

フィリピン国

農業協同組合組織強化計画調査

ファイナルレポート

関係資料

平成5年12

118  
81.6  
AFA

国際協力事業団

フィリピン国  
協同組合開発庁

No. 2

フィリピン国

# 農業協同組合組織強化計画調査

ファイナル・レポート

関係資料

平成5年12月

全国農業協同組合中央会

農調農

J R

93-56



国際協力事業団

フィリピン国  
協同組合開発庁

フィリピン国  
農業協同組合組織強化計画調査

ファイナル・レポート

関係資料



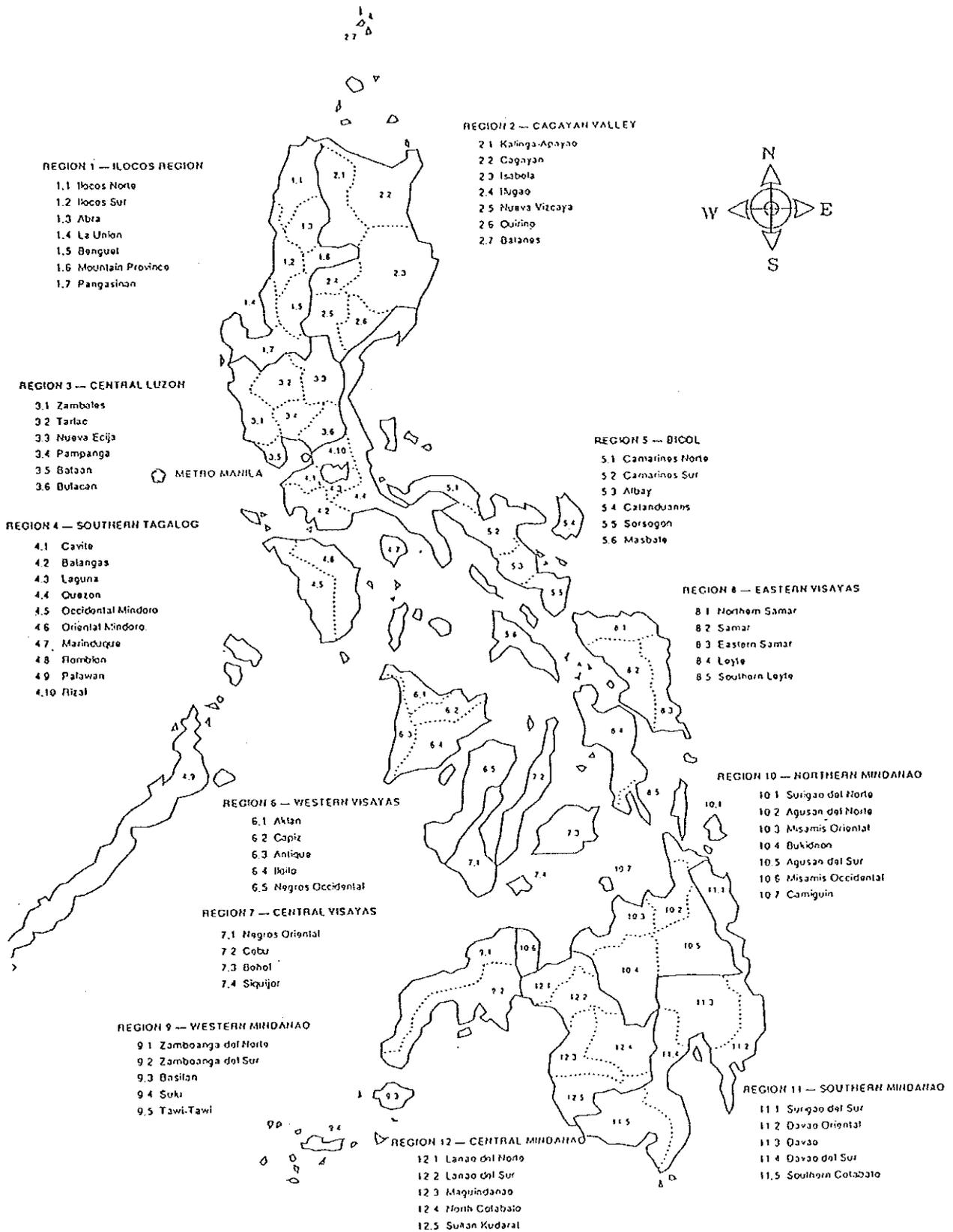
平成5年12月

全国農業協同組合中央会

国際協力事業団

26191

# フィリピン全土





# 目 次

	ページ
I. 詳細調査地域の選定基準、数量等 .....	1
1. 詳細調査地域の選定基準 .....	1
2. 詳細調査農協・中央会・連合会等リスト .....	37
II. 詳細調査農協の類型化 .....	41
III. 類型別地域レベル農協組織強化計画 .....	49
1. 単位農協 .....	49
類 型 I	
(1) 組織運営ガイドライン .....	49
(2) 経営管理ガイドライン .....	50
(3) 事業発展方策 .....	51
1) 販売・購買・利用事業 .....	51
2) 信用事業 .....	53
(4) 教育・指導活動発展方策 .....	55
類 型 II	
(1) 組織運営ガイドライン .....	59
(2) 経営管理ガイドライン .....	59
(3) 事業発展方策 .....	60
1) 販売・購買・利用事業 .....	60
2) 信用事業 .....	63
(4) 教育・指導活動発展方策 .....	65
類 型 III	
(1) 組織運営ガイドライン .....	67
(2) 経営管理ガイドライン .....	68

(3) 事業発展方策 .....	69
1) 販売・購買・利用事業 .....	69
2) 信用事業 .....	71
(4) 教育・指導活動発展方策 .....	73
類 型 IV	
(1) 組織運営ガイドライン .....	75
(2) 経営管理ガイドライン .....	76
(3) 事業発展方策 .....	77
1) 販売・購買・利用事業 .....	77
2) 信用事業 .....	80
(4) 教育・指導活動発展方策 .....	82
2. 中央会・連合会 .....	83
(1) 組合運営ガイドライン .....	83
(2) 経営管理ガイドライン .....	86
(3) 事業発展方策 .....	88
1) 販売・購買・利用事業 .....	88
2) 信用事業 .....	91
IV. 農協組合員・非組合員アンケート調査結果の分析 .....	93
1. アンケート調査結果の分析 .....	93
2. (参考) 協同組合利用実態アンケート票 .....	121
V. 詳細農協調査結果 .....	123
1. ベンゲット州 .....	123
(1) 社会・経済の状況 .....	123
(2) 農業の状況 .....	123
(3) 単位農協の状況 .....	125

A.	バラクバック農民総合農業協同組合 (BFMCI) .....	125
B.	バンガオ貯蓄開発協同組合(BSDCI) .....	128
C.	パッパ・パラリ・ポブラシオン・カモグ総合農業協同組合 (PPPK-MCI) .....	135
(4)	加盟中央会・連合会の状況 .....	141
A.	ベンゲット農協連合会 (BACFED) .....	142
B.	北部ルソン協同組合開発センター (NORLU) .....	143
C.	ベンゲット協同組合銀行 (CBB) .....	144
2.	ヌエバ・エシハ州 .....	145
(1)	社会・経済の状況 .....	145
(2)	農業の状況 .....	145
(3)	単位農協の状況 .....	147
A.	プロ総合協同組合 (PPMKBI) .....	147
B.	ゼネラル・ナトビダッド総合農業協同組合 (GNPMCI) .....	153
C.	ガプマカ・イサ・総合農業協同組合 (GIPMCI) .....	155
(4)	加盟中央会・連合会の状況 .....	157
A.	ヌエバ・エシハ農協連合会(NEFABCI) .....	157
B.	ヌエバ・エシハ州農協連合会 (PFACNE) .....	161
C.	テイモッグ・ヌエバ・エシハ協同組合連合会 (TINESCO) .....	162
D.	ヌエバ・エシハ協同組合農村銀行(CRB-NE) .....	168
3.	パタンガス州 .....	174
(1)	社会・経済の状況 .....	174
(2)	農業の状況 .....	174
(3)	単位農協の状況 .....	175
A.	リンコマ販売協同組合 (LMCI) .....	175
B.	ソロソロ・イババ開発協同組合(SIDCI) .....	180

(4) 加盟中央会・連合会の状況 .....	185
A. バタンガス協同組合中央会 (CUBI) .....	185
B. バタンガス州農業協同組合連合会(PBACI) .....	186
C. バタンガス協同組合農村銀行(CCRBBI) .....	187
4. ラグナ州 .....	189
(1) 社会・経済の状況 .....	189
(2) 農業の状況 .....	189
(3) 単位農協の状況 .....	191
A. ダンボかんがい受益者総合農業協同組合 (DIMCI) .....	191
(4) 加盟中央会・連合会の状況 .....	196
A. ラグナ協同組合中央会 (CULI) .....	196
B. ラグナ農民販売協同組合連合会(FLFMC) .....	197
5. イロイロ州 .....	200
(1) 社会・経済の状況 .....	200
(2) 農業の状況 .....	200
(3) 単位農協の状況 .....	202
A. パナイ綿開発農業協同組合(PCDCI) .....	202
B. ボトタン農民総合協同組合(PFMCI) .....	208
(4) 加盟中央会・連合会の状況 .....	216
A. 西部ビザヤ協同組合中央会 (WVUCI) .....	216
B. 南部イロイロ地域販売協同組合 (SIAMCI) .....	217
C. イロイロ農業協同組合連合会 (IFACI) .....	218
D. 第1イロイロ地域販売協同組合 (1ST AMC) .....	221
E. イロイロ協同組合農村銀行(CRBI) .....	222
6. レイテ州 .....	225
(1) 社会・経済の状況 .....	225

(2) 農業の状況 .....	225
(3) 単位農協の状況 .....	227
A. バラヨン総合農業協同組合 (BAMCI) .....	227
B. ユニファーム総合農業協同組合 (UMCI) .....	231
C. カンルータオ総合農業協同組合 (CMCI) .....	237
(4) 加盟中央会・連合会の状況 .....	240
A. 東部レイテ農協連合会 (ELFACO) .....	242
B. 西部レイテ農協連合会 (WELFACO) .....	244
C. レイテ協同組合農村銀行 (LCRB) .....	245
D. ビザヤ協同組合開発センター (VICTO) .....	247
7. ダバオ・デル・ノルテ州 .....	249
(1) 社会・経済の状況 .....	249
(2) 農業の状況 .....	249
(3) 単位農協の状況 .....	250
A. ダバオ自由農民協同組合 (DFFCI) .....	250
B. ナブントラン総合協同組合 (NICI) .....	254
(4) 加盟中央会・連合会の状況 .....	261
A. ダバオ州中央会 (PCU-DAVAO) .....	262
B. ダバオ農協連合会 (DAFEDACO) .....	263
C. ダバオ市協同組合連合会 (CFDC) .....	264
D. ダバオ市協同組合銀行 (CBDC) .....	266
VI. フィリピン農協の現状 .....	271
1. 農協の組織 .....	271
2. 農協の経営 .....	288
3. 農協の事業活動 .....	322

3-1 販売購買事業 .....	322
3-2 信用事業 .....	361
3-3 教育指導活動 .....	376
<b>VII. フィリピン国と日本における農協組織の比較 .....</b>	<b>401</b>

## 略 語 表

ACCI	Agricultural Credit and Cooperative Institute	農業金融・協同組合研究所
ACDI	Agricultural Cooperative Development International	米国国際農協開発
AMC	Area Marketing Cooperative	地域販売協同組合
ATI	Agricultural Training Institute	農業訓練機構
BACOD	Bureau of Agricultural Cooperative Development	農協振興局
BANGKOOP	Cooperative Rural Bank Federation of the Philippines	フィリピン協同組合農村銀行連合会
BCDC	Bicol Cooperative Development Center	ビコール協同組合開発センター
CALF	Comprehensive Agricultural Loan Fund	総合農業貸付基金
CARL	Comprehensive Agrarian Reform Law	総合農地改革法
CARP	Comprehensive Agrarian Reform Project	総合農地改革計画
CB	Central Bank of the Philippines	フィリピン中央銀行
CBs	Cooperative Banks	協同組合銀行
CDA	Cooperative Development Authority	協同組合開発庁
CDLF	Cooperative Development Loan Fund	協同組合開発基金
CERD	Cooperative Entrepreneurship for Rural Development	協同組合企業化プログラム
CETF	Cooperative Education and Training Fund	協同組合教育訓練基金
CFPI	Cooperative Foundation of the Philippines, Inc.	フィリピン協同組合財団
CISP	Cooperative Insurance System of the Philippines	フィリピン協同組合保険システム
CLT	Certificate of Land Transfer	土地移譲証書(受給者)
CLIMBS	Coop-Life Mutual Benefit Service Association	協同組合共益サービス協会
CMP	Cooperative Marketing Project	協同組合販売プロジェクト
CMSP	Cooperative Marketing System of the Philippines, Inc.	フィリピン協同組合販売システム
CPA	Certified Public Account	公認会計士
CRB	Cooperative Rural Bank	協同組合農村銀行
CRDLF	Cooperative Rehabilitation Development Loan Fund	協同組合復興開発貸付基金

CUP	Cooperative Union of the Philippines, Inc.	フィリピン協同組合中央会
DA	Department of Agriculture	農業省
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発庁
DAR	Department of Agrarian Reform	農地改革省
DBP	Development Bank of the Philippines	フィリピン開発銀行
DENR	Department of Environment and Natural Resources	環境・天然資源省
DOF	Department of Finance	大蔵省
DTI	Department of Trade and Industry	通商産業省
FACOP	Federation of Agri-based Cooperatives of the Philippines	フィリピン農業協同組合連合会
FECO-Phil.	Federation of Electric Cooperatives in the Philippines	フィリピン電気協同組合連合会
FFF	Federation of Free Farmers	自由農民連盟
HYVs	High Yielding Varieties	多収穫品種
INCAS	Integrated Cooperative Audit System	公認会計士協会
ISF	Integrated Social Forestry	総合社会林
KKPPI	Federation of Transport Cooperatives in the Philippines	フィリピン交通協同組合連合会
LBP	Land Bank of the Philippines	フィリピン土地銀行
LGC	Local Government Code	地方自治法
LGU	Local Government Unit	地方自治体
MASS/SPECC	Mindanao Alliance of Self-Help Societies/ Southern Philippines Educational Cooperative Center	ミンダナオ自助組合連盟/南フィリピン 協同組合教育センター
NATCCO	National Confederation of Cooperatives, Inc.	全国協同組合連合会
NCB	National Cooperative Bank	全国協同組合銀行
NEDA	National Economic Development Authority	国家経済開発庁
NFA	National Food Authority	国家食糧庁
NGO	Non-Government Organization	非政府組織
NIA	National Irrigation Administration	国家かんがい庁

PBSP	Philippine Business for Social Progress	フィリピンビジネスマン向上機構
PCIC	Philippine Crop Insurance Corporation	フィリピン作物保険機構
PCU	Provincial Cooperative Union	州協同組合中央会
P.D.	Presidential Decree	大統領令
PFAC	Provincial Federation of Agricultural Cooperatives	州農業協同組合連合会
PFCCI	Philippine Federation of Credit Cooperatives, Inc.	フィリピン信用協同組合連合会
PMES	Premembership Education Seminar	加入前教育セミナー
PVO	Private Voluntary Organization	民間ボランティア組織
Quedancor.	Quedan Rural Credit Guaranty Cooperation	ケダン農村信用保証公社
RCU	Regional Cooperative Union	地方区協同組合中央会
RDC	Regional Development Center	地方区協同組合開発センター
RFAGC	Regional Federation of Agricultural Cooperatives	地方区農協連合会
SEC	Security and Exchange Commission	証券取引委員会
SN	Samahang Nayon	サマハンナヨン
SNSP	Samahang Nayon Support Project	サマハンナヨン支援プロジェクト
TAGCODEC	Tagalog Cooperative Development Center	タガログ協同組合開発センター
TLRC	Technology Livelihood and Resource Center	技術生活資源センター
UPLB	University of the Philippines at Los Baños	フィリピン大学ロスバニョス分校
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁

< 詳細調査農協等 >

(ベンゲット州)

BFMCI	Balabac Farmers Multi-purpose Cooperative, Inc.	バラクバツク農民総合農業協同組合
BSDCI	Bangao Saving and Development Cooperative, Inc.	バンガオ貯蓄開発協同組合
PPPK-MCI	PPPK-Multi-purpose Cooperative, Inc.	パツバ・パラリ・ポブラシオン・カモグ総合農業協同組合

BACFED Benguet Agricultural Cooperative Federation, Inc. ベンゲット農業協同組合連合会  
 NORLU Northern Luzon Cooperative Development Center, Inc. 北部ルソン協同組合開発センター  
 CBB Cooperative Bank of Benguet ベンゲット協同組合銀行

(ヌエバ・エシハ州)

PPMKBI Pulo Primary Multi-purpose Kilusang Bayan, Inc. プロ総合協同組合  
 GNPNCI General Natividad Primary Multi-purpose Cooperative, Inc. ゼネラル・ナトビダッド総合農業協同組合  
 GIPNCI Gapumaca-Isa Primary Multi-purpose Cooperative, Inc. ガプマカ・イサ総合農業協同組合  
 NEFABCI Nueva Ecija Federation of Agri-based Cooperatives, Inc. ヌエバ・エシハ農業協同組合連合会  
 PFACNE Provincial Federation of Agri-based Cooperatives of Nueva Ecija ヌエバ・エシハ州農業協同組合連合会  
 TINESCO Timog Nueva Ecija Secondary Cooperative, Inc. テイモッグ・ヌエバ・エシハ協同組合連合会  
 CRB-NE Cooperative Rural Bank of Nueva Ecija ヌエバ・エシハ協同組合農村銀行

(バタンガス州)

LMCI Limcoma Marketing Cooperative, Inc. リンコマ販売協同組合  
 SIDCI Sorosoro Ibaba Development Cooperative, Inc. ソロソロ・イババ開発協同組合  
 CUBI Cooperative Union of Batangas, Inc. バタンガス協同組合中央会  
 PBACI Province of Batangas of Agri-based Cooperative, Inc. バタンガス州農業協同組合連合会  
 CCRBBI The Countryside Cooperative Rural Bank of Batangas, Inc. バタンガス協同組合農村銀行

(ラグナ州)

DIMCI Dambo Irrigators Multi-purpose Cooperative, Inc. ダンボかんがい受益者総合農業協同組合  
 CULI The Cooperative Union of Laguna, Inc. ラグナ協同組合中央会  
 FLFMC The Federation of Laguna Farmers Marketing Cooperative, Inc. ラグナ農民販売協同組合連合会

(イロイロ州)

PCDCI	The Panay Cotton Cooperative Development, Inc.	バナイ綿開発農業協同組合
PFMCI	Pototan Farmers Multi-purpose Cooperative, Inc.	ポトタン農民総合協同組合
WVUCI	Western Visayas Union of Cooperatives, Inc.	西部ビサヤ協同組合中央会
SIAMCI	Southern Iloilo Area Marketing Cooperative, Inc.	イロイロ南部地域販売協同組合
IFACI	Iloilo Federation of Agricultural Cooperatives, Inc.	イロイロ農業協同組合連合会
1ST AMC	1st Iloilo Area Marketing Cooperative, Inc.	第1イロイロ地域販売協同組合
CRBI	The Cooperative Rural Bank of Iloilo, Inc.	イロイロ協同組合農村銀行

