

役員の平均年齢と平均年俸は、PCDCIが55才で26,700ペソ、PASFAMCOは46才で7800ペソである。

8) 家計改善への活動拡大

PCDCIでは2人の職員が、実演を通じて科学的な農業の普及に努め、また家計の合理化の必要を教えたり、農村女性の組織化に取り組んでいる。彼らは協同組合と生徒の双方から報酬を得ている。JANFACOMAとPASFAMCOもまた活動の拡大に取り組んでおり、このような活動に要する資料は農務省から入手し、セミナーを通じて彼らの専門的な実務知識を広めている。なお拡大活動の費用は、協同組合と生徒の双方が負担している。

9) 保 険

PCDCIの組合員は傷害保険と生命保険に関心を持っているが、保険料があまりに高過ぎるので、保険に加入していない組合員が多い。JANFACOMAの役職者と組合員は、保険の便益と費用を知らされていない。

B. ポトタン農民総合協同組合(PFMCI)

1) 概 要

PFMCIはパナイ島南部イロイロ州のポトタン町を中心とする60のバラングイ(ポトタン 46, ミナ 6, ディングル 8)を事業区域とする。当地域の主たる農作物はコメであり、西ビザヤ地区のコメ供給基地的な機能を持っている。当地域の人口は6万人程度である。1991年度時点で、この農協の組合員は2,273名、年間総事業量9,304,261ペソ、出資金は729,248ペソであり、フィリピンの農協としては最も大きい部類に属する。BACODへの登録年次は1977年、CDA確認は1991年3月である。

この農協は、1969年121名の稲作農民が1万ペソの出資金を出し合って設立し、幾多の変遷を経て今日に至っている。1992年まで3度(1972年、1977年、1987年)名称を変更し、1987年に設立当時と同じ現在の名称に戻っている。この20年間、のインフレや不況の影響などを受けて経営をめくり様々な問題が起きた。しかし2つの購買店舗の処分や30名の職員を10名に減員するなどの厳しい選択を迫られるなかで、最近ようやく経営は安定した。

この農協の成果は次のとおりである。a) 組合員に対して安易な借入れを防止する啓蒙を実践的に行いそれを組合員に浸透させていること、b) 日曜営業や公正取引の実践により近隣の小売り業者との競争に勝つことを通じて、購買品の価格抑制と正当な量目販売を地域商業に定着させていること、c) 組合員に対する利用配当を重視し、経営が苦しいときにも純利益の少くも20%を、通常は純利益の70%を利用配当に充てるようにして組合員の農協理解を深めることに貢献していること(この点は組合員の増加とその安定を実現させた)、d) LBP資金やフィリピン貯蓄貸付基金(PSLF)の組合員貸付に当たっては金融委員会の厳しい審査を行い延滞を最小限に抑えていること(貸付残高に対してLBP資金0.02%、PSLF資金0%)。

以上の成果は、この農協が幾度となく政府やCUPから優良農協として表彰を受けていることとあらわれている。

しかしこの農協にも問題がないわけではなく、主要農産物であるコメ関連のポストハーベスト施設が皆無であることやその他施設(輸送手段、店舗、倉庫)の老朽化や不足を原因とする業者との競争劣後の危機を迎えている。

2) 組織運営面の特徴

i 組合員の組織化

総組合員は前述のとおり2,273名(職員は10名、一人当たり227名の組合員で他の農協、例えば組合員数がほぼ同数のLIMCOMA-7.2名などと比較して非常に多い)、うち女性組合員が1,229名に達する。この原因は1977年にCONSUMERS COOPに名称を変更した段階以降、婦人組合員が増加したことにある。現在の組合員の構成は、農民を中心に、一般勤労者、主婦など多岐にわたっている。組合員の平均年齢は60歳代である。

ii 意思決定及び参加

a. 総会

会計年度は1-12月であり、毎年2月末か3月初旬に通常総会を開催。臨時総会の開催は最近にはない。総会には平均30%程度の組合員が出席している。総会は朝8時から午後4時半まで、詳細な事業報告と監査報告、理事及び各種委員会委員選出などを行うのが通例である。日常の意思反映の方法として、主要組合員に対して役員及び職員が個別に接触し意思疎通を図る努力をしている。

b. 理事会

理事は現在7名。理事会は毎月1回開催、理事の85%は出席する。

c. 各種委員会

この農協には以下の委員会があるが、開催頻度(年)及び主な協議事項は次のとおりである。

	頻 度	主な活動事項
○ 監査・財務委員会	2	・ 定期監査報告、財政状態検討
○ 教育研修委員会	2	・ 組合員ミーティング (バランガイレベル)
○ 金融委員会	6	・ 借り入れ希望者の選別 ・ 理事、委員会委員の推薦
○ 選挙委員会		

d. 理事及び委員会委員の選出方法

理事及び各種委員会委員の選出方法は委員会からの推薦による。現在の組合長は政府職員だった人物である。

e. 理事及び委員会委員の学歴

理事7名の学歴は中学1名、高校2名、カレッジ4名という内訳である。各種委員会委員の学歴はほとんどの者がカレッジ卒であり、高学歴者が中枢のポストにあることが分かる。

f. 外部監査人

外部監査人は財務・監査委員会が選任し現在は民間会計会社に委託している。監査期間は1週間で、その費用は5,400ペソである。

g. 中長期計画の策定

この農協は長期計画を策定している。その主な内容はCredit Unionを始めることである。しかし文章化したものは現在ない。

h. 役席者の概況

役席者の概況は次のとおりである。

	年齢	性	年間報酬 (100ペソ)	就任日	最終学歴	主な職歴
組合長	70	男	12	1992	単科大学	エンジニア
副組合長	52		12		単科大学	ガードマン
幹事	76			1969	総合大学	英語教師
財務	38		420	1983	総合大学	
マネージャー	76	女	780	1969	単科大学	英語教師
会計	28		228	1992	単科大学	会社員(経理担当)

このうち、この農協の経営の中枢を握っているのはマネージャーである。この農協の発展は、協同組合運動についての彼女の根気強い執着心に負うところが非常に大きい。

i 職員

農協職員数の最近の推移は次のとおりである。1976年に30名に増加したが、経営困難化に伴い1978年以降順次減員し現在は常勤10名。

	1969	1976	1991	最近3年間
常勤	6	30	10	10
臨時			2	1.6
計 I	6	30	12	11.6
計 II (臨時1/2)	6	30	11	10.8

ii 地方行政機関との関係

地方政府との関係は良好であるが、特別の支援は受けていない。また地方政府に対しての特定の要請も行っていない。

3) 経営面の特徴

i 財務・損益

この農協は過去から堅実な蓄積を重ね、1991年度末729,248ペソ、組合員一人当たり320.8ペソの払込済出資金を持っている。1978年からの4年間及び1988年から1990年の3年間の経営悪化時に剰余金は極端に減少したが、最初の経営悪化期間を除き、農協をよく利用する組合員に対して剰余金の70%程度を利用配当に充ててきた。これが組合員を農協に引きつけてきた最大の要因である(以上表1)。

1991年度の経営・財務関係の主要指標をまとめて示すと次のとおりである。正組合員一人当たり払込済出資金P321、出資実現比率(払込済出資金額×100÷総予約出資金額)100%、対固定資産組合員純資産比率31.9倍、流動性比率365.8%、対組合員資産総負債比率15.0%、売上総利益率2.2%、売上純利益率1.3%、総資産純利益率0.17%、労働生産性106ペソ、平均貸金水準38,402ペソ、貸金分配率36.3%。

対固定資産組合員純資産比率が高いこと、流動性比率が十分であること、対組合員資産総負債比率が負債抑制策の結果低いことは評価できる。しかし利益率が総体に低いこと、その結果労働分配率が低いことが問題である。

ii 経営管理

a. 資本増加計画

資本増加策は利用高配当である。この結果、組合員からの新規の追加出資を要請する必要がない。

b. 純利益の用途

純利益は次のように分配されることが理事会で決められている。

(a) 10%が準備積立金、(b) 2.5%がCETF (CUPのほか州内の2連合会へ)、(c) 2.5%がCUP、(d) 10%が地域開発基金、(e) 7%が出資配当(全組合員へ)、(f) 残りの68%が利用分量配当。ただし、年度によって多少弾力的な運用が行われている。

iii 外部資金調達

外部からの資金調達はLBP資金のみで1991年度末時点で315,384ペソの残高がある。金利は年12%、借り入れ期間は6ヶ月である。

4) 販売、購買、利用事業

i 販 売

この地域の主要農作物はコメであるが、この農協はコメの取扱いはしていない。他の農産物についての販売もしていない。ポストハーベスト施設がまったくないからである。ポストハーベスト施設の不足または欠如は近隣する農協の場合もまったく同様で、これが農協の発展を抑制している当面する最大の問題である。例えば組合員200名の農協PASBIGTABA IRRIGATOR'S MULTI-PURPOSE COOP., INC、組合員776名の農協STA. BARBARA (FACOMA) MULTI-PURPOSE COOP., INCもまったく同様の条件下におかれている。農協理念の理解や農協の必要性は十分浸透しているが、それを実現する手段が決定的に不足しているのが実態である。

ii 購 買

主要供給品目は年間2,426,000ペソ(316トン)の肥料、1,647,000ペソの農薬、3,800ペソの種子、3,073,000ペソの食品、2,165,000ペソのその他生活物資である。仕入れ代金の決済は90%が現金(その他生活物資100%)、供給代金の決済は現金比率が肥料83%、種子100%、農薬79%、食品97%、その他生活物資が99%となっている。

iii 利 用

この農協が所有している施設等はトラック1(1978年購入、稼働率80%)、店舗2(1970年、稼働率100%)、面積140m²の倉庫1(1981年、稼働率100%)、面積300m²の事務所1(1977年、稼働率100%)である。

表1 ポトタン農協の経営管理指標

年度	組合員数①		出資金②		利用配当金額③		純剰余金額④		②/① (ペソ)	③/④ (%)
	人数	指数	(ペソ)	指数	(ペソ)	指数	(ペソ)	指数		
1969	121	5.3	10,000	1.4	0	0	5,139	0.8	82.6	0.0
1970	200	8.8	12,960	1.8	3,656	0.8	6,995	1.1	64.8	52.3
1971	250	11.0	10,460	1.4	5,759	1.2	11,336	1.7	41.8	50.8
1972	340	15.0	13,890	1.9	13,941	3.0	24,426	3.8	40.9	57.1
1973	643	28.3	31,430	4.3	25,113	5.4	44,368	6.8	48.9	56.6
1974	1,231	54.2	48,200	6.6	91,714	19.8	126,749	19.5	39.2	72.4
1975	1,388	61.1	112,648	15.4	134,580	29.0	188,452	29.1	81.2	71.4
1976	1,535	67.5	199,700	27.4	132,704	28.6	182,044	28.1	130.1	72.9
1977	1,680	73.9	282,708	38.8	186,287	40.1	258,516	39.9	168.3	72.1
1978	1,727	76.0	385,055	52.8	75,524	16.3	131,270	20.2	223.0	57.5
1979	1,734	76.3	386,107	52.9	33,311	7.2	77,819	12.0	222.7	42.8
1980	1,792	78.8	371,528	50.9	28,042	6.0	71,314	11.0	207.3	39.3
1981	1,815	79.9	351,508	48.2	8,120	1.7	44,742	6.9	193.7	18.1
1982	1,778	78.2	361,114	49.5	159,480	34.4	232,642	35.9	203.1	68.6
1983	1,735	76.3	387,707	53.2	210,784	45.4	298,520	46.0	223.5	70.6
1984	1,832	80.6	418,175	57.3	408,554	88.0	611,198	94.2	228.3	66.8
1985	1,907	83.9	597,952	82.0	511,159	110.1	679,837	104.8	313.6	75.2
1986	2,018	88.8	698,655	95.8	327,167	70.5	462,633	71.3	346.2	70.7
1987	2,153	94.7	643,773	88.3	329,171	70.9	408,664	63.0	299.0	80.5
1988	2,250	99.0	680,054	93.3	280,592	60.5	369,784	57.0	302.2	75.9
1989	2,299	101.0	731,976	100.4	90,092	19.4	165,546	25.5	318.4	54.4
1990	2,247	98.9	686,972	94.2	325,192	70.1	487,572	75.2	305.7	66.7
1991	2,273	100.0	729,248	100.0	464,120	100.0	648,543	100.0	320.8	71.6

資料: ポトタン農協調べ

5) 信用事業

i 貯 金

貯金業務は行っていない。

ii 貸付 / 借入れ

組合員に対する貸付はLBP資金とPSLF資金で、1992年末の貸付残高はそれぞれ521,248ペソ、186,356ペソである。組合員に貸し付ける際の担保はLBP資金が土地、PSLF資金がCAPITAL SHARESである。

貸付資金の回収率はよく、組合員に対する日常的な借り入れ金返済思想の徹底が効果をあげている。

6) 保 険

CISPの共済加入者数は324名で、年間13,056ペソの手数料を得ている。この農協は共済に関心が高く、CISPに対してはもっと頻繁な情報提供を望んでいる。

7) 教育、指導活動

i 教 育

組合員教育については、年1度セミナーを実施している。1991年度には118名の参加を得て実施した(費用4,000ペソ)。この農協の教育方針は組合員が事業を実際に利用する過程で、健全な借金思想や賢明な消費行動を植え付けることにある。

ii 指 導

農業技術については、有害な農薬や過度の無機質肥料の利用が農業に悪い影響を与えることを啓蒙し、低農薬・有機肥料の利用を呼びかけている。

8) 加盟中央会・連合会

この農協が加入している中央会・連合会、フィリピン協同組合中央会(CUP)、イロイロ生活総合協同組合連合会(IFCMCI)及びイロイロ農業協同組合連合会(IFAC)である。イロイロには州中央会がなく、現在あるのは地方区レベルの西部ビザヤ協同組合中央会(WVUCI)である。こ

の農協は WVUCI の会員ではないが、CUPの直接会員である。

(4) 加盟中央会・連合会の状況

A 西部ビザヤ協同組合中央会 (WVUCI)

1) 概要

登録は1979年、CDA確認は1992年1月である。会員数は西部ビザヤ地方の25のさまざまなタイプの連合会である。管内の未加入連合会は5である。総資産は1991年度末14万ペソで、前年を大幅に上回っている(前年196,624ペソ)。この主たる要因は128,015ペソのCETF収入(単協を中心とする50の組織から回収)があったためである。総資産のうち固定資産は45,000ペソ弱にすぎず、1台のタイプライターを除き物的資産らしきものはない。出資金は5万ペソであるが、すでに40,340ペソを過去の収支赤字によって失っている。1990年度収支は27,434ペソの赤字であったが、1991年度の収支は10,363ペソの黒字となっている。CETFの収入増加が寄与した結果である。1992年度は再び赤字が見込まれ、職員給与からの借り入れ及びCUPからの借り入れが避けられない情勢である。いくつかの収入増加プロジェクトを持っているが、今後の経営維持が懸念される。

1991年度の例では420,434ペソの支出に対して50%以上を教育訓練基金が占め、会費収入は100ペソに過ぎない。事業機能が十分でないことが会員の利用を抑え、したがって収入の伸び悩みをもたらし、財源の乏しさが機能の発展を抑えるという悪循環がみられる。その根底にあるものは、農協を中心とする単協の経済的力量的弱さが上部機関を支え切れていないという現実である。

なお昨年度から事務所を借り(家賃年間25,000ペソ)、4名の常勤職員(部長、事業研修担当者、出納担当者、経理担当者)が日常の業務に従事している。委員会組織として、監査・財務委員会(3名)、選挙委員会(3名)、教育・訓練委員会(7名)がある。

2) 会員とのコミュニケーション

1991年度の主な活動として、各地で11回のCDA、CUPとの共催による教育・訓練研修会を実施(参加者合計430名)、また21の単位組合に対する監査を実施した。そのほか、単位組合の振

興計画の作成指導を5組合に対して行った。単位組合が会員になっていないことが組織的な問題であるが、WVUCIとしては今後州レベルの中央会を組織化する方向で努力している。

B. 南部イロイロ地域販売協同組合 (SIAMCI)

1) 概 要

1982年5月22日、15の単協が設立、1992年2月18日付けでCDAに登録。

この連合会設立の主たる目的は以下の通りである：

- ① 勤労意欲の増進、さらに、組合員間の貯蓄を奨励する。
- ② 市場における活動を活性化させるために、資本形成の増強活動を行なう。
- ③ 農産物生産のための資金供給。
- ④ 生産資材の供給。
- ⑤ 協同組合的連帯を通じて、組合員の生活向上に寄与する。
- ⑥ 政府の政策を支援し公共の機関と親密な協力をとりながら、協同組合連合会の育成に貢献する。

2) 財務状況(単位1000ペソ)

	1989事業年度	1990事業年度	1991事業年度
総売上高	7,527	7,942	8,001
販売経費	7,066	7,400	7,723
売上高総利益	461	542	278
純利益(損失)	29	6	-43
総資産	4,513	5,913	5,123
総負債	2,983	3,651	3,617
払い込み済み出資	1,639	1,650	1,660
組合純資産	1,502	1,539	1,505

3) 組織

理事は9名。フィリピン協同組合販売事業システム(CMSP)に加盟しているが、CMSPはもはや機能していないため、現実には独自で市場参入の試みを行なっている。傘下の加盟組合数は136。

4) 機構と業務状況

取り扱う主な農産物は①モミ米、②コメ。供給する主たる農業資材は①肥料、②農薬。スタッフは①マネジャー、②職員(4名)、③その他要員(4名)。

当連合会では中・長期計画を策定し、各事業年度ごとに資本蓄積計画を定めている。現在緊急な取り組みを要する課題は、要員の増加と資本蓄積である。事業上当連合会が直面する課題は、①市場に対する農産物の安定供給、②事業資金の増強、③生産資材を商人より安い価格で仕入れる、などなど。

設備の面では倉庫、精米機、トラックを所有しているが、いずれも老朽化が激しく、新しい設備が望まれる。

5) 公共機関との関係

当連合会は長年にわたり、公共の機関から財政支援を受けてきた。現在も事業活動に対する公共機関の直接的関与とっさの支援を望んでいる。

6) CISPとの関係

当連合会はCISPに加盟しており、従業員も共済の普及活動を行っている。

C. イロイロ農業協同組合連合会 (IFACI)

1) 概要

当連合会は1990年1月30日の設立で、1992年4月1日付でCDAに登録された。連合会の主たる目的は以下の通りである。

- ① 連合会会員が生産する農産物を大量に収荷し、市場に直接供給する。

- ② 連合会会員が生産する農産物の貯蔵、輸送、加工事業に貢献する。
- ③ 農業生産資材の供給を大量に行なう。
- ④ LBPを通じて行なう資金の借入れと返済を支援する活動を行なう。

2) 業務活動

- ① 連合会の加盟組合は現在71組合。加盟組合からの出資金は、政府援助を含めて1,622,000ペソ。1993事業年度までに、加盟組合数を142組合まで引き上げる目標を掲げている。加盟組合に対する情報提供の分野では、IFACIに関する基本的情報を流している。加盟組合が要請している事項としては、農業関連事項の指導、農協運営に関するカウンセリング、農産物の市場への輸送に関する指示などがある。

② 事業実績(1992事業年度)(単位1000ペソ)

	農産物		生産資材
コメ	1,467	肥料	3,140
モミ米	609	農薬	1,203
副産物	119		
その他	17		

現在連合会が設備の面で求められているのは、倉庫の改修と小売窓口の拡大である。経理の分野では実務の標準化が望まれる。

③ 1991事業年度の財務状況(単位1000ペソ)

資産	3,986
負債	860
積立金	1,500
資本	1,662
配当前純利益	118

当連合会の当面の問題は次のとおりである。①仲介手数料が低い、②扱い高の伸びの鈍化、③教育・研修の不足。連合会では、教育・研修の分野で次のような点の強化に、特に注意を

向ける予定である。①出資に対する加盟組合の理解を深める、②事業の拡大、③生活改善プロジェクトに対する加盟組合の意識強化。

3) 組織

理事会は11名で構成(理事長1、理事10名)。常勤スタッフはマネジャー1、経理担当者1、事務担当者1。常勤スタッフを10名まで増やすことを課題としている。

4) 問題

- ① 事業分野ごとの損益計算書を見ると、倉庫業務と乾燥業務が赤字である。この原因は、加盟組合による当該設備の利用率が低いと推測される。そのため今後は、加盟組合による利用を推進するための努力が求められる。
- ② 総売上に対する販売経費の割合が高すぎる。これは、生産資材の仕入れコストが高すぎるためである。

5) その他

- ① 当連合会は上部組織との定期的会合を行なっている。それはイロイロ州協同組合調整協議会(IPCCC)、地方区中央会である。上部組織に要請する事項として、連合会は次のようなことを挙げている。a)協同組合間の提携が行なわれる場合、調整的役割を一段と積極的に果たすこと、b)また、生産資材を安価に販売すること。
- ② 当連合会は、政府と地方の公共機関によるプロジェクトへの支援と、資金助成を行なうよう求めている。
- ③ CISPに対しては、単位農協のための保険に関する情報、教育・研修を定期的に提供するように希望している。

D. 第1イロイロ地域販売協同組合 (1ST AMC)

1) 概要

この連合会は州レベルの連合会で、1975年7月16日に133のサマハンナヨンを会員として設立された。1991年2月14日に確認された。当連合会設立の主たる目的は次の通りである。

- ① 農村地域の連合会会員の、経済的、社会的地位を引き上げる。
- ② 農産物を市場に安定的に供給する。
- ③ 連合会会員が必要とする生産資材を供給する。
- ④ 農業生産技術の指導を行ない、先進的技術に関する情報を提供する。
- ⑤ 農産物の市場への輸送、貯蔵、加工などのための設備を提供する。
- ⑥ 加盟組合の事業に必要な資金を融資する。
- ⑦ 簿記、会計、監査などの支援ないし要員提供などにより、加盟組合が必要とする人材面の支援をする。

当連合会の主な設備には次のようなものがある。①精米機、②倉庫、③事務所、④トラックとジープ、⑤天日乾燥施設。連合会では事業拡大のために中・長期の計画を策定した。そこには、a)連合会会員が供給する農産物の購入、b)政府関連金融機関からの資金借入れ、などが含まれる。

2) 経営状況

連合会へは現在、単位農協95組合が加盟。加盟組合による払い込み済み出資金は、1991年現在で総額687,000ペソ。しかしながら、出資金は累積債務の弁済に充当されたため、組合純資産勘定は現在-413,000ペソとなっている。連合会の主たる農産物は①モミ米、②コメ。取扱生産資材は①肥料、②農薬である。

財務状況は以下の通り(単位1000ペソ)

	1990事業年度	1991事業年度
総売上高	6,309	7,140
販売経費	5,822	6,591
販売利益	487	549
純利益	50	30
資 産	3,037	4,209
負 債	3,483	4,621
組合純資産	-446	-413

3) 組 織

理事会の下に、①販売経営委員会、②教育研修委員会、③特別委員会が設置されている。理事は15名で、常勤職員が15名。加盟組合から求められている事項は、①低金利の生産融資、②市場価格の引き上げ、③低価格での生産資材供給などである。

上部組織(VICTO、CUP)に求めるのは、①農業生産に関するサービスと技術の提供、②農産物の有利販売、③単位農協のための販売経路の開拓など。

4) その他

当連合会では加盟組合のために、セールス研修と簿記研修を実施し、カウンセリング活動も行なっている。

政府機関に求めることは、NFAを通じたモミ米販売のための支援政策の確立である。

E. イロイロ協同組合農村銀行 (CRBI)

1) 概 要

イロイロ協同組合農村銀行(CRBI)は、1990年12月に登録された。営業地域はイロイロ市とイロイロ、ギマラスの両州に渡っており、本店はイロイロ市に置かれている。CRBIの目的は協

