

ARY

JICA LIBRARY



1097450(9)

23674

移住者団体融資事前調査団報告書

(パラグアイ編)

ラパス農業協同組合

ピラポ農業協同組合

(ボリヴィア編)

コロニア沖繩農牧総合協同組合

サンファン農牧総合協同組合

平成4年2月

国際協力事業団

国際協力事業団

23674

ま え が き

移住投融资のうち、団体融資は、移住者が組織する団体の経済的安定を目的とし、昭和31年以来35年間に亘り実施してきたが、移住先国の経済・社会情勢の変化と、移住地の発展に伴い、移住者団体も大きく変化しており、その事業も大型化、多様化してきつつある。このため、団体の資金需要も大口化、多様化してきており、団体貸付を実行するにあたり、専門的な見地からその適性について判断する必要性が生じてきた。

平成2年度に実施した有識者による移住融資制度見直し調査団報告書（団長：古橋源六郎石油公団副総裁）にも「団体融資については、農協等の過剰投資や過当競争をしないように、融資前調査（基本設計、市場調査を含め）と指導を行うこと」と提言がなされている。

このような状況下にあつて、平成3年9月パラグアイ及びボリビアの日系農業協同組合を対象として、専門家に委嘱し次の調査を実施した。

- 1) 経営診断を行い、問題点とその改善点についての提言
- 2) 事業計画の審査
- 3) 農協育成、指導に関する提言

本報告書が、移住投融资事業の実施にあたり大いに活用されることを望み、ご協力頂いた関係各位に感謝の意を表するものである。

平成4年2月18日

移住事業部長 鏑 木 功

目 次

〔序〕 調査団の目的と調査概要	1
〔第一部〕 パラグァイの農協調査結果	
I. 農協を巡る共通的事項	4
1. パラグァイにおける農業、農協の経営環境等	4
2. 日系農家と農協の立場	4
3. パラグァイにおける農協設立の根拠法等について	5
4. 「日系農業協同組合中央会」について	5
5. インフレと為替の状況について	5
6. そ の 他	6
II. ラパス農業協同組合	7
1. 当該地域の農業と農家経済の概況	7
2. 農協の組織と運営の概況	10
3. 各事業の概要	13
4. 損益・財務の状況	20
5. ま と め	25
III. ビラボ農業協同組合	29
1. 当該地域の農業と農家経済の概況	29
2. 農協の組織と運営の概況	32
3. 各事業の概要	37
4. 損益・財務の状況	44
5. ま と め	49
〔第二部〕 ボリヴィアの農協調査結果	
I. 農協を巡る共通的事項	55
1. ボリヴィアにおける農業、農協の経営環境等	55
2. ボリヴィアにおける農協設立の根拠法等について	55
3. インフレと為替の状況について	56
II. コロニア沖縄農牧総合協同組合	57
1. 当該地域の農業と農家経済の概況	61
2. 農協の組織と運営の概況	61

3. 各事業の概要	62
4. 損益・財務の状況	68
5. 食肉処理加工場及び店舗開設計画	72
6. ま と め	73
III. サンファン農牧総合協同組合	77
1. 当該地域の農業と農家経済の概況	77
2. 農協の組織と運営の概況	83
3. 各事業の概要	88
4. 損益・財務の状況	95
5. 大型乾燥貯蔵施設整備計画	97
6. ま と め	99

3. 調査日程

(1) パラグァイ班

平成3年9月4日～18日

月/日	曜	行 程	主要訪問、調査先
9/4	水	東京発	(機中泊)
5	木	サンパウロ着	JICAサンパウロ事務所、移民史料館、スーパー ストア
6	金		サンパウロ食糧供給センター(花、青果)、コチア 産業組合、総領事館
7	土	アスンシオンへ移動	人材育成センター、スーパーストア、 資料整理
8	日		中央市場、JICAパラグァイ事務所、パラグァイ 大使館
9	月		日系農協中央会
10	火	エンカルナシオンへ移動	
11	水		JICAエンカルナシオン支所、CRIA(国立農試)、 ウニーダス農協
12	木		ラパス農協(各施設、農家等も視察)
13	金		ピラボ農協(各施設、農家等も視察)
14	土	エステへ移動	イタイブダム発電所見学
15	日		資料整理
16	月		JICAイグアス事業所、JICAパラグァイ総合農試 (CETAPAR)
18	水	フォス・ド・イグアスへ移動、同地発 東京着	(機中泊)

(2) ボリヴィア班

平成3年9月14日～28日

月/日	曜	行 程	主要訪問、調査先
9/14	土	東京発	(機中泊)
15	日	サンパウロ着	日伯友好病院、アチバイヤ花と苺祭り見学
16	月		サンパウロ食糧供給センター、コチア産業組合、総 領事館、日本病院等
17	火	サンタクルスへ移動	JICAサンタクルス支所、領事館
18	水		コロニア沖繩農協
19	木		同農協(各施設等も視察)、JICAボリヴィア総合 農試
		サンファンへ移動	サンファン農協
20	金		同農協
21	土		同農協(各施設等を視察)
		サンタクルスへ移動	
22	日	ラパスへ移動	資料整備
23	月		JICAボリヴィア事務所、大使館、サンファン農協 ラパス出張所
24	火	ブエノスアイレスへ移動	大使館、JICAアルゼンティン事務所
25	水		工業技術プロジェクト、ローマベルデ移住地アクセ ス道路等視察
26	木		JICAアルゼンティン園芸総試
		ブエノスアイレス発	(機中泊)
28	水	東京着	

4. 調査概要

各農協の調査については、各班ごとに2つの農協を順次訪問し組合長及び参事等から面接聞き取りしたほか、農協の各施設と移住地内を視察した。資料は通常総会提出議案をはじめ農協提供のものを主として用いた。

関連調査として、南米及び当該国の経済、農業事情につきJICA現地事務所等から説明及び資料提出を受けた。

報告に当たっては4農協をできる限り同じ観点から分析することとしたが、それぞれの経営環境と経営実態、会計処理等が異なるほか確認できる資料、データ等の違いがあったため必ずしも統一的なまとめとならなかったことを付記しておきたい。また、日本の農協の財務指標等の比較も検討したが、国情や経営の実態が大きく異なるため控えた。

おって、4農協ともそれぞれ施設投資計画を検討しているが、報告では投資計画がやや具体化しているコロニア沖縄農協、サンファン農協の計画についてのみ言及した。

〔第一部〕 パラグァイの農協調査結果

I. 農協を巡る共通的事項

1. パラグァイにおける農業、農協の経営環境等

パラグァイは南米大陸の中央部に位置する内陸国で、国土は日本の1.1倍に相当する41万km²、人口は4百万人台の小国である。経済力も、1989年の国民総生産で4.6兆Gs（ガラニー、同年の為替相場自由レート換算で約40億ドル）に過ぎない。産業面ではまだまだ農業・牧畜が主体であり、例えば'89年の全輸出額10億ドルのうち、大豆と綿花が7割近くを占める。

この国の農業は、主体となる東部パラグァイでは気候的には亜熱帯に属し平均気温21℃、平均雨量1,645mm、土壌はテラロシヤ地帯をはじめとして肥沃であり、地勢的にも森林の多い丘陵地帯と平原が交錯した恵まれた条件にある。'89年のパ国の農業用地は439万ha、牧畜用地は20,000万haに及ぶ。日本人移住地の発展にも触発されたのか、この十年で森林549万haが開発され、こうした用地となっている。

しかし、経営環境としては、①農地面積は広大で生産力は大きい、人口が少なく国民の食生活水準からも国内消費地市場は極めて小さく国際市場は遠いこと、②近隣にアルゼンティン、ブラジルなど有力な農業国が存在すること、③自国による農業、農村地帯への助成措置はほとんど無いこと、などの難しさがある。そのため、農業経営にしる農協経営にしる主として国際農産物市場を対象とし国際情勢変化の影響を直接に受ける環境の中で営む厳しさがある。また、小麦を例に取れば、外貨減らしのため奨励され短期間に国内自給を達成したが、国内需要量の30万tは裏作の20万haで十分生産できてしまい、反面、暖地品種のため品質的にも価格面でもアルゼンティン産などにかなわないという問題がある。

さらに、この国では政治、経済、社会面で様々な不正、密輸等が横行していると言われていることにも言及しておく必要がある。

なお、今回調査できなかったが今後の経営環境として、パラグァイ、ブラジル、ウルグァイ、アルゼンティンの4カ国による南米共同市場が発足することとなり、1995年までに関税が撤廃されることなどの影響を注視したい。

2. 日系農家と農協の立場

こうした中で、大半が昭和30年代に入植した日本人移住者は、幾多の辛酸をなめ試行錯誤を繰り返した結果、今ではJICAの農家経済調査対象の535戸の農家の典型的な経営では、経営規模100ha余、「大豆+小麦」の二毛作の大型機械化体系を確立している。移住地の立場や規模により、このほかの作目としては野菜、果樹、畜産なども取り入れられている。

移住後間もなく設立された各日系農協は、販売、購買、信用事業を柱に経営危機を乗り越え、現在パ国内に7農協ある。移住地別に設立されており、いろいろな経過から日系農家でも加入していない者がいるため、組合員数は10~133人、平均で67人と小規模である（今回調査したラパス農協とピラボ農協の組合員数は109人、133人で日系農協の中では上位の農協である）。

ところで、パ国では一握りの大農場主が農地の大半を所有し広大な草地などは粗放管理が甚だしく、その一方で多数の零細農家、貧困層を抱えている。この中で日系農家は、モデル的経営を具現するとともに、

営農上先導的役割を果たした大豆が国の輸出品の第1位となり、小麦は輸入農産物だったものが短期間のうちに国内自給を達成した。最近の技術力の比較では、'88年の収量差では大豆がパ国平均1,833kg/haに対し日系平均2,551kg/ha、小麦は1,498kg/haに対し2,125kg/haとなっている。

また、移住地には日系農家、農協を核としてその何倍かのパ国人も居住しており、これらの移住地では最近相次いで市制が施行された。国内農業の近代化と国家経済、地域社会の発展のため、日系農家と農協の存在と活動は実質的にも展示的にも重要な意義を持っており、これを支援してきたJICAなどによる多面的な協力への期待は今後とも大きいものと見られる。

3. パラグアイにおける農協設立の根拠法等について

パ国の農協は、「協同組合法」(協同組合に関する法律 第349号)に基づき設立されている。

同法では、協同組合は自らの努力と相互扶助によりその生活条件を改善しようとする者によって構成される営利を目的としない団体であり、設立認可を得て法人格を取得する。組合員は任意に加入し、また脱退できるとともに、その権利及び義務は出資額にかかわらず平等で、いかなる組合員も1票を超える票決権を持たない。1組合の組合員数は10人以上とし、上限はない。

さらに同法では、組合の定款で規定すべき事項をはじめ、総会、理事会、監事会、参事、特別委員会等について定めている。また、免税措置として所得税、印紙税、販売税、運搬用貨物自動車等の輸入に関する関税その他、生産物及び加工品の輸出に関する一切の税が免除されることも規定されている。

4. 「日系農業協同組合中央会」について

パラグアイには日系7農協を会員とする日系農業協同組合中央会が存在する。1980年に日系信用協同組合中央会として設立され、1984年に改組(政府承認は1986年)した。その主な業務は以下のとおりで会員農協にとって貴重な役割を持っているが、今のところ極めてささやかな組織であり、日本の農協中央会のような会員農協への指導、監査、教育、調整等の業務は行っていない。

- (1) 信用事業……農牧省より第2KR資金を借り入れ、会員に転貸するもの。現在、原資を年利10%、3年据置7年償還で借り、手数料1.5%で転貸している。資金は被災農家や農協支援などに充てられている。残高は約9億Gs(およそ9千万円)。
- (2) 保証業務……会員農協による農牧省からの第2KR生産資材の分割払購入に対する債務保証。1990年度は3農協に対し、約34百万Gsを保証。
- (3) 販売事業……アスンシオン市営中央食品卸売市場内の販売所での農産物の販売。1990年度は約23億Gsの売上であった。
- (4) その他の業務……会員農協の依頼を受け、国立勸業銀行(BNF)に対する営農資金の借入手続き、生産資材輸入にかかる信用状開設及び通関手続き、大豆輸出版売の諸手続き、小麦販売代金の回収など、首都アスンシオンにおける会員農協の業務代行サービス。

5. インフレと為替の状況について

パラグアイ中央銀行の統計資料によると消費者物価指数及び為替相場(対米ドル)は下表のとおりである。南米近隣諸国同様に高率のインフレが続き、米ドルに対しパ国の通貨・ガラニー(Gs)の低下が激しい。

為替相場は、調査時点の1991年央ではおよそ1,310Gs/1米ドルである。

区分 \ 年度	1982年	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
消費者物価指数	100.0	113.5	136.5	170.9	225.1	274.3	337.4	425.0
為替相場	206.0	320.8	388.3	612.5	702.5	807.3	933.8	1145.0

(注) 1. 消費者物価指数は1982年を100とするもの。

2. 為替相場は、1米ドルに対するガラニー (Gs) の自由レート。

3. 為替相場は従来は政策的に変則的な公定レートも用いられていたが、1989年2月24日から新経済政策として全ての取引が自由レートにより決済されることとなった。

農協の経営診断に当たり、ここ数年の業績を評価するためには諸計数についてインフレ調整をして見る必要があるが、'90年度の指数等が確認できていないこと、また、インフレが相当な高率であり統計上の信頼度の問題もあり、本報告では、名目Gs表示のままとした。

6. その他

本調査報告におけるデータ類の主な出所資料は以下のとおりであり、本報告の中で個別の表示は省略する。

- ・「CUENTAS NACIONALES、1980/1989」 BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY
- ・「農家経済調査簡易集計表」1986～1990年度 JICA
- ・「通常総会提出議案」1986～1990年度 (第17～21回) ラパス農業協同組合
- ・「通常総会提出議案」1986～1990年度 (第27～31回) ピラポ農業協同組合

II. ラパス農業協同組合

1. 当該地域の農業と農家経済の概況

(1) 地域開発の経緯

当該地域は、隣接する二つの移住地（チャベス、ラパス）からなり、全面積は84千ha、パ国の南端イタプア県の県都エンカルナシオン市（人口約5万人）から東北約45kmに中心地は位置している。1956年にパ国政府とJICAによる買収が完了し、1960年までに集団移住者等481戸が入植した。

地形は起伏に富んだ波状形を呈しており、標高は最高200m、最低180m、平均は190mである。

土壌は一般にテラロシアと呼ばれる赤褐色塩土で、地味は肥沃である。また、土壌構造が発達しており、粘土含有量が多いにもかかわらず透水性は良い。pHは5.5程度の弱酸性を示す。

気候は最高平均温度29.5℃、最低平均温度15.3℃、年間平均気温22.6℃である。乾期は12～2月の最夏期、雨期は9～11月の春先から初夏とされているが、明瞭な区分はない。年間平均降雨量は2,000mm程度、降霜は冬期に7回～12回で農作物への被害も住々発生している。降雪は9～11月の春期に2～3回みられる。

(2) 農業の概況

① 土地利用

1990年度における日本人移住者134戸の土地利用形態は（表一）のとおりである。移住地の1/4に当たる未開墾地は、窪地、傾斜地等地形上開墾不可能な土地が多いため新規開墾による耕地拡大の余地は乏しく、当該地域の農業経営の外延的拡大の制約は大きい。

（表一） 日本人移住者の土地利用形態（'90年度）

（単位：ha）

土地区分			総面積	一戸平均
開墾地	耕地	熟畑	14,350.0	107.1
		伐開畑	417.0	3.1
	樹園地	樹	107.7	0.8
		牧草地	2,733.2	20.4
	植林	105.7	0.8	
未開墾地・その他			7,611.2	56.8
合計			25,324.8	189.0

② 農業生産

ア. 農業生産の状況

当該地域の農業生産を販売額で見ると（表二）のとおりで大豆への特化傾向が著しい。これは、日本人移住者が初めてパ国での栽培を定着させ、今なお栽培技術面で国内での優位性を保っていることに加え、気候、土壌条件が適しており、搾油用大豆として国際競争力を持ち、最も安定的な収入源になっていることのほか、現時点では他にみるべき導入作物が見当たらないためである。

また、同じく日本人が栽培を定着させた小麦のウェイトも高いが、小麦は土壌保全と農業機械の

有効利用を目的に、大豆の裏作作物として生産されてきた。しかし、冷涼を好む小麦に気候が必ずしも適しておらず、また、アルゼンティン、ブラジルといった良質小麦産地を隣国に控えているため競争力は乏しく、全量国内消費用に仕向けられている。

(表-2) 農産物品目別販売額の推移

(単位：百万Gs)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90	'89・80年平均
大	豆	1,240 (47.8)	2,342 (52.1)	3,421 (58.4)	6,908 (67.9)	6,906 (64.1)	(21.7)
小	麦	1,145 (44.2)	1,864 (41.5)	2,176 (37.1)	2,965 (29.2)	3,675 (34.1)	(3.8)
そ	の	71	65	66	96	72	
他							
短	期	2,457 (94.8)	4,271 (95.1)	5,663 (96.6)	9,970 (98.1)	10,653 (98.8)	
作	計						
永	年	11	18	13	14	29	
作	計						
畜	産	125	204	186	183	100	
畜							
合	計	2,593	4,492	5,862	10,168	10,781	

(注) 1. 永年作物は油桐、マテ茶、植林伐採など。

2. 畜産は肉牛、養鶏など。

3. () 内は合計を100とする構成比 (%)

イ. 大豆、小麦の作付、生産状況

表作大豆、裏作小麦の二毛作体系が代表的な農業利用形態で、(表-3) のとおり両作物とも栽培面積は過去5カ年増加傾向にあるが、これは油桐、マテ等永年作物からの作付転換による。なお、裏作作付率は大豆の作付増加が小麦のそれを上回って推移したため、微減傾向にあるものの9割台の高水準にある。

大豆、小麦の作付体系が定着したのはこの10年ほどのことであるが、過去5カ年の栽培技術の習熟がもたらした反収、販売価格の向上は(表-4) にみるとおりめざましいものがある。これは、農業者自身の努力はもとより、農協、CRIA (国立農試)、CETAPAR (JICA農試) の技術指導