(レイテ州)

BAMCI	Barayong Agricultural Multi-purpose Cooperative, Inc.	バラヨン総合農業協同組合
UMCI	Unifarm Multi-purpose Cooperative, Inc.	ユニファーム総合農業協同組合
CMCI	Canluta Primary Multi-purpose Agricultural Cooperative, Inc.	カンルータオ総合農業協同組合
ELFACO	Eastern Leyte Federation of Agri-based Cooperatives	東部レイテ農業協同組合連合会
WELFACO	Western Leyte Federation of Agricultural Cooperatives	西部レイテ農業協同組合連合会
LCRB	Leyte Cooperative Rural Bank, Inc.	レイテ協同組合農村銀行
VICTO	Visayas Cooperative Development Center, Inc.	ビサヤ協同組合開発センター

(ダバオ・デル・ノルテ州)

DFFCI	Davao Free Farmers Cooperative, Inc.	ダバオ自由農民協同組合
NICI	Nabunturan Integrated Cooperative, Inc.	ナブントラン総合協同組合
PCU-DAVAO	Provincial Cooperative Union of Davao, Inc.	ダバオ州協同組合中央会
DAFEDACO	Davao Federation of Agri-based Cooperatives, Inc.	ダバオ農業協同組合連合会
CFDC	Cooperative Federation of Davao City	ダバオ市協同組合連合会
CBDC	Cooperative Bank of Davao City, Inc.	ダバオ市協同組合銀行



## I. 詳細調査地域の選定基準、数量等



# I. 詳細調査地域の選定基準、数量等

## 1. 詳細調査地域の選定基準

### 1-1 詳細調査地域選定の基本姿勢

ルソン(第1・第2・第3・第4・第5地方区・首都地域)、ビサヤ(第6・第7・第8地方区)、ミンダナオ(第9・第10・第11・第12地方区)の各島、各地方区から、農業構造面からみた場合の地域的代表性と社会・経済面からみた場合の地理的バランス等を考慮して選定するものとする。より詳細な選定基準は、次のとおりとする。

### 1-2 選定基準

#### (1) 基準の枠組み

調査対象地域(州レベル)の社会経済的条件、地理的条件、協同組合の発展条件と阻害条件、農業構造的条件、農協の調査適正性、調査遂行上の安全保障条件その他を考慮するものとする。

#### (2) 基準の詳細

##### 1) 社会・経済的条件

農業部門の社会・経済的地位及び農業部門の発展の条件を規定する基本的要因は多様である。そこで、産業部門別GDP、産業部門別就業人口、経済成長率、人口動態、家計の所得階層別分布を選定の基準として採用する。

##### 2) 地理的条件

自然的条件からの影響を受け易い農業部門の地理的環境を規定する基本的要因を考慮するため、気象、歴史、地域的統合性(まとまり・経済圏)、交通条件(輸送交通網の整備状況)、主要消費地までの距離・時間を基準として加える。

### 3) 協同組合の発展条件と阻害条件

協同組合の発展状況は地域的に差がある。これを左右するものは多様である。そこで次の項目について協同組合の発展の条件を類型化し、各類型に応じた選定を行う。この場合、協同組合全体の発展状況及び未発展状況、発展・未発展の理由を考慮する。

	レベル		
	I	II	III
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

### 4) 農業構造的条件

農協の事業・活動の基本的性格を規定する農業の賦存条件を考慮する。具体的には、耕地面積比率(別掲表1)、主要農産物及び生産動態(別掲表2・表3)、灌漑状況(図1)、土壌、農業生産額と対GDP比率、農産物販売市場へのアクセス、農家戸数と小農の占める比率が主要な基準となる。

なお地域の総土地面積に対する耕地面積の割合は、地域ごとの農業部門の地位を図る効果的な指標なので、特に重視するものとする。

### 5) 農協の調査適正性

詳細な農協調査を効果的に行うためには、次の要因ごとに、対象農協の属性の類型化を行うことが必要である。

総合農協を中心とする協同組合の地域的分布状況、農協の歴史、地帯性、主要事業、主要施設保有状況、主要消費都市への距離、組合員規模、経営管理能力、農業技術指導能力、財務状況、業者等との競争状況、発展の可能性、農協の調査協力体制。

・農協の地域的分布状況	(別掲表4参照)				
・主要農産物					
・農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-	
・地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン 他
・主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500	500-
・経営管理能力	A	B	C	D	
・農業技術指導能力	A	B	C	D	
・財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・農協の調査協力体制	A	B	C		

#### 6) 安全保障条件その他

調査専門家及びカウンターパートの身体上の安全保障及び交通・宿泊の利便性、公共機関等の有無を基準の一つとして加える(この点はフィリピン当局の判断に依存するところが多い)。

### 1-3 数量

#### (1) 調査地域数(州)

調査地域は73州から上記1.の条件を考慮して、調査対象地域としての州の数を概定することとする。

##### 1) 地域数の設定

調査地域数は7州とすることが適当である。

##### 2) 7州とする理由

(1) 7州は73州のほぼ10%に相当し、調査対象地域としての各州の代表性を満足させうると考えられること。

(2) 73州別の耕地面積比率の分布がほぼ7類型に類型されること

(図2)。

(3) フィリピン農業の自然的条件を規定する大きな要因である、土壌母岩の分布がほぼ7

種類に分類されること(図3)。

## (2) 調査農協数

16地域(農協)程度とする。

詳細調査地域(農協)を16程度とする根拠。

### 1) 前提

原則として、組合員100名以上の農協を対象とする。その根拠は、実際の農協の経済活動の内容・実態を分析するためには、小さすぎる農協は適当でないと思われるからである。

### 2) 組合員100名以上の農協数

$9,452 \text{農協} \times 0.034(0.028 + 0.003 + 0.003) = 321$ (下表参照)

$321 \times 10\%(\text{サンプル率}) \times 1/2 = 16$

1/2:全体の調査に占める詳細調査のウエイト

農協数 (組合員規模別)

組合員規模	農協数	構成比(%)
15	32	10.0
16-30	146	45.6
31-50	104	32.5
51-100	27	8.4
101-200	9	2.8
201-300	1	0.3
300	1	0.3
計	320	100.0

注 : 1992年3月時点、無作為サンプリング結果。

資料 : CDA。

#### 1-4 概定に当たっての留意点

調査農協の概定を実際に行うに当たっては、上記基準を適用する際に必要となる各種データの収集の可否等を考慮し、かつフィリピン政府の見解及び政策的判断等を十分に考慮するものとする。

#### 1-5 詳細調査地域候補地の選定

詳細調査地域の選定基準、数量等の概定に基づき、以下のとおり詳細調査地域候補地の選定を行った。

##### (1) 詳細調査地域候補地の選定

7 詳細調査地域候補地の概定は選定基準記載の条件を考慮しつつ、国土全体の地理的バランスを基準として行うこととする。具体的には、詳細調査地域候補地として以下の地域を選定する。

ベンゲット(第1地方区)、ヌエバ・エシハ(第3地方区)、バタンガス(第4地方区)、  
ラグナ(第4地方区)、イロイロ(第6地方区)、レイテ(第8地方区)、  
ダバオ・デル・ノルテ(第11地方区)

##### (2) 上記候補地選定の理由

###### 1) 自然地理的理由

フィリピン全土は東経123°、北緯12°の交点を中心に、南北に2つ、東西に2つ、合わせて4つの区域に分けることができる。

調査候補地域の具体化に当たっては、地理的バランスを考慮して、南北それぞれから1/2、東西それぞれから1/2を選ぶことが望ましいと判断される。この場合、それぞれの調査候補地域が原則として、地理的に一定の間隔を保っていることに配慮することとする。

このような考え方にに基づき、おおまかに候補地域を選定すると、以下のような候補地を抽出することが可能である。

すなわちベンゲット(第1地方区)、ヌエバ・エシハ(第3地方区)、バタンガス(第4地方区)、ラグナ(第4地方区)の4地域は北緯12°の中心線より北側に位置し、イロイロ(第6地方区)、レイテ(第8地方区)、ダバオ・デル・ノルテ(第11地方区)の3地域はその南側に位置する。

また、ベンゲット、ヌエバ・エシハ、バタンガス、ラグナは東経123°の西側に位置し、イロイロ、レイテ、ダバオ・デル・ノルテはその東側に位置する。しかも、それぞれの地域は一定の地理的間隔を保ち、上記の条件を満たしている(図4)。

## 2) 耕地面積比率バランス上の理由

州ごとの耕地面積比率は表1のとおりである。この比率の73州全体の平均値は13.6%である。最小値は3.6%、最大値は34.8%であり、この中に位置する各比率の散らばりは大きいので、特定の比率に偏った地域を候補地として選定することは好ましくないと考えられる。そこで全体の比率を10%以下の地域、11~20%以下の地域、21%以上の地域の3類型に分け、それぞれに7候補地域数を配分することとする。この場合、農業的色彩の濃い地域に地域数を重点配分することとする。配分結果は次のとおりである。

耕地面積比率	10%以下の候補地域数 .....	2
	11~20%以下の候補地域数 .....	2
	21%以上の候補地域数 .....	3
	計	7

以上に基づき、それぞれの比率に該当する具体的地域を無作為に当てはめた結果が次である。

10%以下の候補地域 .....	ベンゲット(6.6%) ダバオ・デル・ノルテ(10.6%)
11~20%以下の候補地 .....	ラグナ(18.3%) レイテ(18.4%)
21%以上の地域 .....	ヌエバ・エシハ(32.8%) バタンガス(25.4%) イロイロ(30.6%)

## 3) 土壌母岩の分布上の理由

フィリピンの多様な農産物生産の現状と可能性は、基本的に土壌母岩の多様な分布状況に依存している。気象条件は冬季乾燥夏秋雨期型、短期乾燥無多雨期型、無乾燥期無多雨期型、無乾燥期冬季雨期型の4類型に分かれるが、多様な農産物生産を規定する要因は土壌母岩の分布

と考えられている。そこで、詳細調査候補地域の選定に当たっては特にこの点に配慮することとする。

フィリピンの土壌分布は、基本的に次の7種から成り立っている。すなわち沖積、頁岩・砂岩、火岩性凝灰岩、安山岩・玄武岩・集塊岩、石灰岩、混合、地殻である。この7種の土壌母岩の分布する地域から、それぞれ1地域を選定すると次のようになる。

沖積	バタンガス
頁岩・砂岩	イロイロ
火岩性凝灰岩	ラグナ
安山岩・玄武岩・集塊岩	ベンゲット
石灰岩	レイテ
混合	ヌエバ・エシハ
地殻	ダバオ・デル・ノルテ

### (3) 同地域内の調査候補農協及び調査対象候補中央会・連合会

#### 1) 調査候補農協及び調査対象候補中央会・連合会

上記の地域の中から協同組合の発展条件と阻害条件、農協の調査適正性を考慮して、まず合計16の調査候補農協の選定を行い、次いで当該農協が会員となっている中央会・連合会の選定を行うものとする。

調査候補農協が複数の中央会・連合会に加入している場合は、当該農協が主たる位置づけを行っているところを選定するものとする。

以上の結果は次のとおりである。

#### i 調査候補農協名

##### ア ベンゲット

- ・ BANGAO SAVINGS AND DEVELOPMENT COOPERATIVE (1)
- ・ PPPK-MULTIPURPOSE COOPERATIVE, INC. (2)
- ・ BALACBAC FARMERS MULTIPURPOSE COOPERATIVE (3)

イ ヌエバ・エシハ

- ・ PULO PRIMARY MULTIPURPOSE KILUSANG BAYAN, INC. (4)
- ・ GENERAL NATIVIDAD PRIMARY MULTIPURPOSE COOPERATIVE, INC. (5)
- ・ GAPUMACA-ISA PRIMARY MULTIPURPOSE COOPERATIVE, INC. (6)

ウ バタンガス

- ・ LIMCOMA MULTIPURPOSE COOPERTIVE (7)
- ・ SOROSORO IBABA DEVELOPMENT COOPERTIVE, INC. (8)

エ ラグナ

- ・ DAMBO IRRIGATORS MULTIPURPOSE COOPERATIVE (9)

オ イロイロ

- ・ PANAY COTTON DEVELOPMENT COOPERATIVE, INC. (10)
- ・ POTOPAN FARMERS MULTIPURPOSE COOPERATIVE, INC (11)

カ レイテ

- ・ UNIFARM MULTIPURPOSE COOPERATIVE (12)
- ・ BARAYONG AGRICULTURAL MULTIPURPOSE COOPERATIVE (13)
- ・ CANLUTAO MULTIPURPOSE COOPERATIVE (14)

キ ダバオ・デル・ノルテ

- ・ DAVAO FREE FARMERS COOPERATIVE, INC. (15)
- ・ NABUNTURAN INTEGRATED COOPERATIVE, INC. (16)

ii 調査対象候補中央会・連合会

ア ベンゲット

- ・ BENGUET FEDERATION OF AGRICULTURAL COOPERATIVE

イ ヌエバ・エシハ

- ・ PROVINCIAL FEDERATION OF AGRI-BASED COOPERATIVES OF NUEVA ECIJA
- ・ TIMOG NUEVA ECIJA SECONDARY COOPERATIVE, INC.

ウ バタンガス

- ・ BATANGAS AGRIBASED FEDERATION, LIPA

エ ラグナ

- ・ FEDERATION OF LAGUNA FARMERS MARKETING COOPERATIVE, INC.

オ イロイロ

- ・ WESTERN VISAYAS UNION OF COOPERATIVES, INC.
- ・ COOPERATIVE RURAL BANK OF ILOILO, INC.

カ レイテ

- ・ EASTERN LEYTE FEDERATION OF AGRICULTURAL COOPERATIVE
- ・ WESTERN LYETE FEDERATION OF AGRICULTURAL COOPERATIVE

キ ダバオ・デル・ノルテ

- ・ THE DAVAO FEDERATION OF AGRICULTURAL COOPERATIVES
- ・ COOPERATIVE RURAL BANK OF DAVAO CITY, INC.

2) 上記候補農協選定の理由

候補農協選定に当たり、以下の協同組合の発展条件と阻害条件、農協の調査適正性の両面の指標に当てはめた結果、上記の農協が候補農協として適当である旨が抽出された。

両指標当てはめの結果を示すと次のとおりである。

ア ベンゲット

・ Bangao Savings and Development Cooperative

(1)

協同組合の発展条件と阻害条件

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

農協の調査適正性

・ 主要農産物	野菜			
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50 51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500 500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D
・ 財務状況	A	B	C	D 業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない	
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可
・ 農協の調査協力体制	A	B	C	

	レベル		
	I	II	III
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・ 主要農産物	パイナップル				
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-	
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500	500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D	
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D	
・ 財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・ 農協の調査協力体制	A	B	C		

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・ 主要農産物	野菜 切花				
・ 農協の歴史	3年	4-5	6-10	10-	
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・ 組合員規模	50	50-100	100-300	300-500	500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D	
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D	
・ 財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・ 農協の調査協力体制	A	B	C		

・ Pulo Primary Multipurpose Kilusang Bayan, Inc.

(4)

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・ 主要農産物	コメ 養鶏			
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50 51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500 500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D
・ 財務状況	A	B	C	D 業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない	
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可
・ 農協の調査協力体制	A	B	C	

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・ 主要農産物	コメ				
・ 農協の歴史	3年	4-5	6-10	10-	
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500	500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D	
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D	
・ 財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・ 農協の調査協力体制	A	B	C		

	レベル		
・農協経営陣の能力	I	II	III
・農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・主要農産物	コメ				
・農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-	
・地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン 他
・主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500	500-
・経営管理能力	A	B	C	D	
・農業技術指導能力	A	B	C	D	
・財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・農協の調査協力体制	A	B	C		

ウ バタンガス

・ Limcoma Multipurpose Coopertive

(7)

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
・ 農協運動に対する組合員の理解度	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
・ 農協運動に対する組合員の参加度	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ

・ 主要農産物	養鶏 コメ コーン			
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック コンバイン (他) (ミキサー)
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50 51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500 500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D
・ 財務状況	A	B	C	D 業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない	
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可
・ 農協の調査協力体制	A	B	C	

	レベル		
	I	II	III
・ 農協経営陣の能力	ⓐ	ⓑ	ⓒ
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	ⓑ	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	ⓑ	III

・ 主要農産物	畜産			
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	ⓐ10-
・ 地帯性	都市近郊	ⓐ都市遠隔	中間	山岳
・ 主要事業	ⓐ購買	集荷販売	信用	その他
・ 主要施設保有状況	ⓐ精米機	乾燥機	ⓐ倉庫	トラック コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50 ⓐ51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500 ⓐ500-
・ 経営管理能力	ⓐA	B	C	D
・ 農業技術指導能力	A	B	ⓐC	D
・ 財務状況	A	B	ⓐC	D 業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	ⓐ普通	競争はない	
・ 発展の可能性	高い	ⓐ普通	低い	判定不可
・ 農協の調査協力体制	ⓐA	B	C	

エ ラグナ

・ Dambo Irrigators Multipurpose Cooperative

(9)

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・ 主要農産物	コメ				
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-	
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン (かんがい施設) 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500	500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D	
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D	
・ 財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・ 農協の調査協力体制	A	B	C		

	レベル		
	I	II	III
・ 農協経営陣の能力	(I)	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	(II)	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	(I)	II	III

・ 主要農産物	綿			
・ 農協の歴史	-3年	(4-5)	6-10	10-
・ 地帯性	(都市近郊)	都市遠隔	中間	山岳
・ 主要事業	(購買)	(集荷販売)	信用	その他
・ 主要施設保有状況	(精米機)	乾燥機	(倉庫)	(トラック) コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	(6-10)	11-30	31-50 51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500 (500-)
・ 経営管理能力	(A)	B	C	D
・ 農業技術指導能力	A	(B)	C	D
・ 財務状況	A	(B)	C	D 業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	(激しい)	普通	競争はない	
・ 発展の可能性	(高い)	普通	低い	判定不可
・ 農協の調査協力体制	(A)	B	C	

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
・ 農協運動に対する組合員の理解度	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
・ 農協運動に対する組合員の参加度	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ

・ 主要農産物	コメ 野菜				
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-	
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500	500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D	
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D	
・ 財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・ 農協の調査協力体制	A	B	C		

カ レイテ

・ Uniform Multipurpose Cooperative

(12)

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・ 主要農産物	砂糖 コメ			
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50 51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500 500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D
・ 財務状況	A	B	C	D 業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない	
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可
・ 農協の調査協力体制	A	B	C	

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・ 主要農産物	コメ				
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-	
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500	500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D	
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D	
・ 財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・ 農協の調査協力体制	A	B	C		

	レベル		
・農協経営陣の能力	I	II	III
・農協運動に対する組合員の理解度	I	II	III
・農協運動に対する組合員の参加度	I	II	III

・主要農産物	コメ 畜産
・農協の歴史	-3年 4-5 6-10 10-
・地帯性	都市近郊 都市遠隔 中間 山岳
・主要事業	購買 集荷販売 信用 その他
・主要施設保有状況	精米機 乾燥機 倉庫 トラック コンバイン 他
・主要消費都市への距離	-5km 6-10 11-30 31-50 51-
・組合員規模	-50 50-100 100-300 300-500 500-
・経営管理能力	A B C D
・農業技術指導能力	A B C D
・財務状況	A B C D 業務報告書なし
・業者等との競争状況	激しい 普通 競争はない
・発展の可能性	高い 普通 低い 判定不可
・農協の調査協力体制	A B C