同組合およびその組合員(小規模農家や小作農家を含む)に対する貸付を拡充することにより、資本金は授權資本が1000万ペソ、応募資本が414万ペソ、払込資本が396万ペソである。

2) 組織と経営

CRBIの役職者は執行役員、理事会の理事長と副理事長、および財務部長とゼネラル・マネジャーで構成され、理事会は融資委員会と改正委員会、営業委員会、特別プロジェクト委員会、および計画委員会という5つの委員会を組織している。CRBIの組織は融資部門と事業部門、財務部門の3部門から成り、マネジャーとアシスタント・マネジャーのオフィスには事務員兼秘書、計画アシスタント、特別アシスタントおよび運転手が各1名配属されている。

年間事業計画と財務諸表は、年次総会の場で総会に提出される。総会の間に、CRBIの役職者は各加盟協同組合の役職者と個人的またはグループで会談し、相互の問題を論議して最善の解決策を協議している。一般に加盟協同組合の多くはCRBIに対して、貸付の利用可能性を拡充して欲しいと考えており、これには金利の引き下げや融資期間の緩和、技術的援助、代替資金源開発の援助などが含まれている。

他の資本蓄積手段には、承認された貸付からの5%控除および融資先の貯蓄としての預金、利用高配当と内部留保の増額、延滞金利と応募資本の回収増額などが含まれている。

CRBIが直面しているさらに重大な問題は次の通りである。

- ① 貸付資金とプロモーション資金の不足
- ② 有能な計画開発スタッフの欠如
- ③ 低い返済率

現時点で優先されている活動は、回収システムの改善、貯蓄の獲得、および融資先に対するさらに密接な監督などである。

3) 財務状況(単位:1,000円)

	1991年度	1990年度
総収入	2,524.01	2,746.33
支出	2,232.97	2,098.01
純利益	291.04	648.29
資産	19,182.26	17,207.51
負債	15,251.86	14,051.00
資本	3,930.40	3,156.51
累積損失	(1,759.04)	(2,455.04)

6. レイテ州

(1) 社会・経済の状況

レイテ州は、レイテ島の北部を占める。その北部はサマール海に面し、東はレイテ湾である。西にはセブ島があり、南部は南レイテ州である。その地表面積は、約6,266km²であり、二つの市と41の町、ならびに1,649のバラングイを含んでいる。1986年の州歳入は、69,147,603.85ペソであり、フィリピンでも第一級の州となっている。

1990年の総人口は、1,366,181人である。人口増加率は、1984年において1.60%であり、総人口の50.67%が女性であった。1983年度における平均世帯収入は1,757.00ペソであるが、世帯の82.4%の収入は、4,000ペソ以下である。

1983年には、同州において合計7,395の事業体が確認されたが、そのうちの62.12%は卸売りおよび小売に関係するものであり、製造業は17.28%であった。さらに15.05%は、社会および個人サービスの提供に関わるものである。農林水産に関係する事業体(1.8%)の数は、第四位であり、これに金融、保険、不動産およびビジネス(1.78%)が続き、さらに運輸、倉庫、通信が続いている。電気、ガス、水道といった分野には13の事業体があり、さらに建設が7、これに鉱山および採石が続く。

同州におけるサポート・サービスとしては、4,129.89kmにおよぶ道路網と、一箇所の空港、23の町の港湾/漁港、一箇所の州の港湾、全市・町における電気・水道システム、6つの製氷所、2つの製氷保存施設、2つの冷蔵貯蔵施設、ならびに2つの送風冷凍庫がある。

(2) 農業の状況

レイテ州の耕地は、合計で306,872 haである。うち113,039 haは、非永年作付地として使われ、160,654 haは永年作付地である。8,485 haは、恒久的な牧草地である。さらに5,928 haは植林地であり、3,126 haはその他に使用されている。約13,540 haは、休耕地である。

栽培されている主な作物としては、次のようなものがある。トウモロコシ(16万 ha)、コメ(123,750 ha)、ココナッツ(155,546 ha)、アバカ(16,808 ha)、カモテ(16,107 ha)、バナナ(15,334 ha)、サトウキビ(10,643 ha)、カッサバ(9,696 ha)、タロイモ(4,765 ha)、およびパパイヤ(95 ha)である。作物の生産規模としては、レイテ州は第8地方区全体で次のような位置を占めている。

ココナッツ(80%)、粉(61%)、トウモロコシ(60%)、タロイモ(70%)、およびアバカ(65%)である。

同州の水産物生産高のうち、95%は海洋部門によって占められている。1986年度の金魚獲高のうち、15,878 tは海洋によるものであり、924 tが内陸部門によるものである。

1986年の同州の畜産部門は、次のような規模であった。牛が15,210頭、豚325,640頭、水牛82,080頭、および山羊31,100頭である。同じ時期に、鶏は1,114,300羽、アヒルは103,380羽を数えた。

農産物加工産業としては、次のようなものがある。カッサバ製粉業、マンゴー加工業、飼料製粉、カモテ加工、ニッパ椰子の葉による屋根製造、マット織物、アバカあや織り、米およびトウモロコシ製粉、および魚の加工である。発展の可能性が最も高いアグリ・ビジネス合弁事業は、ポスト・ハーベスト加工施設である。すなわち、トマト・ケチャップ製造、ココナッツ副産物加工、エビの養殖、果物保存加工、ワイン製造、およびコテージ・チーズ製造である。

最も成長の見込みが高い作物には、次のようなものがある。

ガーリック	コーヒー	ピーナッツ
サツマイモ	カカオ	バナナ
カッサバ	ランブタン	スイカ
ガビ	ドリアン	マンゴー
ウビ	ランソネス	

NIAは、同州において合計で17,958.90 haをカバーする358の灌漑システムを有している。これに対してNFAは、二つの精米機(5t/phおよび0.75t/ph)、3つのプレ・クリーナー(3t/ph)、一つの脱穀機(0.75t/ph)、二つの乾燥機(3t/ph)、三つの乾燥機(0.75t/ph)、および10箇所の倉庫(717,000袋)を設置している。

同州は、ピサヤ州立農業大学(VISCA)、国立職業訓練センター、地域職業訓練センター、および農業研修センターを運営している。

(3) 単位農協の状況

A. バラヨン総合農業協同組合 (BAMCI)

1) 概況

バラヨン総合農業協同組合(BAMCI)は、レイテ州アブヨン町のバラヨンにおいて、農民たちの緩やかな組織である農民組合としてスタートした。これは1990年11月から活動を開始し、1991年4月に正式登録された。1990年12月末において、同組合は合計で5,815.75ペソの純資産および純益を生み出した。1990年の登録時には、合計25名の組合員を有し、払込済出資金額は6,500ペソであった。同組合は、東部レイテ農業協同組合連合会(ELFACO)に加盟している。

2) 現状

i. 組合員の状況

BAMCIの組合員および非組合員によって生産される主な作物は、モミ米および少量のココナッツである。組合員の大半は、年齢30代であり、事業運営の成功例を示すことによって、組合員の数を増やす必要を感じている。BAMCIは、レイテ州アブヨンの63のバランガイの全てをカバーしているが、そこには8,797の世帯があり、うち6,378が農家である。バラヨーンには216世帯しかなく、その全てが農家である。BAMCIには27人の正組合員がおり、うち10人は女性である。準組合員は存在しない。BAMCIは、ELFACOに加盟しており、3,000ペソの出資金を提供している。

ii. BAMCIの運営

a. 総会

BAMCIは、毎年1月の第2木曜日に総会を開催している。通常、総会の出席率は75%を記録する。1991年には、灌漑プロジェクトをめぐる提案と、資産形成プログラムを検討するために、2回の臨時総会が開かれた。BAMCIは、正規の総会以前には、組合員による特別集会を開いていない。

b. 理事/理事会

BAMCIには5人の理事がおり、月例会議の他に、平均して4回の特別会議を開いている。理事会は、少なくとも4人の理事が出席した場合にのみ開催される。BAMCIの5人の理事のうち、2人は大学レベルの教育を受けており、3人は小学校教育を受けている。9人の委員会は、そのメンバー全員が小学校卒である。BAMCIには常勤職員はいない。

理事長は58歳の男性で、大学レベルの教育を受けている。副理事長も58歳の男性で、大学レベルの教育を受けている。書記は45歳の男性で、大学レベルの教育を受けている。財務担当、ゼネラル・マネジャー代理、会計担当代理は、全て男性であり、小学校卒である。彼らの年齢は、それぞれ40歳、50歳、および49歳である。

理事長は、BAMCIがまだ農民組合であった頃、一度だけその監査を求めた。そのためにBAMCIは1,000ペソの支払をしている。

c. 委員会

BAMCIには四つの正規の委員会がある。すなわち、監査・棚卸委員会(AIC)、教育・研修委員会(ETC)、金融委員会(CC)、および選任委員会(EC)である。1991年度には、AICは内部監査を行うために一回の会合を行った。ETCは、バランガイの役員たちと年に一度の集会を開いており、CCは三回の会合を開いている。ECは、定期選挙を行うための一度の会合しか行っていない。理事会および委員会への立候補者は、総会の期間中に組合員によって指名される。BAMCIの過去および現在の理事長は、専業農家の農民であり、バランガイの評議員にも選ばれている。

d. 外部監査

BAMCIは、まだ外部の監査役によって監査を受けたことはない。また、東部レイテ農業協同組合連合会(ELFACO)もこうしたサービスを提供していないので、連合会にこうした業務を求めることもできない。

e. 文書化された計画

BAMCIは、まだ中・長期の計画を文書化していない。

iii. 教育および研修

BAMCIは、その役員、職員、組合員、ならびに非組合員のための研修・教育計画を有している(但し文書化されていない)。BAMCIの役員および非常勤職員は、簿記とマネジメントのための訓練を何よりも必要としている。

BAMCIでは、PMESを1回開催したことがあり、その参加者は38人であった。その総費用は700ペソであった。

BAMCIは、加盟団体であるELFACOに対して、財政および訓練上の支援を期待している。

iv. 自治体との関係

理事長によれば、BAMCIは町およびDAとの間に良好な関係を保っている。BAMCIは、後者の主催による養豚普及計画に参加した。

v. 組合の経営

他と比較した規模と出資比率を考えれば、BAMCIの財政的な状況は良好であると思われる。しかしながら、その絶対的な規模においては、BAMCIの財政的な立場は、期待を下回っている。たとえば、組合員による払込済金額の平均は、組合員1人当たりわずか366.70ペソであり、出資金予約金額の30.46%を占めるにすぎない。総資産は、18,162.20ペソであり、うち69.82%は組合員の出資金および準備金である。1991年度の総収入は、わずか9,777.35ペソであり、総利益/貯蓄は、1,292.15ペソ(すなわち13.22%)である。この総利益は、生活店舗の売上によるものである。総利益は、すなわち純剰余金に等しいものであるが(BAMCIでは、総利益から準備金やCETFを差し引かないから)、これは総資産の7.11%に当たるものと計算された。

BAMCIでは、組合員に対して各収穫1 haにつき1 cavanのモミ米の提供を求めることで、その資本を増大させることを計画している。BAMCIでは、まだ配当金や利用高配当を行うためのシステムを持っていない。これまでBAMCIは、まだ上位の連合会または中央会に対してCETFを送金したことはない。

vi. 販売事業

BAMCIは、一時的に生活店舗を閉鎖している。それ以外に販売事業は行っていない。生活

店舗が閉鎖された後、BAMCIは、組合員に対する小規模融資の提供に専念している。1991年度の融資残高は、総額で12,049.60ペソであった。

BAMCIはELFACOに対して3,000ペソを投資しており、毎月1.6%の金利を受け取っている。さらに毎月2%の金利で5,000ペソを借入している。

vii. 購買事業

BAMCIは、輸入/購買事業については行っていない。

viii. 施設

BAMCIには小規模の生活店舗があり、これは同時に組合事務所ともなっている。現在このストアは閉鎖されている。

ix. 組合の状況および競争

BAMCIは他と競争である状況にはない。

x. 連合会の販売事業

ELFACOは新しい組織であり、まだ販売事業を始めている。

xi. 貯金

BAMCIは、1993年度から毎月の金利1%で貯蓄事業を始めることを計画している。現在同組合は、組合員の極端に低い収入のために、貯金事業を始めることができない。

xii. 融資および借入

BAMCIは、LBPから借入することができなかった。したがって、ELFACOから借入した合計わずか5,000ペソのローンを利用している。BAMCIでは、組合員に対して月利2%で融資を行っている。LBPからの借入ができなかったのは、PCICが乾期の期間中は融資保証をしようとしなからであり、したがって雨期においても全く借入できなかった。BMACIは、低い金利で農業融資を提供している金融機関を選んでいる。

xiii. 融資資金の回収

BAMCIは、組合員に対して総額10,345ペソの融資を行っている。この金額の約80%は、支払期限を過ぎている。組合では、すでに支払不履行の組合員に対して督促状を送っている。

xiv. 農業指導および生活改善活動

BAMCIでは、非常勤の1人のスタッフが農業指導および生活改善活動に従事している。その主な情報源は、DAである。こうした活動のための資金は、DAならびに理事長の個人資産によるものである。理事長は、農家組合員を教育するために、こうした活動が必要であると主張している。理事長は、DAの普及指導員と常に接触しているが、これは彼の個人的なつながりによるものである。

BAMCIは、農業指導および生活改善活動として、次のような活動を行っている。a) 肥料および農業化学薬品の利用に関するセミナー、b) 他の農業技術に関するセミナー、c) 市場情報に関するセミナー、d) 市場情報および農業技術に関する回覧版の配布、e) 農村青年団組織およびその運営に対する支援、である。

xv. 保険

BAMCIの組合員は、保険に対して関心を持っているが、これまで何らかの協同組合の保険組織に加入した者は1人もいない。BAMCIに対して協同組合保険を販売するには、代表者が訪れて、組合員に保険の内容を説明しなければならない。一般に、役員たちは協同組合保険がBAMCIに対してもたらす利益について自覚していない。彼らは生命保険や農産物保険に関心を持っている。

B. ユニファーム総合農業協同組合 (UMCI)

1) 概況

ユニファーム総合農業協同組合 (UMCI)は、オールモック市におけるサトウキビ栽培者の協同組合である。同組合は、1990年4月にBACOD/DAに初めて登録され、1991年9月27日にCDAによって確認を受けた。同組合は、西部レイテ農協連合会(WELFACO)に加盟している。

2) 現 状

i. 組合員の状況

UMCIは、148のバランガイをカバーし、その世帯合計は26,000戸である。うち15,000戸は、農家である(57.69%)。正規組合員数は717であり、うち300人は女性である(41.48%)。准組合員は存在しない。同組合は、WELFACOに加盟し、2万ペソを出資している。組合員は砂糖を生産すると共に、トウモロコシおよびモミを副作物として栽培している。大多数の会員の年齢は、40代である。組合の経営陣は、組合員を増やす必要を感じており、その最良の方法は、1ha当たり18,000ペソの割合で、潜在的な組合員に生産資金を提供することである。

ii. 総 会

UMCIは、12月31日から90日以内に総会を開催する。総会の平均出席率は85%である。UMCIは、昨年度には臨時総会を開催しなかった。UMCIでは、総会前に特別集会を開く慣行はない。翌年度の計画に組合員の意志を反映させるために、総会の期間中にオープン・フォーラムが開かれる。

iii. 執行および監査制度

a. 理事会

UMCIの理事会は11名からなる。理事会は、12回の月例会議と、3~4回の特別会議を開く。理事会への出席率は90%である。理事には、会合ごとに300ペソの謝礼が支払われる。理事のうち9名は大学卒業生である。1名は大学中退であり、1名は小学校卒である。

b. 委員会

UMCIには四つの委員会がある。すなわち、監査・棚卸委員会(AIC)、教育・研修委員会(ETC)、金融委員会(CC)、および選任委員会(EC)である。AICは、内部監査を行うために、1991年に2回の会合を開いた。これに対してETCは、PMESを行うために3回の会合を開いている。CCは、融資評価を行うために8回の会合を開き、ECは一般および特別選挙を行うために5回の会合を開いた。各ポストの候補者は、立候補証明書を提出することが求められる。15人の委員会メンバーのうち、12名は大学卒であり、3名は大学中退である。

前理事長は、フル・タイムのサトウキビ生産者であったが、現理事長は農業専攻の退官教授であり、現在はフル・タイムのサトウキビ生産者であると同時に、ココナッツ、米、魚粉、およびトウモロコシ農場などの農業ビジネスを行っている。

理事長(53歳、女性)および副理事長(64歳、男性)は、1991年度は無報酬でこのポストに就いている。財務担当(49歳、女性)は、1992年3月に年間3万ペソの月給制により雇用された者である。会計担当(40歳、女性)の年間報酬は5万ペソであり、ゼネラル・マネジャー(60歳、男性)の年間報酬は72,000ペソである。これら全ての役員および運営スタッフは、大学卒である。

c. 外部監査人

UMCIは、AICによって選ばれた外部監査人1名と契約している。この監査人は、フィリピン公認会計士協会(PICPA)のメンバーである。UMCIは連合会による監査サービスを利用していない。これはWELFACOおよびFACOPに、こうしたサービスが存在しないためである。

UMCIは、1991年度に3回の監査を行い、監査料の総額は1万ペソであった。監査は30日間にわたって行われた。UMCIは中・長期計画を保有しており、これは議事録に記録されている。

iv. 教育および研修

UMCIでは、役員、組合員、および職員に対する教育・研修プランを有しているが、非組合員のためのものはない。スタッフの能力を高めるために、UMCIでは彼らを研修に派遣している。UMCIが必要としている最も重要な訓練としては、次のようなものがある。協同組合の事業経営、リーダーシップと価値観、財務管理/分析、である。UMCIは、WELFACOおよびFACOPによる訓練支援を期待している。

v. 自治体との関係

UMCIは自治体と良好な関係を保っていると言われている。しかしながら、自治体から何らかの特別な支援を受けたり、要求したことはない。

vi. 経営

UMCIは、組合員に対して、予約出資金の支払いを求めたり、借入や、資金造成活動(各種

の販売や掛け売り)を行うことにより、その出資金の増大を計画している。またUMCIは、初年度中は配当金や利用高配当の支払を行っていない。ゼネラル・マネジャーによれば、配当金や利用高配当の支払は、組合の運営第2年度からのみ開始することが総会で決定されている。UMCIは、連合会あるいは中央会に対してCETFの送金を行っていない。

vii. 販売、購買、および利用事業

UMCIは、作物別組織を結成していない。同組合は、主として砂糖の販売に関わっている。UMCIは、組合員の生産物を購入せず、それらを販売する(すなわちブローカーとして行動する)。購買事業の面では、肥料、化学薬品、タイヤ、バッテリー、アクセサリ、サトウキビナイフ、およびその他のサトウキビ生産に必要な生産資材を供給している。これらの肥料および生産資材の全ては、民間業者から購入する。というのも、WELFACOやFACOPではこれらを扱っていないからである。

UMCIの現行の施設/備品としては、事務所、肥料/資材ストア、事業用ジープ、およびオートバイがある。これら設備ならびに備品の全ては、広範に利用されている。さらにUMCIは、倉庫、サトウキビ輸送用トラック、顧客サービス/耕運用の4輪トラクターを購入する計画を立てている。

UMCIは、砂糖の販売について競争に直面していないが、これはサトウキビ栽培者協会と協同で販売活動を行っているためである。肥料/生産資材については、商人その他のビジネスマンとの間で、厳しい競争に直面している。UMCIでは、組合員に対して1週間の支払猶予を与えることで、この競争を乗り切ろうとしている。

1991年度にUMCIは、組合員に対して980万ペソの融資を行い、合計で1万ペソのサービス収入を得て、肥料その他の生産資材の販売で10万ペソの売上げを得た。しかしながら、同組合は、組合員によって委託された合計で131,521.44袋分の原糖をまだ販売しなければならない。1991年度については、すでに合計して59,108,000ペソ分の砂糖と、8,104,000ペソ分の糖蜜を販売している。

供給については、UMCIは価格にして400万ペソ、2,000袋の肥料と、250万ペソ相当の成長剤(化学薬品)を販売した。

viii. 信用事業

UMCIでは貯蓄事業には従事していない。これは砂糖価格がきわめて流動的であるため、組合員はサトウキビの抽出シーズンの終わりにはほとんど貯蓄を持たないのが普通だからである。

UMCIは、組合員に対して次のような融資を行っている。年利18%の生産ローン、期間1週間で週利1%の緊急ローン、被雇用者および小規模サトウキビ栽培者のための年利6%の生計ローン、である。生産ローンは、UMCIがLBPから金利12%で借入したものである。生計ローンは、労働・雇用省(DOLE)から金利3%で与えられたものである。さらに他の生産ローンは、業者から金利24%で得たものであり、これらの資金の全てが利用された。

UMCIは、その低金利のためにLBPから借入することを好んでいる。しかしながら、UMCIは次のような問題に直面している。融資方針の混乱、ローン提供の遅れ、および不可抗力によるPCIC保険の支払の遅れ、である。UMCIは、砂糖の生産・販売、ならびにポスト・ハーベスト施設のために、さらに資金を必要としている。現在の資金源は、時として資金不足に陥ることがある。組合員に対して提供されたローン(980万ペソ)のうち、約84%が未回収残高である。債務不履行の組合員に対しては、すでに督促状が送られているが、回収のための法的手段/活動は、まだ取られていない。

ix. 営農指導および生活改善活動

UMCIは、営農指導および生活改善活動を行っている。こうした活動に従事しているのは、サトウキビ栽培の専門家である3人の委員を擁した委員会である。彼らは、DAや優れた農民から情報を得ており、さらに委員は自ら勉強している。こうした活動に対する資金は、受益者自身から提供される。これらの活動は、砂糖生産に関する最新の技術を組合員に教えるために、重要だと考えられている。

UMCIは、DAの普及指導員との会合や、彼らとの個人的なつながりを通じて、情報を交換したり、政策に関する対話を行う機会を持ってきた。さらに彼らは、普及指導員の訪問をも受けている。

こうしたプログラムの下で、UMCIは次のような活動を行ってきた。まずセミナーとしては、ア)肥料および化学薬品の利用、イ)農業機械の利用、ウ)農業技術に関するセミナー、エ)展示農園の設置、オ)先進地帯への集団訪問、カ)農業経営管理計画および評価の指導、である。

全体としては、1991年度のUMCIの運営および財務構造は、好調であるように見える。各組合員による払込済金額は、平均して1,055.76ペソである。その払込済金額の総額(319,900ペソ)は、出資予約金額の31.99%に達している。その総資産は12,291,000ペソに相当し、うち4.25%は組合員の出資金と準備金(522,188.13ペソ)から構成されている。

固定資産は72,145.00ペソに上り、うち13.81%は組合員の出資金と準備金によるものである。現在の流動比率は、1:03対1と計算されている。すなわち、負債1ペソにつき、1.03ペソ相当の資産があるということである。9,608,000ペソの融資総額は、組合員の出資金および準備金の1,840%に相当する。

1991年度には、UMCIは466,162.98ペソの粗収入を得た。その純剰余金は126,039.44ペソであり、これは粗収入の27.04%、総資産の1.06%に相当する。平均して、UMCIの職員は一人につき平均で33,149.17ペソの総利益を生み出している。彼らの給与ならびに他の報酬は、平均して年額8,502.12ペソに過ぎない。しかしながら、これらの給与および報酬は、総利益の77.86%を占める。