(表-3) 大豆、小麦作付面積の推移

(単位：ha、%)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
大	豆	12,475	13,950	13,830	14,570	15,093
小	麦	12,697	13,307	13,772	13,610	14,060
裏	作	101.8	95.3	99.6	93.4	93.2
率						

(表-4) 大豆、小麦の生産量、反収、販売単価

(単位：量=t、反収=kg/10a、単価=G s/kg)

年度	大豆				小麦			
	生産量	反収	販売量	販売単価	生産量	反収	販売量	販売単価
'86	15,555	125	13,944	89	20,059	158	18,578	62
'87	31,536	226	30,146	78	26,474	199	24,712	75
'88	25,570	185	23,952	143	29,833	217	28,048	78
'89	36,475	250	33,931	204	28,786	212	26,807	111
'90	40,621	269	36,577	189	35,075	249	31,045	118

に負うところが大きい。

(3) 農業経営の概況

① 農家戸数

'90年度のJICA農家経済調査の対象となった農家戸数は134戸で、この5年間で24戸減少した。離農者は、諸々の要因から規模拡大が立ち遅れた50ha以下の零細階層等に多く、その大半は日本への出稼ぎによって、生計を維持しているとのことである。

農家戸数を所有土地面積別にみたのが(表-5)である。大豆・小麦作の場合、農業専業経営を成立させるには最低100haの農地が必要といわれているが、所有土地面積の2/3が農地であるので、

(表-5) 所有土地別農家戸数'89年度
(単位：戸)

規模階層	農家戸数
25ha以下	6 (4. 2)
25.1~50ha	12 (8. 3)
50.1~75ha	19 (13. 2)
75.1~100ha	19 (13. 2)
100.1~150ha	24 (16. 7)
150.1~200ha	28 (19. 4)
200.1~300ha	18 (12. 5)
300.1ha以上	18 (12. 5)
合計	144 (100)

この成立要件を充足しているのは、土地所有面積150haを越す64戸、全体の約4割である。

② 農家経済

農家1戸平均の耕地面積は(表-1)でみたとおり110ha、うち熟畑面積は107haである。また、

'90年度の平均的な農家経済を(表-6、7)に示したが、特記すべき点は次のとおりである。

ア. 農業所得は24,090千Gsに達している。ただし、これには借入金利子が計上されておらず、実際の所得は当国の高い金利水準からみてかなり下がるものと思われる。

イ. 負債/単年度農業収入の比率は60%で、経営内容が比較的類似していると思われる北海道の10h

- a以上農家の平成元年度における比率 116% (平成元年度農家経済調査報告より算出) より低い。
- ウ. 負債の借入先をみると、JICAが全体の43.6%と最も高く、依然移住者に対して、JICAの融資制度が重きをなしていることがわかる。平成2年度におけるJICAから当地区移住者への農業資金貸付金残高は2,995千\$、うち延滞貸付金残高は114千\$で延滞率は3.8%である。
- エ. 農業支出の大半を占めるのが肥料・農薬費と減価償却費で、前者が支出全体の30.9%、後者が28.5%となっている。減価償却費率の高さが目立つが、大豆・小麦作が大型の機械化体系を前提としている以上、やむを得ない。
- オ. 大豆、小麦の栽培管理の人手としてパ国人を雇用しているが、近年雇用単価の上昇が顕著で、今後の安定的な労働力確保に懸念が持たれる。なお、移住者自体の年間農業従事日数は120日程度とのことである。
- カ. 当地区の農業は前述のとおり畑作が主体で、それが大面積での大型機械化体系の下での肥料、農薬等生産資材購入のための運転資金需要と、農業機械の更新に伴う長期設備資金の需要は今後とも一定水準を保って発生するものと思われる。しかし、特に運転資金の借入金依存は不作や価格暴落

(表-6) 一戸平均収支状況 ('90年度)
(単位:千Gs)

農業収入	80,459
肥料・農薬費	17,417
燃料費	4,959
雇用労賃	4,552
飼料費	357
修理費	3,773
賃借料	1,034
販売経費	4,289
その他	3,934
減価償却費	16,054
農業支出計	56,369
農業所得	24,090
(現金家計費)	(7,552)

注) 借入金利子は調査不能につき未計上

(表-7) 一戸平均農家資産・負債 ('90年度)
(単位:千Gs)

資 産		負 債	
土地	267,491	JICA	21,222
建物	46,468	農協	14,525
大農具	124,867	銀行	7,113
動植物	12,626	その他	5,801
現預金	14,710		
その他	8,293		
計	474,456	計	48,662

注) 一戸平均の大型農業機械保有数はトラクター2.6台、コンバイン1.2台、トラック1.3台、乗用車0.6台

の際に固定負債化しかねないので、極力自己資金化を進める必要がある。

2. 農協の組織と運営の概況

(1) 農協の沿革

日本人移住者入植後、間もなく組織されたチャベス、フラム、フジ、サンタロサの4農協が1969年にフラム農協として合併し、1988年に現在のラパス農協に名称を変更した(ラパスとは、スペイン語で「平和」を意味する)。

当農協が現在保有する主な施設、機械類は次のとおりである。

- ① 事務所（事務所、会議室）
- ② 生産資材店舗
- ③ 購買事業倉庫（農薬、肥料貯蔵）
- ④ 職員住宅
- ⑤ 給油所
- ⑥ 穀物用サイロ（地下埋蔵式、収容能力4千t、乾燥機50t/h 1台）
- ⑦ 種子用サイロ（収容能力1千t、乾燥機2t/h）
- ⑧ 重機械・車両（ブルドーザー 2台、トラック 3台）

(2) 組織状況と組合員の経営状況

① 組合員数、組合加入率

'90年度末における組合員数は（表-8）のとおり109戸で、これはパ国の日系7農協のうち第3位にランクされる。'86年度からの5ヵ年間で、18名の脱退があったが、主として零細規模層の離農によるものと説明されている。組合加入率は'89年度まで漸減傾向にあったが、'90年度に入って非組合

（表-8） 組合員数及び組合加入の推移

（単位：戸、％）

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90	'90/'86
農 家 戸 数		158	153	146	144	134	84.8
期 末 組 合 員 数		125	116	110	108	109	87.2
（加入）		0	0	0	0	1	
（脱退）		1	9	6	2	0	
非 組 合 員 数		33	37	36	36	25	75.8
組 合 加 入 率		79.1	75.8	75.3	75.0	81.3	

員の離農が相次いだため80%を超える結果となった。

② 組合員の経営状況

組合員の平均熟畑面積は79haで、地域平均熟畑面積107haを下回っているが、これは非組合員に大規模層が多いためである。経営不振農家は4戸で、いずれも耕地の立地条件に劣悪さ、規模拡大の立ち遅れ等経営基盤の脆弱な者である。

(3) 執行運営体制

① 執行体制等

組織機構は（図-1）のとおりで、総会が意思決定機関であること、執行機関が理事会であることは、日本の農協と同じである。

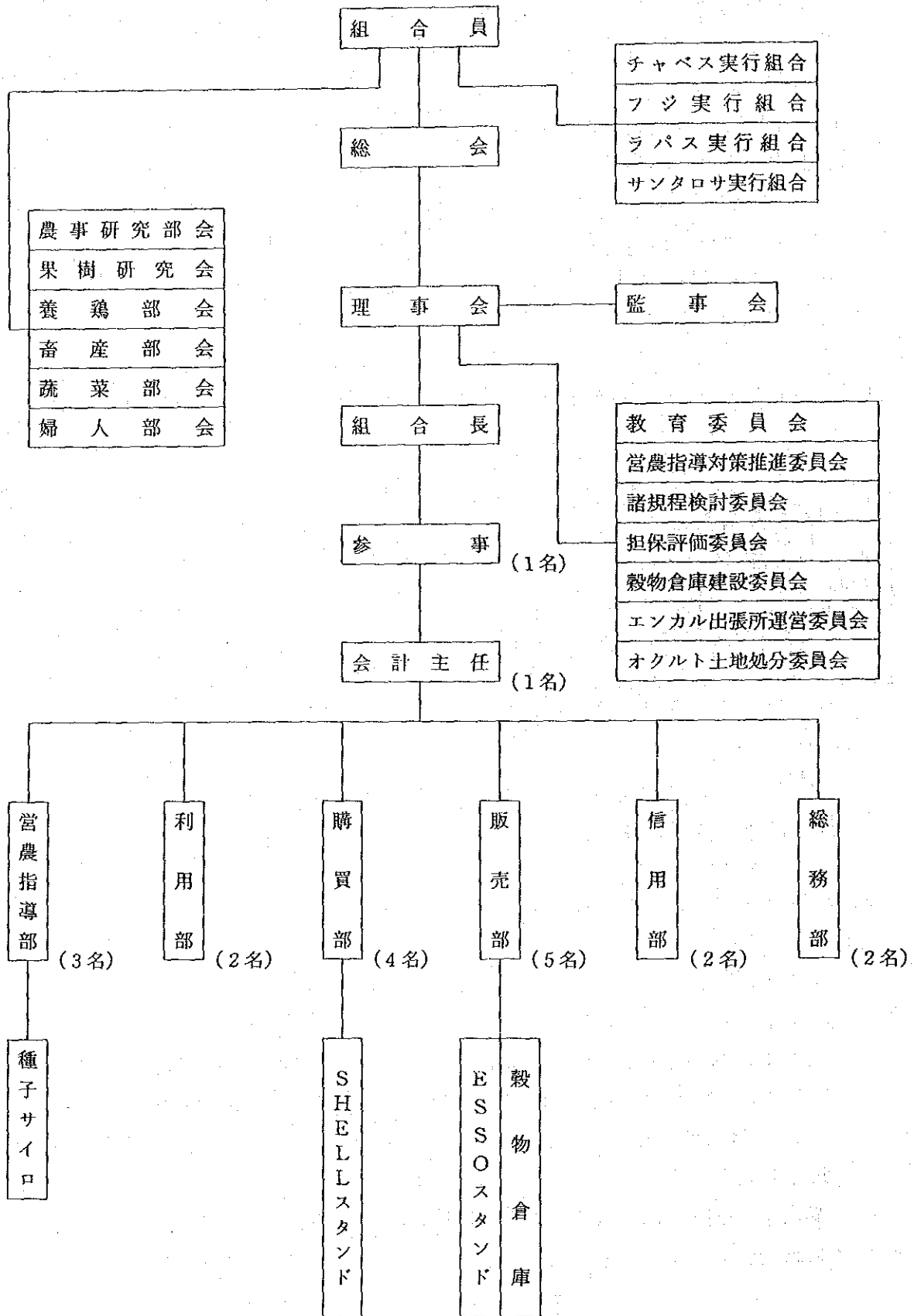
総会は通常総会が毎年度2月に、臨時総会はこの5ヵ年間で2度開催されたが、出席率は55%程度で低下基調にあり、最近組合活動に対する無関心、任せきりの傾向がみられるという。

執行機関たる理事会は7名の理事（定款上の定員は8名、現在1名欠員）で構成され、ほぼ月に1回理事会が開催されている。

監事会は3名で構成され、会計期間末の12月末に現金監査、購買品棚卸しの立ち会い、2月に年度末監査を実施している。

(図-1) 組織と機構図

ラパス農業協同組合



② 事務体制

(図-1) のとおり、参事、会計主任の下に総務部、信用部、販売部、購買部、利用部、営農指導部を置いている。

職員は20名で、1名の現地人を除き、全員が移住者の子弟である。この5ヵ年の職員数の推移は(表-9) のとおりで、職員の出入りの多さが目立つが、これは日本への出稼ぎに伴う退職が相次いだためである。入植と同時に農協職員となったベテラン参事の指導の下で事務が行われ、現在は大きな問題は発生していないが、勤務年数5年未満の職員が12名、60%を占め、5～9年の中堅層は2名と薄いことから、今後の事務体制の維持に懸念が持たれる。

現在、経理事務、販売事業の一部で行なわれている電算化を一層を進め、事務の合理化を急ぐ必要がある。

(表-9) 職員数の推移

区分 \ 年度	'86	'87	'88	'89	'90
期末職員数	19名	21名	24名	25名	20名
(採用者数)	(3名)	(7名)	(7名)	(3名)	(2名)
(退職者数)	(3名)	(5名)	(4名)	(2名)	(7名)

③ 下部組織

部会のうち活発な活動を行なっているのは、農事研究部会、婦人部会で、農事研究部会は後継者を中心メンバーとして、営農指導部との連携の下、新作物、新品種、新技術の導入についての研究を行なっており、また、次代のリーダーを養成する場にもなっている。婦人部会は従来一般教養や趣味を深めるだけの場であったが、最近では農産加工部門の製造作業を担当するようになってきている。

実行組合は合併前の農協ごとに設置されている。従来は農協と組合員間の連絡機能を果たしていたが、移住地内の交通網が整備されるに伴ってその機能を失い、現在は購買店舗の運営を担当するにとどまっている。

④ 規定類の整備状況

定款、規約、職制規定、人事規定、職員服務規定、給与補償規定、貸付金規定等があり、いずれも客観性、公平性を備えた妥当なものである。現在の農協の活動状況からみて十分な整備状況と思われる。

3. 各事業の概要

(1) 販売事業

① 販売事業の内容

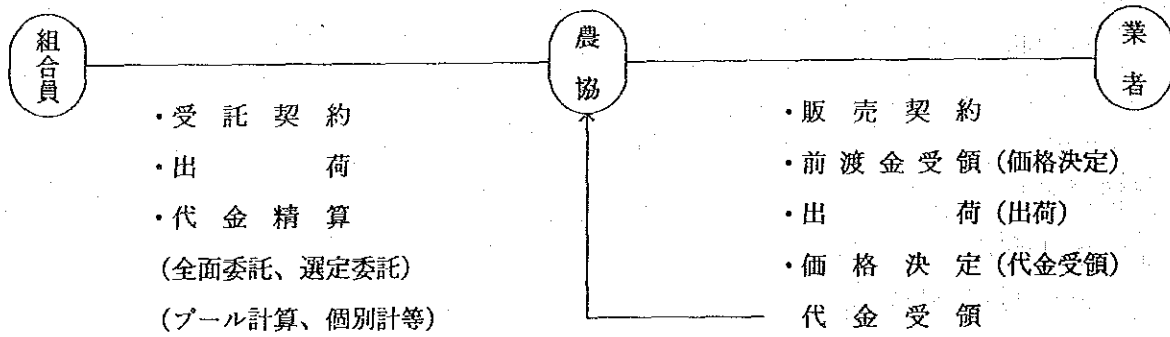
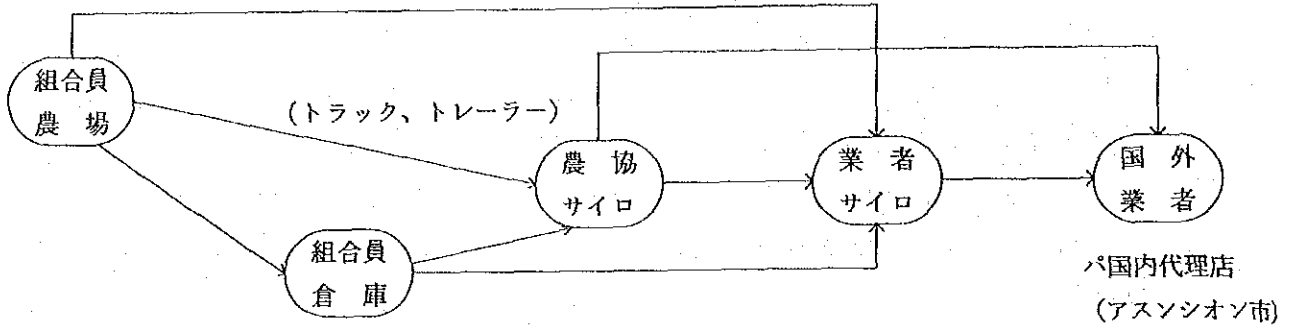
組合員の農産物は全量農協を通して販売することになっている。主要作物の大豆、小麦の仕組みは次のとおりである。

ア. 販売方式

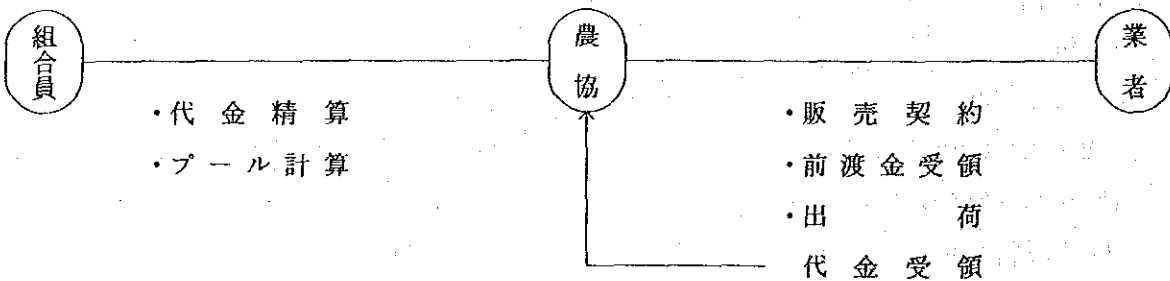
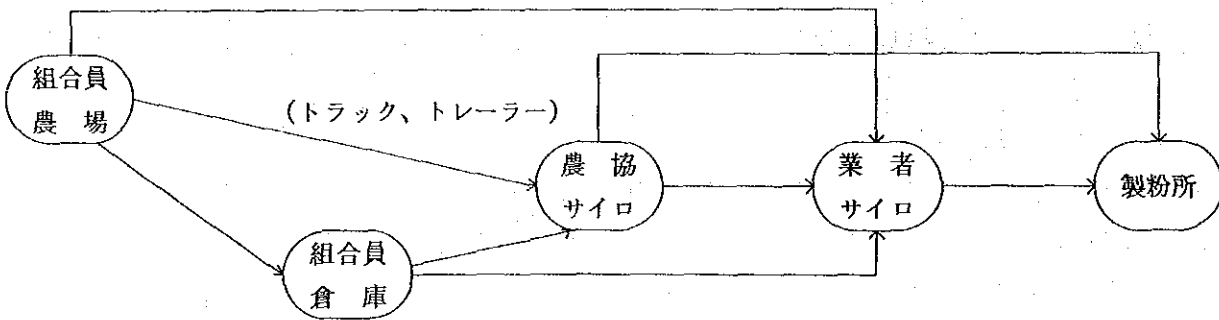
農協が相場の動向をみながら販売時期を決定する「全面委託方式」と、組合員が販売時期を指定できる「選定委託方式」があり、各組合員は農協に有する借入金残高の95%相当分までは全面委託