	レベル		
・ 農協経営陣の能力	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
・ 農協運動に対する組合員の理解度	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
・ 農協運動に対する組合員の参加度	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ

・ 主要農産物	コメ				
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-	
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	中間	山岳	
・ 主要事業	購買	集荷販売	信用	その他	
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック	コンバイン 他
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50	51-
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500	500-
・ 経営管理能力	A	B	C	D	
・ 農業技術指導能力	A	B	C	D	
・ 財務状況	A	B	C	D	業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	普通	競争はない		
・ 発展の可能性	高い	普通	低い	判定不可	
・ 農協の調査協力体制	A	B	C		

	レベル		
	I	II	III
・ 農協経営陣の能力	Ⓘ	II	III
・ 農協運動に対する組合員の理解度	I	Ⓙ	III
・ 農協運動に対する組合員の参加度	I	Ⓙ	III

・ 主要農産物	コメ			
・ 農協の歴史	-3年	4-5	6-10	10-
・ 地帯性	都市近郊	都市遠隔	Ⓚ	山岳
・ 主要事業	購買	集荷販売	Ⓛ	その他
・ 主要施設保有状況	精米機	乾燥機	倉庫	トラック コンバイン Ⓜ
・ 主要消費都市への距離	-5km	6-10	11-30	31-50 Ⓨ
・ 組合員規模	-50	50-100	100-300	300-500 Ⓩ
・ 経営管理能力	Ⓐ	B	C	D
・ 農業技術指導能力	A	B	Ⓒ	D
・ 財務状況	A	Ⓑ	C	D 業務報告書なし
・ 業者等との競争状況	激しい	Ⓟ	競争はない	
・ 発展の可能性	Ⓛ	普通	低い	判定不可
・ 農協の調査協力体制	Ⓐ	B	C	

表 1(1)

## 耕地面積比率 (州・地方区別)

	総土地面積 ha	総耕地面積 ha	
	(A)	(B)	(B)/(A)
ILOCOS NORTE	339,934	34,437	10.1
ILOCOS SUR	257,958	36,487	14.1
ABRA	397,585	21,265	5.3
LA UHION	149,309	32,431	21.7
BENGUET	265,538	17,528	6.6
MOUNTAIN PROVINCE	209,733	9,489	4.5
PANGASINAN	536,818	151,597	28.2
REGION 1	2,156,875	303,234	14.1
KALINGA APAYAO	704,765	34,690	4.9
CAGAYAN	900,267	127,873	14.2
ISABELA	1,066,456	181,057	17.0
IFUGAO	251,778	16,935	6.7
NOEVA VIZCAYA	696,107	35,760	5.1
QUIRINO	305,720	16,772	5.5
BATANES	20,928	1,373	6.6
REGION 2	3,946,021	414,160	10.5
ZAMBALES	371,440	18,608	5.0
BATAAN	137,016	12,928	9.4
TARLAC	305,345	94,609	31.0
NUEVA ECIJA	528,433	173,339	32.8
BULACAN	264,947	63,986	24.2
PAMPANGA	218,070	75,989	34.8
REGION 3	1,825,251	439,459	24.1

資料: Provincial Profiles Philippines

表 1 (2)

	総土地面積	総耕地面積	(B)/(A)
	ha	ha	
	(A)	(B)	
CAVITE	132,433	26,896	20.3
OCCIDENTAL MINDORO	587,986	42,373	7.2
QUEZON	870,660	57,541	6.6
ORIENTAL MINDORO	436,472	50,550	11.6
ROMBLON	135,593	11,975	8.8
MARINDU QUE	95,925	9,651	10.1
BATANGAS	316,581	80,282	25.4
LAGUNA	175,973	32,177	18.3
AURORA	323,954	11,677	3.6
PALAWAN	1,489,626	59,548	4.0
RIZAL	130,892	12,961	9.9
REGION 4	4,696,095	395,631	8.4
CATANDUANES	148,148	14,223	9.6
CAMARINES NORTE	211,249	12,393	5.9
CAMARINES SUR	526,682	98,367	18.7
SORSOGON	214,144	23,778	11.1
ALBAY	255,257	43,682	17.1
MASBATE	404,769	79,653	19.7
REGION 5	1,760,249	272,096	15.5
AKALAN	181,789	22,090	12.2
ANTIQUE	252,201	45,029	17.9
CAPIE	263,317	61,391	23.3
ILOILO	532,397	162,937	30.6
NEGROS OCCIDENTAL	792,607	210,393	26.5
REGION 6	2,022,311	501,840	24.8

資料: 同前

表 1(3)

	総土地面積	総耕地面積	(B)/(A)
	ha	ha	
	(A)	(B)	
BOHOL	411,726	76,131	18.5
CEBU	508,839	106,486	20.9
NEGROS ORIENTAL	574,597	132,367	23.0
SIQUIJOR	34,350	5,717	16.6
REGION 7	1,529,512	320,701	21.0
LEYTE	626,826	115,039	18.4
SOUTHERN LEYTE	173,480	10,942	6.3
EASTERN SAMAR	443,965	20,991	4.7
NORTHERN SAMAR	347,960	35,729	10.3
SAMAR	560,938	40,295	7.2
REGION 8	2,153,169	222,996	10.4
BASILAN	132,723	6,318	4.8
SULU	1,644,138	25,298	1.5
TAWI TAWI	108,740	10,004	9.2
ZAMBOANGA			
DEL NORTE	607,519	70,544	11.6
DEL SUR	859,488	152,284	17.7
REGION 9	3,352,608	264,448	7.9

資料: 同前

表 1 (4)

	総土地面積 ha	総耕地面積 ha	
	(A)	(B)	(B)/(A)
AGOSAN			
DEL NORTE	259,029	27,039	10.4
AGOSAN			
DEL SUR	896,550	62,149	6.9
BUKIDNON	829,378	182,941	22.1
CAMIGUIN	29,187	1,935	6.6
MISAMIS			
OCCIDENTAL	193,932	18,608	9.6
MISAMIS ORIENTAL	379,983	45,532	12.0
SURIGAO DEL			
NORTE	273,902	29,585	10.9
REGION 10	2,861,961	368,054	12.9
DAVAO DEL NORTE	812,975	86,356	10.6
DAVAO ORIENTAL	516,446	31,158	6.0
DAVAO DEL SUR	637,762	86,114	13.5
SOUTHE COTABATO	735,567	122,782	16.7
SURIGAO DEL SUR	455,216	41,471	9.1
REGION 11	6,293,829	765,785	12.2
LANAO DEL NORTE	309,200	48,321	15.6
LANAO DEL SUR	387,289	90,258	23.3
MAGUIDNANAO	1,644,138	114,560	7.0
NORTEH COTABATO	656,590	138,164	21.0
SULTAN KUDARAT	471,480	76,910	16.3
REGION 12	3,468,697	468,213	13.5

資料: 同前

表 2 主要農産物の土地面積

(地方区別)

1987時点

Crops	Cagayan Valley		Central Luzon		Southern Tagalog		Bicol		Western Visayas		Central Visayas		Eastern Visayas		Northern Mindanao		Southern Mindanao		Central Manila	Total						
	Ilocos	Palay	Ilocos	Palay	Ilocos	Palay	Ilocos	Palay	Ilocos	Palay	Ilocos	Palay	Ilocos	Palay	Ilocos	Palay	Ilocos	Palay								
Palay	340,910	403,860	493,120	376,960	306,520	459,600	106,360	221,330	138,220	118,280	186,500	251,250	3,462,910	10.02%	11.87%	14.49%	11.08%	9.01%	13.51%	3.13%	6.50%	4.06%	3.48%	5.48%	7.38%	100.00%
Corn	80,320	333,540	11,440	251,180	180,630	105,650	519,830	224,790	283,380	246,220	757,770	569,730	3,564,480	2.25%	9.36%	0.32%	7.05%	5.07%	2.96%	14.58%	6.31%	7.95%	6.91%	21.26%	15.98%	100.00%
Banana	12,710	11,170	2,440	57,510	15,040	35,710	12,550	36,340	22,010	43,620	51,210	30,230	330,540	3.85%	3.38%	0.74%	17.40%	4.55%	10.80%	3.80%	10.99%	6.66%	13.20%	15.49%	9.15%	100.00%
Mango	19,000	1,770	13,270	6,190	200	7,270	4,630	200	2,930	1,700	3,300	2,410	62,780	30.26%	2.82%	21.14%	9.72%	0.32%	11.58%	7.37%	0.32%	4.67%	2.71%	5.26%	3.84%	100.00%
Pineapple	180	170	0	2,270	1,920	500	380	250	100	32,340	21,056	40	59,206	0.30%	0.29%	0.00%	3.83%	3.24%	0.84%	0.64%	0.42%	0.17%	54.62%	35.56%	0.07%	100.00%
Camote	7,700	5,190	6,500	8,550	36,030	8,030	22,570	39,390	6,450	10,410	10,230	3,560	164,610	4.68%	3.15%	3.95%	5.19%	21.89%	4.88%	13.71%	23.93%	3.92%	6.32%	6.21%	2.16%	100.00%
Cassava	2,170	700	1,190	8,050	31,560	9,400	43,520	29,150	47,020	11,950	7,190	27,120	219,020	0.99%	0.32%	0.54%	3.68%	14.41%	4.29%	19.87%	13.31%	21.47%	5.46%	3.28%	12.38%	100.00%
Tomatoes	5,880	1,110	2,540	2,510	920	1,420	1,270	140	220	1,130	750	270	18,160	32.38%	6.11%	13.99%	13.82%	5.07%	7.82%	6.99%	0.77%	1.21%	6.22%	4.13%	1.49%	100.00%
Coffee	1,830	7,200	190	31,090	3,130	8,550	1,210	780	11,940	37,140	30,380	16,060	149,500	1.22%	4.82%	0.13%	20.80%	2.09%	5.72%	0.81%	0.52%	7.99%	24.84%	20.32%	10.74%	100.00%
Coconut	15,490	6,750	2,440	551,910	450,410	106,230	162,840	336,540	477,490	369,460	553,780	326,680	3,369,020	0.46%	0.20%	0.07%	16.43%	13.40%	3.16%	4.85%	10.02%	14.21%	11.00%	16.48%	9.72%	100.00%
Sugarcane	3,960	2,830	33,500	35,080	3,750	141,020	25,520	10,630	30	9,500	5,950	2,480	274,250	1.44%	1.03%	12.22%	12.79%	1.37%	51.42%	9.31%	3.88%	0.01%	3.48%	2.17%	0.90%	100.00%

資料: DA

表 3 主要農産物の生産

Crops	1985 CROP YEAR			1887 CROP YEAR			1987/1985	
	Hectare	Metric Tons	Pesos (1000)	Hectare	Metric Tons	Pesos (1000)	Hectare	Metric Tons
Palay	3,224,790 P 7.74*	8,200,000	24,969,480	3,402,910 P 7.49	8,957,760	25,503,872	1.06	1.09
Corn	3,314,560 P 2.88	3,438,700	9,542,594	3,564,480 P 3.06	4,015,040	10,922,913	1.08	1.17
Banana	328,200 P 12.96	3,697,820	4,255,000	330,540 P 14.12	3,755,164	4,666,951	1.01	1.02
Mango	45,397 P 68.49	384,340	3,109,410	62,780 P 56.90	352,005	3,572,322	1.38	0.92
Pineapple	54,105 P 40.33	1,448,620	2,182,120	59,206 P 66.89	2,232,445	3,960,043	1.09	1.54
Camote	164,300 P 8.09	777,000	1,328,370	164,610 P 9.46	843,674	1,557,934	1.00	1.09
Cassava	216,260 P 8.17	1,551,000	1,787,175	219,020 P 9.66	1,739,724	2,116,336	1.01	1.12
Tomatoes	16,410 P 37.02	130,350	607,523	18,1630 P 31.20	150,028	566,551	1.11	1.15
Coffee	145,440 P 24.68	133,256	3,589,960	149,500 P 29.01	134,599	4,337,074	1.03	1.01
Coconut	3,274,940 P 3.86	2,964,846	12,628,675	3,360,920 P 2.45	3,262,503	8,231,642	1.03	1.10
Sugarcane	407,142 P 22.79	2,747,650	9,277,963	274,250 P 31.22	1,861,170	8,562,863	0.67	0.68

資料: DA 注) \*1 ha 当り生産性。

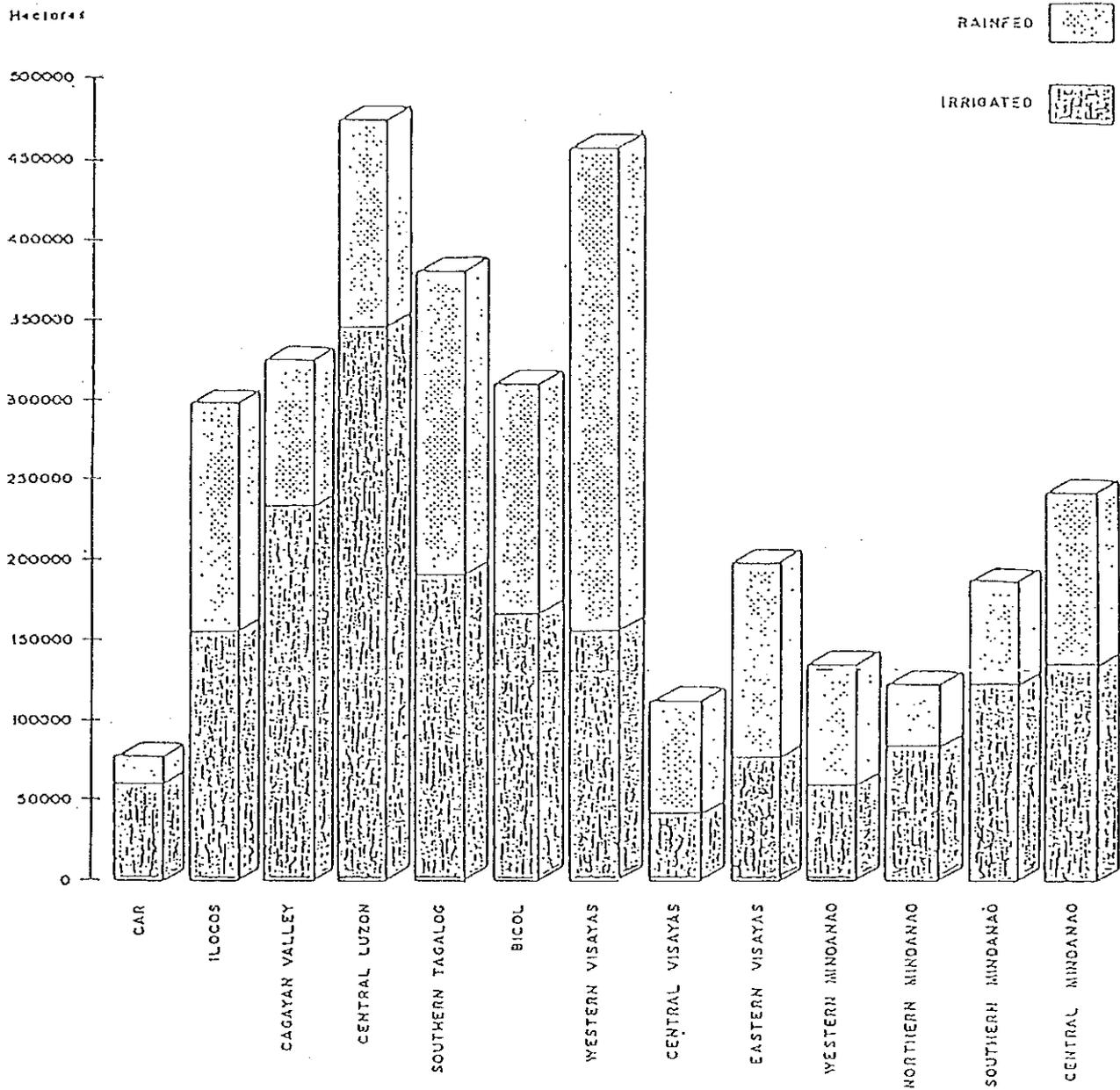
表 4

登録組合数 (地方区別) 1992年3月

	信用	販売	総合(農業)	計	構成比 (TOTAL)
REGION 1	9	3	1,022	1,034	10.9
REGION 2	27	0	605	632	6.7
CAR	11	0	489	500	5.3
REGION 3	43	9	1,151	1,203	12.7
REGION 4	48	13	1,260	1,321	14.0
NCR	89	3	55	147	1.5
REGION 5	7	2	650	659	7.0
REGION 6	16	10	924	950	10.1
REGION 7	12	1	144	157	1.7
REGION 8	7	2	422	431	4.6
REGION 9	4	0	124	128	1.4
REGION 10	17	4	454	475	5.0
REGION 11	20	21	913	954	10.1
REGION 12	19	52	790	861	9.1
TOTAL	329	120	9,003	9,452	100.0

