

3. 農協の事業活動

3-1 販売購買事業

FACOPは現在のところ、フィリピンにおける唯一の全国的な販売・供給事業を行う協同組織である。それは18の会員によって、1年前に登録されたばかりの、新しく組織された全国的な農協連合会である。厳密に言えば、FACOPは組織的、機能的な面において全国的な連合会としての責務を果たしているとはいえない。なぜなら現時点におけるその主な活動は、中古あるいは使用済みの袋および梱包と、魚の干物の販売に限定されているからである。FACOPは会員に対して、何らかのマーケティングや専門的あるいは技術的なサービスを提供するには至っていない。したがって調査団は、全国的なレベルの農協組織のマーケティング、供給、および利用活動に関するデータを収集するのは不可能であった。しかしFACOPは適切な指導と助言を受ければ、やがては真に効率的で持続的な販売農協連合会となる可能性を持っている。

調査団は、コメ、トウモロコシ、あるいは農業投入物の出荷に携わっている、いくつかの単位農協および州農協連合会についてのデータを集めることができた。こうした協同組合では財務諸表を準備して、彼らが販売している商品やサービスによって得られた収入源を提示してくれた。こうした得られたデータは、今回の研究において幅広く用いられている。

しかしながら、「多目的一次協同組合」のほとんどのデータは、その収入源を特定していなかったため、用いることができなかった。たとえばコメ、穀物、野菜、家禽、家畜、あるいは投入物の販売による収入と、金利および貸貸収入、さらに輸送および製粉の手数料などが一緒にされているため、財務諸表において特定することができなかった。会計報告のこのようなシステムの下では、特定の商品あるいはサービス・グループごとの事業規模や収益の総額や比率を計るのは、なおさらのこと不可能である。

幸いにも、いくつかの協同組合では、その伝統、あるいは経営上の目的のために、商品あるいはサービスごとの収入源を明示した財務諸表を保存しているものがあつた。調査団では100以上に上るこうした年次報告書や財務諸表を調査することにより、11の協同組合について、1991年度に販売されたコメおよび農業投入物の金額を特定することができた。表1がそれである。

表1

いくつかの農協における、1991年度の事業規模とその構成

Coop No.	売上高(単位1000ペソ)				売上の構成(%)		
	コメ	投入物	その他	合計	コメ	投入物	その他
1	14515.1	4120.0	2042.5	20678.0	70.20	19.93	9.88
2	3142.0	150.8	124.2	3417.0	91.95	4.41	3.63
3	136.3	58.2	120.6	315.1	43.34	18.31	38.16
4	4062.4	3478.3	445.2	7985.9	50.81	43.56	5.37
5	4207.6	4008.2	226.9	8442.7	49.84	47.47	2.69
6	1630.0		550.0	2180.0	74.77		25.23
7	124.6	2203.3	246.7	2574.6	4.52	79.99	15.49
8	4477.2	1958.2	1359.2	7794.6	57.44	25.12	17.43
9	1477.1	6379.0	145.1	8001.2	18.46	79.73	1.81
10	7139.3		751.0	7890.0	90.48		9.52
11	231.1		169.7	400.8	57.66		42.34

資料: 調査団調べ

コメおよび農業投入物の出荷・供給活動に携わっている、これら11の協同組合の事業規模は、1991年度には平均して633万ペソであった。その中の2組合は事業規模が100万ペソを下回っており、さらに2組合は100万から500万ペソの間、1組合が500万から600万ペソの間、そして5組合は700万から800万ペソの間にあり、最後に1組合が900万ペソを越えていた。

これらの収入のうち、約55%はコメの販売によるものであり、40%は農業投入物の販売、そして残りの5%は、製粉や輸送料金、あるいは金利収入といった「その他」の収入源によるものであった。

コメの販売は事業規模として最大のものとなっているが、投入物の供給や「その他」の事業と比較すれば、利益率がもっとも低いものである。これらの利益率の比較を次の表2に示した。

表2

いくつかの農協における、1991年度の各収入源別の純利益の構成

Coop No.	純利益(単位1000ペソ)			
	コメ	投入物	その他	合計
1	-224.2	-628.7	1593.6	741.1
2	-358.2	-34.0	408.9	16.7
3	61.3	25.9	54.0	141.5
4	35.3	26.0	78.7	139.0
5	123.0	24.9	-79.9	68.0
6	-280.7		400.2	120.0
7	-219.3	58.5	30.7	-190.2
8	-7.9	51.4	-18.5	24.6
9	600.7	-379.9	1040.3	59.7
10	157.5	97.0	-93.1	-154.4
11	-10.6		40.4	29.8
12	-70.2		112.8	42.6

資料: 調査団調べ

上の表に示されているように、12の協同組合のうち7組合、すなわち58%がパライの運用において損失を計上しており、9組合のうち3組合、すなわち33%が農業投入物の事業において損失を出している。これに対して、「その他」の事業において損失を計上しているのは、12の組合のうち3組合、すなわち25%である。1991年度の事業全体において損失となっているのは12の組合のうちわずか2組合だけだが、これはコメや投入物の供給事業における損失の多くが、「その他」の事業による純益によってカバーされているためである。コメにおける損失の平均は116,000ペソであり、投入物による損失の平均は84,000ペソであるのに対して、「その他」の事業は平均して297,300ペソの利益を生み出している。

この結果が示唆しているのは、事業を多角化した協同組合の方が、コメあるいは投入物の供給事業だけに集中している組合よりも、利益が大きいということである。

協同組合の利益率を評価するにはいくつかの方法がある。もっとも簡単で、容易に理解することができる方法は、売上および他の収入による純益の比率である。これは売上および他の収入による純益を割ることで得られる。そしてこの比率をパーセンテージによって表した場合、売上および他の収入の何パーセントが利益となっているかが示される。

こうした結果が示しているのは、商品コストや業務支出を差し引いた場合、利益として残るのはわずか2パーセントだということである。実際のところ、2組合は損失を計上しており、5組合の利益率は1パーセント以下、3組合の利益率は1~5パーセント、そして2組合の利益率が5~10パーセントである。

協同組合の利益率を評価するためのもう一つの方法は、総資産に対する純益率を求めることである。この比率は、資本投資の総額に対する利益率を概略的に示すことになる。こうした結果が示しているのは、平均して1ペソの投資によって、0.065ペソの純益がもたらされるということである。すなわち投資の利益率は6.5%となる。この数字は、銀行に投資した場合の利益率12%、商人あるいは農民に融資した場合の30%~60%の利益率と較べて、著しく低いものである。表3を見よ。

表3

総資産に対する純益率 1991年

Coop No.	純益 (単位1000ペソ)	総資産 (単位1000ペソ)	純益/総資産(%)
1	741.1	47531.5	1.56
2	16.7	2489.9	.67
3	141.5	810.1	17.47
4	139.0	4392.8	3.16
5	68.0	11443.1	.59
6	120.0	3579.1	3.35
7	-190.2	2983.0	-6.38
8	24.6	3034.3	.81
9	59.7	8064.1	.74
10	-154.4	5123.0	-3.01
11	29.8	4209.0	.71
12	42.6	791.8	5.38
13	12.9	1753.5	.74

資料: 調査団調べ

協同組合の財政的な強度を計るもう一つの方法は、総資産に対する組合員の持ち分の比率である。この比率は、債権者と比較して組合員が事業への権利を主張できる範囲を示すものである。これは経時的な資産の形成を計る方法でもある。この数字は、協同組合の資本ならびに

持ち分(出資金)を総資産で割ることによって得られる。得られた比率は、協同組合の事業において組合員によって所有されている部分の割合を示す。

協同組合が利益を生み出し、収益を蓄積していくことができるならば、総資産に対する組合員の持ち分の比率は増大していくだろう。しかしながら、協同組合が利益を生み出さず、業務支出を支払うために保留金を取り崩されていく場合、協同組合の資本は低下していく。こうした状態が経時的に続けば、業務規模の縮小や、やがては破産に結びつくことになる。

表4

いくつかの農協における、組合員の出資金の総資産に対する比率、1991年

Coop No.	出資金 (単位1000ペソ)	総資産 (単位1000ペソ)	出資金/総資産(%)
1	18834.2	47531.5	39
2	78.4	2489.9	3
3	239.8	810.1	30
4	3425.2	4392.8	78
5	610.5	11443.1	5
6	1010.2	3579.1	20
7	596.0	2983.0	20
8	-803.6	3034.3	-11
9	1235.7	8064.1	15
10	1505.0	5123.0	48
11	413.9	4209.0	10
12	42.0	791.8	5
13	104.0	1753.5	6

資料: 調査団調べ

この結果が示しているのは、協同組合の組合員は、平均して協同組合の事業の5分の1(20.15%)しか所有していないことである。資産の大半は、建物、機械、土地、設備、あるいは農業投入物を取得するための生産ローンであったり、組合員の収穫を購入するための商品ローンという形で保存されている。特に、ある組合では組合員の持ち分が11%のマイナスとなっている。4組合の持ち分の比率は9%~10%であり、2組合では11%から20%、他の2組合は21%~30%、さらに2組合は31%~40%、そして最後の2組合が40%以上となっている。

ここで売上げおよびその他の収入が、どのようにしてさまざまなコストに配分されているのかを見ることは有用であろう。財務諸表において簡単に識別できるのは、販売コストと業務

コストである。純益とは、販売コストを差し引いた残りであり、業務コストは売上げおよびその他の収入から差し引かれるものである。

分析結果が示しているのは、平均して売上げおよびその他の収入の78%が、コメの買い上げ、あるいは投入物の購入のために配分されていることである。約20%は業務コストとして使われている。そして残りの2%が純益となっている。表5を見よ。

表5

売上げおよびその他の収入の配分のパーセンテージ 1991年

Coop No.	売上に対する商品コストの割合	売上に対する業務コストの割合	売上に対する純益の割合
1	74.40	21.97	3.58
2	79.53	20.03	.43
3	90.16	8.10	1.74
4	91.58	7.65	.76
5	67.28	27.20	5.52
6	84.56	19.20	-3.77
7	88.87	10.28	2.06
8	66.36	25.21	.76
9	91.43	4.19	-1.95
10	91.65	7.97	.38
11	55.86	33.51	10.63
12	53.61	43.74	2.65

資料: 調査団調べ

販売される商品のコストとは、協同組合が組合員からコメを買い上げるための価格や、組合員が必要とする農業投入物の価格のことである。多くの場合、こうした価格は需要と供給との力関係、すなわち協同組合の手の届かない外部の力によって決まってしまう。別の言葉でいえば、協同組合とは「価格の受け手」なのである。これは、投入物の購入においても、また組合員のコメの販売においても、協同組合が組合員のために効果的な交渉を行うだけの市場パワーを発揮することができないためである。もし協同組合が販売、あるいは購入において、市場価格に影響を及ぼすほど大きな量を扱うことができれば、農業投入物の供給業者には値引きを要求し、また取引業者によって求められた品質以上のコメについては価格の上乗せを要求することができるだろう。

これに対して業務コストは協同組合内部のものであり、経営によるコントロールが可能である。たとえば古く旧式の機械類は、修理・保全の面において割高だけでなく、業務の中断による生産低下においても高価となる。さらに低賃金の非熟練労働者は、彼らの生産性が低ければ、きわめて高く付くものである。すぐに売れなかった商品の在庫を保つことは、保管費用の面でも、また商品の破損においてもコスト高となる。そして最後に多くの組織はトップ・ヘビー(頭でっかち)である。トップ・ヘビーな経営は、給与および諸手当の面できわめて高くつくだけでなく、民主的な手続きと手順にしたがって事業の決定を行う際に必要な時間という点でも非常にコスト高となる。

要約すれば、分析の結果が示しているのは、コメの販売と投入物の供給に関係している11の協同組合は、その体質がきわめて脆弱だということである。平均すれば、こうした組合の純益は売上高のわずか2%に過ぎず、総投資に対する利益率は6%を越える程度、そして協同組合の総資産のうち、組合員の所有となる持ち分は20%に過ぎない。

協同組合は、市場において効果的な競争が行えるとは思われない。コメおよび投入物の供給を主とする協同組合が、他の取引業者と競争し、新しいテクノロジーや政策、それに組織的な改革を取り入れるための能力、あるいはその能力の欠如については、以下の章においてより詳細に分析する。

次章においては、フィリピン全体におけるコメおよびトウモロコシの出荷について検討する。これらはフィリピンにおいてもっとも重要な二つの穀物であり、さらに農協が扱っているもっとも重要な二つの商品なのである。

協同組合は事業組織として、その構造、機能、および経営において企業と非常に良く似ている。協同組合が生き残り、また繁栄するためには、他の事業形態が運営されているのと同じ環境において競争することができなければならない。単独の事業、共同事業、あるいは企業の行動を支配する経済、事業、ならびに市場環境は、協同組合についても当てはまるのである。

以下の章においては、コメ、トウモロコシ、および農業投入物の出荷について検討する。そこで行われる研究は全般的なものであるが、それは協同組合についても当てはまる。いかなる協同組合も、市町村、州、あるいは地方レベルでの取引業者の役割を果たすことができるし、また農業投入物の流通・卸売り・小売業者となることができるのである。

3-1-1 コメの販売

(1) コメが経済に占める重要性

米はフィリピンでもっとも重要な穀物である。それは、(1)90%のフィリピン人にとっての主要作物であり、(2)300万人に及ぶ農家と、不特定の数の取引商、精米業者、加工業者などに職を与え、(3)フィリピン全土の穀物の作付面積の46%と収穫面積の25%を占め、(4)農業総生産の15%と農業の総付加価値の16%を占めている。表6から8を見よ。

以下の統計には、いくつかの重要な指摘が含まれている。まず第一に、年間の生産の伸び率は1.84%であり、これに対してトウモロコシは5.06%である。第二に、コメの作付面積は一定、または減少しているように見えるが、トウモロコシの作付面積は増加している。第三に、コメがGNPに占める比率、およびトウモロコシがGNPに占める比率は、フィリピン経済においてコメおよびトウモロコシが占める真の価値を低く見積もっている。というのも、コメやトウモロコシの大半は自営農家によって生産され、彼らによって消費されているからである。市場システムを通過しない農業生産物は、国民総生産において正しく評価されていないのである。

表6

コメおよびトウモロコシの生産高と作付面積、1981-1990

年次	コメ		トウモロコシ	
	作付面積 (単位1000ha)	生産高 (単位1000MT)	作付面積 (単位1000ha)	生産高 (単位1000MT)
1981	3.42	7.91	3.24	3.11
1982	3.35	8.33	3.36	3.29
1983	3.06	7.30	3.16	3.12
1984	3.16	7.83	3.26	3.35
1985	3.31	8.81	3.31	3.44
1986	3.47	9.25	3.54	3.92
1987	3.26	8.54	3.56	4.01
1988	3.39	8.97	3.75	4.43
1989	3.50	9.46	3.69	4.52
1990	3.32	9.32	3.82	4.85

資料： 農業省、農業統計局

表7

フィリピンの食料穀物面積、および穀物収穫面積に占めるコメおよびトウモロコシの割合

年次	コメ		トウモロコシ	
	食料穀物面積 シェア(単位%)	穀物作付面積 シェア(単位%)	食料穀物面積 シェア(単位%)	穀物作付面積 シェア(単位%)
1983	49	25	50	26
1984	49	26	51	26
1985	49	25	51	27
1986	49	26	51	27
1987	47	25	53	29
1988	48	26	52	29
1989	49	27	51	28
1990	46	25	54	29

資料: 農業省、農業統計局

表8

フィリピンのGNPに占める各種農業生産物の総付加価値とそのシェア。単位:100万ペソ
(1985年の価格を基準とする)

生産物	1988	1989	1990
1. 農業	144028.0	150128.0	154701.0
コメ	23138.0	24484.0	24108.0
トウモロコシ	10466.0	10752.0	11555.0
ココナッツ/コブラ	9008.0	7007.0	7084.0
サトウキビ	2997.0	3897.0	3652.0
バナナ	1940.0	3059.0	2793.0
その他	35518.0	37087.0	37264.0
農業サービス	6858.0	7109.0	7692.0
家畜	14532.0	16035.0	17443.0
家禽	9990.0	11070.0	12207.0
漁業	28581.0	29628.0	30093.0
2. 林業	11264.0	9270.0	7780.0
農林水産業による総付加価値 (GVA)	155292.0	159398.0	162481.0
国民総生産(GNP)	652293.0	689127.0	714325.0
コメ/GVA比(%)	14.90	15.36	14.83
コメ/GNP比(%)	3.54	3.55	3.37
トウモロコシ/GVA比(%)	6.74	6.74	7.11
トウモロコシ/GNP比(%)	1.60	1.56	1.62

資料: フィリピン統計調整局、経済・社会統計課

(2) マーケティング・ビジネスの公式: 扱われる主な品目と取引高

以下の表10に見られるように、協同組合事業においてもっとも重要な商品はコメであり、事業総額の55%を占める。他の45%はコメの生産と販売に結びついた事業、たとえば輸送、精米、および協同組合施設での保管である。

大半のコメ取引業者にとって、取引率は生産サイクルによって左右される。通常の条件下では、フィリピンでのコメの生産サイクルはほぼ2年間で5期作である。灌漑設備を利用できるいくつかの地域では、農民は種子、労働力、および肥料が簡単に手に入るのであれば、年に2毛作を行う。主な水源が雨であるような高地地帯では、コメは年に一度しか育たない。

表9

いくつかの農協における事業の構成: 1991年度

Coop No.	総売上高 (単位1000ペソ)	売上の内容(単位%)		
		コメ	投入物供給	その他
1	20,678.0	70.20	10.93	9.88
2	3,417.0	91.95	4.41	3.63
3	315.1	43.34	18.31	38.16
4	7,985.9	50.81	43.56	5.37
5	8,442.7	49.84	47.47	2.69
6	2,180.0	74.77		25.33
7	2,574.6	4.52	49.99	15.49
8	7,794.6	57.44	25.12	17.53
9	8,001.2	18.46	79.70	1.81
10	7,890.0	90.48		9.52
11	400.8	57.66		42.34

資料: 調査団調べ

(3) フィリピンにおけるコメ市場の構造と運用

フィリピンの主なコメ生産地はルソン島である。ルソン島はコメの生産高の57%、収穫面積の55%を占める。中部ルソン、すなわちパンガジナン、ヌエバ・エシハ、タルラックおよびパンパンガの諸州はフィリピンの穀倉地帯である。ここでは全国生産の19%を生産している。

ミンダナオ島はフィリピン第二のコメの生産地であり、生産高の25%、収穫面積の23%を占める。西ヴィサヤ、カガヤン峡谷、ならびに南タガログも重要なコメの生産地帯である。