(図-2) 農産物出荷の状況、代金受領、精算方法

[大豆]



[小麦]



方式をとることが義務づけられている。農協では全面60%、選定40%のバランスがベストと考えているようであるが、平均販売価格は両者ではほとんど差がない。なお、流通ルートは（図-2）のとおりで、最終的には大豆はブラジル穀物商社の国内代理店に、小麦は国内の卸売業者あるいは製粉業者に販売される。

イ. 販売手数料

販売手数料は取扱金額の2%を徴している。

② 事業実績

（表-10）のとおり、大豆、小麦の増産に伴って概ね順調に推移してきたが、'90年度は小麦が降雪と収穫時の長雨により、取扱数量が対前年度比80%、販売数量が71%と大幅減収となったため、全体の手数料収入は前年度の97%にとどまった。

（表-10） 販売事業実績の推移

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
大豆	取扱数量 (t)	8,128	17,052	13,287	18,950	23,126
	販売数量 (")	7,696	16,397	12,949	18,474	22,083
	販売金額 (百万Gs)	699	1,255	1,716	3,814	4,324
	販売手数料 (")	17	31	43	76	85
	平均単価 (G s)	90.8	76.5	132.5	206.5	195.8
小麦	取扱数量 (t)	14,520	18,425	16,866	21,221	16,918
	販売数量 (")	13,627	17,703	16,331	20,751	14,823
	販売金額 (百万Gs)	905	1,362	1,545	2,075	1,823
	販売手数料 (")	23	34	39	41	28
	平均単価 (G s)	66.4	77.0	94.7	100.0	123.7
その他	取扱数量 (t)	213	82	34	18	47
	販売数量 (")	203	80	34	18	46
	販売金額 (百万Gs)	14	20	20	13	49
	販売手数料 (")	0.3	0.5	0.5	0.3	1.0
合計	取扱数量 (t)	22,861	35,559	30,187	40,189	40,091
	販売数量 (")	21,526	34,180	29,316	39,243	36,952
	販売金額 (百万Gs)	1,618	2,637	3,281	5,902	6,196
	販売手数料 (")	40.0	66.0	82.0	117.0	114.0

(2) 購買事業

肥料、農薬、重油、ガソリン等の生産資材や農機具、日用品の供給を行なっている（表-11）。肥料、農薬の多くはブラジル、アルゼンティン製であるが、日本から無償援助で受け入れたものも相当利用されている。日本からの無償援助資材は、市価より安い価格で、パ国が農協を通じ組合員に販売する仕組みになっている。

（表-11） 購買事業実績（'90年度）

（単位：千Gs）

区分	供給高	供給原価	差引利益
肥料・農薬	1,693,105	1,540,759	152,346
農機具	928,801	875,164	53,637
重油、ガソリン等	523,632	474,544	49,088
日用品	25,227	22,051	3,176
合計	3,170,765	2,912,518	258,247

(3) 信用事業

① 貯金 (調達その1)

組合員から受け入れる貯金の種類は (表-12) のとおり。このなかでドル貯金とは為替差損を回避するための普通貯金、シルバー貯金とは組合員自らの老後対策として農産物販売代金から天引きして行なり積立金で、いずれも '90年に創設された。金利は高インフレ下のため普通貯金が14~20% (ドル貯金を除く)、定期・積立貯金が19~36.4%と高水準に設定されている。

(表-12) 1991年度下半期貯金利率一覧表

種 別	内 訳	利 率
普通貯金	残高 10万~99万	年14% (毎月末払い)
"	" 100万~999万	年18% (")
"	" 1,000万以上	年20% (")
" (子供)	" 1千Gs以上	年14% (")
ドル貯金	" 500ドル以上	年6% (")
積立貯金	" 10万以上	年19% (")
定期貯金	" 50万~499万 (一年定期)	年22% (満期払い)
"	" 50万~499万 (半年定期)	年20% (")
"	" 500万以上 (一年定期)	年26% (")
"	" 500万以上 (半年定期)	年24% (")
シルバー貯金	" 10万以上 (普通)	年28.6% (毎月末払い)
"	" 10万以上 (特別)	年36.4% (")

貯金残高の推移は (表-13) のとおりで、'90年度末の普通貯金残高は'86年度末の4.0倍、同じく定期・積立貯金残高は2.4倍、全体では3.4倍、また組合員一人当たり残高は3.9倍となっている。インフレの影響は考慮に入れなければならないが、基本的には大豆・小麦の作付体系の定着が農家経済に安定をもたらした結果といえる。

(表-13) 貯金残高の推移

(単位:千Gs)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
普通貯金		415,261	561,303	828,937	843,483	1,577,656
ドル貯金		-	-	-	-	77,249
定期・積立貯金		252,656	287,302	351,753	450,090	584,032
シルバー貯金		-	-	-	-	27,137
合計		667,917	848,605	1,180,690	1,293,573	2,266,074
貯金利息		62,749	78,683	114,444	203,987	303,670
(平均利回り, %)		(9.4)	(9.3)	(9.7)	(15.8)	(13.4)
(組合員一人当たり残高)		(5,336)	(7,319)	(10,736)	(11,981)	(20,789)

② 借入金 (調達その2)

銀行、JICA、中央会等からの農協借入金の推移は (表-14) のとおりで、業容拡大期の'89年度までサイロ建設のための市中銀行借入金や農協による肥料、農薬等援助物資購入のための農牧省借入金が増加したが、'90年度に入って借入金は減少に向い、現在残っているのは、組合員へ転貸し

ているBNF資金及び援助物資購入等のため調達したJICA、中央会資金である。BNF資金以外の借入金は経済事業負債であるため、信用事業負債として計上していることは会計処理上改善を望まれる点である。

(表-14) 借入先残高の推移

(単位：千Gs)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
B N F		397,868	351,912	305,956	700,000	440,500
J I C A		—	318,175	43,725	239,198	438,596
中 央 会		20,800	21,650	35,000	70,000	67,500
農 牧 省		2,681	15,639	82,500	147,939	—
市 中 銀 行		50,000	100,000	350,000	600,000	—
合 計		471,349	807,375	817,181	1,757,137	946,596
借 入 金 利 息		74,145	106,617	164,926	290,979	355,410
(平均利回り, %)		(15.7)	(13.2)	(20.2)	(16.6)	(37.5)

③ 貸付金(運用その1)

組合員に対する貸付金の原資は、貯金の半分以上('90年度55%)を充て残りをBNFから調達しているが、この点が貸付原資をすべてBNFに求めているピラポ農協と異なる。貸付金の種類は次のとおりで、貸付金利率はメインの営農、売掛資金は、BNFからの借入金利率と同水準で設定されている。年利は'91年度下半期適用のものである。なお、売掛、奨学資金を除き、貸付金額の1~2%相当の貸付手数料を徴求している。

資金名・資金用途		年利(%)
短 期	営 農 (生産資材)	33
	売 掛 (")	33
	特 別 (災害、立替)	36
長 期	営農改善 (抜根、機械購入等)	32
	特 別 (土地、機械購入等)	32
	医療共済 (医療費)	21
奨 学	子弟の学費	21

(注) 1. 原則として、全ての貸付金に担保と保証人が必要である。

2. 融資限度額は、営農資金が他資金と合わせ2億Gs以内、医療共済資金が積立貯金の20倍以内。

'90年度末融資残高は(表-15)のとおりで、短期、長期とも'86年度末の4倍に達し、貯金の伸びを上回っている。とりわけ、短期・売掛(5.2倍)、同・特別(13.7倍)の伸びが著しいが、これは'90年度の小麦の不作で貸付金の一部が年度内に回収できなかったことが大きく作用している。

組合員一人当たり融資残高は23百Gs、一方地域の農業経営の概況でみたとおり、JICAからの組合員個人向け融資残高は21百万Gsであり、組合員は借入金の調達を農協、JICAにほぼ半分ずつ依存していることになる。

(表-15) 融資残高の推移

(単位:千Gs)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
営業	農	172,507	176,920	270,706	398,915	481,763
	掛	217,110	252,347	394,687	809,679	1,120,400
	別	9,486	1,990	11,720	12,300	130,230
	その他	47,032	61,621	76,416	172,366	54,350
	短期計	446,135	492,879	753,529	1,393,260	1,786,743
営業	農改善	152,579	170,445	263,855	506,331	490,643
	別	3,836	319,174	40,655	6,650	161,675
	その他	8,107	6,416	1,627	4,405	18,607
	長期計	164,522	496,035	306,137	517,386	670,925
	奨学	3,819	4,839	4,653	8,543	11,392
	合計	614,476	993,753	1,064,319	1,919,189	2,457,668
	(組合一人当たり)	(4,915)	(8,567)	(9,676)	(17,691)	(22,547)
	(貸出利息)	150,509	192,539	324,238	574,931	710,763
	(平均利回り, %)	(24.5)	(19.4)	(30.5)	(30.1)	(28.9)

④ 預金(運用その2)

預金残高は'90年度末で12.6億Gsで(表-16)のとおりで、その約8割は市中銀行に預けられている。

(表-16) 預金先別残高の推移

(単位:千Gs)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
B N F		31,805	10,786	17,477	31,834	22,713
中央会		51,947	2,121	127,948	33,073	229,766
市中銀行		249,465	232,572	321,491	282,799	1,000,872
	合計	333,217	245,479	466,916	347,706	1,253,351
	預金利息	14,744	42,907	50,415	56,810	147,691
	(平均利回り, %)	(4.4)	(17.5)	(10.8)	(16.3)	(11.8)

⑤ 信用事業の収支状況

'90年度の信用事業の事業収益は200百万Gsで、以下にまとめたように収益のほぼ100%が利息収支(受取利息-支払利息)から生みだされている。

受取利息	858百万Gs	支払利息	659百万Gs
貸付手数料	22百万Gs	支払手数料	29百万Gs
為替差益	8百万Gs		
計	888百万Gs	計	688百万Gs

(4) 利用事業

① 穀物用サイロ部門

現在保有している穀物サイロは貯蔵能力4千tに過ぎず、不足分は(表-17)のとおり農牧省、商社からサイロを賃借して補っている。農協では中長期計画として貯蔵能力8千tまでのサイロ増設を検討しているが、自己所有サイロの増設は販売時期を決定する際の農協の裁量を拡大し、また現在サイロ事業支出の43%を占める賃借料を削減するものであることから、今後の農協の運営上必要な投資計画と思われる。

なお、穀物サイロ利用事業の'90年度収支状況は(表-18)のとおりで、トン当たり5ドル相当の利用料を徴し、利用収入が244百万Gs、支出が217百万Gsの黒字を計上している。

(表-17) 穀物サイロの稼働実績('90年度)

(単位: t)

区分	年度	'89年 小麦	'90年 大豆	'90年 小麦	貯蔵量累計	貯蔵能力
農協サイロ		4,315	7,660	6,577	18,552	4,000
農牧省サイロ		8,396	4,794	4,640	17,830	—
商社サイロ		8,552	4,913	—	13,465	—
合計		21,263	12,454	16,130	49,847	

(表-18) 穀物サイロ事業収支状況('90年度)

(単位: 千Gs)

収 入		支 出			
大豆利用料	71,272	人件費	31,695		
小麦利用料	149,622	サイロ賃借料	94,193		
雑収入	23,545	減価償却費	22,052		
		支払利息	40,197		
		その他	28,451		
収入計	244,438	支出計	216,588	差引利益	27,851

② 種子サイロ部門

種子サイロは大豆、小麦の品質の安定、向上を目的に設置されたもので、(表-19)のとおり年度ごとの供給量に波はあるが、大豆種子の品質事故のため組合員に補償金を支払った'88年度以外は、利益を計上している。

③ 重機械利用部門

農協所有の3台のトラックを農薬、肥料、種子の配布用に、2台のブルドーザーを開墾用に共同利用するもので、'90年度は38百万Gsの収益を計上した。

(表-19) 種子サイロの供給量、取支状況

(単位: t、千Gs)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
大豆種子供給量		509	67	169	58	172
小麦種子供給量		706	1,010	633	704	655
大豆種子供給高		78,631	25,897	48,673	91,917	80,655
小麦種子供給高		89,518	144,733	105,980	63,442	144,418
雑収	入	5,468	1,250	2,915	2,198	1,241
取入	計	173,617	171,880	157,568	157,557	226,314
大豆種子供給原価		59,436	18,368	38,735	27,152	65,124
小麦種子供給原価		54,389	82,863	62,114	88,129	99,979
人件費		4,070	6,190	5,540	12,041	13,414
減価償却費		4,824	2,892	2,440	2,400	2,400
支払利息		23,418	20,882	14,868	7,015	8,289
その他		18,334	34,308	38,911	12,775	22,978
支出	計	164,471	165,503	162,608	149,512	212,184
差引	損益	9,146	6,377	△ 5,040	8,045	14,129

(5) 営農指導事業

'90年度をもって終了した第4次営農指導対策事業に引き続き、'91年度からは第1次営農改善対策事業5カ年計画を実施している。

事業内容は、

- ① 土壌肥沃保全対策
- ② 輪作作付体系の確立
- ③ 土壌侵食の防止
- ④ 大豆、小麦の増収対策
- ⑤ 多角的経営の研究と導入
- ⑥ 経営指導

の6つの骨子から構成されており、顕在化しつつある地力低下、エロージョンへの対策を強く打ち出している。農協は第4次営農指導対策事業同様、CRIA、CETAPARからの指導・協力を仰ぎつつ、青年部会たる農事研究部会と連携しながら、事業の完全実施に努めることとしている。

4. 損益・財務の状況

(1) 損益の状況

- ① 過去5カ年の損益の推移は(表-20)の比較損益計算書のとおりで、'86年度の事業総利益124百万Gs、事業利益31百万Gsが、'90年度は661百万Gs、208百万Gsとなっている。インフレの進行、為替レートの変動等の修正要因はあるものの、大豆・小麦の二毛作体系の定着が農家経済、農協経営に及ぼした結果と見受けられる。

(表-20) 比較損益計算書

(単位:千Gs)

区分	年度	'86 (%)	'87 (%)	'88 (%)	'89 (%)	'90 (%)
販売事業収益		40,444 (32.5)	65,915 (35.5)	82,027 (29.3)	117,450 (27.6)	122,137 (18.5)
購買事業収益		31,423 (25.3)	41,460 (22.4)	73,735 (26.4)	102,218 (24.0)	258,246 (39.0)
信用事業収益		34,227 (27.5)	60,662 (32.7)	105,850 (37.9)	156,863 (36.9)	200,958 (30.4)
利用事業収益		19,941 (16.0)	21,216 (11.4)	21,337 (7.6)	47,570 (11.2)	80,496 (12.2)
営農指導事業収益		△ 1,755(△ 1.4)	△ 3,814(△ 2.1)	△ 3,331 (1.2)	1,001 (0.2)	△ 374 (0.0)
事業総利益		124,280 (100)	185,439 (100)	279,618 (100)	425,102 (100)	661,463 (100)
人件費		53,337 (42.9)	72,353 (39.1)	101,201 (36.2)	116,363 (27.4)	152,444 (23.0)
施設管理費		10,537 (8.5)	33,173 (17.9)	20,495 (7.3)	18,125 (4.3)	14,734 (2.2)
減価償却費		8,968 (7.2)	8,265 (4.5)	16,181 (5.8)	19,964 (4.7)	19,276 (2.9)
穀物サイロ引当繰入		—	—	20,000 (7.2)	70,000 (16.5)	90,000 (13.6)
種子サイロ引当繰入		—	—	10,000 (3.6)	10,000 (2.4)	30,000 (4.5)
購買特別引当繰入		—	—	20,000 (7.2)	30,000 (7.1)	40,000 (6.0)
その他		20,251 (16.3)	28,874 (15.6)	44,748 (16.0)	49,841 (11.7)	113,938 (17.2)
事業管理費		93,093 (74.9)	142,665 (76.9)	232,624 (83.2)	314,293 (73.9)	453,292 (68.5)
事業利益		31,187 (25.1)	42,774 (23.1)	46,993 (16.8)	110,809 (26.1)	208,171 (31.5)
事業外収益		2,589	△ 1,041	12,380	7,115	3,560
前期修正益		2,112	12,296	—	—	—
当期剰余金		35,888 (28.9)	54,028 (29.1)	59,374 (21.2)	117,924 (27.7)	211,731 (32.0)

② 事業別収益をみると、'90年度では購買事業の収益が258百万Gsで総利益の39%を占めトップの位置にある。前年度の24%から大幅にシェアを向上させたものであるが、これは購入する肥料、農業、農業機械の大半が輸入品で、為替レート変動の影響を最も大きく受けたためと思われる。

信用事業の'90年度事業収益は購買事業収益に次ぐ201百万Gsとなっている。貯金、貸付金、預金の増加と、借入金依存度の減少により同事業の収益構造は強化されつつある。当農協の信用事業の発展をより確実なものにする鍵は、いかに貸付金の原資を内部調達していくかという点にあると思われるが、農協執行部のなかにも同様の認識があるようで、'90年度55%であった貸付金原資内部調達率を、'91年度には70%まで引き上げたいとしている。

販売事業は、'90年度でやや伸び悩んでいるが、これは前述のとおり小麦が天災によって大減収になったためである。事業総利益に占める本部門のシェアは'87年度以降減少傾向にある。

利用事業の事業総利益は、サイロ関係分は事業管理費控除後の事業利益を計上したので小さい。

③ 収支バランスに目を移すと、事業管理費比率(事業管理費/事業総利益)は'86年度の75%から'90年度の69%へと改善されている。これは、業容の拡大による規模の利益が働いたものと見られる。労働分配率(人件費/事業総利益)及び(表-21)で示した人件費比率(人件費/事業管理費)も一貫して低下している。'90年度における正職員一人当たり人件費が6.8百万Gs(職員数は期首、