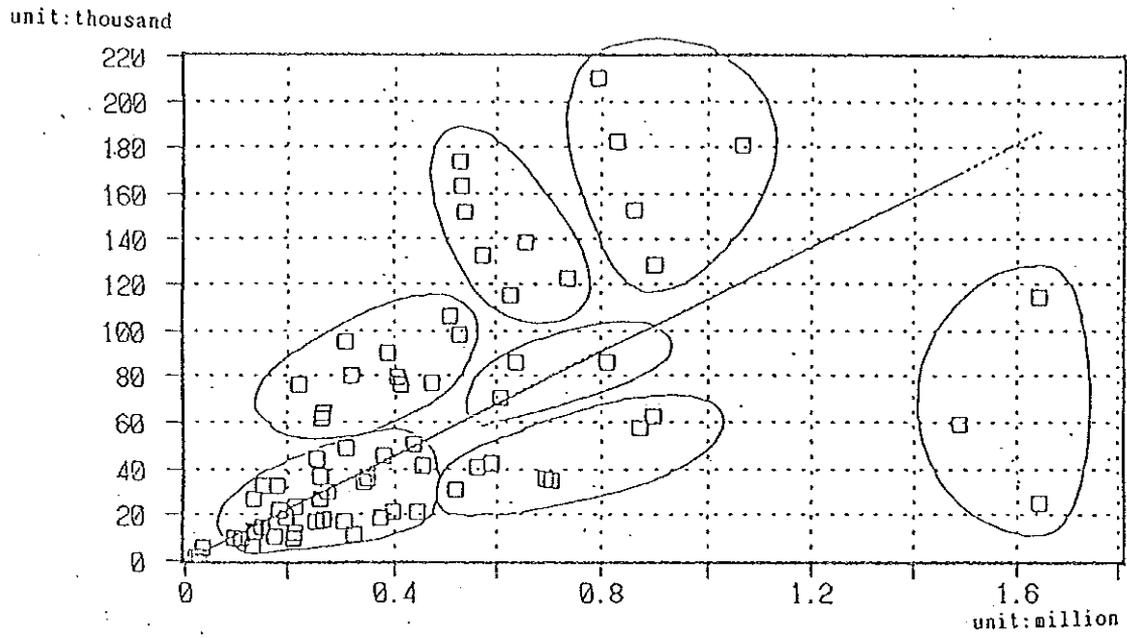
資料: CDA

図 1 かんがい比率



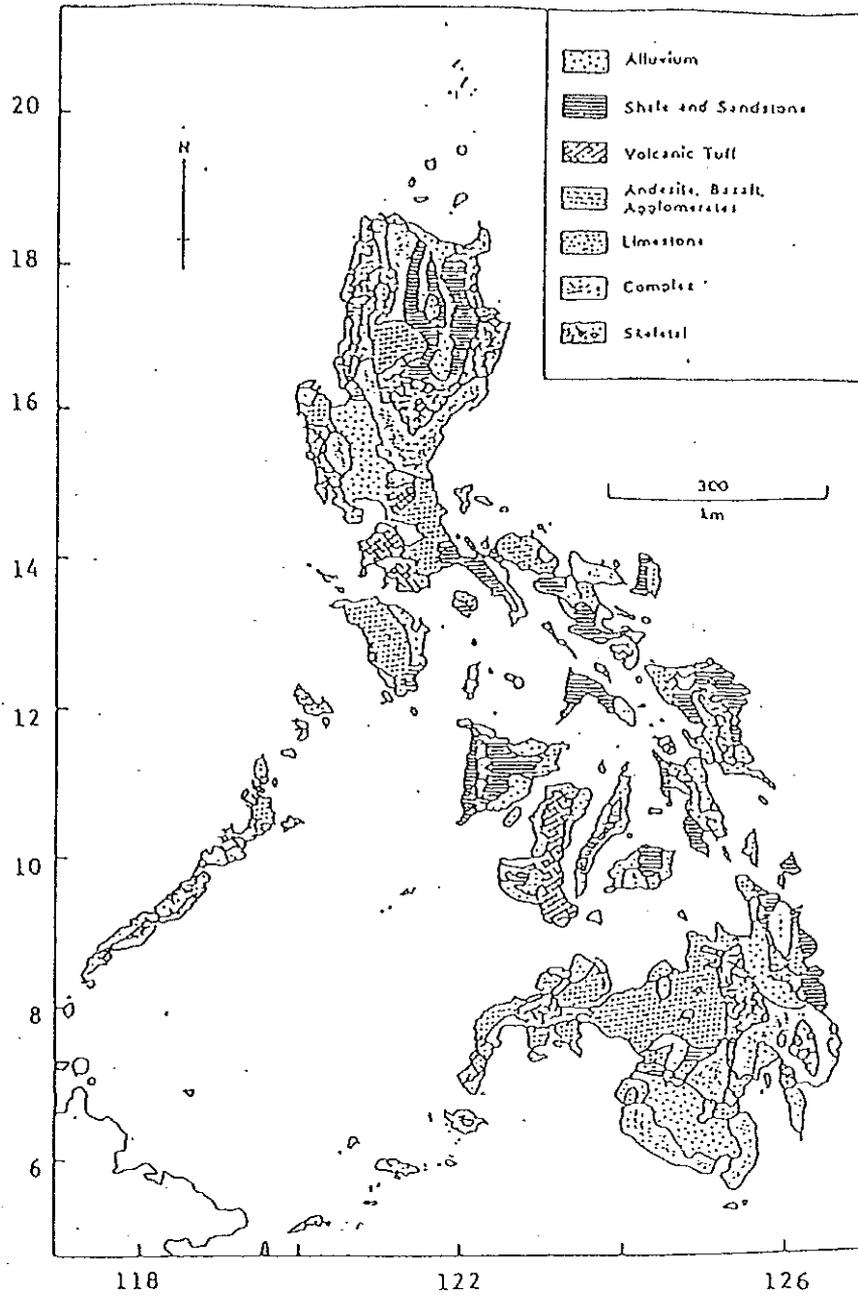
資料: CDA

図 2 耕地面積比率の分布



資料: 調査団作成

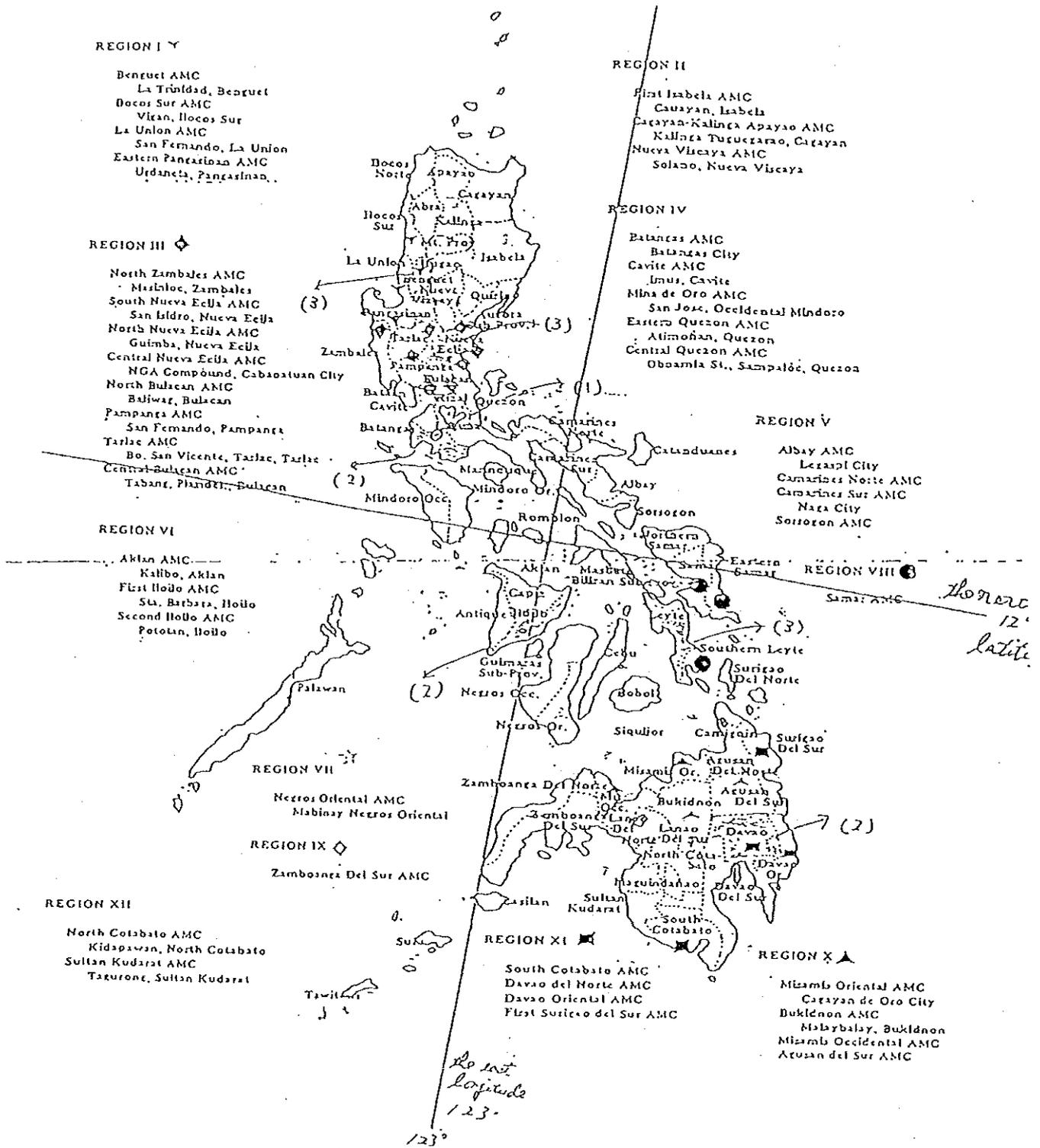
図 3 土壌母岩の分布図 (Burley 1973)



資料: Agriculture  
of the Philippines

1987.3 P85

図 4 調査候補地の地理的分布



資料: 調査団作成

## 2. 詳細調査農協・中央会・連合会等リスト

(ベンゲット州)

### (1) 単位農協

Balabac Farmers Multi-Purpose Cooperative, Inc.

Bangao Saving and Development Cooperative, Inc.

PPPK-Multi-purpose Cooperative, Inc.

### (2) 中央会・連合会等

Benguet Agricultural Cooperative Federation, Inc.

Northern Luzon Cooperative Development Center, Inc.

Cooperative Bank of Benguet

(ヌエバ・エシハ州)

### (1) 単位農協

Pulo Primary Multi-Purpose Kilusang Bayan, Inc.

General Natvidad Primary Multi-purpose Cooperative, Inc.

Gapumaca-Isa Primary Multi-purpose Cooperative, Inc.

### (2) 中央会・連合会等

Nueva Ecija Federation of Agri-based Cooperatives, Inc.

Provincial Federation of Agri-based Cooperatives of Nueva Ecija

Timog Nueva Ecija Secondary Cooperative, Inc.

Cooperative Rural Bank of Nueva Ecija

(バタングス州)

### (1) 単位農協

Limcoma Marketing Cooperative, Inc.

Sorosoro Ibaba Development Cooperative, Inc.

(2) 中央会・連合会等

Cooperative Union of Batangas, Inc.

Province of Batangas of Agri-based Cooperative, Inc.

The Countryside Cooperative Rural Bank of Batangas, Inc.

(ラグナ州)

(1) 単位農協

Dambo Irrigators Multi-purpose Cooperative, Inc.

(2) 中央会・連合会等

The Cooperative Union of Laguna, Inc.

The Federation of Laguna Farmers Marketing Cooperatives, Inc.

(イロイロ州)

(1) 単位農協

The Panay Cotton Cooperative Development, Inc.

Pototan Farmers Multi-purpose Cooperatives, Inc.

(2) 中央会・連合会等

Western Visayas Union of Cooperatives, Inc.

Southern Iloilo Area Marketing Cooperative, Inc.

Iloilo Federation of Agricultural Cooperatives, Inc.

1st Iloilo Area Marketing Cooperative, Inc.

The Cooperative Rural Bank of Iloilo, Inc.

(レイテ州)

(1) 単位農協

Barayong Agricultural Multi-purpose Cooperative, Inc.

Unifarm Multi-purpose Cooperative, Inc.

Canluta Primary Multi-purpose Agricultural Cooperative, Inc.

(2) 中央会・連合会等

Eastern Leyte Federation of Agribased Cooperative

Western Leyte Federation of Agricultural Cooperative

Leyte Cooperative Rural Bank, Inc.

Visayas Cooperative Development Center, Inc.

(ダバオ・デル・ノルテ州)

(1) 単位農協

Davao Free Farmers Cooperative, Inc.

Nabunturan Integrated Cooperative, Inc.

(2) 中央会・連合会等

Provincial Cooperative Union of Davao, Inc.

Davao Federation of Agri-based Cooperatives, Inc.

Cooperative Federation of Davao City

Cooperative Bank of Davao City, Inc.



## II. 詳細調査農協の類型化



## II. 詳細調査農協の類型化

### 1. 類型化の方法

#### (1) 使用オリジナルデータ

16の詳細農協について、①正組合員数、②事業区域の主要農産物、③主たる事業種類、④総収益、⑤純剰余金、⑥払い込み出資金額、の6つの要因を組み合わせ、オリジナルデータ・情報(データ・情報は1990年及び1991年の平均値・経緯を考慮)の加工・分析を行った。

使用したオリジナルデータは表1の通りである。詳細調査農協が多様性に富んでおり、フィリピンの農協の現状を反映したものとなっている。

#### (2) 加工データの使用方法

上記(1)の加工・分析に基づく加工データを使用し、最も適当と判断される類型化のための基準を抽出し、これを下に、16の調査農協を分類した。

使用した加工データは、表2及び表3の通りである。表2は、正組合員1人当りの総収益、純剰余金、払い込み資本金額を算出したものである(定量分析)。表3は、純剰余金額を総収益で割ったデータ(事業効率性を示すもの。)、及び純剰余金額を払い込み資本金額で割ったデータ(自己資本生産性を示すもの。)である(定性分析)。

#### (3) 検討結果

まず、正組合員1人当り総収益、純剰余金、払い込み資本金額(表2)について検討したところ、その結果は以下の通りとなった。

- 正組合員1人当りの総収益は非常に格差が大きく、類型化の基準としては適当でない。
- 正組合員1人当りの純剰余金は逆に格差が小さすぎ、これも類型化の基準としては適当でない。
- 正組合員1人当り払い込み資本金額は、16農協間に適当なバラバラが認められ、基準となる条件を持っている。しかし、16農協間には設立後の経過期間に相当の開きがあり、類

型化が定点的な分析手法に依存せざるを得ない点を考慮すると、これ単独を類型化の基準として使用するには問題がある。

以上の結果、表2の加工データは類型化の基準として適当でないと判断した。

次に、純剰余金額を総収益で割ったデータ及び純剰余金額を払い込み資本金額で割ったデータ(表3)について検討を行ったところ、その結果は以下の通りとなった。

- 純剰余金額を総収益で割ったデータ(事業効率性)は農協の事業の業績を含んでおり、農協の事業・経営パフォーマンスを反映している。また、加工データ間に適当なバラバラが認められ、類型化の基準として適当と判断される。
- 純剰余金額を払い込み資本金額で割ったデータ(自己資本生産性)は農協の事業・経営の結果を反映するが、調査16農協間に自己資本の形成力に相当の格差がある現状では、類型化の基準として適当でないと判断される。

#### (4) 結 論

以上の検討の結果、詳細農協の類型化の基準として、純剰余金額を総収益で割ったデータを採用することが適当であるとした。この結論に基づき、16の調査農協を分類したところ、図1が得られた。

図1により、16の詳細調査農協を分類すると以下の結果となる。類型数は4、類型基準は「規模小・効率性高(類型I)」、「規模小・効率性低(類型II)」、「規模中・効率性高(類型III)」、「規模大・効率性低(類型IV)」である。

類 型	農 協 名	規 模	効 率 性
I	BSDCI、BFMCI、PPMKBI、 CMCI	小	高
II	PPPKMCI、GNPMCI、 GIPMCI、DIMCI、BAMCI	小	低
III	SIDCI、PCDCI、UMCI	中	高
IV	LMCI、PFMCI、DFFCI、NICI	大	低

なお、主要事業、主要生産物ごとの基準による類型化は困難であり、得られたオリジナルデータからは類型化の基準としての優位性が認められなかった。

表1 詳細調査農協のオリジナルデータ

(90年、91年平均)

農協名	正組合員数	主要生産物	主要事業	総収益 (千ペソ)	純剰余金額 (千ペソ)	払込済出資 金額 (千ペソ)
(ベンゲット州) BSDCI	335	野菜	販売・購買、 信用	618	126	493
PPPKMCI	62	果樹、野菜	販売・購買	89	11	34
BFMCI	32	花き、野菜	信用	9	5	17
(ヌエバエシハ州) PPMKBI	136	コメ	コメ販売	311	100	334
GNPMCI	180	コメ	コメ販売・購買	17,865	408	598
GIPMCI	282	コメ	コメ販売・購買	5,496	157	195
(バタンガス州) LMCI	2,254	豚、鶏	飼料購買	539,128	986	27,496
SIDCI	772	豚、鶏	契約生産(豚、鶏)、 飼料生産	6,922	4,196	6,346
(ラグナ州) DIMCI	250	コメ、ココ ナツ、柑橘	コメ販売	3,849	17	15
(イロイロ州) PCDCI	625	コメ、棉	コメ販売、棉加工	634	209	219
PFMCI	2,260	コメ	資材供給、食糧 供給	8,058	569	708
(レイテ州) CMCI	75	砂糖、コメ	信用、販売	375	148	67
BAMCI	27	コメ、ココ ナツ	信用	10	1	10
UMCI	717	砂糖、コメ	信用、販売	466	126	320
(ダバオ・デル・ノルテ州) DFFCI	2,976	コメ	コメ販売・購買	36,834	841	2,273
NICI	2,890	コメ	信用	4,857	412	6,081

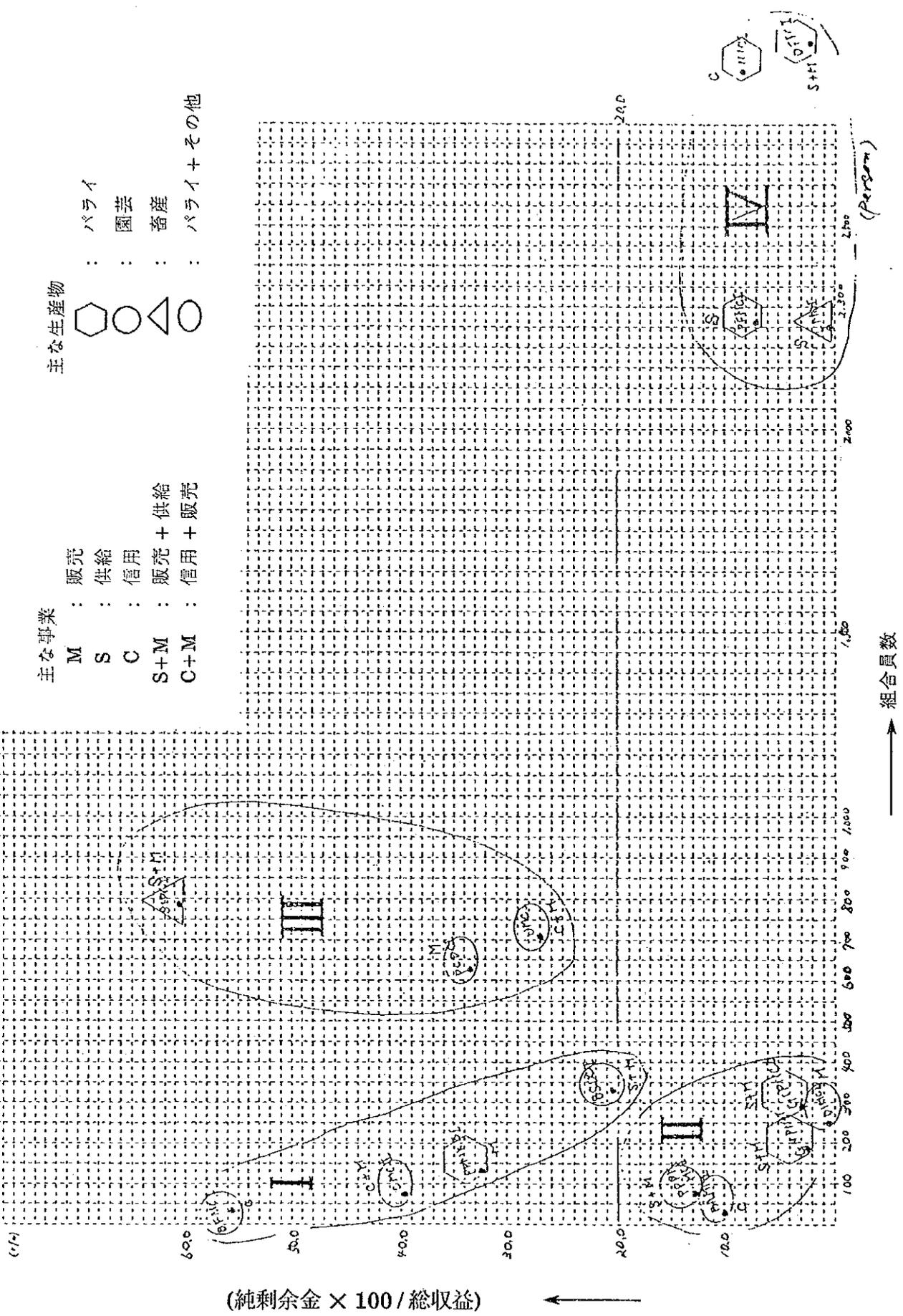
表2 詳細調査農協の加工データ

農協名	正組合員数	総収益 (千ペソ)	純剰余金額 (千ペソ)	払込済 出資金額 (千ペソ)	組合員1人当り		
					総収益 (千ペソ)	純剰余金額 (千ペソ)	払込済 出資金額 (千ペソ)
(ベンゲット州)							
BSDCI	335	618	126	493	1.8	0.4	1.5
PPPKMCI	62	89	11	34	1.4	0.2	0.5
BFMCI	32	9	5	17	0.3	0.2	0.5
(ヌエバエシハ州)							
PPMKBI	136	311	100	334	2.3	0.7	2.5
GNPMCI	180	17,865	408	598	99.3	2.3	3.3
GIPMCI	282	5,496	157	195	19.5	0.6	0.7
(パタンガス州)							
LMCI	2,254	539,128	986	27,496	239.2	0.4	12.2
SIDCI	772	6,922	4,196	6,346	9.0	5.4	8.2
(ラグナ州)							
DIMCI	250	3,849	17	15	15.4	0.1	0.1
(イロイロ州)							
PCDCI	625	634	209	219	1.0	0.3	0.4
PFMCI	2,260	8,058	569	708	3.6	0.3	0.3
(レイテ州)							
CMCI	75	375	148	67	5.0	2.0	0.9
BAMCI	27	10	1	10	0.4	0.04	0.4
UMCI	717	466	126	320	0.6	0.2	0.5
(ゾバオ・デル・ノルテ州)							
DFFCI	2,976	36,834	841	2,273	12.4	0.3	0.8
NICI	2,890	4,857	412	6,081	0.7	0.1	2.1

