作成した経過をまとめたものであり，特につけ加えることはない。

各農協が毎年継続してこの分析をつづければ，農協ごとの年次変化はわかる。しかし，他の農協との横の比較はできない。そのため，ＣＤＰ県事務所が同じ資料を蒐集分析し，各農協に提示することは必要である。

２－①　分析が必要な理由

２－①－ａ　信用事業の問題点の正確な認識のため

ａ－ｉ　貸し付け業務の重要さと貸し付け原資

現在の信用事業の根幹をなしているのは，貸し付け業務である。組合員の営農資金のための貸し付けであるから，農協の貸し付けがなければ，組合員の営農はいちじるしく停滞する。

農協の貸し付けは組合員にとって，きわめて重要な意義がある。

ところが，この貸し付けが組合員が必要としている額を満たしていない場合がある。

それは原資が不足しているからである。貸し付け金はＢＡＡＣからの借り入れ，および農協の自己資金が主体であるが，これが充分でないので，組合員の要求額を満たせない。

この乏しい資金をさらに減らしているのが，貸し付け金の延滞である。回収率を向上させることは，組合員の営農資金をじゅんたくにするためにも必要である。

農協経営がなり立っているのは，借り入れ金を必ず返済し，利息をきちんと支払っている組合員があるからである。

また，農協の自己資金の蓄積も，このような良い組合員の農協利用の結果である。

もし，ほとんどの組合員が，元金返済，利息支払いをちゃんと行なえば，農協の財務内容は急速に向上するはずである。

そのことは，一方ではＢＡＡＣからの借り入れ金を減らし，一方では組合員の営農資金をふやす事につながる。

ａ－ⅱ　ＢＡＡＣ資金と農協経営の関係

もし，ＢＡＡＣ資金の比率を減らし，農協の自己資金の比率を増した時，農協経営はどうなるか。

ＢＡＡＣ借入金と，組合員貸し付け金の金利差は３％で，これが農協の粗利益である。自己資金のうち，準備金，積立金は，利息を外部に支払う必要がないので，ＢＡＡＣに支払っている 9.5%の利息を農協の利益に回すことができる。

すなわち，組合員に貸し付けする資金の原資の種類によって，農協の粗利益は異なる。

%

原資の種類		貸付金利息	支払利息	粗利益
ＢＡＡＣ借入金		12.5	9.5	3.0
自己資金	出資金		9.0	3.5
	準備金		0	12.5
	積立金			
貯金	普通		7.5	5.0
	定期		10.0	2.5

ａ－ⅲ　回収の基本方針をたてるために

回収率をあげるために最も大切なことは，組合員はじめ理事会が回収率をあげる事の重要さを認識し，信用事業の基本方針をしっかり持つことである。

そのためには，延滞の実態を正確に認識していなければならない。正確な認識をもつために大切なのが，延滞債権を整理し分析しておくことである。

資料がしっかりしていないと，基本方針もあやふやになる。

ａ－ⅳ　１件ごとの回収方法を決めるために

回収率を向上させるためには，最終的に１件，１件の延滞債権を回収しなければならない。

このために，延滞年数別一覧表が必要になり，さらに原因別に分類することが，対策を具体的にたてる基本資料になる。

2－①－b　分析表をもつことの意義

b－i　現状を常に概観することができる。

いろいろな事業を同時にすすめていると，自分のおこなっている事業の本質を見失い勝ちになる。分析表を常時整備しておくことによって，自分の事業を客観的に見つめることができる。

また，年度毎の事業結果の変化を確認でき，貴重な自己評価を下すことができる。

b－ii　同じ条件の貸し付け延滞金に対し，同じ回収方法をとらなければならないこと。

農協は組合員に対し，つねに同じ基本方針で接しなければならない。同じ条件の延滞者に対し，一方には厳しく徴求し，一方にはゆるやかな徴求をするというのは，農協のやり方としてはふさわしくない。

統一した方針にもとずく回収活動を心掛けねばらならない。ただし，延滞の原因に適した徴求方法を考えることは，これとは別の事である。

b－iii　ケースごとの徴求のノウハウが蓄積される

徴求方法が延滞年次別，原因別に統一されることによって，ケースごとの徴求のノウハウが蓄積される。

ノウハウが蓄積されることは延滞防止および徴求技術の向上につながる。

延滞債権が整理分析がされていない場合の徴求はケース毎の統一が困難であり，ノウハウが蓄積されない。

2－②　過去に延滞分析が充分でなかった理由

2－②－a　回収に対する問題意識の不足

どうしても回収率を高めなければならないという考え方がすくなかったので，延滞債権に対する関心が低かった。

そのため，整理分析をする必要を認めなかった。

2－②－b　作成が困難であったこと

組合員数が多く，その上延滞件数の多い農協では分析表作成に多くの労力を要するので，この面からも作成しようとしなかった。

2－②－c　別の方法をやっていた農協もある。

問題意識があり，具体的な向上対策をもっている農協では，長期延滞債権の一ラン表やグループ別の一ラン表を作成して，独自の対策をたてていた。

一部の不良債権だけでも整理分析して，回収向上の資料にしていた事は，大いに意義があった。

しかし，これだけだと，問題の大きい一部の不良債権の分析にすぎないので，延滞債権全体を概観することができない。

また，長期延滞債権と同じ様に重要なのは，延滞1年目の延滞債権である。延滞初年度の徴求を厳しく且つ効率よく行うことによって，延滞債権の長期化，不良化をある程度防ぐことができる。

延滞は1年目からはじまるのであるから，延滞初年度に対する農協の徴求は，長期延滞債権の解決と同じように重要である。

2－③　分析表の作成

2－③－a　作成した資料の様式

a－i　延滞年数別表

① 元　金

種類		期限前		1年延滞		2年延滞		3年延滞	
		件	バーツ	件	バーツ	件	バーツ	件	バーツ
短期									
中期	期限未到来								
	1回目返済ずみ								
計									

4年延滞		5年延滞		5年以上延滞		合計	
件	バーツ	件	バーツ	件	バーツ	件	バーツ

② 利息　③ 違約金（②，③は同じ表を使う）

種類	1年延滞		2年延滞		3年延滞		4年延滞	
	件	バーツ	件	バーツ	件	バーツ	件	バーツ
短期								
中期								
計								

5年延滞		5年以上延滞		合計	
件	バーツ	件	バーツ	件	バーツ

a－ii　年度内期限到来・延滞貸付金別回収率

①　合計貸付金の回収率

種　　類	返済期限の来た元金	実際に回収した元金	回 収 率
短　　期	バーツ	バーツ	%
中　　期			
計			

参考

実際に回収した元金のうち期限前回収

短　　期	
中　　期	
計	

②　内　　訳

ⓘ　年度内期限到来農協貸付金の回収率

種　　類	年度内に期限の来た元金	実際に回収した元金	回収率
短期 中期 合計	バーツ	バーツ	%

ⓘⓘ　前年より繰り越した延滞貸付金の回収率

種　　類	年度内に期限の来た元金	実際に回収した元金	回収率
短期 中期 合計	バーツ	バーツ	%

2－③－b　調査結果

b－i　延滞年数別表（合計金額のみ）

元　金　　100B以下切り捨て

農　協	期限前		1年延滞		2年延滞		3年延滞	
	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ
コンマサキ	1223	14,778	346	1,968	116	1,427	45	465
ピマイ	1905	29,476	490	6,045	428	5,444	543	6,809
チャカラ	772	9,224	193	1,446	53	314	23	160
パクントンチャイ	413	10,395	133	2,910	92	2,703	193	2,624
ムアン	613	9,663	89	1,840	43	1,310	44	783

4年延滞		5年延滞		5年以上		合計	
件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ
22	202	5	70	105	537	1862	19,453
369	5,666	251	3,536	69	971	4046	57,950
6	23	9	33	26	188	1082	11,392
223	2,803	149	1,552	311	2,597	1514	25,588
39	687	38	902	133	1,978	999	17,156

元金の延滞年数別比率　%

農　協	期限前	1年延滞	2年延滞	3年延滞
コンマサキ	76.0	10.1	7.3	2.4
ピマイ	46.9	11.3	10.1	12.7
チャカラ	81.0	12.7	2.8	1.4
パクントンチャイ	40.6	11.4	10.6	10.2
ムアン	56.3	10.7	7.6	4.6

4年延滞	5年延滞	5年以上	合計
1.0	0.4	2.8	100
10.6	6.6	1.8	100
0.2	0.3	1.6	100
11.0	6.1	10.1	100
4.0	5.3	11.5	100

利　息

農　協	1年延滞		2年延滞		3年延滞		4年延滞		5年延滞		5年以上		合計	
	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ	件	1,000バーツ
コンマサキ	117	122	18	47	12	43	9	39	25	72	60	326	241	652
ピマイ	245	416	122	478	103	627	41	310	41	353	24	164	576	2,350
チャカラ	190	163	41	80	16	46	2	5	3	7	16	74	268	379
パクントンチャイ	329	332	183	341	173	516	171	793	91	392	182	950	1129	3,330
ムアン	331	610	140	480	74	133	36	77	21	37	35	26	637	1,363

b－ii　年度内期限到来・延滞貸付金別回収率

合計貸付金の回収率％

種　類	コンマサキ	ピマイ	チャカラ	パクトンチャイ	ムアン
短期	70.07	58.59	85.33	33.18	66.85
中期	70.23	48.24	94.02	40.82	45.98
合計	76.12	55.24	86.32	35.47	59.63

註　合計回収率に期限前回収を含む

内　訳

年度内期限到来の貸付金の回収率％

種　類	コンマサキ	ピマイ	チャカラ	パクトンチャイ	ムアン
短期	84.88	84.29	93.26	45.75	80.68
中期	60.96	55.85	98.12	43.80	65.99
合計	74.97	76.91	94.77	45.04	77.31

前年より繰り越した延滞貸付金の回収率％

種　類	コンマサキ	ピマイ	チャカラ	パクトンチャイ	ムアン
短期	62.40	28.87	24.39	26.97	27.44
中期	83.23	30.46	80.61	14.09	29.86
合計	66.72	29.48	36.04	23.70	28.77

① 紙面の都合上%のみ示したが，延滞残高と対比して検討すべきである。

② 合計貸付金の回収率は総合資料でわかるが，年度内期限到来分と前年よりの延滞分分けて考える必要がある。

③ 年度内期限到来貸付金の回収率は，現状の貸し付けおよび回収業務が適切におこなわれているか否かを示す指標と考えるべきである。

④ このような分析は，毎年おこなうことによって，一つの農協の年変化の検討と，他の農協との比較の上での検討ができる。

⑤ 他の農協との比較は自己評価の客観的認識のためにも必要である。

⑥ 将来の目標を具体的に立てて，実現に努力し，成績を向上させるための資料とする。

⑦ 年度内に期限の到来した貸付金の回収率をみるとチャカラ農協は短期，中期とも90%をこえており，次の目標は95%におくことができる。

⑧ ピマイ，ムアン両農協の合計貸付金の回収率が50%台にとどまっているのは，延滞貸付金の回収率が低いためということがわかる。年度内に期限の来た貸付金の回収率を維持向上させると共に，延滞1・2年のうちに，この回収率を90%以上にするためにはどしたらよいか。重要な検討課題である。

⑨ パクトンチャイ農協は，年度内に期限の来た貸付金の回収率が50%に達していないのは問題が大きい。2531年度より具体的な回収率向上対策をたてて改善にとりくんでいるので，その成果に期待したい。

⑩ コンサマキ農協はチャカラに次ぐ成績をあげているが，天災の常襲地区なので，天災による延滞の対策が課題である。

3．回収率不良農協の向上対策

はじめに

貸し付け金の回収率が低い農協が，回収率を高めることは容易ではない。それは次のような要因が重なっているからである。

組合員に，返済しなければならないという意識がとぼしい。参事・信用係が徴求に消極的である。組合長や理事が，回収率が低いことが重大な問題と気付いていない。などの事が重なりあっている。この流れをかえない限り，農協の発展はありえない。そして，組合員が農協をつくった目的を達成することはできない。

回収率が低いC農協が，1988年から，回収率を上げる努力をはじめた。しかし，すぐには成果はあがらない。このガイドラインは，C農協のやり方を，A，B二つの農協と比較しながら，どこに問題があり，どうすれば良い成績をあげることができるかを追求したものである。

A・B両農協は数年前には回収率がよくなかったが，その後の努力によって，回収率を向上させた。C農協は逆に，良かった回収率が低下した。

C農協は同じナコンラチャンマ県のD農協のやり方をとりいれた。D農協の事例は一つの優秀な参考事例である。しかし，回収率をあげる方法は，D農協のやり方に限らない。

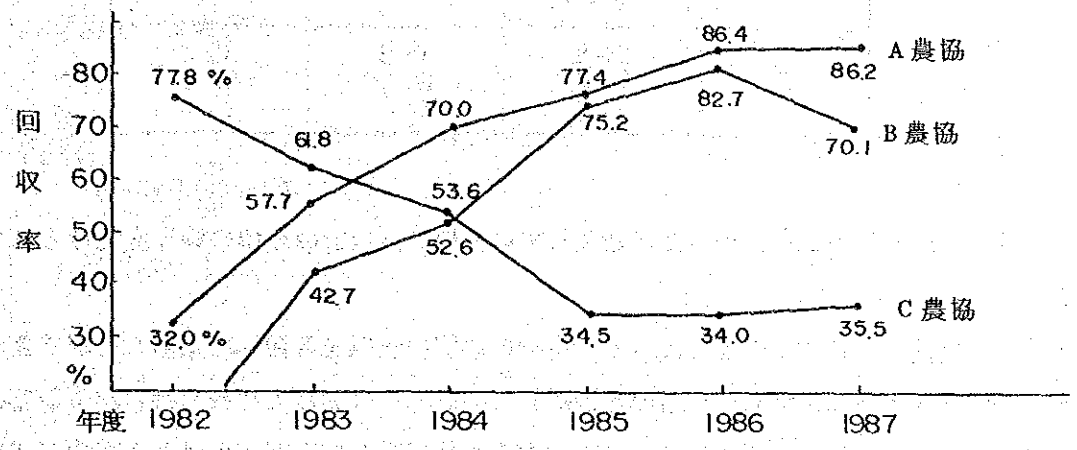
回収率を，問題のない程度に高めるために，どういう方法でやるかを，理事会，参事，信用係が真剣に研究する所から出発しなければならない。そして，一たん手段を決定したら，組合員に充分に説明しながら，着実に実行することが大切である。

組合員がどこまで理解できるかによって，成果がきまるのである。

3－① C農協信用事業の分析

3－①－a 3農協回収率の変化

図1．3農協の貸付金回収率の変化



（B農協1982年14.0％）

延滞の原因として，天災が第一の原因としてあげられるが事が多い。それもおおきな原因には違いないが，最大の原因はほかにあることがわかる。

A・B農協とC農協は全く別の変化を示しているが，これは天災の発生とは必ずしも一致しない。むしろ，両農協の経営姿勢の差が，回収率の差となって現われていると考えられる。

A・B農協は，回収率の低い事が，農協経営を不健全にし，組合員のためにならないと気づいて，いろいろな対策をたて，改善をはかって来た。その結果が回収率を急速に向上させた。

C農協は困っている組合員には，金を貸してあげなくてはならないという方針で，安易な貸し付けと徴求を繰り返した結果，回収率が次第に低下した。

回収率が低下する経過の中で，組合員に返済に対する甘い考え方を植え付けてしまった。その結果が，3年続けて30％台の回収率にとどまっているのである。

3－①－b　年度内に期限が来た貸し付け金と，延滞貸し付け金に分けて回収率を比較

表1　年度内期限到来及び延滞別　回収率

(%)

農協名	年度内に期限到来	延　滞	合　計
A	94.8	36.4	86.3
B	75.0	66.7	70.1
C	45.0	23.7	35.5

合計の回収率は毎年の総会に資料に掲載されているので，自分の農協の経年変化はそれを見ればわかる。

これを他の農協と比較することによって，自分の農協の状態を客観的に知ることができる。

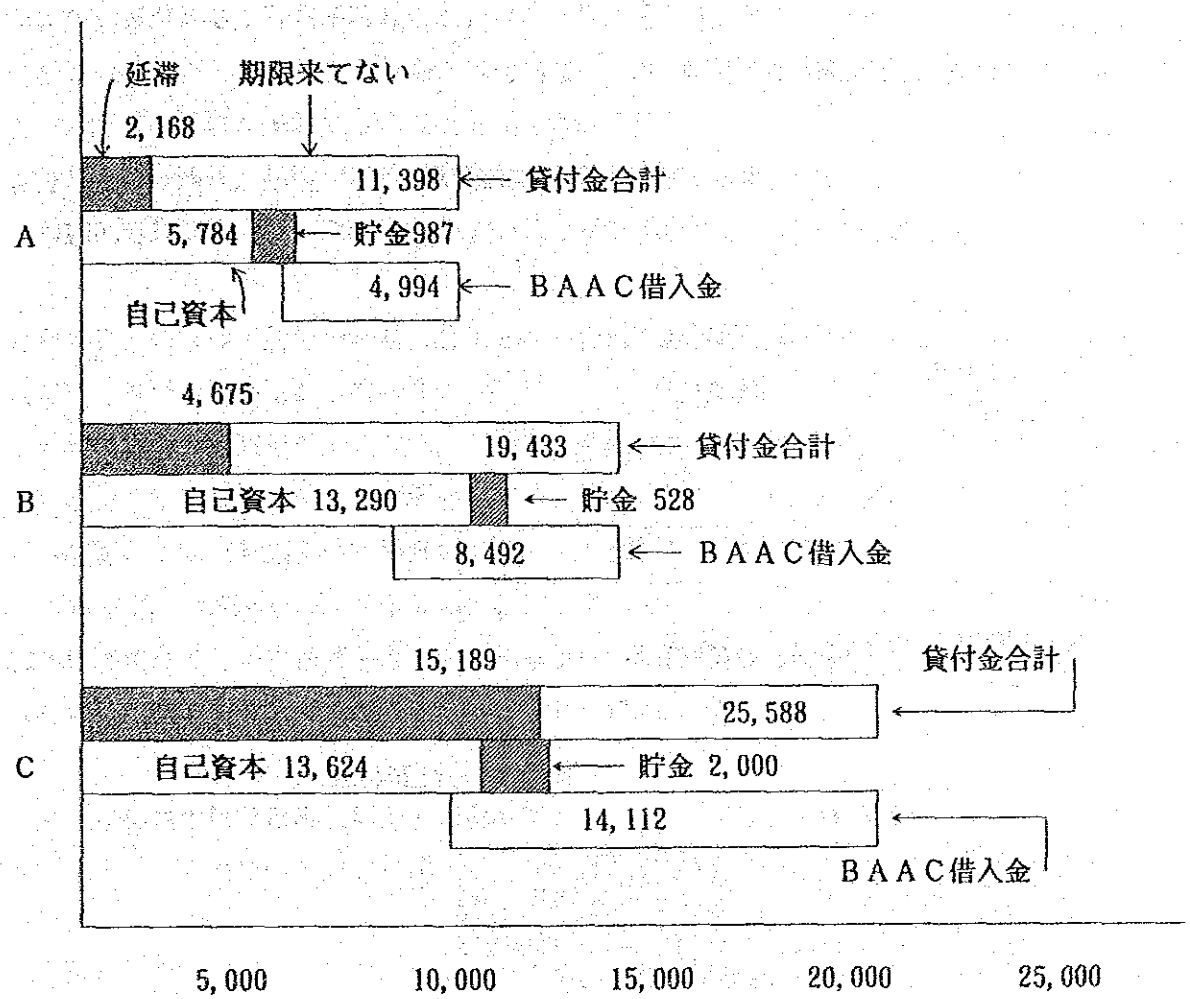
合計の回収率をさらに延滞してなものと延滞しているものに分けて比較したのが表1である。延滞してないもの，いいかえると年度内に期限が来た貸付金だけの回収率は，A農協94.8%，B農協75.0%，C農協45.0%である。

C農協が年度内に期限の来た回収金を，半分も回収できないというのは，きわめて異常な信用事業がおこなわれているといわなければならない。

3－①－c　貸付金の分析と自己資本（出資金，準備金，積立金，余剰金）の関係

図2　貸付金の分析と自己資本

（数字は 1,000B）



A農協は貸付金の合計が11.392千B，このうち延滞債権は 2,168千Bで全体の19%にあたる。また，自己資本 578.4千Bに対して，延滞債権は2168千Bで37.5%である。

おなじ様にしてB農協を見ると，延滞比率は24.1%である。

自己資本に対する延滞債権の比率は35.2%で，健全とはいえないが，危険で状態ではない。

C農協は延滞率59.4%，自己資本・延滞金比率は 111.5%におよぶ。貸付金の中に占める延滞金の比率が60%もあるのはきわめて不健全な信用事業である。

C農協が自己資本を越える延滞債権があるということは，自己資本が不良債権化するおそれがあることを示している。

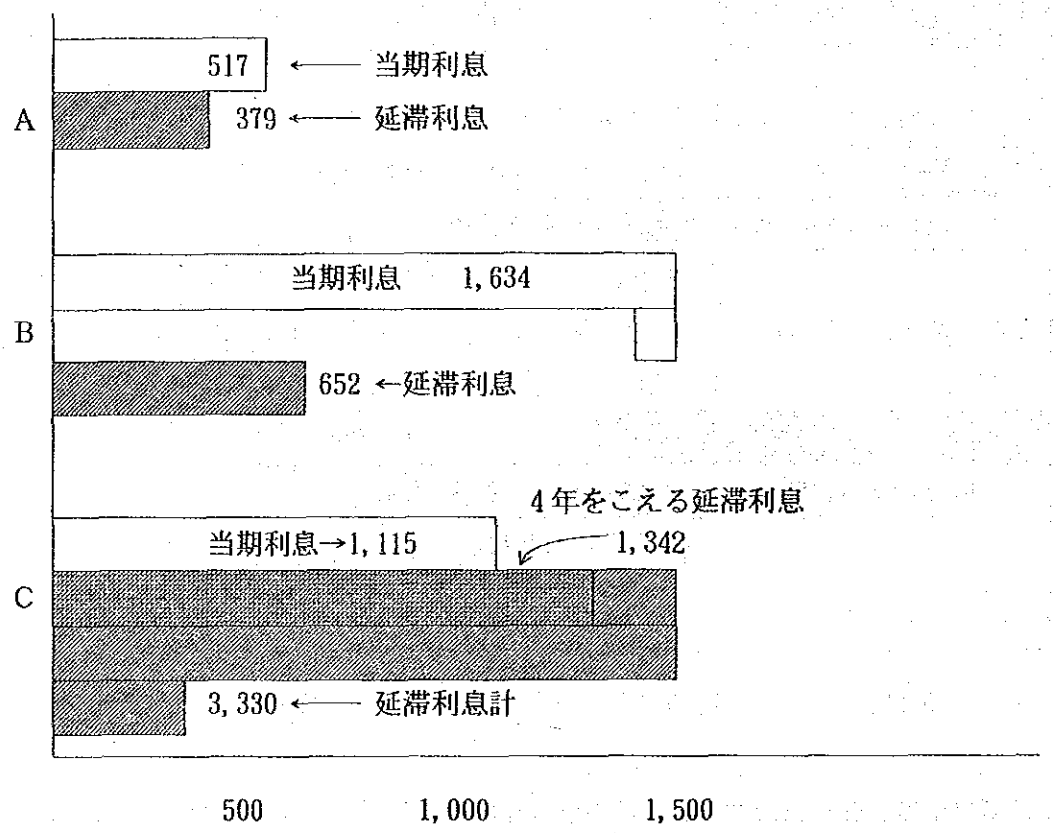
参考までに，ＢＡＡＣ借入金を示しておいた。ＢＡＡＣ借入金と自己資本が重なっている部分