C. カンルータオ総合農業協同組合 (CMCI)

1) 概要

CMCIは1989年に結成され、1991年3月に登録された若い組合である。カンルータオ町とその近隣のバランガイが営業区域になっている。平坦で広大な水田地帯を形成している。組合員は87名、平均耕作面積が2haである。1980年前後の農地改革で耕作地を取得した者が多い。全員が米を生産している。組合員の10%は砂糖キビも栽培している。90%は専業農家で平均的な農家収入は年間2万~5万ペソにすぎない。主な農機具の普及率は次の通りであり、農作業の機械化はほとんど進んでいない。主な農機具の導入状況は次の通り。

ハンドトラクター	10%
動力脱穀機	10%
田植機・収穫機	ゼロ

この地域の最大の課題は小規模灌漑ダムの整備であると言う。

CMCIの主な業務は、① LBPのローンの転貸、② コメ(粳)の販売③ 肥料・農薬の供給、④ 教育・指導活動である。これら業務の運営のために、4名のパートタイマー職員を擁している。施設は、① 倉庫、② 天日乾燥場、③ 機械式ドライヤーだけである。

CMCIはレイテ協同組合農村銀行(L-CRB)と西部レイテ農協連合会(WELFACO)に加盟しているが、中央会には加盟していない。

2) 組織面の特徴

CMCIの営業区域には1678世帯、955農家が存在する。農家の加入率は9%である。婦人組合員が55%を占めており、役員及び経営管理スタッフも副組合長以外は全員が婦人である。これがこの組合の組織面の特徴である。男性が農作業に忙しく、会合への出席が難しいことが背景にある。婦人であっても組合の意志決定に格別の問題は生じていない。組合員の年齢層は30~40才代が主力である。

具体的な数値目標はないが、出資金の増強を強く意識している。このため、組合員の拡大を積極的に進めている。また、組合活動の紹介、継続的な教育、融資の拡充に力を入れたいと考えている。

“総会(組合員集会)”を毎月開催しており、全組合員の80~85%が出席している。理事会も毎月開かれるが、“総会(組合員集会)”の準備に専念している。組合の意思決定を全て“総会(組合員集会)”で行なうようにしている訳である。

CMCIの監査委員会は帳簿の監査を随時行っている。また、民間の公認会計士を外部監査人に行っている。しかし、これは、'92年度からフィリピン公認会計士協会(PICPA)に変更する。その理由は、PICPAの監査手数料が無料であるからである。中央会連合会の監査サービスを受けていないし、期待もしていない。

この組合と地方自治体との関係は営農指導業務においてかなり密接である。格別に定期的会合はないものの、“総会(組合員集会)”には農業省の普及員を呼んでいる。また、“ライスアクションプログラム”や“成豚解体処理事業”の便益を地方自治体から受けている。

3) 経営管理面の特徴

CMCIは自己資本の増強を意欲的に進めている。141,000ペソの払込済出資金を3年後には564,000ペソにする計画である。そのため、今後3年間、出資配当及び利用高配当の金額を出資金に振向けることを総会で決定している。新規加入の組合員にも、加入前教育セミナー(PMES)においてこのことを充分理解させていると言う。組合員の平均出資金額は1,000ペソを越えており、払込み済み出資金/予約出資金の比率は63%である。これは若い組合の場合、かなり高いレベルであると思われる。固定比率、流動性比率などの財務比率は健全である。また、余裕金の一部297,000ペソをWELFACOに短期融資している。なお、CMCIは剰余金処分について次の基準をもっている。

純剰余金(100%) =	{	1) 協同組合教育訓練基金:	10%	} 出資金へ
		2) 一般積立金:	10%	
		3) 目的積立金:	30%	
		4) 出資配当:	25%	
		5) 利用高配当:	25%	

4) 事業活動面の特徴

i 販売事業

米と粳の販売を行っている(販売高 363,000ペソ)。非組合員からの買入が15%あるが、これは組合の買入れ価格が有利であるために申込まれるものばかりである。なお、連合会への販売はゼロであった。連合会には、粳販売事業と精米事業を期待している。しかし、近い将来、多段階式精米機(大規模倉庫付)とトラック(4トン)を取得する予定であり、CMCI自らの販売能力が増大するものと思われる。

ii 購買事業

肥料と農薬を扱っている。年間2回(11月、5月)の予約購入の方法で行っている。その月の“総会(組合員集会)”に業者を呼んで、商品説明をさせ、各組合員が申込みを行う。共同購入に近い方法である。

iii 信用事業

貯金は扱っていない。農家所得の現状に適した貯金事業の開発が必要であると考えている。貸付事業はLBPの生産ローンの転貸である(872,000ペソ)。年利12%で借りて、24%で転貸する(期間6ヶ月)。この金利差(12%)には信用事業としての利ザヤ(6%)に購買手数料(6%)が含まれていると考えられる。すなわち、組合員に対する融資は現物(肥料、農薬)で供給され、返済も現物(粳)で行われるが、その経理を区分して計上していないからである。

組合も組合員も物的担保が無いこと、組合員が高い作物保険料を支払わなければならないことが貸付事業の問題点である。

事業活動の競争相手は、中国系の業者や民間銀行である。彼らは豊富な資金と大規模な施設をもっている。これに対抗するCMCIの手段は、出資金と施設の増強である。フィリピン開発銀行(DBP)からの300万ペソを越える資金(借入金)が承認済みになっている。ハンドトラクターや脱穀機の取得も有効な手段と考えている。

iv 教育指導活動の特徴

CMCIは、役職員、組合員及び非組合員に対する教育訓練計画を設定していると回答している。しかし、その具体的な資料は得られなかった。

役職員に対する主な教育活動は、LBP, CDAが主催するセミナーに参画することである。その際の限られた教材だけしか得られていない。帳簿記帳、会計経理、事業管理に関する訓練の必要性が認識されている。WELFACOには、教育の機会をもっと増やすこと、役職員だけでなく組合員に対する教育も行うことを要望している。中央会については情報も来訪者もなく、期待ができないと判断している。

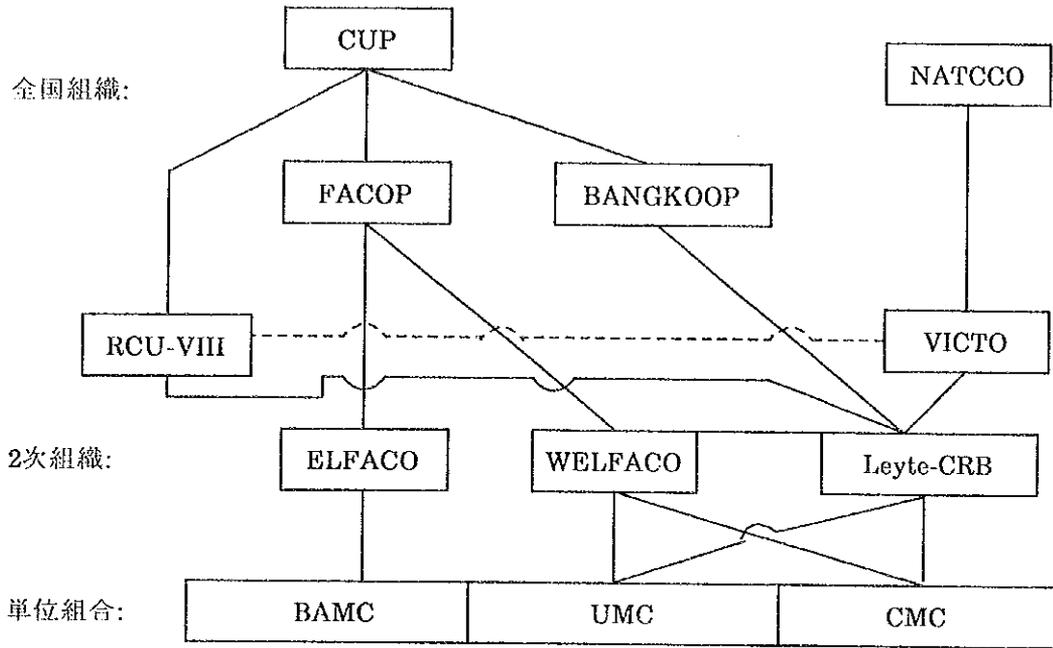
組合員に対する教育活動は、成豚解体処理セミナー(農業省主催)などに参加させることである。それが営農指導活動になっていると言える。営農指導活動への関心は強いが、コスト負担が難しく、専門の担当者はいない。農業省、農地改革省の会合に度々参加しており、情報交流に積極的である。

非組合員に対する教育活動は、PMESが中心になっている。

(4) 加盟中央会・連合会の状況

1993年1月8日現在、レイテ州には312組合が存在する。そのうち209組合が農協組織である。連合会は3つだけである。調査した3農協の上部組織への加盟状況は、図-1の通りである。いずれの単協も第8地方区協同組合中央会(RCU-VIII)及びビザヤ協同組合開発センター(VICTO)には加盟していない。RCU-VIIIの役員(7名)は、全員がVICTOの役員(11名)を兼ねている。また、そのパートタイム職員3名のうち2名がVICTOの職員である。

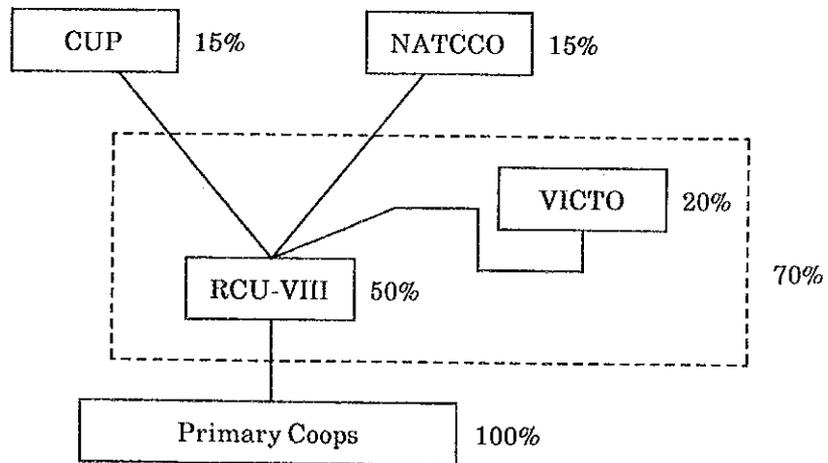
図-1



(注) ——— は会員関係を示す。
 - - - - は共通役員関係を示す。

RCU-VIII のヒヤリングによれば、第8地区区のCETFの送金ルートは図-2のように決定されているという。第8地区区では、従来からRCUとVICTOの良好な関係が続いてきた。CETFについても総額の約70%が第8地区区で活用されてきた。フィリピン協同組合中央会(CUP)グループと全国協同組合連合会(NATCCO)グループとが協力・提携している好事例として注目される。

図-2



A. 東部レイテ農協連合会 (ELFACO)

1) 概況

東部レイテ農協連合会 (ELFACO)は、1990年に東レイテにおいて、少なくとも50の米作を中心とする単位協同組合によって設立された。当初、この連合会は1990年にCDAのセブ支庁において登録され、1992年6月にCDAのレイテ支庁において登録が確認された。登録確認時における会員数は、51の単位協同組合に増えており、払込済出資金額は111,000ペソであった。水田の総作付面積は3,690 haと計算されており、単位組合の場合は28 haから153 haの規模になっている。

2) 現状

ELFACOの主な活動領域は、レイテ島の北東部である。この地域には、合計で73の農業協同組合があり、うち51がELFACOに加盟している。全国レベルでは、ELFACOはFACOPとのみ提携している。

同連合会には、11人の理事から構成される理事会と、理事長、副理事長、書記、および財務担当がいる。この報告書を執筆している時点では、ELFACOには1名のボランティア・スタッフと、無報酬のマネジャーがいる。

ELFACOの授権資本は100万ペソであり、その予約出資金額は414,000ペソ、払込済金額は108,500ペソである。FACOPに対する1,000ペソの加入金を別とすれば、ELFACOは他の組織に対する投資を行っていない。1990年において、同連合会は8,259.68ペソの総利益を生み出し、経常費用として5,532.54ペソを使ったので、純剰余金は2,727.54ペソということになる。1991年度には、その総収入は11,351.56ペソに達し、総経常費用は10,023.83ペソ、したがって純剰余金として1,327.73ペソを得た。

現時点におけるELFACOの主な事業活動は、自らの資金を用いて傘下の単位組合に貸し付けを行なうことである。これは、総計で840万ペソに及ぶLBPへの融資申請の承認を待つ間に、行われているものである。

1991年にELFACOは、加盟組合に対して、月利1.6%で92,000ペソの貸し付けを行なった。その約70.12%がすでに完全に回収されている(64,515ペソ)。

ELFACOは、合計して4回のPMESと1回の簿記・会計研修を行なっている。こうした研修は、ELFACOの費用によらずに行われたものである。

3) 組織

ELFACOは、その施設を確立するまでは、会員数を増やすことを計画していない。会員は、ELFACOが次のような強化活動を行なうことを期待している。ア)生産のための資本の提供、イ)加盟組合の粉の購入、加工、販売、ウ)経営支援の提供、エ)生産資材その他の農業資材物の提供、である。ELFACOは、その地方における他の連合会とは緊密な連携を行なっておらず、郵便による通信上の問題のために、FACOPと定期的に連絡を取るのが困難な状況にある。

ELFACOは、FACOPに対して次のような支援を期待している。ア)役員および職員の研修、イ)経営、ウ)農産物の販売、エ)生産資材)供給、オ)運転資本、である。

4) 経営

ELFACOの経営能力は、ただ1人の人物、すなわちボランティアのマネジャーの力に大きく依存している。その長期計画としては、ポスト・ハーベスト施設の取得や、モミ米取引が含まれている。

ELFACOは、加盟組合に対して、収穫1haにつき1cavanの提供を求めることによって、その資本の増大を計画した。しかしながら、その実施は、不可抗力によって遅れている。同連合会の主な経営上の問題点は、次の通りである。ア)常勤職員の確保、イ)運営資本の減額、ウ)記帳システム、である。唯一の資金源は、加盟組合である。目下のところ、同連合会はマネジャーの偏見のために、LBPから借入れを行なうことができない。ELFACOは、常勤職員や、施設、および不十分な資本という問題を、直ちに解決する必要がある。ELFACOは、その効率を高めるために、加工や販売事業を強化する必要があると感じている。

5) 教育および研修

ELFACOが加盟組合に提供する教育・研修活動としては、次のようなものがある。PMES、簿記・会計、経営、および監査である。研修期間中、ELFACOは、政府(無料)および民間(貸貸)施設を利用する。研修における主な問題には、材料と資金の問題がある。ELFACOは自治体との間に良好な関係を保っている。同連合会は、食事から施設、研修資金にいたる支援を受けて

いる。これに対して州政府は、自動車や施設、資金などを提供している。ELFACOは、自治体に対して、資金、施設、備品、および販売施設、場所/陳列場所の提供を期待している。

B. 西部レイテ農協連合会(WELFACO)

WELFACOは、1992年12月16日にCDAに確認登録された。その営業区域は“オールモック市を含む西部レイテの町々”である。現在の会員数は28単協である。主要な業務は、米の販売(51万ペソ)、肥料の供給(11万ペソ)及び種子・農薬・飼料の供給(各35,000ペソ)である。主な施設は倉庫(1万バッグ)、精米所(15バッグ/時)、乾燥場(200バッグ)、トラック(4t)である。

WELFACOは1992年にFACOPに加盟したばかりである。今のところ、FACOPとの関係はその総会に出席することぐらいしかない。会員の拡大には積極的である。“LBPのサービスを単協が受けるには連合会の会員になることが望ましい”(LBP幹部職員)というLBPの影響力を活用しようとしている。

会員は月例会議に出席する機会がある。この場には、CDA、DA、LBPが時々出席しており、FACOPの出席も望まれている。会員の連合会利用を奨励するために、キャンペーンを行い、月例訪問、月例会議及びセミナーの開催を自ら行いたい考えをもっている。しかし、同じレイテ州にある東部レイテ農協連合会(ELFACO)との交流や共同活動を行う考えはもっていない。

WELFACOは次のような運営上の問題をかかえている。

- ① 購買未収金の回収。供給額の約20%が延滞している。この背景には1990年の大洪水と干魃の被害がある、これをLBPから“圧力をかける”ことによって解決しようとしている。
- ② 資金と施設の不足。LBPから50万ペソの短期資金を借りているが、返済方法を模索している。競合業者である中国系業者に対抗するには、輸送手段、倉庫などをさらに増大する必要がある。しかし自己資本総額は175,000ペソに過ぎない。その拡充計画は明確でない。
- ③ 教育訓練の必要性。とくに農家の生産を向上させる専門技術に関する教育が、WELFACO及びその会員に必要である。専門的担当者を確保できる経営力がまだ無い。

C. レイテ協同組合農村銀行(LCRB)

1) 概 況

LCRBは、証券取引委員会によって1978年9月に農村銀行として登録され、同年10月にはCDAによって協同組合農村銀行として登録された。その当初の加入団体は、98のサマハン・ナヨンと、11の正式な協同組合であった。登録時における当初の払込済金額は、25万ペソであった。同銀行は、1991年4月22日にCDAによって登録を確認された。

2) 現 状

現在LCRBには、127の協同組合/サマハンナヨンが加入している。同銀行は、BANGKOOP、第8地方区中央会、VICTO、レイテ・サマール農村銀行連合会、および中央協同組合金融開発(CCFDI)に加盟している。同銀行の理事会は11人の理事によって構成される。その本店は、理事長、副理事長、書記、ならびに10人の常勤職員によって運営されている。このうち7人が男性である。

同銀行の授権資本は、500万ペソである。その予約出資金額及び払込済出資金額はいずれも3,124,000ペソである。LCRBは、5万ペソをBANGKOOPに、56万ペソをVICTOに投資している。1991年にはLCRBは779,624.46ペソの総利益があり、総経費として1,821,941.70ペソを使い、結果として1,042,317.24ペソの純損失を計上した。

LCRBは、1991年初めに、独自資金および非政府系資金の中から、合計で100万ペソを年利21%で加入組合に対して融資した。1991年末において、約50万ペソがなお回収されていない。

LBPは合計100万ペソをLCRBの優先株式に投資しており、DBPは25万ペソを同様に投資している。CBは1978年において100万ペソの特別定期預金を持っている。現在の残高は10万ペソである。1991年度にLCRBは、その全借入金額のうち90%が、支払期限をすぎている。したがって、同銀行は再割引を申請することができない。

1991年度に、LCRBはVICTOと協同で、PMESおよび簿記/会計研修の主催者となった。その総費用は、各研修につき8,000ペソであった。

3) 組織

LCRBはその業績を改善するために、加盟組合の数を増やすことを計画している。しかしながら、LCRBは年次報告書以外には加盟組合に対して何も提供していない。

マネジャーによれば、加入協同組合は、LCRBに対して特別な研修および財政的な支援を期待しているとのことである。

LCRBは、加盟上部団体や、近くにある第2段階の連合組織と絶えず会合を開いている。

LCRBは上部団体に対して、技術、経営、ならびに財政上の支援を期待している。

LCRBには10人の常勤職員がおり、長期計画を有している。LCRBはその出資金を増やすために、あらゆる種類の協同組合に対して新たに出資者となることを求めている。

LCRBに関して直ちに検討を要する問題は、その「低い流動性」と「高い延滞率」である。同銀行は、事業に必要な資金を、以下から調達している。

VICTO -	450,000.00ペソ
LBP -	1,000,000.00ペソ
DBP -	250,000.00ペソ
CDA -	643,000.00ペソ
CB -	100,000.00ペソ

加入組合からの貯蓄をさらに増やすために、LCRBでは宝くじの抽選や、金利の引き上げを行っている。

同銀行は、LBPの再割引を窓口として、LBPから資金を調達してきた。その一方で、LCRBは、とりあえず財政的支援を提供してくれる、あらゆる機関を歓迎している。

融資を獲得したり、追加資金を得る上での最大の問題は、その高い延滞率である。

教育および研修の面では、LCRBは役員ならびに職員に対して次のようなテーマの研修をしている。協同組合の原則とその理念、貯蓄の奨励、および協同組合/リーダーシップの価値観、である。しかし同銀行では、役員および職員向けの研修教材を開発したり、その配布を行っていない。研修が行われる場合、LCRBでは自治体に無料で施設の提供を求めるか、あるいは民間のグループから施設を借り入れている。研修における最大の問題は、資金および銀行業務の専門要員の必要性である。

LCRBは、自治体との間にきわめて良好な関係を保っている。実際のところ、銀行の用地および建物は、イノバカン町役場から贈与されたものである。

LCRBは、政府に対して次のような援助を期待している。

中央政府:	財政支援 銀行業務に関する技術研修
自治体:	精神的、財政的、および施設に関する支援

D. ビザヤ協同組合開発センター (VICTO)

VICTO は 1971 年に組織され、証券取引委員会 (SEC) に登録された。1988年9月には協同組合の連合組織として農業省にも登録され、1991年2月23日にCDAによって確認登録されている。

VICTO の営業区域は、“ビザヤ地方の州及び市”である。現在、会員総数は、279組合、レイテ州では33組合(うち農協は21組合)が加盟している。丁度、10%が VICTO の会員になることになる。

会員組合とのコミュニケーションは、a) 理事会の開催(4半期ごと)、b) 事業諸活動に関する特別委員会の開催(月次開催)、c) 4半期発行の「VICTOの焦点」(機関誌)を通じて行われる。

VICTO に対する会員からの要望事項は次の通りである。

- a) 会員が組合員に対して事業サービスを提供する場合、そのマネジメントの技能を改善し強化すること
- b) スタッフの育成を会員組合の有給職員及びボランティア職員の関心に適合するようにすること
- c) 会員の事業活動に対する補完的な資金を供給すること
- d) 事業に関する専門的、企業家的な技能を提供すること
- e) 余裕金の保全と管理に関する技能を提供すること

VICTO の事業活動には、教育・訓練(トレーニング回数367回、参加農協数112団体、会員参加者数8,904人)、相談・指導(139組合に助言)、監査(114組合)、データ加工(電算機による)、貸

出(181組合が出資、うち57組合が受益、融資額は10.4百万ペソ)、組合間直接取引(純売上高 9.2百万ペソ、参加77会員団体)並びに特別プロジェクトの監理(いくつかの州で実施中)がある。

これらの活動を127名の正職員を擁して行っており、レイテ州のタクロバン事務所には、29名が配置されている。融資活動のための主な資金源は、カナダ国際開発機構(CIDA)である。

VICTOの主要な施設は、a)倉庫(3棟、各450バグ収容)、b)トラック(4台)及びジープ各1台、c)研修センター(2ヶ所、70人及び40人宿泊可)、d)無線局、e)本部事務所と9支部事務所である。

VICTOの加盟上部団体には、NATCCO、全国婦人行動開発その他がある。VICTOの理事は4半期に開催されるNATCCOの会議でリーダーシップをよく発揮している(NATCCOの指導者層によく信任されている)。また、事業活動担当スタッフが全国レベルの会合に、しばしば出席を要請されている。