表3 詳細調査農協の加工データ

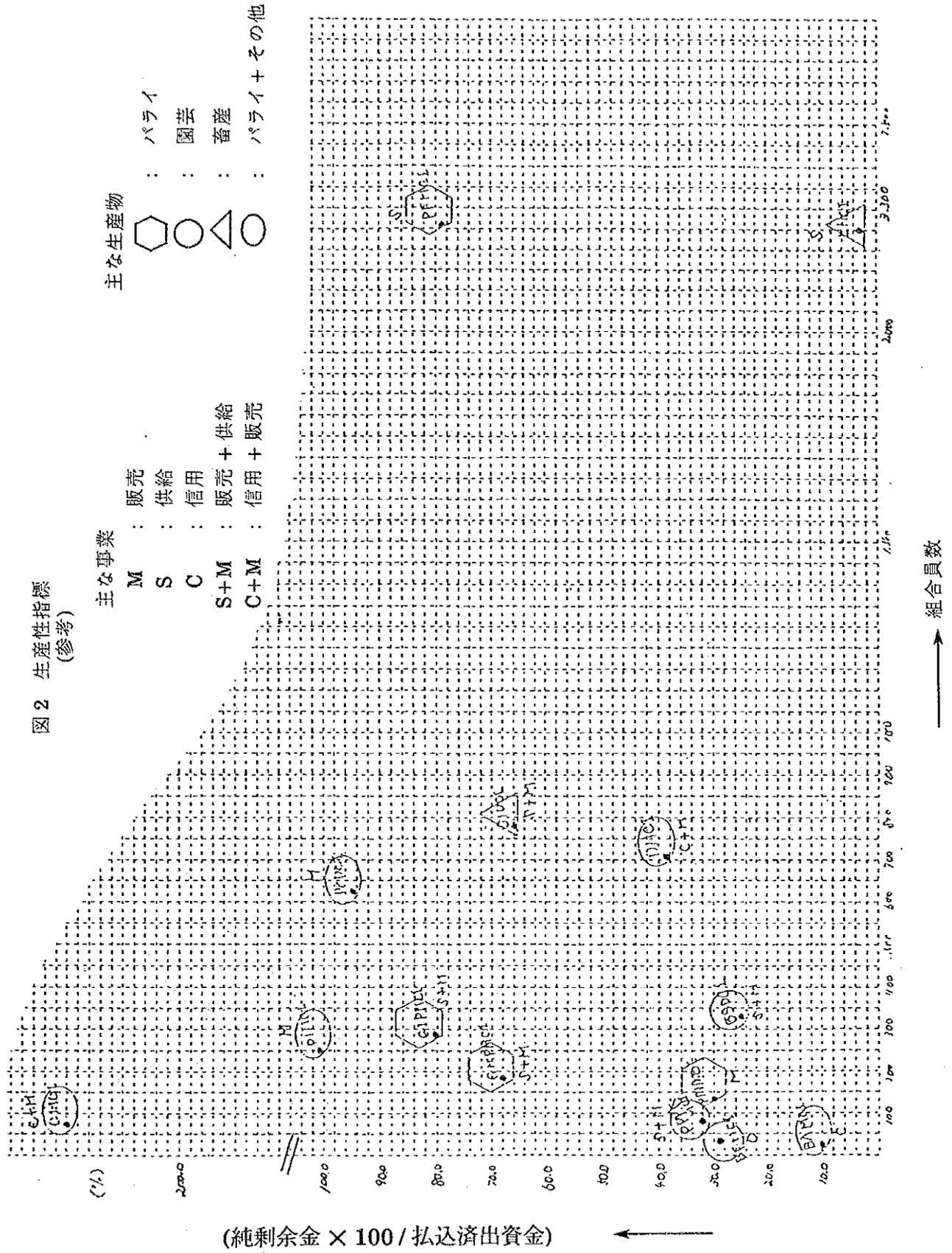
農協名	正組合員数	(A) 総収益 (千ペソ)	(B) 純剰余金額 (千ペソ)	(C) 払込済 出資金額 (千ペソ)	(B)/(A) *100 (%)	(B)/(C) *100 (%)
(ベンゲット州)						
BSDCI	335	618	126	493	20.4	25.6
PPPKMCI	62	89	11	34	12.4	32.4
BFMCI	32	9	5	17	55.6	29.4
(ヌエバエシハ州)						
PPMKBI	136	311	100	334	32.2	30.0
GNPMCI	180	17,865	408	598	2.2	68.2
GIPMCI	282	5,496	157	195	2.9	80.5
(バタンガス州)						
LMCI	2,254	539,128	986	27,496	0.2	3.6
SIDCI	772	6,922	4,196	6,346	60.6	66.1
(ラグナ州)						
DIMCI	250	3,849	17	15	0.4	113.3
(イロイロ州)						
PCDCI	625	634	209	219	33.0	95.4
PFMCI	2,260	8,058	569	708	7.1	80.4
(レイテ州)						
CMCI	75	375	148	67	39.5	220.1
BAMCI	27	10	1	10	10.0	10.0
UMCI	717	466	126	320	27.0	39.4
(ダバオ・デル・ノルテ州)						
DFFCI	2,976	36,834	841	2,273	2.3	37.0
NICI	2,890	4,857	412	6,081	8.5	6.8

図1 効率性指標



資料: 調査団作成

図2 生産性指標  
(参考)



資料: 調査団作成



### **III. 類型別地域レベル農協組織強化計画**



### III. 類型別地域レベル農協組織強化計画

#### 1. 単位農協

##### 類型 I

###### (1) 組織運営ガイドライン

この類型に属する農協は、組合員の規模が零細であるために、事業機能を発揮しうるに足る事業規模をもつことがむづかしい。また資本の不足を招きやすく、事業資金を調達することが困難であり、加えて、必要最小限の職員を確保することも容易ではなく、このままでの急速な成長はむづかしい。

しかし、その反面、個々の組合員と農協との接触が可能であり、組合員の意志を農協事業運営に反映することや、農協の事業運営に組合員が直接参加することが比較的容易だという、特徴をもっている。

この特徴を最大限に活かして、以下にのべる方策を展開してゆけば、発展が期待される。

###### i 組合員規模の拡大

①、未加入農民、②、婦人、③、農業後継者の農協加入をすすめることが必要である。

そのため、ねばり強く啓発・教育活動を展開することが望まれる。なお、啓発・教育活動を展開する機会は、小地区単位に開催する未加入者との懇談会や、農協の実施するイベントへの招待などをも含めて、多面的に考えることが大切である。また、未加入者に対して、組合員になることによって新たに獲得する経済的利益、例えば利用分量配当などの存在を認識させることが有効である。

婦人の加入は、単に組合員規模の拡大の一つの方法として理解するのではなく、婦人特有の、キメこまかい意思を農協の事業運営に反映することにも、役立てるべきである。

さらに、農村社会の変化に敏感で、農業経営の改革の必要性を意識する青年とくに農業後継者の加入を進めて、農協の事業運営の絶えまない刷新のために役立てることが必要である。

## ii 組合員の農協事業利用率の向上

組合員の農協事業利用率の向上によって、農協の事業規模の拡大を実現しなくてはならない。その前提として、農協の事業体制の整備が必要となるのは、もちろんである。

## iii 組合員と農協との結びつきの強化

総会のほかに、個々の組合員の直接参加による、農協役職員との対話の機会を随時設けて、組合員と農協との意思疎通と、結びつきの強化をはかる必要がある。

農協の日常事業運営の状況は、この集会で組合員に正確に理解され、組合員の意見、要望はここで農協に十分に受けとめられなければならない。農協の組合長はじめ役員、マネージャー以下幹部職員は、あらかじめ分担の上この集會に出席して、農協が真剣に組合員の意思を農協の事業運営に反映しようとしてつとめていることを、組合員に示すことが大切である。

この集會は組合員がまとまりやすく、また誰でも気軽に発言できるようにするため、できるだけ小地区単位に計画実施することが効果的である。また、集會時に組合員から提出された意見や要望、農協の対応については、必ず事後に全組合員に報告するようにすることが必要である。

## (2) 経営管理ガイドライン

この類型に属する単位農協は、総資産に占める組合員の純資産比率、売上純利益率、総資産に対する純利益率が高い。概して労働分配率が低いことがこれらの原因とみられることもできるが、この点は、歴史の浅さと深い関連がある。経営指標からみるかぎり、この類型に属する単位農協は規模が小さいフィリピンの単位農協の中から今後発展が期待できる単位農協とみることが可能である。そこで経営管理強化策という観点から考えると、以下の点が重要な対策として指摘することができる。

1) 先に挙げた指標によれば、資本投下に対する危険は規模が同じ程度の類型Ⅱに属する単位農協に比べ、より少ないと考えられるので単位農協に対する低利資金の供給を増やすことである。こうして供給されることになる資金の管理が経営管理の重要な一部分を占めることになるので、そのためのノウハウの充実が必要になる。

2) 同時に規模が小さい単位農協の経営管理手法として気象条件や土壌、営農技術水準の再評価を通じて、最も強い農産物生産に資本の集中的投下を図り特徴のある地域農業づくりを推進することが必要である。

3) それにはポスト・ハーベスト施設や輸送手段の整備が必要となるが、これらのために必要となる資本供給を積極的に行い得るような広域的な協同組合金融システムの整備も不可欠である。この類型に属する単位農協に対する融資機関として、すべての単位農協が公平に金融サービスが受けられるよう、協同組合銀行を全プロビンスに設置する必要がある。

4) また、公的金融機関である土地銀行(LBP)資金の金利軽減措置を講じるための利子補給制度の創設が必要である。当然、その受け皿としての管理機能の整備が必要になる。

#### 類型 I 単位農協の経営指標 (1991年度)

調査農協	対総資産 組合員 純資産比率 (%)	流動性 比率 (%)	対組合員 純資産 総負債比率 (%)	売上 純利益率 (%)	対総資産 純利益率 (%)	平均貸金 (ペソ)	労働 分配率 (%)
BSDCI	25.4	94.1	1.3倍	22.0	4.2	24,486	77.0
BFMCI	22.0	134.3	3.3倍	45.7	9.2	0	0
PPMKBI	25.1	112.0	2.4倍	23.3	3.5	13,149	6.1
CMCI	30.3	132.2	2.7倍	33.4	14.9	0	0

### (3) 事業発展方策

#### 1) 販売・購買・利用事業

1991年における類型Iの協同組合の平均取扱高は848,000ペソで、その35%が農産物、65%が農業インプットという構成だった。取扱高はコストをまかなうぎりぎりの水準であり、利益は事業以外の活動から生み出されている。

##### i 販売事業

農産物の販売は経済事業総取扱高の35%に相当するが、そのうちの11%をコメと米モミ、24%を野菜が占める。農産物の仕入れ元は85%が組合員、15%が非組合員である。販売先は、民間の業者が67%、国家食糧庁(NFA)、病院、レストランなどの組織向けが33%だった。

上記のような状況下で行なう、類型Ⅰの協同組合の農産物販売事業強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 販売する農産物の量と種類を増加させる。
- ② 非組合員である農業者、また他の農協(特に連合会)との事業取引を拡大する。
- ③ 仕入れには委託、分割払いなどの方法を、また販売代金の支払い方法は現金払いとする。

#### ii 購買事業

農業インプットの仕入れは、民間の業者からの購入が39%、連合会からの購入が61%だった。供給先は93%が組合員、7%が非組合員である。仕入れの50%が現金払いで、残りの50%は委託。供給はほぼ全て現金払いであった。

上記のような状況下で行なう、類型Ⅰの協同組合の農業インプット供給事業強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 連合会からの仕入れを増やし、民間業者からの仕入れを減らす。
- ② 非組合員への供給量を増やす。
- ③ 仕入れには分割払いや委託といった方法を利用し、供給代金の支払いには現金払いを求める。

#### iii 利用事業

今回調査した類型Ⅰの2農協で使用している施設は、次の通りである：

施設	数量	利用率	経過年数	現状
店舗	1	100	3	良
倉庫	1	60	1	良
事務所	1	100	1	良
乾燥機	1	80	1	良

施設はいずれも良好な状態にある。

倉庫、事務所、乾燥機はまだ1年しか使用しておらず、店舗は使用し始めて3年になる。事務所と店舗が100%利用されているのに対して、倉庫と乾燥機の稼働率はそれぞれ60%と80%である。

類型Ⅰの協同組合の施設を増やし、利用率の向上を図る計画は当面必要ない。現在のような操業水準なら、施設増強のための投資は必要とならない。事業扱い高が増加してくれば、類型Ⅰの協同組合の必要な施設について、定期的に見直しを行なう必要が生ずるであろう。

#### (競争関係)

組合員の約50%が民間の業者を相手にして、農産物の売り渡し、および/または農業インプットの購入を行なっている。民間の業者は農業者から農産物を即金で買取ったり、農業者に売却する農業インプットにかなり長期の信用を認めたりするため、類型Ⅰの協同組合にとって最大のライバルとなっている。

類型Ⅰの協同組合も同様な競争戦略を採用している。それに加えて、組合員との友好的な関係を維持して、組合員の忠誠に訴えることも行なっている。類型Ⅰの協同組合の市場占有率は拡大しているものとみられており、この戦略は有効であると考えられている。

類型Ⅰの協同組合の競争力強化を図る計画には、次のような措置が望まれる。

- ① サービスの向上を図り、組合員ならびに連合会を相手に売買する農産物の種類を拡大する。
- ② 非組合員相手の販売、および/または仕入れを増やす。

## 2) 信用事業

### i 経営の強化

信用事業の経営は、次のような方策により強化されるものと考えられる：

- (a) 信用業務専門のスタッフを少なくとも1名指名し、可能ならば常勤、それが不可能ならば非常勤でよいとして、そのスタッフに専門の訓練を施す。

(b) 信用業務の全般的方針と、借入れ申し込みの適正な審査、支払いの監督などに関する手順と技法、ローンの活用、貸付金回収の特別重視、などなどを分かりやすい言葉で述べた信用業務のマニュアル(連合会から供給される)を、その信用業務担当者に与える。

(c) 近隣の1つ以上の単位農協と合併して、資金力と人材の拡大を図る。

## ii 出資金の増強

資本出資金は次のような方法で増強できるものと考えられる:

(a) あらゆる組合員集会で、絶えず浸透を図る。

(b) 組合員の新規加入と出資金の新規払い込みを目指す、積極策を実施する。記念品、賞金、購入品の特別割引などの奨励策/報賞を提供する。

(c) 出資金配当、利用高配当をすべて自動的に積立て、組合員の出資金に振り替える一律措置を行なう。

(d) 予約した出資金額に達するまで、組合員が各収穫期に1ヘクタール当り米モミ1cavan以上(あるいはそれに相当する現金)を払い込む一律措置、ないし自主的措置を行なう。(1cavan = 50 kg)

(e) 貯蓄と内部留保を増やすための事業活動を強化する。

(f) 近隣の1つ以上の単位農協と合併して、出資金基盤の拡大を図る。

## iii 預金の獲得

この部類に属する小規模協同組合は、組合員が出資金を予約した金額まで満額払い込まないうちは、効果的な預金増強計画を実施できると思われず、また、預金獲得計画を進めるためのスタッフの能力、記録制度などが備わっているとも思われない。しかしながら、比較的大規模な一部の組合では、次のような戦略の採用も可能であろう:

(a) 必要なら、経営陣が研修を通じた動機づけを経て、連合会主催の適正な預金増強経営講座で研修を受けるべきである。

(b) 組合員の集会で絶えず浸透を図り、フィリピンでは妻が家計の管理を行なうのが普通で

あるため、組合員の妻たちに狙いを定めた勧誘を行なうべきである。

(c) 競合する貯蓄機関よりもやや高め(1ないし2%)の利息を付けるなどの、優遇策を実施する。

(d) 「毎日1ペソ預金」を普及させる。

(e) 組合員に対して、毎年の出資金配当と利用高配当とを預金するよう、勧誘する。

#### iv 農業者生産ローン

貸付金管理は次のような方策で、強化できるものと考えられる。

(a) 前記の(i)で述べたような「信用業務マニュアル」と十分な研修を、信用業務担当のスタッフに施す。

(b) 信用業務担当者、経営陣、金融委員会に対して、少なくとも毎月の延滞状況が伝わるような、十分な貸付記録を作り、記録してゆく。

(c) 返済を滞納している債務者と、個人的な連絡、および/または仲間の圧力などを通じて接触し、時機を逸せずに一貫したペースで、積極的回収を図る。仲間の圧力は、特に小規模協同組合の場合きわめて有効になる。

(d) 貸付をした各生産ローンごとに、その1ないし2%という少額を一律に控除して、保証基金を造る。正当な理由がある場合、組合員はこの基金から「支援/臨時」のための貸付を受けて、作物生産ローンの返済に充当できるようにする。

#### (4) 教育・指導活動発展方策

この類型に属する単位農協は、小規模で設立後間もないという事情を抱えている。そのため、i.その規模の制約を克服する方策、ii.活動の経験とノウハウの不足を克服する方策、iii.教材の不足を克服する方策、iv.研修の機会を拡充する方策、v.研修コストの負担を抑制するための方策、vi.非組合員に対する教育活動を拡充するための方策が必要である。この規模では、職員に対する方策と組合員に対する方策とをあえて区分しない方策も設定される。

i. 規模の制約を克服するための方策

A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 近隣の農協と、理事及び諸委員会委員レベルの交流会を促進する。
- ② 近隣の農協と、マネージャー及び担当者のレベルによる企画会議、実行委員会を設置する。
- ③ 近隣の農協と、教育・指導活動を共同して実施する。