期末平均で算出)は、ピラボ農協の7.5百万Gsより低い水準にあることから、職員を安定的に確保していく上ではどの程度まで人件費アップをしていくべきかが今後の検討課題となろう。

(表-21) 人件費比率の推移

(単位：%)

'86	'87	'88	'89	'90
57.3	50.7	43.5	37.0	33.6

(2) 財務の状況

(表-22)の比較貸借対照表のとおり'90年度における総資産は5,172百万Gsで、この5ヶ年間に2.9倍に拡大した。

資産の部の構成比では、預金が19%から24%へ、貸付金関係が34%から47%へ、固定資産が9%から14%へ伸びた。その分経済事業資産(流動資産)が減少した。

負債・資本の部では、貯金が36%から44%に伸び、借入金は26%から18%へ下がった。「その他引当金」が1%から11%へ大きく増加したが、これは種子、穀物サイロを増設するための積立金や、肥料、農薬等の生産資材を安定的に購入するための購買積立金で、借入金依存体質からの脱却を図るものと評価できる。資本・当期剰余金勘定は13%から12%へ比重を下げた。農協では販売事業の取扱高に段階を設け、一定段階を超えると出資金増額を義務づける段階的増資方式を採っているが、今後も総資産の拡大が予想されることから、より計画的な増資の実施が望まれる。

(表-23)は、農協の主要財務比率の推移を示したもので、自己資本固定比率は100%を上回るほど健全だが、穀物サイロ建設に着手した'88年度以降100%を割っておりここからも自己資本充実の必要性がうかがわれる。ただ、購買特別引当金などの任意積立金と性格が類似した引当金を自己資本に含めると比率は100%を超す水準となる。

固定長期適合率は逆に低いほうが安全性が高いものだが'89、'90年度ともほぼ適正水準にある。

(表-23) 主要財務比率の推移

(単位：%)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90	備 考
自己資本固定比率		144.6	138.2	76.6	80.1	87.4	自己資本/固定資産
固定長期適合率		42.9	29.6	98.2	83.2	70.6	固定資産/自己資本+固定負債+特定引当金

(注) 固定負債=長期借入金+機械修理引当金+退職給与引当金

特定引当金=為替変動準備引当金

(表-22) 比較貸借対象表

(単位:千G s、%)

区分		年度	'86 (%)	'87 (%)	'88 (%)	'89 (%)	'90 (%)
1.信用事業資産	計		995,272 (55.9)	1,289,069 (52.1)	1,596,320 (56.1)	2,453,097 (58.8)	3,780,227 (73.1)
	現金		6,994	10,099	10,930	15,689	20,200
	預金		333,217	245,479	463,916	347,706	1,253,356
	貸付勘定	計	397,366 (22.3)	741,406 (30.0)	669,374 (23.5)	1,109,510 (26.6)	1,337,269 (25.9)
		短期	229,025	240,532	358,841	583,581	666,343
		長期	164,522	496,035	305,880	517,386	659,533
		奨学金	3,819	4,839	4,653	8,543	11,393
	売掛勘定		217,110	252,347	394,688	809,679	1,120,400
	前払利息		26,960	24,105	32,453	88,697	-
	未収利息		13,625	15,633	21,958	81,816	49,001
2.経済事業資産	計		549,262 (30.8)	944,618 (38.2)	673,530 (23.7)	1,055,264 (25.3)	612,515 (11.8)
	販売仮払		70,352	90,560	-	683,453	-
	未収委託 販売代金		195,614	556,020	180,675	-	91,642
	棚卸 買品		152,685	221,020	336,849	304,623	390,547
	種子		105,107	67,468	92,225	18,506	82,627
	その他		25,502	9,610	39,339	360,324	47,697
3.雑資産	計		72,769	26,607	110,786	43,167	46,083
	未収金		64,219	-	45,232	30,764	-
	その他		8,550	-	65,554	4,691	-
4.固定資産	計		163,529 (9.2)	210,786 (8.5)	465,306 (16.3)	587,386 (14.1)	716,205 (13.8)
	土地		15,547	38,047	38,047	38,047	38,047
	建物・設 施		44,152	49,998	116,625	319,002	560,124
	種子 サイロ		103,867	103,867	112,819	112,819	113,119
	車 輛		38,948	43,518	54,631	54,630	96,229
	機 械		24,085	24,085	24,085	22,837	22,837
	備 品		8,921	11,881	22,022	26,472	29,756
	コンピ ュー ター外		-	-	-	4,907	27,599
	(償却 資産計)		(219,973)	(233,348)	(330,183)	(535,762)	(849,666)
	償却 引当 金		△75,471	△83,428	△99,016	△117,534	△179,780
	建 設 仮 勘 定 出 資 金		1,437	20,495	192,633	121,454	2,095
			2,044	2,323	3,460	4,752	6,177
5.繰延資産			959	2,360	1,794	31,217	16,770
計			1,781,792 (100)	2,473,441 (100)	2,847,737 (100)	4,170,131 (100)	5,171,798 (100)

年度		'86 (%)	'87 (%)	'88 (%)	'89 (%)	'90 (%)
区分						
1.信用事業負債	計	1,173,802 (65.9)	1,701,022 (68.8)	2,074,559 (72.8)	3,198,674 (76.7)	3,427,613 (66.3)
	普通貯金	415,261	561,303	828,937	843,483	1,654,905
	定期 "	8,953	12,355	17,311	52,338	90,570
	災害準備積立貯金	79,471	75,688	101,876	125,386	425,681
	その他貯金	163,231	199,259	229,567	272,365	94,921
	短期借入金	350,000	400,000	703,400	1,447,939	440,500
	長期 "	100,549	385,725	78,781	239,198	438,596
	営業対策 "	20,800	21,650	35,000	70,000	67,500
	未払利息	13,839	20,262	37,808	53,453	70,831
	前受利息	21,697	24,780	38,879	94,512	144,109
2.経済事業負債		285,146 (14.1)	256,459 (10.4)	63,559 (2.2)	7,808 (0.2)	352,298 (6.8)
3.雑負債		26,553 (1.3)	36,033 (1.5)	74,373 (2.6)	5,290 (0.1)	56,329 (1.1)
4.諸引当	計	98,661 (4.9)	191,781 (7.8)	281,621 (9.9)	491,678 (11.8)	715,025 (13.8)
	機械修理引当金	21,721	24,128	33,127	33,127	33,127
	退職給与引当金	21,039	27,892	27,644	43,785	48,600
	為替変動準備引当金	39,979	39,979	39,979	40,963	85,605
	購買特別引当金	7,928	60,310	111,419	165,855	205,855
	教育基金	3,087	4,566	4,544	4,509	7,844
	種子サイロ金	-	10,000	20,000	30,000	60,000
	穀物倉庫金	-	20,000	40,000	110,000	200,000
	販売特別積立金	-	-	-	58,531	73,993
5.資本	計	197,630 (9.8)	234,117 (9.5)	294,211 (10.3)	348,757 (8.4)	408,803 (7.9)
	出資	87,600	207,000	248,000	298,000	353,000
	未収出資(控除)	△15,573	△67,318	△56,352	△59,365	△67,924
	法定準備金	10,206	13,906	19,406	25,406	37,198
	特別積立金	8,353	9,374	12,002	13,560	15,373
	資本金	71,155	71,155	71,155	71,155	71,155
6.当期剰余金		35,888 (2.0)	54,028 (2.2)	59,374 (2.1)	117,924 (2.8)	211,730 (4.1)
計		1,781,792 (100)	2,473,441 (100)	2,847,737 (100)	4,170,131 (100)	5,171,798 (100)

5. ま と め

農協が移住地における営農基盤の確立、日本人社会確立の核として多大な功績を残してきたことは改めていうまでもないが、当地区の農業が試行錯誤の時期から大豆・小麦二毛作体系の定着期を経、顕在化してきた表土流亡、地力低下等農業生産面での課題に立ち向かうべき局面を迎えるにあたって、農協が組合員の経営を引き続きリードし、その組織の維持・拡充を図るためには次のような対策を講じる必要があると思われる。

(1) 農協組織に関する課題

① 組合非加入者対策

地区内農家130戸余りの中で約20%の農家が加入しておらず、しかも非加入者に大規模農家が多いという現状では、将来の組織維持に不安が残る。言うは易しということになるであろうが、入植後30年余を経て世代交代を迎えたこの機会に、農協の中長期プランと非加入者の経営ビジョンとの接点を見出ししていく努力が必要である。

② 事務体制の整備、職員の育成

今後も日本人が幹部を勤めていくことになるであろうが、出稼ぎが急増しているなかで限られた日本人から職員を確保していくには、今後相当の困難が付きまとうものと思われる。給与水準の引き上げによる処遇の改善、電算化による事務の省力を本格的に検討する時期に来ているものと思われる。

③ 第三者による監査体制

当農協のような組合員相互、また農協・組合員間の絆が強い農協は、それ故に業務執行のあり方や事務体制、農協財務の状況を客観的かつ厳格に見ることが困難であるのが一般的であるので、第三者による監査の実施が望まれる。

(2) 経理、財務に関する課題

① 事業ごとの区分経理の徹底

当農協の借入金はすべて信用事業負債として会計処理されているが、既にみてきたように、このなかには購買事業や利用事業に関するものが混入している。

今後の部門管理、農協内部の責任の明確化を図るためには、区分経理の徹底が必要である。

② 自己資本の充実

当農協の経営環境、組合員の営農環境は穀物相場、為替レート等国际的な経済変動を直接受けざるを得ない状況にあり、これらの経済変動に強い財務体質を築いていくには、より計画的な増資の実施が望まれる。

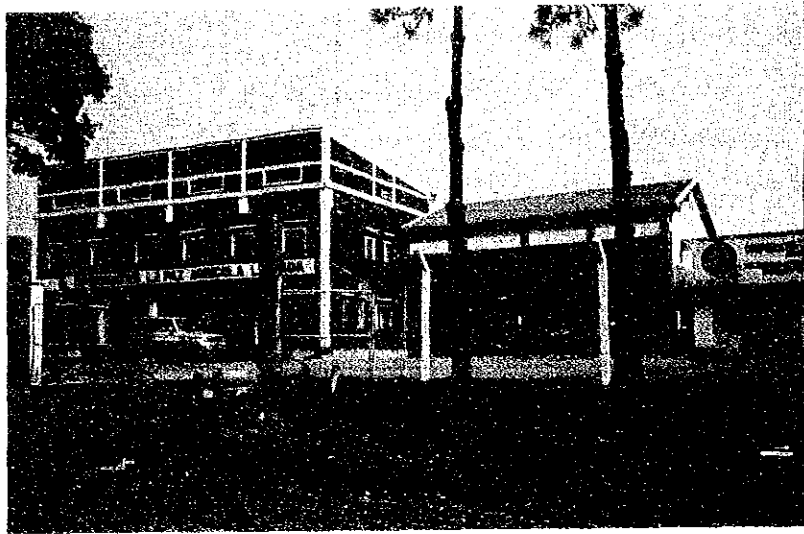
(3) ピラポ農協を含めた共通提言

ラパス農協及びピラポ農協の調査結果から、パ国内における日系農協に共通する重要な課題と考えられる農協の人材養成、事務改善、合理化等について、次のような対策の検討を提言しておきたい。

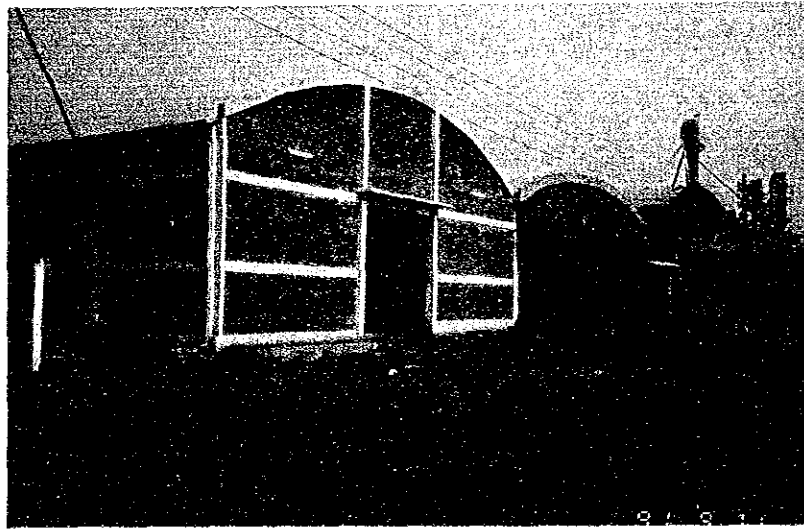
① 日系農業協同組合中央会をキーステーションにして、各農協の職員の事務訓練をする（JICA本部研修と並行）。

② 同様に、農協事務の各分野の電算化に係るシステム開発を行う。

③ JICAは、これに要する専門家の派遣とソフト開発、OA機器導入を助成する。



ラパス農協の事務所全景（右端：売店）



ラパス農協所有倉庫群



ラパス農協所有サイロの内部



ラパス農協のマカダミアナッツ試験畑



ラパス移住地内にある農牧省所



ラパス移住地内農家の新築なった住宅
(右手後方は従来の住宅)



ラパス移住地内農家所有の大型コンバイン
(左手奥は大型農機具舎と大型トラクター)

Ⅲ. ピラポ農業協同組合

1. 当該地域の農業と農家経済の概況

(1) 地域の概況

ピラポ農協の管内であるピラポ移住地は、全面積が84千ha、その中心地はエンカルナシオン市から東北に70km程の位置にある。チャベス、ラパス地区のラパス農協とも近く、経済条件、自然条件等も大差はない。1959年までにJICAの前身・日本海外移住振興株式会社が現在の移住地全域の購入を完了して分譲を開始し、1964年までに325戸が1戸当り30ha区画で入植した。

地形は大波状で比較的起伏に富んでおり、全体的に北西部から南東部にかけて傾斜している。標高は最高348m、最低99m、平均は220mである。

土壌は、当地区も全体的には肥沃なテラロシアであり高位部ではその土層が5～10mに達するが低位部では一般に薄い。土壌構造が発達しており、粘土含有量が多いにもかかわらず透水性は良い。PHは5～6程度の弱酸性である。

気候は一般に6～9月の冬期が雨期、10～5月の春・夏が乾期とされているが、特に明確な区分はできない。年間降雨日数は60～90日、雨量は1,500～2,000mmである。冬期の平均降雪日数は7～15日程度見られ、農作物への被害も少なくない。

(1) 農業の概況

① 土地利用

1990年度における日本人移住者203戸の土地利用状況は(表一1)のとおりである。一戸平均では土地面積208ha、うち耕地面積は106ha、ほかに未開墾地等が91haありこのうち開墾不適地も多いがチャベス、ラパス地区と比較すると若干開墾による耕地拡大の余地は残されている。

(表一1) 日本人移住者の土地利用形態('90年度)
(単位: ha)

土 地 区 分			総 面 積	一 戸 平 均
開 墾 地	耕 地	熟 畑	20,240	100
		伐開畑	1,256	6
	樹 園 地	牧 草 地	373	2
		植 林 地	1,560	8
未開墾地・そ の 他			406	2
合 計			18,373	91
合 計			42,207	208

② 農業生産

ア. 農業生産の状況

当該地域の農業生産を販売額でみると(表一2)のとおりで、チャベス、ラパス地区と同様に大豆と小麦に特化しており、この2品目で販売額の98%前後を占める。移住初期の農業は綿、油桐などを主体としていたが収益性や労力面等の問題があり、また近隣に消費地市場もないため野菜類は手掛けられなかった。しかし、1970年代前半の大豆国際相場の高騰を機に大豆に重点化し機械化さ

れ、続いてその裏作で小麦が導入され、大豆+小麦の二毛作機械化体系が普及し、これによって当地域の移住者の経営が基本的には安定化してきた。

(表-2) 農産物品目別販売額の推移

(単位：百万Gs)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
大	豆	1,844 (57.8)	3,620 (64.3)	6,732 (71.4)	10,852 (75.2)	9,508 (67.3)
小	麦	1,142 (35.8)	1,770 (31.4)	2,477 (26.3)	3,322 (23.0)	4,219 (29.8)
	その他	41	48	74	60	78
	短期作計	3,027 (94.9)	5,438 (96.6)	9,283 (98.4)	14,234 (99.3)	13,805 (97.7)
	永年作物	109	35	74	69	236
	畜産	51	155	79	129	96
	合計	3,188	5,628	9,435	14,473	14,137

(注) 1. 永年作物は油桐、マテ茶、植林伐採など。

2. 畜産は肉牛、養鶏など。

3. () 内は合計を100とする構成比。

イ. 大豆、小麦の作付、生産状況

表作=大豆、裏作=小麦の二毛作が当地域の代表的な作付体系である。(表-3)のとおり両作物とも栽培面積は'89年度まで増加しているが、これは、油桐や果樹等の永年作物からの転換や、新規開墾によるものである。なお、裏作作付はチャベス、ラパス地区より低い水準であるが、冬の気象被害を受けやすい畑などで小麦の収益性が低いこともあり裏作を控えているものと考えられる。

当地域においても大豆、小麦の作付体系が定着したのはこの10年ほどのことであるが、(表-4)にみるとおり生産量等は概ね順調に伸びてきており、特に後発の小麦の反収の向上はめざましい。しかし、'86年の大豆は大旱ばつにより大きな減収となったほか、'90~'91年は天候不順で両品目とも生産は必ずしも安定していない。

(表-3) 大豆、小麦作付面積の推移

(単位：ha)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
大	豆	16,344	18,580	19,991	23,132	21,950
小	麦	10,714	12,945	12,014	15,330	14,595
	(裏作率、%)	(65.5)	(69.7)	(60.1)	(66.3)	(66.5)

(表一4) 大豆、小麦の生産量、反収、販売単価

(単位：量=t、反収=kg/10a、単価=Gs/kg)

区分 年度	大豆				小麦			
	生産量	反収	販売量	販売単価	生産量	反収	販売量	販売単価
'86	23,108	141	21,197	87	18,041	168	17,082	67
'87	49,572	267	47,215	77	24,106	186	23,202	76
'88	50,781	254	48,481	139	29,142	243	28,115	88
'89	57,682	249	54,757	198	22,278	217	32,101	111
'90	59,599	272	50,333	189	37,915	260	32,721	129