各地方におけるコメの生産、ならびに人口への配分状況を比較することによって、その地方の立場、すなわちコメの不足している地方、余っている地方、あるいは自給的な地方などが一目瞭然に示される。表10ならびに図1を見よ。表10では、不足している地方(D = deficit)、余っている地方(S = surplus)、および自給的な地方(SS = self-sufficient)を示している。これに対して図1は、フィリピンにおける主なコメの生産地帯から消費地帯へのコメの流れを示している。たとえば、首都地域(NCR = National Capital Region)で消費されるコメは全て、中部ルソン、カガヤン峡谷、および西ヴィサヤから供給されたものである。NCR最大の都市、マニラは最大のコメの消費センターであるだけでなく、南タガログ、中部ヴィサヤ、および西ミンダナオへのコメの積み替え拠点となっている。

表10

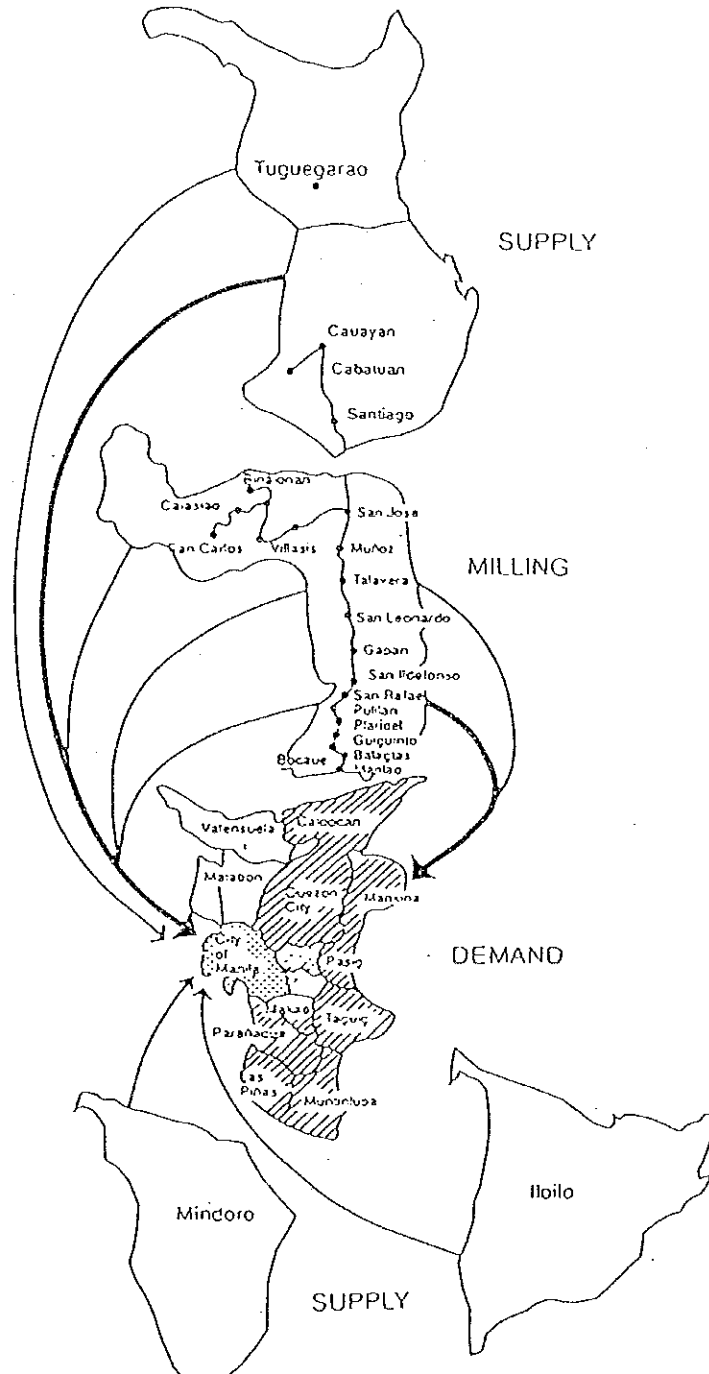
各地方ごとのコメの生産高の割合と、人口への配分の割合: 1990年

地方	生産高の割合	人口への配分の割合	生産上の地位		
			D	S	SS
NCR	0	13	x		
CAR	2	2			x
イロコス(I)	9	6		x	
カガヤン峡谷(II)	11	4		x	
中部ルソン(III)	18	10		x	
南タガログ(IV)	10	14	x		
ビコル(V)	8	6		x	
西ヴィサヤ(VI)	13	9		x	
中部ヴィサヤ(VII)	2	8	x		
東ヴィサヤ(VIII)	4	5	x		
西ミンダナオ(IX)	4	5	x		
北ミンダナオ(X)	4	6	x		
南ミンダナオ(XI)	7	7			x
中部ミンダナオ(XII)	8	5		x	
合計(%)	100.0	100.0			

資料: 調査団調べ

図1

コメ生産地帯の諸州からマニラ首都圏へのコメの流れ



凡例:

● : サンプル米の精米業者の所在地

→(太字) : 輸送量大

→(細字) : 輸送量小

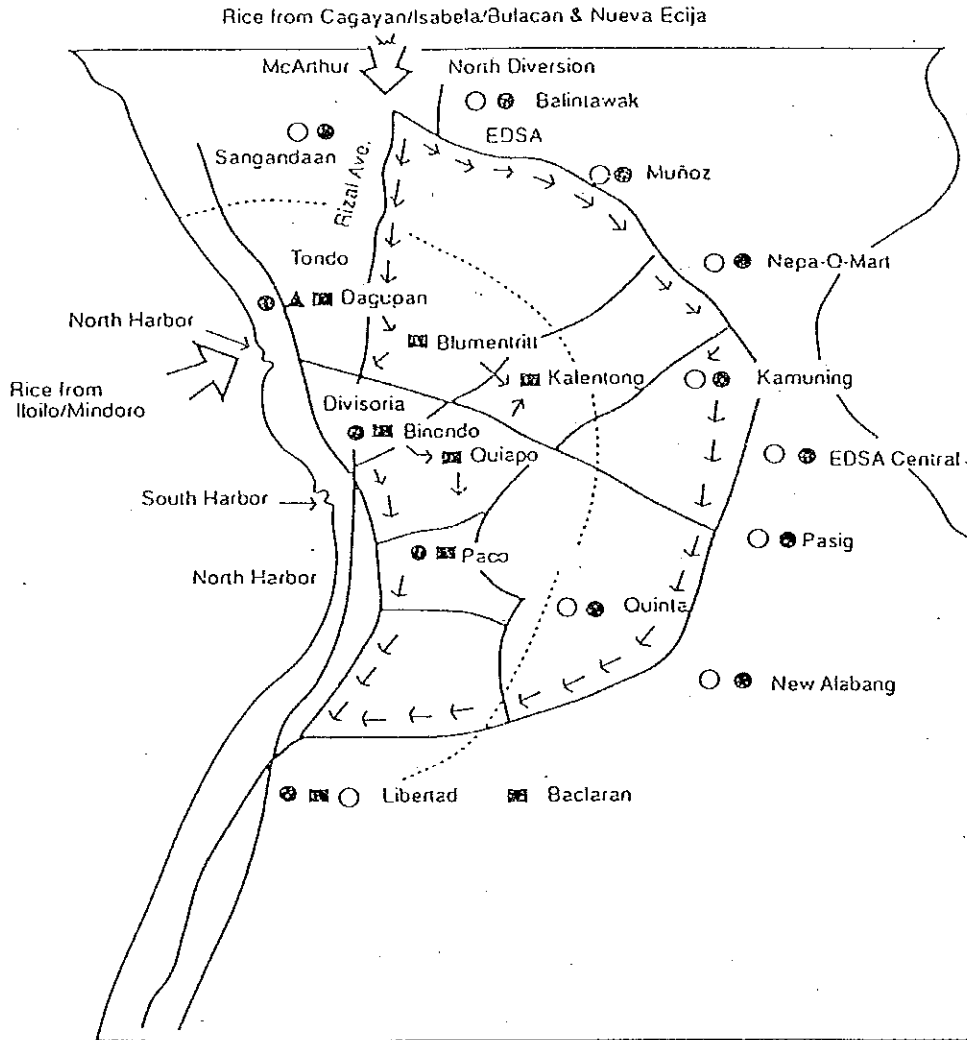
■ : ダグバン(Dagupan)の卸売業者の範囲

▨ : ダグバン以外

資料: へのインタビューによる

図2

マニラにおける主なコメの卸売り業者の所在地



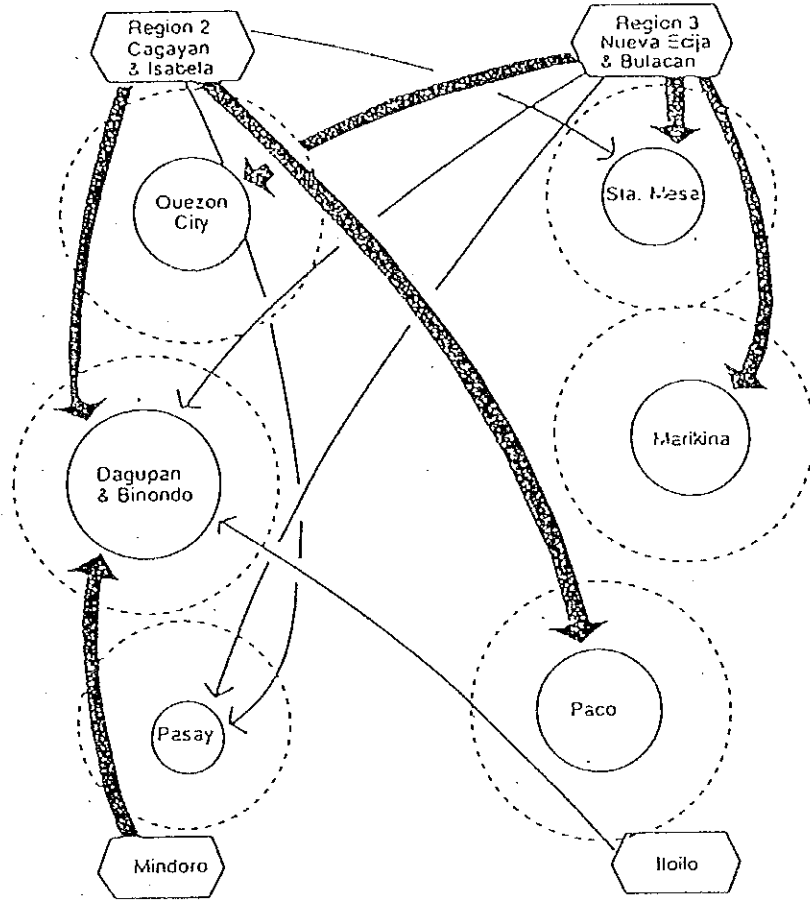
凡例:

- : ヌエバ・エシハ州からのコメ(1月~12月)
- : ビュラカン(Bulacan)州からのコメ(1月~12月)
- : カガヤン/イザベラ州からのコメ(1月~12月)
- ▲ : イロイロおよびミンドロ島(ヴィサヤ州)からのコメ(9月~10月)
- : コメの移動/流入経路
- 市場の範囲

資料: コメの取引業者へのインタビューによる。

図3

マニラの大手卸売りセンターへと供給されるコメの生産地



凡例:

- 供給地帯
- 市場の範囲
- 卸売りセンター

資料: コメの取引業者へのインタビューによる。

図1は、主要なコメの生産州からマニラへのコメの流通を示したものである。図2は、コメがマニラに入る過程、すなわちマニラ市のさまざまな地域に所在する大手卸売り業者によって保管、販売される流通過程を示したものである。これに対して図3は、コメの主な生産地帯からマニラのさまざまな取引業者へと至るコメの流通を、図式的に示したものである。

コメのマーケティング・システムは、生産、流通、加工、および消費のレベルから構成される。各レベルごとに、いくつかの参加者がいる。

まず生産レベルでは2種類の参加者がいる。投入物の販売業者と農民である。

「投入物の販売業者」は、農業投入物ならびに関連製品を購入し、これを農民に販売する。「正規の販売業者」は、その主たる事業として農業投入物を販売する許可を受けている業者である。これに対して「非正規の販売業者」は、農業活動あるいはコメ取引業を補う二義的な事業として、農業投入物を販売する許可を得ている業者である。販売業者は、信用貸して投入物を販売し、収穫後のコメで支払いを受け取る。こうした信用貸しは、農民が投入物の販売・取引業者にコメを売るようにするための戦略である。こうした信用貸し・現物納入の慣行によって、投入物の販売・取引業者にはその主な事業、すなわちコメの売買に必要なだけのコメの供給が確保されることになる。

協同組合は、投入物の販売ならびに供給において重要な参加者となりつつある。協同組合は、正規あるいは非正規の投入物の販売業者と較べて、より低い価格、より低い金利により、現金または掛け売りで肥料を農民に提供し、組合員に対する利益の還元を行い、さらにより高い価格でコメを購入している。

「農民」は、いうまでもなく、生産レベルにおけるもっとも重要な参加者である。彼らは次の作付けシーズンに備えるために、必要とする投入物の種類と量を決定する。投入物の購入に関する彼らの決定は、現金あるいは信用貸しの利用限度、信用払いの期間、投入物の価格、ならびに投入物の業者との関係によって左右される。農民の95%は肥料および種子を購入しているが、その中の67%は「スキ(suki)」という取り決めによって非正規の投入物の業者から肥料を購入し、25%は協同組合から、そして残りの人々は知り合いから買ったり、借りたりしている。

収穫が終わると、農民はコメを売ることができるようになるが、彼らの販売への意志決定にはいくつかの要素が介在している。すなわち事業目的、あるいは個人的な理由による現金の必要性、乾燥・貯蔵施設の利用の可能性、投入物の業者への返済義務、およびコメの価格である。農民たちが乾燥・貯蔵施設を持っている場合、その71%はより高値になるまで待ってから販売するという。残りの人々は収穫が終わるとすぐに販売してしまうが、これは商品あるいは現金の前貸しを行った業者への支払いの必要があるからである。

流通レベルには2種類の参加者がいる。コメの取引業者と「ヴィアジェロ(viajeros)」である。さらにコメの取引業者は、その活動地域と規模によって3種類に分かれる。「バランガイ(barangay)」あるいは「農村の取引業者」は、より高いレベルの取引業者のための、コメの買い取り代行業者である。彼らは農村に住み、雑貨店を経営しながら、農民たちとの「スキ」契約によって、コメおよび食料品の取引を行う。「町の取引業者」は、いくつかの村あるいは市町を対象として取引を行う。通常、彼らは大規模農家であるが、コメの取引へと事業を多角化して、「農村の取引業者」に営業資金を供給している。彼らのコメの販売先は、地方レベルのコメの取引業者あるいは精米業者であるのが普通である。「州の取引業者」は一つ以上の都市を対象として営業を行い、バランガイおよび町の取引業者の双方からコメを購入し、通常は投入物による現物、または現金で融資を行う。

「ヴィアジェロ」は、コメの生産地からパンガジナン、ヌエバ・エシハ、およびピュラカンといった諸州の精米センターまでの輸送に携わる運送業者である。こうした「ヴィアジェロ」、すなわち運送業者には2種類ある。年間を通じた業者と季節的なものである。「年間を通じたヴィアジェロ」は主たる事業として運送業を営むものであり、行きは衣服や食料品をコメ生産地帯まで運び、帰りはコメをパンガジナン、ヌエバ・エシハ、およびピュラカンといった諸州の主な精米センターまで運ぶ。「季節的なヴィアジェロ」は、収穫期だけ輸送業に携わるものであり、コメの生産地帯から中部ルソンの精米センターまで、大型トレーラーを用いて帰りの行程だけの輸送に従事する。

加工レベルには、2種類の精米業者が存在する。「注文精米業者」と「商業精米業者」である。前者の営業規模は小さく、1回通し(single pass)のゴム・ローラー精米機を用い、現金払いが普通である。「商業精米業者」は、倉庫、乾燥施設、大型の精米機、ならびにトラックを持つ

ている。彼らは、取引業者およびヴィアジェロを通じて農民たちと「スキ」契約を結び、現金あるいは投入物を前貸しすることで安定した供給を得ている。

消費レベルには、2種類の参加者がいる。「卸売り・小売業者」と「小売業者」である。「卸売り・小売業者」は、公共市場に店舗を持ち、小売業者あるいは消費者に対して50 kg入りの袋でコメを販売する。これは、信用貸し、出来高払い、あるいは割引価格による現金販売、さらには「スキ」契約によって行われる。「小売業者」は、公共市場あるいは雑貨店において消費者に直接販売する。彼らは精米業者から現金、または出来高払いによってコメの供給を受ける。

以上の検討によって、生産点から消費点に至るまでの、さまざまな市場への参加者が明らかになった。以下においては、それぞれの市場参加者が行っている各種のマーケティング活動について検討する。こうした機能は、大きくいって、物理的な機能と、交換的な機能とに分類される。物理的な機能とは、収穫、脱穀、乾燥、輸送、貯蔵、ならびに精米といった機能を含むものである。交換的な機能とは、購入と販売である。

「収穫」は、作付から約100~130日後、稲穂の75%~80%が黄色く熟した段階で起きる。収穫に含まれるのは、田での稲刈りと稲穂の集積であり、それに続いて脱穀が行われる。「脱穀」は手作業の場合もあり、機械で行われることもある。機械脱穀機では、650~800 cavanのコメを脱穀、袋に詰めることができる。但しこれはコメの水分の状態によって異なる。機械脱穀の場合の手数料は出来高の7%であり、これに対して手作業の場合は100 cavanの脱穀について1.5 cavanのコメが支払われる。「天日干し」は、穀物を乾燥させるもっとも一般的な形態である。この作業では乾燥場に穀物を広げるが、これは敷石の上であったり、あるいは湿度の状態にしたがって一定の厚さをもった乾燥シートが用いられる。零細農民は、道端や舗装道路、あるいは町のバスケット・コートといった公共の場所を用いて乾燥を行う。大規模農家では、12時間で150 tの乾燥能力をもった機械乾燥機を持っている。

農村におけるコメの「輸送」には、自転車、三輪車、リヤカー、動物が牽引する荷車などが用いられる。町および地方の取引業者は、5 t、10 t、あるいは15 t積みのトラックを持っている。「ヴィアジェロ」は、長距離輸送の場合に20~25トンの積載能力をもったトレーラーを使用する。農家におけるコメの「貯蔵」には、農家の中、あるいはその下にある乾燥した場所が用いられるのが普通である。通常、農民はその収穫の22%を自家用として、さらに2%を種用