B: 地方連合組織が支援すべき方策\*

\* 地方連合組織とは、「農協総合研修課」をいう。

- ① 近隣農協間での教育・指導活動の共同実施を奨励する。
- ② 関係農協の教育・指導活動に関する情報を収集し、提供する。
- ③ 関係農協との交流及び会議を仲介し、助言を行う。

# 全国農協連合組織が優良事例を調査し、事例集を作成して普及する。地方政府による奨励も必要である。\*

\*全国農協連合組織とは、「農協総合研修部」をいう。

ii. 経験やノウハウの不足を克服するための方策

A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 先進農協視察研修会に参加する。
- ② 先進農協のマネージャーを講師として招待する。
- ③ 教育・指導活動の創意、工夫を日常的に奨励する。

B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ① 先進事例を収集・分析・紹介する。
- ② 先進農協の視察研修を企画・実施する。
- ③ 地方レベルの教育・指導活動を担当する講師を登録し、斡旋する。
- ④ [教育・指導活動研究会]を設置し、運営する(一研究会をおよそ30農協で構成する)。

# 全国農協連合組織にも全国レベルの教育・指導活動を担当する講師を登録し、斡旋するシステムを設置し、地方レベルのシステムを補完する。

iii. 教材の不足を克服するための方策

A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 参加したセミナー等の資料をスタッフ全員に回覧する。
- ② 「標準教科書」や「総合執務ハンドブック(加除式)」を購入する。①の資料と合わせて「農協図書コーナー」を設置する。
- ③ 「移動図書館」を利用する。

B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ② 「標準教科書」や「総合執務ハンドブック(加除式)」を普及・販売する。
- ③ 「移動図書館」システムを設置し、これを運営する。

# 全国農協連合組織は「標準教科書」や「総合執務ハンドブック(加除式)」を開発し発行管理する。

iv. 研修の機会を拡充するための方策

A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 職場内学習(OJT)を奨励する(課題別学習会を設置する)。
- ② 通信講座の受講を支援する(「自己啓発」として)。
- ③ ラジオ講座の受講を支援する(「自己啓発」として)。

B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ① OJTの指導と支援を行う。
- ②, ③ 通信講座・ラジオ講座の普及と「スクーリング」をおこなう。

# 全国農協連合組織は通信講座・ラジオ講座を開発し運用する。

v. 研修コストの負担を抑制するための方策

A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 「農協奨学金制度(職員向)」を活用する。
- ② 前記 i-A-③ に同じ。
- ③ 前記 iv-A-②③ に同じ。

B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ① 「農協奨学金制度(職員向)」を啓蒙・普及する。
- ② 前記 i-B-③ に同じ。
- ③ 前記 iv-B-②③ に同じ。

# 全国農協連合組織は「農協奨学金制度」を開発し、運営する。

vi. 非組合員に対する教育活動を拡充するための方策

A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 「加入前教育セミナー(PMES)」を自ら主催する。
- ② 「農業祭」、「地域行事」に協賛する。
- ③ 組合の存在をアピールし、組合へ加入を勧めるポスターを貼り、チラシを配布する。

B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ① 「PMES」の標準テキストを作成し、その講師を訓練する。
- ② 州レベルの「農業祭」、「地域行事」に協賛する。

# 全国農協連合組織は組合への加入を勧めるポスター、チラシを作成し、配布する。

## 類 型 II

### (1) 組織運営ガイドライン

この類型に属する農協は、事業規模が零細であるだけでなく、経営効率が低いので、このまま推移すれば今後の成長が危ぶまれる。

まず少ない資本と施設、職員を効率的に生かして具体的な経済効果を生み出し、組合員の信頼をかちとることが大切である。そのためには、一時的に事業の種目を組合員のニーズの強いものに集中することも検討する必要もある。

その上で、類型Iに属する農協に準じて、組合員規模の拡大、組合員の農協事業利用の向上、組合員と農協との結びつきの強化のための方策を展開すべきである。なお、組合員との対話をすすめるに当たっては、進んで農協側から、事業運営の実情を詳細に説明して、組合員の理解を得るよう、心がけなければならない。

ところで、さして広大ではない区域にこの類型IIに属する農協が複数存在し、しかもそのいずれの農協も同種の事業を行っており、事業区域が互いに重複している場合がある。

このような場合には、農協間で互いに発展の芽を摘みとる結果となり、当面の経営維持すら容易でないので、行政機関や中央会の助言指導を受けて、合併による農協としての再出発を期すべきである。

### (2) 経営管理ガイドライン

この類型に属する単位農協は総資産に占める組合員の純資産比率、売上純利益率、総資産に対する純利益率が概して低い。労働分配率についても類型Iに属する単位農協と同様低い。この類型に属する単位農協は、概して規模の小さなフィリピンの単位農協の中で、今後の成長が懸念される類型に属する。

1) とくに自然災害が経営に対して大きな影響を与えている場合には、災害資金制度の創設による単位農協経営の維持が検討される必要がある。

2) また規模の小さな単位農協にとって、連合会機能は不可欠であるが、現実に存在する連合会はきわめて力量が弱い。そこで、この類型に属する単位農協が集中する地域であって同一のプロビンスに連合会が複数ある場合はこれらの合併を優先して推進し、まず連合会の機能を強めることが先決の課題である。その結果、連合会の機能と経営が充実すれば人材の確保も期待できる。もし優秀な人材が確保できれば経営の弱い単位農協の人材不足も補うことも不可能ではない。

3) 類型IIに属する単位農協はモミ米の販売と購買の双方を行い、経営資源が分散している兆候があるので、当面いずれかに事業を集中することも検討する必要がある。これを具体化するための優良農協の経営情報の収集も必要であろう。

類 型 II 単位農協の経営指標 (1991年度)

調査農協	対総資産 組合員 純資産比率 (%)	流動性 比率 (%)	対組合員 純資産 総負債比率 (%)	売上 純利益率 (%)	対総資産 純利益率 (%)	平均賃金 (ペソ)	労働 分配率 (%)
PPPKMCI	10.8	108.9	8.2倍	40.9	2.3	450	3.7
Gnpmci	19.3	115.4	2.1倍	2.9	5.9	24,600	17.1
GIPMCI	6.3	82.6	1.1倍	1.8	3.2	5,080	3.2
DIMCI	0.9	373.1	100倍	0.5	0.7	14,648	53.4
BAMCI	69.8	303.2	39.4%	13.2	7.1	0	0

(3) 事業発展方策

1) 販売・購買・利用事業

1991年における類型IIの協同組合の平均取扱高は9,996,000ペソ、平均して仕入れ経費の2.93%の損失を出している。総取扱の57%が農産物、42%が農業インプット、1%が消費物資という構成だった。

i 販売事業

類型IIの協同組合で扱う農産物は2種類に限られ、モミ米が経済事業総取扱高の55%、コメが2%である。農産物の仕入れ元は88%が組合員、12%が非組合員で、販売先はすべて民間の業

者だった。仕入れの67%は要求払い、17%が現金払いで、16%が委託。一方販売は65%が要求払い、現金が26%で委託が9%だった。農産物販売事業では、取扱高の約4.4%相当の赤字が出ている。

上記のような状況下で行なう農産物販売事業の強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 販売する農産物の量と種類を増加させる。
- ② 赤字協同組合の解散、あるいは収益性の大きい協同組合との合併を図る。
- ③ 非組合員からの仕入れを増やし、民間業者以外にも販売先を開拓する。
- ④ 農産物の仕入れに、分割払い、委託などの方法を利用する。

## ii 購買事業

農業インプットの供給高は経済事業総取扱高の42%に相当し、内訳は次の通りである：肥料が29%、農薬が7%、種子が4%、その他2%。仕入れ元はすべて民間の業者であり、その39%が要求払い、34%が委託、27%が現金払いだった。農業インプットの供給相手は実質的に100%組合員。供給代金の約76%が要求払い、17%が現金払い、7%が委託である。農業インプットの供給事業では、仕入れコストの0.51%相当の赤字が記録されている。

上記のような状況下で行なう、類型IIの協同組合の農業インプット供給事業強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 連合会からの仕入れを増やす一方で、民間業者からの仕入れをゆっくり、段階的に解消してゆく。
- ② 仕入れには分割払いや委託といった方法を利用し、供給代金の支払いには現金払いを求める。

### iii 利用事業

今回調査した類型Ⅱの4農協で使用している施設を下記に示した。

施設	数量	利用率	経過年数	現状
トラック	3	100	2	良
店舗	2	100	2	良
倉庫	1	100	1	良
事務所	2	100	4	良
精米機	2	100	1	良
乾燥機	1	80	不明	要修理
脱穀機	2	50	2	良

施設はいずれも比較的新しく、良好な状態で、完全に利用されている。施設の増強ないし新鋭機種を導入を図る計画は、当面策定する必要がない。類型Ⅱの協同組合の収益性が高まり、操業規模が拡大されるようになれば、必要な施設について定期的見直しを行なう必要が生ずることになる。

#### (競争関係)

類型Ⅱの協同組合の農産物販売、農業インプット供給事業の最大のライバルは、民間業者である。組合員の約60%が引続き民間の業者を相手にして、農産物の売り渡し、および/または農業インプットの購入を行なっている。民間の業者は農業者から農産物を収穫前に買取ったり、農業者に売却する農業インプットにかなり長期の信用を認めたりしている。類型Ⅱの協同組合は農産物の買取り価格を引き上げ、農業インプットの供給価格を引き下げ、組合員の忠誠心に訴えるなどして、民間の業者に対抗している。類型Ⅱの協同組合の市場占有率は拡大していると考えられており、この戦略は有効なように思われる。

上記のような状況下での類型Ⅱの協同組合の競争力強化を図る計画には、次のような措置が望まれる。

- ① 組合員および非組合員に対して、競争面で有利な生産ローンと家計ローンを提供する。
- ② 農産物の市場を確保し、農業インプットを定期的に安定供給する。

## 2) 信用事業

### i 経営の強化

信用事業の経営は、次のような方策により強化されるものと考えられる:

- (a) 信用業務専門のスタッフを少なくとも1名指名し、可能ならば常勤、それが不可能ならば非常勤でよいとして、そのスタッフに専門の訓練を施す。
- (b) 信用業務の全般的方針と、借入れ申し込みの適正な審査、支払いの監督などに関する手順と技法、ローンの活用、貸付金回収の特別重視、などなどを分かりやすい言葉で述べた信用業務のマニュアル(連合会から供給される)を、その信用業務担当者に与える。
- (c) 近隣の一つ以上の単位農協と合併して、資金力と人材の拡大を図る。

### ii 出資金の増強

資本出資金は次のような方法で増強できるものと考えられる:

- (a) あらゆる組合員集会で、絶えず浸透を図る。
- (b) 組合員の新規加入と出資金の新規払い込みを目指す、積極策を実施する。記念品、賞金、購入品の特別割引などの奨励策/報賞を提供する。
- (c) 出資金配当、利用高配当をすべて自動的に積立て、組合員の出資金に振り替える一律措置を行なう。
- (d) 予約した出資金額に達するまで、組合員が各収穫期に1ha当り米モミ1cavan以上(あるいはそれに相当する現金)を払い込む一律措置、ないし自主的措置を行なう。
- (e) 貯蓄と内部留保を増やすための事業活動を強化する。
- (f) 近隣の一つ以上の単位農協と合併して、出資金基盤の拡大を図る。

### iii 預金の獲得

この部類に属する小規模協同組合は、組合員が出資金を予約した金額まで満額払い込まないうちは、効果的な預金増強計画を実施できると思われず、また、預金獲得計画を進めるため

のスタッフの能力、記録制度などが備わっているとも思われない。しかしながら、比較的大規模な一部の組合では、次のような戦略の採用も可能であろう：

- (a) 必要なら、経営陣が研修を通じた動機づけを経て、連合会主催の適正な預金増強経営講座で研修を受けるべきである。
- (b) 組合員の集会で絶えず浸透を図り、フィリピンでは妻が家計の管理を行なうのが普通であるため、組合員の妻たちに狙いを定めた勧誘を行なうべきである。
- (c) 競合する貯蓄機関よりもやや高め(1ないし2%)の利息を付けるなどの、優遇策を実施する。
- (d) 「毎日1ペソ預金」を普及させる。
- (e) 組合員に対して、毎年の出資金配当と利用高配当とを預金するよう、勧誘する。

#### iv 農業者生産ローン

信用業務は次のような方策で、強化できるものと考えられる。

- (a) 前記の(i)で述べたような「信用業務マニュアル」と十分な研修を、信用業務担当のスタッフに施す。
- (b) 信用業務担当者、経営陣、金融委員会に対して、少なくとも毎月の延滞状況が伝わるような、十分な貸付記録を作り、記録してゆく。
- (c) 返済を滞納している債務者と、個人的な連絡、および/または仲間の圧力などを通じて接触し、時機を逸せずに一貫したペースで、積極的回収を図る。仲間の圧力は、特に小規模協同組合の場合きわめて有効になる。
- (d) 貸付をした各生産ローンごとに、その1ないし2%という少額を一律に控除して、保証基金を造る。正当な理由がある場合、組合員はこの基金から「支援/臨時」のための貸付を受けて、作物生産ローンの返済に充当できるようにする。

#### (4) 教育・指導活動発展方策

この類型に属する単位農協には、類型Ⅰの方策に加えて、i. 人材を確保し、定着させ、育成する方策、ii. 基礎的な実務処理能力を養成するための方策、iii. 営農・生活指導活動の体制を強化するための方策が必要になる。

##### i. 人材を確保し、定着させ、育成するための方策\*

\*とくにマネージャーを対象にした対策が重要である。

###### A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 組合員リーダー層に組合経営管理の重要性を啓蒙する。
- ② 「農協人材銀行」を活用する。
- ③ 「総合マネージャー養成研修(長期研修)」に派遣する。
- ④ 「農協奨学金制度(学生向)」を活用する。
- ⑤ 「農協職員能力認定試験」を受験する。
- ⑥ 「農協職員退職金制度」に加入する。

###### B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ① 理事(とくに組合長)の組合管理訓練を重視する。
- ② 「農協人材銀行」に適材を登録し、この制度の普及と運用を行う。
- ③ 「総合マネージャー養成研修(長期研修)」(初級コース)を運用する。
- ④ 「農協奨学金制度(学生向)」の普及と奨学生の審査を行う。
- ⑤ 「農協職員能力認定試験」(初級試験)を運用する。
- ⑥ 「地方農協職員退職金制度」を設置し運用する。

# 全国農協連合組織は「総合マネージャー養成研修(長期研修)」、「農協職員能力認定試験」制度を開発し、運営する。また、地方連合組織の運用を支援する。

##### ii. 基礎的な実務処理能力を養成するための方策\*

\*とくに簿記会計担当者を養成する。

###### A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 「簿記会計担当者養成研修(長期研修)」に派遣する。

- ② OJTを促進し(実例の演習、職場内学習会など)、自己啓発を支援する。
- ③ 前記 i-A-⑤に同じ。
- ④ 「簿記競技大会」に担当者を派遣する。

**B: 地方連合組織が支援すべき方策**

- ① 「簿記会計担当者養成研修(長期研修)」を運用する。
- ② 「農協教育訓練指導者」がOJTの相談・指導及び支援をする。
- ③ 前記 i-B-⑤に同じ。
- ④ 「地方簿記競技大会」の開催及び表彰。

# 全国農協連合組織は「簿記会計担当者養成研修(長期研修)」、「農協教育訓練指導者養成研修」を開発し、「全国簿記競技大会」を開催し、地方組織の運用を支援する。

**iii. 営農・生活指導活動の体制を強化するための方策**

**A: 単位農協が自ら行うべき方策**

- ① 先進的農業者及び農村婦人を「営農・生活指導活動協力員」として登録し、活動を担当させる。
- ② 農業省・地方自治体などの外部機関の専門家を活用する。また、それらの機関との関係を密接に保つ。
- ③ 「営農・生活指導担当者養成研修(初級コース)」に派遣する。
- ④ 専門紙・誌を購読する。

**B: 地方連合組織が支援すべき方策**

- ① 「営農指導活動の事例と手引き」を作成し、普及する。
- ② 先進農家層及び農業省・地方自治体の普及員とともに、研究会を設置する。
- ③ 「営農・生活指導担当者養成研修(初級コース)」を運用する。
- ④ 専門紙・誌を斡旋し、普及する。

## 類型 III

### (1) 組織運営ガイドライン

事業・経営が一応安定の状態にある類型 III に属する農協は、とくに組合員との結びつきを重視して、農協から組合員に働きかけを強化しないと、安定が崩れる危険性がある。

また、類型 III に属する組合を構成する組合員の営農と生活は、一様ではなく、かなり多様性に富んでいる。営農形態を発展変化させる組合員層がでてくる。したがって農協事業に対する関心と要望も多面的にならざるを得ない。このことに農協が着目することが必要である。このような観点から以下の対策が提案される。

#### i 小地域ごとの組合員集会の励行

組合員がまとまりやすい小地域ごとに組合員グループを組織することとする。その単位を拠点に組合員集会を定期的に行い、会合には農協役員が分担出席して、農協の事業活動をはじめとして、農協に関する組合員からの疑問、不満、要望を求める。農協からも事業と経営内容を詳細に報告し、協力を求めるのである。とくに年次総会の議題はこの組合員集会での討議を基礎にしたものでありたい。

#### ii 婦人組合員の組織化をはかる

基本的には類型 I に準ずるが、とくに農協事業種目の拡大たとえば消費物資の供給活動に対する提案と参加を求めることとしたい。

#### iii 営農に関する組合員の組織化

生産技術の習得、農業機械の共同利用等、営農改善に意欲をもつ組合員に働きかけてグループの組織化を支援し、普及活動と連携して指導し、農協事業の利用を働きかける。

また、新規作目を採用し、これを農業経営の中心に据える組合員があるていど存在する場合、「作目グループ」の組織化に協力し、生産技術の研修から販売、生産資材の供給、さらに貸出に至る一貫した農協事業面からの支援をはかることが重要である。

#### iv 組合員に対する相談活動の活発化

農協の事業区域を適切に分けて職員に担当地区を与え、定期的に農協事業利用に関する巡回相談を実施することが必要である。このような組合員との対話の機会を多くもつことによって、組合員の農協との結びつきが強くなる。

#### (2) 経営管理ガイドライン

規模が中位のこの類型に属する単位農協は組合員純資産に対する総負債の比率が高いが、売上純利益率は高い。したがって負債の償還が必ずしも厳しいとはいえない。類型Iの属する単位農協同様、経営効率は相対的にはよい方に属する。

1) 調査農協の中では自己資本生産性も低くないので、資本投下したがって資金の供給パイプを広げることによって、施設等の取得・整備に要する資金供給を積極的に行い得る条件を持っている。そしてそのための資金管理機能の強化が経営管理部門の重要な仕事になる。

2) この類型に属する単位農協は特定の事業、とくに販売に経営が偏っている傾向があるので、購買への事業の広がりをもっと強める必要がある。そのためにも、施設投下に要する資金の供給が不可欠である。正組合員数も600名以上に達しているので、事業領域を広げても経営採算は問題ないと考えられる。