VICTOとその他の協同組合2次組織とは、州の連合会の会合や中央会・連合会の協議会を通じて密接な関係をもっている。

VICTOの主要な問題点は次のようなことである。

a) 資金の不足

スタッフの賃金や運営経費を維持するには、通常の事業サービスからもたらされる収入では不十分である。

b) コスト意識の弱さ

c) 組合間直接販売の利益率の低さ

d) 2次組織に加入する会員組合が多様化していること

e) 訓練内容の標準化と訓練単位(設計)のマニュアル化

今後、強化しようと考えている活動は次の事項である。

a) 経済的事業の企画(共同事業体計画として実施)

b) 人的資源の開発(専門性と社会性をもったリーダー、スタッフ及び会員の育成)

c) 協同組合ネットワークの構築

7. ダバオ・デル・ノルテ州

(1) 社会・経済の状況

北はアグサン・デル・スール州に、東はダバオ・オリエンタル州に、西はブキドノン州に、南はダバオ・デル・スール州とダバオ・ガルフ州に接しているダバオ・デル・ノルテ州は、この国の南部ミンダナオ地区に位置している。その地形は、平地があれば起伏に富む地域もあり、丘や山が多い地域もあるなど変化に富んでおり、これらがほぼ均等に州内に分散している。

ダバオ・デル・ノルテ州の総土地面積は8,129.8 km²で、21の町、412のバランガイがある。1986年の総所得は37,389,000ペソであった。乾期がなく、11月から1月までの総雨量が国内最高を記録したこともある特色ある州である。1987年の人口増加率は4.22%であり、1990年には総人口1,055,000人、世帯総数193,765に達した。1984年には男子人口は総人口の53%を占めた。1983年には平均世帯所得は2340ペソで、79%は年間所得が4000ペソ未満であった。

(2) 農業の状況

ダバオ・デル・ノルテ州は、ミンダナオ南部におけるバナナ、サツマイモ、大豆、アバカ(マニラ麻)の主要生産地である。1986年には、トウモロコシの作付面積が153,880ha、モミ米が69,460ha、ココナツが106,535ha、バナナが26,681ha、アバカが7770ha、サトウキビが5751ha、大豆が3900ha、コーヒーが3154ha、サツマイモが2605ha、カカオが695haだった。同じ年の総家畜頭数は次の通りであった——牛15,310頭、豚149,570頭、水牛61,490頭、ヤギ56,370頭。家禽類は、鶏が836,570羽、アヒルが144,930羽だった。州の水産業の総漁獲高は4255tで、そのうち3分の2は海産物であった。

州の耕作可能地のうち、30.2%は非永年作付地、14.00%は遊休地、45.4%は永年作付け地、2.0%は恒久的な牧草地や放牧地、7.1%は植林地、1.3%はその他の用地に分類された。

主要な農産物加工産業としては、バナナ輸出会社(18)、コブラ輸出会社(1)、精米所・トウモロコシ製粉所などがあつた。ヒマ(caster beans)、竹、カリフラワー、カカオ、コーヒーなどが今後成長可能性のある農作物である。発展可能性のある農業関連事業としては、ラミーのゴム引き施設、バナナ加工施設、コーヒー加工、エビ養殖・生産、コメやトウモロコシ加工・販売、ココナツ油製造所、グアヴァ(guava)肥料製造、果物加工・貯蔵、ココナツ繊維製造、ココナツ炭・飼料製造などがある。

サポート・サービスには以下のようなものがある——3,005.831 kmの道路網、民間飛行場8カ所、町が管理する5つの港、7つのラジオ放送局、17の地方銀行、1つの協同組合者扱銀行、19の質店、2つの貸付投資機関、7つの商業銀行。すべての町には電気と地域水道がある。48の灌漑施設があり、9211ヘクタールに水利の便を提供している。3つの冷凍施設の他、次のようなNFA施設がある——精米所1(0.35tph)、脱穀機6(6.5tph)、トウモロコシ穀むき機20(3.0tph)、乾燥機(6.2tph)、倉庫3(319,000袋)。この他、州の訓練センターも1つある。

ダバオ・デル・ノルテでは協同組合が強力なことは知られているが、農産物の加工・貯蔵や販売は依然として民間の商人や仲介業者に支配されている。灌漑地域では、コメ—コメ栽培が優位を占めている。しかし、コメ—トウモロコシ、トウモロコシ—トウモロコシ、それにココナツとトウモロコシまたはラミーとの間作も、作付パターンとして少なくはない。

ルソン島のコメやトウモロコシを生産する州の場合と違って、ダバオ・デル・ノルテにはコメやトウモロコシの小作人はごく少数である。地代は収穫高の一定量かペソの絶対額で支払われる。農村の雇用労働者や農業労働者が受け取る給与は、マニラとは大きく異なるのはもとより、ルソン島の同種の労働者が受け取る分を下回っている。

地方政府機関はこの州の農業の発展を促進するために積極的な政策・措置を強力に推進している。

(3) 単位農協の状況

A. ダバオ自由農民協同組合 (DFFCI)

1) 概要

農協事務所は、州の首都、タグムに存在する。事業はコメ、コーン等の販売と肥料、農薬等の供給が主体である。事業区域は広大で、タグムをはじめ12の町にまたがり、含まれるバラングイの総数は68に及ぶ。

農協が登録されたのは1978年10月で、新協同組合法に基づき、CDAから確認されたのは1991年5月である。

2) 組織運営の特徴

i. 組織

組合員数は2980名で、組合員規模はダバオ・デル・ノルテ州では最大である。婦人組合員は786名を数える。准組合員は存在しない。農協幹部は、大規模組合が陥りがちな、組合員との結びつきの弱体化を避けるため、バランガイ及び村レベルの組合員グループの組織化につとめ、これらを農協の基礎組織として、農協の事業活動との関係を強化しようとしている。

この農協が加入する上部組織は、州レベルでは州中央会とダバオ農協連合会 (DAFEDACO) 及びCB-ダバオ市である。なお、全国レベルでは自由農民協同組合連合会(FFFCIC)の会員となっている。

ii. 組織運営

総会は毎年3月に開催。組合員15名につき1名の割合で選ばれる代議員で構成する。出席率は毎年90%を超えている。代議員は、一般組合員に対する当然の義務として、総会終了後直ちに報告会を行っている。これは、永年にわたる組合員教育の成果であると、農協幹部は評価している。

iii. 理事会

理事は女性1名を含んで11名。理事会は月1回開催するが、出席率はこの1年間100%を維持している。出席の場合、農協から交通費として300ペソを支給する。

理事の選出にあたっては、バランガイレベル、さらに村レベルで、候補者を絞るための会合をじっくり行ない、最後に、組合員から推薦を受けた本人が選出委員会に立候補の届出をする。総会では秘密投票を行って選出することになっている。

iv. 職員

1991年から1992年にかけて、常勤職員を減らし、パートタイム職員を増加した。常勤職員の学歴をみると、38名のうち13名が大学を、2名が専門学校を卒業しており、職員の知識程度は高い。パートタイム職員は現在21名。今後は、事務機器の導入を契機に、事務合理化につとめ、職員数の増加を極力抑制したいというのが農協の方針である。

特筆するに値するのは、1988年から実行した“アドバイザー”の採用である。現在は5名。いずれも農業専門学校の卒業者で、年齢は20才代である。

はじめはローンを借入れている組合員に対して、返済計画の作成を指導するのが主な仕事であった。ところが資金返済計画を指導してゆけば、収支計画の指導に発展する。収支計画を確実なものにするためには農産物の生産計画が必要となり、さらに生産技術の改善が要求されるようになる。現在は、農業改良普及員の協力をうけながら、技術改善指導に一步を踏み入れたところ、だという。

農協幹部がアドバイザーに期待しているのは、単なる断片的な生産技術の切り売りではなく、農協の事業に裏打ちされた、生産技術のコンサルタントとしての活動である。

3) 経営管理の特徴

i. 損益

経営成果はほぼ順当に推移している。1991年度は前年度に比し減益となったが、1992年度には回復の兆をみせている。

	(1,000円)		
	1989年度	1990年度	1991年度
販売収益	22,882	29,565	32,893
販売費用	20,059	26,020	30,862
販売総利益	2,823	3,595	2,031
他の利益	2,693	4,510	6,680
総利益	5,516	8,075	8,711
費用	4,399	6,977	8,126
純利益	1,117	1,098	585

問題点を指摘するならば、①販売費用の増加率が販売収益のそれを上回っていること、②他利益が販売総利益を遥かに凌駕する存在になっていること、であろう。他の利益の内容は、トラック事業による利益や、利子所得がその主なものである。

ii. 資本増加計画

これまで重視されてきた増資対策は、生産ローンの5%分を増資に充てるものであったが、これを1992年にとりやめた。1993年からは、経営耕地当り800ペソを毎年増資に充て、これを5カ年維持することを農協首脳部は考えている。このことが実現すると、現在の組合員の払込資本2,521,000ペソは、5年間で倍増することになる。

iii. 純利益の配分

組合員の出資額に対する配当率は4%と、意識的に低率におさえ、利用分量配当は、販売、購買、金融に関する利用総額を基準に配分している(結果的には全利用額の0.02%でいどとなる)。

4) 事業活動の特徴

i. 販売事業

コメとコーンが主力である。1991年に、農協は約2,800tのモミ米を、組合員から80%、非組合員から20%の割で買付け、約2400tのコメと400tのモミ米を販売した。販売先の95%は他の単協であった。DAFEDACOはまだコメについての販売を実施していないので、全量が農協自身による販売である。

ii. 購買事業

中心品目は肥料と農薬。量的には肥料が、金額的には農薬が1位にランクされる。

DAFEDACOはこれにも仕入の当事者となれないで、農協が卸から直接仕入れする。

iii. 貯金事業

1990年9月に、あるバランガイで組合員の貯金活動が始まった。これが広がって、現在10を超える地点で組合員が自主的にグループをつくり、月に20ペソから30ペソの日掛け貯金が行われている。農協はこれに9%の利子を付けている。1992年12月現在貯金残高は80万ペソを上回っている。婦人組合員や組合員家族とくに婦人の果たした力が大きいと分析されている。

iv. 貸付事業

外部からの資金調達先の主なものはLBPで、現在のLBP生産ローンの借入残高は5,909,100ペソである。管理については細心の注意を払い、貸付委員会も念入りに審査する。前述のアドバイザーの指導もきびしくしているが、それでも返済の期限前に完済されるのは85%にとどまる。

また、この農協はささやかながら、自己資金を資源とする貸出し業務を行っている。機械ローン、住宅改善ローンその他で、貸付額は年間50万ペソをいどである。

v. 教育訓練活動

職員に対しては、コンピュータ時代の到来に備えて、職員8名をダバオのコンピューター学校に委託して、費用全額を農協で負担し教育させている。

組合員に対しては、バランガイを拠点にした、組合員セミナーに最大の力点を置き、農協役職員を主たる講師として送りこみ、毎年400名内外を教育している。

B. ナブントラン総合協同組合(NICI)

1) 概要

NICIは町を基盤とする単位農協であり、はじめ1967年8月に信用協同組合として設立された。1983年4月に、同じ自治体にある「姉妹の」消費者協同組合と合併した。NICIは現在、ナブントラン町に2,645人の正組合員を、その周辺の町に245人の准組合員を擁している。

主要な活動は以下の通りである。

	1991年度
貯金	12,100,121ペソ
貸出	15,848,685ペソ
販売と供給	7,435,895ペソ
農産物の販売	904,802ペソ
消費ストア	5,460,968ペソ

1991年12月31日時点の出資金は6,452,840ペソで、組合員の持分・準備金総額は8,373,415ペソであった。

NICIから給与を得ている職員は合計48人で、うち33人(69%)は大学卒である。ゼネラル・マネジャーと職員の過半数は女性である。11人の理事のうち9人(80%)は大学卒で、また9人は女性である。

NICIは鉄筋コンクリートの大型ビルと小規模なソーラードライヤーを所有している。また倉庫やソーラードライヤーのある精米施設の他、消費者向け小売店の営業用地を借りしている。

NICIは以下の諸団体に加盟している。

- ダバオ非農業協同組合連合会(DAFENACO)
- ダバオ農業協同組合連合会(DAFEDACO)
- タグム協同組合農村銀行
- ダバオ市協同組合銀行
- ダバオ・デル・ノルテ州協同組合中央会
- 全国協同組合連合会(NATCCO)
- NATCCOに加入の地方センター(MASS-SPECC)
- 協同組合共益サービス協会(CLIMBS)
- フィリピン協同組合保険システム(CISP)

2) 組織的側面

ナブントラン町には、約6500の農家世帯があるが、そのうち1382世帯(21%)がNICIに加入している。正規の組合員は2645人で、うち1417人(53%)は女性である。農民以外の組合員の大半は地域の商人や市場商人などである。NICIには周辺の町に住む245人の准組合員もおり、その

うち130人(53%)は女性である。組合員の過半数は40代である。NICIは非加入者のために毎月開くセミナーや理事・職員が個人的に働きかけることにより、積極的に組合員の拡大に努めている。

NICIの年次総会は普通、毎年2月に開かれ、組合員の出席率は平均約50%である。毎年の総会に先だって、理事と経営幹部は組合員の要求を知るために各バランガイ毎に集会を開いている。組合員は理事を選出するほか、監査・監理・総括委員会、信用委員会、選任委員会の委員も選ぶ。その後、理事会は教育委員会を任命する。理事会は少なくとも月に2回会合し、監査委員会と信用委員会は毎週開かれる。出席率は平均90%である。

役職者としてはゼネラル・マネジャー、出納係、財務係、書記が各1人おり、全員が女性である。

内部監査は監査委員会によって毎週行われる。この2年間、外部監査は年に2回、現地の民間会計監査会社によって行われてきた。それ以前は、外部監査はMASS-SPECCによって行われてきたが、そのサービスは費用が高く、また担当者が頻繁に入れ替わるために監査の質がよくなかった。

NICIの経営陣と理事会は州の行政当局と意思疎通がよくとれている。州知事は元ナブントラン市長である。

3) 経営的側面

NICIの資金運用実績と財務状態は非常に良好である。

i 資金運用実績(1990年度と91年度):

- a. 貸付件数は23.0%増。
- b. 借入れ件数は14.4%増。
- c. 貸付金額は23.0%増。
- d. 総貯蓄額は57.3%増。
- e. 総営業費用は66.0%増。

- f. 純利益は3.4%増。
- ii 財務状態(同上)
 - a. 充用資産は56.7%増。
 - b. 貯蓄性預金額は57.5%増。
 - c. 総出資金額は36.6%増。
 - d. 自己資本・準備金総額は36.6%増。
 - e. 純運転資本額は69.7%増。

NICIは様々な方策により、積極的な出資金増加計画を推進している。主要な源泉は、非任意的なものであり、借り手は取得した貸付金の2%から5%を投資するよう義務づけられている。また貸付は出資額の3~4倍に制限されており、出資を奨励する仕組みになっている。さらに、NICIでは個人の出資(2万ペソを限度とする)と同額の期間自由型生命保険をも利用できるようになってきている。NICIはまた、組合員が利用高配当や出資配当を再投資するよう勧めている。

CFTEと必要な準備金を差し引いた後の純利益は、70%が出資配当に、30%が現金での利用高配当に充てられている。1991年には、配当率は出資額の4%、利用高配当率は利用高の4%、貸付額の3%であった。CETFは平等に分配され、PCUとDAFENACOに払い込まれる。

NICIは1989年に5カ年計画を立てたが、時期遅れとなり中止された。新しい5カ年計画は1993年1月に出来上がる見込みである。

4) 販売/購買事業

NICIが販売する主要商品はモミ、精米、トウモロコシで、これらは皆個人商人に卸売りされるか、小売業者に直接販売され、その約90%は委託販売である。連合会は販売市場をもたず、資金もないので、それらを通じて販売されるケースはない。精米売上高の約60%が組合員の提供分であるが、これはNICIには乾燥精米施設や倉庫、資金が不足しているからである。NICIの販売にとって必要な残りの分は、NICIの主要競争相手でもある民間業者から購入している。この地域のその他の主要作物としては、コブラ、コーヒー、アバカ(マニラ麻)、バナナなどがある。

肥料・農薬の供給は比較的小規模で、NICIの事業の中ではあまり収益性が高くないが、徐々に伸びている。大半は民間業者から購入しているが、それは連合会には低価格で大量の農業資材を購入するだけの資金がないからである。1991年には連合会(DAFEDACO)から買付けたのは30%にすぎなかった。

NICIのオフィスは10年前に建設されたが、十分な広さがありよい状態に保たれている。精米機、日光乾燥機、倉庫などは古い上に、能力が十分ではなく、効率が悪い。生活店舗は非常に狭く、売上高が伸びない。もっと大規模な店舗に改造することが計画されている。

施設に対する要求——1年ほど前、NICIは機械式及び日光乾燥機や十分な大きさの倉庫、新しいトラックを備えた最新の精米所を500万ペソで建設する事業に関するフィージビリティ・スタディ(採算可能性調査)を実施した。しかし、干ばつに見舞われたり必要な資金が集まらなかったため、計画は一時延期となった。現在の段階では、これらの設備の必要性はNICIの今後の発展にとってきわめて高い。その他の要求としてあげられているのは、大型トラクター、動力脱穀機、動力耕うん機、コンピュータ/プリンターなどである。NICIは、将来は訓練センターや飼料製造所を建設したいという希望を持っている。

5) 貯金/貸付事業

i 貯 金

NICIは要求払い貯金と定期貯金の双方を扱っており、主要な事業活動の一つとなっている。過去2年間に、貯蓄性貯金総額は57.5%増加した。現地の二つの民間農村銀行と競合しているが、NICIは貯金金利を2~3%高くし、営業時間を長くして対抗している。

ii 貸 付

貸付の対象は、払込済出資金の3~4倍を超えない範囲で組合員だけに限定されている。NICIには、地域の商人や市場商人、農民などを対象に不時の場合に備えたり生産目的に役立つような種々の貸付計画がある。大半は最短で90日から最大限1~2年の短期貸付である。2万ペソを超える1~2年の貸付は通常、不動産や抵当、個人の財産、第三者の保証などを担保としている。金利は、LBP資金による農業生産貸付の場合、金額や期間、種類などによって年率24%から36%まで様々である。NICIの資金回収状況は比較的よい方で、期限切れの貸付は概ね平均20%ほどである。しかし1991年には、この地域が干ばつに見舞われたため、この比率は約30%

となった。期限切れ貸付はきちんと管理されている。

iii 借入れ

NICIが作物生産貸付を行うための資金の大半を得ている土地銀行(LBP)を別とすれば、NICIは外部資金にはほとんど依存していない。外部資金源は信頼性に欠けるし、利用できる資金が限られているからである。貸付のための主要資金源は、貯蓄性預金の増強と増資である。援助機関の対象をごく狭く限定した特別貸付計画のために、若干の補助金も利用されてきた。

貸付部面での主な競争相手は、高利貸しや個人商人、二つの民間農村銀行である。これらとの競争に対しては、低金利、営業時間の延長、借り手個人に応じたサービス、組合員向けの教育セミナーの実施などによって対抗している。

外部資金と関連した主要な問題は以下の諸点である。

- 作物買付けや貯蔵の資金手当に必要な十分な額の運転資本の提供がないこと。
- 大半の返済計画が現実のキャッシュ・フローに照応していないこと(恣意的であったり、非現実的であるなど)。
- 資金源の大半が政府関連で金額に制限があり、また特に長期的な計画を立てる上での必要を満たすにはあまり信頼できないこと。

6) 教育・訓練活動

i. 組合員及び非組合員

NICIには組合員や非組合員と一緒に活動している常勤職員が5人いる。2人は農業の専門家、2人は生活改善運動の専門家で、残る1人は地域社会の組織者である。彼らは組合員から選ばれ、政府機関で訓練を受けたり、独学で勉強した人たちである。

NICIは新規組合員を対象に週1回のセミナーも実施している。その資金はCETFまたはNICI自身の資金によるものであり、共催の機関から支援を受けている。連合会はほとんど協力していないが、訓練員の教育を行うことはできるはずである。

ii. 理事と職員

1991年にNGOや政府機関、連合会が主催したいくつかの訓練セミナーには、NICIの理事や職員が参加した。連合会は資金がないため、これまでごくわずかの支援しかしていない。

iii. 訓練面で必要と指摘されているもの

新しく選出された理事の訓練、資金運用面の訓練、特に付加価値の高い食品加工や既成服に関する訓練技術。スタッフの訓練面では以下のようなものがあげられる——理事会や経営陣のための指導者訓練、中間管理職者のための経営訓練、従業員の成績評価法、特にプログラミング面でのコンピュータ教育。

7) 保 険

これまでの5年間、NICIはDAFENACOの生命保険制度を利用してきた。それ以前はCLIMBS制度を利用したが、サービスが見劣りし、費用がDAFENACOより高かった。CISPはこの地域ではあまり積極的に保険商品を売り込んでいない。

NICIは信用生命保険を提供している。これは任意加入ではあるが、借り手の借入金が本人の出資を超える場合には常に義務づけられるものである。組合員は保険料を全額支払う。

NICIはその所有する出資額が1万ペソを超える組合員に対して期間自由の保険をも提供している。金額は組合員の出資額と同額であり、2万ペソが限度である。NICIにとっての費用は、月の担保1000ペソにつき1ペソである。それは任意に譲り受けることもできる。

NABUNTURAN総合協同組合 (NICI)

	89.12.31	90.12.31	91.12.31
1. 流動性比率			
1.1 流動資産/流動負債	1.38:1	1.49:1	1.41:1
1.2 運転資本(ペソ)	3,781,286	6,628,925	6,417,771
2. 利益率			
2.1 純利益/総貯蓄	13.9%	07.7%	09.1%
2.2 総営業費用/総貯蓄	86.1%	92.3%	90.9%
2.3 純利益/総資産	02.9%	01.5%	01.9%
2.4 純利益/固定資産	26.8%	18.9%	27.3%
3. 支払い能力比率			
3.1 組合員持分・準備金/総資産	38.0%	32.2%	33.1%
3.2 貸付金残高/総預金	139.0%	152.1%	127.7%
3.3 長期負債/組合員持分・準備金	0.02:1	0.25:1	0.13:1
4. その他の比率			
4.1 平均出資金額(正組合員)/正組合員数	N/A	N/A	P2,268
4.2 平均出資金額(准組合員)/准組合員数	N/A	N/A	1,850
4.3 出資金額(払込済)/予約出資金額	N/A	N/A	42.7%

(4) 加盟中央会・連合会の状況

詳細調査を行った2農協がダバオ・デル・ノルテ州内で加入している中央会及び連合会は、つぎのようである。

ダバオ自由農民協同組合

[中央会]

ダバオ州中央会

[連合会]

ダバオ農協連合会

ダバオ市協同組合銀行

ナブントラン組合農協

[中央会]

ダバオ州中央会

[連合会]

ダバオ農協連合会

協同組合農村銀行(タグム)

ダバオ市協同組合銀行

これら中央会と連合会の調査結果を簡単にのべる。また両組合が加入しているダバオ市協同組合銀行を会員とするダバオ市連合会についても触れる。

A. ダバオ州中央会 (PCU-DAVAO)

1886年12月に登録され、1991年12月に新法によって確認された。会員にはDAFEDACO(ダバオ農協連合会、会員組合数30)とDAFENACO(非農協ダバオ連合会、会員組合数48)及びダバオ協同組合銀行の3組織のほかに、1991年度により新協同組合法の制定により州内の単協352が会員となった。また州中央会が加入する上部組織は第11地方区中央会とCUPの2組織である。

352の会員組合のうち69組合が農協である。

州中央会管内で今回調査を行ったダバオ自由農民協同組合とか、ナブントラン総合農協とか、大型の組合もごく少数はあるが、零細組合が多く、組合員100名未満の組合が半ばを超える状態である。