は，自己資本が固定資産やその他へまわっている部分である。その部分を差し引いた自己資本やその他へ回っている部分である。その部分を差し引いた自己資本が固定資産やその他へ回っている部分である。その部分を差し引いた自己資本，いいかえると貸し付け金に回すことでのできる自己資本の額に対する延滞債権の比率は，さらに拡大される。

3－①－d　当期利益と延滞利息の関係

図3　当期利益と延滞利息

（数字 1.000B）



毎年の決算で，その年の利益が計上される。利益の大部分は信用事業の収益であり，信用事業の収益は貸し付け金利息である。貸し付け金利息が，たとえ延滞されていようとも，利益に計上される。

A，B，C 3農協の利益と延滞利息の額を比較したのが図3である。

A農協は 517千Bの利益に対し，延滞利息は 379千Bで73.2%が未収である。実際に処分できる利益は 138千Bにすぎない。この点がA農協の財務上の不健全な点である。

A農協は，未収利息の回収率をあげる努力が必要である。

B農協は，1,634千Bの利益に対し，延滞利息は 652千Bである。この比率は39.9%で，3農協のうちで最も成績がよい。

したがって，982千Bが可処分利益である。

C農協の状態はきわめて悪く，1115千Bの利益が計上されているが，この 298.7%の 3,330千Bの延滞利息がある。回収が困難と思われる4年以上の延滞利息だけでも，1,342千Bになり，当期利益の 111.5%もの延滞貸付金，当期利益の 298.7%もの延滞利息という状態がつづけば，C農協は経営の継続が困難になることも予想される。

貸付元金の延滞は，延滞が不良債権化し，回収が困難におちいる可能性があるという点で問題が大きい。それは同時に，農協資金が組合員の営農資金として順調に回転しないということである。

延滞利息の未収は，農協の利益に計上された金額が，入金しないところに問題がある。入金してはじめて本当の利益になるのである。

C農協の場合，延滞貸付元金が15,189千B，延滞利息が 3,330千Bある。このいずれをも回収するのは容易ではない。緊急の対策としては，農協経営にとって危険度の大きい延滞利息の回収に重点を置いて回収を図るのが得策である。

とりあえず，延滞利息 3.330千Bの回収に全力をあげることが作戦としても成功しやすい。組合員も延滞利息の方が少額でもあるので払い易いはずである。

これはD農協のやり方でもある。参考にすると良い。

3－② C農協の回収率向上対策と実行状況

3－②－a D農協のやり方を導入

図4 C農協の徴求組織図

No.	理事の名前	ゾーンに属すグループのNo.	理事の担当小委員会
	(ゾーンNo.1，グループ数)		
1	理事の名前	グループNo. 〃	信用 小委員会
2	〃	〃 〃 〃	総務 〃
3	〃	〃 〃 〃	機械 〃
4	〃	〃 〃	経済 〃
	(ゾーンNo.2，グループ数)		
1	理事の名前	グループNo. 〃	経理と財務 〃
2	〃	〃 〃 〃	貯蓄 〃
3	〃	〃	信用 〃

以 下 略

D農協のやり方は，全グループをいくつかのゾーンに分け，各ゾーンに責任理事を置く。そして，各ゾーンが競争して回収率を向上させていく方法である。

図4は，D農協の方式をそのままの形でとりいれたC農協の回収率向上の組織図である。

D農協はこのようなゾーン責任制を採用するに先だって，理事の教育を徹底的におこなった。理事が延滞の多い状態の問題点をまず理解した。理事の理解をリーダーにひろげ，組合員教育を徹底的におこなった。

組合員が，農協は組合員のものであるという理解を深めたことが，その後，延滞をいちぢるしく減らした。組合員まで理解がゆきとどいたという事がD農協のゾーン別徴求責任制度を，非常に有効なものにした。

現在では，各理事が，延滞者を戸別訪問して，返済の督促をするようになっている。

またリーダーもグループ内の信用事業に責任をもっている。

農協は，組合員の借入申し込みに対し，リーダーのサインを一つの貸し付け条件としている。もし，リーダーのサインが不適当であったために，延滞となった場合，リーダーが返済の直接の責任をもつことになっている。

C農協はD農協の形を採用したが，その形が成果を上げるようになった過程で，どの様な努力がなされたかは，未だ学んでいない。

C農協では，組合員はもちろん，リーダーや理事でさえ延滞がなもよくないかを理解していない。「ゾーン別徴求責任制度」を有効に働かせるためには，C農協はまだ多くの努力をしなければならない。

C農協が1988年9月に，回収率向上対策を決議したあと，グループ会議，戸別徴求と作業を進めているので，その順を追って，検討してみたい。

3－②－b　A，B，C 3農協のグループ会議，徴求作業の比較

b－i　グループ会議

図5　3農協のグループ会議

	A	B	C
グループ会議の回数と年間会場数	年3回×47ｸﾞﾙｰﾌﾟ＝ 141会場 問題のあるグループはこのほかにも開催する	3回×57ｸﾞﾙｰﾌﾟ＝ 171会場	2回×72ｸﾞﾙｰﾌﾟ＝ 144会場 。2グループ以上が合同で開催することがある 。グループ数が多く年2回の開催である
1988年度の主な内容	①組合員の役割，責任，義務と権利（本年度主要テーマ） ②信用事業について（年間を通して） ③その他 新加入促進ほか毎回リーダーや秘書にも話をしてもらう。内容は実績，方針など何でもよい。 参事がノートして理事会に報告する	①貸し付けと返済問題，特に延滞利息の回収について ②共同購入の問題 共同販売釣リンク制 ③組合員の役割，責任，義務と権利について ④その他 新加入促進 資金増大について 機会の共同利用	①決算状況の説明 ②徴求，返済の督促 ③その他 新加入促進 葬式会（延滞者の返済にも適用）
説明と図表	重要なことは図表を使う	拡声機と白板を使用 ときどきＯＨＰを利用	図表は使わない
記　　録	様式をきめて記録	決定事項，大切な事のみ記録	決定事項だけをノートする
出　席　率	出席率はサインする。年一回まとめて公表し，グループ間で競争させる	本年度出席率80％程度	推定50％程度（特に悪いグループもある）
出　席　率向上対策	出席率向上対策を本年度のグループ会議の一つのテーマとし，向上対策を決定した（結果は13ページに記載）	①出席率が3分の2に達しない時は会議を中止し，後日開催する。 ②小グループを作ることを検討中 ③欠席者は貸付金を1,000 B減らすと言ってある（けん制のため）	現在は出席率向上対策は特にない。 かつて欠席者に罰金を課したことがあるが，次の理由で実行できなかった ①村の有力者が払わないので皆払わなくなった ②罰金の管理がよくできてなかった。
組合員の意見のあつかい方。	①質問アンケートを出す ②新しい提案は理事会に報告し，検討する。 ③解決したことはグループ会議に報告する。 例1　竹筒貯金の自分の額を知りたい。 ↓ 解決　知りたい人には5Bで当座帳を買ってもらう。 例2　出席率向上について ↓ 解決　別掲本ページ（ラン外）	組合員に適当に意見を出させている あつかい方に特にルールは決めていない。	①信用事業について，組合員の意見を聞いた。 。組合員から返済できない理由を聞かされただけであった。 ②その他の組合員の意見要望 。牛や豚の貸し付けをしてほしい 。土地がないので，農協でさがしてほしい

A農協が本年度決定した出席率向上対策

① まず，グループ会議で出席率をよくするにはどうしたらよいか，組合員に提案してもらった。

② 組合員の提案をまとめて理事会に報告した。

③ 理事会で，組合員の意見を検討し，原案を作成した。

④ 理事会で決定した原案をもう一度グループ会議にかけ，組合員が反対しないか聞いた。

⑤ 決定した事は次の通り

1回欠席　　手紙で出席をうながす

2回欠席　　1口の出資をさせる

3回欠席　　さらに2口の出資をさせる

4回欠席　　貸し付け限度額を 1,000～ 2,000Bへらす

⑥ 出席できない理由があれば，書面でその旨をリーダーに報告する。

b－ii　徴求のやり方

図6　3農協の徴求のやり方

	A	B	C
徴求通知	年3回以上通知する 延滞の多い人 期間の長い人　3回以上	グループ会議への徴求通知は1回	3回通知した 1回目　4，5月作成7月発送 2回目　7～9月作成10月発送 3回目 ①12月，グループ会議で渡した。 ②欠席者は会議の後で職員が家を回る ③職員が回れない時はリーダーから渡してもらう
徴求の方法	①最初の徴求はリーダーがおこなう ②リーダーに延滞者リストを渡し，リーダーは返済計画をまとめる ③リーダーの徴求が不成功の場合，手紙を出して農協に来てもらい，参事と話し合う ④手紙を出して来なければ信用係が直接接触する ⑤職員の徴求技術を統する ⑥最終的には裁判	①グループ会議での徴求で返さない人には，職員が夜間に2回訪問した ②グループリーダーにも徴求を依頼する ③最終的には裁判を考えている	①信用係の延滞者訪問を1～3月に実施した ②不在者，問題の多いグループはもう一回回る。
理事リーダーの活動状態	①延滞1年目の徴求はリーダーがおこなう ②延滞者の事情徴収および返済計画の調査はリーダーがおこなう ③約30％のグループはグループの中で返済互助制度をもっている。	①リーダーも直接延滞者に徴求する ②職員の徴求活動に同行する ③組合員の家をしばしば訪問し，変化があれば農協に報告する。	①ゾーン責任制をしいたが，理事会は積極的に行動していない。 ②職員の徴求活動に積極的に協力するリーダーと，そうでないリーダーがいる。

3－③　C農協の問題点と改善策

3－③－a　信用事業の実情に対する認識の問題

本ガイドラインI項で，3農協の信用事業の分析をおこなった。

図1．貸付金回収率の変化

表1．年度内期限到来と延滞貸付金の回収率

図2．貸付金の分析と自己資本

図3．当期利益と延滞利息

このいずれを見ても，C農協の経営状態が危ないことがわかる。危ない状態でありながら，抜本的な対策をとってこなかったのは，C農協の認識が低かったためである。

経営者が，経営の内容を計数的に把握せずに経営をおこなっているので，危機的状況に対する認識が低いのである。

決算をCADがおこなっているが，経営主体である農協自身が決算をつくれるようにならなくてはならない。それをCADに示して，監査をうけるべきである。

決算書は農協の経営のために必要なのである。経営の結果を確認すると共に，将来の経営強化，改善，発展を図るためのものである。決算書は総会を開くためのものだけではない。

特に，参事は決算書を充分読みこなして，理事会はもちろん，グループリーダーや組合員に知らせる責任がある。

通常，組合長はじめ，理事，リーダー，組合員は，貸借対照表，損益計算書の内容を理解することは困難である。

決算書を，理事，組合員に理解させるのは，参事の仕事の中で特に重要な課題である。

本プロジェクトのモデル農協の中で，1農協は自前で決算書をつくることができるが，全部の農協が自前でできる様に勉強をはじめなくてはならない。

3－③－b　グループ会議の持ち方

農協は組合員が出資して組織した組合員自身の経営体である。組合員がその事をどこまで理解しているかによって，農協の充実度に差がつく。

グループ会議は，組合員に農協を理解してもらうために開くものである。グループ会議は直接に組合員に説明する場であるが，理事とグループリーダーを通して組合員に農協を理解してもらう方法も重要である。

ここでは，3つ農協がどの様にグループ会議を開いているか，図5によって比較検討する。

b－i　1グループ当たりの回数と年間会場数

年間のグループ会議の総回数は，A，C農協が 140回程度でB農協は 157回である。1グループ当たりの回数はA，B農協が3回，C農協は2回だけである。C農協はグループの数が多いので，直接組合員に説明する機会が少ない。それだけに，C農協はグループ会議の内容を，密度の濃いものにしなければならない。

1例をあげると，C農協のグループ会議で，決算状況の報告がおこなわれているが，口頭の説明だけである。
わかりにくい決算の内容を口頭で説明するだけでは，組合員は理解できないであろう。

決算内容の中で，何を組合員に知らせたいかをよく考え，決算内容を図表化する。経年変化と他農協との比較を併用することによって，組合員は自分たちの農協の実情をよりよく理解するであろう。本ガイドライン63，65，89ページの図表は参考例である。

組合員の理解に先だって、理事が理解しなければならない。理事が充分に理解できないまま，組合員に理解させようとしても，それは無理というものである。同じ意見で，組合長の理解が第一に必要である。

理事会の中で，理解の深まった理事を中心に，指導的なグループを形成していく方法が有力である。

b－ii　1988年度の主な説明内容

A農協が組合員の役割，責任，義務と権利を年間の主要テーマとしている。これは，この年度の主要テーマであるばかりでなく，A農協の一貫したテーマなのである。

A農協は，このテーマを通して，組合員に，農協は組合員のものであり，健全な経営が必要なのだという教育をおこなって来た。その結果が回収率の向上となって現われている。

B農協は信用事業の改善のうち，特に延滞利息及び長期延滞元金の回収に重点を置いてきた。目標をはっきりさせて改善にとりくんでいる所に特徴があり，成績も向上しつつある。

また，B農協は購買事業にも積極的にとりくんでいるので，これも重要なテーマとなっている。

C農協は返済の督促が主要テーマとなっている。しかし，督促するだけでは，グループ会議に組合員の足は遠のく。
特に，延滞している組合員の出席は悪くなる。一番話を聞かせたい組合員が出席しない。

C農協はどうすれば組合員が会議に出席するか，会議の内容を工夫する必要がある。

次に，各農協とも新組合員の加入促進をとりあげているが，貸し付け金の回収率の悪い農協が，良い農協とおなじ様に新加入を促進している事は問題がある。

C農協の新組合員の加入促進は，貸付金の回収率を向上させてからで遅くない。回収率が低いということは，経営の基盤がしっかりしていない事である。経営基盤が弱いまま事業を拡大（新組合員加入促進）すると，経営の危機をまねく恐れがある。

b－iii　グループ会議の記録

様式をきめてグループ会議の記録を残しているのは，A農協だけである。記録は整理し，分析し，次のグループ会議に役立たせるためにおこなう。

記録すべき主な項目は，日時，農協側出席者，説明内容及び質問，組合員の出席状況，組合員の意見等である。

組合員の出席状況，組合員の意見は特に重要である。

出席状況は農協の説明が何％の組合員に聞いてもらえたかの資料となる。グループ会議の成果を示す指標と考え，つねにこの向上を工夫する。

組合員の意見の取り扱いについては別に述べる。

b－iv　出席率の向上対策

A農協は13ページに述べたような手順をふんで，出席率向上対策をたてた。A農協のこの方法はおそらく成功するであろう。

A農協はこのような事ができる進んだ農協ということができる。

B農協は出席率が3分の2に達しない時は，流会にして，後日に開催する。はじめの日に出席した人は無駄足をふんだことになるが，後の時には協同の力が働いて，出席者は3分の2を越える。

C農協は，図5では現在は対策がないとしていあるが，何もしなかったわけではない。対策をたてて実行しようとしたができなかったのである。

それは何故か。

ある対策が実行されて成績をあげるためには，それが実行できる基盤が必要である。

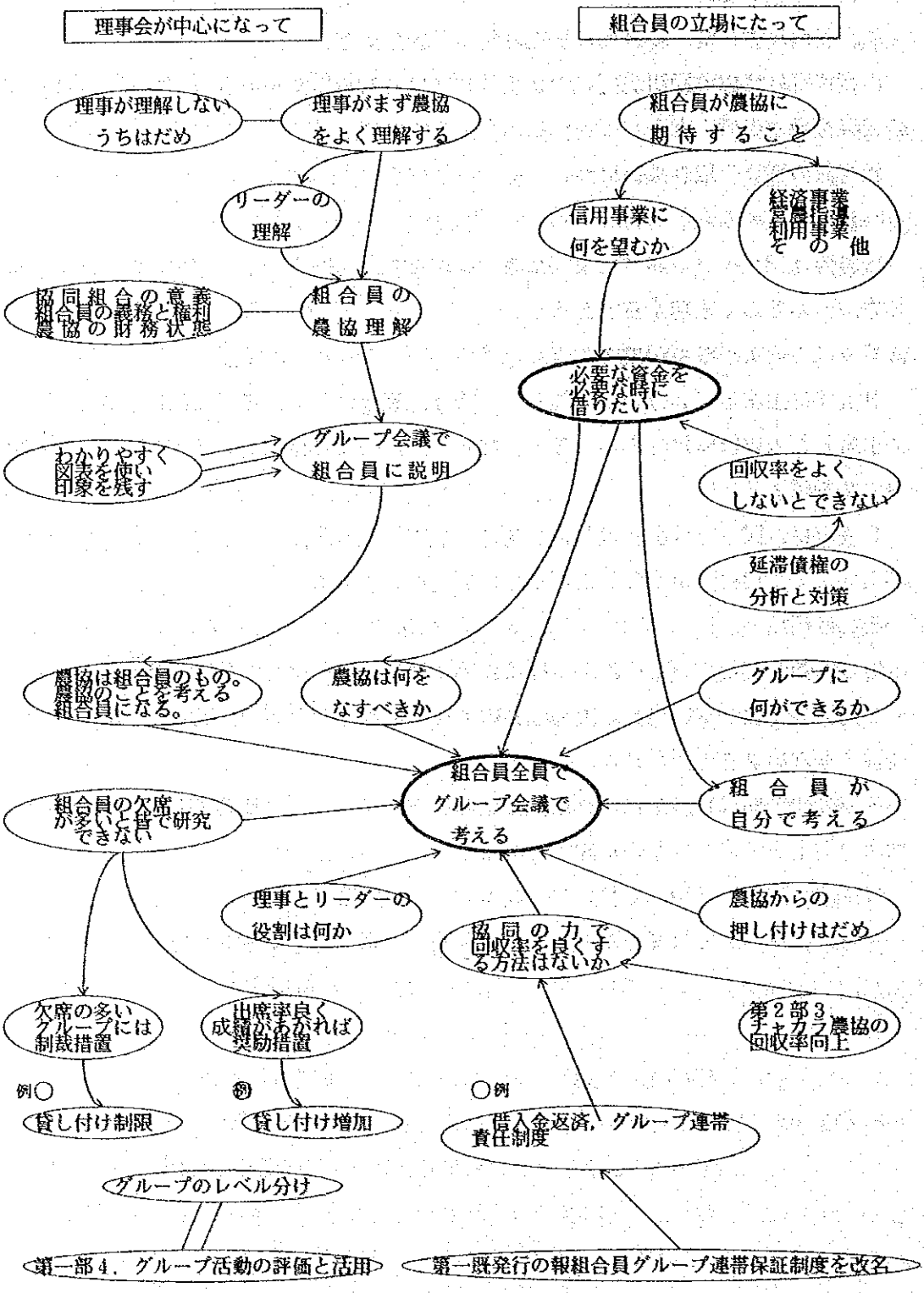
C農協は基盤がないのに，実力以上の事をしようとしたので，せっかくの対策が効力を発揮できないまま中断された。

農協の総合的な戦略が良ければ，出席率は向上する。信用事業の立場から，総合的に出席率の向上を考えて見たのが図7である。

具体的な対策には触れてないが，輪のすべてが対策である。

一部分だけ捕らえて対策をたてても，恒久的に出席が向上するものではない。

図7．　グループ会議出席率向上のために考えること



80ページに示したように，組合員が信用事業に最も望んでいることは「必要な時に必要な資金を貸してほしい」ということであろう。

それを実現させるにはどうしたらよいか。

組合員が必要な時に，貸し付けをうけても，返済すべき時に返済しなければ，正しい信用事業は実現しない。

組合長はじめ理事会，リーダー，組合員，参事，職員の皆が，それぞれの立場で，やるべき事をしっかりやらないと，正しい信用事業は実現しないが，その出発点は，組合長及び理事会である。

理事会の理解を順次リーダー，組合員へ広げて働く。組合員まで理解がゆきわたった時，グループ会議の出席率は当然高まってくる。

出席率だけにこだわって，対策をたてても，恒久的に出席率はよくならない。

総合対策がどこまで進んだかによって，出席率は左右される。

以上が基本概念である。あとはその時その時に応じた出席率向上対策をとりながら進めばよい。

C農協はまず基本路線を敷くことである。

b－v　組合員の意見のあつかい方

グループ会議で出される組合員の意見およびその扱い方で農協の良しあしが判断できる程これは重要な事である。

A農協は組合員に積極的な提案をしてもらって，それを農協経営に生かしている。組合員と農協間に意志の疎通が充分にはかられている。

こうなると，組合員にも農協は組合員のものということが実感されてくるはずである。

A農協の組合員は農協は自分たちのもの，ということがわかっている。これがほんとうの農協の姿である。農協が，組合員に対して，ああしろこうしろと言い，組合員がその言うことをしかたなしに聞く，というのはほんとうの姿ではない。

C農協の状態は，まだ組合員と農協が一体になっていない。信用事業について意見をきくと，組合員からは「返せない」理由が述べられるだけである。農協は「返せない」という組合員の意見をきいて，「それは止むを得ない」とか「困ったな」という判断しか，してこなかったのである。

組合員のこういう意見をどう扱うかが，C農協の改善の分岐点である。組合員の意見を，農協（理事会，参事，信用係）が，どこまで真剣に考えるかによって，C農協が発展するかどうかが決まる。「返せない」ということをただ表面的に聞くだけでなく「返せない」ということをもっと深く考えなくはならない。検討を加えてみる。