として保存する。倉庫を持っているのは、大手の取引業者ならびに加工業者に限られる。マニラの卸売り業者は、平均して1日当たり2,000袋のコメを保管することができる。しかしながら1991年には、これら取引業者がコメを買い占めているという批判が起こったため、それ以後彼らの在庫は1日につき1,000袋を保っている。卸売り・小売業者は、自分の倉庫に1日当たり10~100袋を貯蔵することができる。「精米」は、注文精米業者、あるいは商業精米業者によって行われる。商業精米業者の精米機はコメの初を取る初摺機と、コメと初を分離する分離機、それにコメを精白するための精白機から構成される。精米の回収率は、コメの種類と水分にもよるが、63%~65%である。注文精米業者の機械は、小型の1回通しタイプであり、ゴム製の初摺機を用いる。これは1時間に8~12カヴァンを精米することができ、回収率は60%~64%である。

購入ならびに販売活動は、ほとんどが収穫の直後に行われる。この期間中は価格が低いが、特に豊作であったり、倉庫が一杯であったり、あるいは大量の在庫が残っている場合にはそれが著しい。この時期は、農民に現金や商品の前貸しを行っていた取引業者たちが、コメの回収に乗り出す。さらにこの時期には、十分な資本および貯蔵施設をもった精米業者および卸売り業者が、6月、7月、8月といった品薄の時期に売り出すための在庫を拡大する。しかし巨大な在庫を蓄積するというこの慣行は、業者が買い占めをしているという非難をもたらすこととなった。現在では、2000袋を越える在庫は認められない。こうした状況は、取引業者が大量に購入して在庫を広げるといった能力を低下させるものであり、それが供給地帯におけるコメの価格をさらに低迷させている。

(4) コメの出荷に対する金融

金融は、農民たちからも、さらに商人によっても同様に誤解されている活動である。農民は農業の生産という面を得意とし、また商人は農業の売買という面を得意とするが、こうした活動に資金を提供するという点について理解できるのは、マネーレンダー(金融業者)だけである。

農民の大半は、商人、親戚、あるいは友人といった非公式なルートから融資を受けている。貸し手の選択は、金利、期間、融資条件、さらには「スキ」契約によって長期間にわたって築かれてきた農民と貸し手との間の個人的な関係によって決められる。

精米業者は、現金および投入物の信用貸しによって融資を提供しており、融資条件についてはあらかじめ合意があるのが普通である。融資が認められた場合、収穫時に決められる価格で、収穫を貸し手に売らなければならない、という暗黙の了解がある。協同組合や地方銀行といった正式な金融機関は、約38%の農民によって利用されている。協同組合は収穫時に10%、あるいは月に2~3%の利子を課しており、現金または現物で収穫後に支払いを受ける。担保物件の要求に耐えられる業者は、フィリピン国立銀行やフィリピン開発銀行といった商業銀行から、あるいは金利が著しく低い協同組合銀行から借り入れる。

(5) 市場での競争

マニラあるいはセブといった大口の需要センターにおける市場の参加者は、業界では「コメ業者(ライス・トレーダー)」あるいは「中国商人」として知られている。彼らは大口から小口まで、さまざまな量のコメを売る。彼らは、ピノンド、ダグパン、パコ、バサイ、パシグ、マリキナ、ケソン・シティー、およびサンタ・メサといったマニラ首都圏におけるヴィアジェロであり、卸売り業者であり、卸売り・小売業者、あるいは小売・卸売り業者である。こうした商人のほとんどは、中国人を祖先とするフィリピン国民である。

こうした業者たちが略奪的な商慣行を持っていることに非難が行われているにもかかわらず、彼らの間での競争はきわめて激しいものである。彼らの数は、特に小売業者を中心として、ここ10年間に急増している。ヴィアジェロの一部がリバータッドおよびバクラランに店舗を開いたために、卸売り・小売業者は価格を引き下げざるを得なくなり、品数を多くしたり、15日~30日といった有利な支払期間を設けるなどしている。

すでに述べたように、協同組合が投入物の供給ビジネスに参入したために、競争は激化している。協同組合から投入物入手している農民の約80%は、より低い価格、より低い金利による融資条件でこれらを購入しており、さらに組合員への利益の還元も行われている。商品ローンの約90%は現物で支払われている。

ヴィアジェロおよび協同組合の参入によって、町の取引業者の市場シェアは低下している。協同組合が、組合員に対して現金あるいは商品の融資を行い、収穫後に現物での支払いを認めている地域では、特にそれが著しい。

(6) コメのマーケティングにおける価格設定とコスト

コメあるいはもみ米の価格設定には、マーケティング・システム全体を通じた基準として、主要な取引センターにおける卸売りの指標価格の設定が必要である。コメの指標価格はマニラを基準とするのに対して、もみコメの指標価格はヌエバ・エシハ、ピュラカン、およびパンガジナンの精米センターを基準とする。マニラにおけるコメの指標価格が低い場合、ヌエバ・エシハ、ピュラカン、およびパンガジナンの精米業者からのコメの購入価格も同様に低くなる。さらにカガヤンおよびイザベラ両州におけるもみコメの購入価格もまた低くなる。

もみ米およびコメについては、空間的、時間的な価格差が発生する。前者は、生産地からヌエバ・エシハ、ピュラカン、およびパンガジナンの精米センターまでの輸送コストを反映したものであり、こうした輸送コストはキロ当たり約35~55セントavoである。後者はコメの価格の季節的な変動を反映したものであり、通常は3月から5月にかけての収穫期がもっとも低く、6月、7月および8月といった作付け期にもっとも高くなる。

地域的、季節的な価格の変動を受けないものとして、生産およびマーケティングのコストがある。結局のところ、価格が生産およびマーケティングのコストをカバーできるほど十分に高いものでないかぎり、コメの増産に向けた長期的な展望はそれほど明るいものにならない。

カガヤンおよびイザベラの両州におけるコメ取引のコストと利益に関する研究によれば、生産コストが全コストの約76%~78%を占め、マーケティング・コストが22%~24%を占めることが示されている。カガヤンおよびイザベラの両州におけるコメの生産ならびにマーケティングの経済収支を以下に示した。

表11

イザベラ、カガヤン両州におけるコメの生産およびマーケティングのコスト:1991年

コスト/収益 項目	カガヤン州		イザベラ州	
	ペソ/ha	パーセンテージ	ペソ/ha	パーセンテージ
生産	8250.0	78	9826.0	76
マーケティング	2370.0	22	3127.0	24
総コスト	10620.0	100	12953.0	100
収益				
総収益	19620.0		18664.0	
純益	9000.0		5716.0	
その他項目				
収穫高 Kg/ha	3924		4666	
販売価格 Kg	5.00		4.00	
損益分岐価格	2.71		2.78	

出典: CONFED

(7) コメのマーケティングにおける問題点と制約

コメのマーケティング・システムは、数多くの深刻な問題に直面している。こうした問題は、農民、取引業者、ならびに消費者をも含めた全ての市場参加者に影響を与えるものである。さらにこうした問題は、単独の事業、共同事業、企業ならびに協同組合といったあらゆる事業組織にも影響を及ぼす。

マーケティングにおける生産、流通、および加工の各段階において大きな問題となっているのは、コメの低価格であるように思われる。これは、現金あるいは商品を農民に信用貸しし、価格がもっとも低い時期である収穫期に、これらを作物と交換するというシステムに原因がある。

もう一つの重要な問題は、卸売り業者および小売業者に運用資本が欠けていることである。これは銀行からの融資を受けられない業者、あるいはマニラ首都圏のコメの大手卸売り業者からの金融上の支援がない業者については、特に当てはまることである。

競争もまた、卸売りならびに小売レベルにおける深刻な問題である。これは大消費地帯において取引業者の数が増えていることと関係している。この種の競争は消費者にとっては好ま

しいものだが、生産レベルにおける競争の欠如は農民が被っている低価格の大きな原因である。

表12

コメのマーケティング・システムにおける問題と制約:1991年

問 題	生 産	流 通	加 工		消 費	
			A	B	A	B
1. 低価格	1	1	1	3		
2. 投入物の高コスト	2					
3. 水不足	3					
4. 運用資本の欠如	4	2	3	1	1	1
5. 労働力の不足	5	5		4		
6. 病虫害	6					
7. 競争		3		2	2	3
8. 輸送		4				
9. 収穫後の施設		6				
10. NFA運用			2			
11. 副産物の低価格			4	5		
12. 精米の高コスト			5	5		
13. 債権の回収					4	4
14. 売上の低迷					5	1

出典: CONFED、"Rice Marketing...", p.99

A = 注文精米業者

B = 商業精米業者

C = 卸売り・小売業者

D = 小売業者

3-1-2 トウモロコシの販売

(1) 経済、生産地帯、ならびに消費におけるトウモロコシの重要性

トウモロコシはフィリピンにおいて二番目に重要な穀物である。それは農業人口の約20%を占め、ダイナミックに急速な成長を続けている家畜および家禽産業において、その主な飼料成分となっている主要作物である。それは全穀物生産の14%、収穫面積の29%を占める。それは国民総生産の1.23%に貢献し、穀物全体の総付加価値の9.83%を占めている。表6、7、および8を見よ。

フィリピンにおけるトウモロコシ産業の成長は、コメの場合よりもはるかに急速である。たとえばトウモロコシの生産は年率5.06%で伸びているのに対して、コメの生産はわずか1.84%である。トウモロコシの作付け面積は広がり続けているが、コメの作付け面積は一定、または僅かに減少しているように思われる。コメはほとんど全てが食料用として使われているに対して、トウモロコシはその利用法が多様化しており、主要な食料として、家禽および家畜の飼料として、あるいは加工ならびに産業用として用いられている。

トウモロコシは、フィリピンの全ての地方で栽培されているが、特にトウモロコシの主要な生産地帯はミンダナオ島およびカガヤン峡谷である。ミンダナオ島はトウモロコシの作付け面積の54%、総生産の67%を占める。カガヤン峡谷は総生産の11.3%を生み出している。南コタバトも消費が少なく、生産の多いトウモロコシの産地である。トウモロコシは主に豚および家禽の飼料として利用されているが、ひき割りトウモロコシとして、人口の20%には食料としてよく知られている。

ネグロス島東部、セブ島、およびマニラがトウモロコシの主要な消費センターである。ネグロス島東部の人口の65%は、主要穀物としてトウモロコシを食べている。さらに食料および飼料用として製粉されたトウモロコシがセブ島に出荷され、その量が増えている。

セブ島では人口の80%がひき割りトウモロコシを食べている。セブ島の製粉業者は、トウモロコシの供給の大半をミンダナオ島に依存している。主としてカガヤン・デ・オロ、ジェネラル・サントスおよびダバオである。

マニラはフィリピンでもっとも人口密度が高く、国民1人当たりの所得がもっとも高いが、その主要穀物はコメおよびトウモロコシである。さらにトウモロコシは、高いレベルの食肉お

よび家禽の消費として、間接的に消費されている。トウモロコシは、家禽および家畜の飼料の約50%を構成している。

図4に示したように、イエロー・コーンの需要は、マニラ周辺の飼料合成業者および飼料製粉業者の間でもっとも高い。彼らはトウモロコシ農家と家畜の生産者とを結ぶ仲介役を果たしている。彼らはビュラカン、中部ルソン、バタンガス、および南タガログに所在している。中部ルソンおよび南タガログは、フィリピンにおける混合飼料の74%を生産している。

セブ島は、ホワイト・コーンの最大の需要センターである。セブアノスでは、ミンダナオ島で生産されるホワイト・コーンの約80%が消費される。

(2) 市場の構造と運営

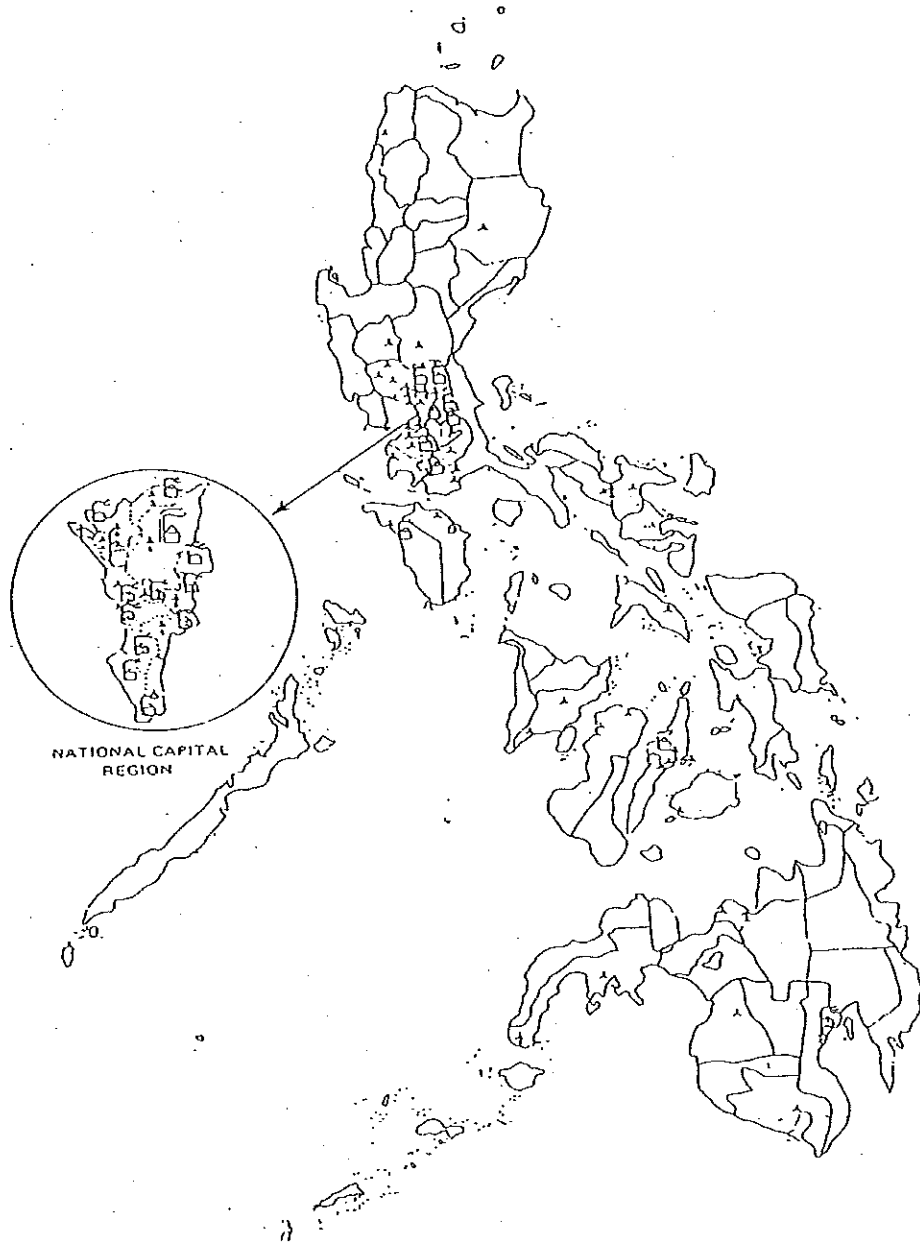
トウモロコシのマーケティング・システムは、四つのレベルから成り立っている。生産、流通、加工、ならびに消費の各レベルである。各レベルには、それぞれいくつかの参加者がいる。たとえば生産レベルにおいては、ハイブリッド・コーン企業と農民が参加者である。流通レベルでは、取引業者および取引/船積み業者である。加工レベルでは、注文製粉業者、商業製粉業者、飼料製粉業者、および飼料の配合業者である。そして消費レベルにおいては、養豚業者および養鶏業者が参加する。図4を見よ。

以下の各項においては、マーケティング・システムの各段階におけるさまざまな市場参加者について、その役割と機能を説明する。

「ハイブリッド種子会社」は、トウモロコシの作付け面積と生産性を向上させるために重要な役割を演じている。こうした企業がハイブリッド・コーンを紹介したことによって、それまでの自家用のホワイト・コーンの生産から商業的なイエロー・コーンの生産への転換が容易になった。イエロー・コーンの採用を加速させた要素の一つは、農業省による「マイサガナ(Maisagana)」プログラムである。これによってハイブリッド・イエロー・コーンの利用と生産が促進された。

図4

家畜を基盤とした食品加工会社および飼料製粉所の分布



凡例: (工場の記号)

- : 食品加工工場
- ▲ : 飼料製粉所

注: 家畜を基盤とした食品加工会社とは、まず第一に、1979年のR.A.6135すなわち輸出振興法、およびR.A.5186すなわち投資振興法の下で、投資局に登録されたものを言うが、同時に1979年付けでフィリピン食肉検査委員会の免許を受けたものをも指す。飼料製粉業者とは、1979年付けで畜産局に登録されたものである。記号の中の数字は、加工工場の数を示す。これに対して記号の下の数字は、その場所における製粉所の数を示す。

(円内): 首都地域(NCR)

ミランダナオ島南部の農民の約70%はハイブリッド・コーンを栽培しており、30%は放任受粉による各種のホワイト・コーンを作っている。こうした農民たちは、作物貸付を提供する取引業者から必要な資金を得ている。その代わりに、農民たちは相場価格で収穫を取引業者に売り渡すことを約束する。しかしこうした価格は、収穫後のもっとも低い値段であるのが普通である。中には「高飛びする」ケース、すなわち「スキ」契約に暗黙のうちに含まれる約束を破る農民たちもいるが、これらは例外であってルールとして確立されていない。自ら資金を調達することができ、農村の取引業者と関係していない農民は、より大きな取引業者に収穫を売るのが普通だが、これは彼らがもっと良い値段を提示できるためである。

一般に農民が収穫を売る際の決断は、トウモロコシの価格、現金の必要性、さらに「スキ」契約に共通する融資と出荷の提携関係、などによって左右される。農民の50%は、もし彼らが乾燥・貯蔵施設を使うことができるならば、もっと良い値が付くまで出荷を遅らせるだろうと言っている。しかしながら、小作農の半分以上(55%)は、事業ならびに個人的な貸借関係の支払いのために直ちに現金を必要としており、収穫の販売を遅らせることはないと述べている。

「バランガイ商人」は村の中に住み、雑貨店を経営したり、自ら農業に従事するなど、他に生活の手段を持っているのが普通である。彼らは、農民たちとの間で作付けの季節が訪れる前に現金あるいは商品の信用貸しを行い、収穫時に支払うという出荷の取り決めを確保する。彼らの役割は、収穫物の引取り、脱穀・初すり、乾燥、ならびに町の取引業者へのトウモロコシの引き渡しを含むものである。

「町の取引業者」は、バランガイ商人、あるいは協同組合および農民たちと大手バイヤーとの間の仲介役を果たし、その収庫・貯蔵能力は限られている。彼らは農民に現金あるいは投入物を信用貸しし、その代わりに収穫時に穀物を自分に売るという約束を取り付ける。これは信用できる安定した供給源を維持するために必要な、競争上の戦略である。