(3) 農業経営の概況

① 農家戸数

'90年度の農家戸数は203戸で、'86年度の223戸から毎年減少してきている。減少の原因は主として零細階層の離農であるが、最近の減少ペースは落ち着いてきた。

この農家を所有土地面積階層別にみたものが(表一5)である。当地域の大型機械化体系による大豆・小麦作経営の成立水準と見られる農地面積100haを越す農家は、(表一5)では所有土地面積の半分が農地だとすると200haを越す81戸で、全体の4割である。

(表一5) 所有土地面積別農家戸数('89年度)

(単位：戸、%)

面積階層	農家戸数
25ha以下	2戸(1.0)%
25.1~50ha	8(3.9)
50.1~75ha	19(9.3)
75.1~100ha	21(10.3)
100.1~150ha	42(20.6)
150.1~200ha	31(15.2)
200.1~300ha	44(21.6)
300.1ha以上	37(18.1)
合計	204(100)

② 農家経済

農家一戸平均の耕地面積は(表一1)で見たように106ha、うち熟畑面積は100ha、経営規模、生産状況がチャベス、ラパス地区とほぼ同様であることから、'90年度の平均的な農家経済も(表一6、7)で示したとおりの傾向をみせている。なお、注意を要するのは(表一6)の収支には借入金利子が未計上のため、営農資金の多くを借入金に依存しかつ高金利水準の当国にあって実質の農業所得は表示よりかなり少ない。

強いてチャベス、ラパス地区との相違点を上げれば次のとおりである。

ア. 1ha当たりの農業収入は636千Gs、農業所得は194千Gsで、いずれもチャベス、ラパス地区の751千Gs、225千Gsより少ない。これは小麦の裏作率の差によるものと思われる。所得率はどち

らもほぼ3割である。

イ. 負債は一戸平均約40百万Gsで、チャベス、ラパス地区の49百万Gsより少ない。負債内容はJICA資金が全負債の75%を占め(両地区では44%)る。農協資金は僅か1.3百万Gsであるが、ピラボ農協の決算書では一戸平均13.8百万Gsであり、(表一7)の数字(農家経済調査簡易集計表による)はこの部分に疑問がある。

'90年度末のJICAから本地区移住者への農業資金貸付残高は5,679千\$,うち延滞額は360千\$で延滞率は6.3%とチャベス、ラパス地区の3.8%より高い状況にある。

(表一6) 一戸平均農家収支('90年度)
(単位:千Gs)

農業収入	69,642	肥料・農薬費	11,191
		燃料費	3,874
		雇用労賃	4,040
		飼料費	298
		修理費	2,792
農業所得	21,202	賃借料	1,790
(所得率 29.9%)		販売経費	4,119
		その他	6,031
[現金家計費	8,327]	減価償却費	13,305
		農業支出計	47,440

(注) 借入金利子は調査不能につき未計上となっている。

(表一7) 一戸平均農家資産・負債('90年度)
(単位:千Gs)

資 産		負 債	
土地	265,920	JICA	30,028
建物	36,297	農協	1,252
大農具	103,485	銀行	5,818
動植物	11,149	その他	2,892
現預金	8,665		
その他	7,394		
計	432,910	計	39,990

(注) 一戸平均の農業機械保有数は、トラクター 2.0台、コンバイン 0.8台、トラック 1.2台。乗用車保有数は、0.6台。

2. 農協の組織と運営の概況

(1) 農協の沿革

入植開始後間もない1960年、ピラボ移住地の日系人農協として設立、その翌年、パ国政府の法定認可を得て30年以上の歴史を有している。設立当初は、自治会、郵便、治安上の機能を合わせ持っていたが、それらはその後早い時期に順次日本人会等に移行し、本来の経済的機能を主体とした農協事業運営を行なってきている。

なお、組織状況、事業実績等は後述するが、現在、農協の保有する施設、機械類は次のとおりである。

- ① 事務所（事務所、会議室）
- ② 生産資材店舗（付設倉庫あり）
- ③ 購買事業倉庫（農薬、肥料）
- ④ 車庫2棟（29×12m、30×6m）
- ⑤ 独身者宿舎（25×10m）
- ⑥ 給油所
- ⑦ 商業用サイロ（収容能力24千t、乾燥機3機）
- ⑧ 種子用サイロ（収容能力8百t、乾燥選別設備一式）
- ⑨ 種子用倉庫2棟（25×16m、48×12m）
- ⑩ 重機械・ブルドーザ（D-7） 3台
 - ・落花生用脱穀機 1台
- ⑪ 車 両・重機械運搬用トラック 1台
 - ・タンクローリー（3万ℓ） 1台
 - ・生産物運搬車（8t） 3台
 - ・小型車（乗用車：3台、4t車：1台、1t車：5台）

(2) 組織状況と組合員の経営状況

① 組合員数、組合加入率

当農協成立の基礎である組合員数は'90年で133名（調査時点の'91年9月で132名）であり、パ国内の日系農協で最大である。

しかし、管内の日系農家数は203戸に対し、組合加入率は65.5%と低い。近くのラパス農協では8割前後である。ピラポ農協の加入率が低いのは、1970年代の経営危機の際に執行部と一部組合員間に農協運営方針を巡る感情的対立が発生し、脱退者が相次いだためと説明されている。非組合員は、大豆、小麦をサイロ業者等に販売する者と、隣接するドイツ人移住者を中心としたウニーダス農協に加入している者に大別されるが、経営規模は大規模な者から零細層まで様々である。

この非組合員が農協に再加入するには双方の感情的しこりから世代が代わるまで難しいと見られる者も少なくないようだが、離農による組合員の減少も続いてきている中で農協経営の効率の確保のためにも加入率を改善する必要があると考えられる。農協側は農協加入の魅力をさらに増す努力が重要であろうし、一方、非組合員はやはり営農資金の調達などで現状では不都合が多いと考えられる。

(表-8) 組合員数及び組合加入率の推移

(単位：戸)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90	'86/'90
農 家 戸 数		223	219	207	204	203	20戸減
期 末 組 合 員 数		146	140	135	133	133	13戸減
(加 入)		2	1	1	4	—	
(脱 退)		1	7	6	6	—	
非 組 合 員 数		77	79	72	71	70	7戸減
加 入 率 (%)		(65.5)	(63.9)	(65.2)	(65.2)	(65.5)	

この5年間の管内農家数と組合員数の推移を(表-8)に示したが、この間に農家は20戸、組合員は13戸減少した。組合加入率は65%程で変わりはない。

② 組合員の経営状況

組合員の平均熟畑面積は116haで当該地域の一戸平均熟畑面積106haを多少上回っている。組合員の経営面積階層は、農協調べでは、117戸の大豆栽培面積で、60ha未満が16戸、60~100haが36戸、100~140haが34戸、140~200haが15戸、200~260haが12戸、飛んで300~350haが2戸、500ha以上が2戸である。大型機械化体系の成立水準を100haとする場合、これに到達している農家は65戸(55.6%)、概ねの安定水準140ha以上の農家は31戸(26.5%)である。

経営面は標準的には前述の地域の農業経営概況のとおりで、近年でも大豆の導入のため機械化しその借入金の返済が苦しく離農した組合員もあるが全体としては大豆・小麦作により経営は安定し、全組合員が貯金を持てるようになった。今の経営不振農家は農協によれば3戸程度とのことである。

(3) 執行運営体制

① 執行体制等

組織機構は(図-1)の機構図のとおりで、パ国協同組合法に基づきラバス農協とも基本的に同様となっている。総会は、最高機関として毎年度2月に定期総会が開催されている。

執行機関たる理事会は7人の理事で構成され、最近は年間11回程開催されている。監事会は3人で構成、当農協の会計期間が1~12月であることに対応し、6月末と12月末に棚卸しの立ち会い及び現金監査を行なうほか、9月に中間監査、2月に年度末監査を実施している。役員は非常勤だが、理事の中では組合長理事が常勤に近い形で指揮、執行に当たっている。理事及び監事の活動の実態は把握できないが、基本的な責務は十分果たされているものと見受けられる。

ちなみに、'90年度の役員の出務日当は20千Gs/日、会議日当は25千Gs/日であり、決算書から逆算すると同年度は役員の出務日数は420日・人、会議は延94日・人である。

なお、各担当理事を委員長とする7つの運営委員会が(図-2)のように設けられている。そのうち、販売委員会は組合長を委員長として大豆等の販売に重要な役割を持っている。

② 事務体制

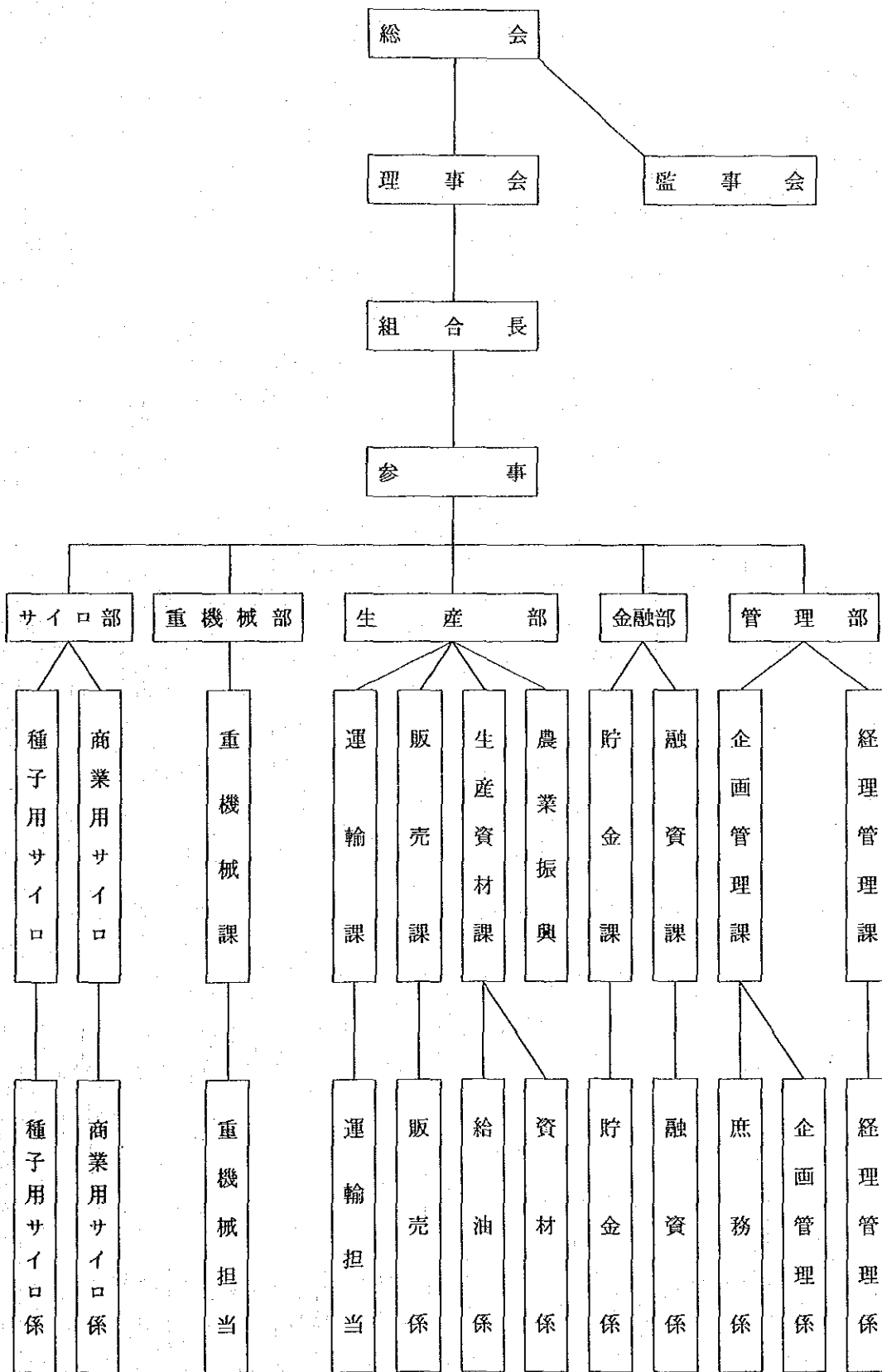
事務体制は(図-1)のとおり、参事を配し管理部、金融部、生産部、重機械部、サイロ部の5部体制である。正職員は全員が日系人で、移住者の子弟である。

この5年間の職員数の推移は(表-9)のとおり出入りが多い上に、'89年の27名から'90年は7名純減の20名となった。さらに、調査時点では職員数は17名であり、この2年程の間の職員の大幅な退職が目立つ。これは大半がラバス農協同様に日本への出稼ぎによるものである。幸い出稼ぎ者には若い職員が多く、部や課の責任者である主任クラス(年齢は35~40歳位、経験は10年程度)の退職はあまりないとのことだが、今後の職員確保、養成に懸念が持たれる。

現在の17名の配置は、参事1、管理部4(うち主任クラス2)、金融部2(同1)、生産部8(同3)、重機械部0、サイロ部2(同2)である。'89年末時点から10名減少しているが、部署別には管理部が2、生産部が2、重機械部が3、サイロ部が2名、それぞれ減少され対応しているが、内実は苦しい面もあるものと推察される。

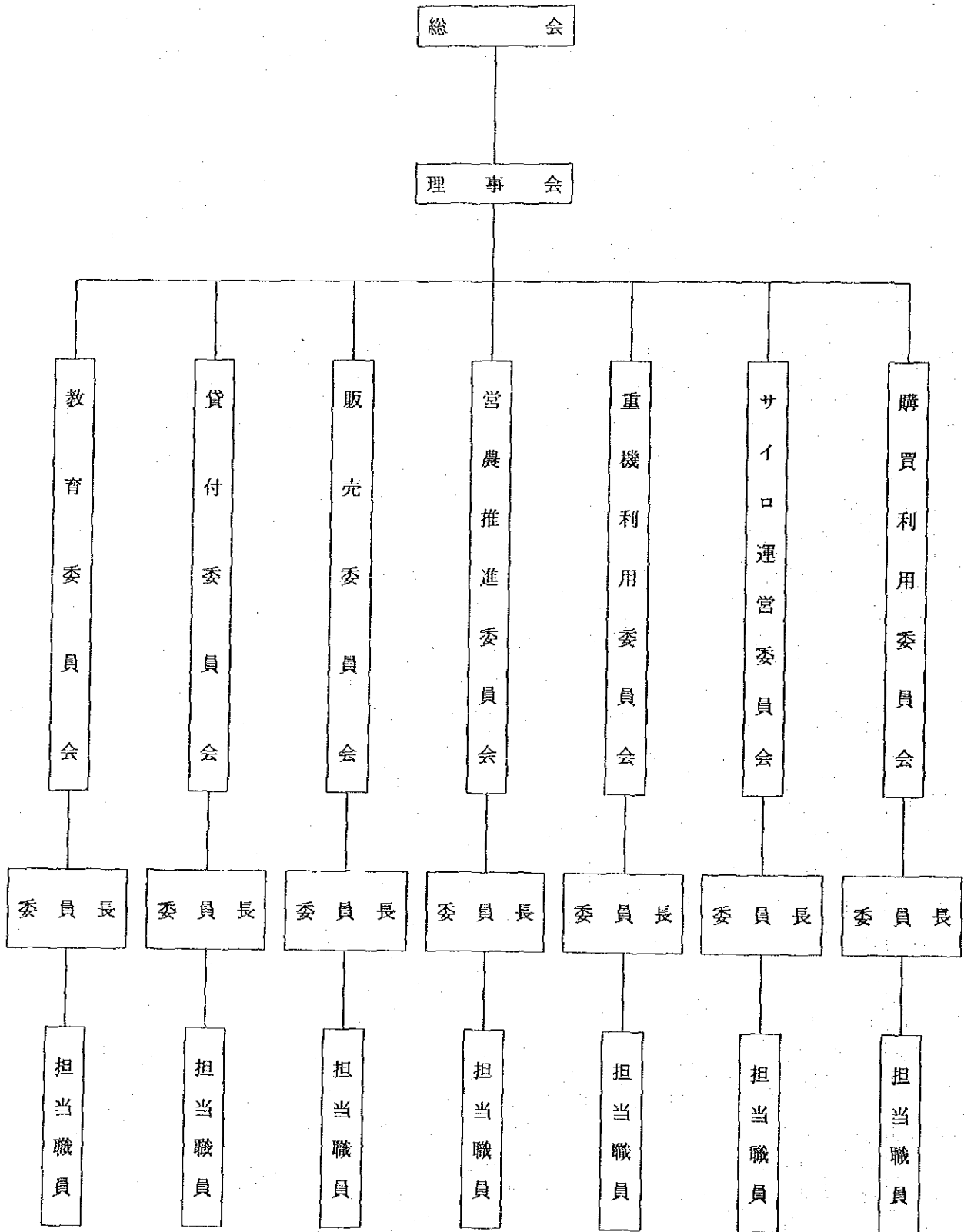
'91年度から経理事務を電算化した。これを各事業へも広め、事務の合理化を図ることが必要であろう。なお、職員以外にパ国人常雇を5名雇い、サイロのオペレーター等に起用しているほか、サイロ業務繁忙期には多くのパ国人の臨時雇用で対応している。

(図 1) 機 構 図



(図 2)

運営委員会機構図



(注) 委員長は各担当理事

(表-9) 職員数の推移

区分 \ 年度	'86	'87	'88	'89	'90
期末正職員数	26名	26名	27名	27名	20名
(採用者数)	(4名)	(5名)	(5名)	(3名)	(4名)
(退職者数)	(4名)	(5名)	(4名)	(3名)	(11名)

③ 下部組織

下部組織としては部会があり、青年(23名)、婦人、畜産(43名)、果樹(40名)の4部会が活発な活動を行なっている。各部会とも前述の運営委員会と連携しながら活動している点に特徴がある。青年部会は各2、3名の地域リーダー候補をメンバーとし主として営農振興方策の検討・策定を、婦人部は組合員旅行等の福利厚生事業を担当している。畜産、果樹部会では今後の営農部門に肉牛、マカミアナツの導入を検討している。