§1．どの様な検討項目があるか

a．　本当に返せないのか，返せるのに「返せない」といってるのではないか

b．　貸し付け金は正しく使われたか

c．　「返せない」原因は何か

　　天災か，安価格，収穫少ない，そのほか

d．　何％なら返せるのか，何％をいつ返すか

e．　返済の可能性は

f．　利息だけでも払えないのか，いつ払うか

g．　返済計画をたてることができるか

h．　この調査をどうやってやるか

i．　調査結果をどう整理しどう活用するか

j．　ゾーン責任制をどう生かすか

k．

l．

⋮

§2．　調査の実施，整理で考えること

a．　職員でできるか，できない場合どうするか

b．　リーダーに依頼できるか，できない場合どうするか

c．　借入申込書のリーダーの責任を追求できるか

d．　リーダーにやってもらうためには，どんなやり方がよいか

e．　簡単で有効な調査方法が考えられるか

f．　リーダーがやらない場合どうするか

g．　やれるリーダーだけやった場合どうなるか

h．

i．

⋮

「返せない」ということを結論のように聞くのではなく，出発点として考えなくてはならない。「返せない」ということを出発点として考えれば，いろいろな発想ができる。いろいろな発想ができればその一つ一つについて対策を考えることはそれほど困難ではない。

3－③－c　徴求のやり方　　図6参照

c－i　徴求通知の出し方

通知の回数はA，C農協は3回，B農協は1回である。徴求通知で問題になるのは，徴求通知を組合員がどういう受け取り方をするかである。

C農協は3回の通知を出していが，通知をただ組合員に渡しているだけに終わってない

か。通知を渡すということは，それ自体が徴求になっていなくてはならない。

回収率は，A，B，C農協の順に低下しているが，この差はグループリーダーが徴求にどこまで直接関係しているかによって決まる。通知をリーダーに依頼して，徴求につながるような渡し方が大切である。

c－ii　徴求の方法

A農協のやり方。①1回目の徴求はリーダーがおこなう。②その次は農協に呼び出して，参事と話し合う。③これでまだ返済されなければ，信用係が直接訪問する。④信用係を研修して徴求技術を常に統一し向上させておく。⑤最終的には裁判する。 —— というように一貫した流れがある。一定のやり方にしたがって，次々に対策が進められてゆく。

B農協も徴求にリーダーが同行するが，A農協ほどの役割りを与えられていない。しかし，B農協もしばしばリーダー研修会をおこなっているので，信用事業へのリーダーの関係のし方をもう少しシステム化すれば，好績につながるものと思われる。

C農協には，A農協のような一定のルールが確率されていない延滞が起きた時，どういう手順で対策をすすめのかを決めておかなくなはならない。ガイドライン第二部にのべた回収小委員会の規程の中に，ルールを決めておくことが必要である。

徴求というのは，たいへん困難な仕事であるから，ルールが定められていないと，信用係は安易な仕事の進め方におちいり易いものである。

c－iii　理事とリーダーの活動について

C農協のゾーン責任制はまだ充分に機能が発揮されていない。その第一の理由は，農協の経営者である理事が，農協の経営状態がよくわかっていないからである。このままの状態で経過したら農協はどうなるのか。組合員が農協を作った目的が達成できるのか。わかっていないと思われる。

農協には，経営者である理事が，経営がよくわからないという特殊事情がある。農協の真の経営者は組合員であるが，組合員に至っては，理事よりさらにわからないのが一般的事情である。

そのため，経営の専門家である参事を置いているのであるから，参事は，理事や組合員が経営の実態を知るように，説明しなければならない。

理事が農協の経営の実情をよく理解することが，ゾーン責任制の機能を発揮させる出発点である。理事の理解をリーダーや組合員にまで広める事が出来た時，はじめて，ゾーン責任制が成功する。

以上の事を図解してのが図8である。

図9は図3，4を組合員1人当たりに換算したものである。組合員の理解を深めるためには，農協全体の数字と組合員1人当たりの数字を併用すると良い。

図８　回収率向上の総合活動の手順

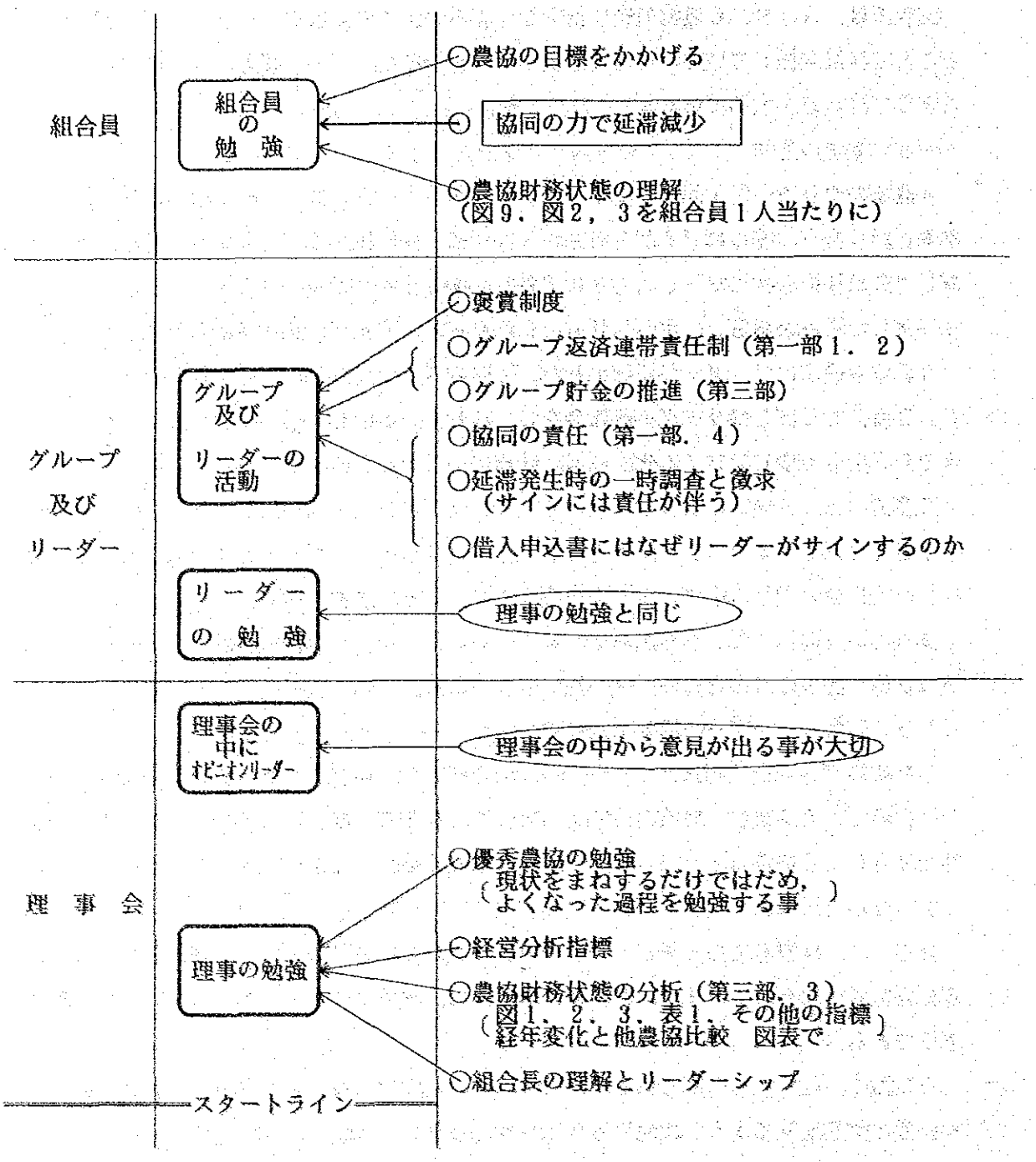
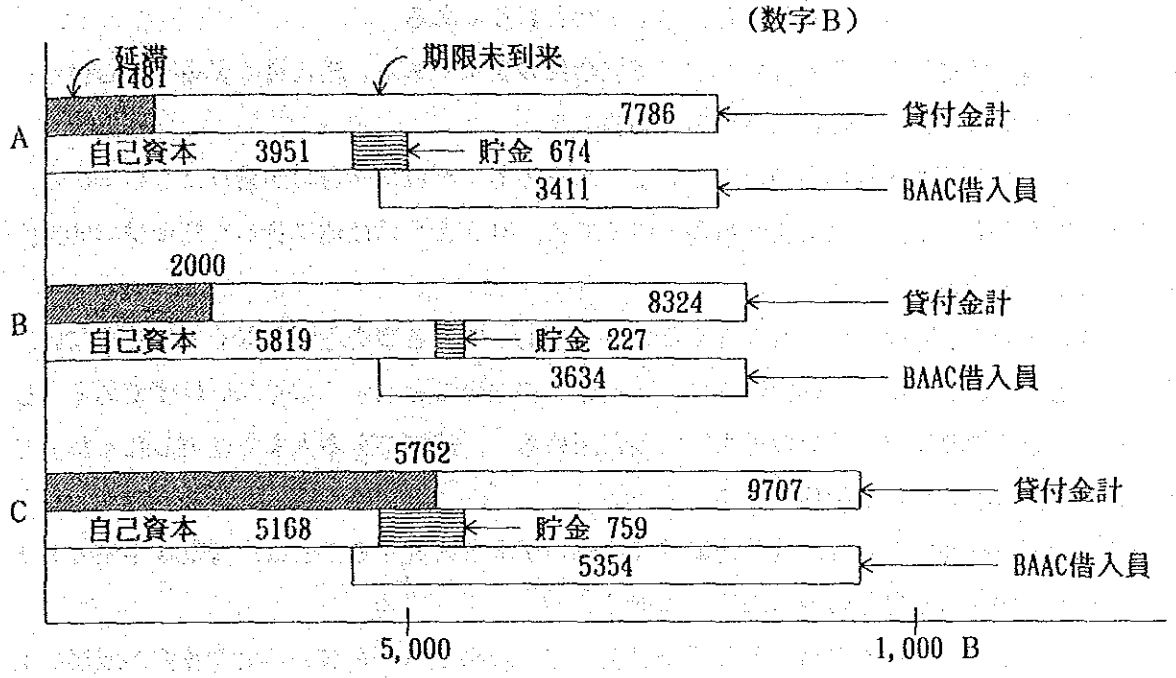
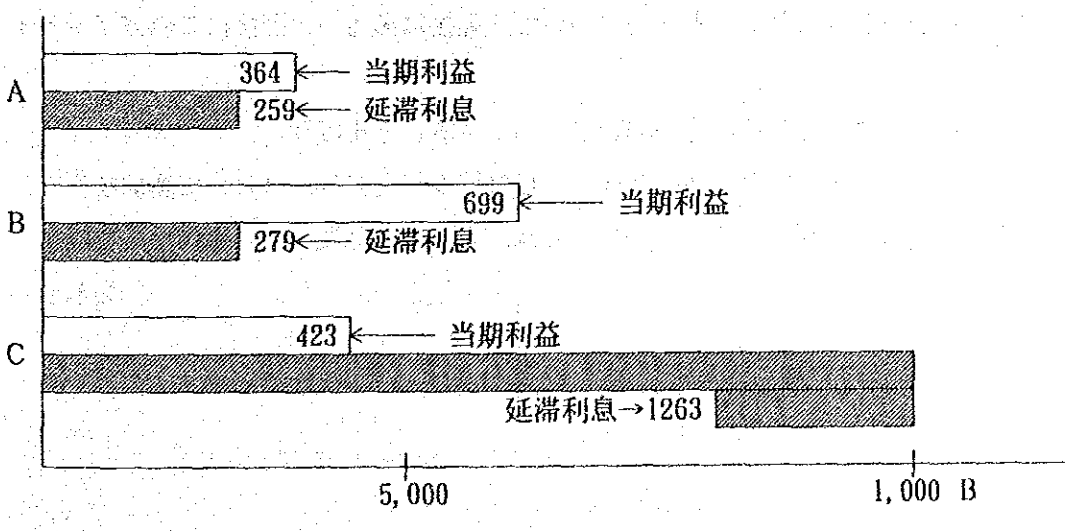


図9　組合員1人当たりの貸付金と農協の自己資本

① 貸付金の分析と自己分析



② 当期利益と延滞利息



おわりに

以上，Ｃ農協の回収率向上対策と問題点を述べてきた。回収率をあげなければならない理由は，信用事業ガイドラインの中で，くり返し述べて来たとおりである。

農協が組合員に融資している資金は，すべて組合員の資金である。組合員の資金を貸し付けして，返済しなくて良いということはないのである。

たとえ，貸付金がＢＡＡＣからの借り入れ金であっても，それは組合員が借りたものである。農協の名で借りたものは，すべて組合員のものである。ＢＡＡＣは農協に貸した資金は 100%回収することを立て前としている。

農協は貸した資金を回収しなければならない責任をもっている事を理解しなくてはならない。

組合員が返済できないという理由の中には，止むを得ないこともすくなくないはずである。しかし，貸している側の農協が，その理由を安易に認めると，返済できる人まで返済しなくなってしまう。Ｃ農協の状態はこの状態である。

この様な状態を改善する場合，他の模範的な農協の事例を研究することは，有効な手段である。そして，タイ国内には優秀な農協はたくさんある。

他の優秀事例をとりいれる場合，形だけを真似しても成果はあがらない。優秀農協が成果を上げるまでの過程を充分研修しなければならない。

重要なのは経過であり，その根底にある精神を学ぶ事である。

Ｃ農協はＤ農協の形はすでにとりいれた。今後は，Ｄ農協が改善の成果をあげた経過を勉強しなければならない。Ｃ農協が今後なすべき努力について，直接にあるいは間接にこのガイドラインは述べている。

このガイドラインを参考にして，Ｃ農協の回収率が向上することを願う。

このガイドラインに述べた事ができる様になって，Ｃ農協の組合員は，はじめて農協を作った目的が達成できるのである。回収率があがらないうちは，Ｃ農協の発展はあり得ない。

おわり

第三部

貯金の推進

第三部　貯金の推進

はじめに

協同組合の信用事業は，組合員が農協に貯金し，これを，資金を必要とする組合員に融資する，いわゆる相互金融が本来の姿である。

モデル農協の場合，組合員の貯金を集めて，これを組合員に融資することは，近い将来に実現することはむづかしい。組合員の貯金に代わって，ＢＡＡＣからの借り入れ金，農協の準備金，積立金が貸し付けの原資になっている。

しかし，貯金の推進は協同組合の信用事業にとって，きわめて重要であり，可能な限り実行すべきである。ＣＤＰはすでにグループ貯金，籾貯金などのプロジェクトを発足させている。

グループ貯金は，組合員が１日１Ｂという小さな資金を集めて，急にお金が必要になった時や，農協への返済が不足した時に活用しようというものである。

今までは，この様な場合，組合員は第三者から高利の金を借りる例が少なくなかった。グループ貯金は緊急の場合にも高利の金を借りなくて済むための，助け合いの性格を持つ貯金である。

また，貯金を実行するための出発点としての意義も大きいので，目標額を達成した後も，１日１Ｂ貯金を継続することが望ましい。

農協は外部への依存によって運営されるのではなく，自分の力に頼ること，互いに助け合うことか大切である。自立しようとする精神から強い力が生まれる。こういう意味で，グループ貯金は組合員を目覚めさせる目的をもつものである。

そして，最後には，他の機関から金を借りなくてもよいようになる。その日の来ることを目標にグループ貯金の継続を勧めたい。

1.　グループ貯金

1－①　グループ貯金とは

◦グループ貯蓄はどこか普通貯蓄と違うところがあるか

簡単に答えれば「グループ貯金は数人がグループの口座で一緒に貯蓄することである。普通貯金は自分のための個人の貯蓄である。

◦両方から生まれる益はどこが違うか

「グループ貯蓄は参加者のグループメンバーの皆のためのものである。普通貯蓄は，貯蓄する個人だけのものである。」

けれどもこの答えでは，農協及び組合員にどういうふうに直接，間接に影響を及ぼすのか，はっきり理解できない。

農協の組合員は農家である。農家は月給がないし，福祉もない。（貧しい農家は，当局か

ら無料診療券をもらうので除外），生活費，治療代，家の建築など，すべて農業収入からである。この問題を解決するために，「自分を助け、他人も助け合う」ことを今から着手すべきである。

グループの協同貯蓄の指導は，グループ貯蓄プロジェクト（プロジェクトNo. 1/2529－30）によって，助け合う資金を作るためのものである。

生産活動が失敗したら，家庭生活はよくならない。たとえば，生活資金，教育費，結婚，治療費が不足する。組合員はほとんど中規模と小規模で農地が少なく，収入もすくない。借入金を返済し，他の費用を払ったあと，残る金は少ない。

そのため，日常生活に何か問題があったら，商人や金持ちなどから借りなければならない。次の年の収入で元金と利息を払わなければならない。もし，生産が失敗したら利息もたくさんになって，農協にも返済できない。

これが数年続いたら，商人に返済するために農地を売って，貸借人になってしまう。

1－② グループ貯金のやり方

先に述べたように，グループ貯金は組合員の中で，各組合員の少額の貯金を集めて，グループ貯金口座に払い込むものである。やり方は一日最低1Bを貯金する。もう一つは，現物貯金である。現物貯金は籾貯金の方法であり，タイ国の農協振興計画籾貯金プロジェクト（プロジェクトNo. 1/2531－32）の方法である。

一つの方法でも，両方でもよい。両方すればグループ資金の増大は早い。

1－③ 農協の台帳に記入の仕方でグループ口座に記帳

予定の日（3ヵ月に1回など）に，農協はグループ貯金を受け入れる。グループメンバーで任命された小委員会（3－5人）はグループ代表として責任をもつ。その責任はグループの代表として責任をもつ。その責任はグループの貯金口座振り込みと引き落としについて農協と接触すること，及びグループ貯金貸し出しを決裁し，認可することである。この小委員会で，各組合員の預金元帳に各人の金額を記入する。

元帳ではグループ貯金の細目を記入するため，別の一枚がいる。小委員会は毎回両方の元帳に記入して，組合員の元帳もグループの元帳も同じ金額が記入されているようにする。

1－④ グループ貯金の貸し付けの申し込みと利用

初めはグループの資金は少なくて，メンバーに貸付けするのに不足であるから，充分になるまで協同貯金をつづけなくてはならない。

この資金から貸し付けるのは，まず，組合員の急場の間に合わせるためである。たとえば，組合員や家族の病気とか農協への返済が不足した時などである。

もし，剰余金が多くなったら，グループ貯金の貸し出し規程をつくって，その他の目的を入れてもよい。そして，グループ会議の決定通りに実行する。

この資金を貸し出す時には，次の書類を準備しなければならない。

1）貸付申し込み用紙

2）貸付契約書

3）貸付保証書

1－⑤　グループ貯金への返済

農協への返済金が不足した組合員が，金持ちや商人などから借金すると高利を負担しなければならない。

小委員会がこのような場合に貸し付けを認可すれば，商人などから借金しないで済む。

組合員はグループ貯金から貸し付けを得て農協に返済し，もう一度申し込む。農協から貸付金を得てグループに返済し，残りを営農資金等に使用する。

（第一部の3にチャカラ農協の例を説明）

1－⑥　グループ資金からの貸付金の利息

グループ貯金は，メンバーから貯金を集めて，助け合うためのものであるから，利息は重要な目的ではない。基本方針は，金持ちや商人から借りないように，組合員の急場に間に合わせることである。

この基本方針を達成するため，例えば2ヵ月間の据置期間をきめ，この期間内に返済できた場合は無利息にする。この期間内に返済できなければ利息を付けるようにする。これが不履行なら貸し付け日に逆のぼって利息を付ける上に，違約金も払うなどを取り決めるとよい。

1－⑦　グループの利益

1）農協は貯金規程によってグループ貯金に利息を付ける。

2）グループで決めた利息を貸付金に付ける。

3）グループ資金で店を持つとか販売事業をおこなうことを決めることができる。

1－⑧　組合員の利益

組合員の利益はグループ貯金からの利益還元であるが，それが目的ではない。グループ貯金をはじめた当初は期待しない方が良い。

2．グループ，もみ貯金，ＣＤＰのプロジェクトについて

貯金の推進については，2種類のＣＤＰのプロジェクトがすでに発足している。グループ貯金（プロジェクトNo. 1/2531－32）である。

この二つのプロジェクトは全国的に推進され，各地で成果をあげている。それぞれ実施要領が発行されている。第三部は，そのうちグループ貯金について，要点を抜抄してものである。

もみ貯金については，農協に集荷されたもみの販売代金が，金額貯金されるとは限らない。むしろ将来の販売事業に連動していく可能性もある。そのため経済事業部門のマニュアルに取り扱い要領が述べられている。信用事業のガイドラインには，参考資料として，ＣＤＰの二つのプロジェクトの実施要領を添付したが，日本語版は割愛する。

第四部

部会と信用事業

用語解説　　部会

日本語の部会という言葉は，タイ語の生産者集団に近いが，内容は異なっている。部会は単なる生産者の集まりではない。

同じ作目を経営するく結束して，農協の諸事業を共同利用し，その作目の『産地』づくりをするのが部会である。

『産地』とは，単にその作目が生産されると土地という意味をこえて，産地間競争に勝ち残れる強力な産地体制が形勢された生産地のことである。

このような目的をもつ部会に相当する言葉が，タイ語にはないので，本ガイドラインでは便宜上，部会の言葉を使用した。

因みに，部会は日本でも農協界の特殊な用法である。

第四部　部会と信用事業

はじめに

モデル5農協のうち，コンサマキ農協，ピマイ農協では，地鶏，養豚の部会づくりが着々と進められている。いずれも，農協が自分で種鶏センター，種豚センター（以下は種畜センターと総称する）を経営して，ヒナや子豚（以下子畜）を組合員に供給する本格的なものである。

この様な本格的な部会づくりは，どこの農協でも簡単にはやれない。そこで，プロジェクトの支援なしに農協が自力で部会を育成しようとしたら，どうやったらよいか。主として信用事業の立場からこの問題を考えたのが，この第四部「部会と信用事業」である。

これはガイドラインに過ぎないから，全面的にこの方法にしたがわなければならないものではない。しかし，部会を発足させようとする農協は，このガイドラインを充分に研究し，農協独自の部会育成方式を決めてから発足してほしい。

特に信用事業の上であいまいは禁物である。

なお，部会の性格上，信用事業部門内の問題にとどまらず，他の事業にまで言及したが，他事業分野の事は，本ガイドラインの記述は参考にすぎない。

1．部会とは何か

部会と信用事業を述べるに当たって，まず，部会とは何かを明らかにしておきたい。

> 部会とは，組合員が農協の諸事業を利用して，ある作目の『産地づくり』をする事である。

あらゆる農産物は，産地がたくさんあって，お互いに競争している。多かれ少なかれ産地間競争がある。部会は産地間競争に勝つための手段といってよい。

農家が個別に生産し，別々に販売している状態は立場が弱い。農協内で，同じ農産物を生産している農家が結束して，信用購買，販売事業をおこなうのが部会であり，個々の組合員の弱い立場を強くすることができる。