「取引/船積み業者」は、広大な地域からトウモロコシの供給を手にいれ、これを船あるいはトレーラーで主要な製粉センター、または消費センターへと出荷する。

「注文製粉業者」は、トウモロコシの売買には従事せず、現金あるいは現物による手数料に基づいて、顧客のために製粉する。注文製粉業者はすべて、家庭で消費されるひき割りトウモロコシを作る。

「商業製粉業者」は、大量にトウモロコシを買い付け、販売用のひき割りトウモロコシを生産する。彼らはマニラに所在し、ミンダナオ島やカガヤン峡谷をトウモロコシの供給源としている。さらに彼らは、スナック食品の製造業者や飼料製粉業者、および養豚業者や養鶏場にひき割りトウモロコシを供給する。

「飼料製粉業者」は、配合飼料業者の系列下にあるのが普通である。彼らは大手取引/船積み業者、あるいは町および地方の取引業者から買い付ける。商業用の飼料製粉業者は、製粉、配合、秤量、袋詰め、ならびに荷積みと荷降ろしといった顧客サービスを提供する。これに対して親会社は、他の飼料成分と技術要員を提供する。非商業的な飼料製粉業者は、契約を結んでいる家畜業者だけに飼料を加工する。

「飼料配合業者」は、大手飼料製粉業者であり、まず第一に系列下にある養豚あるいは養鶏会社のために飼料を製造する。さらに彼らは、商業的な販売を目的として飼料を製造する。こうした配合業者としては、サン・ミゲル・コーポレーション(San Miguel Corporation)、ヴァイタリッチ(Vitarich)、レパブリック・フラワー・ミルズ(Republic Flour Mills)、ピュアフーズ(Purefoods)などがある。これらのうち4社はマニラ大都市圏で操業しており、残りはピユラカンおよびラグナで操業している。4社は、ミンダナオ島およびカガヤン峡谷に飼料製粉所の子会社を持っている。

飼料配合業者は、ミンダナオ島およびカガヤン峡谷からトウモロコシの供給を受けている。彼らはトウモロコシ価格を支配することはできないものの、需要に影響を及ぼして、供給業者から大幅な値引きを求めるだけの力を持っている。

大手の「養豚業者」は、農民あるいは協同組合と契約を結んでいる。契約農家はハイブリッド種子および肥料を受け取り、収穫時に養豚業者にトウモロコシを売り渡す。さらに養豚業者は、農家との契約によるものだけでなく、スポット市場買いによって供給を補充する。たとえば1992年7月には、フィリピンの養豚農家の90%が加入する包括的な組織、「フィリピン養豚グループ」(NHGRI: National Hograisers Group Inc.)が、南ミンダナオ農業協同組合連合会との間に4億5000万ペソの購入契約を結んだ。これは連合会が、1992年8月から1993年3月までの間の3ヵ月間に、キロ平均価格4.40ペソで10万tのトウモロコシを引渡すというものである。この契約によって、農業協同組合にはkg当たり1.50ペソの利益が保証され、さらには農民の偏見

につけ込んで、これまで在庫操作をしていると非難されてきた取引業者が、実質的に排除されたのである。

「養鶏業者」は、副業として従事する業者(1000羽以下)もいれば、商業的な業者(1000羽以上)もいる。配合業者が参入してきたことによって、商業的な養鶏業者は、配合業者との契約ベースの養鶏に転換するようになった。残りの商業的な養鶏業者は、ヴィアジェロあるいは地方のバイヤーを通じて鶏を売っている。契約ベースの養鶏業者は、養鶏施設と労働力、および経営技術を負担する。これに対して大手配合業者は、生まれたばかりの雛鳥と45日分の飼料を提供する。鶏はほとんどが配合業者に売られる。

上に述べたような市場の参加者は、その全てがさまざまな機能を果たしている。まず物理的な機能として、収穫、脱穀、粉すり、および製粉がある。交換的な機能には、売買が含まれる。こうした機能について、以下で検討する。

ハイブリッド・コーンの「収穫」は、通常は作付けから110~115日後に行われる。収穫および皮むきは、畑地で同時に行われる。カガヤン峡谷では、小作人に対して収穫の7匁につき1匁の割合の手間賃で、契約が行われる。現金払いによる労働者が働いている地方では、日給は平均して40ペソである。収穫されたトウモロコシの穂は、乾燥および脱穀のために家屋に運ばれるのが普通である。

脱穀は、手作業あるいは機械によって行われる。農民の12%は、指先または木製のブロックを用いて、手作業でトウモロコシの穀粒を取っている。より一般的な方法は、カヴァン当たり6.00ペソ~9.00ペソの手数料で、移動式の脱穀機を借りることである。

「乾燥」のためのもっとも一般的な方法は、多目的の床面(バスケットボールコート、ダンスフロアなど)の上にトウモロコシを広げることである。もう一つのよく知られた方法は、舗装された国道、あるいは州道または町道を用いるというやり方である。道路脇に家がある農民たちは、この方法を用いて乾燥を行うのが普通である。他の方法としては、マット、網、あるいは空き袋を用いるやり方がある。水分が許容限度を下回っているトウモロコシは、値引きして売られる。

村での「輸送」は、家畜の引くそり、または荷車によって行われる。バランガイ商人は、リヤカー、自転車、三輪車、またはジブニーを用いる。地方の取引業者は、長距離輸送のために中型から大型のトラックを用いる。

トウモロコシは、種子用あるいは飼料用として「貯蔵」される。種子用のトウモロコシは、皮をむかないで一緒に束ね、日陰に垂直に吊っておく。もう一つの方法は、十分な風通しに気をつけながら、トウモロコシの穀粒をプラスチック製の袋の中に入れて保存するものである。

トウモロコシの加工は、飼料製粉業者、養豚業者および養鶏業者によって、自らが使用するために、あるいは販売用として行われる。

伝統的な商慣行(売買)においては、農家が余った分だけを売るというものであった。しかしながら、ハイブリッド各種の導入と、養豚ならびに養鶏業者の著しい成長による需要の増大によって、バイヤーと売り手との間で正式な契約を行うことが、ビジネスの形態としてより好まれるようになってきている。こうした形態の下では、特定の量、品質、ならびに価格のトウモロコシを引き渡す30日~45日前に、契約が結ばれる。

(3) 市場での競争

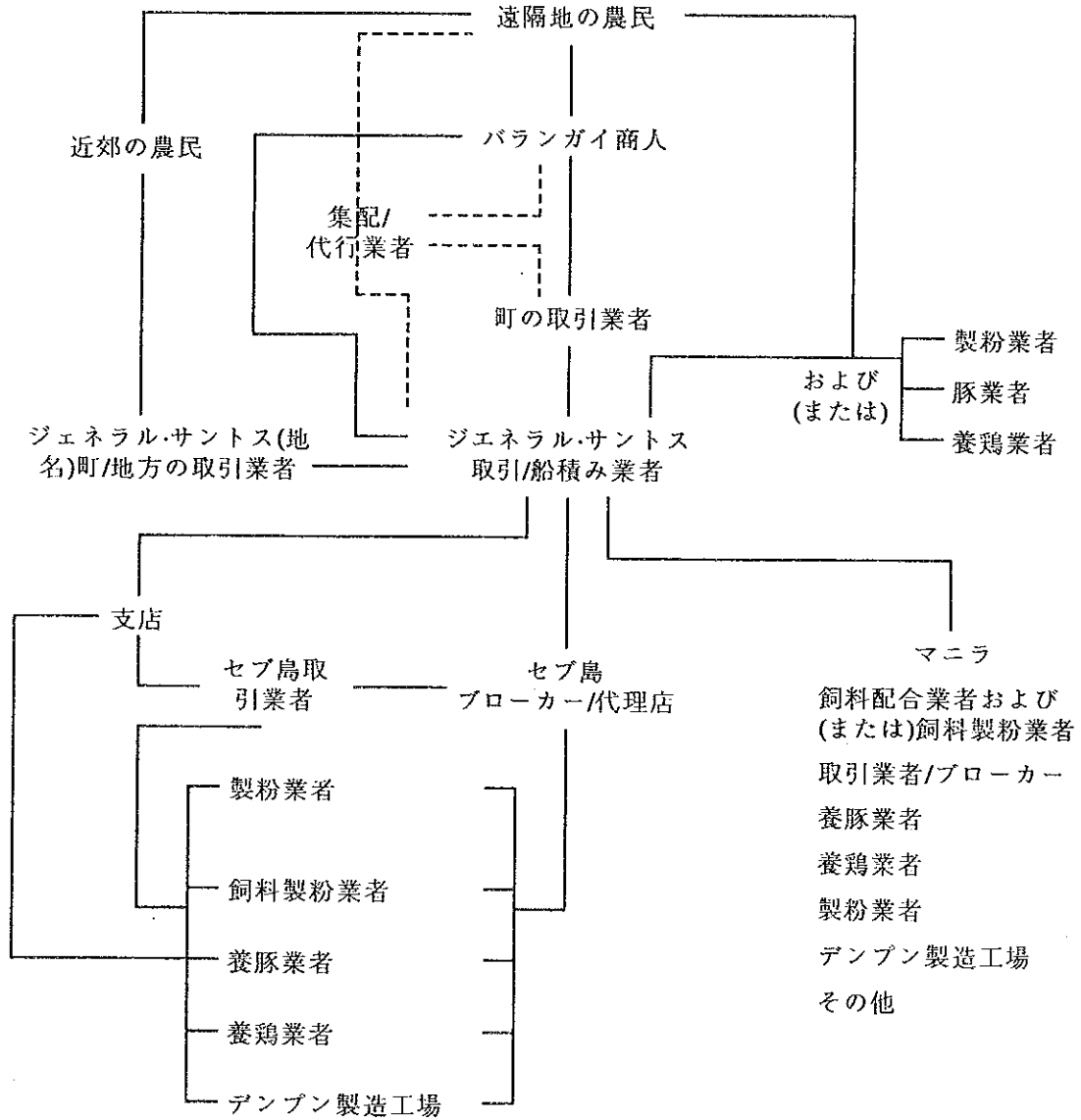
取引業者は、生産地域における農民の収穫をめぐって競争を繰り広げるのが普通である。たとえば、バランガイすなわち村の商人は、自らが経営する雑貨店から現金または(および)商品を信用貸しし、収穫後に現物で支払ってもらうことで、トウモロコシ農家と良い関係を保っている。より大手の取引業者は、ドライバーによる配送の報酬として、車の利用サービス、または販売手数料を提供している。中部ルソン、首都圏、ならびに南タガログといった需要地帯では、品薄の時期に激しい競争が行われる。一部の取引業者は、大口の購入の際にリベートを提供している。商業的な飼料製粉業者は、現金購入や、大口販売の値引き、無料配送サービスや、現金リベートといったさまざまなサービスや報償を提供している。さらに大手の養豚業者や養鶏業者は、商品価格を値下げして競争している。

図5

南コタバトからのトウモロコシの流通経路:

バイヤーの種類とその所在地

(線、矢印等は原図を簡略化して示した)

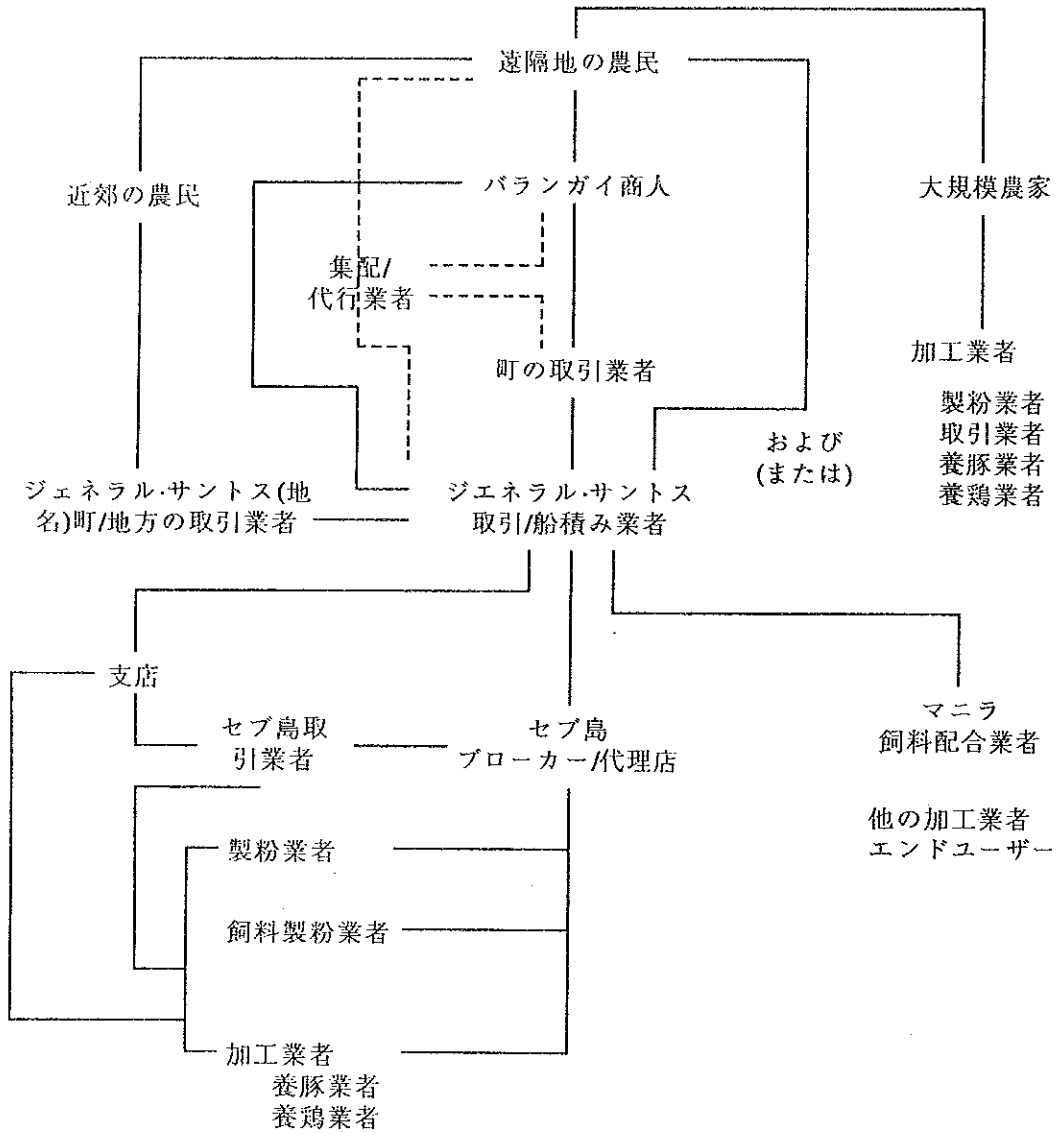


資料: 調査団作成

図6

トウモロコシの商品流通経路

(線、矢印等は原図を簡略化して示した)



資料: 調査団作成

(4) 資金調達

農民に対する融資は、生産目的に対するものだけではなく、個人ならびに家庭の必要性によるさまざまな形態の融資を含んだものである。現金あるいは商品を借り入れるための非公式の融資元としては、友人、親戚、さらに平均して月に6%の金利を課す商人たちがいる。取引業者たちは、自らの供給を確保するために融資を提供し、また農民たちはこれをリスクを共有するための手段であると考えている。正式な融資を受けている農民の数はきわめて少ない。協同組合銀行は、組合員となっている農民だけに融資を提供している。大手の取引業者は、民間の商業銀行や政府系の銀行から資金を借り入れる。

(5) 生産およびマーケティングのコスト

1991年度の南コタバトにおける生産ならびにマーケティングのコストは、以下の通りである。

表13

南コタバトにおけるハイブリッド・コーンの生産ならびにマーケティング・コスト:1991年

コスト、収益、各項目	コストおよび収益	
	ペソ	パーセント
生産コスト/ha	5400	76
マーケティング・コスト/ha	1705	24
コスト合計	6105	100
総収益	11700	
純益	4595	
収穫高 Kg/ha	4500	
価格/Kg	2.60	

資料: CONFED、"The Corn Marketing..."、p.73

(6) トウモロコシ産業の問題点と制約

表14

カガヤン峡谷におけるトウモロコシ産業の問題点と制約: 1991年

問題点	生産	流通	加工	消費
1. 低価格	1			
2. 高い投入物コスト	5			
3. 水不足	4			
4. 運用資本の不足	3	3	1	
5. 労働力不足				5
6. 病虫害	6			
7. 競争の激化		1	1	
8. 輸送			2	3
9. 収穫後の施設の欠如	2	4		
10. 債権の回収		2		2
11. 低品質			3	
12. 供給の不安定				1
13. 輸入				4

出典: CONFED、"The Corn Marketing..."p.99.