会員組合の組織面の強化と、販売/購買事業を担当するDAFEDACOの発展に力を注ぐことが、目下の州中央会の役割であるといえる。

これまでの事業は教育訓練活動に重点を置き、1991年度は簿記会計セミナー、融資・回収セミナー、ポストハーベスト技術、基礎協同組合経営管理の研修を主催し、実施してきた。こんごは経営の計画化の教育に力を入れたいとしている。各種教育訓練の内容も時代に適合したものにする必要があり、これまで有用だったCEPCDRマニュアル(BACOD、ACCI、第11地方区中央会、南フィリピン大学の4者が共同作成)の改訂が望まれる、と訓練マネジャーが語っていた。

州中央会に課せられた責任は大きいですが、年間37万ペソ前後の予算とわずか5名の職員では、会員の期待に沿う活動は容易ではない。

州中央会の訓練マネジャーがは、強力な頂上組織の出現によって州中央会の強化がはかられる一方、州中央会の財政強化のための自主的努力が必要であると述べている。

B. ダバオ農協連合会 (DAFEDACO)

1989年3月に登録、新法により1991年6月に確認された比較的新しい販売/購買業務を担当する連合会である。業務区域はダバオ3州(ダバオ・デル・ノルテ、ダバオ・オリエンタル、ダバオ・デル・スール)とダバオ市であるが、連合会が既に活動している州(ダバオ・デル・スール)には会員を募ることを差し控えている。連合会が存在しないダバオ・オリエンタルから3組合が加入しており、1992年12月現在の会員組合数は30である。2年後に60組合に増えるのは確実とされる。

1991年、設立後まもないこの連合会は官民の共同によるパイロット的なプロジェクト“自立”実践の中核組織として、脚光を浴びることになる。

このプロジェクトは、ダバオ・デル・ノルテ州で、農協の販売力を強化して農民の所得向上をはかるために、自力建設路線による生産、販売、信用、教育各面の対策を実践しつつ、行政側も DA, NFA, LBP、それに地方政府が有機的総合的に支援するというもので、1991年10月に発足した。経済実務は DAFEDACOの会員組合が実践することになり、DAFEDACOは農協組織の中心的存在として期待されることになった。

DAFEDACOは、会員組合を連合してコメの統一販売の展開を2年のちに計画して、NFAが保有する収穫後施設のリースによって粉の加工ならびに精米の販売能力を保持しようとはかっている。前述のプロジェクトの準備のために行われた別途調査では、DAFEDACOの会員組合の初米処理実績は、1992年3月までの1年間に6,835tに及び、これを精米にして販売するならば4,575tの量に達し、農協のコメ流通に及ぼす作用は商業勢力にとって無視できないものになると予測される。

しかし、残念なことに、DAFEDACOは現在コメの販売事業の実績をもっていない。

購買事業については、肥料、農薬という主力商品の事業分量に年々変動が大きく、またその利益も僅少である。そして販売/購買事業に属さない、「その他の利益」が相対的に大きい。「その他の利益」は、LBPのローンを会員に取次ぐチャージ、利子所得が主なものである。

	1990年度	1991年度	(1,000ペソ) 1992年度 (10月末まで)
販売総収益	6,704	3,919	8,384
販売費用	6,627	3,812	8,013
販売総利益	77	107	370
その他の利益	225	453	2,924
総利益	302	560	3,294
費用	119	453	2,904
純利益	182	107	389

DAFEDACOの会員組合30のうちには、今回詳細調査を行ったナブントラン総合農協や自由農民協同組合のような、組合員数2,500を越える有力組合もあれば、組合員数が100名にも達しない組合が6組合も存在している。組合ごとの格差が大きいので、統一したシステムによって連合会事業を展開してゆくのは至難のことでもあろうが、まず先輩格のナブントラン農協及び自由農民協同組合の両組合がリードして、率先 DAFEDACO の強化にのり出すべきであると考えられる。

C. ダバオ市協同組合連合会(CFDC)

1) 概況

本連合会は、活動を開始してからまだ1年少ししかたっていない。資金の面でもスタッフの面でも非常に弱体であり、これまでのところほとんど機能していないのが実情である。この連合会が組織されたのは主として、加盟組合に対して教育・訓練を施すことにあった。その活動範囲はダバオ市に限られている。

2) 会員

ダバオ市には約364の協同組合があるが、そのうち現在この連合会に加入している組合は32(8.9%)である。現在の加入組合に関する完全なリストは入手できなかった。しかし、1991年12月14日現在のリストでは、加盟組合は24となっている。このリストを丹念に調べてみると、24のうち2ないし3だけが農業関連の協同組合と見られる。加入組合の大多数は、信用組合、消費者組合、市場商人または商人の協同組合などである。

3) 加盟組織

報告されているところによれば、CFDCは以下の組織に加盟している。

- フィリピン協同組合中央会(CUP)
- 第11地方区協同組合中央会
- MASS-SPECC (NATTCO加盟の地域センター)

4) 組織的側面

CFDCの理事会は11人の理事で構成されており、うち9人は男性、2人は女性である。理事会は少なくとも月に1回開催される。理事会にはまた、いずれも3人の委員で構成される選挙委員会、教育委員会、監査委員会もある。

常勤スタッフは3人で、1人はゼネラル・マネジャー(男)、2人は女性職員である。

5) 活動の諸側面

先に指摘したように、CFDCは主として教育・訓練の機関として設立された。だから事業活動には参加していないし、近い将来参加する予定もない。これまで、CFDCは未加入者を対象とした加入前セミナーや指導者訓練セミナーを実施してきた。

CFDCは効果的な会員拡大計画や増資計画を持っていない。というより、指導者の不足や方向性、資金の欠如により苦勞しているようだ。

CFDCは応募出資額が83,000ペソ、私込済出資金額が57,000ペソであるが、この自己資本は1991年12月31日時点では41,611ペソに減少した。活動を開始して最初の半年間に15,388ペソの事業損失を出したためである。CFDCの所得の主要源泉は、少数の会員が送金して来るCETFと登録料である。

6) 貯金/貸付/借入れ

CFDCは貯金を受け入れていないし、貸付も行っていない。また今日まで借入金はなく、今のところ借り入れる根拠もない。

7) 会員との交流

指導者や方向性、資金が不足しているため、CFDCは会員との効果的な交流計画を持っていない。

D. ダバオ市協同組合銀行(CBDC)

1) 概況

CBDCは証券取引委員会(SEC)に登録し、中央銀行から農村銀行として営業する認可を得て1983年3月に営業を開始した。1991年4月に、CBDCは新しい協同組合法に基づきCDAに協同組合銀行として承認された。1991年4月には、CBDCは最初の、そして今のところ唯一の支店をダバオ市のアグダオ公設市場に設けた。

CBDCの営業範囲は、第11地方区の全部が入るが、これにはダバオ市の他、ダバオ・デル・ノルテ、ダバオ・デル・スール、ダバオ・オリエンタル、南コタパト、スリガオ・デル・スールの諸州が含まれる。しかし、CBDCが現在営業活動を展開している主要地域はダバオ市と近郊の各町である。

2) 会員状況

CBDCは1983年に36の協同組合の参加を得て発足した。これらの協同組合の大半はサマハン・ナヨン(準協同組合)であった。現在は、第11地方区全体で841に及ぶあらゆるタイプの協同組合があるが、そのうち139(16.5%)がCBDCの普通出資者である。CBDCには177の優先出資者(議決権なし)もあり、その主要な機関は、LBP(100万ペソ)、DBP(フィリピン開発銀行, 598,000ペソ)、DA(農業省, 643,000ペソ)で、その他は個人出資者である。

3) 上部団体

CBDCが加入している上部団体は以下の通りである。

- ダバオ市協同組合連合会(CFDC)
- フィリピン協同組合農村銀行財団(PCRBF)

- ミンダナオ協同組合農村銀行連合会
- フィリピン協同組合農村銀行連合会(BANGKOOP)

4) 組織的側面

CBDCには11人で構成される理事会があるが、少なくとも月1回は開催され、出席率は非常に高い。この理事会は大変積極的であるが、それは経営幹部たちのイニシャチブによるところが大きい。CBDCの常勤職員は合計33人で、うち17人は男性、16人は女性である。指摘されている一つの問題点は、職員の移動率が高いことである。このことは、個人の職務実績評価や給与水準の適切さに関する審査を通じて、1992年計画で表明されている。

CBDCは連合会が職員の技能訓練を行ってくれることを期待しているが、これまでのところそうした例はほとんどない、というより皆無である。しかし、中央銀行と農地銀行によって技能訓練がかなり大規模に実施されてきた。

CBDCには1992年の事業計画があるが、現在5カ年計画を立案しているところである。CBDCには年次増資計画もあるが、それはごく一般的なものであり、具体的な資金目標が欠けている。

CBDCは、主にゼネラル・マネジャーを通じて、ミンダナオの11の協同組合銀行を合併して一つの地方区レベルの銀行を設立するために指導力を発揮している。

CBDCを強化するためのその他の案には、増資や事業利用の面で加盟協同組合がもっと積極的に動くよう奨励したり、加盟組合相互間の通信ネットワークを改善・拡張することなどが含まれる。

CBDCは毎年4月に年次総会を開催しているが、出席率は高い。CBDCの経営陣と理事会は、年間を通じて加盟組合と十分意思疎通を図っている。

CBDCはまた、地方政府機関や関連組織とも意思疎通のとれた非常によい関係にあり、地域社会の社会・環境計画に積極的に参加し、これらの計画の中の協同組合病院や植樹などではイニシャチブをとって活躍している。

5) 活動の諸側面

CBDCは事業を開始して以来のこの10年間、一度も損失を計上したことはなかった。同行はこの国で最も大規模かつ収益性の高い協同組合銀行である。過去2年間の財務諸表の中心点は以下のように要約される。

- 充用総資産は42.0%増。
- 貸付金残高は43.8%増。
- 期限経過貸付金は全体の1.3%に上昇。
- 総貯金は63.1%増。
- 出資金は41.5%増。
- 準備金及び未配当所得は29.6%増。
- 総自己資本勘定は34.3%増。
- 粗利益総額は37.6%増。
- 総営業経費は44.6%増。
- 純利益は0.9%増。

純利益の配分

法的に定められている準備金や償却積立金及びCETFを差し引いた後、純利益残高は普通出資や優先出資への配当として分配される。配当率は年平均9%から12%である。上部団体へ納付されるCETFは、全額がダバオ市協同組合連合会へ納められる。

6) 貯金/貸付/借入れ

i 貯金

CBDCの場合、要求払い貯金と貯蓄性貯金である定期貯金のどちらも利用できる。過去2年間に、貯金総額は13,268,063ペソ増加した(63.1%増)。最近CBDCは、オランダの世界開発協同組合協会から20万米ドルの大型貯金を預かった。経営陣は、単位協同組合との間で積極的な運

用計画を推進している。単位協同組合の貯金活動がやや伸び悩んでいることと関連して指摘されている若干の問題には以下のようなものがある。

- 狭い考え方を持った単位組合があること。
- 事業家的精神の欠如。
- 経済的要因が原因で成長が阻害されていること。
- 指導者たちの経営・事業能力の不足。

CBDCは、比較的大きな都市にあるので、商業銀行とのかなり激しい競争にさらされている。CBDCは加盟組合との十分な意思疎通を図り、やや高目の金利を支払うことによって、この競争に対抗し成果をあげている。

ii 貸付

過去2年間に貸付活動も同様に14,928,103ペソ(43.8%)増と活発化した。CBDCは主として、単位組合に対して生産目的の短期貸付(期間6カ月未満)を行ったり、協同組合以外の優先出資者(個人出資者)に生産目的または非生産目的で貸付を実施している。

後者のグループに属するのは、大半が商人、市場で販売する商人などである。金利は、普通出資の協同組合に対する場合の年17%から優先出資者に対する場合の年28%の範囲にまたがっている。

1991年12月31日時点で、単位組合への貸付のうち34.8%は返済期限を過ぎており、協同組合以外への貸付では6.6%がそうであった。このことは言うまでもなく協同組合への貸付の方がリスクが大きいことを示している。

iii 借入れ

外部資金の主要借入れ源はLBPであるが、同行はその借入金の用途を農業生産のための貸付に限定している。CBDCが貸付の主要資金源として大きく依存しているのは、貯金と自己資本である。特にポスト・ハーベスト施設用長期貸付のための十分な借入れ源がないことが、CBDCの発展にとって重大な制約となっている。

7) 上部団体に対する期待

CBDCは上部団体とは緊密な意思疎通を図っている。しかし、CBDCは上部団体が提供するサービスが十分でない点に不満を抱いており、以下のことを期待している。

i 組織的側面

他の協同組合との提携や交流を強化することによって、CBを援助すること。

ii 経営の側面

- ① CBの職員の技能開発・向上のための訓練計画。
- ② 銀行活動と関連した種々の分野で職員の知識を広げるためのセミナーの実施。
- ③ 職員資質向上に役立つ出版物や資料の提供。

iii 事業の側面

- ① 貯金運用や増資を推進するための種々の制度や機構などの提供。
- ② 外部資金調達の面での援助。
- ③ CBの社会重視計画を推進するための便宜の提供。

VI. フィリピン農協の現状

VI. フィリピン農協の現状

1. 農協の組織

1-1 全体像

最近の情勢に照らして、フィリピン国の協同組合組織の構造を示すと、図1のようになる。

単位組合のタイプは、信用協同組合・消費者協同組合・生産者協同組合・販売協同組合・サービス協同組合の各種と、多目的協同組合に分かれる。さらに多目的協同組合は、農業を基礎とする協同組合と、農業を基礎としない協同組合に区分される。単位組合が組織されるレベルは、バランガイ、町、市と、さまざまである。

州または市のレベルの組織への加入関係は複雑になる。まず農業を基礎とする多目的協同組合を中心として、実質的に農協である各タイプの単位組合は、AMC(Area Marketing Cooperative)及びCRB(Cooperative Rural Bank)に加入する。また各単位農協は、市又は州の中央会が存在する場合はこれとの会員関係が生ずる。農業を基礎とする連合会が存在する場合も同様である。

つぎに、全国レベルの組織についてのべる。まずCUP (Cooperative Union of the Philippines, Inc.) は、CDA (Cooperative Development Authority) が唯一の協同組合の全国中央会として認めた組織である。その会員は地方区、州または市レベルの中央会と、全国レベルの協同組合連合会及び協同組合機関となっている。

図1ではCUPの会員については主要なもののみを挙げているが、そのうちFACOP (Federation of Agri-based Cooperatives of the Philippines) は1992年1月にCDAによって登録された、創立まもない、農協の全国経済連というべき存在である。

BANGKOOP (Cooperative Rural Bank Federation of the Philippines) は、CRBを会員とする全国組織である。

CISP (Cooperative Insurance System of the Philippines, Inc.) は共済事業を営む全国組織である。

有力な全国レベルの組織にNATCCO (National Confederation of Cooperatives, Inc.) があり、全国6カ所の地域開発センターを拠点に、各タイプの単協を会員としているが、1991年にCUPの傘下から離脱している。

なお、電気協同組合、砂糖協同組合、交通協同組合は、CDAの創設とともに、その監督下に置かれることになったが、それぞれの全国連合会 FECO-Phil (Federation of Electric Cooperatives in the Philippines), SCDIP (Sugar Cooperative Development Institute of the Philippines), KKPPI (Federation of Transport Cooperatives in the Philippines) は、CUPに加入していない。

1-2 単位農協

新協同組合法が1989年3月制定され、1990年3月発効となったのち、CDAが創設された。

協同組合法第16条により、協同組合が設立されたときはCDAに登録を申請せねばならないこととされたが、経過措置を規定した第128条によって、大統領令NO.175及び775、行政命令NO.898ならびにあらゆる他の法律のもとで登録されたあらゆる組合は、法の施行の日から1年以内(大統領令NO.269,修正大統領令NO.1645に基づいて設立された組合は3年以内)に、CDAに登録証その他を提出して確認をうけなければならないこととされた。このような経過があって、登録組合と確認組合の別ができたわけである。

現在、国内の協同組合の組合数を表わす直近のデータは、表1及び表2によって示される。

1992年3月末現在、登録組合11,567組合、確認組合4,424組合、あわせて約15,000の協同組合が全土に存在する。

なお、地方区別及びタイプ別にみた、新法発効後の協同組合数の増加状況は表3及び表4で明かである。

1991年には登録組合が一挙に約9,000組合増加し、地方区ごとにみると、第1、第3、第4、第9地方区において増加がめだっている。

また、タイプごとにみると、登録組合は多目的協同組合の農協が約8割を占め、総組合数でも約7割に近い比重を占めていることがわかる。

表1及び表2に掲げる「農業を基礎とする多目的協同組合」だけでなく、信用協同組合をはじめ各タイプの協同組合のなかに、多数の農民が組合員となっており、実質上農協とみなして差し支えない組合が相当数存在している。実質上は農協である組合が、消費者協同組合として存在する場合すらある。したがってこれらを正確にチェックして組み直すことができない。

農協の組合員数にしても、CDAは1991年9月30日現在で、新登録の4475組合の組合員が172,064人、同年6月30日現在での確認組合1,177の組合員を96,881人と示しているが、その後の変動を織り込んで、本調査の時点における正確な組合員数を計算することができない。

したがって、農家の世帯主と家族が複数で農協に加入する事例は少ないことがわかっているが、農協に組合員として加入する資格のある者のうちどれだけが組合員となっているか、つまり農協への加入率が突き止められないことになる。この点は実地調査で補わなければならない。

[農地改革協同組合]

フィリピン国政府は、組合員の多数が農地改革の受益者及びマージナル農民(零細農業生活者)である協同組合を農地改革協同組合と位置づけて、その振興を支援するために、新協同組合法においてとくに1章を設け、①生産・生活のための基礎的施設・設備の建設・維持・管理についての優先的取り扱い(91條)②25年を限度(さらに1度だけ25年間延長できる)とする公有地のリース(92條)③公共物や必需品についての特許又は許可の優先(93條)④その他組合の経済活動についての特権(94條)などを規定している。

さまざまな過程を経ながら現に農地改革は進行しているが、ここにいう農地改革協同組合がどのくらい設立され、またCDAによって登録されているのかを、DAR(Department of Agrarian Reform)資料によって紹介すると、表5のとおりである。

1991年末までに設立された組合数は355、うちCDAによって登録されたものが201組合で、登録組合の組合員総数は、12,708人である。地域別には、第10地方区、山岳地域(CAR)、第11地方区に登録組合が多く、組合員数では第9、第11地方区、CARの順となっている。なお、農地改革受益者たちによる協同組合の組織化については、あらかじめ集団づくりと、必要な協同活動についての指導が段階を追ってなされることになっており、全国的にはARBA (Agrarian Reform Beneficiaries Assosiation) FLRF (Federation of land Reform Farmers of the Philippines)

及びFFF (Federation of Free Farmers) の3組織が指導団体としてこれにあっている。なおこの組織のうちFLRFがCUPに准会員として加入している。

DARは直接農協への組織づくりの指導はしないが、DA (Department of Agriculture), CDAと連携しつつ、農地改革協同組合としての要件にかなった組合の登録となるよう、サポートする。

1-3 中央会・連合会その他関連組織

表6は、1992年3月末におけるAMC, CRB, 連合会、中央会のレベル別現在数である。

AMCはここ数年減少傾向をつづけている(1988年6月末現在、78のAMCが存在した -CDA資料-)。

ここで、全国の協同組合組織の総合指導組織であるCUP及びその傘下の主要全国組織の現状を要約する。

(CUP)

1970年代の半ばに、協同組合運動のリーダーたちは、すべてのタイプの協同組合を代表する全国協同組合中央会の設立を計画し、政府と協議を重ねた。その結果CCCC (The Cooperative Consultative and Coordinating Committee)が誕生した。このCCCCと政府との協議によって1979年に、13の地方区レベルの協同組合中央会と13の協同組合連合会を会員とするCUPが生まれ、1980年1月、P.D.175号により登録された。

CUPは、フィリピン国のすべての協同組合を代表する頂上組織としての性格をもち、政府と連携しつつ、協同組合運動の振興のための政策活動、調査研究、教育訓練等について活動するものとされた。ICA(国際協同組合同盟)にも加入している。のち新協同組合法の制定にともない、1991年1月にCDAによって確認された。

現在のCUPは、電気、砂糖、交通関係協同組合の中央組織の加入がないので、厳密な意味ですべてのタイプの協同組合を代表してはいない。また1991年には、それまでの会員であったNATCCO, NAMVESCO (National Market Vendors Cooperative Service Federation, Inc) の脱退

があり、組織的にも財政的にも、きびしい環境のもとにある。しかしフィリピン国の農協組織の振興にとっては、最も重要な役割を果たすべき組織である。

CUPの正会員組織には、地方会員と中央会員の別がある。地方会員は創立いらい地方区レベルの協同組合中央会であったが、1991年の定款改正により、州レベル及び市/町レベルの中央会も正会員となった。現在州レベル中央会47,市/町レベル中央会8が加入している。中央会員には全国レベルの協同組合連合会と全国レベル協同組合組織があり、現在加入しているのは、つぎの11組織である。

CISP	(Cooperative Insurance System of the Pulippines, Inc.)
BANGKOOP	(Cooperative Rural Bank Federation of the Philippines, Inc)
PFCCI	(Philippine Federation of Credit Cooperatives, Inc.)
CFPI	(Cooperative Foundation of Credit Cooperatives, Inc.)
NPCI	(National Publishing Cooperative, Inc.)
PFWCI	(Philippine Federation of Women for Cooperative, Inc.)
PKSN	(Pambansang Katipunan ug mga Samahang Nayon, Inc)
CCFDI	(Central Cooperative Finance Development Intermediary)
PCSI	(Philippine Cooperative Services, Inc.)
CTIP	(Cooperative Trade International Philippines)
FACOP	(Federation of Agri based Cooperatives of the Philippines)

うちPKSNはサマハンナヨンの連合会であり、現在活動は停止状態となっている。なお、協同組合の発達を目的とする組織を准会員として迎えることになっているが、現在のところ、農地改革協同組合を設立する以前の農民集団の指導組織のひとつFLRF (the Federation of Land Reform Farmers of the Philippines)のみが加入している。准会員は理事会の決定で加入が可能であるが、総会議事についての投票権をもたない。

定款に記されるCUPの事業はつぎのとおり。

- ① 国の内外において、フィリピンに存在するすべての協同組合を代表する。
- ② 協同組合に関する経済的、統計的、その他の情報を入手し、分析し、普及する。
- ③ 協同活動についての経済的、法的、金融的、社会的その他各面からの研究を行い、その結果を刊行する。
- ④ 協同組合原則と実際についての知識を普及する。
- ⑤ 財政の政策の枠組みのなかでフィリピンにおける協同組合運動の発展を促進する。
- ⑥ すべての協同組合に対して監査、法律その他、技術的サービスを提供する。
- ⑦ 協同組合教育、訓練のプログラムを企画し実施する。
- ⑧ 協同組合に関するすべての疑問について助言を行なう。
- ⑨ すべての協同組合開発プログラムを調整し、モニターを行い、評価する。
- ⑩ 他の法律に基づいて設立された組合をふくめ、すべての協同組合の統一をめざし活動する。

なお、職員は13名、事業活動の主要な財源は教育訓練基金の一部、登録料、寄付金等である。

(CISP)

1974年にサマハンナヨン及びAMCの出資によって設立された生命保険会社である。設立の発端は、農家の世帯主が死亡したとき、負債が家族に引き継がれることによって、経済的に大きな負担を招くことを解決したいとすることにあつた。