別の言い方をすれば，農協が同じ作目を経営する組合員を組織して，事業面で対応し，強力な産地づくりをするのが部会，なのである。

産地間競争が最もきびしくなる時は，その作目の市況が低迷して，採算性が悪くなる時である。

『産地』は，価格がよくても悪くても，生産物を市場に供給しつづけることのできる産地でなければならない。要するに，『産地』とは，如何なる時でも，市場の要望にもとずいて，生

産物を供給できる産地のことである。

したがって，部会づくりの目的の一つは，市況が安く，採算性の悪い時でも，生産をつづけることのできる産地のことである。

108，109ページに示した図は，部会を理解するために役立つはずである。まず，部会の概念を的確に把握してから，部会づくり進めてほしい。

各事業とも左から右へ向かって進む。

各事業がそろって進むことは困難なので，農協ごとに得意な事業分野から基礎がためをし，それを順次，他の分野にひろめながら，右に向かって進む。

そして最終目標は，計画生産 100%共販による銘柄産地の確立である。

銘柄産地とは，コンサマキの地鶏，ピマイの豚というように，生産物に産地の名をつけて呼ばれるようになることである。

	部会発足と成長期間		部会完成
	初歩段階 購買の結集期	発展段階 販売力形成期	完成段階 産地体制確立
営農指導事業	◎作目決定 → 生産計画 → 販売力に合わせて生産拡大 → 技術指導（普及局，畜産局との連携） → 利用施設運営計画（配合場，種畜センター，処理加工場） → 組合員その組織化 → 内規，組織機構 → 部会規約の制定 → 部会員の複合経営（堆きゅう肥の活用・その他） →		技術の統一 ↓ 生産資材 品種 一般管理 ↓ 最終目標 計画生産 100％共同 販売による銘柄 産地確立 ↑ 部会内互助 再生産資金融資制度 商品化 100％融資と 100％回収の完全実施 営農資金の自己資金比率増大 ↑ 部会代表の理事会参加 農協の長期経営計画 決算制度の確立（販売代金入金， 購買代金支払を貯金口座で） 財務基盤の確立
購買事業	生産資材共同購入 → 配合原料共同仕入 → 自家配合場 → 共同配合 → 農協配合場 → 子畜産共同仕入産 → 組合員に委託生産 → 種畜センター →		
販売事業	庭先販売 → 個別販売 → 農協の販売斡旋 → 一元集荷販売 → 処理加工施設 精米工場		
信用事業	担保，保証人は一般融資とおなじ → 商品化 100％融資 ↓ 個別に 100％融資 → 部会の適正規模の依頼 → 販売代金一元集金 ↓ 販売代金より回収 → 部会メンバーの常時選別 ↓ 不適格者の早期脱退を指導 → 自己資金蓄積 → 不況対策基金蓄積 →		
農協経営事業	事業拡大 → 要員計画 → 資金計画の樹立 → 事務改善によるサービス → 農協強力組織の育成強化（部会青年部，婦人部） → 財務基盤の強化（自己資本，貯金の拡大） → 経営計画の樹立 →		

2．　部会の初歩から完成段階まで

部会をどのようにしてつくり，育ててゆくか。

農協や組合員の営農の状態に適応した姿で，部会を発足させ部会の発展に応じて，順次理想的な状態に近づけてゆくのが，現実的なやり方である。

畜産を例にして説明する。

2－①　部会の初歩段階

農協が最もやりやすい事業で，組合員を組織化する。それは多くの場合，購買事業である。

例えば，コンマサキ，ピマイ農協では農協が配合施設をもって，生産費の中で大きな比重を占めるエサを，組合員に供給することから，部会づくりがはじまった。

良いエサを安価に供給できたので，組合員が利益を得，農協も購買事業が増えた。

しかし，農協がエサの配合場をもつことは簡単ではない。配合場の採算が合うようにするためには，畜産がある程度の規模をもたなくてはならないが，農協はその販路を確保することができるか。

はじめから配合場をもって，部会を出発させるより，その前の段階として飼料の共同購入を検討すべきである。

この場合も，すでに配合されている市販の配合飼料を共同購入するのか，配合原料を共同購入して組合員が自分で配合するのか，どちらも考えられる。一般的にいうと，市販の配合飼料は，配合する過程の附加価値が，価格にふくまれているので，原料を共同購入して自家配合するよりは，かなり割高になっている。

したがって，生産費の中の比率の高い飼料は，原料を共同購入して，自家配合するのが一番安くできる。

しかしながら，部会を発足させてから大切なのは，部会員の必要に応じて，必要なエサが，必要な量，必要な時に供給される事である。

その見通しもはっきりせぬまま，部会を発足させると，失敗する確立が高くなる。

また，生産費の中で，エサの次に大きな比率を占める子畜の供給をどうやるのか。

コンマサキ，ピマイ農協は種畜センターを持ったが，これはどこの農協でもできる事ではない。

種畜センターを持つならば，まず技術者，管理者（同じ人間でよいが）を養成しなければならない。

現在の農協でそれができるか。

たとえ，農協が営農指導員を養成できても，その営農指導員が農協に定着して，長期にわたって組合員のために働きつづけるか，不安が残る。

それならば，組合員の中に種畜を飼養することのできる畜産家を養成し，市価格より安価に供給できるようにするのも有力な手段となろう。

これとても，一朝一夕に間に合うものではない。長期計画で確実な種畜農家を養成しなければならない。

部会発足当初の種畜の供給を，どういう形でやるのか，部会発足前に充分研究し，見通しをちゃんと立てておかなくてはならない。

このように考えると，購買事業から部会づくりに入るのがやり易いといっても，解決しなければならない問題はたくさんある。それらの問題をどう解釈するのか。

農協はどのやり方でやるのか。

部会発足前に，しっかり決めておかなくてはならない。

あやふやなまま部会を出発させ，これに融資するのは，信用事業から見ると危険なことである。

したがって，信用事業の立場からも，部会を認識し，どうすれば部会が成功するか充分に勉強しなければならない。

2－② 部会発展の第二段階

購買事業より，販売事業の協同化の方が困難を伴うことが多い。販売は現金収入に直接結びつくので，目先の利害に捕らわれやすいからである。

販売事業が困難なもう一つの理由は，すでにでき上がっている流通経路の中に，無力な農協が割り込んでいかなければならない点である。

新しい流通径路をつくり上げるのは容易なことではないので既存の流通径路の一部に依存せざるを得ない。そして，農協のシェアをすこしづつ拡大してゆかなければならない。

そのためには，その部会が，その作目の産地として期待されることが必要である。消費者（具体的には産地仲買商人）から期待される産地になる事である。品質が安定し計画生産ができることを意味する。この意味で営農指導事業が重要なのである。

安定した品質の生産物を，計画的に出荷できる産地になると，部会の生産物を常時買ってくれる商人との結びつきは強まってくる。

これができる産地になることが，部会の第二段階の目標である。

ところで，販売事業の協同化を第二段階と述べたが，購買事業の組織化と同時に販売の共同化を図ってゆくのが望ましい姿であることはいうまでもない。

信用事業としては，融資した資金が如何に有効に使用され，どの様に生産・販売され，そして，どの様に貸し付け金を回収するか，つねに研究して，部会や販売係と連携をとりながら，最良の方法を探究する。

適切な融資と回収が，部会成功の基本の一つである。

販売事業の最大の危険性は販売代金の回収不能である。販売事業の初期では現金取り引きが条件でなければならない。

生産過剰の価格低迷の時期の，現金取り引きを条件とすることによる買いたたきを防ぐため

にも，商人との信頼関係を形成することが大切である。

2－③　部会の到達目標（完成段階）

部会が，最終的に到達すべき目標は，その作目の産地として，他産地に負けないような産地体制にすることである。

資金とすこしの技術があれば，ある作目を生産することはさしてむづかしくない。しかし，売ることはむずかしい。

その作目の生産が不足している時の販売は，さして問題ないが，生産過剰の時の販売はむずかしい。

ほとんどの作目は生産過剰と生産不足をくりかえしている。したがって，部会の販売事業はつねに生産過剰の時にどうやって販売するかを考えていなくてはならない。

目先の利益だけにとらわれた販売は，安定的な販売事業とはいえない。

長期にわたる安定的な販売方法を，部会と農協は共同してつくりあげなければならない。

そのため，販売の基本方針，販売の実績，または販売の反省点などを，つねに部会員に細かく報告することが大切である。これが，部会員も参加した部会の販売事業になるのである。

また，部会の規模が，農協の購買，販売，信用の各事業の能力を大きく上回ると危険である。

生産不足の時も，生産過剰の時も，計画生産をしていれば，買ってくれる商人も，計画的な営業ができる。

ナコンラチャシマ県は市場の規模が小さく，大消費地から遠い立地条件にあるので，販売力に合わせた計画生産が重要なのである。

部会は，総合農協の中に，専門農協をつくるのと同じと考えればよい。したがって，部会が完成段階に達したら，部会の規約を正式に定めて，部会加入の手続きをして，部会メンバーになる事が必要である。

部会の規約の中で，何が一番大切かといえば，それは販売事業である。信用事業も購買事業も営農指導事業も，すべての結果は販売事業に集約されてゆく。そのために部会の最終目標は，計画生産による 100％の共同販売の確立でなければならないのである。

規約を制定して，正式に部会を発足させる完成段階では，農協はその作目の販売事業は，部会の生産物のみを扱うという姿勢を明確にする必要がある。

くりかえして述べるが，農畜産物の価格に，好不況はつき物である。好，不況にかかわらず，100％農協を通して販売するという組合員で部会を組織しないと，農協の計画販売はできない。

農協の販売事業は，商人との競争ではあるが，現実の問題として，農協は一部の商人に頼らざるを得ない。農協と取り引き関係の生じた商人が，つねに他の商人より高価に買ってくれことは期待できない。取り引き商人が高い事も安いこともあるのは当然である。

部会員は，農協の販売価格が高くても安くても，100％農協の共同販売に参加しなければならない。

その中で，自分達の有利な生産，販売を確立するのが部会である。

目先きの小利にとらわれないことが大切ではあるが，現実の問題としてはかなりむずかしい事である。農協は販売事業の結果を分析し，部会員に細かく報告し，販売結果について，組合員の理解を深める努力を忘れてはならない。

このようなわけであるから，自分の都合で農協に出荷したり，商人に出荷したりする様な部会員がいては，部会は成功しない。

すでに述べた様に，部会の完成段階では，農協は特定の商人と信頼関係を結んでいなくてはならない。現在の農協の力では，商人の持つ販売力に依存せざるを得ないからである。なお，商取り引きなのであるから，つねに相手の信用調査が必要なことは言うまでもない。

部会とはこのようものであるから，モデル5農協が部会を発足させても，部会が直ちに完成段階まで発展することはむずかしい。むしろ，そこまで到達するためには，多年の努力の積み重ねが大切である。

完成されるべき部会の姿を念頭にえがきながら，それぞれの現在の条件の中で，可能な段階での結集を図り，実力に応じて拡大進歩させてゆくのが，成功への道である。

3．　部会を発足させる時

3－①　リーダーの必要性

部会の発足は，その作目の経験者が集まって，部会の意義を理解し，リーダーをさだめておこなうのが望ましい。

しかし，これを待っていても部会はできるものではない。

積極的に部会を発足させるためには，農協が作目部会希望者を組織して，リーダーを互選させて発足させる必要がある。

農協はリーダーをバックアップして部会の運営にあたるが，リーダーの必要性について考えてみたい。

部会は，本来部会メンバーが自主的に組織して，農協を中心にした営農活動をおこなうものである。農協は部会の購買，販売等の実務を担当する。

部会の主人公は農協ではなくて，部会メンバーである。

部会メンバーは人数が多いので，部会の意見をまとめ，部会の意志を代表して執行する人が必要になる。

これがリーダーである。

農協は部会に関する各種活動の情報をリーダーを通じて部会員に伝えなければならないし，リーダーは部会員の意志を結集すると共に，それを農協の活動に生かす重要な任務をもって

いる。

3－②　部会発足当初のメンバーに望ましい条件

部会を成功させるために，発足時のメンバーがとりわけ重要である。

少数精鋭主義（借り入れ金の返済がしっかりでき，熱心に栽培，飼育をするすぐれた少数の人達）で出発するのがよい。

3－②－a　作目の経験者で，熱心な農家であること

a－i　ふつうは経験のない人より，経験のある人で出発する方が無難である。熱心な経験者が経験を生かしながら，部会の基礎をがためをする。部会を拡大するのは，部会の基礎がためができてからで，遅くない。

ところが，経験者の中には，自分の経験に固執して，新しい技術を受けいれようとしない人がいる。こんな場合は，むしろ未経験の方が指導をすなおに受けいれるので，指導体制がしっかりしていれば，未経験でもよい。

a－ii　未経験の人が部会に加入する時は，講習をうけたり，成績の良い経験者の家で研修することもよい。

また，経験者が加入推薦人になって，未経験者を援助するなど，未経験であるための失敗を，少なくする様な工夫も必要である。

3－②－b　資金力，担保力がある事

b－i　部会は，生産から販売まで，必要資金を 100％融資することを前提にしている。一般融資より優遇的な融資をするのであるから，回収も 100％という前提をしっかりたてておえねばならない。

担保がある事が必要なのである。

b－ii　生産費高騰時，あるいは価格低迷時に，生産を継続するために，資金力のある組合員の存在が力になる。

部会運営の中で一番問題なのは，このような採算の合わない時期である。

要点は二つある。

一つは資金力であり，次は技術である。

資金力の重要さは述べるまでもない。 100％融資に依存しなければならない組合員だけの部会は，不況時の抵抗力が弱い。

ある程度自己資金のある組合員の比率が多ければ抵抗力も増す。

技術の中には，良い物を生産する技術，生産費を引き上げる技術の両面があり，広範な対応が可能である。

信用係としても，基礎知識に無知では，適切な融資はできない。

3－③　資金力，担保力のない組合員が部会加入を希望する時

すでに述べたように，部会発足当初は資金力，担保力があることが望まれる条件であるが，

これをいつまでも主張することは現実的でない場合がある。部会の基礎ができ，部会が発展段階に入ったら，逐次，資金力，担保力のない組合員にも部会加入の道を開かなければならない。

この場合にどうするかは重要な課題である。

現実的な対策として，担保を確保しつつ，連帯保証をとりいれることになる。これは，グループ内の余裕担保力を，担保不足の人に連帯保証することで，融資に担保の裏付けは，必要である。

信用事業は担保をとって融資するのが基本である。この場合も，担保力ある組合員の同意が必要である。

次に述べる各種の状態を考えて，連帯保証の許容範囲をしっかり定めて運用すべきである。

- 技術力がどこまで進んでいるか（量と品質の生産性）
- 生産費低減対策はどうか
- 販売力がどの程度か，販売先との関係はどうか。
- 部会の結束力はどうか。

以上を信用係の立場からしっかり把握しておく。

この4項目は，産地間の競争力の強弱を示す指標である。

部会発足当初は産地間競争力が弱いのがふつうである。産地間競争力が弱いうちは，過大な融資は特に危険である。

なお，連帯保証制度を採用するのは，ただ，資金を借りやすくするためではない。部会は部会員が協同して『産地づくり』をするのが目的であるから，連帯保証グループは，信用事業の面だけでなく，生産販売の面でも強調しなければならない。

返済できない部会員がでたら，返済の応援をするだけでなく，返済できなくなった原因についても，協同し応援しなければならない。

たとえば，栽培，飼養の技術が足らない人がいたら，グループの中で，技術指導をするとか，が必要である。

畜産は生き物を飼うのであるから，飼育の熱心さによって，経営成績が左右される。したがって，飼育に熱心になれない畜産経営のよくない不適確者は，早期に経営から撤去するのが，本人のためにもグループのためにもよい。そのことを，冷静に判断し，指導するのも信用係の任務である。

また，返済できない場合，普通に営農していれば，借入金額が全額返済できなくなることは少ない。借入金に対し返済できる金額が不足するという程度の事が多いであろう。

万一不幸にして，生産物が完成間近に全滅する事故がおきると，借入金全額が返済できなくなることもある。

この様な事が，絶対起きないとはいえないのであるから，その対策や救済措置をどうするか，

考慮に入れておく必要がある。（連帯保証については4－④ 133ページでもう一度触れる。）

3－④　作目の選択について

農協が部会作目を決める時におちいり易い考え方は「○○はもうかりそうだ」という判断である。このような安易な決め方をしてはならない。

作目はいつももうかるものではなく，部会がその作目を経営してもうける，という考え方が必要である。もうかるもうからないかは，経営のやり方次第である。

農協が部会作目を決めるばあい，すでに組合員の一部が経営しており，相当の期間をへている作目が，成功の可能性がたかい。

はじめての作目をとりいれる時は，充分に試作をした上ではじめるべきである。一たん部会としてとり入れた作目は，その農協の主産物に育て上げるつもりでなければならない。

3－⑤　小規模からの出発

部会は小規模から出発し，技術，購買，販売，信用の見通しをつけながら，順次，総合能力に応じた規模で拡大してゆくのが無難である。はじめから大規模で出発すると失敗しやすいし，失敗した時の損失が大きい。

部会成功のために，飼料，子畜を安価に供給することは必要なことであり，配合工場や種畜センターは重要な役割りを果たすが，それらの利用施設を運営するためには，一定規模の畜産経営が必要である。

しかしながら，農協（組合員委託の場合は組合員）がそれらの施設を運営できる能力を持たないうちに，施設をつくることは危険である。

生産資材を安価に供給できる施設がないという不利な条件で，部会を出発させ，しかも部会を成功させるというのは大変な努力のいることである。

農協は部会を発足させるにあたって，その自覚をもって事にあたらなくてはならない。

4．部会運営と信用事業

4－①　部会信用と一般信用の違い

4－①－a　基本的には同じである

組合員が必要とする営農資金を融資して，組合員が営農し，生産物を販売して，借入金を返済するという過程は全く同一である。

4－①－b　部会信用は 100％商品化融資，100％回収主義

b－i　部会信用は，生産物を完成するまでの必要資金を 100％融資する。

一般の信用事業は，全体の組合員を対象にしていのるで，農協が調達できる資金量に応じた融資の枠がおのずから決まる。そのため，組合員の希望する融資額を 100％貸す事ができない場合もある。

部会信用の場合はこの点が異なる。

特に畜産の場合，生産の途中で，生産費が高騰すると，融資額が不足することが起きる。

それでも，部会員は生産を中断するわけにはいかない。途中では，生産物が商品になっていないからである。生産を完成させなければならない。

このため，部会の融資は，生産を完成させるまで，必要資金の融資を継続させる必要がある。

一方に，一般の信用事業では，販売予定額の60％を融資最高限度とする規制がある。60％の規制は部会信用にも適用されなければならないので，100％商品化融資とどう調整するか，部会信用の一つの課題である。

b－ii　部会を一たん開始したならば，必ず成功させなくてはならない。融資の返済が順調に行かないようでは，部会の成功はおぼつかない。部会融資は 100％回収主義でゆく。

融資の返済が順調にゆくように，二重，三重の対策をたてておくことか必要である。具体的な方法は他の項目の中で再三ふれたので，ここでは述べない。

4－②　計画性をもつこと

部会は部会メンバーの営農事業を，農協の諸事業と結び付けて，究極の目的の『産地づくり』をするものである。したがって，ゆきあたりばったりの仕事ではうまくいかない。計画をたてて，計画にしたがって，事業をすすめることが必要である。

4－②－a　経営収支計画

ある作目を経営した場合に見込まれる収支計画を，まずつくる必要がある。これがすべての基礎であるから，普及局，畜産局等の協力をえて，市況を充分にしらべて，経営収支計画をつくる。

4－②－b　メンバー各自の経営計画

aの経営計画にもとずいて，各メンバーはそれぞれの経営計画をたてる。経営の規模，経営開始の時期，必要な生産資材の月別必要量，月別販売量をまず明らかにする。

次に，月別必要資金額を算出し，うち融資必要額はいくらか，そして返済計画も明確にする。

以上は短期の運営資金であるが，中期資金である施設資金についても，借り入れ返済の具体的計画をたてる。

4－②－c　部会全体の経営計画

部会全員の計画を集計し，全体の計画をまとめる。これによって月毎の必要資金，生産資材の供給量，および月別販売量を知り，全体としての計画に無理がないかどうかを検討することができる。また，月毎のバランスをとることに必要である。

これができて，はじめて計画的な仕事ができる。また，計画をしっかりたてても，実際の事業展開の中では，計画と実際に，若干の誤差はできて当然なのであるから，誤差を修正しながら事業をすすめることは，いうまでもない。

4－②－d　実績の検討と分析の積み重ね

計画をたてて事業を実施し，事業が終了したら，計画と実績を対比して，事業結果を点検することが大切である。

経営収支のたて方，個人計画，全体計画それぞれの結果を充分に検討することによって，次第に実績に近い計画をたてることができるようになる。

以上のa－dの計画，実績検討は，農協ごとに様式を統一し，全員が同じ様式を用い，毎年おなじ分析をして，つみ重ねてゆくことが望ましい。

4－③　継続性をもつこと

市況の良い時に，経営を継続することは，いうまでもない。市況の悪い時の経営の継続性が問題なのである。それも，市況が悪化してもうからなくなってからあわてても遅いのである。

平常から，不況時の対策を考えておかなくてはならない。ここでは要点だけをのべておく。

4－②－a　資金力，担保力のある組合員で出発する事の意義

不況はいつ訪れるか予測はつかない。部会発足直後に来る時もある。

資金力のない組合員で部会を発足させて，出発早々に不況がくると，この時点で部会は継続が困難になる。

資金力のある組合員で出発しなければならない理由は，ここにある。

部会を発足させることは，ある程度危険を伴うことであり，発足当初農協メンバーは，その危険負担するのである。

危険負担をする資力のない組合員は，部会が発展段階に入ってから加入した方が無難で

ある。

この場合，特に問題なのは，部会がもうかっている時は加入希望者が増えることである。

農協が適性規模をこえて部会運営すると，危険性も増大するので，その時にも，資力の程度を加入基準に加えてあれば，安全弁になる。

4－②－b　備荒貯金と部会運営基金の貯蓄

b－i　部会メンバーの備荒貯金のすすめ

部会メンバーは，販売価格が好況で，超過利潤の巾が多い時は，超過利潤を，不況時にそなえて貯金する。これが備荒貯金である。これは，不況時に価格補塡に活用するためのものであるから，他の目的のために引きおろしはできない。

なお，超過利潤を各人が正確に計算することは困難なので，販売代金の一部を，比率をきめて備荒貯金するのが簡便なやり方である。

また，部会にかかわる利用高配当は備荒にするのがよい。

備荒貯金は，部会継続の必須条件といってよい。

備荒貯金の目標額をいくらかにするか，はっきりした基準があるわけではないが，少なくとも1回分の生産費を満たす額は，最低の目標にしたい。

b－ii　農協は部会運営基金を貯蓄する

部会が発足すれば，農協諸事業も取り扱い額が増加する。そのうち，部会にかかわる手数料収入の一部を，部会運営基金として貯蓄する。部会メンバーの備荒貯金に呼応した手段となる。