3-1-3 農業生産資材の供給

(1) 農業開発における近代的な資材の役割

収穫高の多い各種のコメおよびハイブリッド・コーンが導入されたことにより、認定された種子、肥料、ならびに殺虫剤を使用することが必要となった。このことは、主なコメおよびトウモロコシの生産地帯に農業投入物の供給市場が形成される道を開いた。投入物の供給ディーラーの役割はきわめて重要である。というのも、彼らは農業投入物およびその信用貸しの源であり、さらにこうした能力のために近代的な農業テクノロジーを紹介する役割を担っているからである。大ざっぱにいえば、高収穫の各種のコメおよびハイブリッド・コーンの利用が集中化し、コメ生産のための灌漑用地が増え、さらに「マサガナ99(Masagana 99)」および「マイサガナ(Maisagana)」プログラムによって補助金付き融資が利用できるようになったのは、彼らのおかげである。「緑の革命」として一般に知られている、種苗-肥料-灌漑によるテクノロジーが紹介され、普及する上において投入物の供給ディーラーたちは重要な役目を果たしたのである。

投入物の供給業者は、正規の業者と非正規の業者とに分類される。非正規の供給業者とは免許を受けた穀物取引業者であり、その主たる事業である穀物取引の営業を支援する手段として、農業投入物の販売を行っている者である。これは「スキ」契約における、信用貸しと出荷とのタイ・アップによって行われる。

表15

投入物のディーラーのタイプ別の構成(単位パーセント)

ディーラーのタイプ	コメの投入物の ディーラー (%)	トウモロコシの投入物の ディーラー (%)
1. 流通・卸売・小売業者(DWR)	5	5
2. 卸売・小売業者(WR)	23	21
3. 小売業者(R)	54	54
4. 協同組合(C)	9	14
5. 非正規の業者(INF)	9	7
合計	100	100

出典: CONFED, "The Corn Marketing...",p.165

投入物の正規の供給業者とは、免許を受けたビジネスマンであり、主として農業投入物の売買に携わるものをいう。投入物の供給業者は、以下のタイプに分類される。流通・卸売・小売業者(DWR)、卸売・小売業者(WR)、小売業者(R)、ならびに協同組合(C)である。イザベラおよびカガヤンの両州におけるコメならびにトウモロコシのマーケティングに関する研究によれば、タイプ別の投入物のディーラーの構成は表15のようになった。

(2) マーケティング・ビジネスの公式: 扱われる品目と利益

表16に示したように、協同組合はコメおよびトウモロコシの取引事業の補足として、農業投入物の供給ビジネスへの参入を始めている。表11の検討によって明かなように、コメの出荷協同組合の事業全体において、投入物の供給が占める地位は大きなものとなっている。

表16

いくつかの農協における農業投入物の売上げ

Coop No.	総売上げ高 (単位1000ペソ)	農業投入物 (単位1000ペソ)	総売上げに投入物が 占める割合
1	20,678.0	4120.0	19.93
2	3,417.0	150.8	4.41
3	315.1	58.2	18.31
4	7,985.9	3478.3	43.56
5	8,442.7	4008.2	47.47
6	2,574.6	2203.3	79.99
7	7,794.6	1958.2	25.12
8	8,001.2	6379.0	79.73

資料: 調査団調べ

(3) 市場の構造ならびに運営

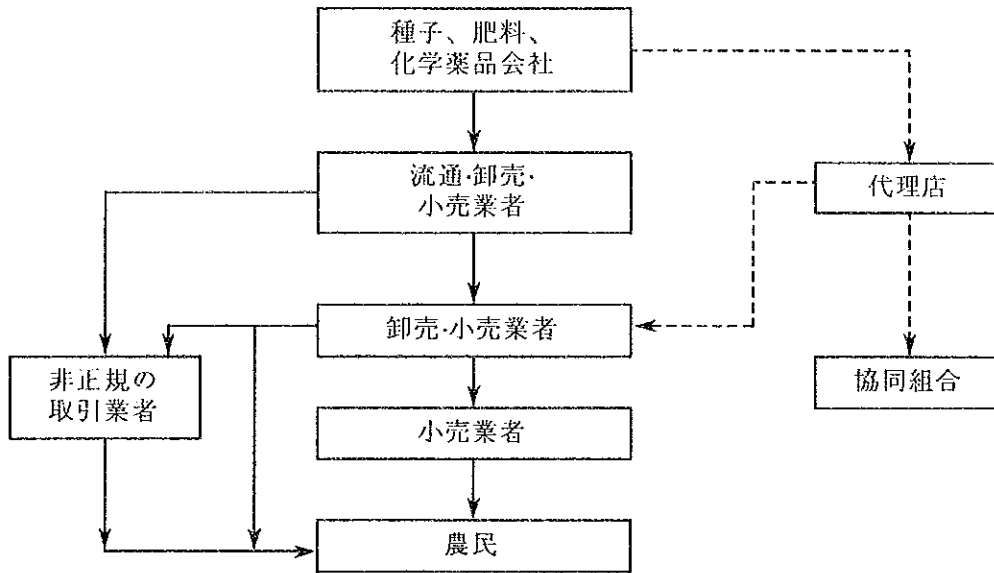
カガヤン、イザベラ両州の43店の投入物のディーラーを調査した結果、認定された種子を扱っていたのはわずか15店、35%でしかなかった。その中の9店は小売業者であり、4店は卸売・小売業者、そして2店は協同組合であった。8店は出来高払いで種子を購入しており、4店は信用貸しで、そして3店は現金で購入していた。信用貸しによる購入では、支払いまで15~30日間は金利なしで待ってもらえるのが普通である。

肥料の卸売・小売ディーラーは、マニラ、ビュラカン、あるいは他の商業センターから直接その供給を受けている。小売業者は、州内の大きな町から供給を受けるのが普通である。これに対して非正規の投入物の供給業者は、ビュラカンおよびマニラから肥料を供給を受けている。一般に、流通・卸売・小売業者は、出来高払いによって、あるいは在庫の先渡し契約によって供給を受けているのに対して、卸売・小売業者は信用貸し、または出来高払いによって供給を受ける。信用貸しによる購入の場合、通常7日~30日以内に支払いが行われればその間の金利は免除される。

殺虫剤の主な供給元はマニラである。カガヤン州では現金購入が広く行われているが、イザベラ州では出来高払いの方がより一般的である。信用貸しによる購入の場合、通常7日~60日以内に支払いが行われれば金利は免除される。

図7

イザベラ、カガヤン両州における農業投入物の流通経路: 1991年



資料: 調査団調べ

投入物の供給業者のほとんどは、直接農民に販売している。しかし、流通・卸売・小売業者、ならびに卸売・小売業者は、他のディーラー、協同組合、および他の取引業者にも販売している。図7を見よ。

(4) 資金調達

投入物の供給業者のほとんどは、政府系銀行、民間商業銀行、および地方銀行から運用資本を調達している。投入物のディーラーを調査した結果は、以下のようになった。

表17

カガヤン、イザベラ両州における投入物の供給業者の運用資本の調達先: 1991年

資本源	コメに関する調達 (単位%)	トウモロコシに関する調達 (単位%)
1. 政府系銀行	53	24
2. 民間および地方銀行	27	22
3. その他		13
4. 非正規の資金源	10	25
5. 正規/非正規業者	10	3
6. 協同組合		13

出典: CONFED、"The Corn Marketing...", p.172

上の表に示されているように、農業投入物の供給ディーラーたちは、その運用資本の調達先として政府系銀行を好んでいる。その次に来るのが、民間銀行および地方銀行である。恐らく、一般に正規の資金の調達先が好まれているのは、非正規の資金源に比べて金利が低いためであろう。さらに、肥料や種子、殺虫剤といった投入物を大量に買い付けるには、巨額の資金調達が必要であり、非正規あるいは零細な金融業者の能力を最初から越えているのである。

農業投入物の供給ディーラーからの債権の回収率は、きわめて高い。その理由は、債権の大半が正規の調達先によるものだからである。さらに債務者はビジネスマンであって、債務を保証するために担保を入れている。カガヤン、イザベラ両州における投入物のディーラーの債権回収率に関する調査結果を、以下に示した。

表18

カガヤンおよびヌエバ・エシハにおける投入物の供給ディーラーの債権回収率: 1991年

ディーラーのタイプ	債権回収率(%)
1. 流通・卸売・小売業者	98
2. 卸売・小売業者	89
3. 小売業者	87
4. 協同組合	99
5. 非正規の業者	75
平均	90

資料: CONFED、"The Rice Marketing System...",p.129

(5) 競争

投入物の供給ディーラー間の競争は、きわめて激しくなっている。ディーラーたちは市場シェアを守るために、さまざまな競争戦略を用いている。こうした戦略を、下の表19に示した。

表19

カガヤン、イザベラ両州におけるトウモロコシの投入物ディーラーによって用いられている
競争戦略:1991年

戦 略	普及率(%)
1. 値下げ	52
2. 融資の提供	48
3. 投入物の供給保証	27
4. 景品	16
5. 大口ディスカウント	13
6. 品質の高い製品の提供	7
7. 顧客サービスの向上	5
8. その他	4
9. 戦略なし	9

資料: CONFED、"The Corn Marketing System...",p.168

協同組合が、投入物の供給ビジネスに参入したことによって、競争は著しく激化した。協同組合は、新たな融資の提供者となっており、投入物の供給ビジネスに参入したことは、正規の投入物の供給ディーラーにとって脅威となっている。協同組合の組合員となった農民たちは、投入物の小売業者との取引を止めている。

(6) 農業投入物の供給ディーラーの問題点

農業投入物の供給ディーラーは数多くの問題に直面している。まず第一に、協同組合が参入したことにより、ディーラー間の競争が激しくなっていることである。その悪影響は、ディーラーの平均売上高の減少となって現れている。しかしその良い影響として、競争の結果価格が下がるようになり、サービスが改善されるといった点で、農民が利益を受けていることがある。

第二の問題点は、運用資本が不十分なことである。小売業者のように零細なディーラーの場合、担保を提出することができないために、限られた資本しか手にすることができない。その結果、彼らの競争上の立場は弱くなり、市場シェアはより大きなディーラーによって侵食されてゆくことになる。

第三の問題は、投入物に高いコストがかかることである。通常、投入物の価格は、国際市場の需給関係、船積みコスト、および輸入港から生産地帯までの輸送コストによって決められる。

第四の問題は、債権の回収に時間がかかることである。これは一部の農民たちの行動上の問題、ならびにパライおよびトウモロコシ価格の低迷が原因である。債権の回収が遅れることは、自己調達できるほど十分な資本を持たず、また低コストの正規の融資が受けられない零細ディーラーにとって、特に深刻な問題である。

3-2 信用事業

3-2-1 全体像

農業協同組合への貸付に関する総合的データは作成されていない。しかし現地調査の結果、正規の主要な信用関係筋から貸付残高に関する以下のような貸付データが明らかになった。

農業協同組合への貸付金

1991年12月31日

- フィリピン土地銀行(LBP)	6,800,000,000ペソ*
- 協同組合銀行(CB)	201,830,000ペソ*
- 協同組合開発庁(CDA)	
- 協同組合開発基金(CDLF)	101,822,317ペソ**
- 協同組合販売プロジェクト(CMP)	21,773,912ペソ***
- サマハン・ナヨン支援プロジェクト(SNSP)	2,377,740ペソ**
- 協同組合復興開発貸付基金(CRDLF)	37,250,822ペソ**

(出所:LBP、CDA、BANGKOOP)

* LBPとCBの農業協同組合に対する貸付の主要部分は、短期的生産目的のため組合員に対して貸し付けられたものである。

** CDLF、SNSP、CRDLFによって農業協同組合に供与された貸付の主要部分は、(コメの)収穫後施設に対する長期貸付である。

*** CMPの貸付は主として(コメの)収穫後施設に対する長期貸付であるが、相当額に上る短期的な作物または在庫資金貸付も含まれる。この他、CMPはAMCへの優先株投資で6,973,011ペソの残高を有していた。

3-2-2 単位農協

(1) 貯蓄の状況

- 単位農協は伝統的に組合員から貯蓄を集める活動には取り組んでこなかった。しかし、新しい協同組合法(RA.6938)はすべての協同組合に貯蓄活動を認めている。但し、貯蓄計画を実施する案は具体化してはいない。とはいえ、信用協同組合、特に農民の大部分が加入している農村部の組合は従来から組合員の貯蓄を奨励してきた。もっともまとまったデータは見あたらない。

(2) 貸付の状況

- 単位農協は、主としてLBPから得た団体貸付や州レベルのCBから得た比較的少額の資金をもとに、組合員に生産貸付を行っている。大体において、貸付金はLBPから年利12%で借りたものを、組合員に半年18%(年利36%)で貸し付けている。それらは譲渡証書を含む約束手形により保証される。さきに示したように、1991年にLBPは6746の協同組合に680万ペソを、CBは協同組合に(数は不明)201,830ペソを貸し付けた。個々の農民に貸し付けられた融資額は作物の種類によって一律に決められた。例えば、コメの場合はha当り8,000ペソというように。

- 単位農協は収穫後施設のためにLBPから年利16%で最高10年で償却する長期貸付を利用することができる。この貸付額は、費用または評価額の80%で、それは融資を受ける施設を抵当にすることによって担保される。

- CBも収穫後施設のためのCDA/CMP貸付金を橋渡しする銀行として機能している。この貸付金は年利9%で、費用または評価額の80%を限度として融資され、融資対象施設を担保とし、最高10年で償還される。

- 協同組合はまた、CDLF/SNSP/CRDLF貸付計画を通じてCDAから収穫後施設のために「ソフト」ローン[条件の緩い貸付]を利用することもできる。この貸付はこれまで年利0%から9%の範囲で貸し出されてきた。これらは総じて、融資対象の施設を担保とし、通常は最高10年で償還された。

- 作物(在庫)貸付は、以下の条件で単位農協が利用できる。

貸付機関	金利	貸付額	貸付期間	担保
LBP	年利12%	80%	6カ月	倉荷証券
CB(CMP)	年利10%	70%	最高1年	在庫先取り特権
CBLF	年利16%	最高100%	最高1年	自由裁量による

(資料: LBP、CDA)

(3) 政府資金の貸付条件

- 現在単位農協が利用できるすべての貸付金は、元をただせば何らかの形で政府から出ている。歴史的にみれば、これらの貸付金に対する姿勢は、返済実績から分かるように非常に消極的であった。これらの融資を得た大部分の協同組合は、それを貸付金というよりは「施し金」と見なしてきた。こうした消極的姿勢が生まれたのは、協同組合の多くが種々の政府機関の健全なビジネス(経済)原則に基づいてというより社会・経済的諸要因によって動機づけられたいい加減な形で融資を受けてきたからである。これらの政府機関は十分な監視能力を持たず、従ってまた正常な借り手としての規律も定めることができなかったのである。

- 以下はCDAが管理している種々の貸付計画の期間に関する分析である(その後の「注」を参照)。

1991年12月31日現在の貸付残高(単位:1000ペソ)

期間	CDLF*		CMP		SNSP		CRDLF	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
当座	35,391	35%	9,226	42%	362	15%	34,059	91%
1-6カ月	33	-	4,170	19%	40	1%	1,240	3%
7-12カ月	300	-	339	2%	95	4%	680	2%
1-3年	5,698	5%	4,198	19%	632	27%	767	2%
3-5年	6,771	7%	1,932	9%	1,038	44%	475	1%
5年以上	53,629	53%	1,908	9%	210	9%	30	
合計	101,822	100%	21,773	100%	2,377	100%	37,251	100%

(資料: CDA)

*CDLF貸付には農協連合会に対する貸付も含まれる。

(注)上記の期間は普通の慣例とは一致しない。この場合の期間は貸付の最終満期日を過ぎてからの期間となっており、年賦金が期限経過となる期間ではない。また、CDLFの場合、2500万ベソの期限経過貸付については、最近それを「当座」の項目に移すことによって再編成した。同様に、CRDLF貸付は1985年に融資が開始され、その大部分は最終満期が10年であった。従って、上記の期間区分を検討する際には、貸付の大部分が期限を経過して少なくとも5年になる可能性が非常に高いこと、また5年以上の項目に分類されているのは10年以上返済が滞ることになったり、場合によっては15年もの長期にわたる可能性もあることは、念頭に入れておく必要がある。

— 農民に生産貸付として再貸し出しするためにLBPによって単位農協に貸し付けられる融資に関して言えば、期間に関する分析は見あたらないが、LBPの担当者は口頭で、生産貸付の回収率は1991年には93%になったと報告した。しかしこうした高い返済率については慎重に検討すべきであろう。まず第一に、1991年はLBPがこの市場分野に登場してまだ2年目に過ぎなかった。実際、1991年の貸付件数と貸し付けた協同組合の数は、爆発的な勢いで増加した。そして、こうした傾向はLBPがその市場を拡張するためにLBPの援助を得て組織される協同組合の数が爆発的に伸びている結果として、1992年に入っても続いている。農協の数は1992年の1~3月だけで約3.19倍の9003に増えた。第二に、調査団が行った現地調査の結果、多くの協同組合が1991年の生産貸付について口頭では100%返済したと報告したが、一部の農民は将来再びLBPから貸付を得られるようにとこれまでの生産貸付を返済するために、家族や友人、さらには高利貸しなどから借金しなければならなかったことが判明した。またLBPの一部の現地事務所は、1990年の未返済作物担保貸付を1991年の貸付に繰延べしたとの報告もいくつかあった。さらに、1990年の干ばつの影響を受けた多くの地域では生産貸付の約50%が返済されなかったこともわかった。これらの地域では、小規模な農地改革の受益者である農民の大半は正規の信用市場から締め出されており、今では作物金融を得るには卸業者や高利貸しなどに期待するしかない状態にある。その上また、LBPからの借り手は協同組合なので、農民の借り手が返済していない貸付はその所属する協同組合のLBPに対する負債として残り、従って当該協同組合の将来の存続可能性にも関わってくることになる。それ故、LBPの農村信用供給計画の長期的発展可能性と成功は、まだはっきりしないままであり、これまでの返済実績に現れている農民と協同組合の政府主導の貸付に対する否定的な姿勢から見ると、かなり疑問視されるだろう。

(4) 前払いされた貸付の取り立て状況

- 単位農協によって組合員に前払いされた貸付はそのほとんどすべてが生産資金の手当のための短期貸付である。これらの貸付のための資金はその大半がLBPから協同組合が得た貸付金である。但し、割合は小さいが一部には同様にCBから借り入れた資金も含まれよう。

- 先に指摘したように、LBPは口頭で、1991年に生産目的で農民に再貸付を行うために協同組合に貸し付けられた融資の回収率は93%に達したと報告した。CBの回収率に関するまとまったデータは入手できないが、この種の貸付は現在当該市場分野のごく一部しか占めていない。

- 調査団が現地調査期間中に集めた金融に関するデータからは、回収率についてさきに報告した以上に詳しい、あるいは信頼性の高い情報を引き出すことはできなかった。一般に、協同組合は組合員に対する貸付残高の期間別分析を行っていないのが現状である。

(5) 他の金融機関との競争関係の状況

- 協同組合を通じて農民に短期生産融資を提供する業務に関しては、州段階のCB(それは32しかない)や個人所有の小規模農村銀行(これは国内で約800行ほどある)からの少額の借入れを除けば、ほとんど競争は存在しない。例えば、1991年にCBは農業貸付として総額1億8070万ペソを融資したのに対し、LBPのそれは68億ペソに達した。実際、CBや特に民間農村銀行は近年、1970年代から1980年代初めにかけて実施された政府の以前の作物生産計画、マサガナ(Masagana)99の過程で蒙った破滅的な損失から立ち直ろうと努力している段階であるところから、農業貸付の面では重要性を失ってきた。民間商業銀行は伝統的に農業生産への貸付にはほとんど関心を抱いてこなかったため、決して競争要因とはならなかった。もっとも、一部の銀行は、輸出用に砂糖やパイナップル、バナナを生産している大規模なプランテーションのいくつかに対しては正規の貸付を行ってきたのであるが。但し、農村を基盤とした信用協同組合との競争は強まりつつあるように見える。これらの協同組合の多くは、加入している農民に対して短期の生産貸付を行っているのである。

- 同様に、その他の目的による単位農協への貸付でも競争はほとんど、あるいは全くない。時折見られる唯一の競争は、種々の政府貸付制度同士のそれであり、現在最も優位に立っているのはLBPである。他の政府貸付計画は「休止」状態にあるからである。

(6) 単位農協の財務状態

- 単位農協の財務状態に関するまとまったデータは入手できないが、調査団は現地調査期間中、一部の農協からは監査済み財務諸表を入手できた他、他のいくつかの協同組合からは問い合わせに対し口頭での回答を得た。監査済み財務諸表の多くは比較的成熟した協同組合、つまり組織されてから3年以上たった組合から提出された。なお、本報告の経済事業の項に登場した11の農業協同組合の財務分析をも参照されたい。