3) 同時に、組合員の営農活動を中心とする組合員向けの経営相談活動を積極的に行う人材の育成策を強化する必要がある。

4) この類型に属する単位農協がますます発展するには、業者との競争に勝つことが必要であり、そのためにも販売と購買を効率的に進めるための市場情報の活用が必要である。中でも情報通信システムの整備が急務と思われる。

#### 類型 III 単位農協の経営指標 (1991年度)

調査農協	対総資産 組合員 純資産比率 (%)	流動性 比率 (%)	対組合員 純資産 総負債比率 (%)	売上 純利益率 (%)	対総資産 純利益率 (%)	平均貸金 (ペソ)	労働 分配率 (%)
SIDCI	34.2	229.1	15.3%	62.5	24.2	19,570	15.1
PCDCI	11.6	90.8	4倍	28.5	3.3	13,502	11.9
UMCI	4.3	103.4	18.4倍	27.0	1.1	8,502	77.9

### (3) 事業発展方策

#### 1) 販売・購買・利用事業

類型 III の協同組合の平均取扱高は2563万ペソで、取扱高利益率は36.92%である。取扱の45%が農産物、52%が農業インプット、3%が消費物資という構成だった。

##### i 販売事業

農産物の内訳は、ニワトリとブタが経済事業総取扱高の31%、綿の実とリントが8%、コメと米モミが6%である。農産物の仕入れ元は約66%が組合員、15%が非組合員、12%が民間業者、6%が他の単位農協だった。販売先は、民間の業者が70%、21%が組合員、6%が小売商、2%が非組合員、1%が他の単位農協である。連合会は農産物の仕入れ、販売のいずれにも関与していない。仕入れの約41%が現金払い、販売の61%が要求払いだった。

上記のような状況下で行なう農産物販売事業の強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 非組合員からの仕入れを増やす。
- ② 民間業者以外に販売先を開拓する。
- ③ 農産物の仕入れに分割払い、委託などの方法を、販売は現金払いとする。
- ④ 扱う農産物の種類を増加させる。コメ、トウモロコシなどの穀物で飼料製造事業を補い、それにより家禽、豚の飼育事業を支援するようにすべきであろう。

##### ii 購買事業

農業インプットのトップは飼料で経済事業総取扱高の50%、次が肥料と農薬の3%である。この内の約90%が民間業者からの仕入れとなっている。仕入れの58%が要求払い、40%が現金払い、2%が委託と分割払いだった。販売先は86%が組合員相手、9%が他の単位農協、5%が非組合員。約30%が現金払いで、67%が要求払い、3%が分割払いだった。

上記のような状況下で行なう農業インプット供給事業の強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 農業インプットの仕入れ先は仕入れ先の所在地などの面で、多様化を図る。
- ② 非組合員への供給を増やす。
- ③ 農業インプットの調達、流通における連合会の関与を拡大し、政府指定や補助金付の肥料、農薬、種子などのために、銀行および農務省の金融支援を求める。
- ④ 農産物の仕入れに委託、分割払いなどの方法を、販売に現金払いを利用する。

### iii 利用事業

今回調査した類型 III の 2 農協が保有する施設は次の通りである：

施設	数量	利用率	経過年数	現状
トラック	1	不明	15	良
店舗	1	不明	23	良
倉庫	3	100	8	良
事務所	2	不明	16	良
精米機	2	100	3	良

類型 III の協同組合の施設は大半が古いが、良好な状態にある。いずれもなお数年間使用期限は残っているが、店舗、事務所、トラックなどを新しくするための投資計画が重要である。

### (競争関係)

類型 III の協同組合の農産物の販売・農業インプットの供給事業における最大の競争相手は、民間の業者である。約 45% の農協組合員が民間の業者を相手に、農産物の売り渡し、および/または農業インプットの購入を行なっている。民間の業者は農業者に対して、農産物の市場と農業インプットの供給源とを安定して提供している。そのため協同組合は、迅速で効果的なサービスを提供し、組合員の忠誠に訴える戦略を続けている。

上記のような状況下で、類型 III の協同組合の競争力強化を図る計画には、次のような措置が望まれる。

- ① 組合員および非組合員に対して、農産物の市場を確保し、農業インプットを定期的に安定供給する。

② 有利な生産・商品・生活ローンを提供する。

③ 連合会ならびに政府省庁の地方機関による、支援・サービスの提供をはかる。

## 2) 信用事業

### i 経営の強化

信用事業の経営は、次のような方策により強化されるものと考えられる：

(a) 信用業務部を設置して、ゼネラル・マネジャーの配下に、経験を積んだ信用業務担当者置く。信用業務スタッフは借入れ者の数に応じて、可能なら3~5名、それもできれば経験者を配置することが望ましい。

(b) 信用業務の管理職とスタッフに対して、仕事の能力を絶えず高めるための特別訓練を、日常業務の中で、あるいは正式な研修会の形で、施す。

(c) 信用業務担当者に対して、連合会その他の組織が作成した標準マニュアルに基づく、「信用業務マニュアル」を与える。そうしたマニュアルとしては、信用業務の全般の方針と、借入れ申し込みの適正な審査、支払いの監督などに関する手順と技法、ローンの活用、貸付金回収の特別重視、などなどを分かりやすい言葉で述べたものが望まれる。

### ii 出資金の増強

資本出資金は次のような方法で増強できるものと考えられる：

(a) 資本力を絶えず強化する必要があることを、あらゆる組合員集会の場で強調する。

(b) 毎年の出資金配当、利用高配当の少なくとも50%をすべて自動的に積立て、組合員の出資金に振り替える一律措置を行なう。

(c) 農業ベースの信用協同組合では、共済貸付ないし事業貸付を受ける組合員に対して、貸付金の5%を出資金として投資するよう求める一律措置を継続する、あるいは必要な方策として新たに導入する。

(d) 記念品、賞金、出資証書、購入品の特別割引、無料の生命保険(すなわち、組合が保険料を負担する)などの、個人組合員の出資額増加を奨励する各種の報賞制度を試みる。表彰

は年次総会の場で行なうのがよいであろう。

(e) 組合員の新規加入と出資金の新規払い込みを勧誘する制度を、引続き維持する。

(f) 貯蓄と内部留保を増やすための事業活動を強化する。

### iii 預金の獲得

預金は、協同組合の運転資本のための低コストの資金、および/または、貸付資金、ないし借入れ増加担保のための低コストの資金源となるため、これまで預金増強活動を実施してこなかった協同組合では、今後、その取り組みを行なうべきであろう。そうした活動を始める際には、すでに経験を積んだ組織による指導と訓練とが望まれる。以下のような戦略の一部、ないし全ては、預金増強活動のために役立つものと思われる：

(a) あらゆる組合員集会で、絶えず浸透を図る。

(b) 組合員の妻、および/または女性組合員を主体とする、貯蓄クラブを創る。「毎日1ペソ預金」などの預金制度を普及させる。

(c) 高校生、専門学校生、大学生などの若い人々による「未成年者」協同組合の育成を支援し、積極的な貯蓄習慣を普及させる。

(d) 地元商人、問屋、売店、その他事業者などの非組合員の間の、貯蓄普及を図る。

(e) 差し支えがなければ、借入れの担保としての預金を勧める。

(f) 年間に高額の前金を獲得した職員を対象とするなどの、報賞制度を設ける。

(g) 経営的に可能ならば、競合する貯蓄機関よりもやや高め(1ないし2%)の利息を付ける。

(h) 毎年の出資金配当と利用高配当とを、組合員の預金口座に自動的に振り替える。また預金口座を持っていない組合員なら、新規口座を開設して配当を振り込むようにする。

### iv 農業者生産ローン

貸付業務は次のような方策で、強化できるものと考えられる。

(a) 前記の(i)で述べたような「信用業務マニュアル」と十分な研修を、信用業務担当のス

トップに施す。

(b) 信用業務担当者、経営陣、金融委員会に対して、少なくとも毎月の延滞状況が伝わるような、十分な貸付記録を作り、記録してゆく。

(c) 返済を滞納している債務者と、個人的な連絡、および/または仲間の圧力などを通じて接触し、時機を逸せずに一貫したペースで、積極的回収を図る

(d) 貸付をした各生産ローンごとに、その1ないし2%という少額を一律に控除して、保証基金を造る。正当な理由がある場合、組合員はこの基金から「支援/臨時」のための貸付を受けて、作物生産ローンの返済に充当できるようにする。

#### (4) 教育・指導活動発展方策

この類型に属する単位農協には、i. 妥当なコストの研修を提供するための方策、ii. 経営診断にもとづく教育・指導活動を行うための方策、iii. 非組合員を対象とする活動をいっそう拡充するための方策が必要である。

##### i. 妥当なコストの研修を提供するための方策

###### A: 単位農協が自ら行うべき方策

① 類型I及びIIで述べた方策に付いて、活動の規模及びレベルをやや引き上げて実施する。また、役員・職員層に重点をおく。

② 組合員向け、及び役職員向けの定期刊行物(新聞・雑誌)の購読を奨励し、普及する。

###### B: 地方連合組織が支援すべき方策

① 類型I及びIIで述べた方策に付いて、活動の規模及びレベルをやや引き上げて実施する。また、役員・職員層に重点をおく。

② 組合員向け、及び役職員向けの定期刊行物(新聞・雑誌)を普及する。

③ 先進的な連合組織が実施している教育・指導活動の一部に付いて、適切な助成措置をする(「指定研修制度」)。

④ 短期研修向けの施設を整備する。また先進的な連合組織および政府機関の研修施設の一部に付いて、助成措置をする(「指定研修施設制度」)。

- ⑤ OHP、スライド、ビデオ、ゼロックス、ワープロ、パソコンなどの教育訓練用備品・装置を整備する。

ii. 経営診断にもとづく教育・指導活動を行うための方策

A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 教育・指導活動の自己点検を行う。
- ② 組合員意向調査を実施または依託実施する。
- ③ 経営診断を受診する。
- ④ 点検・調査・診断に基づき教育・指導活動を企画・実施する。

B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ① 教育・指導活動の「自己点検」を促進する。統一点検表を作成し、結果の評価を行う。
- ② 組合員意向調査を実施し、分析結果にもとづき、改善のための助言と提案を行う。
- ③ 経営診断を実施し、分析結果にもとづき、改善のための助言と提案を行う。
- ④ 事後指導と相談活動を行う。

# 地方連合組織のこれらの機能は、「経営監査士」によって促進される。全国農協連合組織は「経営監査士養成研修(長期研修)」を開発し、運用する。

iii. 非組合員を対象とする活動をいっそう拡充するための方策

A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 類型I(4) vi-A に同じ。
- ② 「未成年者協同組合」の組織化と運営を支援する。

B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ① 類型I(4) vi-B に同じ。
- ② 「未成年者協同組合」の組織化について啓蒙・普及を行う。
- ③ 学校教育と連携を深め、相互の協力を促進する(「農業・農協教育懇話会」の設置)。

## 類型 IV

### (1) 組織運営ガイドライン

この類型に属する組合にとって最も警戒すべきことは、農協の運営に組合員が直接参画する機会が失われ、農協と組合員との結びつきが弱体化し、事業利用率が低下することである。下記対策を提案する。

#### i 小地域ごとの組合員集会の励行

類型 III (1) (i) と基本的には同じ。さらに、集会に利用すると共に、小地区での生産生活文化の向上に関係する組合員の共同活動をすすめるための施設づくりをめざす。消費物資ストアなど、農協の事業施設と併設することは有効である。

#### ii 組合員グループのリーダー育成

小地区別の組合員グループ、婦人グループ、営農関係組合員グループの活動を、組合員主体に運営し、しかも農協の事業利用につながるように指導することが必要である。とくにリーダー要員の掘り起こしと教育に重点をおくことが、類型 IV に属する農協に求められる。

#### iii 組合員に対する相談活動の強化

類型 III (1) -iv でのべた方向に加え、農協の職制機構のなかに、組合員に対する相談活動を統括し、評価を行い、必要により農協の事業運営の改善策を企画する部署の設置を考慮する。この部署はゼネラル・マネジャーに直属することが好ましい。

#### iv 営農に関する組合員の組織化

基本的に類型 III に同じ。さらにすすんで、営農関係の組合員組織の自主的運営を支援し農協はリーダーの教育と組織活動の交流研究の場を提供することに中心をおく。

なお、この類型農協は農業生産、販売事業関係の施設を所有することが多いが、生産関係施設のうち特殊なもの(もと畜の繁殖・育成)については、所有は農協とし、運営を組合員組織に委ねることが施設効果が著しいことがあることを留意する。また、施設の作業要員はできるだけ組合員及びその家族を充て、所得増をはかることを考慮したい。

## v 執行体制

組合員の営農形態の変化に対応して、必要な場合は重要作目ごとに委員会を新設し、執行体制を補強することが必要である。

### (2) 経営管理ガイドライン

この類型に属する単位農協は規模が極めて大きい部類に属し、総資産に占める組合員の純資産比率は高い。また短期決済資金の安定度を示す流動性比率も高い。一方組合員純資産に対する総負債比率は概して低く、経営の安定がうかがえる。しかし効率性と生産性はあまり高いとはいえない。この点は業者との競争関係の厳しさを反映しているとみられ、業者との競争関係にいかにか勝つかという点が経営強化対策の基軸にならざるをえない。

1) この類型に属する単位農協の場合、スケールメリットの追求が可能な条件を持っているので、事業の多角化を実現することが最も必要である。そのためには、施設・輸送手段・情報通信システムの総合的整備が不可欠である。これを実現することによって、コメ産地においてはコメ加工品、畜産産地においてはハム・ベーコン・乳製品、園芸産地においてはジャム・ジュース・油脂などの加工品生産を行い、事業の総合的展開を進めることが可能である。すでに農協の一部では具体的な検討に着手している例もあるので、その推進が期待される。一方では、農産物や加工品の農協ブランド化の動きもあるので、これらの対策との協調が図られる必要がある。日本の先進的な事例の紹介やこれに関連して必要な経営管理ノウハウの提供も課題となろう。これらの取り組みは、組合員の農協利用率の向上を図るための対策としても効果的と考えられる。

2) しかしこれらの事業ができるための経営管理技術が必要であるが、事業単位ごとの特別会計制度の導入、そのためのノウハウの収集と蓄積ができる条件供与も必要となろう。また、

3) この類型に属する単位農協の場合は、企業者的経営感覚に耐え得る条件を持っていると判断されるので、これに対応する経営管理システムの導入がもっと推進されてよいであろう。

類 型 IV 単位農協の経営指標 (1991年度)

調査農協	対総資産 組合員 純資産比率 (%)	流動性 比率 (%)	対組合員 純資産 総負債比率 (%)	売上 純利益率 (%)	対総資産 純利益率 (%)	平均賃金 (ペソ)	労働 分配率 (%)
LMCI	42.0	228.3	64.4 %	0.3	1.2	74,933	68.5
PFMCI	56.2	365.8	15.0 %	34.6	17.3	38,402	36.3
DFFCI	38.5	374.6	1.1倍	1.8	1.2	29,903	18.5
NICI	33.4	141.0	1.9倍	9.1	1.9	38,337	34.1

(注) 対総資産組合員純資産比率＝組合員純資産/総資産

流動性比率＝流動資産/流動負債

対組合員純資産総負債比率＝総負債/組合員純資産

売上純利益率＝純利益/総収入

対総資産純利益率＝純利益/総資産

平均賃金＝総賃金/常勤職員数

労働分配率＝総賃金/売上総利益

(3) 事業発展方策

1) 販売・購買・利用事業

1991年における類型IVの協同組合の平均取扱高は154,263,000ペソで、その96%が農産物販売、3%が農業インプット、1%が消費物資という構成だった。類型IVの協同組合は、きわめて先進的で収益性の高い協同組合で占められている。

i 販売事業

総販売高のうちブタとニワトリがそれぞれ49%と42%を占めるのに対して、コメ、米モミ、トウモロコシの販売高は合計で5%である。農産物の仕入れ先は約72%が組合員、21%が非組合員で、民間の業者と他の協同組合とがそれぞれ3%ずつだった。仕入れた農産物の86%がコストを上回る金額で販売され、その95%が卸売業者へ、残りが単位農協へ売却された。仕入れの約

61%が現金払いで、39%が委託。販売は63%が現金払いで、33%が要求払い、4%が分割払いだった。

上記のような状況下で行なう、類型IVの協同組合の農産物販売事業強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 飼料供給の安定化が必要。単位農協ないし連合会を代理人として、畜産物生産農家とトウモロコシ育成農家との間で、収穫の3~5カ月前に供給契約を締結しなければならない。販売する農産物の量と種類を増加させる。
- ② 他の農協(特に連合会)との調達、販売取引を拡大する。
- ③ 現金仕入れを最小限に抑える。

#### ii 購買事業

肥料、農薬などの農業インプット(飼料は除く)の供給は合計で15,867,000ペソであり、類型IVの協同組合の経済事業総取扱高の3%に相当する。その仕入れはほぼ全て民間の業者から。販売先は71%が組合員、29%が非組合員である。仕入れの79%が現金払いで、20%が要求払い、2%が委託。販売は69%が委託、26%が現金払い、5%が要求払いだった。

上記のような状況下で行なう農業インプット販売事業の強化計画としては、次のような措置が必要となる：

- ① 農業インプットの仕入れは、連合会を通じて、あるいは輸入業者、メーカー、卸売業者から直接行なうべきである。
- ② 他の協同組合ならびに非組合員への販売量を増やす。
- ③ 現金仕入れを最小限に抑える、あるいは避けなければならないが、現金販売は増やさなければならない。

### iii 利用事業

今回調査した類型Ⅳの協同組合が保有する施設は次の通りである：

施設	数量	利用率(%)	経過年数	現状
トラック	10	90	7	要修理
店舗	3	100	11	要修理
倉庫	14	80	12	要修理
事務所	8	100	12	要修理
精米機	14	100	10	要修理
乾燥機	5	不明	3	良
脱穀機	1	不明	不明	不明

類型Ⅳの協同組合の施設は比較的古いが、稼働可能である。全般的な経営開発計画の中に、これら施設を更新する財務計画を含める必要がある。

#### (競争関係)

類型Ⅳの協同組合の農産物・農業インプットの仕入れ、販売事業における最大の競争相手は、民間の業者である。民間の業者は農業者から農産物を即金で買取ったり、農業インプットの供給で信用売りを認めたりしている。

類型Ⅳの協同組合は、迅速で効果的なサービスを提供し、農産物に高い価格を設定し農業インプットの価格を引き下げるなどして、対抗している。組合員で民間業者と取引している者は15%にすぎないため、この戦略は有効のように思われる。

類型Ⅳの協同組合は競争戦略の策定に際して、迅速で効果的なサービスの提供と、組合員の忠誠に訴えることを続けなければならない。類型Ⅳの協同組合は財政的に可能ならば、忠誠を維持するために、組合員、スタッフ、役員、従業員などに対して、保険加入などのある種の福祉策を行い、また役職員の直系家族に対する奨学金、死亡手当などを支給しなければならないであろう。

## 2) 信用事業

### i 経営の強化

信用事業の経営は、次のような方策により強化されるものと考えられる：

(a) 信用業務部を設置して、ゼネラル・マネジャーの配下に、経験を積んだ信用業務担当者を置く。信用業務スタッフは借入れ者の数に応じて、可能なら3~5名、それもできれば経験者を配置することが望ましい。