その運営は，価格補塡や，次に述べる長期平均拂い方式の基金等活用範囲はひろい。

b－iii　長期平均拂方式

この方法は，部会発足当初にとり入れることは困難である。

将来，農協の部会運営基金の貯蓄ができた時に，採用すればよい。たとえ，この実現に10年かかっても，実現したい方法である。

不況時には採算はあわなくても，2年とか3年の長期でみれば，多くのばあい，採算はあっているものである。

もし，3年もの長期平均利潤が赤字になっている様なら，産地間競争にまけていることを示す。改善できなければ，産地として脱落しているであろう。

『産地づくり』に成功している場合は，2～3年の長期採算はあっているはずである。長期の採算を計算し，部会員の平均手取り価格を，販売の都度支払う方法でる。部会員はつねに一定の手取り金額を保証される。

この方法は，採算の合わない時にも，採算の合う価格を受けとることができるので，安心して経営することができる。

1年ごとに決算して，平均拂い価格を調整すると共に，剰余金が増えていれば，ボー

ナスの様な追加拂いも可能である。

安全な長期平均払い方式を実現するために，毎年の生産，販売の統計を蓄積し，資料に立脚した方法を実現する。

なお，販売単価は生産物によって差があるはずであるから，長期平均払い方式でも，個人別収支を明確にしておかなくてはならない。

したがって，ボーナスも個人別に算出する。

運営基金は，平均払いの財源として活用するが，個人の販売価格まではプールしない方がよい。個人の努力が，むくわれる様にするためである。

4－④　部会内互助制度

資金力，担保力の不足する組合員に対して，連帯保証による融資は一つの手段であるが，信用事業としては，担保があっての融資を基本にしたい。

連帯保証による融資を適用するのは，次の場合に制限しておきたい。

それは，資金力，技術力が蓄積されているグループで，一部の組合員に担保力が不足し，グループ全員が連帯保証を承諾する事である。

この連帯保証によって，担保力が不足する部会員にも融資の道が開かれる。

担保力が不足している組合員だけがグループを作って連帯保証をしても，実質的な連帯保証にはならない。

一部の部会員返済不能におちいった時，連帯保証人は，連帯して返済不能額を支払らわなくてはならない。また，この連帯保証とは別に，部会員が互助制度をもつことは必要である。

農協には災害がつき物であり，返済できないことが，本人農協責任に帰せられない時，何らかの救済措置が必要である。

互助制度は，部会員が何らかの災害をうけて，本人の力で再建が不可能な時，まず部会員が共同保証をして，再生産の道を開いたり，あるいは返済金を一時貸したりする方法である。

さらに，グループ内で技術的な援助をして，全員が力を合わせて経済力を向上させることを目的としている。協同組合の精神にのっとったやり方である。

なお，再建する能力のない部会員を互助することは，本人のためにならない事が多い。いたずらに延滞額を増加させ，グループ員全員が損失をこうむるので，慎重な対応が必要である。

4－⑤　信用係による部会員の選別

部会のメンバーになれば，すべての組合員が成功するとはかぎらない。メンバーの作目経営にとりかかる姿勢と能力によって，経営成果の差は大きい。

部会作目の経営で，良い成績の上がる見込みのない部会員に対しては，延滞金が多くならない段階で，部会から早期に撤去させることも必要である。

多額の生産資金を必要とし，好，不況のはげしい畜産経営の場合，不適確者は延滞金を増

大させて，脱落するという危険が大きい。

そのみきわめも，信用係の任務である。グループメンバーと相談しながら遂行する。

おわりに

農業は，生産農家の数が多いので，すこし有利で作目があると，多くの農家が，その作目にとりかかるので，間もなく値下がりする。

値下がりして，採算が合わなくなると，弱い経営者，弱い産地から脱落するので，ふたたび採算を回復する。

農業はこの繰り返しである。

その中で，産地間競争に勝とうというのが，部会なのである。部会を成功させるのは容易なことではない。

多くの困難を克服して，はじめて目的が達成される。目的を達成したあとも，他産地にまけない研究と工夫を積みあげてゆかないと，『産地』の地位を維持できない。

この困難に立ち向う覚悟がないならば，むしろ部会にとりくまない方がよい。

また，部会作物の経営競争にまけてゆく農家の中には，延滞債務をかかえて脱落する人もすくなくない。

そのことを，信用係は念頭において，部会が成功する融資を心掛けなくてはならない。

その反面，総会が成功すれば組合員は所得をふやし，農協は事業量が増加する。部会を出発させたならば，必ず成功させなければならないと，繰り返し述べたのは，その理由による。

なお，モデル5農協はそれぞれのやり方で部会づくりをはじめているが，実際にやりはじめると，いろいろな問題がでてくるはずである。

すでに部会が軌道にのりはじめているコンマサキ，ピマイ両農協は別にして，他の農協はこのガイドラインを研究し，現在すすめている部会づくりを再点検してほしい。

6. 田中　鴻志

（営農指導）

（1984年10月1日～1989年7月5日）

総　合　報　告　書

「営農指導に関する提言」

はじめに

1984年10月，プロジェクトが始まって以来4年10ヵ月の間継続して仕事ができたことに感謝いたします。

私の仕事に対する姿勢は，

(1) 先ず私自身が組合員の立場に立つこと，

(2) 組合員といっしょに考え，行動を起すこと，

(3) 具体的な行動をつうじてカウンターパートに技術移転を行う。

というものでした。したがって，私自身がカウンターパートや営農指導員より前を歩き，組合員に対し直接助言をするような時期もありました。私のこうした実際の行動は営農指導がどういうものかということを，彼らに具体的に説明するためのものでした。営農指導はどんなに多弁を労しても説明しうるものではありません。なぜなら，営農指導の舞台は，組合員の営農活動の中にあります。組合員の営農活動は一様ではありません。又，組合員の営農要求も生産条件や営農実態によって異なり，極めて多様性をもっているといえます。それを一様の理論で説明してみてもなかなか理解されるものではありません。それ故私は，営農指導の技術移転について，実践を重視し，実践を積み重ね，そして積み重ねの中から問題点や教訓を引き出し，それを皆んなで考えていくということに徹してきました。そのため，「専門家は何を考え，行動しているのかわからない」といった批判もありました。しかし，今では，当時のことをふりかえり，「あの時は今のこの事を説明するため行動だったのだなぁ。今わかった」と彼らの方から言うようになりました。時間はかかりました。しかし，実践をつうじての理解ほど強いものはありません。その上，実践を通じての理解は彼らにとって大きな自信にもなっています。

現在，彼らは，組合員の期待に応えうるだけの意欲，資質ができつつあります。彼らを農協の営農指導員として立派に育てていくため，彼らが一層意欲と資質を発揮できるよう，その環境づくりにご指導いただきたいと考えます。そのため以下いくつかの提言をいたします。この提言がタイにおける農協振興にとって役に立つことを希念しながら。

提　　言

1．農協における営農指導の位置づけについて

(1) 組合員は，

① 営農による所得獲得を求めて，

② 営農活動を計画し，

③ 一定の組織のもとで，

④ 技術革新を行い，

⑤ 生産物の有利販売，

を行おうとします。

(2) 農協の営農指導とは，このような組合員の自主的な行動を促進することに基本的な役割があります。

(3) 組合員の営農活動は栽培，飼育活動だけにとどまりません。それは営農の計画に始まり，家畜の導入，飼養管理，それに必要な資金や資材（飼料など）を投入し，生産物を出荷・販売するという全過程を含んでいます。

(4) したがって，農協の営農指導とは，組合員の生産から販売までの全過程を有利に運ぶための農協の経営活動力といえます。

(5) 農協の信用・購買・販売といった仕事は，営農指導の一部分であるという考えに立って，はじめてそれらの仕事が円滑にすすむものであります。

(6) 農協の営農指導と営農指導員とは明確に区分しておくことが必要です。

① 農協の役員，参事そしてあらゆる分野の職員が日常たずさわっている仕事での姿勢は，組合員の立場に立ったものでなければなりません。それは，各々の仕事が農協の営農指導の一部分であるという立場です。

② 営農指導員とは，農協が営農指導をすすめる上で重要な部分であります。決して，農協の営農指導即ち営農指導員の役割ということではありません。

営農指導員とは，営農計画や技術そして組織化などを組合員といっしょになって考え，行動を促進する役割をもつものです。

(7) この5ヵ年間のプロジェクトの仕事をつうじて，前記(6)の考えにかなり混乱があるように感じました。この点が明確にされない限り「トータルシステムの確立」もあり得ないと考えます。

2．農業経営の複合化と家畜振興のとりくみについて

プロジェクトのモデル農協における営農条件は，次のような点で極めて似かよっています。

(1) 零細，自給型

米は自家消費米の確保が優先し，野菜・果樹がとりいれられているがこれも自家用が主である。しかし，家畜（豚，鶏など）については現金収入を確保することが目的でとりいれられている。飼養規模は小さく，飼養技術も低く，これらの改善を行い商品生産的側面を強化していく必要性のあること。

(2) 地力収奪型

中心作目である水稲作でさえ施肥量は少なく，粗放管理となっている。地力の一層の減退をもたらしている。今後，ねばり強く地力の維持・増進を図っていかなければならないこと。

(3) 天水依存型

ほとんどが雨水に依存し，農業生産，特に水稲作は極めて不安定である。このプロジェクト期間の中で，一年でも水基盤の整備・開発を必要としている。平年作であった年はありません。

(4) 森林の開拓など新しく造成のできる農地はありません。耕地面積を外延的に拡大することが不可能になっています。

こういう営農条件での営農改善には，２つの方法があると考えます。

その一つは，この地域の農業生産を厳しくしている基本原因は，灌漑能力が極めて不充分であるということです。

そのため土地生産性を向上させるため複数作物の導入ができず，雨期における水稲単作がやっとという状況です。

耕地利用度を高め，一定の土地面積からの収益を最大にするためには，水基盤の整備・開発しかありません。しかし，これには多大の投資と長い年月を必要とします。地域の農家にとって，これを待つほどの余裕など全くないと思います。むしろ，緊急性をもった状況下にあります。

基本対策としての水基盤の整備・開発には，今後計画的な国による投融資が必要でしょう。

その二つは，現状の厳しい条件の中から，確実に組合員達がやれる方法で営農改善にとりくむことです。その方法として，営農形態を複合的に確立することです。

この地域では，

① 水稲作を中心に，キャッサバ，トウモロコシ，雑穀，野菜，果樹そして家畜など様々な作目がとりいれられ，雑多的で合理性を欠いた経営となっています。

② しかも，個別経営および地域内で作目間の補完関係もありません。例えば，ある組合員が水稲，キャッサバ，養豚をやっているとします。しかし，キャッサバは全部販売し，豚の飼料は高い配合飼料を購入しています。もしこの組合員が，キャッサバの一部を養豚飼料として利用することになれば，養豚の飼料代は軽減され，その分所得も増大することになりま

す。自分の経営の中で可能な限り自給を高め，現金支出を抑えることは，消極的ではありますが，大変に重要なことです。又，豚のし尿や糞を堆肥として活用するなら地力の維持・向上をもたらし，稲作の収量も増大してくることは明らかです。

このように，自分の経営の内容を合理的に組みあわせ，資材の自給，副産物の有効利用などを図ることによって収入を増加させることができます。ピマイ農協のモデル営農集団のリーダーであるチョークさんの経営内容は，この4年間で実に2倍の収入増加になっています。こうした事例は他にも多数あります。

そのためには，家畜飼養と各々の経営にとりいれることだと考えます。その理由は，

① 家畜飼養は多くの組合員にとりいれられている。又，その希望も強いため，他の組合員にも充分に普及していくことができること。すでに，養豚の場合では，ピマイ農協をはじめ他の農協へもかなり普及しています。もとはといえば，ピマイ農協モデル営農集団の3人のメンバーがとりくんだ肉豚飼養改善テストがその動機となっています。

② 比較的「水」の影響をうけない。

コンサマキ農協で11個のタメ池を造成しました。しかし，降雨不足などもあって充分な活用はできていません。そうした中から，組合員の自主的なとりくみとして，ガイバーン飼養が始まりました。モデルグループ以外にも普及しています。もっと拡大することは確実です。

③ 現金収入を確保するためという商品生産的側面が強いこと。すでに，ピマイ農協やコンサマキ農協では農協の配合飼料供給が年々増えています。組合員の営農が商品生産的方向へ進むということが，農協の事業を活性化することになるわけです。

④ キャッサバ，小米などを飼料として活用し，経営内自給を高めることができる。このことは現金支出を抑え組合員の実質収入を増やすことになります。

ピマイ農協やコンサンキ農協では精米事業が実施されようとしています。精米過程より生ずる小米，ヌカなどを飼料原料として利用していけば，精米事業の経営安定をもたらすでしょう。

⑤ 糞尿や稲ワラなどの副産物を堆きゅう肥として活用し，地力の維持・増進を図ることができます。

などがあります。

こうした活動を促進するため，この5年間とりくんできました。そのために農協に対して種豚センター，種鶏センターの設置をやりました。この施設は，組合員の営農活動の一部を代替する機能をもっています。決して購買事業量を拡大するための施設ではありません。

施設を正しく機能させることによって，家畜飼養を安定なものとし，複合化の促進を一段とすすめられることをおすすめいたします。

3．農協における作目別集団の組織化の促進について

組合員の営農は生産から販売にいたる全過程で，一貫した自己完結となっています。営農指導とか信用とか販売とかという分野に明確に分かれているわけではありません。

そういう分野があるのは農協が経営活動をゆるうえで，主として農協の都合によって区分されているにすぎないと考えます。農協の営農指導が農協の経営活動であるとする考えに立つなら，農協がいろいろな仕事をすすめていく上で，その仕組みとか方式も変ってこなければならないと考えます。

その変革にとりくむ場合，

(1) 組合員の立場で考えること，

組合員が農協にもとめているものは，

営農技術 ┐
資　　金 ├ の一体的供給，
資　　材 ┘

生 産 物　　の有利販売，

であるわけです。こうしたことのできる事業の仕組みを確立することが重要です。

この5年間，この方向で努力をしてきましたが，まだまだ充分とはいえません。一部の農協ではそういう芽が出ています。この芽を伸ばしていけば他の農協への良いモデルとなっていくことでしょう。

(2) 組合員の作目別集団への組織化

今の農協は農協グループという集団に組織化されています。しかし，これに属しているメンバーの営農条件，作目編成など異なっています。したがって，各々のメンバーによって営農要求もちがっています。これでは，組合員が一つの集団に参加し，集団的活動をする場としては適当であるとはいえません。

農協グループの組合員を同一の作目（例えば養豚とかガイバーンなと）をつうじて組織化し，集団活動にとりくみやすい条件をつくりだしていく必要があります。そうすることが，組織員の営農活動を活発にすることでもあります。

又，作目別集団（部会）を組織しない限り，農協の経営活動を組合員の立場に立った方向で変革できません。

この5年間，私たちは，農協におけるトータルシステムの確立のため努力をしてきました。

一体，「農協におけるトータルシステム」とは何であるのか。このことについて，全てのプロジェクト関係者の認識が同じであるとはいえません。又，認識の度合もまちまちであるように思えます。

しかし，このことは当然のことといえるでしょう。わずか5年間位でトータルシステムを確立することの方が無理と思います。何故なら，トータルシステムとは，単に農協の機構などを

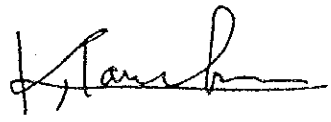
形式的にいじくってできるものでもありません。それには，組合員の営農活動が活発にしかも継続的に展開されることが基本になります。そのための生産基盤の整備，営農技術・方式の確立，作目別生産者集団の組織化など，農協が組合員の自主性をひきだしながらとりくんでいってはじめて可能になるものです。

5農協のうち，そうした芽が生まれつつある農協もあります。その農協は，農協の役職員が，「農協の営農指導とは，農協の経営活動である。組合員の立場に立って農協の仕事を考える。」という認識が定着しつつあります。

プロジェクトの5年間は，タイ農協振興の中ではほんの一コマにしか過ぎません。これからもタイの農協振興は続くわけです。私たちのやったことが少しでも役に立てば幸いに思います。

営農指導担当

田　中　鴻　志



7. 井下　隆明

（地鶏育種開発）

昭和63年 9 月27日～昭和63年11月29日

タイ国農業協同組合振興計画に対する技術協力について

タイ国農業協同組合振興計画に基づく営農指導の短期専門家として指導助言を行ったので下記のとおり報告します。

記

1．指導科目　地鶏育種開発

2．任国及び場所　バンコク（農協振興局内プロジェクト事務所），ナコン・ラチヤシマ県CPD事務所，5農協（Muang, Pak Thong Chai, ChakRaj, Kong Samakki, Pimai）

3．派遣期間　昭和63年9月27日～63年11月29日（64日間）

4．農協における養鶏振興の経過と現状

当プロジェクトの目的は農業協同組合の活動を活性化させるためナコン・ラチヤシマ県の5つのモデル農協を選定し営農指導農協経営，販売，購買事業，訓練，研究に対する助言を行い，これらモデル農協の成果を周囲に広げようとするものである。

タイ東北のナコン・ラチヤシマ県の年間平均降水量は 1,137㎜で，タイ東北の平均 1,426㎜を大きく下回っており，しかも5月から10月の6ヵ月間に85％がこの期間に集中して降る。特に年による不安定な降雨は，年一作の水稲栽培にも影響し不安定な農業が続けられている。

この地域の農業振興に水の確保が可能な範囲の畜産をとりあげ農業の複合経営が指導されている。

以下私の指導科目の鶏の振興の現状について報告する。

コンサマキ農協

昭和61年度　採卵鶏の飼い方についてモデル営農集団メンバーがテスト飼育（6戸×50羽＝300羽）を実施し一時的には6戸の平均産卵率が80％に達した。鶏卵は，新鮮卵として近くの市場で販売される。

昭和62年度　モデル営農集団メンバー13戸，青年グループ13戸，婦人グループ13戸計39戸で肉用鶏グループ結成。ガイバーン（地鶏）特殊肉用鶏の飼育を行う。農協地鶏素ひなセンター設置，当センターは雄15羽，雌 100羽からひなを孵化し14日齢で農家に配布しているが希望が多く要望に答えられない状況となっている。

しかし，授精率孵化率（65％）の低さ，育すう初期のへい死率の高さなどガイバーンの育種改良，舎飼いに対する飼養管理技術の向上が必要となっている。

昭和63年度　11月現在5鶏舎（1鶏舎8室×5棟＝40室）に雄40羽，雌 280羽を単雄交配で収容しており，12月にはシャモ（SYAM）を雄にした実用（F_1）ガイバーン（肉

鶏）ひな 4,000羽の生産が見込まれている。また，シャモを使った，他品種とのF_1の試験も行われている。

パクトンチャイ農協

昭和61年度　コンサマキ農協と同時に養鶏にとりくむ養鶏グループ発足（15戸）。地鶏グループ結成。素びなセンターをお寺の敷地内に設置，飼料の配合開始。

昭和62年度　素びなセンターで雄10羽，雌50羽でテスト飼育を開始したがニューカッスル病の被害を受けたので種鶏の更新をおこなう。

昭和63年度　採卵用ブラウン鶏を48羽飼養しているが産卵率は50％に達せず低い。

飼養管理の順番制による責任の回避や研究心の不足などグループ養鶏として克服しなければならない問題が多い。孵卵機の受入希望があるが，設置場所未定となっている。

チャカラー農協

昭和61年度　飼料配合開始

昭和63年度　鶏舎の建設　成鶏をコンサマキ農協，及び農家から購入し飼養管理の勉強中であるが，強制換羽の失敗などうまくいってない。次回，ひなからの飼育テストを進めているが，意欲ある取り組みが望まれる。

農協幹部は農家の自家用ひなの孵化配布を望んでいる。

5．地鶏ガイバーンについて

地鶏は，シャモとその雑種でタイではガイバーン（庭の鶏と言う意味）と呼んでいる。現在バンコク市内ではあまり見られないが，農村では，どの農家の庭にも見受けられる。飼養羽数は，多い農家で20～30羽程飼っており放し飼いである。夜間は高床式家屋の床下か鶏小屋で寝る。農家は，時々クズ米を与える程度で，昔からタイの人達の貴重な蛋白源となっている。したがってタイの人達のガイバーンに対する愛情は深く大切に扱っている。

ガイバーンは，6～7ヵ月で産卵を始め，成鶏時（10ヵ月齢以降）の体重は雄3～4kg，雌2～2.5kgで雄は胸巾があり全体に上向きの姿勢をとる。

日本では，大シャモ5～6kg，中シャモ3～4kg，小シャモ2kg以下に区分しておりタイのシャモは中シャモに該当する。

羽毛色は，黒色であるが多くの品種との交雑がみられ白色羽の混ざった鶏も多い。雄は肩，背，鞍部の羽毛色により灰色，緑色，黄色に区分している。雌には，バフ（buff）色もいる。冠は三枚冠で眼のまわり，顔，耳朶は赤色である。

脚の色は，雄が黄白色，雌が灰色である。

雌は，年3～4回就巣し産卵個数は年40～50個位で卵は全部孵化し育てて売ったり，自家用肉として食べる。

卵は小さく成鶏時平均52～ 55gで褐色卵を産む。

母鶏孵化でひなは，母親に寄り添い発育し２ヵ月齢頃まで，親離れしない。したがって，母鶏の産卵，再開が遅れる傾向となる。

ひなは，４ヵ月余りで平均体重が１～ 1.2kgとなり，大きいひなから料理され食卓にのる。

タイでは黒色羽装が好まれ，ブロイラーと区別され，竹篭に入れられ生体で売られるのが多い。東北タイ料理（イサーン料理）の名物として，ガイバーンは竹の八ツ割りに挟み，ヤキトリ（ガイヤーンと言う）として売られている。

骨付きスープとしての味も良く好まれている。又農家では稲の取り入れの終る頃，ガイバーンの腸ぬきを稲ワラで囲み蒸し焼きにして食べる習慣がある。

シャモの闘鶏は有名で，今も農村の各地でおこなわれている。肉用向けとして育種改良されているわけでないが，闘鶏として不向きのものはガイバーン扱いとなる。（表１，２参照）

６．ガイバーンの育種開発について

農家の庭先きで飼われているガイバーンの雌は産卵数が少ないので，ひなが少く販売にまわるほどの鶏肉の大量生産は不可能である。

ガイバーンのひなの生産拡大は，ガイバーン（シャモ）の雌以外の卵を良く産む品種を使う方向で考えたい。

現在コンサマキ農協では，シャモを雄に，雌はロード・アイランドレッド（ RIR），バー・プリマスロック（ BPR），シャンハイ（中国コーチン），ホワイト・プリマスロック（ WPR），RIR♂× BPR♀，卵用ブラウン