また、地区別に6つの実行組合が組織されている。従来は農協支所の役割を果たしていたが、電気、道路といったインフラの整備に伴い、農協から組合員への連絡機能やガソリンスタンド、日用品販売店の管理等に変化、さらにこれらも順次個人管理に移行してきている。実行組合によっては農協の支援を得ながら農業視察・研修などを実施している。

④ 規定類の整備

規定類は、定款、規約、総会会議規則、役員選挙規則、職制規則、給与・旅費・災害補償規定が整備されている。この国の実情からすれば規定類の整備、遵守は副次的な位置づけになるかも知れないが、農協の業務拡大や近代化が進むに従い規定類の見直しや例えば会計細則の整備などが今後の課題かと考えられる。

3. 各事業の概要

(1) 販売事業

販売事業は二大作物の大豆、小麦を指定農産物として、農協が全量無条件受託販売しプール計算で精算する、農協の統制が強い方式を採用している。

販売に当たっては、大豆の場合ブラジルの穀物商社に向け農協が相場の動向をみながら販売時期と販売量を決定している。'90年度から為替差損を回避するための試みとして、大豆の精算を一部ドル建てで行なっている。販売手数料は精算金額の2%('88年度までは2.5%)を徴している。

販売事業の実績は(表-10)のとおり、大豆、小麦の増産に伴って概ね順調に推移してきた。しかし、'90年度は小麦が降雹等により精算数量が対前年度比66%にとどまり大幅減収となり、品質も低下したため販売単価も低下した。この結果、全体の販売高は87億Gs、農協の手数料収入も1.7億Gsでそれぞれ前年度の91%にとどまった。

当事業は農産物を如何に有利にかつ円滑に販売するかであり、当農協では後述の利用事業でまとめるとおりサイロの整備を重視しほぼ完了した。サイロの建設・管理コストや販売事業のコストと、組合員の負担するサイロ利用料(3Gs/kg)と販売事業手数料(販売額の2%)が適正かどうか、その成果として販売単価等に反映できているかどうか輕輕に判断できないが、組合員の納得が得られることが一番であろう。

(表-10) 販売事業実績の推移

(単位：数量=t、単価=G s/kg、金額・手数料=百万G s)

区分		年度	'86	'87	'88	'89	'90
大	商業用	精算数量	10,313	26,013	25,902	28,569	32,750
		単価	90	76	140	211	198
		販売金額	933	1,997	3,632	6,022	6,487
豆	種子用	精算数量	316	285	377	492	468
		単価	101	88	155	247	234
		販売金額	32	25	59	121	110
小	商業用	精算数量	13,834	18,968	18,987	24,048	15,964
		単価	84	92	122	135	117
		販売金額	1,161	1,742	2,123	3,257	1,865
麦	種子用	精算数量	736	693	890	884	520
		単価	90	100	127	157	153
		販売金額	66	71	113	139	80
販売金額合計			2,192	3,836	5,926	9,540	8,690
販売手数料収入			54	95	147	191	174

(注) 販売手数料率は'88年度まで2.5%、'89年度から2.0%である。

(2) 購買事業

肥料、農薬等の生産資材を農協事務所内の店舗で、重油、ガソリンなどの燃料を4ヵ所の給油所(うち3ヵ所は実行組合の運営)で供給している。'90年度の供給(売上)実績は、生産資材が23億G s、燃料が10億G sである。購買手数料は生産資材が2.5億G s、燃料が1億G sを上げている。実行組合による燃料取扱分を除いた農協の純購買事業供給高は27億G s、手数料は2.9億G sであり販売事業より大きい。ただ、人件費その他管理費等を控除した純益ではどうか未確認である。

事業実績の推移では、(表-11)のとおり'88年度以降農薬・肥料の伸びが著しいが、これは表土流亡の防止策として注目を集めている不耕起栽培実施面積の増加から除草剤の購入が増加したためである。手数料収入と供給高から手数料率を算出すると生産資材の'90年度で10.9%であり、ラパス農協の7.9%より高い。しかし、その推移を見るとこの4年程でかなり低くなってきている(組合員にとってのメリット)。

(注) 不耕起栽培は導入後3ヵ年は除草剤が通常より嵩むが、それ以降は表土流亡防止の効果はもちろん、肥料、農薬の節減効果も期待できるとCETAPARは啓蒙している。

なお、組合員や地域住民の日用品の取扱いは、いくつかの個人経営商店を除き農協系では、実行組合ないし個人で管理運営している極めて小さな4店舗があるのみである。'91年2月の監査報告書に添えられた要望事項に「スーパーの設置の検討」が含まれているように、今後の検討課題であろう。ただし、当移住地も広い地域に散居しており、また地域内のバ国人の購買力は期待しがたいため事業化に際しては慎重な検討を要しよう。

(表-11) 購買事業実績の推移

(単位：百万G s)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
生産資材	農薬・肥料	407	581	984	1,486	2,107
	農機具部品	22	26	52	66	101
	電気部品	16	17	52	75	104
	その他	7	2	11	7	11
	合計	452	627	1,100	1,634	2,322
	(棚卸在庫)	245	424	899	875	934
燃料	手数料収入	105	118	184	173	253
	(料率)	23.2%	18.8%	16.7%	10.6%	10.9%
	重油	228	271	304	368	735
	ガソリン	68	91	112	129	174
	石油類	5	7	6	6	7
	合計	350	424	499	610	1,046
料	(棚卸在庫)	18	33	35	53	93
	手数料収入	33	41	50	62	102
	(料率)	9.4%	9.7%	10.0%	10.2%	9.8%

(注) 1 料率は、手数料収入/合計(購買実績)。

2 燃料は4カ所の給油所全体を表示した。うち農協運営のものは1カ所で、シェアは1/3強である。

(3) 信用事業

① 貯金(調達その1)

組合員から受け入れる貯金の種類は、'91年度は次のとおり普通貯金1種類、定期貯金2種類が用意されている。高インフレ下のため高利であるが、農協から借入する場合の金利は後述のとおり36.5%とこの貯金金利よりかなり高い。

- ・普通貯金 年利 18%
- ・定期貯金(1年) 年利 25%、残高5万G s以上。
- ・同 (半年) 年利 22%、残高2千万G s以上。

組合員からの貯金の実績は(表-12)のとおりで、'90年度は農産物販売の落ち込みにより僅かな伸びにとどまったが、(12.5億G s)、この5カ年間で3.6倍、組合員1戸平均残高では3.9倍となっている。これはインフレの影響も大きい、農家経済の安定、向上を示すものでもある。ただ、この組合員1戸平均残高はラパス農協の1/2程度にとどまっている。他の銀行等への預金の状況の違いなどがあるか不明である。

(表-12) 貯金残高等の推移

(単位：百万G s)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
普通貯金		332	621	805	938	1,029
定期貯金		19	55	128	240	221
合計		350	677	934	1,179	1,251
貯金利息		19	41	100	140	205
(平均利回り%)		(5.3)	(6.1)	(10.7)	(11.9)	(16.4)
(組合員1戸平均残高)		(2.4)	(4.8)	(6.9)	(8.9)	(9.4)

② 借入金（調達その2）

銀行、JICA等からの農協の借入金の残高推移等は（表-13）のとおりで、'90年度末で32億Gs、'86年度の2.3倍である。'90年度残高のうち、農協の設備投資向けはJICA5.3億Gs（ドル建て）、BNF（BANCO NACIONAL DE FOMENTO＝国立勸業銀行）からの0.8億Gsなどであり、これらは厳密には経済事業に係るものであって信用事業ではない。

残高の3/4程はBNFからのもので、'90年度末のBNF借入金残高24.4億Gsの内訳は、農協設備投資分が0.8億Gs、あとの23.6億Gsは組合員への貸付金（転貸）の原資である。一方、次項の貸付金（転貸）残高は18億Gs程度であり、この差について農協では「組合員の資金需要期よりかなり早く農協がBNFから借入させられるため」と説明されている。

（表-13） 借入金残高の推移 （単位：百万Gs）

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
B N F		1,212	1,066	1,586	1,763	2,443
一般銀行		90	100	50	—	—
日 系 中 央 会		33	28	38	150	244
農 牧 省		22	160	118	135	10
J I C A		46	380	—	528	528
合 計		1,402	1,734	1,791	2,576	3,225

③ 貸付金（運用その1）

組合員に対する主な貸付金の種類は以下のとおりで、短期資金である大豆と小麦の生産費貸付金がほとんどを占める。その原資は全てBNFからの借入金であり、BNF資金の転貸である。BNFからの借入金利率は調査日現在で33%であり、下表の貸付金利率はそれを前提として設定されているものである。

種 類	年 利 %	貸付手数料%	融 資 限 度 額
大豆生産費貸付金	36.5	3.0	標準生産費×作付け面積
小麦生産費貸付金	36.5	3.0	〃
特別貸付金（生産費不足）	36.5	10.0	
〃（焦げ付き）	36.5	10.0	
〃（定期貯金担保）	36.5	—	

- (注) 1. 融資限度額は上記による外、1組合員当たり3億Gs以内という縛りがある。
2. 原則として全ての貸付金に担保及び保証人が必要がある。

貸付金残高の推移を（表-14）に示した。'90年度末で18億Gs、うち短期営農貸付金（上記の生産費貸付金）が17億Gsを占める。短期営農貸付金の年度末時点の残高は11月～12月の大豆作付用資金としての貸付が主体だが'90年度に急増したのは小麦の不作により小麦作付時の営農資金が9～10月の収穫で清算しきれない農家が多くで、償還期限到来後に手形貸付金に書き換えられ残ったためである。ほかに、長期農機貸付金などは農協の貸出抑制により残高は減少している。

(表-14) 貸付金残高の推移

(単位：百万G s)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
短期営農貸付金		525	483	719	1,172	1,720
長期営農貸付金		6	12	12	19	15
長期農機貸付金		168	114	339	231	97
医療共済貸付金		—	2	2	4	7
合計		699	612	1,071	1,425	1,839
(組合員一戸平均残高)		4.8	4.4	7.9	10.7	13.8

なお、組合員一戸平均残高は14百万G sで、ラパス農協の23百万G sより低い水準にある。当農協では'86年の為替公定レートの引き下げを機に負債過多に陥らぬよう農業機械の導入を控えさせる方針を採っているため、農協貸付は短期営農貸付金が主体となり相対的に残高が少ない。しかし、地域の農業経営の概況の項で見たとおり当地域ではJICAの個人向け融資（農協を通さず直接農家が借入する）の残高が大きく一戸平均30百万G sで、ラパス農協管内では21百万G sと逆になっている。両貸付金を合計してみると当農協は44百万G s、ラパスも44百万G sと同水準となる。

JICA融資制度は現在パ国内の日系農家へは、ドル建て・年利4%で、機械購入等資金は最高9年・16百万円、土地購入資金は15年・24百万円まで貸付できることとなっている。当農協では農家の長期資金借入はJICA融資に依存している結果となっていると言えよう。

④ 預金（運用その2）

預金残高は'90年度末で12.6億G sで、(表-15)にみるとおりBNF預金の増加が目立つ。これはBNFからの借入金が'90年度の農産物減収対応のため増加、その一部については前記②借入金の項で触れたように貸付原資の借入時期と組合員の資金交付時期と組合員の資金実需時期とのずれから預金口座に一時滞留したためであり、本来の預金資産の増加ではない。

(表-15) 預金残高の推移

(単位：百万G s)

区分	年度	'86	'87	'88	'89	'90
B N F		7	8	56	19	502
一般銀行		150	262	459	734	757
合計		157	270	515	753	1,259

⑤ 調達と運用のバランスの状況

'90年度の貸借対照表(表-18)から信用事業関係の調達(負債=貯金+借入金)と、運用(資産=貸付金+現金・預金)のバランス状況を見ると次のようになっており、資産31億G sに対し、負債45億G sと大差が生じている。後者にはサイロ等設備投資向け(「設」で表示)と運転資金向け(「運」で表示)の経済事業借入金が合計9億G s含まれており、これらを除いても負債は36億G sである。

つまり、9億G sの経済事業借入金を除いても負債は36億G sと資産31億G sで差がまだ5億G s残る。負債のうちBNF借入金は貸付金または預金に回っているため、貯金12.5億G sのうちこの5億G s分は経済事業等に回されていることとなる。

(単位：百万G s)

資 産		負 債	
現金・預金	1,305	組合員の貯金	1,251
貸付金	1,839	借入金	
		・BNF	2,365
		・〃 [設]	78
		・JICA [設]	528
		・農牧省 [設]	10
		・中央会 [運]	244
(合計)	3,144	(合計)	4,476

⑥信用事業の収支状況

'90年度の信用事業の事業収益は、188百万G sである。その収支内訳は次に示したとおりで、利息収益ではマイナス25百万G sであり、資金運用（利息の収支）では利益を出せていない。事業収益は手数料収益の214百万G sで賄っているわけだが、信用事業に係る人件費ほか管理費が区分できないため純益は確認できない（サイロ等設備投資向け借入金の支払利息は除外済）。

(単位：百万G s)

[収 益]	—	[直接費用]	=	[事業収益]
受取利息	693	支払利息	718	△25
貸付手数料	218	支払手数料	4	214
計	911	計	722	計 188

当農協の信用事業の金利からすればかなり利鞘があるにもかかわらず、事業収益のうち利息収支自体が上記のとおり運用益が出ていないのは、前記⑤で指摘したように貯金の運用が信用事業以外にかなり回っていることが主因と考えられる。また、それをカバーするため貸付手数料がやや過大に設定されているとも考えられる。

ちなみに、信用事業の利鞘が当農協より小さいと見られるラパス農協の方が次のとおり相応の利息収益を上げており、反面、手数料徴収は抑えている。

—参考・ラパス農協—

(単位：百万G s)

[収 益]	—	[直接費用]	=	[事業収益]
受取利息	859	支払利息	659	200
貸付手数料	22	支払手数料	4	18
計	881	計	663	計 218

(注) ほかに費用として印紙代25百万G sがある。

(4) 利用事業

① サイロ利用事業

農協施設の象徴でもあるサイロ利用事業は、販売用穀物を扱う商業用サイロと組合員の播種向けの種子用サイロがある。

商業用サイロの整備は販売事業を充実させるものであり、大豆、小麦の増産に伴う組合員の要望もあり設備投資と管理運営の負担は大きい農協としては重視し、近年サイロを急速に拡充してきた。

'82年に初めて4千tサイロを設置し、続いて'87年に4千t、'89年に10千t、'90年に6千tを増設、現在、貯蔵能力24千tを有している。量の多い大豆の荷受・出荷でもサイロを1.5回転までできるとすれば、ほぼ現在のレベルの生産量を全量荷受できる能力となった。穀物受入時の計量、検査施設、並びに乾燥施設も併せて整備されている。

種子用サイロについても、調整選別装置を備え合計800tの貯蔵能力のサイロが整備されている。

'90年度末のサイロ資産勘定は20億Gs（減価償却引当金累計は不詳）、設備投資にかかる借入金残高は6億Gsである。

商業用サイロの拡充の結果、(表-16)のとおり近年の穀物増産の中でもサイロの荷受率は維持改善されている。'90年度はサイロ容量が24千tとなったが、収穫時に間に合わなかった大豆は荷受不能量8千t程度生じ、不能分は商社サイロに販売した(当農協ではラパス農協と異なり、荷受不能量を賃借サイロに貯蔵せず即時に商社に販売しているが、これは賃借料の負担よりスポット売りによる販売収入の損失の方が小さいと判断しているためである)。

'90年度末のサイロ資産勘定は20億Gs（減価償却引当金累計は不詳）その設備投資にかかる借入

(表-16) サイロ稼働実績

(単位：t)

区分	年度	'87	'88	'89	'90
[商業用サイロ]					
大豆	荷 受 量	17,584	19,644	21,582	24,935
	出 荷 量	17,439	19,215	20,683	23,781
	(農協総販売量)	(26,013)	(25,902)	(28,569)	(32,750)
	(サイロ荷受率)	(67.6%)	(75.8%)	(75.5%)	(76.1%)
小麦	荷 受 量	16,327	19,804	25,146	16,459
	出 荷 量	16,559	19,192	...	15,870
	(農協総販売量)	(18,968)	(18,987)	(24,048)	(15,964)
	(サイロ荷受率)	(86.1%)	(100%)	(100%)	(100%)
貯 蔵 能 力		8,000	8,000	18,000	24,000
[種子用サイロ]					
大豆	荷 受 量	285	409	517	468
	出 荷 量	236	357	440	428
小麦	荷 受 料	736	736	946	943
	出 荷 量	576	706	828	856
[利用収入]					
サイロ利用収入		105百万Gs	134百万Gs	174百万Gs	245百万Gs
(" 利用料・大豆)		(1.5Gs/kg)	(1.5Gs/kg)	(1.5Gs/kg)	(3.0Gs/kg)
(" 利用料・小麦)		(2.0 ")	(2.0 ")	(2.0 ")	(3.0 ")

金残高は直接表示されているもので6億G sである。

サイロ利用事業の'90年度収支状況は、利用収入が245百万G s、費用は287百万G s（人件費87、減価償却75、支払利息31、光熱費ほか94百万G s）で、42百万G sの赤字である。本事業の目的は販売事業を取引上有利にすることであり、ほかにも収穫時の適期対応を可能とし、またサイロ基地の存在が組合員に与える心理的効果も見逃せない。従って、本事業自体は損益トントンでもやむを得ないものとも考えられる。しかし、実績は赤字であるので'91年度の利用料は大豆、小麦とも5G s/kgに引き上げられている。この利用料が負担になるかどうかは販売事業の項でも触れたおり組合員の納得次第であろう。

なお、サイロ利用料の外に、サイロ建設・修理積立金として販売精算代金の2%を徴収しているが、'90年度にこのうち359百万G sを取り崩し増資に当てた。積立金の目的とは異なるが総会の議決を経て充当したものであり、自己資金造成の貴重な財源となった。

② 重機械利用事業

農協が保有するブルドーザー3台を開墾用に、トラック3台を運輸用に利用事業として供するものである。'90年度は、収入98百万G s、費用85百万G s、13百万G sの黒字となった。