- 成熟した協同組合の財務諸表からは総じて、ほとんどすべての組合が収益を挙げているものの、その程度は種々異なることが分かった。ほとんどの場合、これらの協同組合は過大な負担を、つまり組合員の出資分比べて過剰な債務を抱えており、そのため運転資金がほとんどまたは全くないとか債務返済比率が非常に高いといった状態が生まれた。しかし、多くの、ことに地域販売協同組合(AMC)(これはCDLFやCMPの貸付計画から長期貸付を得ていた)が——一部には若干の利払いを行っている協同組合もあるとはいえ——これらの債務に対して実際には何の役割も果たさなかったということもまた明白な事実であった。すべての協同組合は何らかのタイプの資本増強計画を持ってはいたが、それは明らかに不十分であった。従って、ほとんどの協同組合の場合、組合員に対するサービスを改善もしくは拡張するために追加の貸付を行うには、組合員や他の筋から相当額の自己資本を集め投入することが必要になるだろう。

- それと同時に、農村を基盤とした信用協同組合——それは内部調達資金から加入農民に対して次第に多くの短期生産貸付を提供するようになっており、これらの協同組合の多くは作物や農業投入財の販売を含めた業務を拡大しつつある——は一般にはるかに強力な財務状態にある。実際、多くの協同組合は追加の借入れを行うのに十分な自己資本を持っているが、歴史的に保守的な経営幹部や資金借入れに否定的な態度によって借入れを行うことが制限されているように見える。

- 過去2年間に組織された数千もの単位農協に関して、全く異なったシナリオが登場した。

これらの協同組合の全部ではないにせよ、そのほとんどは——少なくとも当初は——専らLBPから組合員のための生産貸付を獲得する目的のためだけに組織されたので、いくらかはあったにせよ、ほとんどの協同組合は十分な事業(経済)活動を行っていない。従って、これまでのところ、これらの協同組合の有益な財務データは存在していない。しかし、調査団は政府

当局者へのインタビューや現地調査を通じて、限られてはいるがそれに基づいて若干の暫定的な結論を引き出すことができるだけの情報を収集することができた。

- 現在は、小規模で経済的には弱体な多くの協同組合が設立を認められている。登録するのに必要な最低の条件は、組合員が15人いること、払い込み資本金が2000ペソまたは組合員1人当たり134ペソあることである。こうした小規模な協同組合の組織を促す誘因は明らかである。理論的には、1人の農民は協同組合にわずか134ペソ投資するだけで、事実上LBPのヘクタール当たり8000ペソの生産貸付を獲得することができるからに他ならない。現在、LBPは農業生産貸付の主要源泉であり、外見的には、その貸付は少なくとも当初は無差別に認められているように見える。

- 大量的な協同組合育成計画の背後にある諸要因(その中には、公的な社会政治的要因も含まれるように思われる)は、長期的にみて、容易に農地改革の小規模な受益者にとってだけでなく、彼らの所属する協同組合にとっても、また究極的には国民経済にとっても否定的な結果をもたらすだろう。例えば、ある農民がLBP貸付に対して債務不履行に陥った時には、彼はその後は貸付を得ることができず、正規の信用市場から締め出され、高利貸しなどの不正規な信用筋に再び頼らざるを得なくなり、従って政府計画の主要目的の一つも達成できなくなるだろう。そして、歴史の示すところによれば、これらの政府提唱の貸付制度における農民の債務不履行率は極度に高いのである。しかし、こうしたLBP貸付を返済する義務は、帳簿上は協同組合にある。LBPからの借り手は協同組合であって農民ではないからである。従って、これまでの債務不履行率が変わらないとしても、小規模協同組合の多くは2、3年以内あるいは2、3回の収穫期以内に消滅したり、倒産する可能性は決して小さくないといえよう。それ故また、フィリピンにとって新たな社会政治的問題、さらには経済問題が生じることは十分有り得るのである。

3-2-3 連合会

(1) 貯蓄の状況

- 一つの例外を除けば、連合会は単位農協のように組合員から貯金を集める活動には従事してこなかった。但し、今の新しい協同組合法の下では、このことははっきりと認められている(RA 6938)。

- この例外というのは、1970年代に設立されて以来、要求払い預金も定期預金も共に受け入れてきた州段階のCBである。1991年12月31日の時点における29のCBに関する総合的データを見れば、1987年12月31日の時点と比べて貯蓄性預金総額が約1億1800万ペソ増えたこと、率で言えば162%増であることが分かる。実際のところ、この同じデータは、CBが貸付可能資金の原資を、同期間に約5%減少した借入れ資金よりも貯蓄性預金により多く依存していることを示している。一般的慣例として、ほとんどの協同組合銀行は、要求払い預金及び定期性預金に対して、その地方において他の金融機関に対抗し得る金利を支払っている。

(2) 貸付の状況

- 連合会は、先に述べたように、単位農協と同じタイプの貸付を利用できる。しかしLBPは、農民に生産目的で再貸付するために連合会に融資することはしていない。

- さらに、州段階のCBは、主としてフィリピン協同組合農村銀行連合会(BANGKOOP)からの特殊なプロジェクトのために、比較的少額の貸付可能資金を利用できる。BANGKOOPは、集約的コメ生産計画に基づいて農民に貸し付ける目的でCBに資金を提供するために、DAから2500万ペソの融資を得ている。BANGKOOPは、この融資に対し、年3%の利子を支払っており、この資金はこれまでに約15回還流し再貸し付けされている。BANGKOOPはまた、最近1000 haの種子生産プロジェクトに対し、オランダ農村開発援助計画から1250万ペソを無利子で融資を受ける交渉を行っている。さらにBANGKOOPは、時に応じてCBに要求払い預金及び定期性預金の形で資金援助を行っており、その金額は1992年12月31日現在で210万ペソに達している。

(3) 政府資金の取り扱い状況

- 連合会による政府資金援助の取り扱い状況に関する結論は、先に単位農協について述べたこ

と同じである。また同項で明らかにされた包括的データには、連合会と単位農協の双方が含まれている。

(4) 前払い貸付金の取立状況

- BANGKOOP:BANGKOOPは、集約的コメ生産計画の15のサイクルを通じて、CBに対し1991年12月31日現在で総額で202,712,600ペソを貸し付けているが、そのうち合計11,006,571ペソのみが支払い期日を過ぎている。このことは、回収率が94.4%と非常に高いことを意味する。しかし、期間別分析は入手できなかった。新しい種子生産プロジェクトの下でBANGKOOPが行ってきた貸付は、1991年12月31日現在で2,986,799ペソに達しているが、これらの貸付のCBへの年賦償還はまだ始まっていない。

- FFF:この連合会が加入者に融資してきた長期貸付の未払い残高は、1991年12月31日現在で4,991,993ペソにすぎず、ほぼ全部が良好な状態にあると報告されている。期間別分析は入手できなかった。

(5) 他の金融機関との競争関係の状況

さきに述べたように、単位農協に関しては、これまでのところ連合会と民間商業金融機関の間でも競争関係は事実上ないと言える。しかし、政府所有のLBPの地方信用プログラムは、協同組合が上部機関として協同組合所有銀行を設立するようなことになれば、重大な競争要因となることは十分考えられるだろう。

(6) 連合会の背景と財務状況

- その加入者のために信用その他の業務を遂行する能力を持つ既存の各連合会の背景と財務状況を以下で簡潔に述べる。

- 協同組合銀行(CB)

1991年末現在28の県と1市で計29の協同組合銀行が営業している。全国連合会であるBANGKOOPは各州に一つCBを設立しようとの運動を行っている。CBは概ね1970年代半ばから後半にかけて組織され、当初は主として協同組合の前段階であるサマハン・ナヨンから成り立っている。しかし、新しい協同組合法の成立以後、多くのサマハン・ナヨンが多目的単位組合として再登録されてきた。従って、CBは現在、州段階の連合会と規定されている。29のCBの

全体としての資金状況は以下の通りである。

29の協同組合銀行(1991年12月31日時点)

(単位:1000ペソ)

	1989年	1990年	1991年
充用総資産	436,932	480,448	565,131
貸付金残高(純)	359,873	385,371	445,522
預金総額	113,618	137,675	190,794
借入金	131,202	133,655	147,869
自己資本総額	110,273	117,949	135,348
総所得	59,410	64,890	80,953
総支出	50,828	52,879	72,403
純所得	8,582	12,011	8,550
債務の対資本金比率	1.03:1	1.13:1	1.09:1
貸付金残高の対資本金比率	3.26:1	3.27:1	3.29:1

(資料: BANGKOOP年次報告)

表中の資本金比率から判断すると、全体としてのCBはやや保守的であるように見えるが、それは大部分のCBは構成員の貸付金への需要を満たすことが困難な状況におかれているからである。その主因は、返済不履行率が高いことにある。この比率は1989年の36.7%から1991年には33.8%に低下したものの、CBがLBPか中央銀行のどちらかで貸付証書を再割引するためには、債務返済不履行率は25%を超えてはならないことになっているのである。その他の事情はさておき、この問題は主要には経営が弱体であるところから生じている。その結果、大半のCBは、融資需要を満たす上で、貸付金の返済や増資、貯蓄運用にかなり依存している。さらに、CBは州都にあって支店の数はきわめて限られているので、利用しにくいという問題がある。CBが今後金融サービスを改善・拡張するためには、経営陣や取締役会を強化し、資本金を加速的に増やし、貯金運用計画を推進し、加入者の利用しやすさを改善することが必要となろう。

ー フィリピン協同組合農村銀行連合会(BANGKOOP)

BANGKOOPは、1984年に全国連合会として登録され、全部で29の協同組合銀行が加入している。BANGKOOPの主要な役割の一つはCBの援護・訓練にあったが、近年は、何らかの特

別プロジェクト貸付や加入者のために農業投入財を提供することによって、所得を生み出す活動に取り組んで来た。主要な財務状況は以下の通りである。

BANGKOOP(12月31日時点)

	(単位:1000ペソ)		
	1989年	1990年	1991年
運転資金	30,168	31,158	41,467
貸付金残高	24,672	22,367	24,545
充用総資産	30,512	32,480	45,349
長期債務	25,000	25,250	35,364
自己資本総額	5,239	6,033	7,116
総所得	2,368	2,999	4,904
営業費用	2,255	2,873	4,252
純所得	113	126	652
資本金の対総資産比率	17%	19%	16%
長期債務の対資本金比率	4.77:1	4.18:1	4.97:1
貸付金残高の対資本金比率	4.71:1	3.71:1	3.45:1

(資料: BANGKOOP年次報告)

貸付機関としてのBANGKOOPは、資本金に対する債務の比率が4.97対1であり、債務負担がかなり大きい。報告によればその資金貸付計画の取り立て率は94%とされているので、この回収率を維持することができれば、まだ若干の追加的貸付の余地がある。BANGKOOPは銀行ではないので、LBPか中央銀行のどちらかで再割引を受ける権利を有していない。しかし、(農業投入財を販売する)農業事業主体としては、それは非常に重要な役割をもっていると言えよう。それに加えて、BANGKOOPは、自らを協同組合銀行の最高機関に発展させようと位置づけているように思われる。貸付及び農業投入財業務を拡大するためには、自己資本の大幅な増額が必要となろう。そのことは、いずれかの市場で有意義な要因となるためにも必要である。BANGKOOPに基本的に必要なことは、協同組合運動における将来の自らの役割をより明確に規定し、それに基づいてその資金を運用することである。

- 全国協同組合連合会(NATCCO)

NATCCOは当初、国内の5つの地域協同組合開発センター(RDC)によって1977年に設立された。NORLU、TAGCODEC、BCDC、VICTO、MASS/SPECCによって構成されるRDCは、1966年から1976年の10年間にわたり、主に信用協同組合によって組織された。現在では、州段階のCBを含め1000を超える単位組合があるが、RDCの加入者に関して言えば、その構成は劇的な変化を遂げた。1000の単位組合には70万人以上の組合員が加入しており、その過半数は農民である。また最新のデータによれば、信用協同組合は単位組合の44%にすぎず、35%は多目的協同組合である。そして後者は、より多くの信用協同組合が農業投入財の販売や農産物の販売を含め業務を拡張しているのにつれて、成長を続けている。NATCCOは基本的に、その加盟RDCに対して研修資料を作成・提供し、会計検査やその他の経営サービスを行う全国的な支援業務機関である。1980年代半ばから、同機関は基本的にRDCのための相互貸付制度を管理する中央基金システム(CFS)の運営も行ってきており、またRDCに貸し出す外部貸付や助成金も供給してきた。1991年にNATCCOは、マニラ首都圏に最新の研修施設、40床ある宿舍が備わっている大規模な全国本部総合ビルを完成させた。NATCCOはまた協同組合最高機関への発展を目指す計画を立てている。

- RDCは、会員に実地研修、会計監査、その他の経営サービスを提供し、またそれぞれが設備の行き届いた研修センターを運営している。もう一つの主要活動は、会員への短期貸付の供与である。

- NATCCOとRDCの貸付金残高に関するデータは入手できなかったが、貸付活動は専門機関にふさわしいやり方で行われているように見える。また少なくとも地域の基準に照らして見る限り、回収率は非常に高いと報告されている。NATCCOとRDCの財務面の概略は以下の通りである。

NATCCO(12月31日時点)

(単位:1000ペソ)

	1989年	1990年	1991年
運転資金	18,639	30,971	21,688
貸付金残高	16,516	14,537	7,907
充用総資産	25,487	39,957	50,167
長期債務			
自己資本総額	22,357	37,239	46,824
総所得	2,428	4,113	3,636
営業費用	2,140	2,847	3,423
純所得	288	1,266	213
資本金の対総資産比率	88%	93%	93%
長期債務の対資本金比率	0:1	0:1	0:1
貸付金残高の対資本金比率	0.73:1	0.39:1	0.17:1

(資料: NATCCO年次報告)

地域協同組合開発センター(1991年6月30日)

(単位:1000ペソ)

	NORLU	TAGCODEC	BCDC	VICTO	MASS/SPECC
流動資産	7,647	4,712	3,773	21,534	13,047
流動債務	3,679	1,022	2,143	4,262	9,847
総資産	8,460	5,132	3,773	29,100	16,040
長期債務	-	288	-	1,968	-
自己資本総額	4,781	3,821	1,631	22,869	6,193
自己資本の対総資産比率	56%	74%	43%	79%	39%
長期債務の対資本金比率	0:1	0.07:1	0:1	0.09:1	0:1

(資料: NATCCO年次報告)

注: 流動資産の比率が非常に高いのは貸付金残高を反映していると考えられる。

NATCCOもRDCも共にかなり成熟した連合組織で、その会員である単位組合の大半が多年にわたって信用協同組合として活躍してきた組合であるところから、経営はしっかりしており、財務面でも強力であると言えよう。その成長を阻んできたのは、資金の欠如だけであった。というのは、両者はLBPか中央銀行のどちらかで再割り引きを受ける特権を持たないので、多年にわたり内部調達資金しか利用できなかったからである。両者は全体として、力強い自助の姿勢を保持してきたように思われる。

- 自由農民連盟(FFF)

FFFは主として一種の金融仲介機関として機能しており、加入しているコメを主体とした34の単位組合に経営支援サービスを提供している。FFFは国内外の援助機関からかなりの額に上る補助金を得てきた。これに内部調達資金を加えた資金の大半は、加盟している一次協同組合に収穫後施設を得るのに必要な自己資金を提供するために、これらの協同組合の優先株に投資されている。さらに若干の短期作物貸付を会員に対して行っている。その結果、FFFの所得の75%以上は利子と配当所得から成り立っている。FFFの財務面の概要は以下の通りである。

自由農民連盟(12月31日時点)

	(単位:1000ペソ)		
	1989年	1990年	1991年
運転資金	5,827	7,751	7,839
貸付金残高	4,477	4,921	4,992
子会社への投資	13,987	15,665	17,047
総資産	22,363	24,773	26,695
長期債務			
自己資本総額	21,057	23,778	26,225
総所得	1,632	1,990	2,529
営業費用	544	628	869
純所得	1,088	1,362	1,659
資本金の対総資産比率	94%	96%	98%
長期債務の対資本金比率	0:1	0:1	0:1
貸付金と投資の対資本金比率	0.88:1	0.86:1	0.84:1

(資料: FFF財務統計)

FFFは財務面では非常に強力であるように見える。しかしサービスを提供する加入者がごく少ない上に、自己資本の長期貸付への投入に対する消極的な姿勢は、将来の成長を抑制する恐れがある。基本的には、FFFは、マニラ首都圏に本部があるにもかかわらず、全国連合会というよりむしろ地域的機関の性格が強いと見なされていると言えよう。

.. フィリピン協同組合販売システム(CMSP)

この全国販売連合会は、1980年代半ばに消滅寸前になり、現在清算の段階にあるので、もはや検討の対象とはならない。

3-3 教育指導活動

3-3-1 概要

農協教育訓練活動に関わっている主体は多種多様である。それらは政府セクターと民間セクターとに大別される。CDA、DA、LBPなどに代表されるものが前者である。後者には、CUP、NATCCO、CISP、BANGKOOP、FACOPなどの協同組合セクター及びNGO協議会フィリピン協同組合財団(CEPI)、フィリピンビジネスマン向上機構(PBSP)などのNGOのセクターがある。さらにACCIのような訓練施設や国立大学も専門的な立場から農協に対する支援活動を行っている。

RA6939はこれらの多彩な主体が協同組合の教育訓練活動に参画することを認めている(RA6939-第11条)。

これらの総体が、(a)未加入農家に対して、(b)組合員に対して、(c)農協役職員に対しての教育訓練活動を構成している。

一方、営農・生活指導活動は主にDAの普及事業によって進められている。農協組織自らが、独自の要員とシステムを持って展開するまでに至っていない。今後の農協営農・生活指導活動にとって、現在一部の州で試験的に進められている協同組合技術移転プログラム(TTPC)の成果が注目される。

3-3-2 教育訓練活動

(1) CDA

CDAは、農協組織の要請に基づき教育訓練上の支援を行っている。その権限・機能・責任はRA6939(第3条-b,c)に規定されている。

1991年の活動の特徴は次の通り(表1、表2)。

- ① 加入前教育セミナー(PMES)が、開催回数でも参加者数でも全体の9割近くを占めている(PMESは本来任意的なものである)。
- ② 支庁が訓練活動を実施しているが、その格差が大きい。