表１　タイの東北部と全国の家畜・家禽頭羽数
（単位：千頭羽）

	東北部[1)]	（%）[2)]	全　国[3)]
牛	1,693	(33)	5,000
水　牛	3,168	(50)	6,250
豚	1,172	(21)	5,547
鶏	16,499	(23)	70,000
アヒル	4,499	(47)	9,500
計（家畜単位）	5,315	(40)	13,154

１）農業統計，1982.7

２）全国との対比

３）FAO，1980 から引用

表2　タイ東北部での養鶏の生産効率
(CHANTALAKHANA & Palarak ら, 1979)

項　　目		単位	従　来　型	企　業　型
初　産　卵　日　令		日	190～250	165～180
●・●比（飼育料）			1:7～ 18	1:12～15
●　鶏　更　新		年	3.5	—
クラッチ数／年			3～ 5	
産　卵　数			24～80	250～300
●育成率（～60日）		%	72～80	95
成為●鶏●死率		%	10～15	2
孵　化　率		%	58～94	80～95
●体重　（60日令）		kg	0.30～0.43	0.35～0.40
体重　（6ヵ月）	雄	kg	1.5～2.0	—
	雄	kg	1.1～1.4	1.5～1.8
出荷時体重　（56日）	雄	kg	—	1.5～2.0
	雄	kg	—	1.5～2.0
体重　（1年）	雄	kg	2.4～3.3	—
	雄	kg	1.5～2.4	2.0～2.5
（成熟時）	雄	kg	3.2～4.3	—
	雄	kg	2.1～3.2	2.5
増体重　（1日当り）	雄	kg	0.012～0.016	—
（60～ 180日）	雄	kg	0.009～0.011	—
ブロイラーの1日当り増体		kg	—	0.026～0.036

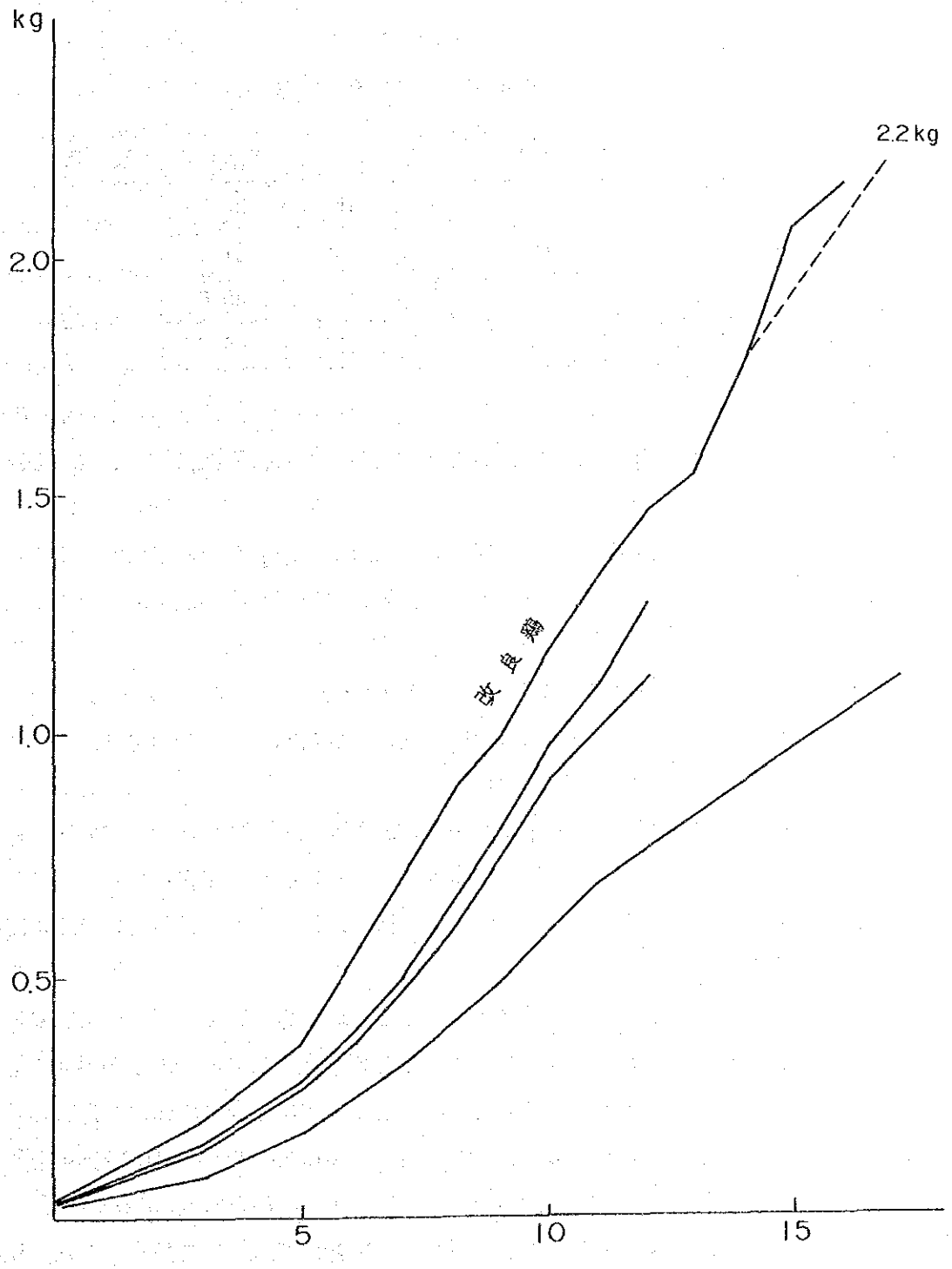
コマーシャルを使ったひなの生産を行っている。

日本の近年における特殊肉生産も，これと同じで，ブロイラー肉と比較しこくのある味の良い肉が生産できる。シャモの純系に比べ兼用種あるいは肉用種とのF_1（filial）は生長も早く肉はやわらかい。参考までにガイバーンの肉はブロイラーより30％程の高値で売られている。

タイ畜産局タイアン（サラブリ県）及びスリン（スリン県）畜産センターでの調査によると，シャモ雄を RIR× BPRのF_1雌に交配したガイバーンひなが羽装も黒く発育も良く消費者のニーズに合っているとの評価をしていた。しかし前記品種（両親）及びその交雑鶏の調査成績が少くデータが不足している。

田中専門家の調査した体重の発育曲線を図1に示す。

畜産局タクアン畜産センターの試験結果を表3に示す。


kg
2.0
1.5
1.0
0.5
2.2kg
改良種
5
10
15

現在コンサマキ農協で交配に使っているシャモ雄は，農家から買い集めたもので血統不明で，前調査も行われていなく遺伝的にはっきりしてない。

表3　タクアン畜産センター調査

区　　分	初齢産日	卵　重	個　数	産卵率	備　考
シャンハイ	180日	52g	163個	54.3%	
シャンハイ× BPR	187	54g	202	67.3	
シャンハイ× RIP	215	56g	182	60.6	
シャンハイ×シャモ	195	51g	181	60.3	

農協から払い下げたひなは，不揃，弱いなどの苦情がある。これは雄に使ったシャモの不揃によるものである。

活力ある，揃いの良いひなを生産するには両親から不良遺伝子が除かれた遺伝的に固まった，集団の鶏でなくてならない。特に雄系に使うシャモの純粋種の確保が必要と考え，シャモの系統造成を計画した。

ナコン・ラチヤシマ県の5農協（ムアン，パクトンチャイ，チャカラー，ピマイ，コンサマキ）の73戸の農家からガイバーン（シャモ）の種卵 226個を収集し，コンサマキ農協で孵化し，104 羽のひなを餌付し育すうを開始した。

種卵を集めた農家別，個体別に判別できるよう翼帯（Wing Band ）を孵化時ひなの脚に付，その後13日齢に翼帯を脚から翼に付かえた。同時に断嘴（Debeaking ）を実施した。

シャモの系統造成については営農指導員を集め研修を行い，技術移転を行った。その内容については，テキストにまとめた。（別添）

農協は，企業であり，利益を得ることを前提条件として，取り組まなければならないので，シャモの系統造成についてもリスクを小さく，おさえることを考慮した。シャモは肉用種でもあり産卵調査は行わず，遺伝率の高い体重選抜を重視した。選抜体重は，成鶏時体重と遺伝相関の高い8～9週齢体重を基に実施することとした。また，脛長についても8～9週齢時体重と相関が高いので計測することとした。

ガイバーン（シャモ）は，元来庭に放し飼いされており鶏舎に閉じこめて飼うことは，雄の闘争によるロス，雌の就巣性による産卵の不揃い，鶏舎の外に飛び出すなど管理面が育種改良を遅らす要因ともなるので飼養管理に知恵を出し対処することが大切である。

ガイバーンの病気に対する強さは，ブロイラーのように多量の薬品を投与しなくともよく，健康食品として有望である。したがって抗病性を低下させない選抜は育種改良の目的の1つとしなくてはならない。しかしニュー・カッスル病，鶏痘，家禽コレラなどの伝染病は高いへい死率と

なっている。これは放し飼いのため，ワクチン接種に労力を要することや，1戸当たりの飼養羽数が少ない為ワクチン代が高くなることが原因として考えられるので農協の指導が望まれる。

肉質や味はブロイラーと比べ良いという評価を得ており，今後も試食会などを実施しそのデータを参考にガイバーンの改良を進めていくことが必要である。

ガイバーンは，体重1～1.2kgで出荷されている。純系シャモは4ヵ月が必要であり，シャモと兼用種の交雑では3ヵ月程でその体重となる。又，ブロイラーに使われているホワイト・コーニッシュ（WC）やホワイト・プリマスロック（WPR）ではさらに速い成長が期待できる。もし白色羽装での需要があればブロイラー使用品種との交雑ガイバーンも検討すべきである。

劣性白WPR 種が有れば，シャモとの交雑で黒色羽装のF_1ガイバーン生産も期待できる。

次にガイバーン（シャモ）の純系の育成法について検討してみたい。

農家の庭のような広い敷地内に放し飼いし，雌は産卵を開始する前の 130～150日齢頃，雄は交配の前に鶏舎に収容すれば飼料費の節減，抗病性育種も出来る。

あるいは，血統の明らかなひな（ウイングバンド付き）を農家に委託育成し発育の良いシャモを買い上げて農協のガイバーンF_1ひなの生産に使う。特に良いシャモは，純系のシャモ系統造成にも使っていくのも良いと思われる。買い上げるシャモは，ひなの時に付けたバンドが付いているもので，ひな白痢（SP），マイコプラズマ・ガリセプチカム（Mg）マイコプラズマ・シノビエ（MS）の血液検査を実施し，最低2週間は，隔離飼育する。その間病気予防のためニューカッスル，家禽コレラのワクチンを接種する。

産卵調査による選抜は，多くの資金，労働力を要するので，農協が実施するのは好ましくない。

したがって，ガイバーンのF_1を生産する雌系の系統造成は行わず，他で買い求める，方向で考える。

畜産局などから品種の明らかな病気にかかってないひなを導入し，必要なだけの羽数増殖して，ガイバーンF_1生産の雌方に使う。

種鶏群は介卵感染するSP，Mg，MSについて，8，15週齢及び種卵採取前に血液検査を実施しSP陽性鶏は淘汰し，Mg，MSについては，種卵採取時に，抗生物質（タイロシン）を投与し，ひなへの介卵感染を防ぐ。

飼料について，ガイバーンは，放し買いで粗飼料に堪える長所があるが，餌付後の幼すう用飼料，舎飼いする種鶏については，配合単味飼料の種類を多くし必須アミノ酸，ビタミン，無機物等の最低要求量は給与したい。それには飼料の分析が必要である。コンサマキ農協で問題となっている，授精率，孵化率，育成率の改善が期待できる。

表4は，コンサマキ，パクトンチャイ，チャカラーで行った血液検査結果である。

表4　血液検査（全血平板凝集検査成鶏）結果

区　分	調査羽数数	－	±	陽性率
白　痢　SP	15（3）	15（3）	0	0％
マイコプラズマ ガリセプチカムMg	15（3）	6（2）	3（1）	60.0
マイコプラズマ シノビエMS	15（3）	11（3）	0	26.7

（注）カッコ内は初生ひなで血清平板凝集法検査

7．技術の移転について

ガイバーンの育種開発が私の主な仕事であったが，当面ひなの孵化，種鶏の管理についても技術の向上が必須と思われたので，CPD の協力を得て，5農協の営農指導員，カウンターパート，等に講義実習（On the job traning）を行った。

講義は別添テキスト（3種類）を使った。

孵化は，農家から収集した種卵を農家ごとの番号を記入したものを使いエッグ・クリーンによる消毒を行った。

種卵を孵卵機に入卵後，7日目に第1回の検卵実習，18日目に第2回の検卵を行い，受精卵，無精卵，中止卵，発育卵の見方について伝授した。

第2回の検卵後，種卵を農家別に血統孵化篭に入れハッチャーに移した。ひなの孵化時には，兄妹がわかるよう，翼帯（ウイングバンド）を脚にまきつける作業を行い，体重測定後ホルマリンで消毒済みの傘型育すう器に収容した。

コンサマキ農協のひなは弱いと農家に言われており原因として遺伝による素質，飼料成分のバランス，微量成分の不足，サルモネラ汚染，育すう管理技術などが考えられるが育すうでは，温度のチェック，湿度不足（10日齢までの）に気をつけ，水盤を育すう器内に入れるよう指導した。

餌付時のエサの食い込みをよくするよう2日間練餌にして，1日4回給与するよう指導した。又幼すう用飼料の質から考慮すれば，ゆで卵の卵黄の給与も餌付1回目は必要である。

13日齢には，体重測定とデビークを行い，翼帯を脚から翼に付けかえた。以上の孵化，育すう初期の飼育を通して，系統造成についての技術移転を行った。

営農指導員らの希望もあり，鶏の人工授精技術，精液の採取，注入について実習した。

血液検査を実施し，全血平板凝集法でSP，Mg，MSの判定を行った。

病気，種鶏の管理技術移転については，ビデオ，スライドを使って説明したが，コンサマキ農協，50名余り，パクトンチャイ農協15名余りが参加した。

東北タイで問題とされる病気は，コクシジュウム病，マレック病（ガイバーンはワクチン接種してない），コレラ，ニューカッスル病，外部寄生虫（羽ジラミ），内部寄生虫（回虫）である。これらについても不充分であったが対策について話し合った。

タクアン畜産局畜試センターのワクチンプログラムを表5に示す。

表5

区　分	1日　7日　14日　21日　28日　2ヵ月　3ヵ月　4ヵ月　5ヵ月　6ヵ月　7ヵ月
ND	F（1-3日）点眼　MP（6W）手羽　MP(4.5～5ヵ月)　MP水後6ヵ月間隔
FP	（7～10日）手羽
IB	（15～20日）点眼　水後3ヵ月間隔
IC	（60日)0.5cc注射
コレラ	（30日）注射後3ヵ月間隔
MD	やってない

表6　研修会参加カウンターパートと営農指導員

所　属	氏　名	
CPD	ブンシン・チィラトンブア	Mr.Poosin Chaitahan
ムアン農協	パイブン・センマイ	Mr.Paiboon Senmaiz
コンサマキ〃	ビチヤイ・ユン	Mr.Wichai Kanenok
ピマイ〃	ヨユット・パラデイ	Mr.Yongyudh Paladi
パクトンチャイ〃	スラポン・チョンブー	Mr.Surapon Shompoo

（注）上記以外　CPD コンサマキ郡事務所職員，コンサマキ農協職員が参加した

消毒については，鶏舎が丸太と金綱，ニッパヤシの葉，の簡単な造りの開放鶏舎で床面が土であり水洗消毒の徹底はむつかしい。育すう孵卵についてホルマリンを使った消毒法について実施した。

以上，ガイバーンはタイ農村の伝統的な飼い方に改善を加え，クズ米等の農家の残さを使い，家族労働の利用を基本に飼えば，商業的な専業養鶏方式では成り立たないし，成功のチャンスは大きく，東北タイの地域開発に有用な鶏と思われる。

最後に，私の滞在中，何かと御協力いただいた，C.P.D の関係者各位，竹内チームリーダーはじめ長期専門家の各位に心から感謝申し上げるしだいです。

8. 中　川　　晋

（農協経営）

平成元年2月3日～平成元年3月1日

短期専門家派遣期間中の報告書

静岡県引佐郡三ヶ日町福長122
中　川　　晋
（三ヶ日町農業協同組合監事）

1．派遣期間　平成1年2月3日より同年3月1日まで

2．業務内容　農協経営

3．日　　程

2月3日（金）　成田空港10：30フライト　同日　バンコック　PM3：45分着
インパラーホテル泊

2月4日（土）　石橋憲二氏及び山本氏より，東北地方5農協の実態について詳細な報告を受ける。主に，信用事業，販購買事業と立地的条件について

2月5日（日）　休日

2月6日（月）　大泉氏のご案内で，JICA訪問。つづいてCPD 訪問及びプロジェクト事務所での今後の日程打合せ。通訳スニーさんと通訳上の語句について話し合う。

午後。CPD ラチャニーワンさん，新任カウンターパートのモントリー氏，プースクンさん，松久氏，通訳スニーさんと現地の状況，私の講演内容等について会議が行われる。

2月7日（火）　朝，CPD 局長（昨日不在のため）を訪問しご挨拶する。
AM9：50　マイクロバスでコラートへ移動　　サコンホテル泊

2月8日（水）　午前　チャカラー農協訪問　農協の概況及び貸付金回収状況等について，ウイライポーン参事より説明を受ける。このあと，問題点や，三ケ日町農協再建の様子などについて話し合う。

午後　モデル地区の見学（水利施設と豚の協同飼育状況）

2月9日（木）　コンサマキー農協訪問　午前中　モデル地区見学
溜池の水利活用による野菜畑の作付状況，成果は見事である。

午後　ウイラッサー参事から，農協の概況及び養鶏事業について説明を受ける。このあとは，チャカラーと同じ，話し合いをする。

2月10日（金）　ピマイ農協訪問　モデルグループの養豚団地見学。大変良好な経営状況である。水利施設も見学。

午後　カニダン参事から農協概況及び貸付金回収成果向上等について説明を受ける。引きつづいて，話し合いをする。

2月11日（土）　ムアン農協訪問　シェリポン参事から農協概況，とくに数年前の経営不振から立ちなおりつつある件について詳細な説明を受ける。

他農協と同じく話し合いをする。

午後　モデル地区見学　野菜畑への水利施設工事の状況

再び事務所で話し合う。

2月12日（日）　パクトンチャイ農協訪問　ワニダー参事より農協の概況及び貸付金回収率が最も悪くこの点についての説明を受ける。このあと話し合い。

午後　4ライの面接の溜池工事2ヵ所を見る。バンコックへ移動。コラートへは，CPD ラチャニーワンさん，モントリー氏，プースクンさん，松久氏，石橋氏，山本氏及び各通訳が参加。現地では，県事務所，郡事務所の　CPD 各関係者と共に行動する。

2月13日（月）　CPD プロジェクト事務所出勤

2/20 からの各農協での講演内容について，通訳スニーさんが理解出来得るようにするための講演内容のものを作成する。

2月14日（火）　CPD プロジェクト事務所出勤　午前　ラチヤニーワンさん，モントリ氏，プースクンさん，松久氏，スニーさんと講演の内容，三ヶ日再建の内容などについて会議が行われる。　午後　講演内容の作成

2月15日（水）　CPD ラチャニーワンさんの配慮で，バンモみかん産地の視察をする。

午後　講演内容のまとめと，松久氏，スニーさんと内容のチェッくをする。

2月16日（木）　終日　ホテルにて講演内容のまとめ，32頁で仕上げる。

2月17日（金）　CPD プロジェクト事務所出勤　松久氏，スニーさんと，内容の語句について話し合う。講演用の図表（B0版）7枚を作成し，スニーさんにタイ語を書き加えていただく。

2月18日（土）　休日

2月19日（日）　大泉氏，石橋氏のご案内で約1時間半南下したところの水上マーケットの見学をする。

2月20日（月）　マイクロバスでコラードへ移動　スニーさんと講演文の再確認をする。

チョムスランホテル泊

2月21日（火）　コンサマキー農協へ　理事及びグループリーダー，参事参加。約60人

10：20～12：20　講演

PM1：15～2：20　講演のつづきと質疑応答

2月22日（水）　ピマイ農協へ　参加者は，ピマイも，コンサマキーと同じメンバー
約60人
10：30～12：20　講演
PM1：40～3：10　講演と質疑応答

2月23日（木）　チャカラー農協へ　メンバー同じ　約40人
9：45～12：00　講演と質疑応答
ムアン農協へ　メンバー同じ　約40人
PM1：50～3：50　講演と質疑応答

2月24日（金）　パクトンチャイ農協へ　メンバー同じ　約70人
10：00～12：20　講演と質疑応答
バンコックへ移動

2月25日（土）　休日

2月26日（日）　休日

2月27日（月）　CPD プロジェクト事務所出勤　明日のCPD 農協関係職員に対する講演用の年代図表と分析書の作成をする。
松久氏とタイ5農協について検討する。講演内容の要旨のまとめをすませる。

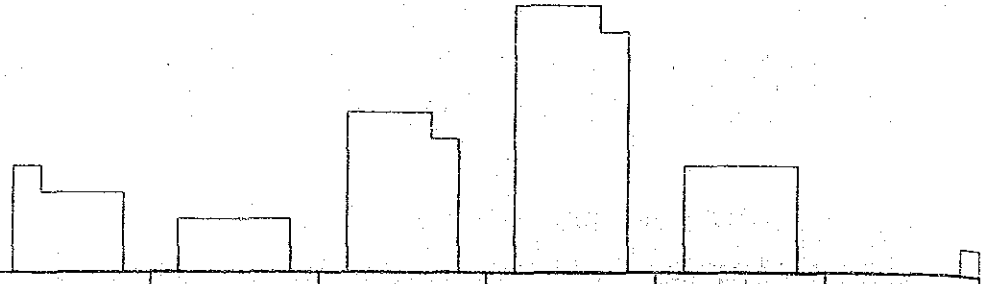
2月28日（火）　CPD プロジェクト事務所出勤　CPD 農協関係職員約60名
10：10～12：00　講演と質疑応答。指導階級の方々なので，質問多し
午後　帰国準備