(5) 営農指導・育成事業

各実行組合、各部会の視察研修に対する助成や連携しての講習会の開催、優良種子の輸入などを行なっている。

(6) 医療共済事業

疾病者への医療費に対する貸付を行なっている。'90年度の実績は利用者5名、貸付金額9百万G sであった。期末残高は7百万G sである。

4. 損益・財務の状況

(1) 損益の状況

過去5ヶ年の損益の推移は（表-17）の比較損益計算書のとおりで、'86年度の利益の部552百万G s、当期損益32百万G sが、'90年度は1,873百万G s、222百万G sとなっている。インフレの進行、為替レートの変動等の要修正要因はあるものの、各事業別の収益、費用・経費をみても、この5ヶ年の動向としては特に大きな問題はないものと考えられる。

主要経営比率である労働生産性（事業総利益/常勤従業員数）、労働分配率（人件費/事業総利益）、人件費比率（人件費/事業管理費）などは分子または分母が算出できないので、（表-17）等から簡便法で以下のとおり試みた。

「利益の部合計/期末正職員数」を計算すると、'86年度=21百万G s、'87=30、'88=44、'89=49、'90=94である。これは職員1人当たりの売上高と労働生産性の中間的な数字であり、高くなる方が評価できる。'90年度は職員の急減によって大きく伸びたが職員数を期首、期末の平均でとれば77百万G sとなる。

「人件費/損失の部合計」では、'86年度9.2%、'87=9.2%、'88=8.8%、'89=11.5%、'90=10.7%で、費用・経費の伸びより人件費が若干増している。

なお、人件費はそれと目されるものを集計（役員関係は除く）し、'86年度=48百万G s、以下'87=67、'88=95、'89=133、'90=177である。'90年度正職員1人平均の人件費は、期末の職員数では8.9百万G s、期首、期末の平均では7.5百万G sであった。

(2) 財務の状況

(表-17) 比較損益計算書

(単位：千G s)

科目		年度	'86	'87	'88	'89	'90
取 益	貸付手数料		80,046	85,359	88,567	127,164	217,642
	受取利息		166,924	199,791	480,850	524,880	693,093
	販売手数料		54,304	95,175	147,365	190,902	173,802
	購買 "		105,383	118,102	183,897	173,089	252,740
	給油所 "		15,865	18,918	18,630	22,808	37,423
	重機械作業収入		29,564	31,688	58,629	47,723	97,512
	サイロ利用収入		61,473	104,906	134,369	173,546	245,120
	受取運賃		23,238	33,519	37,780	45,231	79,797
	その他		1,315	3,946	3,573	8,135	5,751
	計		538,112	691,402	1,153,660	1,313,478	1,802,879
諸 取 益	取扱手数料		6,549	15,959	12,889	7,668	11,772
	特別収益		356	13,210	2,550	5,714	7,720
	退職給与引当金戻入		5,625	3,572	4,680	2,910	9,258
	その他 "		-	55,571	-	-	39,416
	雑収入		1,502	4,778	7,993	5,070	1,945
	計		14,031	93,090	28,111	21,362	70,110
利益の部 合計			552,143	784,492	1,181,771	1,334,840	1,872,989
費 用	給油所関係費用		4,033	15,646	11,530	12,799	18,197
	重機械 "		29,122	41,335	66,853	46,783	84,829
	サイロ "		60,998	116,512	144,791	177,510	286,930
	一般管理費		132,857	204,895	326,369	329,548	390,523
	一般事業費		102,754	93,098	104,468	94,851	148,103
	計		329,763	471,486	654,011	661,491	928,582
信用負債経費	支払利息		30,177	56,767	111,799	163,225	244,583
	支払手数料		5,740	6,785	4,618	5,270	2,164
	計		35,917	63,552	116,417	168,495	246,746
諸 経 費	支払利息		113,772	149,992	225,863	313,459	473,303
	支払手数料		41,192	45,934	80,428	8,278	2,278
	計		154,963	195,925	306,291	321,738	475,581
損失の部 合計			520,643	730,963	1,076,719	1,151,724	1,650,909
損益勘定	本部関係利益		17,379	67,409	108,808	171,806	230,046
	給油所 "		11,867	3,464	7,324	10,226	19,391
	重機械 "		442	△9,647	△8,224	940	12,682
	サイロ "		1,812	△7,697	△2,856	144	△40,039
損益勘定 合計			31,500	53,529	105,052	183,116	222,080

(注) (表-17、18)とも科目区分は農協決算書のままとした。

'90年度末の総資産は、7,072百万G sで、この5年間に2.8倍に拡大した(表-18)。「89年度の7,678百万G sから減少しているが、これは'89年度の小麦販売代金精算事務が遅延した結果、仮払金が経済事業資産・販売仮勘定と金融負債・特別貯金や経済事業負債として計上されていたため、イレギュラーなものである。

「資産の部」の構成比では、流動資産・預金が'86年度の6.3%から'90年度は17.8%に('90年度の預金にはBNF借入金の一時的滞留分が含まれるが)、固定資産が29.7%から33.2%に比重を高めた。

「負債・資本の部」の構成比では、預金が'86年度の13.7%から'90年度は17.7%に向上し、一方、借入金は56.5%から46.9%に比重を下げた。また、「資本・積立金+損益勘定」(自己資本比率。厳密に計算するため分母、分子から減価償却引当金を除く)は15.0%から20.5%に向上している。また、出資金が過小であったが、'90年度にサイロ積立金からの繰り回しによって、ある程度改善された。

ラパス農協と比較しての財務構成の特徴は、自己所有サイロの整備に取り組んできたことから固定資産が多いこと、借入金が多く預金が少ないこと、積立金は多いことである。

なお、積立金の積み増しが続けられているため、主要財務比率の1つである固定長期適合率(「固定資産-減価償却引当金」/「設備投資借入金+資本・積立金+損益勘定-減価償却引当金」)は'86年度の123.8%から'90年度は101.4%と改善された。100%を最低ラインとして、この率が小さいほど財務内容が健全となるのでさらに改善方これからも期待したい。

(表一18) 比較貸借対照表

(単位：千G) (%)

区分		年度	'86/12	'87/12	'88/12	'89/12	'90/12
流動資産	現金		3,515	4,537	12,646	14,791	45,908
	預金		157,029	270,954	515,833	769,774	1,259,149
	計		160,544 (6.3)	275,491 (8.0)	528,479 (12.4)	784,565 (10.2)	1,305,057 (18.5)
信用事業資産	短期営農貸付金		525,083	483,356	718,851	1,171,804	1,720,251
	長期 "		6,250	11,680	11,540	19,120	15,110
	長期農機 "		167,890	114,138	338,712	230,652	97,000
	医療共済 "		—	2,400	2,000	3,667	7,000
	計		699,223 (27.4)	611,574 (17.8)	1,071,103 (25.1)	1,425,243 (18.6)	1,839,361 (26.0)
信用雑資産			69,776 (2.7)	430,617 (12.5)	126,648 (3.0)	157,601 (2.1)	71,318 (1.0)
経済事業資産	販売仮勘定		462,968	643,738	578,707	2,396,352	225,591
	購買 "		45,604	122,031	11,687	64,568	31,194
	給油所売掛金等		4,929	3,507	1,705	31	2,234
	計		513,501 (20.1)	769,276 (22.4)	592,099 (13.9)	2,460,951 (32.1)	259,018 (3.7)
雑資産			60,035 (2.3)	22,829 (0.7)	97,781 (2.3)	58,639 (0.8)	171,502 (2.4)
棚卸資産	購買棚卸資産		244,655	424,252	898,872	875,435	934,083
	給油所在庫		18,037	33,345	34,995	53,198	92,743
	農機具		2,284	2,123	6,479	899	1,672
	計		264,975 (10.4)	459,720 (13.4)	940,346 (22.1)	929,533 (12.1)	1,028,498 (14.5)
固定資産	土地		22,963	23,533	23,792	6,372	6,372
	建物・同仮勘定		446,914	510,939	521,450	586,548	283,433
	施設		174,657	174,657	176,423	1,052,319	1,810,396
	電話・備品		21,647	28,809	38,964	42,083	56,576
	車輛・同備品		31,368	51,742	68,797	100,027	122,277
	重機械		60,052	60,052	60,052	60,052	60,052
	器具備品		2,459	3,004	5,285	5,323	5,641
	計		760,060 (29.7)	852,736 (24.8)	894,763 (21.0)	1,846,725 (24.1)	2,344,747 (33.2)
外部出資			2,455 (0.1)	2,500 (0.1)	3,700 (0.1)	6,239 (0.1)	38,111 (0.5)
繰延資産			25,155 (1.0)	14,748 (0.4)	8,382 (0.2)	8,617 (0.1)	14,497 (0.2)
〔資産の部合計〕			2,555,725 (100)	3,439,492 (100)	4,263,301 (100)	7,678,114 (100)	7,072,110 (100)
(参考)固定・繰延資産のうちサイロ分			599,454	659,756	674,434	1,210,727	1,999,137

(単位：千Gs) (%)

科目		年度	'86/12	'87/12	'88/12	'89/12	'90/12
金融負債	B N F 借入金		1,211,907	1,066,272	1,586,057	1,763,076	2,443,033
勘定	他銀行 "		90,000	100,000	50,000	—	—
	(小計)		(1,301,907) (50.9)	(1,166,272) (33.9)	(1,636,057) (38.4)	(1,763,076) (23.0)	(2,443,033) (34.5)
	普通貯金		331,877	621,568	805,162	938,492	1,029,334
	定期 "		18,544	55,235	128,400	240,393	221,411
	J I C A		45,600	379,500	—	527,678	527,678
	農 牧 省		21,577	159,881	117,602	135,488	9,600
	中 央 会		33,300	27,775	38,000	149,875	244,250
	特 別 貯 金		—	—	—	1,028,056	—
	(小計)		(450,897) (17.6)	(1,243,959) (36.2)	(1,089,164) (25.5)	(3,019,982) (39.3)	(2,032,273) (28.7)
	未払・前受利息		40,058 (1.7)	56,676 (1.6)	120,389 (2.8)	176,243 (2.3)	95,116 (1.4)
	計		1,792,862 (70.2)	2,466,907 (71.7)	2,845,610 (66.7)	4,959,301 (64.6)	4,570,422 (64.6)
経済事業負債	(仮受金等)		93,910 (3.7)	122,726 (3.6)	172,252 (4.0)	968,264 (12.6)	153,980 (2.2)
雑負債	(仮受金等)		57,446 (2.2)	70,860 (2.1)	36,465 (0.9)	28,344 (0.4)	10,328 (0.1)
引当金勘定			148,914 (5.8)	157,043 (4.6)	328,990 (7.7)	498,488 (6.5)	627,014 (8.9)
資本積立金	資 本 金		219,000	210,000	202,500	199,500	665,000
勘定	未収出資金		△64,180	△39,481	△27,328	△19,380	△125,492
	(払込出資金)		(154,820)	(170,519)	(175,172)	(180,120)	(539,508)
	準備金・積立金		80,271	83,706	110,139	159,041	257,301
	サイロ積立金		102,499	186,386	303,204	468,376	366,714
	減価償却引当金		93,504	127,816	186,417	233,065	324,762
	計		431,094 (16.9)	568,428 (16.5)	774,932 (18.2)	1,040,602 (13.6)	1,488,285 (21.0)
損益勘定			31,500 (1.2)	53,529 (1.6)	105,052 (2.5)	183,116 (2.4)	222,080 (3.1)
[負債・資本の部合計]			2,555,725 (100)	3,439,492 (100)	4,263,301 (100)	7,678,111 (100)	7,072,100 (100)
(参考)純財産額			369,090	494,140	693,567	990,652	1,385,603

(注) (参考)の「純財産額」は(資本+積立金勘定+損益勘定-減価償却引当金)による。

5. ま と め

当地において土地や農業機械、生産資材を購入し農産物を生産し販売に至るまで組合員を結集し、農協を経営していくことは容易なこととは考えられない。

しかし、当農協では大胆かつ細心な運営によって苦難を乗り越え現在の経営基盤を築いてきた苦心がうかがえる。組合員にはかつて農業機械導入を進め一巡後の現在は常に借入金への依存を戒めているようであり、一方、販売戦略上不可欠の商業用サイロを大規模に建設してきた。

大豆、小麦の二毛作大型機械化体系の定着による農家経営のそれなりの安定と農協サイロの整備の一段落により、良くも悪くも次の段階へ進む時期となったよりである。営農面では表土流亡、地力問題、あるいは小麦の収益性の問題から、農地保全対策や複合経営の導入が必要となりつつある。農協経営では農産加工工場、スーパーマーケット、事務所の建設などが検討されることになろう。

そのため、今後さらに農協の体制と財務改善を含めた内容の充実を進めることが肝要であり、以下の課題等について対策、改善が望まれる。ラパス農協とも共通の状況と課題もあり、同農協のまとめの項に記した提言を併せて参照されたい。

(1) 農協組織に関する課題

① 組合非加入者対策及び組合員サービスの向上

ラパス農協とも共通する点であるが、特に当農協では組合加入率が66%にとどまり、低レベルにある。経営危機を乗り越える中で生じた感情的なしこりが残っているため容易な課題ではないが、組織の基礎としてこれらについての改善、対策が望まれる。

組合加入はそのこと自体を目的化するのではなく、地域の農家にとって魅力ある農協運営を展開することが王道であろう。当農協の運営では指定農産物の農協への出荷統制や、農業機械貸付の抑制など、指導力を強く出している。一方、農協の設備投資、事業拡大のため、利用事業でサイロ積立金を2%徴収したり、購買事業の事業利益率は10.9%でラパス農協の7.9%より高く、信用事業の利鞘や貸付手数料は大きい。農協経営上、こうした点が必要であったことは間違いなく、改善されてきた部分も少なくないが、今後はより組合員サービスを進めていくことを期待したい。

② 事務体制整備と人材育成

当農協のもう1つの大きな課題は、職員の出入り（退職、採用）が多い上に、日本への出稼ぎブームのため大量の退職者が出て'89年度末の職員27名が調査時点で17名までに減っていることである。職員の減少は時と場合によっては減量経営のため必要なこともあるが、職員の絶対数の不足が懸念される状況にある。事務の電算化も'91年度から導入されたところだが、これからはさらに事務の合理化、OA化の推進を図る必要がある。そのためには、日系農協などで共通のシステムを開発、採用することを検討しては如何かと思う。

また、将来の農協運営の柱となる人材を長期的に育成していくことが重要であり、職員の処遇も内外の状況を踏まえつつ維持改善を図る必要もあろう。また、JICAの研修制度により現職員の内3名が日本での6ヵ月の研修を受けており、幹部養成のためこのような制度の継続と活用が欠かせない。

③ 規定類の整備

調査の限りでは当農協は貸付金規定、会計細則、職員服務規定等の一部の規定類が整備されていない。現在は入植から今日に至るまでの様々な経緯、事情を熟知し指導力に溢れた執行部の下で組織が

運営されているため、問題は顕在化していない模様である。しかし入植後30年余を経、世代交代の時期も近くなっており、また今後の業容の拡大と近代化を確実なものにするためにも、組織運営の基準となる規定類の見直しを随時図るとともに必要規定類の整備が望まれる。

(2) 会計処理、財務に関する課題

経営が弱小であったこれまでに於いて銀行その他との渉外上の必要から企業会計原則を厳格に貫くことが困難であった事情は理解できるが、体質が段違いに向上した現在、次の点につき一層の努力を期待したい。

① 信用事業の明確化、収支適正化

各事業の概要・信用事業の項で詳述したように、貸借対照表の金融負債勘定には信用事業負債と経済事業負債（設備投資及び運転資金向け）が含まれる。また、信用事業負債のうち貯金12.5億G sから少なくとも5億G s以上が信用資産以外の経済事業流動資産に回っていると考えられる（そのこと自体は農協の財務状況上、やむを得ない）。

まず、会計処理としては経済事業負債を区分計上し、明確化することが適当と考えられる。また、貯金はあくまで信用事業負債であるので運用先の一部が経済事業向けでも区分する必要はない。経済事業負債が区分計上されていれば貯金の経済事業向け運用額も明確となる。

ここで大事な点は、会計処理の適正化による財務状態の明確化ばかりではなく、信用事業収支の適正化をより図っていくことである。つまり、経済事業負債のうち運転資金向け（設備投資＝サイロ分の利息は利用事業に計上されている）と貯金の経済事業向け運用分に係る利息は、現状では信用事業収支の直接費用（支払利息）に混入されている。これでは信用事業及び経済事業の事業収益が適切に計算できず、信用事業の利鞘の割りには貸付手数料がやや過大な水準となっている。これが適切に区分経理されれば、やや大きい信用事業の利鞘を縮小（貯金金利の引き上げなり、貸付金金利の引き下げ）したり、貸付手数料の引き下げが可能となろう。その分、経済事業費用を別途補う必要はある。しかし、今の状況では貯金をしたり借入をする組合員が余計な負担をすることにもなりかねないことを指摘せざるを得ない。

② 事業別損益管理

上記①の明確化、適正化の次には、各事業別の損益管理を実施することが望まれる。現在は、サイロ、重機械利用、給油所の3事業部門のみ損益管理がなされているが例えば信用事業でも金利や手数料の設定を適切に行うにはその損益を把握しておく必要がある。また、事業別に損益が確認できれば農協の経営改善の検討に資することができよう。

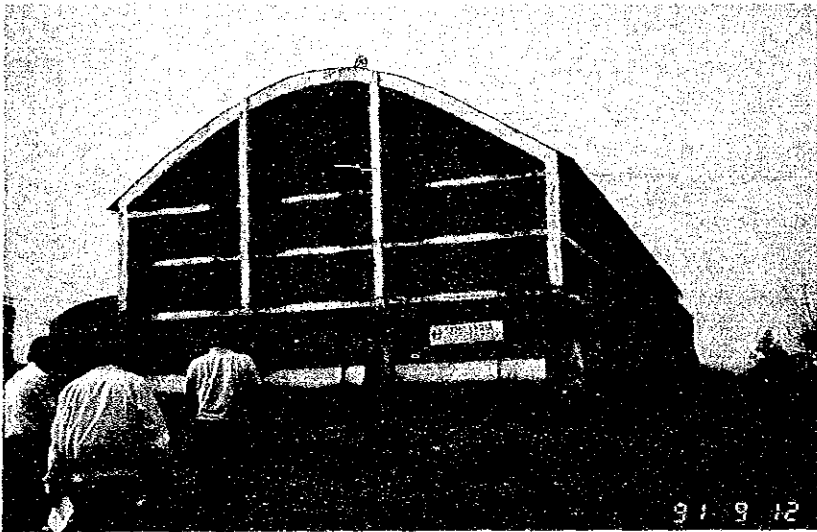
③ 減価償却引当金の計上方法の改善

減価償却引当金（累計額）が資本積立金の部に計上されているが、これだと自己資本や固定資産が見かけ上、多く受け取られ易い。本来、損益では費用化したものであり、これは固定資産の部にマイナス計上することが適当である。