③ 本庁と支庁とが同種のコースを開催している

これらの活動は、本庁の制度開発部(IDD)と支庁の制度開発課(IDU)並びに州担当者らによって具体化されている(図1、2)。支庁の教育訓練担当スタッフは、他の業務を兼務しており、とくに州担当者は2~3名である。このような状況では、単協への直接的なアプローチは極めて限られてくる。CDAは他の政府機関・民間諸団体に協力を求めざるを得ない立場にある。また、CDAは協同組合にたいする訓練活動を資金面からも拡大しつつある。56件の訓練援助要請が承認され、総額で1100万ペソに上っている。

CDAは協同組合の教育訓練活動を(a)基礎コース(b)上級コース(c)応用コースの3分野に体系化している。これはLBP、NGOsなどの訓練方針に浸透しているように見受けられた。また、既存の教材は農協振興局(BACOD)の当時に作られたものも多く、改定と開発の作業に着手している。

教育訓練活動の分野でCDAが直面している課題は、次のようなことである。

- ① 人材の不足(専門スタッフを地方に十分配置することができない)
- ② 他の諸機関・諸団体との結びつきの弱さ
- ③ 教育訓練用諸資材・備品類の不備・不足。

(2) LBP

近年、LBPは個人貸し付けを廃止して、農協を通じた貸し付けへと方針を転換してきた。これが農協との関係を急速に強めることになった。68億ペソとも言われる対農協融資の健全な管理回収という現実的要請が背景にあって、農協だけに照準を当てた人材養成に乗り出している。具体的には、協同組合開発支援プログラム(CDSP)の下で地方訓練班が活動している。

LBPの調査によれば、現場の教育訓練ニーズは基礎的な財務管理能力を持つ人材を確保することであると言う。LBPの1991年の訓練実績は表3の通りであるが、参加者は「初級協同組合簿記」に集中している。農協が小規模で、金融業務が独立していないため、LBPの訓練コースは金融の領域に限定されていない。

LBPの訓練活動では次の点が注目される。

- ① 農協を組合員数などで格付し、そのレベルに応じた訓練を行う(現在、8割が最低のレベルに該当していると言う)。
- ② 訓練活動を融資業務の実際と結びつけており、実務型の訓練にシフトしている。
- ③ 参加経費の軽減に努めている(参加者1人1日当たり50~100ペソを基準に設定。LBPの負担分は「Education Foundation Inc」という子会社によって調達されると言われている)。

LBPは全国108か所に上る地方事務所を有している。その存在は、農業・農協の分野で巨大なものがあり、最近の民営化問題と絡んでその動向が注目される

(3) CUPとRCUs

協同組合教育訓練業務はCUPの本来的活動の一つである。その1991年の活動実績は表4の通りである。

- ① RA6938とRA6939から成る“協同組合2法”のキャンペーンにほとんど専念している(この活動にはCDAの資金援助がある)。
- ② 体系だった教育訓練活動が見られない(フォーラムやコンファランスの形態が多い)。

CUPの教育訓練活動は、総会の時期に開催される「全国協同組合大会」で、その内容が詰められる。しかし、CUPの“直接会員”はRCUであり、RCUs-PCUs/CCUs-単協へと流れる指導的な繋がりには稀薄である。どちらかといえば、各レベルが独自のニーズと事情をもって活動しており、CUPのほうでも統一的訓練活動を体系立てて推進する力が不足している。

その背景の一つに、“マンパワー”の問題がある。CUPのこの活動を担当する部署は「教育資金課」であるが、定員は一名だけであり、しかも現在空席である。実際の訓練活動の実施は、CUPに登録されたコンサルタント(ボランティア)によって行われることも多い。この事情は、RCU以下のレベルになると、更に厳しくなると考えられる。CUPスタッフによれば、RCUs・PCUs/CCUsの平均的な職員数は3~4名である。RCUs以下でどんな訓練活動が行われているかは、表5によって伺い知ることができる。

その2は資金面の制約である。1991年にCUPが教育訓練活動のために負担した直接費は158千ペソであって、総実収入の5,7%に止まっている。CUPの収入の大半がCETF*によるものであり、単協からのその送金如何に因ってCUPの活動は左右されてくる。近年、CETFの送金が減少してきているという問題がある。

CUPは「全国協同組合教育訓練計画」を政府及び民間セクターと共同して進めようとしているが、上述した事情のために強力なイニシアチブを発揮することが困難になっている。

* CETF (cooperative education and training fund) について:

新協同組合法(RA6938)は第87条第2項で次のように規定している。「各協同組合は教育訓練基金(CETF)のために、その純剰余金の10%を取っておく必要がある。その1/2は教育訓練及びその他のためにその組合によって使われ、他の1/2はその組合が会員になっているそれぞれの頂上団体の教育訓練基金に帰属するものとする。頂上団体は連合会でも中央会でもよい。」

(4) NATCCOとRDCs

NATCCOは信用組合のリーダーたちによる協同組合教育訓練センターの設立を出発点にしている。1966年から1976年までの間に5か所のトレーニングセンターが設立され、それらが1977年に全国段階の組織としてNATCCOを結成した。その教育訓練活動の歴史は長い。以来、事業活動に対する監査業務を手始めに、調査・出版、データバンクなど総合的経営管理業務を拡大してきている。

NATCCO自らは、研修モジュールの企画開発を行うとともに、基礎的な研修コースを実施している。より現場に近いRDCsが応用的・専門的な研修コースを実施している。

NATCCO-RDCsの教育訓練活動には注目すべき点が多い。

- ① 総合的な業務機能を担う人材が豊富である(330名に上る正規職員がおり、外部講師に依存していない)。
- ② 教育訓練活動の“事業化”に努めている(受講料は70年代中頃までは無料であったが、その後有料化して研修の質を高める方針に転換。参加経費は、宿泊・食事代こみで一日600ペソを基準にしているという)。

- ③ 加入単協の規模が大きく(表 6)、訓練ニーズのレベルも参加コストの負担能力も比較的高いと考えられる。
- ④ 「通信教育」を開発し運営している(1988年にスタート。現在2コースが稼働、1991年には101人の新規受講者があった。さらに2コースを開発中)。
- ⑤ 小規模または赤字の単協を対象にした“全国協同組合奨学金制度”を開発し、運営している(昨年スタート。31組合に支払い実績。受講料の最高75%迄がカバーされる。返還不要である)。
- ⑥ 表 7に見られるように、NATCCO-RDCsに送金されたCETFはこの奨学金制度の資金となって単協に還元される。しかも、大規模で黒字の組合が小規模または赤字の組合を支援するシステムとして設計されている。

このように果敢な活動を行っているNATCCO-RDCsにも、次のような悩みがあるとそのスタッフは言っている。

- (a) スタッフの退職率が高いこと。
 - (b) 現場に出向いて指導するスタッフがまだ不足していること。
 - (c) 施設配置が限られており、必ずしも満足できる利便性でないこと。
- (5) 連合会

現在、フィリピンの全国レベル・州レベルの連合会は、必ずしも体系的に組織化されていないと言ってよい。連合会による農協教育訓練活動の様子は、訪問した連合会組織(BNGKOOB-CRB、CISP、FACOP-PFAC)の活動から窺い知ることができる。

これらの連合会組織は、事業量、財務力、要員数いずれも十分な水準ではない。単協が必要とする人材養成を、体系的・系統的に行うことが難しい状況にあると思われる。反面、単協の方でも各種の事業が分離・分業化しておらず、個別事業ごとに担当者が配置されている例は少ない。事業ごとの専門的研修ニーズが具体化しにくい事情も考えられる。

BANGKOOP、CISPの場合には、要請により講師を取り次ぎ、派遣する、商品知識や取扱い方法を説明すると言うような活動を行っている。

農協の経済業務を担当すべく最近設立されたFACOPがある。FACOPは非経済業務として「企業家セミナー」「帳簿・会計処理セミナー」を活動目標に掲げているが、それは経済業務に即した事業研修という性格ではなく、他の機関等が実施しているものと同種類のものである。

(6) NGO-CCDとCFPI

i. NGO-CCD

NGOsも農協教育訓練活動を展開している。NGO-CCDは共同協議項目に基づきNGOsのネットワーク組織として、1988年に発足した。社会の最貧困者層(零細農家を含む)を対象にして、自然環境、政治・文化状況に強い関心を払っているのが特徴である。この点で“協同組合運動の本流”と一線を画しているという。約350の単協が、NGO-CCDに加盟しているNGOs(40団体)の支援を受けていると見られる。

NGO-CCDが主催している訓練コースは、基礎コース、上級コース、応用コースから成っている。主な受講者は、NGOsの研修スタッフと幹部スタッフである。その運営に常設の教育訓練委員会があたっており、事務局スタッフは8名にすぎない。このため人材貯蔵機関を設けている。人材貯蔵機関は弁士、講師、訓練士及び協同組合専門家たちによって補強されている。

受講料は以前は無料であったが、原価部分を徴求するようになって来ている(例えば、5日間の宿泊研修で、一人当たり1,500~2,000ペソになるという)。加盟NGOsからの会費は年間一団体当たり1,200ペソにすぎない。最大の問題は、総収入の95%を占める海外からの援助資金を確保することである。

ii. CFPI

CFPIはNGO-CCDの加盟メンバーであり、その理念に沿って農協育成活動を行っている。しかし1981年にBCODに、1991年にはCDAに登録された“協同組合”でもあり、CUPのメンバーであるという特異な団体である。

CFPIには総勢80名のスタッフがいる(その8割はプロジェクトスタッフである)。四つの支所と七つの地方事務所に10名程度の“派遣指導員”を配置しており、ボランティア要員も多い。

CFPIの教育訓練活動は、「協同組合サービスセンター」が支所及び地方事務所と結んで展開している。その研修カリキュラムは次の通り。

訓練コースのカリキュラム (CFPI、1992年5月改訂)

1) 加入前教育セミナー(PMES) (2日)

参加対象者: 組合員見込み者

内容: 組合員の地位について

申し込み金の支払いと権利付与

グループ行動の重要性

自助努力

組合員参加

協同組合の活動計画の類型、分類、種類

2) 組合員の権利等(2日)

参加対象者: 組合員

コース参加の前提条件: PMES修了

内容: 協同組合原則の復習

組合規約の復習

組合の経済的概観の再確認

協同組合法

剰余金の分配

3) 協同組合担当現地職員基礎コース(5日)

参加対象者: 政府及び非政府組織の協同組合担当現地職員

内容: 申し込み金の支払いと権利付与

協同組合運動の歴史

協同組合開発の伝統的及び選択的なモデル

協同組合社会

協同組合プロジェクトの準備

協同組合の種類

協同組合の教育訓練

活動計画

4) 協同組合担当職員上級コース (6日)

参加対象者: 政府及び非政府組織の協同組合担当現地職員

内容: 申し込み金の支払いと権利付与

協同組合運動の歴史

協同組合開発の伝統的及び選択的なモデル

協同組合社会

記帳および会計処理の概要

財務諸表の作成と分析

協同組合法

協同組合の教育訓練

価値形成

5) 協同組合担当職員上級コース (5日)

参加対象者: 政府及び非政府組織の協同組合担当現地職員

内容: 申し込み金の支払いと権利付与

協同組合運動の歴史

協同組合開発の伝統的及び選択的なモデル

協同組合の種類

協同組合社会

基礎的財務管理

協同組合法

経営管理及び財務監査

協同組合の教育訓練

価値形成

6) 協同組合簿記監査基礎コース(4日)

参加対象者: 理事、管理スタッフ及び監査委員会メンバー

コース参加の前提条件: PMES修了

内容: 記帳の重要性

取引記録

転記

試算表の作成

財務諸表の作成と分析

価値形成

7) 協同組合経営管理基礎コース(5日)

参加対象者: 理事、管理スタッフ

コース参加の前提条件: PMES修了

内容: 協同組合運営の考え方

目的別管理

プロジェクト管理

作業計画

価値形成

この一年間に実施された訓練活動は、8種類、136回、2,600名を越える参加者をかぞえている。「記帳訓練」から「茸栽培」まで幅広いが、PMESが8割近くを占めている。

研修会場には、地方事務所の小さな施設のほか、学校を借りたり、組合員やボランティアの私邸を借り、さらには野外の木陰で実施することもあるという。バランガイレベルの受講料は、講師の報酬、会場使用料などの実費である。

一般に、CFPIが関わっている農協は、マネージャー・記帳担当者・会計主任などを組合員が兼務している小規模な組合が多いと見られる。

CFPIの活動は、海外などからの寄付及び援助金に依存している。1991年の総収入1,280万ペソのうち95%までがそれであり、年々の変動も大きい。

(7) PBSP

1970年に国内の有力50社のビジネスマンによって設立された、非株式・非営利の団体である。毎年、上位150社から純利益の1%が寄付される。1991年の総収入は1億5300万ペソに上っている。約180名のスタッフによって500~600のプログラムが実施されている。PBSPによる農協への支援は、各地のNGOsを通じて次のようなかたちで具体化される。

- ① NGOsの人件費・旅費を補助する(約700万ペソ)。
- ② 生産ローン(1~5年満期。精米機などの施設向けを含む)を提供する(約1500万ペソ)。
- ③ NGOsのスタッフ、NGOsの関与している組合の役職員・組合員を対象とする訓練活動を行う。
- ④ NGOsが農民の訓練を行うために補助をする。

現在PBSPは300~400のNGOsを支援している。その支援をうけている組合もかなりの数に上ると推定される。

1986年には、社会開発経営機構(SDMI)が設立され、それが二つの訓練センターを運営している。25人のスタッフと300名の登録講師で、約50種類に体系化されたおよそ120の訓練コースが開催されている。年間1,000団体・4,000名の受講があるという。協同組合向けには“NGOのための協同組合開発及び経営”・“財務管理”などのコースがある。SDMIの訓練活動収入は256万ペソに上っており、付設の宿泊施設収入やコンサルタント収入を含めると独立採算が確保される。参加経費は、例えば3日間コースの場合、一人当たり1,200ペソ、宿泊代・食事込みで一人当たり3,500ペソになるといわれる(ただし、農民は無料)。

このため、SDMIの設立と同時に奨学金制度がスタートしている。受講料の約60%がカバーできる設計である。ただし、その受領条件には①受講後3年間継続勤務すること②訓練成果を

広めることなどがあって、PBSPの理念・方針を具体化し、その効果的な推進が期待されるように配慮されている。

(8) ACCI

ACCIは1960年に設立されている。農業金融と協同組合組織の推進及び監督に当たる政府諸機関の役職員を訓練する地区センターとして位置付けられている。

ACCIの主要な機能は、教育、調査、普及から成る。

教育部門は、“協同組合大学院科”(期間2年)を開設している。準教授8名、インストラクター4名の体制である。

農協に対する訓練活動は、普及部門が担当している。1991年には、5種類・延べ52回(130日)開催、2137名の参加者を得ている(表8)。PMESが相当のウエイトをもっているが、協同組合経営訓練をかなり行っており、この機関らしい特徴も見られる。また、外部機関に対する人材派遣も行っている。派遣先はPBSP、UPLB-Coop、単協のほか、DAR、DA、LBPなどの政府機関である。さらに、情報サービスも重要な機能であり、主なものに次のようなものがある。

① ラジオ番組

② マンガ“The Koop Komiks”の制作・出版(35000部が対象の農民に無料配布された)

③ 教材(モジュール)の開発

- ・講師養成
- ・協同組合経営管理の基礎
- ・協同組合経営管理上級
- ・協同組合簿記・会計
- ・協同組合マネジャーのための財務管理コース
- ・プロジェクト評価
- ・農協のためのリーダーシップ訓練

ACCIの農協教育訓練活動には次の特徴があると言える。

- (a) 大学院コースを開設している。
- (b) 高度で科学的な現地活動・訓練活動を展開している。
- (c) 地元区を拠点にして、農業・農協に照準を置いた活動をしている。

[なお、ACCIについては年次報告書などの情報から分析した。また、フィリピン開発アカデミー(DAP)にも訪問したが、ここは主に政府機関の関係者を対象にしたエキスパート養成向けの研修を実施している。農協・農家リーダーにも開かれているが、参加経費が一日1000ペソにもなり、農協の参加者は少数と見受けられた。]

(9) 単位農協

協同組合原則では、教育訓練活動の領域が(a)未加入者(b)組合員(c)役員・職員にあるとしている。単位農協はこのすべての領域に直接関わっている。現地踏査及びCDAに集まっている年次報告の情報から判断すると、その概要は次のようである。

(a) 未加入農家に対する教育訓練活動

フォーマルな活動はPMESである。ほぼ半数の単位農協が主催したり、開催に協力したりして何等かの関与をしていると思われる(「表9」)。また、加入申込書を作成し、これを事務所においてキャンペーンをしている事例が見られた(「ボトタン農協」)。しかし、基本は組合員の“口コミ”による方法であった。

(b) 組合員に対する教育訓練活動

フォーマルな教育訓練活動の機会は少ないと思われる。現地踏査では、総会以外に組合員多数が集まって会合を持つような事例は、ごく少なかった。

(c) 役員・職員に対する教育訓練活動

どれ程の役職員がフォーマルな研修に参加しているのかは分からない。沢山の政府及び民間機関がその機会を提供しているが、量的にはPMESが大半を占めている。“簿記”・“会計”・“経営管理”の研修が優先度をもってきているが、LBPを別とすれば、このニーズに対

応した活動がまだ少ないと言える。農協役職員が外部機関の研修に参加している実際の比率は、かなり低いものと考えられる。

その事情の一つに、研修参加コストの問題がある。表9は第6地方区の農協だけを分析したものである。“簿記”・“会計”関連の受講料は一人当たり100~200ペソに分布の中心がある。“経営管理”関連の場合は、500ペソ以上になる。農協は、この経費を自らのCETFによって負担しなければならない。また、表10は、同じ第6地方区の農協の純利益の分布を組合員規模別に見たものである。農協の平均的な純剰余は1万ペソ前後であろう。したがって、CETFは一農協500ペソに過ぎないことになる。既に見てきたように、宿泊研修の参加コストは、一人一日当たり300~1,000ペソであった。平均以下の農協では負担が難しい金額である。純剰余が5万ペソ(CETFで2500ペソ)を超えるような、収益力のある農協は組合員数300人以上の大規模農協に限られるであろう。

なお、常勤の役職員にとってはOJT(On the Job Training)、SD(Self Development)という重要な教育訓練活動の分野がある。経験豊かなマネージャーが直接指導する方法で、OJTを行っている事例が一組合で見られたことが注目される。

3-3-3 営農・生活指導活動

総合農協の運営において、営農・生活指導活動は①組合員と農協との機能的な結び付きを強め、②それらを統合して、③両者の組織的一体性を造成し、その関係を維持する役割をもっている。

今までのところ、フィリピンの農協組織のどのレベルにおいても、このような考え方、またはその具現化システムや事例に接することができなかった。この活動のために独自の要員を抱えている農協組織も少ない。多くの場合、農協組織の関わり方は、農家に対する教育訓練活動そのものだけのようである。