CISPの目的は、①社会的に満足されるロー・コストの共済を提供し、②協同組合運動に資金的基礎をつくり、③貯蓄による自助計画をすすめる、④協同組合思想を広める手段としてサービスすることにある、とされている。

設立後、サマハンナヨン運動の衰退という事態に見舞われたこともあり、視野を農協及びその他各タイプの協同組合、労働組合等にひろげ、農協等に募集業務を委託し、組合員をグループにまとめる方式での推進を行なっている。

共済の種類もしだいに増え、現在はつぎのとおりとなっている。

① 団体定期共済

協同組合の組合員グループを対象、グループごとの統一した、共済金額を設定する。一年の定期共済である。

② 融資債務保証共済

協同組合その他からの借入金額に応じた共済掛金を支払うことで、突然の不幸によって負債が家族に引き継がれる負担をなくすことを目的とする。

③ 土地代支払保証共済

農地改革受益者の支払うべき、土地代金に等しい共済金額を設定し、土地代金を完全に支払わないまま死亡した場合、未払金額をCISPから支払い、土地は相続者に移転することを保証する。

④ 貯蓄インセンティブ共済

協同組合に一定金額の貯金を行い、死亡した場合、家族が貯金とともに貯金額に応じた共済金を受け取るもの。

⑤ 学生共済

幼稚園、小中学校、高校、専門学校、大学に通学する者が、1年を期間とし不慮の事故による共済金を受け取るもの。

⑥ 個人終身共済

フィリピンの生保業界のなかでは、設立後最も日が浅い存在で、CISPのシェアもまだ1%程度にしかすぎないが、事業開始以来、1991年末までに2900万ペソの共済金を支払い、払込資本金は1234万ペソに達し、経営成績も順調である。関係協同組合数は13,000を超えている。その9割は農協である。

(BANGKOOP)

1979年に非出資制で、CRBの共通の要求を把握し、CRBを制度的に発展させることを目的とする協会として設立された。のち1985年に、CRBの連合会として、出資制に改めた。

貯金業務等を通じた資金調達がないので、厳密な意味で金融機関としての実務を営んでいないが、現在農業振興に関する政府プロジェクトに関係する資金を受入れ、農協に対する配分の窓口としての業務を行なう。詳細については、後記3-2「信用事業」を参照されたい。また農業生産資材の供給を一部始めている。

そのほか、現在行なっている事業は、次のとおりである。

- ① CRBに関連する法令規則をより適切なものにするための活動
- ② 会員の役職員のための教育訓練事業
- ③ 会員のための経営コンサルタント
- ④ 会員のための調査研究

(PFCCI)

19世紀中世ドイツで興り、その後世界に広がったクレジット・ユニオン運動の流れをくむ。1960年、the Philippine Cooperative Credit Union Leagueとして設立され、クレジット・ユニオンの国際機関であるCUNA (Credit Unions National Alliance)に加入した。

1980年に定款を改正しクレジット・ユニオンの連合会となり、名称をPhilippine Federation of Credit Cooperative, Inc.に改めた。

正会員は現在正、准を合わせ570の組合であり、近年増加傾向にある。

会員に対するサービス事業として取り上げているのは、以下のとおりである。

- ① 会員の中央銀行としてのインターレンディング
- ② 会員の組合員についての、ローンと貯金双方に関する保険事業
- ③ 教育訓練事業
- ④ 経営コンサルタント
- ⑤ 経営情報の提供

(FACOP)

1991年6月に設立され、1992年1月にCDAから登録された。販売購買事業を担当する全国連合会である。全国18の州連合会を会員とする。

事業推進5カ年計画(1992-1996)によると、経済活動の分野では、農産物、家畜(生体及び処理品)その他の生産、販売及び農業生産物資(保証済種子、肥料、農薬など)の仕入れと販売を行なうことをめざしている。とくにマニラ首都圏では、輸出入サービス、家畜の生産飼育事業、共同取引センターの設置を計画する。また、非経済活動の分野では、農協教育訓練、調査研究活動並びにコンサルタンシー業務の提供を意図している。

1980年代初期にフィリピン協同組合販売システム(CMSP)が活動休止状態に陥ってから、農産物の販売と農業生産物資の供給を担当する全国連合会が存在しなかったことは、フィリピン農協の振興に大きなマイナスであったが、FACOPの設立で久しぶりに空白が埋められたわけである。

当面の業務としては、州連合会への空き袋と肥料の供給を課題にあげている。また、技術スタッフを編成し、州連合会の強化することに力を注ぎ、CDAや州連合会とともに一日キャンペーンを行なうなどを企画している。

設立後まだ日は浅く、今後の活動を期待しなくてはならない。

つぎに、1991年にCUPを脱退したが、有力な農協全国組織であるNATCCOについて紹介する。

(NATCCO)

国のさまざまな地域で活動する各種のタイプの協同組合の事業連合会としての性格をもつ。

1966年から1976年のあいだに、協同組合のための教育訓練を実施する機関として設立された、つぎの5つの地域協同組合開発センターによって、NATCCOは1977年に設立された。

- ① 北部ルソン協同組合開発センター(NORLU)
- ② タガログ協同組合開発センター(TAGCODEC)
- ③ ビコール協同組合開発センター(BCDC)
- ④ ビサヤ協同組合開発センター(VICTO)
- ⑤ 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(MASS/SPECC)

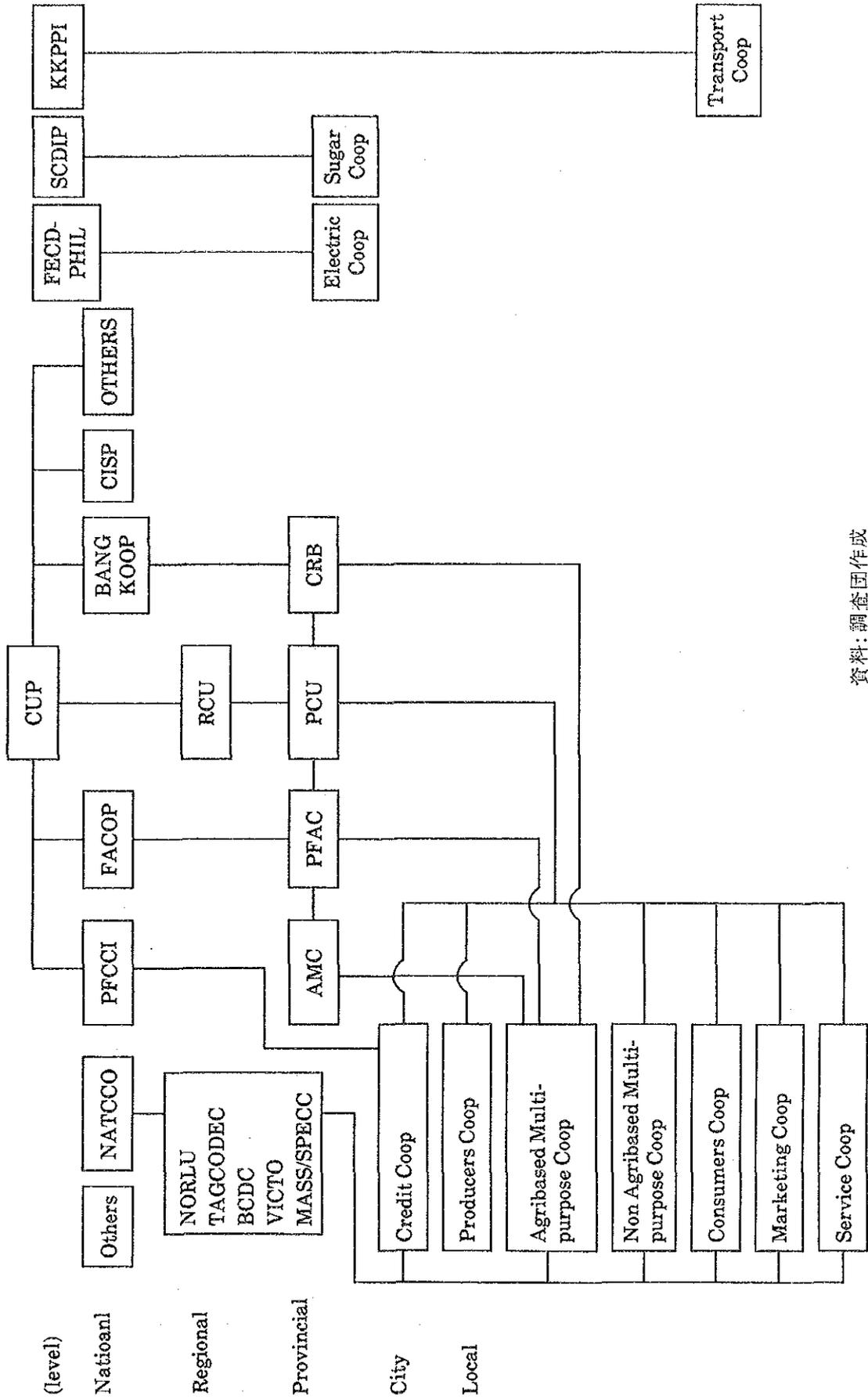
センターの会員組合は、当初信用協同組合が全体の6割以上を占めていたが、年を経るにしたがって変化した。1991年末で会員組合の総数は1,123組合であるが、タイプ別には、信用協同組合44.2%、多目的協同組合35.1%、消費者協同組合8.4%、販売協同組合3.6%、サービス協同組合2.2%、生産者協同組合1.3%、その他であり、多目的協同組合の占める割合が増加した。

NATCCOは、その使命として、人々の社会的経済的生活のなかに協同組合思想を普及して、協同組合セクターの強化をはかることをめざす、とし、教育訓練事業を手はじめに、次々に事業範囲を拡大してきた。現在の事業の主なものは、以下のとおりである。

- ① センターで行なう協同組合の組合員、マネジャー、職員に対する教育訓練
- ② 会費制による協同組合のためのコンサルと監査サービス
- ③ Central Fund System等によるローンの提供
- ④ 協同組合組織に存在する生産者と消費者を結びつける、リージョンを超えた協同組合間事業プログラムの実現
- ⑤ 協同組合に関する調査研究
- ⑥ 情報の提供

なおNATCCOは、ドイツFriedrich-Ebert-Stiftung、オランダ開発局及びカナダの協同組合から資金的支援をうけている。また、CUPと同じく国際協同組合同盟に加入している。

協同組合の組織構造



資料：調査団作成

表1 登録協同組合数

1992年3月現在

地方区	信用	消費者	生産者	販売	サービス	総 合		AMC	CRB	連合会	中央会	合 計
						農 業	非農業					
Region I	9	3	1	3	3	1,022	96	0	0	6	0	1,143
Region II	27	0	4	0	1	605	128	0	0	14	1	780
CAR	11	3	0	0	0	489	59	0	0	4	0	566
Region III	43	6	18	9	13	1,151	179	0	0	34	0	1,453
Region IV	48	11	11	13	17	1,260	204	0	1	10	0	1,575
NCR	89	21	5	3	20	55	389	0	0	3	0	585
Region V	7	2	8	2	9	650	133	0	0	6	1	818
Region VI	16	11	12	10	4	924	43	0	0	4	0	1,024
Region VII	12	3	8	1	1	144	137	0	0	2	0	308
region VIII	7	2	12	2	2	422	31	0	0	1	0	479
Region IX	4	3	4	0	2	124	24	0	0	2	0	163
Region X	17	3	12	4	6	454	76	0	0	2	0	574
Region XI	20	30	33	21	12	913	160	0	1	3	0	1,193
Region XII	19	0	13	52	1	790	29	0	0	1	1	906
合 計	329	98	141	120	91	9,003	1,688	0	2	92	3	11,567

資料: CDA

表2 確認協同組合数

1992年3月現在

地 方 区	信 用	消 費 者	生 産 者	販 売	サ ー ビ ス	総 合		AMC	CRB	連 合 会	中 央 会	合 計
						農 業	非 農 業					
Region I	67	21	4	7	3	234	12	1	2	2	4	357
Region II	79	11	9	5	3	226	14	1	3	1	0	352
CAR	45	23	3	4	4	60	9	0	0	1	2	151
Region III	112	8	20	16	16	500	13	1	4	1	1	692
Region IV	127	24	17	37	24	141	12	0	1	3	7	393
NCR	252	49	0	2	53	1	59	0	0	11	2	429
Region V	58	12	17	15	20	270	21	0	1	2	2	418
Region VI	73	24	8	16	8	167	18	3	4	5	2	328
Region VII	59	38	11	4	5	90	60	1	1	2	2	273
region VIII	48	11	6	7	8	96	12	0	1	2	2	193
Region IX	21	10	1	7	1	59	24	2	0	1	3	129
Region X	46	19	4	6	14	82	17	3	5	2	4	202
Region XI	63	13	9	6	8	181	46	2	4	4	7	343
Region XII	34	23	9	27	11	44	8	2	1	1	4	164
合 計	1,084	286	118	159	178	2,151	325	16	27	38	42	4,424

資料: CDA

表3 地方區別登錄・確認協同組合數

地方區	登 録				確 認 1991年12月 現在	合 計	割 合%
	1990年8月 -12月	1991年1月 -12月	1992年1月 -3月				
Region I	11	1,028	104	356	1,499	10.00	
Region II	38	666	76	350	1,130	7.00	
CAR	53	1,155	245	692	2,145	13.00	
Region III	47	1,056	472	393	1,968	12.00	
Region IV	9	656	152	418	1,235	8.00	
NCR	0	803	221	328	1,352	8.00	
Region V	6	229	74	274	583	4.00	
Region VI	1	364	114	193	672	4.00	
Region VII	1	134	28	129	292	2.00	
region VIII	9	483	82	200	774	5.00	
Region IX	2	839	352	343	1,536	10.00	
Region X	2	621	283	164	1,070	7.00	
Region XI	1	470	95	151	717	4.00	
Region XII	32	428	125	429	1,014	6.00	
合 計	212	8,932	2,423	4,420	15,987	100.00	

資料: CDA

表4 タイプ別登録・確認協同組合数
1992年3月31日現在

地 域	登 録				確 認 1991年12月 現在	合 計	割 合%
	1990年8月 -9月	1991年1月 -12月	1992年1月 -3月				
信用	15	263	51	1,084	1,413	10.00	
消費者	4	80	15	286	385	3.00	
生産者	7	118	16	118	259	2.00	
販売	3	109	8	158	278	2.00	
サービス	1	71	19	178	269	2.00	
総合(農業)	134	7,010	1,859	2,148	11,151	68.00	
総合(非農業)	44	1,208	436	325	2,013	12.00	
AMC	1	0	0	16	17	0.13	
CRB	3	2	0	26	31	0.23	
連合会	0	70	18	38	126	0.80	
中央会	0	1	1	43	45	0.32	
合 計	212	8,932	2,423	4,420	15,987	100.00	

資料: CDA

表5 農地改革協同組合の数

1992年3月31日現在

地域	組織化		登録		% of Distribution
	数	組合員数	数	組合員数	
Region I	26	985	12	445	10.00
Region II	3	84	3	149	7.00
CAR	0	0	33	1,900	13.00
Region III	11	596	19	1,202	12.00
Region IV	7	-	0	0	8.00
Region V	0	0	0	0	4.00
Region VI	75	5,255	16	892	4.00
Region VII	10	508	4	408	2.00
region VIII	48	1,323	10	227	5.00
Region IX	2	230	15	4,010	10.00
Region X	136	5,113	50	1,286	7.00
Region XI	16	649	33	1,977	4.00
Region XII	21	1,179	6	212	6.00
合計	355	15,922	201	12,708	100.00

資料: CDA

表6 全国-地方区-州レベル協同組合

地方区	1992年3月現在				
	全国レベル	地方区レベル	州レベル	市町レベル	合計
AMC	-	-	8	8	16
CRB	-	-	29	-	29
連合会*	14	14	61	61	150
中央会	1	6	33	3	43
合計	15	20	131	72	238

*連合会の数は1992年5月現在

資料: CDA

2. 農協の経営

2-1 単位農協

(1) 農協経営の目的

フィリピンでは、農家のみが正組合員となる日本のような農協組織はほとんどない。この国では、協同組合の活動内容と組合員の双方が、それぞれの程度農業・農民をベースにしているかを一応の基準に、「農協」であるかどうか判断できるにすぎない。多くの場合、農協は非農家を含む地域の住民が組合員となる多目的協同組合であり、あるいは販売協同組合や信用協同組合である。

以下ではこれらを含め、さしあたり「農協」と呼ぶこととする。なお、フィリピン農協の主たる「農家」組合員は土地なし層、あるいは零細自作農層である「スモールファーマー」(DAは「スモールファーマー」を、生計のために年間5万ペソを超えない額の農産物の販売・交易・交換に従事している小規模農民」と規定している)である。

日本の場合は農協・生協・信用組合等の協同組合組織は、それぞれ個別の法律によってできている。しかしフィリピンの場合、ヨーロッパ型の形式をとっており、一つの協同組合法(アキノ政権下で成立したNew Cooperative Laws RA 6938、1989年。以下「RA 6938」という)があらゆる種類の協同組合の法的根拠となっている。そしてこの法律と同時に成立したRA 6939にもとづき設立されたCDA (Cooperative Development Authority)がRA 6938の施行・監督主体であり、政策的立場からフィリピンの協同組合運動を推進する母体の一つとなっている。

このようにフィリピンの協同組合法は包括的な法律であるため、特に農協経営の目的についてのみ規定している箇所はない。農協は他の種類の協同組合と同様、次の内容の政策目的の担い手として規定されているのみである。「協同組合の第一の目的は、協同組合が商品・サービスの供給を通じて組合員の所得向上・貯蓄の増強・投資の推進・生産性の向上・購買力の増進を図り、かつ規模の経済による経費及び経済的損失の削減を最大限に図ることを通じて、慈悲と寛大さによってではなく公平な分配を実現することにある」(RA 6938、第7条)。

しかし、農業政策を担う立場からは、農協は、総合的な農業改革の担い手として具体的な期待をもたれているようである。協同組合の所管官庁ではないが、DAは慎重な表現ながら、その広報的資料の一つ("The Philippine Agricultural Development Plan 1991-1995", DA, 1990)の

なかで農民と漁民の立場を維持・育成するために、「農民および漁民の組織とその協同組合」を支援すると記している。これは中央政府として、農協を農業改革の担い手の一つとしてみなしていることを意味するものである。

その具体的例を次にみることができる。すなわち農業制度金融の最大の担い手であるLBP資金は、CDAに登録された農協その他の協同組合を転貸窓口として農民に融資される仕組みとなっている。言い方を換えれば、農協等協同組合に加入しなければ農民はLBP資金の融資を受けられないわけである。この意味で、フィリピンの農協は農業・農村に対する政策浸透の受け皿としての機能をもっているといえる。

個々の農協の場合、活動の目的はRA 6938 第14条の規定により、定款に記載されることとなっている。以下は定款に記載された二つの農協の経営目的の例である。

(i) A 農協の場合

- ・ 組合員の所得増大と購買力の強化
- ・ 組合員に対する農業生産資金の供給
- ・ 高品質の生活資材の供給
- ・ 組合員の利益増大のための食品加工
- ・ 農産物の販売及び生産資材の供給、飼料・動物用薬剤の供給

(ii) B 農協の場合

- ・ 組合員の所得増大と購買力の強化
- ・ 組合員の貯蓄増強及び資本形成力の強化
- ・ 農産物の販売及び生産資材の供給
- ・ 住民の経済的及び社会的地位の向上のための協同組合運動の推進
- ・ 組合員・組合理事・組合職員・組合の各種委員会委員等に対する協同組合教育の継続的实施
- ・ 集落・州・地域あるいは全国レベルの協同組合との協同

本章では、以上のような目的を実現するための手段としての農協の経営の現状について分析した結果を述べる。

(2) フィリピン農協の経営環境

1) 農業情勢

国家農業予算の規模

フィリピンの農業政策は、徐々に市場原理にもとづく規制緩和の方向へと進んでいる。その象徴的動きをLBPやNFAの民間移管の動きにみることができる。フィリピン農業政策の重要部分を担うLBPとNFAの民間移管の動きは、今後の農業政策の動向をみるうえで非常に重要な要因となろう。

国家農業予算の国家予算全体に占める割合は1992年の場合4.04%(うちDARが0.37%、DAが3.67%)となっているが、上の動きが現実化すれば、先行き減少する可能性も否定できない。

農産物生産予測

フィリピンの主要農産物はパライ(精米前のコメ)、コーン、ココナッツ、さとうきび、バナナ、パインナップル、コーヒー、マンゴ、キャッサバ、豚、鶏である。DAの91-95年見通しによると、それぞれ次の伸び(年平均)が見込まれている(生産額ベース)。パライ4.1%、コーン5.7%、ココナッツ1.3%、さとうきび9.7%、バナナ2.4%、パインナップル2.9%、コーヒー1.5%、マンゴ6.6%、キャッサバ3.6%、豚7.7%、鶏9.3%である。

主要農産物の生産予測はおおむね順調である。これら農協事業に対する影響が大きい農産物の生産予測が順調なことは、農協経営にとってはプラスの要因といえる。

農産物価格政策

最も生産額が大きく全土的な農産物であるパライの価格動向は、フィリピン農協の経営にとって非常に大きな影響をもっている。パライの生産者価格は端境期の6~7月に上昇、収穫期の10~12月に低下する傾向がある(イロイロのAMCの調査では6・7月平均価格416ペソ/50kg、10~12月平均価格320ペソ/50kg)。このようなパライ価格の変動は、農協経営を不安定にする要因となっている。

このような価格変動に対して、NFAは価格低下時におけるパライの買い入れ、価格高騰

時の在庫米の放出等を通じた価格介入措置を講じている。しかし、その市場占有率はわずか5%程度なので、農協経営を価格変動から救う手段としては、決して十分とはいえない。

現在の農協経営は、フィリピンの主要農産物の一つであるパライ価格変動の緩衝装置(バッファ)を十分にもっていないことから生じる不安定要因を、常に抱えているのである。

農産物外国貿易

フィリピンは食料自給率が非常に高く、大部分の農産物についてはほぼ100%を自給している。主食であるコメの一人当たり消費量は、年間約95kgである。年によって多少の変動があるが(台風等自然災害が多いため)、このうち90%程度を自給している。それでも、コメは自給率が低い方に属する。

しかし、政府は農産物の輸入自由化を進めようとしている。この程度が大きければ、今後の農協経営に及ぼす影響は少なくないと判断される。

2) 農協経営の条件

市場占有率

農協が販売する主要農産物であるコメは、集荷競争が激しく農協の競争力は概して弱い。この点はコーンやその他の主要農産物に共通する。また農業や化学肥料、飼料など主要な生産資材にも当てはまる。その結果、農協事業のそれぞれの市場に対する拮抗力は脆弱である。ほとんどの物資について、農協はプライスリーダーの機能をもっていないのが現状である。

以上の点は、フィリピン農協の実力をそのまま物語るものであるが、農協経営の基盤を弱いものにしていく要因の一つである。

零細農家を中心

フィリピン農協の組合員になることができる資格は、非常に緩い。また、所得は加入資格の有無を判定するための基準ではない。したがって、大土地所有者から零細な小作人まで、組合員としての資格を皆もっている。

フィリピンの「農家」の実態は多様である。土地所有の形態区分から見ると不在地主、自作農、定期借地農、土地移譲証書受領者(CLT)に分けることができる。また、土地所有者でない者についての形態区分も多様である。小作農(分益小作農・定期借地農)、農村労働者、零細農(年間5万ペソ以下の者)、農業労働者、零細農業生産者(年間所得の50%以上が農業所得であるが所得が5万ペソ以下の者)とに分かれる。