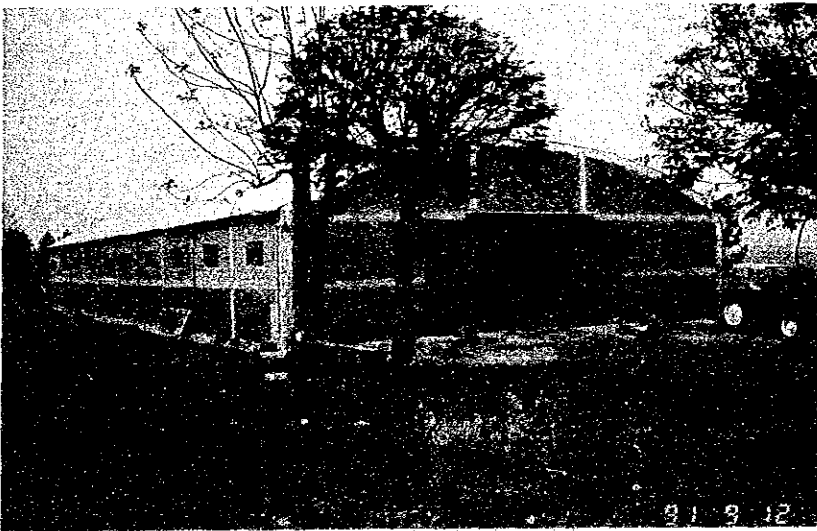
ところで、高インフレと為替相場下落の中にあつて難しい問題かもしれないが減価償却費の適正計上を望みたい。これまでの償却費計上額が適切かどうかは厳密に確認できなかったが、償却額が過小の場合、損益が良くても為替の大幅な下落があればドル建てのサイロ借入金などの返済で資金繰り上は逆に苦しい事態となる。農協も企業会計であり、設備投資や借入金が多くなる程減価償却を適切に行う必要がある。



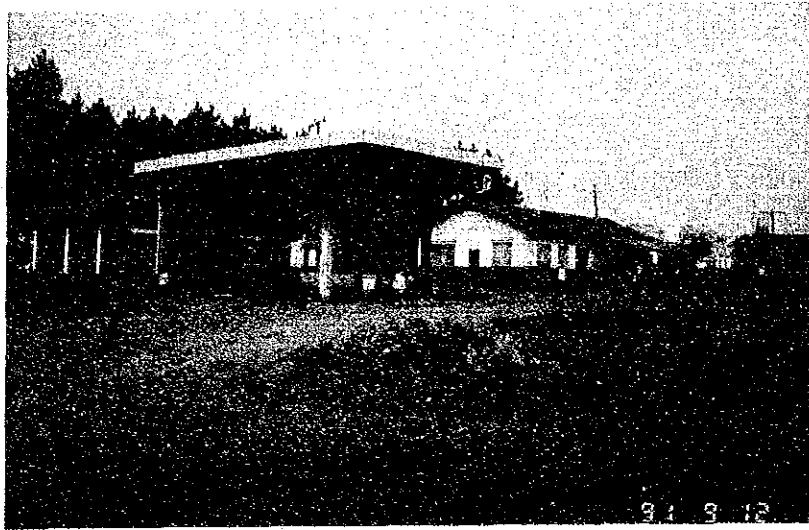
ピラポ農協の事務所全景



ピラポ農協の種子用倉庫



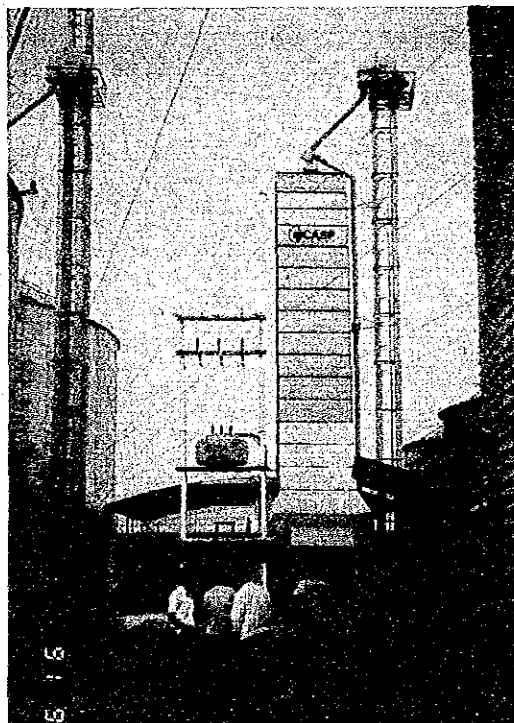
ピラポ農協の購買事業用倉庫



ピラポ農協の給油所と日用品店舗
(実行組合運営)



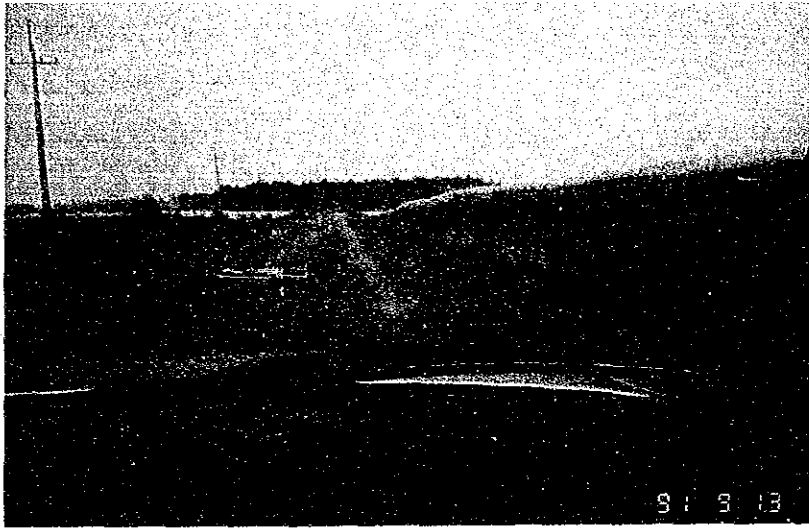
ピラポ農協のサイロ基地遠景



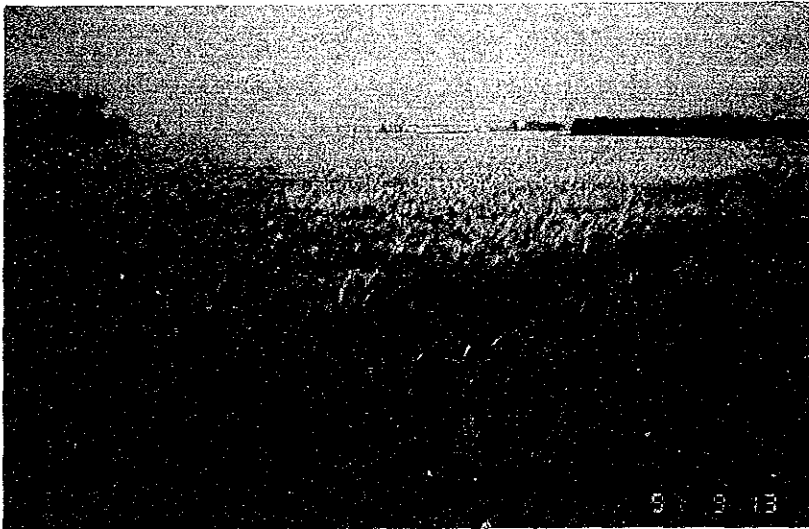
ピラポ農協のサイロ基地内部
乾燥機(正面奥) サイロ(両側)



ピラポ農協のサイロ用荷受計量施設



ピラポ移住地内の幹線道路
(両側は小麦畑)



ピラポ移住地内の小麦畑



ピラポ移住地内の農家の住宅

〔第二部〕ボリヴィアの農協調査結果

I. 農協を巡る共通的事項

1. ボリヴィアにおける農業、農協の経営環境等

ボリヴィアは南米大陸の中央部に位置し、周囲をペルー、アルゼンティン、パラグアイ、ブラジル、チリの5ヶ国に囲まれた内陸国である。国土の総面積は約110万km²（我が国の約3.3倍）、人口約732万人の小国である。

経済的にみても1990年の国内総生産は1,186億Bs（ボリヴィアーノス。同年末の為替相場公定ルート換算で約349億ドル）に過ぎず、中南米の最貧国の一つである。

この国の経済を支えている産業は鉱物、天然ガス、農業である。鉱物及び天然ガスはボリヴィアの輸出品目の中で重要な位置を占め、89年における総輸出額8.2億ドルの75%を占めている。農牧林業は就業人口の約半分を収容しており、最近では木材、大豆、コーヒー、家畜などの輸出が増加しているが金額的には多くなく、国内総生産に占める割合も21%に過ぎない。

この国の農業を概観すると、アルティプラノやラパス市に近いユンガスを中心とした溪谷地帯では、アイマラ及びケチュア族など土着農民による小規模零細農業が中心となっており自給自足的性格が強い。こうした農家が栽培している作目は、アルティプラノでは、ジャガイモ、大麦、キヌア、トウモロコシなどであり、溪谷地帯では温暖な気候を利用して市場向けの野菜、果物が栽培されている。また、この地帯ではコカの栽培も多い。

他方、ベニ及びサンタクルス州を中心とする東部低地では大規模農場を中心とした農業が行われている。しかし、農家戸数に占める大規模農場の割合はそれ程高くなく、焼け畑による小規模農家が圧倒的に多い。この地方の大規模農場を経営種類別に見ると牧畜農家に次いで綿花、甘薯栽培が多く、米、小麦、大豆等穀類農家は比較的少ないが、近年機械化によって規模拡大と増産が図られつつある。

過去、この国における農牧林業は生産性も低く、産業構造上も余り重視されなかった分野であったが、最近ではサンタクルス州を中心にその近代化が図られつつあり、外国人移住者農家を中心としてかなりの生産性を持つに至っているが、米国やEC等からの食料援助及び安い農産物の大量な輸入若しくは密輸入が農業発展の障害となっている。

2. ボリヴィアにおける農協設立の根拠法等について

ボリヴィアの農協は、58年に公布された「協同組合法」に基づき設立されている。

同法では「農業、牧畜及び拓殖」を目的とした協同組合のほか「工業及び鉱業」、「サービス」、「信用」、「消費」、「教育」を目的とした協同組合を対象としている。

「農業または牧畜協同組合」とは次の全部または一部を行う組合と定義している。

- ① 農林生産物の共同生産及び共同販売
- ② 農牧生産のために必要な工具及び器具の共同売買
- ③ 農業または牧畜製品の生産、工業化及び商品化
- ④ その販売または共同分配のための共有地または共有林からの生産物の利用

同法では、組合の目的は利益ではなくして、その経済的及び社会的向上のため及び協同組合的教育の恩恵及び社会的擁護を全ての協同体に及ぼすための組合員の全体的活動にあると規定しており、全ての組合員は平等の権利と義務を有し、その出資の数及び価格に係わらず、一票の投票権を有し民主主義的管理の原則が支配するとされている。

また、協同組合はその運営のため法人格を要求され、法人格は当該最高決議へ署名され及び国家協同組合登記所に登記された日から効力を発生するとされている。

協同組合に対する国家の保護として、組合設立後5年間の市税の支払い免除や国有地の譲渡における優先権、国との特別契約における優先権を与えている。

3. インフレと為替の状況について

ボリヴィア統計院の統計資料によると消費者物価上昇率及び為替相場（対米ドル）は下表のとおりである。'85年のハイパーインフレ収束以降は近隣諸国に比べ比較的落ち着きを取り戻しているが、なお年率10%を超える物価上昇が続いており、対米ドル相場も低下している。

区分 \ 年度	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年
消費者物価上昇率	276.3	14.6	16.0	15.2	17.1
為替相場	1,923,000	2.21	2.47	2.98	3.40

- (注) 1. 消費者物価上昇率は年率（単位%）。
2. 為替相場は公定レート銀行売り価格（単位BS/米ドル）。
3. '86年の為替相場は通貨切下げ前のレートによる。
4. 調査時点の'91年央の為替相場はおよそ 3.6BS /米ドル。

II. コロニア沖縄農牧総合協同組合

1. 当該地域の農業と農家経済の概況

(1) 地域の概要

当移住地は、ボリヴィア第2の都市サンタクルススの北北東に位置し、第1、第2、第3移住地の3つの移住地からなり、第1移住地はモンテロー経由92km、第2移住地は第1移住地経由111km、メノニータ経由で62km、第3移住地はメノニータ経由で42kmのところにある。'88年7月現在46,890haの土地に171家族（うち農家戸数161戸）1,045人が居住し、大豆作ならびに牧畜を中心とした畑作農業を営んでいる。

移住地は、アマゾン川の一源流リオグランデ川の沖積層土壌からなる海拔280mの平坦な地形上であり、降雨量は584～2,129mmと年による変動が大きく、平均すると1,251mm（20年間の平均、乾期5～9月）、年間平均気温23.9℃であり、気候風土的には熱帯雨林気候と熱帯サバンナ気候の中間的特徴をもっているところに位置している。

この移住地は第2次世界大戦で廃墟と化した沖縄県民の援護を目的に、1954年サンタクルス県に「うるま植民地」を創設（153戸405人が入植）したのが始まりである。

当初の移住地は、原因不明の病気等により二転三転し、'56年に現在の第1移住地に定着したが。その後、第2、第3移住地を開設し、現在に至っている。

これまでに725家族3,384人が入植したが、数々の苦難に耐え、現在残っている入植者数は171家族1,045人である。未開の原生林での開拓事業が、今日の我々には想像を絶するいかに大変なものであったかが、この残存家族数の少なさから推し測ることが出来る。

入植当初の配分面積は家族当たり50haの原生林であったが、離農者の跡地購入等により、現在では一農家当たり平均約180haの農用地を持つまでになっており、後で述べるように営農的にも安定してきている状況にある。

(2) 農業の概況

移住者に配分された未開の原生林は過去37年間の間に開墾され、現在（表1）のとおり24,876haが農用地として利用されている。うち71.0%の17,656haが機械畑として大豆を中心とする雑作農業用地となっている。草地は27.8%の6,912haとなっているが、牧柵で囲済は5,817ha、未囲は1,095haとなっている。焼畑地、樹園地はそれぞれ1%にも満たないわずかの面積である。

（表-1） 農用地の利用区分別面積

区 分	機 械 畑	草 地	焼 畑 地	樹 園 地	計
面 積 (ha)	17,656	6,912	232	76	24,876
構成比 (%)	71.0	27.8	0.9	0.3	100.0

（'91年CAICO組合員138戸分。非組合員23戸分は含まず）

上記の他に未開の原生林等を所有しているが、耕作用としての開墾適地は殆んど残っておらず、規模拡大の意欲を持った者は数年前からコロニア外での土地取得に向っており、年間1万haに及ぶ土地取得が行なわれている。

機械畑には(表2)のとおり大豆、米、小麦、ソルゴ、トウモロコシが栽培されている。大豆は夏作、冬作の年2回作付収穫されているが、全栽培面積の80.7%の15,080haを占め、また、生産額でみても全生産額の85.2%を占め、圧倒的に重要な基幹作物となっている。米、小麦、ソルゴ、トウモロコシは年によって変動はあるが、1,000ha前後の作付となっており、全生産額に占める割合も5%前後である。しかし、ここ1~2年小麦が急速に伸びており'91年の作付面積は2,980haになっている。

(表-2) 作目別栽培面積・生産額

区 分	大 豆	米	小 麦	ソ ル ゴ	トウモロコシ	計
栽培面積 (ha)	15,080	880	570	1,550	618	618
構成比 (%)	80.7	4.7	3.0	8.3	3.3	3.3
生産額 (1,000ドル)	4,298	330	205	202	8	8
構成比 (%)	85.2	6.5	4.1	4.0	0.2	0.2
生産者数 (人)	90	12	17	39	20	20

('89年CAICO組合員138戸分)

草地6,912haでは肉牛、乳牛が放牧飼養されているが、その頭数は肉牛5,578頭、乳牛1,160頭('91年)となっている。畜産では他に豚1,402頭、採卵鶏6,000羽が飼養されている。'88年JICA農家経済調査によると農業粗生産額の85.6%は雑作となっており、当コロニアの農業の中心が雑作であることが分る。それに比べ肉牛、乳牛は粗生産額の11.7%、養鶏は2.6%となっており、雑作に比べ畜産のウエイトは小さい。

移住地の農業も入植当初は焼畑陸稲栽培からスタートしたが、気候が乾燥気味で稲作に適していないこともあって下火となり、現在では僅かの面積でしか栽培されていない。

'70年代は綿花が陸稲にとって代ったが、価格の暴落に加え、気候の変化で病虫害が多発したこと等から多額の負債を残して約10年間で綿花栽培は終焉した。

'80年代に入って大豆栽培が開始され、販路も安定し、他作目に比し収益性も高いこと等から年々栽培面積も増加し、現在では上記のとおり圧倒的なウエイトを持つ基幹作物となってきている。

(3) 農業経営の概況

① 営農形態

移住地の農家の営農形態は(表-3)、'88年JICA農家経済調査によると、調査農家72戸(注)のうち単一経営(販売収入の80%以上を当該営農区分より得ている経営)は全体の86.1%の62戸、複合経営は13.9%の10戸となり、単一経営が圧倒的である。また、単一経営62戸のうち45戸は雑作であり、雑作単一経営がこの地域の営農形態の主流となっている。

(表-3) 営農形態別農家数

区 分	単 一 経 営				複 合 経 営	計
	雑 作	牧 畜	養 鶏	小 計		
戸 数	45	15	2	62	10	72
構 成 比 (%)	62.5	20.8	2.8	86.1	13.9	100.0

('88年JICA農家経済調査)