3月1日（水）　バンコック　11：15　フライト　成田着 PM 7：00

3月2日（木）　JICA及び全中国際部へ報告をすませる。

4．タイ5農協巡視結果の感想について

(1) 巨大なひろさ



	ムアン	コンサマキー	チャカラー	パクトンチャイ	ピマイ	三ヶ日
1 面　積	(653Km²) 408千ライ	(419Km²) 262千ライ	(821Km²) 513千ライ	(2,459Km²) 1,537千ライ	(1,049Km²) 656千ライ	(70Km²) 44千ライ
2 土地利用率	60.6%	91.8%	52.6%	70%	68.4%	28%
3 組合員数	1,340人	2,337人	1,464人	2,636人	3,141人	2,830人
4 加入率	9.5%	20%	12.5%	11.9%	21.6%	98%
5 グループ数	34	57	41	77	61	33
6 理　事	15人	15人	15人	15人	15人	22人
7 職　員	11人	16人	12人	12人	17人	173人

(2) 上表のとおり，巨大な広さであり，且つ道路網は不整備であるため，農協を拠点とした。

協同活動は極めて困難である。さらに，職員数が少なく，組合員宅訪問は，勿論のこと，グループリーダーの訪問さえ大変なことである。貸付金の貸付事務，これの後方事務や回収また，店舗応対など事務整理に追われる状態であると考えられる。

従って，職員は参事を中心に事務処理の改善が先ず第一と考えられた。事務機械化も大切だが，これには，相応のコストが伴ってくるので，経営収支の確認のもとに実施されるべきものと判断する。事務機械化以前の事務改善から着手することが望ましいのではないか。例えば，ワンライティングシステムや伝票会計による転記事務の省略など。

(3) 職員教育について

貸借対照表から伺われる財務状況は，ムアンを除き資本力を有しているので，職員教育への投資及び待遇改善により，職務に定着，専念出来る体制づくりが重要である。

職員の知識，技術，協同組合の目的把握によって，情勢が喚起され，諸改善への積極姿勢が展開されるものと推察される。職員数が少ないだけに，業務間の連携，助け合いによる能率向上も極めて重要である。

報奨制度を採用し，総合力による成果向上に対し応分の報奨を以て報いるなど，職員の“やる気”を引き出し，各自のもてる能力の芽生えに全力をあげたいものである。

また，長期計画の策定をもって，将来へのビジョンを明らかにすることも大切なことである。実直な職員の姿をみて，必ず，将来へ期待される成果を築かれるものと信ずる。

(4) 理事並びにグループリーダーについて

広域の中で組合員グループも散在しており，前述のとおり組合からは遠隔の地にあって，かつ，電話は全くない。このため，グループを単位として協同組合活動が立地的にも必然となる。また，このグループの協同活動こそ，農協本来の目的であり組合員自身が組合員と共に協調し合って，協同の力を強めていくことがなによりも大切である。日本の場合，三ヶ日の場合も，狭い密度の高い中でも，部落（今は支部と称す）のまとまりが即，協同活動に反映してきた。しかし，グループも，部落も，まとまりの度合を左右するのは，そこに優秀な情熱あるリーダーがいるかいないかによるところ大である。よって，農協経営の向上と平行して，グループリーダー（含む理事）の教育こそ最重要視しなければならない。三ヶ日町農協が倒産から再建への道程の中で最も経験されたことである。

各グループごとに送出されてくる理事やリーダーは，必ずしも期待される人物とは限らない。むしろ極少かも知れない。

(5) 組合長のリーダーシップ

以上のことから，グループリーダーの育成については，組合長の献身的，意欲的なリーダシップが求められる。組合長を中心とした理事の結束を第一とし，率先行動型の人材づくりに能力をあげることである。理事の役割認識，リーダーの役割など，このための教育費用は，費用でなく，資本投資なのである。

資本といえば，金，物，人にあると言われるが，これらを生み出すのはあくまで人である。大きな事業よりも，小さな事業から着実に時間をかけても根気よく取組むことが，のちに，強固な農協活動に発展するものと信じたい。“器をつくる前に人をつくれ”は，まさに真実の言葉である。三ヶ日町農協も，再建後，すべて順調であったわけではなく，失敗に及んだ例をみると，この言葉の原則を怠ったときにみられた事実がある。如何なる悪条件の中でも，協同に目覚めれば，必ず不可能を可能にしていくものである。それほど，人間の才能，力は無限に湧き出てくる，といっても過言ではない。逆に，恵まれ過ぎて，無限の才能を埋没してしまっている例も少なからずある。

(6) 経営管理

参事の年令の若さ，そして，女性参事の登用には，正直，驚くばかりであり，事情説明にあたっても，図表を充分に活用されており，かつ，業務知識もよく勉強されているのには感服。参事を中心に，他の職員も業務知識の巾をひろげ，決算処理の出来得る職員づくりに，参事はとくに留意されればと期待したい。とにかく，経営管理は参事に委任し，組合員の協同化意識の高揚は，組合長，理事が全力をあげる。

つねに，優良農協に学んで，これを吸収し，自分の組合に適合されていく積極的改善が最も効

果的であると考える。三ヶ日町農協の今日は，それにつきると言えよう。

① 各農協の資金調達の構成状況について（ 100%）

調達項目＼農協名	コンサマキー	ピマイ	チャカラー	ムアン	パクトンチャイ
1 貯金	2.2%	4.9%	7.6%	8.6%	6.4%
2 借入金	36.8	41.8	39.9	64.5	48.2
3 その他	2.9	1.2	7.5	4.4	1.4
4 出資金	18.6	22.0	22.7	21.5	15.6
5 積立金・引当金	32.5	23.3	18.3	8.6	24.8
6 当期利益	7.0	6.8	4.0	2.4	3.6
7 当期利益中内部留保金	(3.2)	(3.3)	(2.2)	(1.4)	(2.4)
8 5＋7資本積立	(35.7)	(26.6)	(20.5)	(10.0)	(27.2)

各組合の資金調達の内容（構成）をみると，

第一に，借入金については，コンサマキーが最も低く，チャカラー，ピマイがこれにつづいており，ムアンの54.8%が最も高い比率になっている。パクトンチャイは48.2%であるが，8の無利息資本である資本積立は27.2%で，最高率のコンサマキーに次ぐ内容にある。問題視されるのは，ムアンであり，8の資本積立は，僅か10%であり，きびしい状態にある。

コンサマキーのように，無利息資本が35.7%も占有していれば，信用事業においての収益率は極めて高くなる。かつ，貸付金回収率も70.1%であり，未収金及び未収利息の計上額も，他農協に比し極少である。

パクトンチャイにおいては，無利息資本27.2%であるものの，貸付金回収率35.4%の低率であることから，未収利息の計上額 3,988千Bにも至り，このため，収入利息を得ることのできないデッド資金となっている。従って，貸付金回収率に力を注ぐことによって，経営内容は，大きく好転する。

未収金＋未収利息対貸付金の比率をみると，

コンサマキー　4.5%　ピマイ　5.0%　チャカラー　4.3%

ムアン　16.0%　パクトンチャイ　16.0%

デッド資金保有の高い，ムアン，パクトンチャイの経営改善が望まれる。

② 1組合員あたりの，貯金，出資金，資本積立，貸付金，及び対貸付金比率

農協名	組合員の資金		資本積立金	4	5	6	7	8
	1 貯金	2 出資金	3 積立金引当金	資本金 (2+3)	貯金+資本 (1+4)	貸付金	貯貸率 (1÷6)	貯金・資本対貸付比率 (5÷6)
	B	B	B	B	B	B	%	%
コンサマキー	226	1,867	3,572	5,439	5,665	8,324	2.7	68.0
ピマイ	1,028	4,627	5,558	10,185	11,213	18,453	5.6	60.7
チャカラー	674	1,987	1,805	3,792	4,466	7,782	8.6	57.4
ムアン	1,333	3,342	1,452	4,794	6,127	13,597	9.8	45.0
パクトンチャイ	758	1,829	3,202	5,031	5,789	9,707	7.8	59.6

注・資本積立金の中には，当期利益処分において，内部留保される。積立金と会費を含む。

・貯貸率について，日本の場合は，貯金高に対し貸付金比率を求めるが，上表では，貸付金に対し貯金比率を求めている。

上表についての改善方策を考えてみると，

ア．コンサマキー　1組合員平均の貯金は 226Bで最も低いが，出資金は貯金の 8.2倍である。今後1日1Bの竹筒貯金を励行していけば，5年後に約2,000 Bの貯金が可能となり，8．の貯金，資本対貸付金の比率を100 %にすることも充分可能である。また，現在の経営収支では，5年後の資本積立金もさらに増加し，BAAC等からの借入金も大巾に減少すると考えられる。

イ．ピマイ　コンサマキーと同様の経営状況を期待できるのではないか

ウ．チャカラー　グループリーダーを中心とした貸付金回収成果向上の努力によって，ピマイに匹敵する経営が期待できる。

エ．ムアン　組合員あたり，貯金は 1,333Bで一番多く，出資金も，ピマイに次ぐ内容にある。しかし，貸付金13,597Bに対する，資本積立金が10%程度で，最も少ない。このために，経営収支もきびしい状態にある。貸付金回収率を一層高める等，資金回転効率に力を注ぎ，さらに，資本充実に取組めば，年次好転へ充分可能である。

オ．パクトンチャイ　前述のとおり，貸付金回収率向上が先決。8．の比率80%実現も期待。

(7) 総　括

ア．農協活動の範囲が広域に及んでいる

イ．組合員の加入率低く，かつ，散在している

ウ．連絡手段となる電話が全くない

エ．職員が少数であるために，職員の活動範囲に限度がある

オ．営農指導においても，当然限度がある

カ．農畜産物の共同●●販売の困難性

キ．購買事業においても，広域に及ぶため供給体制においても大変きびしい

ク．気象，道路網などきびしい立地条件にある

ケ．農協事業の中心が組合員への貸付を主体としている，など。

以上，大変きびしい環境下にあって，農協発展へ，ご尽力されている関係者のご努力に，心から成果を期待するものである。

前述のように，悪条件で，かつ広域に組合員が散在するだけに，それぞれのグループが，リーダーを中心に，協同活動が促進されるよう，組合長，理事の情熱的，献身的な，ご努力を祈願するものである。

組合員が将来に向かって，「豊かな営農と生活」の実現のために，長期計画のもとに，“着々寸進，洋々万里”の精神を以て，開拓されることを，心より祈念致したい。

9. 吉澤　孝之

（野菜栽培）

平成元年2月15日～平成元年3月14日

タイ国農業協同組合振興計画
野菜栽培短期専門家報告

派遣期間：平成元年（1989年）２月15日～３月14日　　派遣者名：吉澤孝之

国際協力事業団の野菜栽培短期専門家としてタイ国農協振興計画へ１カ月派遣された。同計画実施地域のタイ東北部ナコンラチャシマ（Nakhonratchasima）県の対象５農協（付図参照）管内における野菜栽培地の調査を行ったので，それに基づき栽培の実態と問題点及び５農協の郡を通じて野菜栽培上における主な問題点を要約し，若干の提言を記述して報告とする。

５農協が所在する各郡の立地条件とくに水利条件，土壌pH及び栽培している主な野菜の種類にそれぞれ特異性があるので，農協管内別に調査農家の野菜栽培の実態と問題点について先ず述べる。

１．各農協管内別，調査農家の野菜栽培の実態と問題点

１）コンサマキ（Kong Samakki）農協管内

本地域は５郡のうちで，最も水不足を来していて，塩類が土壌の表層部に集積しているため，表土のpHが高く（ pH7.7－ 8.3），微ないし弱アルカリ性反応を呈している。

(1) 野菜は主として溜池の周囲の土堤上に栽培され，水が十分に供給できるところではよく生育し，収量もかなり高い。溜池からの水供給がよい今回の調査事例（バンタコウ村）によれば，栽培している野菜の種類は，キャベツ，カリフラワー，ケール，ツケナ，白菜，コリアンダー（中国パセリー），ヨウサイ（カンコン），キュウリ，トウガラシ，ナス，アスパラガス，オクラなどで甚だ多く，この農家は野菜の販売で１日当たり 200バーツ（約 1,000円）の売上げをしているという。

土壌（表土）の土性（粒径組成名）は埴土であり，pHは 8.3で弱アルカリ性反応を呈している。表土（湿土）の色は５YR3/3 （暗赤褐），乾土の色は５YR6/4 （にぶい橙）である。土壌pHはアルカリ性に傾いているが，アスパラガスにpH８位までは好適するので，その栽培の拡大が推奨される。

(2) バンタコウ村の別の溜池の周囲にある土堤上では，乾期には溜池の水が減少して，これから水の供給を行うことは困難となり，乾期の野菜栽培は行っていなかった。しかし雨期には野菜（トウガラシ，ナスなど）を栽培している。隣接の低い所にあるインゲン，キュウリ畑は，古くからある小池から潅水できるので，それらの生育は良好であった。土堤上の畑の土壌（表土）のpHは 7.7の微アルカリ性反応を呈している。表土（湿土）の色は５YR4/4（にぶい赤褐），乾土の色は５YR6/4 （にぶい橙）である。

(3) コークペット村の道路（幅約６ｍ）を隔てて大きな溜池がある近傍のササゲ栽培を行っ

ている畑の調査を行った。この畑の土壌は前二者の土壌よりも粘土分が少ない埴壌土であった。調査畑の周辺では，小面積ながらキュウリ，マスクメロン，メロン及びミツバなどを栽培していた。乾期作の野菜には農家は1日に2回（朝，夕）の潅水を行っている。肥料は水牛糞，豚糞及び成分比15：15：15の化成肥料と尿素を施用している。また，アブラムシと思われる害虫が発生するので，農薬（ホリドール）を散布している。調査した畑は，播種45日後で，生育は順調で，農家の言うところによれば，粗収入は10a 当たりに換算すると約6,000 バーツ（約30,000円）ということであった。本調査地は，土堤上の畑ではないので雨期には水稲を作付している。

なお，化成肥料は農協から購入し，尿素は市場から購入している。種子や農薬は農協では取扱っていないので，市場（市販）から購入している。

以上の3調査事例から知られる事項は，乾期の雨量は極めて少なく，先ず問題になるのは，①水不足を来すことである。そのため，大面積の野菜栽培は困難である。②害虫は葉菜類では，コナガ，アオムシなど，豆類にはアブラムシ，ダニなどがあり，野菜栽培上，大きな障害がある。人体に有害なホリドールなどの高毒性殺虫剤を施用する場合にはとくに十分な注意を要する。従って，殺虫剤の使用法についての指導の強化を要しよう。③農協では，野菜の種子，農薬及び単肥（尿素など）の販売はしていないので，農家はこれらのものを購入するのに農協を利用することができず，市販に頼らざるを得ない現況である。農協が営農改善上のみならず，その事業の拡大，強化が図られることが強く要望される。

2）ピマイ（Phi Mai） 農協管内

(1) タロワン村の大豆畑（1月31日播種）の調査を行った。昨年は乾期作として，落花生を栽培し，雨期には水稲を栽培している。この畑の隣接地には，落花生のほかに緑豆（Mung bean）を栽培している。土壌は強粘土質で，土壌が乾燥すると著しく堅硬になる。土壌（表土）のpHは 6.0位で弱酸性反応を呈している。この付近では乾期作として，上記の豆類が作付されており，昨年までの生育，収量は落花生が最もよく，次に緑豆で，大豆は前二者に比べて劣ったという。昨年の大豆作がよくなかった理由は，①播種期が遅れたこと（1月15日頃までに播種するとよい）。②水不足のため，十分な潅水ができなかったこと。③ダニなどの害虫による被害が大きかったことなどである。

水不足の問題については，昨年，近所にコンクリート用水路が完成したので，水の供給が容易に行えるので，肥培管理を適切に行えば，生育，収量の増大が期待できる。大豆に対する施肥は，基肥施用は行わず，播種約1カ月後には15：15：15の化成肥料を施用している。収穫は4月下旬―5月初旬に行っている。

(2) タロワン村のキュウリ栽培（無支柱）地の調査を行った。1月24日に播種し，調査日（2月21日）で播種後28日目であり，潅水がよく行われ，キュウリの生育は良好であった。調査時には，大水路からポンプ揚水してホースで畑まで導水して潅水を行っていた。この潅

がい水のpHは 7.1であり，キュウリ畑土壌（表土）のpHは 5.3の中酸性反応を呈した。土壌の粘土含量は高く，埴土である。施肥は播種時に15：15：15の化成肥料を10a 当たり25kg施用し，追肥として播種約2週間後に同肥料を同量施用している。ウリバエなどの害虫防除にはホスデン剤を水で希釈して，これまでに2回散布している。

(3) ノンムオン村の調査落花生畑は道路とこれに沿った水路の西側に位置している。この付近には，落花生の栽培が最も多く，そのほかキュウリ，ベビーコーン，西瓜，マスクメロン及び南瓜などが栽培されている。ここにおける最大の問題は水不足であり，昨年栽培した緑豆の作柄は不良であったという。虫害は比較的少ないが，これまでにホリドールを2回散布している。

土壌は強粘土質で，腐植（有機物）含量は高くない。このような土壌は，土壌の団粒化促進によって通気，透水性を良好にする必要がある。そのため，稲わらなどの新鮮有機物の施用が重要となる。農家の人には稲わらなどの有機物施用の必要性について述べた。落花生畑の土壌（表土）のpHは 6.5であり，pHに関する限り良好な状態にあると判断される。なお，ここの野菜栽培は乾期のみ行い，雨期には水稲を栽培している。

(4) マンターン村のキュウリ栽培地（2月6日播種）を調査した。この畑も(3)に述べた畑と同様に道路に沿った水路に隣接し，乾期にのみ野菜を栽培し，雨期には水稲を栽培している。水稲の籾収量は平年の平均で 10a当たり 280kg位であるという。

土壌は強粘土質である。土壌の通気，透水性を改良するには，稲，わらなどの有機物を施用して，土壌の団粒化を図る必要がある。表土のpHは 6.6であり，水路の水のpHは 7.6であった。

キュウリに対する施肥には，16：20：0の化成肥料を用い，基肥として 10a当たり約30g施用している。また，追肥第1回（播種10日後）に45kg，追肥第2回（播種25日後）に約30kgを施用するという。このほか少量の堆きゅう肥を施用している。ウリバエなどの害虫防除には，ホリドールやホスドリン剤を使用している。

ここにおける問題は，虫害が最も大きく，次に水不足によって十分潅水することができないことである。潅水は乾期作野菜には毎日1回（夕方）行っている。

キュウリの収量は約10回採果し，その合計は 10a当たり約 3,000kgであるという。集積したキュウリは市場に持って行って販売し，その価格は1kg当たり2―3バーツ（10―15円）であるという。

3）ムアン・ナコンラチャシマ（Muan Nakhonratchasima）農協管内

(1) コウグア村のケール栽培（広幅高畦）畑の調査を行った。この畑と隣接する畑（広幅高畦）は，本年からケールのネット栽培を行う予定であるという。このネット栽培は農家グループで，プロジェクトからの資金援助によって施設されるもので，主な目的はコナガなど葉菜類を喰害する害虫の防除のためであり，これによって殺虫剤散布の回数を減らせることが

期待されている。

本郡は当県ラム・タコン（Nam Takong）湖から導水されているので，乾期でも水が涸れることなく供給され，ケールを主とする葉菜類の産地であり，このほかツケナ，タカナ，コリアンダー及びワケギなどの広幅高畦栽培が広く行われている。すなわち，広幅（5―6m幅）の高畦を造り，これらの広幅高畦の間には潅水用水溝（幅約70―80cm）を設けて野菜の周年長期栽培を実施している。従ってこれらの野菜が連作される事例が多い。このような広幅高畦は人手によって造られ，多大の労力を必要とするため，野菜作と水稲作を交互には行っていない。

この畑の土壌は強粘土質で，表土のpHは 7.5位の微アルカリ性反応を呈している。本土壌に対しても稲わらなどの有機物の施用が望まれる。肥料は13：13：21の化成肥料を用い，害虫防除の薬剤はホスドリンなどを使用している。乾期には朝，夕2回の潅水（畦間の用水溝から吸水して散布）している。

(2) コウダワ村のツケナの広畦高畦栽培地の調査及び隣接のケールのネット栽培（本年3月から）予定地の表土の土色・土性及びpHの測定を行った。いずれの土壌も強粘土質でpHはそれぞれ 6.8, 7.7であった。ケール栽培予定地は微アルカリ性反応を呈した。水路（堀）の水のpHは 7.5位であった。土色は7.5YR4/1（褐灰）で，腐植を含んでいる。この畑のツケナの生育は良好であった。

本地域は前述のように導水されているので，乾期においても十分な水の供給があるので，水不足がないことは恵まれている。乾期の野菜栽培には，1日2回の潅水が行われている。

葉菜類の栽培上，コナガなど葉を喰害する害虫の防除が最大の問題で，しばしば殺虫剤を散布している。肥料は13：13：21の化成肥料を尿素と混合して播種後7日目及び15日後に施用している。また，潅水によって播いた種子が流出しないように稲わらを薄く被覆している。地温が高いため，わらを表面施用しても収穫期頃には分解している。稲わらの被覆は有機物の補給にもなり推奨される。この農家では，種子は以前は市場で購入していたが昨年は農協から購入したが，肥料及び農薬は市場（市販）から購入している。

(3) コウゴア村で(2)の畑から近距離にあるケールの栽培畑（広幅高畦，種子散播）の調査と隣接するケールのネット栽培予定畑の土壌（表土）のpH，土色及び土性を調べた。ケール栽培畑は，播種（2月18日）してから11日目であって，草丈は1cm位であった。

両者の土壌ともに強粘土質であって，土壌pHはそれぞれ 7.7, 7.5の微アルカリ性反応を呈した。広幅高畦間の潅水用水溝の水のpHは 7.8であった。両者の表土（湿土）の色はそれぞれ7.5YR7/4（にぶい橙）60％と7.5YR7/1（明褐灰）40％，7.5YR4/3（褐）60％と7.5YR7/1（明褐灰）40％であり，乾土の色は両者ともに10YR7/2（にぶい黄橙）であった。

ケールの栽培は昨年から行っており，昨年の収量は 600㎡で 270束（1束5kg）＝ 1,350kg（ 2,250kg/10a）であったという。ケールの播種から収穫までの日数は45日位であり，昨

年は7回作付，収穫を行ったという。

コナガなどケールの葉を喰害する虫害が最大の問題で，このためケールのネット栽培に期待を寄せている。殺虫剤としてはホスドリンを使用している。昨年，本剤の散布で健康を害して診療を受けたという。高毒性殺虫剤の使用法などについて指導が強化される必要があると思われる。

肥料は尿素と13：13：21の化成肥料を使用し，いずれも追肥とし，尿素は播種7日後及び27日後に，化成肥料は20日後に 3,000㎡当たりいずれも50kg宛を施用している。この農家も播種2―3日前には稲わらで畦の全面を薄く被覆している。