そして農協の組合員になっている者のほとんどは、土地所有者でない零細な小作人、あるいはわずかの土地しかもたない自作農である。零細な小作人が農協の組合員であることは、協同組合の役割に準拠したものであり、論理的に妥当なことである。しかし彼らの経済力はフィリピン社会のなかで、最も弱い層に属することに留意しなければならない。

(3) 農協経営に関する法的規定

法令(法律・施行令・規則・定款等)による農協経営にかかわる規定。

農協経営にかかわる事項は、"RA 6938"において規定されている。その主な事項及び条項ならびにその主内容は以下の通りである。

組合員資格に関する規定

1) 農協の加入資格-RA 6939 第26条

フィリピン市民はだれでも協同組合に加入できる。

2) 組合員の種類-第27条

正組合員と准組合員とがある。

経営執行に関する規定

1) 理事会の構成-第38条

理事会は5人以上15人以内の理事をもって構成される。理事の任期は2年、3期が限度である。

2) 理事会の権限-第39条

理事会は事業・協同組合財産の管理その他総会の議決にしたがった行為を行う。

3) 理事資格-第40条

理事資格には原則として制限はない。

4) 理事会頻度・議決数-第41条

定例理事会は月に一度、特別理事会は組合長の召集。その他法律の定めるところにより開催する。理事会の議事は理事の過半数をもって決する。ただし代理出席を認めない。

5) 各種委員会-第44条

理事会の定めるところにより、各種の特別委員会を設置することができる。

6) 理事・役付職員・委員会委員の機能と職責-第46条

協同組合の事業・資産に重大な損害を与えたときは、理事・役付き職員・委員会委員は連帯して賠償の責を負う。

資本形成に関する規定

1) 資本の源泉-第73条

協同組合の資本の源泉は出資金、借入れ、貯金、配当延期を受けた配当積立金、出資金利子、国内外からの援助、寄付金、遺産、交付金をもって当てる。

2) 一人当たり資本所有制限-第74条

一人の組合員は出資金全体の20%を超えた出資金をもつことはできない。

3) 出資譲渡-第75条

組合員は、その出資が1年以上経過している場合、その譲渡先が協同組合またはその組合員である場合、理事会が認めた場合を除く他は、出資金・利子等を他に譲渡することはできない。

4) 出資利子制限-第76条

出資配当はCDAが定めた水準を超えてはならない。

5) 一口当たり出資-第77条

一口当たり出資金は1ペソを下回らないものとする。

6) 農協の資金運用-第79条

資金運用先は、他の協同組合債券等有価証券の購入、銀行または協同組合への預金、協同組合またはその組合員が利用するための不動産購入とする。

7) 回転出資-第80条

自己資本を強化するため、一定の回転出資金をもつことができる。

組合員の意思反映に関する規定

1) 総会の構成-第33条

総会は組合員によって構成される。

2) 総会の権限-第34条

総会は、組合の最高意思決定機関である。定款の承認、理事の選出および解任、組合の事業計画の承認、組合員の3分の2以上の要請による事項、についての議決は委任により行うことはできない。

3) 諸会議規定-第35条

(会議の頻度等を規定)。

4) 定足数-第36条

他の定めによる以外、定足数は組合員の25%以上とする。

5) 議決権-第37条

単位協同組合の投票権は一人一票、第2次または第3次の協同組合は5個を最大とする。

(4) 農協経営に関する指導・推進体制

民間の体制

農協の経営指導をするために存在しているとされる全国農協機関を概括的に列挙すると、CUP、BANGKOOP、NATCCO、協同組合マネジメントシステム(CMSI)等である。

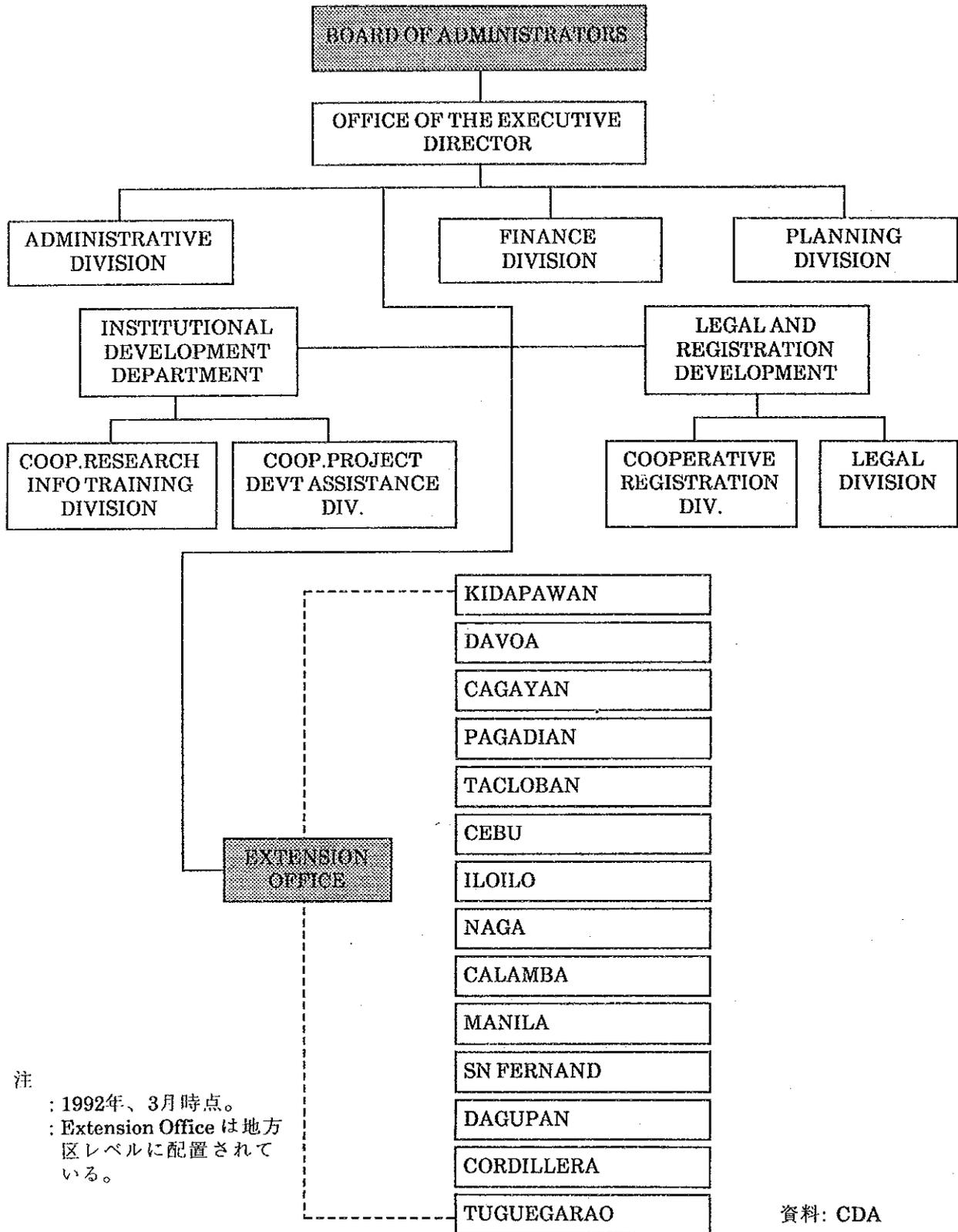
このうちCUPには農業・農協の専門家がないので、農協の経営指導を自賄いできる体制に乏しい。農協に対する経営指導は、すべて外部のコンサルタントに依存しているのが現状である。BANGKOOPは、農協に対する各種の経営指導を行っているが、これもCUP同様、専門講師は外部に依存しているのが実体である。NATCCOは、教育・研修センターとして発足した経緯もあり、傘下の農協に対する経営指導は講師を含め自賄いしている。CMSIは、農協に対する経営指導専門の団体として発足したが、現在は実体的機能をもたず名目的に存在しているだけである。

政策的体制

フィリピンの協同組合運動全般を、政策的立場から推進する役割を担っているのはCDAである。農協運動も協同組合運動全体の一環として扱われている。CDAは、協同組合運動に対する過去の過度の介入がもたらした経験を生かし、協同組合運動を直接に操作したり、経営陣の独立性を侵害するような行動を慎重に避けている。CDAの主な役割は協同組合や協同組合への発展の可能性のある民間団体(NGOs)に対して、それらの要望にもとづき技術的・財政的等の支援を行い、後者に対しては法律で要求する一定の要件を満たした段階で、法律で認める協同組合として登録する、というものである。農協の経営に関しては、“How to Manage a Cooperative”などの基礎的な想定問答集を作成し、経営のあり方の啓蒙に努めている。

CDAはRA 6939によって設立された大統領府直轄の役所であるが、中央政府の権限の地方政府への委譲化に合わせ、本庁とともに、地方区レベルの支庁機能の充実を図りつつある(図1)。

図 1 CDAの組織図



注
 : 1992年、3月時点。
 : Extension Office は地方
 区レベルに配置されて
 いる。

資料: CDA

LBPは農協の組織ではなく政府系金融機関である。この金融機関の資金は、日本の農林漁業金融公庫の転貸資金と同様の仕組みをもって、農協を通じて農家へ融資される。この関係上、LBPは融資した資金の回収率を上げるため、農協に対する経営指導を行わざるをえない。農協が融資した資金は少なくとも20%は延滞しているのがフィリピンの現状である。農協経営の安定はLBP自身にとっても重要な問題である。

DAは協同組合の所管官庁ではないので、農協に対してはいかなる直接的関与も行わないことになっている。しかしNFAは一例として、ダバオでの”Project Self Reliance”などのなかで、ダバオの農協連合会に対して市場情報の提供や販売事業への協力などを行っている。

(5) 農協経営の実態

農協は二つの側面を持っている。一つは企業的側面であり、もう一つはコミュニティ組織的側面である。農協経営はこの両面のバランスを考慮したものでなければならない。この点はフィリピンの協同組合研究者の間でも常識になりつつある。

フィリピンでは、農協経営に影響を及ぼす要因として一般に次のように考えられている。一つは内的要因であり、他の一つは外的要因である。

内的要因としては、経営陣の年齢、学歴、経験年数、リーダーシップ、経営上の意思決定能力などである。特に意思決定能力は、組合の事業計画、組織化、経営管理、統制、組合員の意見の食い違いから生じる対立の緩和に直接大きな影響力を持っている。

外的要因としては地域の社会的・文化的・政治的・歴史的条件が挙げられる。これらの要因もまた、内的要因同様、単位組合の経営に大きな影響を及ぼしている。フィリピンでは、特にこの点への着目が重要である。

以下、こうした多様な要因をもつフィリピン農協の経営実態を分析する。

総会の実態

農協の経営で最も重要な意味をもつ総会は、RA 6938の定めるところにより実施されている。議決事項はRA 6938第34条において、上述したとおりの規定となっている。

総会の形式・仕組み・所要時間等は農協によって多少の違いがあるようであるが、基本的な

差異はない。しかしその頻度・総会への組合員の出席率についての事例(A農協、B農協)によれば、農協によって違いがある。ただし出席率は70%程度と概して高い。

農協の規模(組合員・事業量等)別差異

総会への出席率に関するかぎり、農協の規模別差異も基本的には認められない。この表のA農協の場合組合員数は300名、B農協は50名である。当然、事業量も異なる。この規模の違いが出席率に影響を与えているかどうかという点は明かではない。

意思反映の仕組み

組合員の意思反映機会の典型的なものは総会である。ただし、組合員の日常的な意思反映の機会となると、形式的に整備されているわけではない。

こうした現状にあるが、農協の組合員からは、組合の経営に対してさまざまな意見が寄せられてくることもある。こうした声を聞くのは、普段の農協経営を事実上担っているマネージャーであることが多い。ある農協の例では、組合員が組合運営に関する事項について、組合事務所に来て自分の意見を直接言ったり、人によっては手紙で意見を伝えてくるという。これに対して経営陣は、組合の方針、規約、政策等が決まったり変更した場合、総会での説明、あるいはガリ版刷り文書により組合員へ通知する。また他の農協の例では、2ヵ月に一度、タガログ語で書いた農協の情報紙を発行している。日常的な会話の機会も少なくない。ただし、農協の経営に直接的な関心をもつ組合員は少数であるという。

表1 組合員の総会出席率(1990年の例)

A農協の例

	会議開催数	平均出席率 (%)
理事会		
通常	12	98
特別	4	90
総会		
通常	1	73
特別	1	65

B農協の例

	会議開催数	平均出席率 (%)
理事会		
通常	5	85
特別	3	75
総会		
通常	1	67
特別	5	67

執行体制の現状

農協経営の執行機関は理事会である。理事は総会で選出されるが、多くの場合、集落の代表的色彩が強い。理事会の権限は上述のように法律で規定されている。理事会の議長は組合長が担うが、組合長は理事の互選により選出される。今回行った各地の調査結果によれば、農協の組合長は概して若い世代に属している。そしてそのなかには、有能な人材が少なくない。

フィリピン農協の場合、執行機関としての理事会の他に、各種の特別委員会の設置が法律で規定されており、日常の業務の管理運営を監督することとされている。この点は、日本の農協法にない規定である。なお、これらの点は経営管理組織の現状を述べる箇所では事例を取り上げる。

ところで、常勤の役員はほとんどの農協は組合長のみである。これは、規模の問題もあるが、報酬を支払う十分な余裕が農協経営にないためと思われる。

農協の規模

フィリピン農協の規模は概して小さい。表2はCDA資料を用いて、第3・第4地方区、マニラ首都地域の三つの地方区の農協から無差別に選定した320について、組合員規模別に農協数を分類したものである。これによると、農協の組織化の最低組合員数である15名が全体の10%を占める他、16-30名45.6%、31-50名32.5%と、50名以下の農協が全体の87.8%を占める。組合員数300以上の農協は0.3%に過ぎない。

フィリピン農協はこのように、規模が小さいことが特徴である。農協の経営問題はこの点と深い関連があることに留意する必要がある。特に経済的自立のための最低ラインを満たしきれない農協が多いことに注目すべきである。

表2 総合農協数(組合員規模別)

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
OVER 300	1	0.3
TOTAL	320	100.0

注) : 1992年3月

資料 : CDA

フィリピン農協の経営管理組織は、事業別にはなく機能別に分かれている。以下、図2の各機関・組織(セクション)の役割(機能)について簡単に説明する。

総会

- ・ 理事選挙または理事の交代、職員及び各種委員会委員の選定。
- ・ 理事会・職員・各種委員会からの報告の承認。
- ・ 重大な財政的变化を伴う事項の最終承認。
- ・ 理事会・各種委員会・職員・組合員個々の間で生じた問題についての最終的調停。
- ・ 定款または法律に規定する事項についての改正。
- ・ その他、組合に影響する事項についての最終的決定・行使。
- ・ 組合員に属する権利及び特典の行使。

理事会

- ・ 組合の政策の立案。
- ・ 組合の各事業部署の全体的監督と統制。

信用委員会

- ・ 購買未収金を含む借り入れ申し込みに対する審査・履行。

監督・財務委員会

- ・ 組合の適正な経理処理システムの浸透・内部監査の指揮・理事会に対する税金問題に関する相談。

選挙管理委員会

- ・ 総会における各種選挙の指揮。

教育研修委員会

- ・ 推進及び教育に関するすべての事項についての計画と実行。

業務担当職員

- ・ 日々の業務はマネージャーを中心とする各担当職員によって分担されている。おおむね、以下に事例として示す各業務担当セクションに、1~2名の専任職員が配置されている。

マネージャー

- ・ 総会や理事会等で定められた事項及び日常的業務全般の履行。経営上、決定的に重要。

資金管理担当

- ・ 組合のすべての資金・有価証券の管理、資金的取引及び日々の資金移動の確認。

経理・記帳担当

- ・ 取引全般に関する記録・分析・取引の正確な確認及び財務諸表の準備と記録。

貯金貸出担当

- ・ 貯金及び貸出残高管理、借り入れ申込書の受け入れ及び施設資金の貸付、延滞債権の追跡管理。

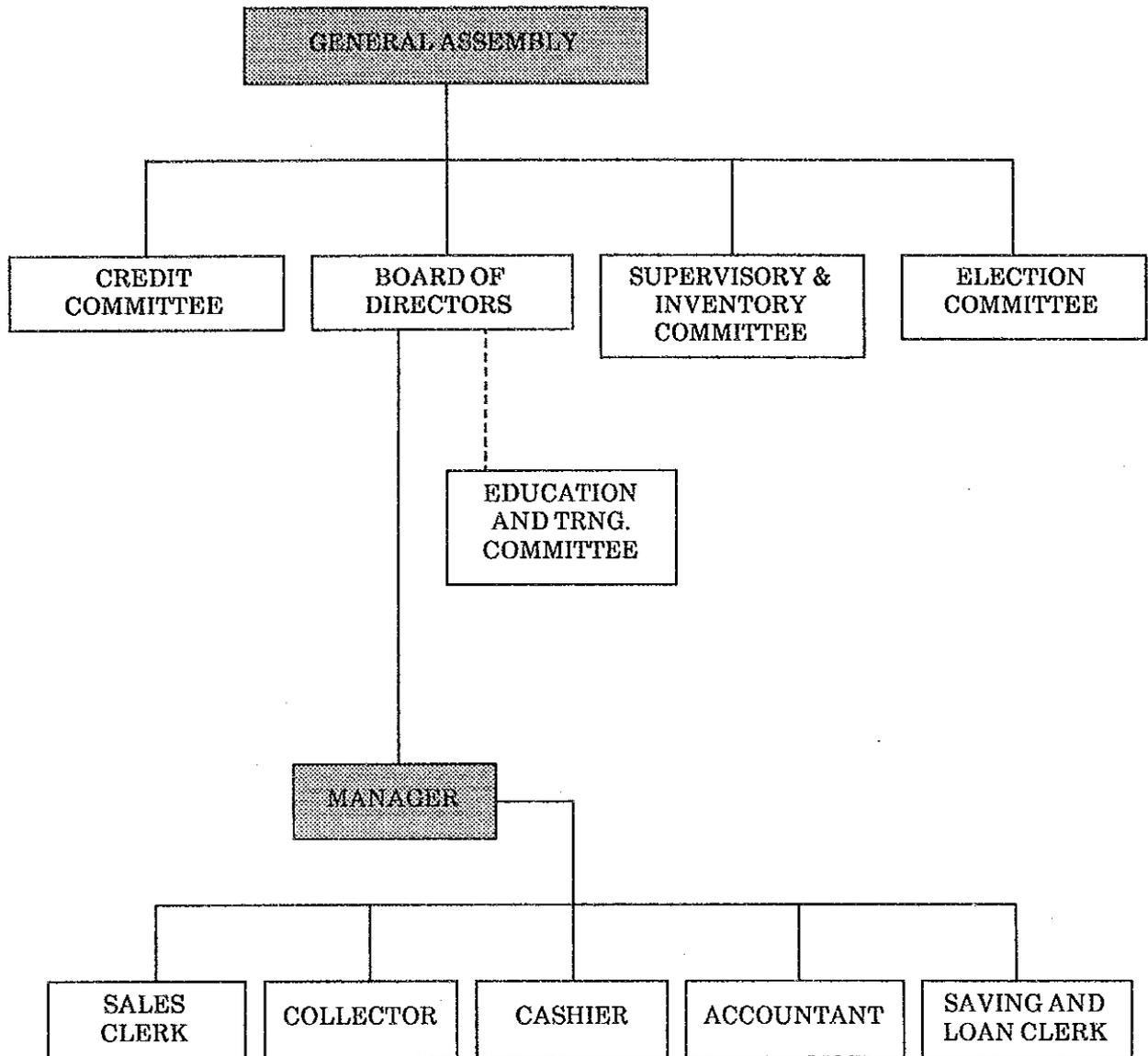
販売担当

- ・ 生活店舗の管理。

貸付債権回収

- ・ 組合債権の管理・回収。

圖 2 標準的組織圖



資料：調查團作成

日常業務の管理状況(例)

農協の日常的な業務管理の実態を次にみておく。以下はある農協の例である。この農協はとくに、貸付金回収業務に問題を抱えている。償還意欲のない者からの回収の効果を上げるため、この組合は回収担当者を2名追加した。

この組合の通常の債権回収業務の進め方は、二通りである。一つは回収の実行であり、他の一つは書き替え処理である。前者の方法は次の通り。償還に消極的な者に対し、マネージャーが注意を促す手紙を出し、それでも効果が上がらない場合は、組合事務所へ出頭させて償還せよという旨の手紙を渡す。もしそれがだめなら、法的手段をとる旨を通知する。もし法的手段をとる場合は、当該債務者の地区出身の理事がこの手続きをサポートする。後者の場合は、債務者の延滞債務についての償還期限の延長処理である。ただしこのような細かい管理を行っているのは少数の農協であることを付記しておく。

農協の経営収支

表3はフィリピンのなかで最も協同組合運動が盛んであり、農協の経営もよいとみられているダバオの1地区に存在する農協113について、その経営内容を分析したものである。組合員規模は他の地域よりやや大きいものが多い。この地域の農協はフィリピン農協の先端をいくものであり、この国の農協のうち平均的に経営内容がよいものの現状を、組合員規模別にみることができる。

この表から、規模が小さい農協ほど組合員一人当たり年間事業量が小さいことが分かる。113農協全体の平均は13,000ペソであり、組合員3,000人以上の21,000ペソに対し、300人以下は2,000ペソに過ぎない。

規模の小さい農協は、職員一人当たりの事業量も小さいことが分かる。

この表では省いた規模別の職員数をみると300人以下4.4人、301-499人3.2人、500-999人6.1人、1,000-2,999人6.4人、3000人以上13.7人となっている(平均5.9人)。

職員一人当たりの事業量についてみると、サンプル全体の平均は345,300ペソであり、組合員3,000人以上の農協は937,100ペソである。これに比べ300人以下の農協は、その36分の1の25,700ペソに過ぎない。

しかし、組合員規模が大きい農協の経営状況が必ずしもよいとはいえない。表4は組合員規模別のコストと利益をみたものである。これによると、平均のコストは13,873ペソ、規模が小さい農協はコスト負担能力に乏しいことを反映してのこととみられるが、かなり低い。また平均の総所得率は34.6%であるが、規模の大きい農協はこの率がよいとはいえない。300人以下の農協は42.1%であるが1万人以上の農協は29.1%に過ぎない。この点は、組合員規模を基準にしただけでは、この国の農協の経営状況を把握することはできないことを意味する。次の調査段階ではより詳細な統計的調査が必要である。

表3 組合員規模別活動実態 (ダバオスール)

	農協数	総事業量	組合員当たり 事業量	(1,000ペソ)	
				職員数	職員当たり
300以下	57	6,374	2	248	25.7
301-499	13	5,325	5	42	126.8
500-999	12	8,738	12	73	119.7
1,000-2,999	17	28,597	11	108	264.8
3,000以上	14	179,918	21	192	937.1
(10,000以上)	6	147,134	25	95	1,548.8
計	113	228,952	13	663	345.3

資料: Cooperative Situationer Region XI - Southern Mindanao Calendar Year 1991, CDA.