(b) 信用業務の管理職とスタッフに対して、仕事の能力を絶えず高めるための特別訓練を、日常業務の中で、あるいは正式な研修会の形で、施す。

(c) 信用業務担当者に対して、連合会その他の組織が作成した標準マニュアルに基づく、「信用業務マニュアル」を与える。そうしたマニュアルとしては、信用業務の全般の方針と、借入れ申し込みの適正な審査、支払いの監督などに関する手順と技法、ローンの活用、貸付金回収の特別重視、などなどを分かりやすい言葉で述べたものが望まれる。

### ii 出資金の増強

資本出資金は次のような方法で増強できるものと考えられる：

(a) 資本力を絶えず強化する必要があることを、あらゆる組合員集会の場で強調する。

(b) 毎年の出資金配当、利用高配当の少なくとも50%をすべて自動的に積立て、組合員の出資金に振り替える一律措置を行なう。

(c) 農業ベースの信用協同組合では、共済貸付ないし事業貸付を受ける組合員に対して、貸付金の5%を資本出資金として投資するよう求める一律措置を継続する、あるいは必要な方策として新たに導入する。

(d) 記念品、賞金、出資証書、購入品の特別割引、無料の生命保険(すなわち、組合が保険料を負担する)などの、個人組合員の出資額増加を奨励する各種の報賞制度を試みる。表彰は年次総会の場で行なうのがよいであろう。

(e) 組合員の新規加入と出資金の新規払い込みを勧誘する制度を、引続き維持する。

(f) 貯蓄と内部留保を増やすための事業活動を強化する。

### iii 預金の獲得

預金は、協同組合の運転資本のための低コストの資金、および/または、貸付資金、ないし借入れ増加担保のための低コストの資金源となるため、これまで預金増強活動を実施してこなかった協同組合では、今後、その取り組みを行なうべきであろう。そうした活動を始める際には、すでに経験を積んだ組織による指導と訓練とが望まれる。以下のような戦略の一部、ないし全ては、預金増強活動のために役立つものと思われる：

(a) あらゆる組合員集会で、絶えず浸透を図る。

(b) 組合員の妻、および/または女性組合員を主体とする、貯蓄クラブを創る。「毎日1ペソ預金」などの預金制度を普及させる。

(c) 高校生、専門学校生、大学生などの若い人々による「未成年者」協同組合の育成を支援し、積極的な貯蓄習慣を普及させる。

(d) 地元商人、問屋、売店、その他事業者などの非組合員の間、貯蓄普及を図る。

(e) 差し支えがなければ、借入れの担保としての預金を勧める。

(f) 年間に高額の預金を獲得した職員を対象とするなどの、褒賞制度を設ける。

(g) 経営的に可能ならば、競合する貯蓄機関よりもやや高め(1ないし2%)の利息を付ける。

(h) 毎年の出資金配当と利用高配当とを、組合員の預金口座に自動的に振り替える。また預金口座を持っていない組合員なら、新規口座を開設して配当を振り込むようにする。

### iv 農業者生産ローン

貸付業務は次のような方策で、強化できるものと考えられる。

(a) 前記のiで述べたような「信用業務マニュアル」と十分な研修を、信用業務担当のスタッフに施す。

(b) 信用業務担当者、経営陣、金融委員会に対して、少なくとも毎月の延滞状況が伝わるような、十分な貸付記録を作り、記録してゆく。また、貸付件数の面から正当化できるようならコンピュータを利用して、精度と効率を高め、コストの削減を図るべきであろう。

(c) 返済を滞納している債務者と、個人的な連絡、および/または仲間の圧力などを通じて接触し、時機を逸せずに一貫したペースで、積極的回収を図る。

(d) 貸付をした各生産ローンごとに、その1ないし2%という少額を一律に控除して、保証基金を造る。正当な理由がある場合、組合員はこの基金から「支援/臨時」のための貸付を受けて、作物生産ローンの返済に充当できるようにする。

#### (4) 教育・指導活動発展方策

この類型に属する単位農協には、類型 III で述べた方策のほかに、i. 高度なレベルの教育・指導活動を促進するための方策が必要である。中には、海外の先進事例に触れることが効果的なものもある。

##### i. 高度なレベルの教育・指導活動を促進するための方策

###### A: 単位農協が自ら行うべき方策

- ① 総合的かつ専門的なマネジメント能力を養成するための研修に総合マネージャー、部門マネージャーを派遣する(「総合マネージャー養成研修(上級コース)」など)。
- ② 「営農・生活指導担当者養成研修(上級コース)」に担当職員を派遣し、営農生活指導活動を質的に強化する。
- ③ 全職員を「態度訓練」、「意欲開発訓練」に派遣する。また職場におけるそのリーダーを育成するための研修に派遣する。
- ④ 賃金制度・人事考課制度や電算システム等の開発及び運用を行うための研修に担当職員を派遣する。
- ⑤ その他の開発型・応用型研修等に参加する。
- ⑥ 各職場単位のOJT活動・QC運動を開発し、運用する。

B: 地方連合組織が支援すべき方策

- ③ 「態度訓練」、「意欲開発訓練」を実施する。
- ④,⑤,⑥ 「全国大規模農協研究会」の州事務局を担当する。

# この方策に関しては、地方連合組織が主催できることは少ない。全国農協連合組織が「全国大規模農協研究会」を設置するなどして、直接的に支援をする事とし、地方連合組織はその取次機能を担当することが实际的である。

## 2. 中央会・連合会

### (1) 組織運営ガイドライン

#### 1) 中央会

##### i 農協の組合員規模拡大方策の支援

未加入農民、婦人、農業後継者などに加入を働きかける農協の活動を支援するため、以下のとりくみを行うことが必要である。

- a) 教育・啓発用資料・チラシ等を作成配布すること、あるいはこれら作成費用の補助を検討すること。
- b) 広域規模でいっせいに農協が推進する期間に、テレビ・ラジオ等マス・メディアを活用して、教育、啓発を行うこと。

##### ii 農協の事業取扱高拡大方策の支援

農協の事業取扱高拡大方策を支援するため、下記の事項につきとりくみを行うことが必要である。

- a) 連合会に協力を求め、事業取扱高拡大の組合員経済に及ぼす効果について、実例を織り込んだ啓発・教育用利用を提供すること。
- b) 単一事業経営農協の事業多角化を指導すること。

- c) 農産物加工事業など、新規事業開発のための情報提供をいっそう積極化すること。

### iii 農協合併の推進支援

農協合併について、下記事項により支援することが必要である。

- a) 農協合併の目的と効果、財務調整や固定債権の処理をはじめとする合併事務手続き、合併後の農協事業運営のあり方を含めた「合併指針」を作成し、必要な場合に関係農協の合併を指導すること。

- b) 一定の地域に、組合員規模が零細な、しかも同種事業を取扱う複数の農協または連合会が存在し、事業区域が重複している事例について、実地調査を行い、関係農協(連合会)による研究会を設置し、合併の方向をめざして指導する。またこの場合、CDAの助言を要請すること。

### iv 農協の事業運営への組合員の意思反映及び参加の推進に対する支援

農協の事業運営への組合員の意思反映及び参加の推進について、下記事項につきとりくみを行うことが必要である。

- a) 組合員の組織化の必要性、組織化の相談について、実例を含めた指針を作成、指導すること。

- b) 組合員組織の協同活動の発表交流の場を設け、活動の発展に資すると共に、優良事例集を作成、提供すること。

- c) 総会運営の優良事例集を作成、提供すること。

### v 農協に対する総合指導機能の確立

さきにあげた事項を成功させるため、下記事項の実現について特段の努力を傾注することが必要である。

- a) 地方区及び州のレベルに全国協同組合中央会の地方支局及び州支局を設置すること。地方支局は全国中央会の事業推進についての連絡調整機能を、州支局は農協の組織・経営・事業・教育等についての実践的指導機能を発揮することをねらいとする。

- b) とくに、州支局においては、会員農協及び連合会に対する、すぐれた指導能力を備えた人材が配置されるよう、全国協同組合中央会は特段の配慮を行うこと。そのため、広く農協組織外からも適材を求め、あるいは他の全国農協組織等との人事交流をはかることが望ましい。
- c) 財政の安定化をはかること。このため会員組合及び連合会からの会費の徴収、受託事業収入など自主財源によるほか、地方レベル農協強化対策費用に充てるための基金制度の設立につき、全国中央会が検討を行うこと。
- d) 地方事業連合会との連けいを強化する。このため、地方支局及び州支局は、原則として地方事業連合会事務所と同一建物内に置くものとする。
- e) CBが未設置の州にあってはその早期設立に協力すること。
- f) CDA及び地方行政機関との連けい強化をはかることとし、このため定例の会合を設けること。

## 2) 連合会

連合会は農協に対し、下記事項につき支援することが必要である。

- a) 連合会の事業は、農協事業を補完すべきものであるとの原則に立って、取扱事業の進めかたを検討すること。

経済事業連は、取扱品目と事業推進方法を再検討し、農協の経済事業連利用によって経済的メリットを生むことができる品目について、農協の全利用キャンペーンを実施すること。

CRB(CB)は、農協の貯金活動の実施についての指導を強化すること。

- b) 連合会の総合整備をすすめる。とくに経済事業連にあっては、相当の期間事業開始が不可能なままに推移している連合会は、活動している同一レベル連合会に統合し、その会員である農協は、統合先の連合会へ新規会員として移行すること。

また、一定の区域内に、同種事業を取扱う連合会が複数存在している場合には、原則的に合併をはかること。

c) CDA及び地方行政機関との連携の強化をはかること。

## (2) 経営管理ガイドライン

### 1) 中央会

地方中央会の経営管理強化策の基本は経営資本の充実にほぼ集約される。下表にみられるように、地方中央会の財務は非常に厳しい。中央会のなかった調査地域も3地域ある。

中央会の指導者層は中央会以外からの家計収入がある者がほとんどで、自分が関係する中央会から生計のための収入を得ている者はまれである。協同組合運動に対する理解と個人的情熱が中央会の経営を支えているとあって過言でない。彼らに協同組合の経営技術がないわけではない。指導者層の多くは単協の経営に長年にわたりタッチし、また、協同組合理念に深い造詣を持っている。しかし、こうした経験や情熱を中央会経営の場で発揮する機会が非常に限られているのが現状である。

中央会の収入源であるはずのCETFは期待するほど集まらない。会員の単位農協に経済的余裕がないことも原因の一つであるが、基本的な理由は中央会が会員に対してなんらの具体的貢献ができないことにある。具体的な貢献がないからCETFを会員は払わない、収入がないから中央会は活動ができない。この悪循環が中央会の経営が現状から脱皮できない理由である。

こうした閉塞的状況にある中央会の経営を強化するには、もはや理屈では不可能であって具体的な目に見える活動が必要になっている。

そこで、中央会の経営が会員からの収入によって自立できるまでの期間に限って、中央会の活動を起動させそれを安定化させる役割を持つ「中央会農協局経営管理基金」(仮称)の創設が提案されることになる。この基金は全国段階の中央会に創設され、中央会支局の行う単位農協に対する活動に限定して、その行う事業・活動に要することとなる資金及び当該事業・活動に関する経営管理資金の全部または一部を基金運用益から振り向けるという機能を持つものである。

	常勤職員数	総収入(ペソ)	剰余(ペソ)
中央会 A	0	91,178	49,986
B	0	0	0
C	4	400,000	▲ 300,000
D	5	370,718	15,162

## 2) 連合会

下表にみられるように、地方農協連合会といっても詳細に調査した21の連合会は単位農協とほとんど変わらないかそれ以下の経営規模である場合が多い。現在の財務状況もきわめて厳しい。近いうちに経営破綻に陥る連合会も少数にはとどまらないであろう。ではかりに経営破綻に陥る連合会が現れて、残った連合会が市場拡大を実現し経営が強化されるかといえば答は否である。これらの点は、調査対象にならなかった地域における連合会にも共通することであるといつてまちがいない。現状では単位農協の経営を補完することはほとんど不可能であるばかりでなく、その全体的な存続さえ危ぶまれる状況である。

そこで以下のような経営管理対策が必要になっている。

- a) 企業の経営管理制度の導入、具体的には役職員や会員からの総合的分野にわたる経営改善提案制度(例えばQC)、適正在庫管理制度、仕入れ商品の品質管理制度、販売農産物の検査・規格化制度、市場調査機能と情報管理システムの整備、経営コスト分析手法の改善。
- b) 事業提携制度の積極的採用、例えばマニラ・セブ・ダバオ等農産物の大消費地の生協連合会との提携、最もネックとなっている輸送手段やポスト・ハーベストに関しては協同組合運動に理解のある民間企業やNFAとの提携、広域共同利用施設の新設。
- c) 規模の経済の追求、具体的には連合会合併や大規模連合会の新設。
- d) 現在行っている事業の全体的洗い直しを行い、相対的に強い事業や品目の抽出を行い限られた資金の集中的投下。

		常勤職員数	総収入(ペソ)	剰余(ペソ)
連合会	A	4	72,030	27,776
	B (CRB)	8	57,906	▲67,597
	C (CRB)	21	3,559,519	382,280
	D	6	394,499	58,368
	E	2	256,703	10,269
	F	0	206,600	178,471
	G (CRB)	不明	1,576,165	227,432
	H	8	401,770	74,168
	I	10	552,589	43,945
	J	15	1,329,159	86,535
	K	0	27,544	14,834
	L (CRB)	10	2,524,014	291,043
	M	不明	8,260	2,727
	N	7	162,027	45,581
	O (CRB)	10	770,624	▲1,042,317
	P	26	14,763,521	▲1,493,405
	Q	3	27,136	▲15,388
	R	4	560,620	107,084
	S (CRB)	33	9,465,438	1,106,096
T	43	5,844,086	454,385	
U	0	0	0	

### (3) 事業発展方策

#### 1) 販売・購買・利用事業

調査の対象とされた農協連合会の平均取扱高は10,031,456ペソで、内訳は農産物販売が12%、農業インプットの供給が87%、消費物資の供給が1%であった。連合会は仕入れコストの0.86%に相当する赤字を出している。

##### i 販売事業

1991年の経済事業総売上高の5%がコメの販売で、7%がニワトリ。仕入れ元は民間業者が88%、単位農協が10%、組員が2%だった。これに対して販売先は、85%が他の単位農協、7%

が非組合員、組合員と民間の業者がそれぞれ3%づつで、残りがその他となっている。仕入れの90%は分割払いで、8%は現金、委託は2%だった。販売では36%が現金払い、要求払いは36%で、分割と委託もそれぞれ14%づつあった。

上記のような状況下で行なう農協連合会の農産物販売事業強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 農協連合会は農産物の販売にもっと力を入れるべきである。単位農協は農業インプットの供給源よりも、農産物の市場を探すのに困難している。さらにまた、連合会が最も力を発揮できるのは、農産物の販売に関する技術的、戦略的、経済的分野である。
- ② 連合会は、州、地方区、全国レベルでのモミ米の調達、乾燥、貯蔵、融資、市場開拓にもっと力を入れるべきである。連合会は、NFAのポストハーベスト用施設、ならびにLBP、Quedancor、州の協同組合農村銀行などを利用するのに、最も適した立場にある。
- ③ 連合会は単位農協から農産物を仕入れ、また単位農協に対する農業インプットの供給を強化すべきである。

## ii 購買事業

農薬と肥料の供給は、総取扱高のそれぞれ47%と40%を占める。それらはいずれも、民間の業者から直接仕入れられ、その75%が組合員に、24%が単位農協に供給された。仕入れの約33%が委託扱い、46%が要求払い、12%が分割払いで9%が現金払いだった。供給は全て現金払いとなっている。

上記のような状況下で行なう、協同組合連合会の農業インプット供給事業強化計画としては、次のような措置が望まれよう：

- ① 輸入業者、メーカー、加工業者などから委託ないし分割払いベースで、直接仕入れる。
- ② 連合会は銀行ローンを利用して、その取引業務を行なうべきである。また十分な資金が得られない場合は、単位農協との取引を仲介する仲買人として、あるいは単位農協の代理人として、業務を行なうべきである。

③ 仕入れには分割払いや委託を、供給には現金払いを利用する。

### iii 利用事業

今回調査した6農協連合会の保有施設は次の通りである：

施設	数量	利用率	経過年数	現状
トラック	3	100	3	良
店舗	1	100	2	良
倉庫	4	100	2	良
事務所	5	100	1	良
精米機	1	100	1	良
乾燥機	1	100	1	良

施設はいずれも比較的新しく、みな良好な状態にあり、全面利用されている。現時点では施設更新計画は必要ない。

### (競争関係)

民間の業者が最大のライバルである。農協連合会は農産物の流通過程で戦略的な位置に置かれており、①政府省庁の地方機関とつながりを持つ、②州レベル、地方区レベル、さらには全国レベルの他の連合会と積極的連携を維持している、③貿易、工業、商業の主要センターと近い便利な立地にある。こうした条件があるため、連合会は単位農協が民間業者と競合するのを支援できる、理想的な立場にある。

上記のような状況下に置かれた連合会は、民間業者と競合する単位農協を支援できるよう、その能力に焦点を合わせた発展計画を進めるべきである。すなわち：

- ① 連合会は有能なスタッフを揃えて、十分な資金力を確保する。
- ② 政府省庁の地方機関、自治体、金融機関、商業センターなどと十分なつながりを持つ。
- ③ 商業、金融、技術援助プログラムを企画して、加盟組合に対するあらゆるタイプのサービスを提供する。

## 2) 信用事業

i ほとんどの場合、当面は不可能なことであるが、州および/または地方区の協同組合銀行(CBs)を設立して、単位組合の信用事業に必要なあらゆる研修、指導、支援を直接に、あるいは他の機関と共同で提供できるようにすることが、必要とされよう。CBsは少なくとも、次のような領域に関して、単位協同組合のそれぞれの発展程度に応じた、技術的・研修支援を行える能力を高めるべきである:

- ① モデル業務の解説、信用業務担当者の責任についての教育などを含めて、信用業務部(スタッフ)の設置を支援する。
- ② 発展・複雑化の程度が異なる単位組合に適用できる、1種以上の信用業務マニュアルを作成する。また管理職と指定されたスタッフを対象に十分な研修を行い、業務が効果的に実施されるよう支援することも同様に重要。
- ③ 州、地方区単位で行なうキャンペーンの実施の企画化、主催などを含む、出資金増強のための各種手法に関する指導。
- ④ 建設的な資産/負債管理法、内部資金管理システムとコントロール、組織合併、その他について、管理職、理事会を対象に指導を行なう。
- ⑤ 必要な帳票様式、経理帳簿、コンピュータ・システム、現金管理システムその他のコントロール、業務の解説などを含めて、貯蓄増強プログラムの策定を支援する。また管理職や指定スタッフに十分な研修を行う。
- ⑥ 州、地方区単位で行なうキャンペーンの企画、支援などを含む、貯金増強のための各種手法に関する指導。
- ⑦ 信用管理、特に貸付金の回収で困難を抱えている協同組合に対して直接的支援を行なうための、然るべき支援、指導、および/または職場での専門訓練。

ii さらにまた、CBsは州内、もしくは地方区内の単位組合に対する、主たる融資仲介者となる力をつけるべきである。そうした仲介業務を通じて、LBP、全国協同組合銀行、卸売業者全国組織、外国からの資金供与/貸付などを原資とする資金を、農業者のための生産ローンとして、あるいはまた単協が必要とする短期、中期、長期のローンとして、再貸付する。