この農家の言うところによれば，昨年の初めの頃の収穫（第2，3，4回）量は 270束であったが，昨年末頃から本年にかけての収穫量は減少し， 170束程度であったという。その理由は，恐らく所謂連作障害によるものと推定される。そこで，毎回ケールを栽培しないで，他の種類の野菜，例えばワケギ，大豆，トマトなどとの輪作をするように強く奨めた。

この農家は，種子は通常，市場から購入し，肥料及び農薬も市場で購入している。その理由は，農協へ行くバスの便がないからということであった。農協が肥料や農薬を購入希望農家にまとめて配達するようにできれば，農協と組合員との関係がより密接になり，農協の事業の拡大にもなると思われる。

(4) コウゴア村のケール栽培（広幅高畦）を行っている畑の調査を行った。この畑のケールは，あと2日後（3月4日）に収穫を予定しているという。生育は良好であった。播種（散播）は1月24日に行い，播種後45日位で収穫される。昨年の収量は約 1,000kg/400㎡(2,500 kg/10a）であった。

表土の色は10YR4/3 （にぶい黄褐）で，土性は埴土であって，腐植含量はやや高い。pH 6.8で，中性反応を呈している。広幅高畦の周囲の水は弱アルカリ性であった。

付近の他の農家と同様に，播種前に稲わらを薄く被覆して潅水し，その上からケールの種子を散播している。施肥は，播種10，18及び26日後に尿素2と化成肥料（13：13：21）1の割合で混合して施用している。また，牛糞と鶏糞をケール作の1年，2年目に1広幅畦当たり約50kg（ 125kg/10a）を施用している。このためか，本年で2年間ケールを連作しても収量は低下していない。このほか，生長ホルモン剤を播種10日後から収穫期まで5―6回散布している。

潅水は乾期には播種後4日間は1日に3回，その後は1日に2回行っている。害虫防除のためのホスドリン及びメリンホス剤 1,000㎖とクロールフルアズロン剤 100㎖を混合して水を加えて60ℓにして，生育期間中に5回散布している。ここでもやはり虫害が大きな問題である。この農家ではケールを1年間に4―5回栽培しているが，これまで2年間連作したので，ツケナを栽培体系の中に入れたいとの意向であった。なお，ケールは束（1束5kg）にして，仲買業者に売っており，その価格の変動は大きく1kg当たり2―50バーツ（10― 250

円）であるという。ケールの種子，肥料及び農薬は多くの場合，市場から購入しているという。

(5) ナトン村のワケギ栽培（広幅高畦）畑の調査及び隣接のケールのネット栽培（広幅高畦）予定地の表土の色，土性及びpHを調べた。

ワケギ畑の表土（湿土）の色は10YR5/2（にぶい黄褐），土性は埴土でpH6.8であった。一方，ネット栽培予定地（現在裸地）の土色，土性はワケギ畑と同様であったが，pHは7.8の微アルカリ性反応を呈した。

ワケギの栽培にはワケギ苗（球根状）を植付ける。この畑の植付は2月15日に行った。植付間隔（畦幅，株間）は10cm×10cm位で，1広幅高畦（6m×50m）に約40kgの苗を要するという。収穫は植付後，約40日である。

施肥は，1広幅畦に20：20：0の化成肥料を約3kgを植付2週後に追肥し，植付4週後に同化成肥料を約2kgと尿素約4kgを混合して施用している。また，この時期に生長ホルモン剤を施している。なお，乾期における土面の乾燥を防止するため，植付時に稲わらで薄く被覆した。そのほか，ワケギの前作（タカナ）時に鶏糞を1広幅畦当たり約70kgと焼籾がらを施用している。

病虫害のうち，虫害は比較的軽微であるが，生育中期に葉が裂けて葉色が変化する病害（病名不明）とウイルス病と思われる病害が発生するという。

収量は1広幅畦（300m²）で約700kg（約2,340kg/10a）である。ワケギの苗は高価で，1kg当たり25—35バーツ（約125—175円）であるという。このため，次作にはケールを栽培する予定にしている。

ワケギ（青物）の販売価格は，現在，7—8バーツ（約35—40円）/1kgである。

ケールやツケナを連作すると所謂連作障害が起こるので，ワケギなど他種類の野菜をこれらの葉菜類の栽培体系に組み入れることが望ましい。このことを実施した調査農家の事例は好事例と思われるが，苗が高価であるため，ワケギ作をやめるのは遺憾なことと思う。

4）チャカラ（Chak Raj）農協管内

(1) チョンコウ村で14人のモデル・グループと称する人達が共同して，トウガラシを栽培している圃場（永年畑）を調査した。トウガラシの種子は普及所を通じて農協から購入したチーファ（Chufa）とファルア（Huarua）の2品種を導入して面積1.5ライ（24a）に栽培していた。12月10日苗床に播種，畑の耕起は農協から借用したトラックターで行い，2月2日に苗移植（1—2本植）を行った。その際の苗の草丈は約15cmであったという。移植当日，石灰とフラダン（殺虫剤）を別々に植穴に施した。移植10日後に株元に籾がら混じりの豚糞を施用し，3月15日頃に15：15：15の化成肥料50kg/1.5ライ（20kg/10a），4月下旬の第1回収穫後に，第1回施用量の半量位を通常，2回施用している。

トウガラシの病気には主として生育初期に根元が腐る病害（病名不明）が発生する。その

ためジネィブ剤（殺虫剤）を生育期間中に6回位散布している。害虫はスリップ，甲虫類，ダニ類などで，この防除剤としてアゾドリン（Monocrotophos），ホスデーン，オーマイ（Propargite）を散布している。本畑では調査時にはウイルス病の発生は観察されなかった。

除草は1回行うが，中耕は行わないということであった。少なくとも1回の中耕は雑草防除の面からも必要であろう。灌水は，乾期には1日に2回行っている。

収穫は4月下旬から行う予定で，従来の成績から第1回には生トウガラシで 340kg/1ライ（21kg/10a），その後，約10日間隔で収穫して，6回位収穫できるという。第2—6回の収量は第1回に比べて増加し，6回の合計収量（生トウガラシ）は約 2,640kg/1ライ（ 1,650 kg/10a）になるという。

土壌（表土）は埴土で，土色は5yr4/2 （暗赤褐）で腐植を含む。土壌pHは 6.2で，野菜の生育には好適なpHである。

肥料と農薬は農協から購入し，生産物のトウガラシは農協に販売する予定であるという。

(2) ヘンタム村のトウガラシ（在来種）栽培畑の調査を行った。この畑ではトウガラシを栽培するのは初めてで，従来は繊維作物のケナフを作付していた。しかし，今後はトウガラシの栽培を続けるつもりであるという。

種子は自家採種し，苗床に播種して1月下旬に移植（2本植）を行った。草丈は約30—40cmになっていた。しかし，ウイルス病に罹っているものが多く，約10%が罹病していた。この畑は前述のようにトウガラシ作は初めてであっても種子がウイルス感染しているためと考えられる。

施肥は，移植（畦幅80cm，株間40cm）直後に牛糞を株元に施用し，移植2週後及び4週後に尿素を 250㎡当たりそれぞれ2kg及び 2.5kg施用し，4月初旬から10月頃まで尿素2—3kgを7—8回施用する予定であるという。

害虫防除と生育促進のため，ホリドールと生長ホルモン剤の散布を行っている。第1回散布は3月13日頃行い，その後3週毎に散布する予定であるという。ホリドールのような高毒性殺虫剤を何回も散布するのは，その残留による人体への悪影響があり，保健上，問題があると思う。低毒性で非残留性の殺虫剤の使用が強く望まれる。

トウガラシの疾病は(1)の事例と同様に根元が腐る病害が発生するという。移植前の耕起はハンドトラクター（農家所有）で行い，これまでに1回除草した。以後随時手取り除草をするという。中耕は3月中旬頃行う予定であるという。灌水は，乾期にはこれまで1日に1回行ったが，4月には2回の灌水が必要であるようである。

トウガラシの収穫は4月初旬から10月まで約10回収穫できると予想し，その合計収量（生）は約 275kg/250㎡（1,100kg/10a）になろうという。この農家は生産物を仲買業者に販売する予定で，価格は1kg当たり3—10バーツの変動があり，概収5—6バーツ（約25—30円）であるという。

土壌（表土）は埴土で，土色は5YR2.5/2（暗赤褐灰）で腐植に富む。しかし，土壌pHは5.4の酸性反応を呈した。土壌の酸性矯正のため，1ライ当たり石灰約50kg（30kg/10a）を施用することを奨めた。なお，この農家は，肥料及び農薬を市場から購入している。

(3) ノンチャク村で一毛作水田面よりやや高い位置にある水稲と輪作しているトウガラシ栽培地の調査を行った。ここでは幅6mの広幅畦を造り，この畦上に畦幅80cm，株間40cmにトウガラシを移植（1株2本植）して，その栽培を行っていた。このトウガラシ栽培地（全面積6ライ）もモデル・グループが栽培実施しているもので，トウガラシの品種は，チーハァ種とファルァ種を用いている。

苗床に12月下旬に播種し，播種約1カ月後の1月20日に植穴を作って，苗移植を行った。調査した担当農家の圃場は，移植前に鍬で手起ししている。

施肥は，移植前に稲わら灰を植穴に入れ，200㎡当たり石灰1kgとフラダン（殺虫剤）1kgを施している。移植直後に鶏糞60kg/200㎡を施用して，その上に稲わらで薄く被覆した。移植5日後に尿素1kg/200㎡を水に溶かして施用し，同時に15：15：15の化成肥料1kg/200㎡を施用している。さらに移植10日後に牛糞を株元に施用した。

病害虫防除のため，チオメチル・カーバメートを主成分が硫黄の薬剤をそれぞれ約150gずつ混合し，水約20ℓに溶かして散布している。この圃場でも根元が腐敗する病害が移植後に発生したので，罹病株は除去したという。

除草は生育期間中に1―2回行い，中耕は4月初旬に1回実施する予定にしているという。潅水は近くにある堀から水を汲み，毎日1回行っている。

土壌（表土）は埴土で，土色は7.5YR3/4（暗褐）で腐植に富んでいる。土壌pHは5.4の酸性反応を呈している。従って，この圃場には石灰50kg/1ライ程度施用する要がある。トウガラシの収量は，初作なので不明である。

なお，トウガラシの後作は水稲であり，籾収量は1ライ当たり約400kg（250kg/10a）であるという。稲わらの大部分は牛や水牛の飼料としている。

トウガラシの種子，肥料及び農薬は農協から購入している。

(4) ノンマイディーン村のトウガラシとインゲンの連年輪作トウガラシ畑の調査を行った。この辺の多くの農家は，このような栽培体系でトウガラシ栽培を行っている。

トウガラシは苗床で仕立てて，畦幅110cm，株間80cmの条に2月初旬に移植（3本植）した。耕起は移植した条列のみ鍬で行い，条列の間は，現在のところ不耕起である。

作付面積約770㎡当たりの施肥法は，移植前に16：20：0の化成肥料10kg（約13kg/10a）を基肥施用し，移植1カ月後に牛糞200kg（310kg/10a）及び前述の化成肥料20kg（26kg／10a)を追肥した。また，移植2カ月半後に第1回追肥と同様な追肥を行う予定であるという。

自家採種の在来種を栽培しており，やはり生育初期に根元が腐敗する病害が発生し，発病株は抜取り除去している。病害虫防除は，移植約12週後にフラダン約20gを水20ℓに溶かし

て1回散布する予定であるという。

除草は，これまでに1回行い，中耕は4月5日頃実施する予定である。潅水は1日に1回（朝）近くの溜池から水を汲んで行っている。

収穫は，4月初旬から約10日おきに10回程度行う予定をしている。合計収量（生）は明らかでないが，10a当たり 1,200kg位であると推量される。

土壌（表土）は埴土であり，土色は7.5YR3.5/4（暗褐と褐の中間）で腐植を含む。土壌pHは 6.6位であって，石灰の施用は要しないが，施用している化成肥料には加里を含まないので，加里を15—20％含む化成肥料を用いるか，あるいは草木灰や焼籾がらの施用が望まれる。

この畑は12月頃洪水になる危険があるという。雨期には野菜や水稲作付は行っていない。この農家では，肥料及び農薬は市場から購入している。また，トウガラシの販売は大部分を仲買業者に，一部は市場へも出荷しているという。

5）パクトンチャイ（Pak Thong Chai）農協管内

(1) ノンフェーブ村のヨウサイ畑の調査を行った。野菜畑は溜池近辺にあって，ヨウサイのほかケール，ニンニク，ワケギなどが小面積ずつ栽培されている。

土壌（表土）は砂壌土で粘土，腐植及び肥料成分の含量が低いので，稲わらや牛糞など有機物の施用と施肥法としては施肥量を比較的多くし，とくに追肥に重点をおく必要があろう。病害虫防除法としては，低毒，非残留性の農薬を散布すべきであろう。なお，土壌pHは 7.5の微アルカリ性反応を呈した。小面積の栽培なので聴取り調査行わなかった。

(2) ノンカン村の落花生栽培地の調査を行った。調査した畑一帯には落花生の栽培が多く，調査農家では落花生を6ライ作付している。雨期には水稲が作付される。

土壌（表土）は壌土で排水は良好であって，落花生栽培に好適していると思われる。土壌の色は7.5YR6/4（にぶい橙）で，乾土の色は7.5YR8/3（浅黄橙）であって，腐植含量に乏しい。土壌pHは 5.2で酸性反応を呈した。酸性の矯正には1ライ当たり石灰約50kgの施用が必要であり，とくに落花生は石灰（カルシウム）吸収量が多いので，この点からも石灰施用が重要である。

この農家では落花生及び後作の水稲にも化学肥料は施用していない。落花生は荳科で窒素固定作用を有するので，窒素は多く施用しなくてもよいが，石灰のほかりん酸及び加里は施肥することが肝要である。しかし，水稲作跡の地上約60cmの刈り残しわらは，ハンドトラクター（自家用）ですき込みを行っているということなので，この点，有機物の補給はかなりなされると思う。籾がらの施用はほとんど行っていないようで，これは燃料にしているが，籾がらを燃やした灰を落花生に施すよう農家に奨めた。

落花生の種子にMancozeb剤（殺菌剤）とRhizobium （根粒菌）をまぶしてから播種している。播種期は1月初旬で，生育初期に除草を行い中耕は生育中期頃1回行う。潅水は乾期でも行わないという。

収穫期は4月下旬で，1回に全部を収穫している。収量は1ライ当たり 240— 280kg(150— 170kg/10a）である。落花生の価格はから付き1kg当たり5—9バーツ（約25—45円）の変動があるが，通常，6—7バーツ（約30—35円）であるという。

この農家は生産した落花生をこれまで仲買い業者に売っていたが，今年は農協へ出荷するつもりであると言っていた。

耕地の所有面積は12.2ライ（195.2a）あるが，家畜及び鶏は飼養していないという。調査した畑から約 400m離れたところでも他の農家が落花生を栽培していた。その栽培地は乾期には落花生，雨期には水稲を作付けしている。土壌は強粘土質で乾くと極めて堅硬になる。落花生の生育はやや不良である。この農家に有機物とくに稲わらの処理について聴取りを行った。それによると，土地の耕うんは耕うん業者に依頼しているので，高刈りして残ったわらは，耕うん機による作業の邪魔になるので，圃場で燃やしてしまうという。

強粘土質土壌を改良するには，有機物の施用が最も有効であるが，自家用の耕うん機や役畜を所有していない農家では耕うん作業の能率上，業者の要求を入れなければならないようである。

2．要約及び提言

ナコンラチャシマ市に在る測候所の気象観測データーによれば，降雨量（1956—1985年）の年平均は 1,108.7mmであり，乾期（11月—4月）に少なく，雨期（5月—10月）に著しく多くなっている。一方，蒸発量（1961—'85年）の年平均は，1,879.2mmであって，年間の平均蒸発量は降雨量よりも 770.5mm多い。従って，土壌中のナトリウム，カリウム，カルシウム，マグネシウムなどの塩類は，塩類を含んだ水の蒸発に伴って，土層の上部に集積する傾向がある。コンサマキ農協管内の土壌（表土）が微，弱アルカリ性反応を呈するのは，このためであると推定される。

① コンサマキ郡の土堤上または平地では，乾期に野菜を栽培する場合，当面している問題は，水不足のため十分な潅水が行えないことである。潅水は乾期の，野菜の栽培上必要であることは勿論であるが，土壌（表土）の塩類濃度を低下させ，土壌がアルカリ性になるのを防止する効果がある。

ムアン・ナコンラチャシマ郡では，ラム・タコン湖から導水して，主として葉菜類の栽培を行っており，ここでは乾期でも水不足の心配はない。導水が行われていない郡では，溜池の水に頼っており，乾期の野菜栽培では，水不足となる所も少なくない。とくにコンサマキ郡では，しばしば水不足を来している。水不足が著しい地域には，できるだけ早い水供給施設の整備が望まれる。

② ピマイ郡（タロワン村），チャカラ郡（ヘタンム村）及びパクトンチャイ郡（ノンカン村）における調査農家の土壌（表土）は，pH 5.3位の酸性反応を呈している。これらの圃場で栽培されていた野菜は，それぞれキュウリ，トウガラシ及び落花生であった。一般に，野菜に

対する好適土壌pHは 6.2位であるとされている。従って，これらの土壌では土壌反応を矯正することが重要であって。そのため少なくとも石灰を50kg/1ライ（30kg/10a）程度施用することが必要である。とくに落花生などの荳科作物は石灰を多量に吸収するので，石灰を多施することが大切である。該当する調査農家では石灰施用は行っていない。

③ 5郡に分布する土壌の一部を除けば，大部分は粘土質土壌であって，土壌の通気性，透水性が不良である。野菜の生育には通気，透水性を良好にすることが大切であって，そのためには，土壌の団粒化を促進することが必要である。それには，稲わらなどの有機物をできるだけ多施することが有効である。調査農家の多くは稲わらの施用量が著しく少なく，一部の農家では大部分の稲わらを圃場で燃やしてしまっている。

④ パクトンチャイ郡の一部の野菜栽培地の土壌は，粘土含量が比較的低い砂壌土ないし壌土であった。このような土壌の通気，透水性は良好であるが，腐植（有機物）及び肥料成分の含量は概して低い。これらの砂質土壌の生産力を高めるには，有機物の施用，施肥量の増加及び追肥に重点をおくことなどが大切である。一部の調査農家では，このような土壌であるにも拘わらず乾期作の野菜及び雨期作の水稲にも肥料を施用していない例があったが，これでは野菜及び水稲ともに高収量を得ることは期待できない。

⑤ 調査農家のうち，ピマイ郡（マンターン村）のキュウリ栽培に用いた化成肥料の三成分比は16：20：0であり，ムアン・ナコンラチャシマ郡（ナトン村）のワケギ栽培には20：20：0の化成肥料，また，チャカラ郡（ノンマイディー村）のトウガラシ栽培には16：20：0の化成肥料を使用し，同郡（ヘンタム村）のトウガラシ栽培には化成肥料は施用せず，尿素のみを施用していた。これらの肥料には，いずれも加里成分が含まれていない。

野菜は加里成分を多量に吸収し，利用する作物であり，当然ながら加里を含む肥料を施用すべきである。少なくても窒素と同量程度に含む肥料，例えば15：15：15の化成肥料の施用が必要である。

⑥ 野菜の病害で特記されるのは，チャカラ郡のトウガラシとくに在来種のものにウイルス罹病があることである。改良品種のチーファ及びファルァ種にはウイルス抵抗性が強いためか，調査時には発生が見られなかった。また，同郡のトウガラシの栽培において，ほとんど大部分のトウガラシでは，その生育初期に根元部が腐る病害が発生しいる。ウイルスの防除には，抵抗性品種の導入，罹病株の除去焼却，他作物との輪作などの対策がとられる必要がある。とくに在来種から採種している農家が多いので，このような農家では罹病株の除去の徹底とトウガラシの連作を避け，他の野菜や作物（例えば水稲，トウガラシ，大豆，落花生）との輪作が必要である。一方，根元部が腐る病害については，殺菌剤の散布，被害株の除去及び他の野菜や作物との輪作を行うべきであろう。

⑦ 野菜の害虫は，5郡のいずれの野菜に発生して，被害を受けている。特にムアン・ナコンラチャシマ郡では，ケール，ツケナなど葉菜類の栽培が盛んに行われており，それらにコナガ

などの害虫が発生し，葉を喰害する。そのため，栽培農家ではホリドールやホスドリンなどの殺虫剤をしばしば散布している。これらの殺虫剤は高毒性であり，人体の保健上にも悪影響があるのでその使用法については，指導を徹底する必要があると思われる。

同郡では，現在，グループで葉菜類とくにケールのネット栽培を実施しようとしているが，殺虫剤の散布回数はこれによって少なくすることができると期待される。

⑧　ムアン・ナコンラチャシマ郡のケールなどの葉菜類の栽培地では，ケールを連作している。そのため，所謂連作障害が起こり，主として病害虫の多発生による収量及び品質の低下が問題となっている。

同郡では葉菜類は幅約6mの広幅高畦を造り，その周囲には潅水用水溝を設けている。これを造成するには多大の労力を要するため，水稲との輪作を困難にしている。そこで，広幅高畦上にケール栽培を行った後作には，ワケギ，ニンニク，トマト，ナスあるいは大豆，緑豆，落花生など種類が異なる野菜を栽培する輪作方式がとられることが重要であると思われる。

⑨　チャカラ郡のトウガラシ栽培グループが普及所から農協を通じて，2品種の種子を購入している事例はあるが，それ以外は野菜の栽培に関し普及所と農協が密接に提携して，栽培農家の営農に関する指導が十分なされていないように感じた。また，各農協の営農指導員の野菜栽培技術に関する指導が希薄であると思われる。

今後，普及所と農協とくに営農部門との連携を密接にして，野菜栽培のみならず水稲栽培あるいは畜産についても適切な営農指導がなされるべきであろう。同時に営農指導員の講習などによる教育，研修の充実，強化が図られ，濃密な営農指導による農家の栽培技術の向上がなされることが要望される。

⑩　5農協では，野菜や水稲の肥料を販売しているが，農薬（殺菌，殺虫剤）及び野菜の種苗販売は一部のものを除きほとんど行っていないため，農家は市場（市販）から購入している。また，農家が生産した野菜のほとんど大部分は仲買い業者に売っていて，一部のもの以外は農協に出荷していない。

今後，農協事業の振興を図るため，農家が必要とする種苗，農薬及び肥料の販売部門を強化する一方，野菜生産物の購買及び販売を実施することが重要であろう。さらに付言すれば，コンサマキ農協では敷地内に若干の圃場を有しているようであるが，その他の農協では圃場を持っていないようである。農協でも土地を所有または借用して，野菜などの生産とその生産物の販売を行えば，資金を多少なりとも増加させることに役立つと思われる。

付図　プロジェクト対象農協の位置図