表4 組合員規模別収支状況 (ダバオスール)

	農協数	総利益	管理費	(1,000ペソ)	
				純利益	収支率
300以下	57	1,044	604	440	42.1
301-500	13	896	390	506	56.5
501-1,000	12	1,431	701	732	51.0
1,001-3,000	17	3,782	2,849	933	24.7
3001以上	14	14,054	9,329	4,726	33.6
(10,000以上)	6	9,324	6,612	2,713	29.1
計	113	21,207	13,873	7,337	34.6

資料: Cooperative Situationer Region XI - Southern Mindanao Calendar Year 1991, CDA

以上は複数の農協についての統計的分析である。次に、農協の経営の現状を事例的に分析する。表5はイロイロ州のある農協の経営状況を示す例である。この農協には現在約2,300人の組合員がいるが、最近では組合員の増加率も落ちついている。事業量の動きをコメその他の農産物の販売面からみると、最近5年間(1985-90年)はマイナスである。ただしこの1年間(1990-1991年)は43.9%の増加である。

職員数は現在10人で安定している。農協経営は職員に対する給料の支払が経営コストの大きな部分を占めるため、この農協は職員を必要最小限にとどめている。主要経営指標についてみると、組合員一人当たり払込済み出資金321ペソ(月間平均賃金の約10%)、組合員一人当たり販売額4,093ペソ、同純利益285ペソ、同内部留保29ペソ、職員一人当たり組合員数227人などとなっている。

この農協の問題は、払込済み出資金が少ないことである。フィリピンの協同組合の場合、出資金には3つの概念がある。授権出資、予約出資、払込出資である。多くの農協の例では、授権出資または予約出資が十分でも、実際の意味をもつ払込出資が非常に少ないのが現状である。これは、組合員に出資のための資金余力が十分でないことに最大の原因がある。

農協の財務状況

農協の財務状況の一端は表4、5によって明らかである。組合員の出資の少なさ、内部留保をするための経営力の乏しさ、これらが自己資本の不足となってあらわれている。

この点を農協の資本調達という観点から、その実態をみてみよう。農協の資本調達の方法については法律で規定されていることは上述した。ここでは農協資本の最も重要な位置を占める出資を取り上げる。

表6~8は第3・第4地方区およびマニラ首都地域(NCR)の三つの地方区から320農協を無作為に抽出してデータを加工したものである。

表5 P農協の経営管理指標

YEAR	①	②(P)	③(P)	④(P)	⑤(P)	⑥(P)	②/①	③/①	④/①	⑤/①	⑥/①	③/②	④/②	⑤/②	⑥/②
	NO. OF MEMBERS	PAID-IN SHARES	VOLUME OF SALES	NET SAVINGS	RESER-VED	NO. OF EMPLOYEES	(P)	(P)	(P)	(P)	(P)	(P)	(P)	(P)	(P)
1970	200	12,960	212,896	6,995	2,329	7	65	1,064	35	12	29	30,414	999	333	333
1975	1,388	112,648	3,246,023	188,452	17,944	18	81	2,339	136	13	77	180,335	10,470	997	997
1980	1,792	371,528	3,187,965	71,314	6,418	15	207	1,779	40	4	119	212,531	4,754	428	428
1981	1,815	351,508	3,389,772	44,742	4,023	13	716	6,905	91	8	38	260,752	3,442	309	309
1982	1,778	361,115	3,776,902	232,642	20,930	13	203	2,124	131	12	137	290,531	17,896	1,610	1,610
1983	1,735	387,707	3,896,568	298,520	26,867	13	223	2,246	172	15	133	299,736	22,963	2,067	2,067
1984	1,832	418,175	6,394,404	611,198	55,008	13	228	3,490	334	30	141	491,877	47,015	4,231	4,231
1985	1,907	597,952	7,057,384	679,837	61,185	13	314	3,701	356	32	147	542,876	52,295	4,707	4,707
1986	2,018	698,655	6,800,694	462,633	41,637	13	346	3,370	229	21	155	523,130	35,587	3,203	3,203
1987	2,153	643,773	8,091,309	408,664	40,866	13	299	3,758	190	19	166	622,408	31,436	3,144	3,144
1988	2,250	680,054	9,452,385	369,784	35,710	13	302	4,201	164	16	173	727,107	28,445	2,747	2,747
1989	2,299	731,976	8,873,800	165,540	14,899	10	318	3,860	72	6	230	887,380	16,555	1,490	1,490
1990	2,247	686,972	6,464,147	487,572	48,757	10	306	2,877	217	22	225	646,415	48,757	4,876	4,876
1991	2,273	729,248	9,304,261	648,543	64,854	10	321	4,093	285	29	227	930,426	64,854	6,485	6,485
70-75	594.0	769.2	1,424.7	2,594.1	670.5	157.1	25.2	119.7	288.2	11.0	169.9	492.9	947.7	199.6	199.6
75-80	29.1	229.8	-1.8	-62.2	-64.2	-16.7	155.5	-23.9	-70.7	-72.3	54.9	17.9	-54.6	-57.1	-57.1
80-85	6.4	60.9	121.4	853.3	853.3	-13.3	51.2	108.0	795.8	795.8	22.8	155.4	1,000.0	1,000.0	1,000.0
85-90	17.8	14.9	-8.4	-28.3	-20.3	-23.1	-2.5	-22.3	-39.1	-32.4	53.2	19.1	-6.8	3.6	3.6
80-81	21.1	-5.4	6.3	-37.3	-37.3	-13.3	245.4	288.1	129.0	128.8	-68.4	22.7	-27.6	-27.7	-27.7
81-82	262.2	2.7	11.4	420.0	420.3	0.0	-71.6	-69.2	43.6	43.6	262.2	11.4	420.0	420.3	420.3
82-83	-2.4	7.4	3.2	28.3	28.4	0.0	10.0	5.7	31.5	31.5	-2.4	3.2	28.3	28.4	28.4
83-84	5.6	7.9	64.1	104.7	104.7	0.0	2.1	55.4	93.9	93.9	5.6	64.1	104.7	104.7	104.7
84-85	4.1	43.0	10.4	11.2	11.2	0.0	37.4	6.0	6.9	6.9	4.1	10.4	11.2	11.2	11.2
85-86	5.8	16.8	-3.6	-31.9	-31.9	0.0	10.4	-8.9	-35.7	-35.7	5.8	-3.6	-31.9	-31.9	-31.9
86-87	6.7	-7.9	19.0	-11.7	-1.9	0.0	-13.6	11.5	-17.2	-8.0	6.7	19.0	-11.7	-1.9	-1.9
87-88	4.5	5.6	16.8	-9.5	-12.6	0.0	1.1	11.8	-13.4	-16.4	4.5	16.8	-9.5	-12.6	-12.6
88-89	2.2	7.6	-6.1	-55.2	-58.3	-23.1	5.3	-8.1	-56.2	-59.2	32.8	22.0	-41.8	-45.8	-45.8
89-90	-2.3	-6.1	-27.2	194.5	227.3	0.0	-4.0	-25.5	201.3	234.8	-2.3	-27.2	194.5	227.3	227.3
90-91	1.2	6.2	43.9	33.0	33.0	0.0	4.0	42.3	31.5	31.5	1.2	43.9	33.0	33.0	33.0
標準偏差	490.9	150,088.7	-	194,642.3	18,568.8	1.3	131.3	1,211.1	88.3	8.2	52.7	217,322.0	17,401.9	1,711.6	1,711.6
最大値	2,299	731,976	9,452,385	679,837	64,854	18	716	6,905	356	32	230	930,426	64,854	6,485	6,485
最小値	200	12,960	212,896	6,995	2,329	7	65	1,064	35	4	29	30,414	999	309	309

資料：農協調べ

表6は授権出資の額に応じて金額規模別に農協数を分類した表、表7は予約出資額に応じて農協数を分類した表、表8は払込済み出資に応じて同じように分類した表である。

まず表6をみると、授権出資が10万ペソ以下の農協が44.1%、これに最も多くを占める10万超30万ペソ以下の42.2%を加えると86.3%に達する。このことは、フィリピンの農協の授権資本の規模自体が小さいことを示すものである。

予約出資となると、さらに金額規模が小さい農協の割合が増加する。表7によれば、5万ペソ以下の農協が77.8%、これに5万超15万ペソ以下の15.0%を加えると、92.8%の農協が小規模の出資予約しかもっていないことが分かる。

さらに払込済み出資金規模別の農協数をみると、表8のように25,000ペソ以下の農協が全体の87.5%を占める。これに25,000超10万ペソ以下の農協10.0%を加えると97.5%に達する。これがフィリピン農協の資本調達力の現実である。

ところで表9は、28のCRBの財務をみたものである。農業貸出比率が40%と、業務の中心となっているので、全体が農業を基盤とする信用協同組合といえる。この協同組合全体の貯貸率は300%近くである。これは、貸出を貯金によってまかなうという金融機関としての基本的機能が整っていないことを示している。その理由は、組合員の多くを占める農家が貯金できる経済的余裕をもっていない一方で、借り入れは協同組合に依存せざるをえないからである。これは、そのままフィリピンの零細農民の現実を反映している。その結果、貸出残高ベースで30%を超える延滞率が普通の状態となっているのである。

次に資本形成について、ある農協の例をみてみよう。

表 6 授権出資

1992, 3

Class (ペソ)	農協数	構成比 (%)
100,000以下	141	44.1
100,001 - 300,000	135	42.2
300,001 - 500,000	17	5.3
500,001 - 1,000,000	19	5.9
1,000,001 - 3,000,000	5	1.6
3,000,000以上	3	0.9
計	320	100.0

注: 第3・第4地方区及びNCR地方区より無差別に選定した320農協を対象とした。

資料: CDA

表 7 予約出資

1992, 3

Class (ペソ)	農協数	構成比 (%)
50,000以下	249	77.8
50,001 - 150,000	48	15.0
150,001 - 250,000	8	2.5
250,001 - 500,000	12	3.8
500,001 - 1,500,000	1	0.3
1,500,000以上	2	0.6
計	320	100.0

注: 表6に同じ

資料: CDA

表 8 払込済出資

1992, 3

Class (ペソ)	農協数	構成比 (%)
25,000以下	280	87.5
25,001 - 100,000	32	10.0
100,001 - 200,000	5	1.6
200,001 - 400,000	1	0.3
400,001 - 800,000	1	0.3
800,000以上	1	0.3
計	320	100.0

注: 表6に同じ

資料: CDA

表 9 CRBの経営状況

(100万ペソ)

		1989	1990	1991
資 産		444	483	537
LOANS AND DISCOUNTS	①	367	388	424
(AGRICULTURAL LOANS)	②	147	151	181
OTHER ASSETS		77	95	113
負 債	③	332	364	405
SAVINGS		98	121	165
OTHER LIABILITIES		234	248	240
資本勘定		112	119	132
PAID-UP STOCK		110	115	125
OTHER		2	4	7
資本負債計		444	483	537
貸付金残高	④	381	407	445
短期貸付金		241	261	295
延滞残高	⑤	140	147	150
/ (貯貸率)		388.8	336.4	269.7
/ (農業比率)		40.1	38.9	42.7
/ (延滞率)		36.7	36.1	33.7

資料: 調査団作成

1) A農協の例

この農協の資本調達の主なもの、組合員の出資(1口10ペソを一人当たり最低50口の出資予約を要請)、配当金及び奨励金の支払保留(内部留保)、他人資本として協同組合開発基金(CDLF)、通商産業省(DTI)、フィリピンビジネスマン向上機構(PBSP)から資金借入を、またオランダ総合支援プログラム(DCAP)から補助金を受けている。

2) B農協の例

この農協の場合、一口当たりの出資金は100ペソであるが、一人当たり最低5口の出資予約を要請している。

この他の資本調達としては、1987年に自立協同組合としてBACODに登録するまで、この組合はサマハンナヨンであったが、その時代に強制的に積み立てさせられていたバリオ貯蓄基金(BSF)、バリオ保証基金(BGF)を持っている。また外部からの調達として、サマハンナヨン支援プロジェクト(SNAP)及びLBPからの借入を行っているが、フィリピン作物保険機構(PCIC)の代理業務料として10%の手数料が入り、これが、資本形成の一手段となっている。

決算書の標準的様式・財務諸表の形式等

決算書に関する規定は、"Rules & Regulations Implementing Certain Provisions of the Cooperative Code of the Philippines"の"Rule 2 Annual Report of Cooperatives"以下において定められている。ここでは、決算書の基本的な様式とともに、各勘定科目の定義と計算方法が規定されている。

農協はこの規定にもとづき、決算書を作成することになっている。しかし、実際にこの規定どおりの決算書を作成しているのは農協のすべてではない。その理由の一つは、簿記ができる人材が少ないことにある。

組合員向け業務報告書の有無

決算書を作成している農協の場合は、それを組合員向けの業務報告書として兼ねる場合が多いようである。これを作成するのは記帳担当者であるが、マネージャーが作成に協力するのが一般的であるとみてよい。

労務管理の状況

優秀なマネージャーと職員を確保することは、フィリピンの農協の経営にとって決定的と
いっていいほど重要である。しかし賃金の支払能力は十分ではない。ある農協の例では、マ
ネージャー・購買担当者・店舗管理者に対する固定給はない。マネージャーは商品を購入したと
き、購買担当者・店舗管理者は商品を販売したとき、当該取引1件当たりそれぞれ0.5ペソを組合
から支払われるにすぎない。新規に雇用されたある女性職員に支払われた月給は300ペソ、平
均賃金の10分の1程度である。これは優秀な人材を集めにくい理由の一つとなっている。

その最大の理由は、組合規模が経営的に自立できる水準に達していないことにある。この
ような状況はフィリピン農協にはほぼ共通している。

調査したかぎりでは、農協の職員の賃金は政府が定める最低ラインを超えているが、けっ
して高い方ではない。そのため、職員は質的に十分ではない。多くの農協では、女性職員が
非常に目立つ実態をみることができるが、これは、農協が支払い得る賃金水準が低いことと無
関係ではない。

経営に関する計画策定の実態

農協は法律の規定により、事業計画を策定することになっている。実際に農協のすべてが
策定しているかどうかという点は、全国的な調査がないので不明である。

ある農協の例では、3~5年の長期計画と短期計画を策定している。

策定の仕方は、まず理事会とマネージャーが目的にそって立案し、次いで各種の委員会で
討議され決定される。その計画と実績は、毎月の理事会で照らし合わされ、討議されるよう
になっている。主な内容は、主要部門単位の事業量の推移計画である。

監査の仕組み・監査事項・勧告方法・罰則規程等

農協の監査は RA 6938 の第81条及び82条において規定されている。フィリピンには日本の
ような監査士制度がなく、資格をもった外部の監査専門家が監査を行うことになっている。監
査結果については、監査報告書が作成され、理事会に提出される。理事会はそれを総会に報告
する。

2-2 農協連合会等の経営実態(収支・財務状況)

農協の連合会と中央会については、RA 6938 第24条(連合会)、第25条(中央会)に規定されている。連合会は専門農協または総合経営農協の第2次及び第3次組織であり事業的補完機能を、中央会は登録済み単協および、第2次以上の連合会を会員として協同組合運動の推進のための経営分析・指導等を、それぞれ行うものとして規定されている。

以下では、農協連合会等の最近の収支及び財務状況をみることによって、それぞれの経営状況を概観する。地方(例として州をとる)レベル及び全国レベルの農協連合会(中央会を含む)の最近の収支状況及び財務状況は以下の通りである。

(1) 州レベル

州レベルの農協連合会について、その収支状況及び財務状況を事例的に取り上げる。

ラグナ農民販売協同組合連合会 (FLFMCI)の例(1991年)

この連合会はコメの集荷・加工・販売を行う第2次組織である。会員は10の農協で、その収支状況はあまりよくない。1991年の収支は284,762ペソの赤字であった。前年は93,546ペソの黒字であった。赤字化の主な理由は脱穀・精米加工収入の減少である。

脱穀・精米機や、乾燥機、車両等の近代的施設・機器の導入が大きな課題である。現状では、業者と競争して勝てる状況ではない。

収 支

(ペソ)

支 出		収 入	
商品仕入	6,811,703	売上原価	7,410,956
その他販売費用	457,773	手数料	295,075
給与等	184,093	脱穀・精米加工	226,701
その他管理費	537,224	当期損失	284,762
合 計	7,990,793	合 計	7,990,793

財 務

(ペソ)

資 産		負債・資本	
流動資産	717,902	流動負債	700,387
固定資産	290,176	固定負債	475,460
乾燥機	131,110	自己資本	396,994
トラック	140,148		
長期預金	280,000		
当期損失	284,763		
合 計	1,572,841	合 計	1,572,841

ダバオ市協同組合銀行の例(1991年)

この組織は71の農協を会員とする信用農協連である。経営状況はよく、1991年には1,106,096ペソの当期利益をあげた。しかし、問題は自己資金が手薄でありオーバーローンであること、貸付残高の20%が延滞していることである。しかし20%という率はフィリピンでは低い方に属する。

エコロジー活動や協同病院への融資等多様な活動をしている。業者との競争に勝てる条件の確立について実験しているように思われる。今後のフィリピン農協連合会の可能性を秘めた存在である。

収 支

(ペソ)

支 出		収 入	
貯金利息等	3,003,389	貸付金利息等	5,749,443
その他経費	5,356,053	ローン手数料	5,447,026
当期利益	1,106,096	その他収入	3,716,095
		サービス料	1,558,716
合 計	9,465,538	合 計	9,465,538

財 務

(ペソ)

資 産		負債・資本	
資 産	57,949,463	負 債	48,781,667
貸付金	46,623,899	貯 金	34,279,808
		自己資本	8,061,700
		当期利益	1,106,096
合 計	57,949,463	合 計	57,949,463

PFCCI (1991年)

PFCCIは1988年、信用協同組合及び協同組合法に基づいて組織された金融機関を会員として設立された団体である。その主な目的は、フィリピンの信用協同組合運動の統一、会員のための中央金融機関機能の設立、会員の保護及び財政的安定に対する寄与、会員の貯金保険に対する支援、会員の債券募集などである。会員数は、現在570(正准計)である。

収 支

(ペソ)

支 出		収 入	
金銭以外給付他	448,972	一般事業収入	1,240,054
総会費用	246,902	中央金融事業	788,228
支払利息・銀行手数料	232,424	その他	307,378
会議費	191,227		
旅費等	149,704		
その他支出	484,113		
当期利益	582,318		
合 計	2,335,660	合 計	2,335,660

財 務

(ペソ)

資 産		負債・資本	
流動資産	11,828,301	預金	82,233
現金・銀行預金	7,060,878	定期預金	1,412,909
貸付金	3,660,470	信託資金・現物借受	
固定資産他	1,974,237	(WOCCU)	1,293,860
		WOCCU基金	1,142,141
		出資金	5,432,598
		内部留保	1,214,398
		その他	2,642,081
		当期利益	582,318
合 計	13,802,538	合 計	13,802,538

(2) 全国レベル

CUP (1990年)

CUPの収支は厳しい状況にある。その主な理由は会員からの収入の伸び悩み等にある。最新の状況は1990年のものしか分からないが、これによると403,381ペソの赤字となっている。CUPは事業団体ではないので、収入基盤は自己資本の運用・会員からの負担金等しかないのは仕方がないが、会員からの収入の停滞傾向は経営面での不安材料となっている。

なおCUPは固定資産を所有しているが、その主なものは事務所建物である。時価は低い土地を所有している点は財務に貢献している。

収 支

(ペソ)

支 出		収 入	
RCU/PCU教育訓練負担金	1,299,383	5%CETF収入	2,955,353
給与・報酬等	879,835	レンタル料金	177,408
教育その他支出	593,365	登録料金	156,840
旅費等	112,423	その他	234,749
その他	481,868	小計	3,524,350
諸積立金 (原価償却費等)	560,857		
		当期損失額	403,381
合 計	3,927,731	合 計	3,927,731

財 務

(ペソ)

資 産		負債・資本	
流動資産	464,189	流動負債	358,986
固定資産	3,570,088	固定負債	1,922,175
当期損失	403,381	自己資本	2,156,497
合 計	4,437,658	合 計	4,437,658

BANGKOOP (1991年)

BANGKOOPは農業振興に関する政府プロジェクト資金の受け入れと農協に対するその配分窓口としての機能が中心であるが、一部農業生産資材の販売事業も兼ねている農協全国機関である。

BANGKOOPの主な収入源は利息収入、特別プロジェクト及び農業生産資材販売手数料である。この機関は会員のCRBに対する政策資金の窓口的機能と農業生産資材の供給を行っている。1991年には652,160ペソの当期利益を計上した。

なお土地・建物等の固定資産はない。

収 支

(ペソ)

支 出		収 入	
給与・報酬等	1,261,886	利息収入	1,331,596
支払利息	692,053	サービス手数料	327,323
特別プロジェクト	939,470	特別プロジェクト	1,464,587
その他	706,564	販売総手数料	917,787
当期利益	652,160	その他	210,840
合 計	4,252,133	合 計	4,252,133

財 務

(ペソ)

資 産		負債・資本	
流動資産	44,337,004	流動負債	2,869,363
IRPP貸付	17,503,234	固定負債	35,363,955
販売品在庫	11,510,172	DA借入金	21,410,582
固定資産	1,012,082	LBP借入金	1,750,000
		自己資本	6,463,609
		当期利益	652,160
合 計	45,349,087	合 計	45,349,087

CISP (1991年)

農協共済の全国機関であるCISPは保険市場における全国シェアの1%をもつに過ぎない。しかし農協の再共済または再々共済機関としての全国機関ではなく、機能的には第1次共済機関である。

本来は農協組合員に対する共済事業を行う機関であるが、加入者の多くは農協職員にとどまっているのが現状である。

収入の主なものは保険料である。1991年には2,567,699ペソを支払ったが、871,404ペソの当期利益を計上した。

農協の事業推進力に問題がある。シェアの拡大が当面の課題である。

収 支

(ペソ)

支 出		収 入	
一般管理費	5,727,155	保険料	7,894,324
保険金その他給付	2,567,699	利息収入	2,133,038
その他	1,054,673	その他収入	193,569
当期利益	871,404		
合 計	10,220,931	合 計	10,220,931

財 務

(ペソ)

資 産		負債・資本	
政府保証債	11,738,347	準備金	3,038,975
その他	7,216,388	その他	1,065,807
		自己資本	13,978,549
		当期利益	871,404
合 計	18,954,735	合 計	18,954,735

FACOP

FACOPは経済事業を行うために設立された全国機関である。

この機関の実質的な事業開始は1992年7月なので、まだ決算はしていない。この機関の当面する課題は、会員を増加させることと出資金を中心とする自己資本の充実を図ることである。またフィリピンの場合、新規に販売・購買事業等を行おうとすると、品目ごとに認可を受けなければならない点が円滑な事業拡大の制約的条件となっている。

収 支

(ペソ)

支 出	収 入

財 務

(ペソ)

資 産	負債・資本
流動資産	負債
固定資産	自己資本 168,000
	(払込済み出資)

NATCCO (1991年)

研修機関として発足したNATCCOは設立時期に関してはCUPに比べて歴史があり、最近では会員の増加が目立つ。収支状況は概してよく、1991年決算では213,593ペソの当期利益を計上した。

この機関にとって土地・建物等の不動産所有が資産に厚みをもたらしている。また、海外、特にカナダの農協組織からの資金的支援を受けていることも、財務に貢献している。

収 支

(ペソ)

支 出		収 入	
給与等	1,484,570	手数料	1,574,264
講師手数料	547,895	利息収入	1,751,307
その他	1,390,240	その他	310,727
当期利益	213,593		
合 計	3,636,298	合 計	3,636,298

財 務

(ペソ)

資 産		負債・資本	
流動資産	25,030,960	流動負債	3,342,577
土地・建物他	21,622,602	諸基金	46,610,877
その他	1,751,840	PCODAP 基金	20,178,366
長期預金	1,761,645	当期利益	213,593
合 計	50,167,047	合 計	50,167,047