したがって、営農・生活指導機能のほとんどは、DA等の普及員によってカバーされていると思われる。ヒヤリングによれば、彼等は単に技術を指導するだけでなく、PMESの開催から、結成された協同組合のCDAへの登録書類の作成を手伝い、さらにローンの手続きまで援助しているという(しかし、地方自治法の施行により、DAの農業改良普及事業はその州レベル以下の組織を地方政府に移管しつつある。その動向を見守る必要がある)。

農業経営改善の中心的課題の一つは収穫後の分野である。具体的には、乾燥、貯蔵保管、精米及び輸送手段であることが、関係者の間でほぼ一致している。例えば、収穫後のロスは少なくて3%、多い場合には40%にもなると見積もられている(DA「フィリピン農業開発計画1991-1995」)。収穫前の分野では、野菜類中心の地帯で、連作障害の発生、病害虫対策を指摘する声があったにすぎない。

農家の関心はもっぱらその価格動向に向かっている。CUPがDAなどと共同で進めている協同組合のための技術移転プログラム(TTPC)も、如何にして収入を増大するかという観点から設計されている。しかし、生活を合理化して、計画的に貯蓄を進めるプログラムは見当たらない。現地踏査を含むヒヤリングでも、こうした貯蓄の動きはごく一部にすぎない。

「自分たちの時代より確実に悪くなっている子供達の教育が最大の悩み」と言う声が聞かれた。この声に代表される潜在的ニーズの大きさは、今の農協の力量では如何ともし難いのが実情である。

表 1 本庁における研修事業の概要
(1991年1月～12月)

研修の種類	研修回数	研修参加者数
技術研修	6	367
指導・経営研修	5	205
協同組合開発研修	4	111
研修指導者研修	9	335
協同組合啓蒙セミナー	15	524
総計	39	1,542

資料: Organizational Transition Report, CDA, 1992

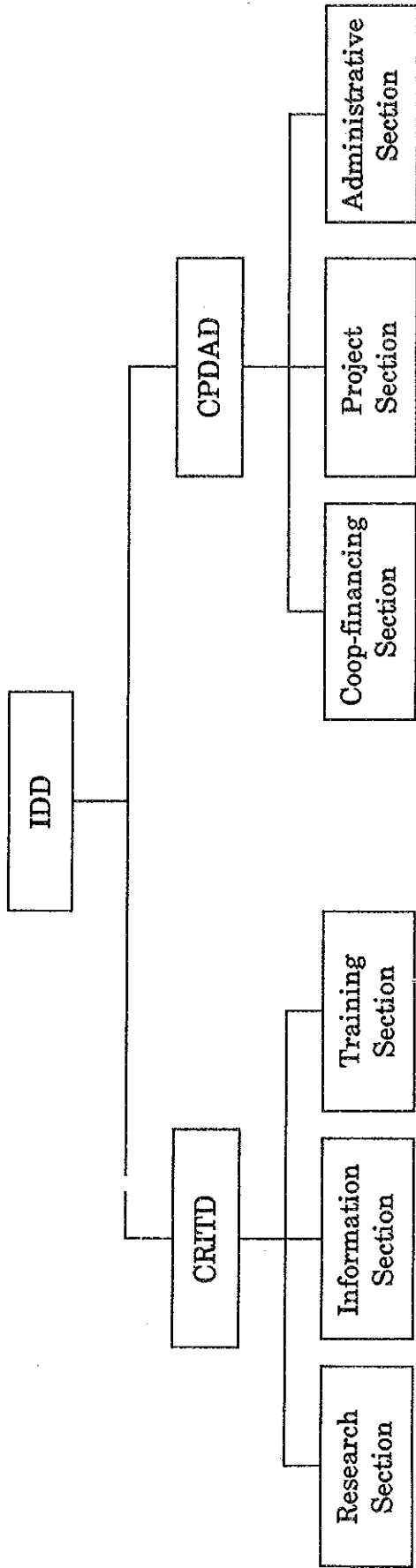
表 2

支庁における研修活動の概要
(1991年1月～12月)

研修の種類	地域の範囲	回数	総参加者数
非組合員教育プログラム (PMES)	VII, VIII	185	4,625
	V	65	1,135
	XI, XII	278	9,567
	IX, X	7	217
	I, II, CAR	211	5,672
	NCR, III, IV	139	4,473
計		885	25,689
指導研修 / 経営研修	I, II, CAR	23	720
	NCR, III, IV	1	46
	IX, X	1	210
計		25	976
簿記・会計セミナー	I, II, CAR	49	1,827
	NCR, III, IV	2	46
	V	2	79
	XI, XII	3	104
	IX, X	2	89
	計		58
研修指導者研修	CAR, I, II	4	135
	V	3	57
	XI, XII	1	39
計		8	231
監査	XI, XII	2	4
バナナ生産加工技術	XI, XII	1	110
収穫後処理施設	XI, XII	1	34
信用事業研修	I, II, CAR	1	21
職員開発コース	I, II, CAR	2	28
	V	2	30
	VI	13	160
計		22	387
企業家コース	I, II, CAR	1	21
総計		999	29,449

資料: Organizational Transition Report, CDA, 1992

図 1 CDAの教育研修関連部署



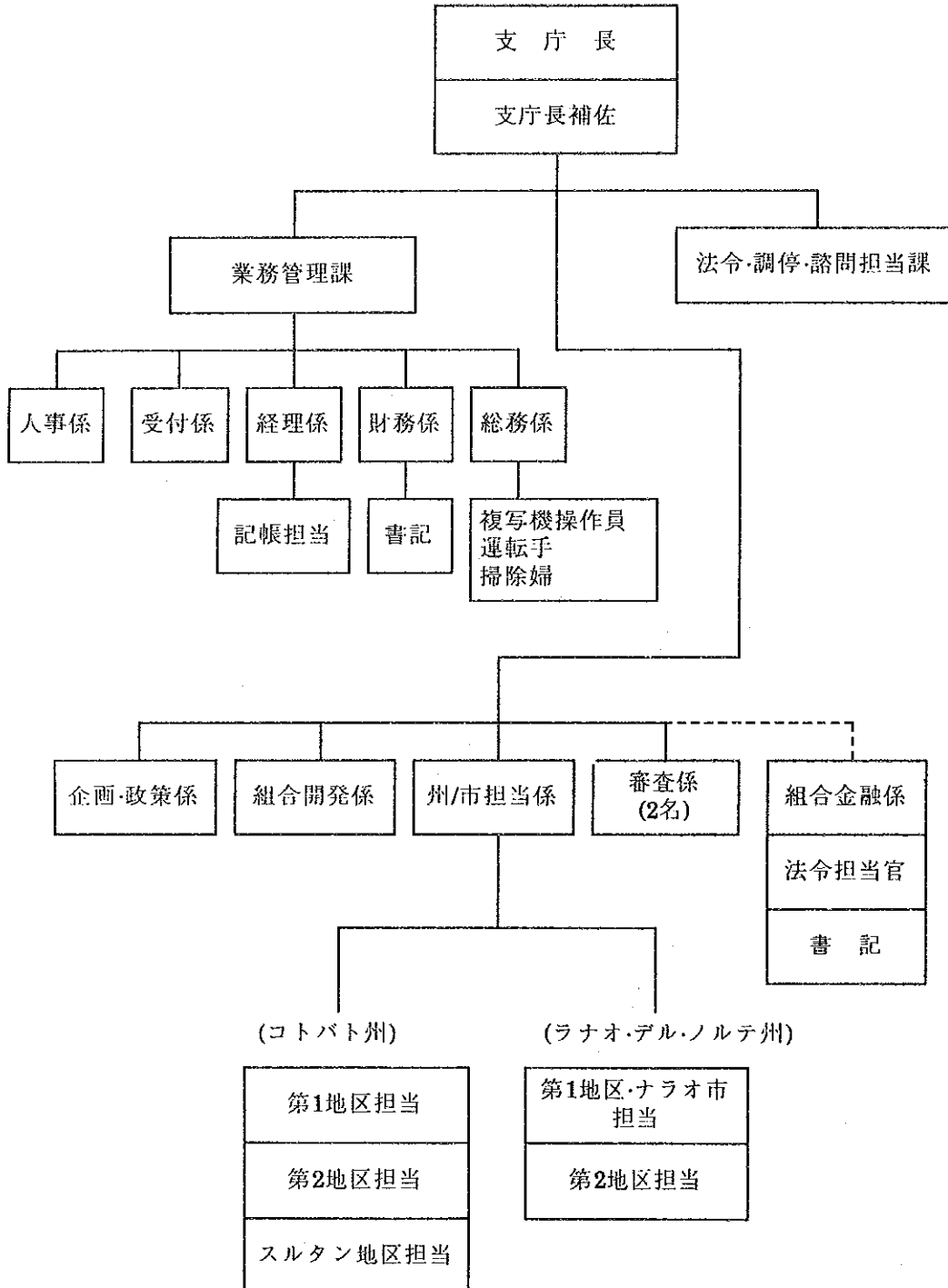
- 主要事業
- プログラム形成
 - 研修教材・モジュール開発
 - 研究と提案
 - マスメディアへの広報
 - NGOの調整
 - 協同組合フォーラムの計画と支援
 - 支部のモジュール開発
 - NGOと連合会のための研修計画、予算の評価
 - 合理的な計画の勧告、等

資料：CDAからの聞き取りによる。

IDD : Institutional Development Department
 CRITD : Cooperative Research Information Division
 CPDAD : Cooperative Project Development Assistance Division

図 2. CDAの支庁の組織

— キダパワン支庁 —



資料: CDAのヒヤリングによる。

表 3 LBPの研修明細 (1991年)

研修の種類	協同組合数	LBPEFIの持ち分
基礎協同組合簿記	1,233	P 517,826.50
基礎協同組合経営	257	111,700.00
財務管理	550 2 連合会	319,570.00
砂糖技術	5	2,400.00
保証種子生産	71	50,460.00
融資・回収管理	64	31,700.00
協同組合事業開発	4	2,000.00
プロジェクト開発・フィージビリティ調査準備研修	30	10,000.00
家畜飼育	45	4,000.00
合 計	2,259 2 連合会	1,049,656.50

資料: LBP

表 4 1991年の教育研修事業

事業名/期日/場所	参加者数	MTH	主催者
1. 協同組合関係2法に係る全国キャンペーン 13地方区	1,993	88,824	CUP/CDA RCUs
2. フィリピン協同組合開発フォーラム ケソン市 1991年6月4日～7日	62	1,984	ICA ROAP/SCC/ CUP/NATCCO/ SCDIP/CDA
3. マニラ首都圏消費者協同組合技能研修 プログラム	20	120	ICA ROAP/ CUP/MMAFEC
4. 全国評価計画会議、 ケルン市 1991年2月13日～15日	35		CUP/CDA
5. 全国協同組合大会・CUP12回通常総会 カビテ 1991年10月5日～6日	110	1,760	CUP
国際活動: 協同組合開発に係る協同組合・政府協調戦 略地域準備会議 マニラ 1991年11月20日～22日	40	960	ICA ROAP/SCC Co-hosts: CUP/ NATCCO/CDA
合 計	2,260	93,648	

資料: CUP

表 5 西ビサヤ地域協同組合中央会 (WVUC) の教育研修事業
(1992年1月~6月)

事業名/場所	期 日	主催者	参加者数
協同組合販売事業/アンティケ	1月22~23日	ATI/WVUC	35
協同組合登録必要事項のオリエンテーション	1月30日	WVUC/DA6MACO	103
ILO/MATCOM農村 貯蓄・信用スキーム指導者研修/ イロイロ市	2月6~9日	ILO/WVUC	23
CERD組織管理ワークショップ/ イロイロ市	4月6~10日	ILO/DANIDA/WVUC	25
第1回地域協同組合大会	5月4日	WVUC	95
第13回通常総会	5月5日	WVUC	19
戦略計画会議	6月9日	WVUC/FIAMCI	17
戦略計画会議	6月11日	WVUC	29
UPV卒業生プロジェクト発表	6月12日	WVUC	16
合 計			367

資料: 西ビサヤ地域協同組合中央会 (WVUC)

表 6 協同組合の規模

単位: 組合、人

	協同組合数 (a)	組合員数 (b)	(b)/(a)
(1) 新規登録協同組合 (1991年9月)	4,475	172,064	39
(2) 確認協同組合 (1991年6月)	1,177	96,881	82
(3) NATCCO-信用組合 (1991年)	194	142,671	735
(4) NATCCO-総合協同組合	282	137,858	489

資料: (1) & (2) The Philippine Medium Term Coopertive Development Plan (CDA)
(3) & (4) NATCCO-DATA BANK

表 7 NATCCO及び地域センターの協同組合教育研修基金 (CETF)

(1991年12月31日現在)

NATCCO 会 員	CETF 額	NATCCO割当金		会員組合 総 数	会 員 組 合			
		額	%		払込み済み 数	%	未 払 い 数	%
NORLU	P172,512.20	P43,128.05	20.76	207	35	16.91	172	83.09
TACCODEC	248,872.88	62,218.22	29.94	259	45	17.37	214	82.63
BCDC	76,807.84	19,201.96	9.24	124	16	12.90	103	87.10
VICTO	144,405.20	36,101.30	17.37	259	30	11.58	229	88.42
MASS/SPECC	149,744.52	37,436.13	18.02	239	14	5.86	225	94.14
CECI	38,821.64	9,705.41	4.67	30	27	90.00	3	10.00
Total	P831,164.28	P207,791.07	100.00	1,118	167	14.94	951	85.06

NATCCO割当金207,791.07ペソは、以下の事業に充てられた。

A. 教育研修

全国協同組合奨学金システム (NCSS)から奨学金を受けた
協同組合指導者/職員の研修支援 P103,895.52

B. 助言サービス

RDCsの普及員に対する支援 62,337.31

C. 出版

NATCCOモニターと1992年のカレンダー 41,558.24

合 計 P207,791.07

資料: NATCCO Annual Report

表 8 普及プログラム (ACCI、1991)

事業	数	日数	参加者数
非組合員教育セミナー (PMES)	40	40	1,657
研修指導者研修 *	2	36	76
協同組合経営研修	7	46	168
国内	6	7	162
国外	1	39	6
会議—ワークショップ**	2	6	36
視察旅行	1	1	100
合計	52	130	2,137

* LBPとNTAの現場職員の研修

** 「協同組合開発に関する国立大学の役割」について

資料: ACCI Annual Report

表-9 セミナー / 研修の種類とそのコスト / 受講料

種類	コスト / 受講料 (P)										単位: 組合数	
	1-50	51-100	101-200	201-300	301-400	401-500	501-	不明	合計			
非組合員教育セミナー		2	4	5	3	8	23	38	83			
普及啓蒙セミナー			1	2		1	1	2	1			
協同組合教育セミナー			2			1		1	8			
協同組合啓蒙				7	3	10	24	41	2			
計	0	2	7	7	3	10	24	41	94			
会計・簿記セミナー			1						1			
簿記セミナー	2	1	6	1	1	1	1	5	17			
会計セミナー		1						1	3			
監査在庫管理		2	7	1	1	2	1	6	1			
計	2	2	7	1	1	2	1	6	22			
協同組合役員研修												
協同組合経営			1		1	1	1	2	3			
経営競争セミナー			1		1	1	1	2	3			
経プロシエ			1		1	1	1	2	3			
指導研修			1		1	1	1	2	3			
計	0	1	3	0	2	1	7	7	21			
DIT管理												
農場管理			1						1			
作物生産セミナー	1	1	1						1			
技術研修	2	3	1	1	1	2	1	4	2			
技術研修	3	5	2	2	1	2	1	6	3			
計	3	5	2	2	1	2	1	6	22			
協同組合補修コース				1					1			
共同開発プログラム									1			
農産企業研修				1	2			1	3			
組織活性化セミナー		1		1	1			1	3			
価値形成セミナー				1	1			1	3			
組合員開発				3	2	0	4	1	1			
事務	0	1	0	3	2	0	4	1	1			
計	0	1	0	3	2	0	4	1	11			
総計	5	11	19	13	9	15	37	61	170			

資料 : Annual Report, CDA Region VI, 1991

表 10 組合員規模別農協純利益

單位：組合數

組合員規模 (人)	純利益 (P)		A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.
	欠	損	0-500	501-1,000	1,001 -5,000	5,001 -10,000	10,001 -50,000	50,001 -100,000	100,001-	不明	合計	
(1) -15						1					1	2
(2) 16-30				4	6	3	7				18	38
(3) 31-50	3			1	9	4	9				22	48
(4) 51-100	2			1	7	5	15	2	1		15	48
(5) 101-200							6	2			9	17
(6) 201-300					1	1		2				4
(7) 301-					1		2			2	3	8
(8) 合計	5		0	6	24	14	39	6	3	68		165

資料：Annual Report, CDA (Region VI), 1991

VII. フィリピン国と日本における農協組織の比較

VII. フィリピン国と日本における農協組織の比較

1. 組織

1-1 中央会

(1) フィリピンではCUPが存在する。CUPは協同組合法で定めるような、すべての種類の協同組合を代表するものとはなっていない。しかし農協、生協その他の種類の協同組合を、CUPはその傘下においている。

(2) 日本では、全国農協中央会が農協のみを代表している。

(3) フィリピンでは、地域段階の中央会は独立した法人である。この点では、日本と全く同一である。

1-2 販売・購買事業組織

(1) フィリピンでは、全国販売購買連合会としてFACOPが設立されている。しかし、これは極めて新しい組織であり、その発展は将来に期待される。

州段階では、同一州内で複数の経済連合会が、同一または類似の事業を行っているケースも見られる。

(2) 日本では、全販連と全購連が合併して全農が設立され、全農が販売・購買事業を行なっている。

各県には一つの経済連があり、これらは全農の会員団体となっている。

1-3 信用事業組織

(1) フィリピンには、全国段階の協同組合銀行は存在していない。CBが州段階で設立されているが、期待されているように全州で設立されている訳ではない。

(2) 日本では、農林中央金庫が農林漁業協同組合のための金融機関である。金庫の出資者は、すべて協同組合である。政府の出資は皆無である。各県には県信農連があり、これらは金庫の出資団体となっている。金庫は預金の受入のほか、債券発行も行っている。

2. 事業活動

2-1 フィリピンでは、五つ(信用、消費生活、生産、販売、サービス)の事業のうち、二つ以上を行なっている協同組合を多目的協同組合と呼んでいる。

他方日本では、総合農協は必ず貯金受入業務をおこなわねばならないこととなっている。

多くの場合、日本の総合農協は信用、販売、購買、サービス等多様の事業を行なっている。

2-2 フィリピンにおける農協は、販売面において、自己に不利益な取引条件に従わざるを得ない場合がしばしばある。

日本では、組合員と農協のため、特に販売事業において、無条件委託、共同計算方式が広く行なわれている。

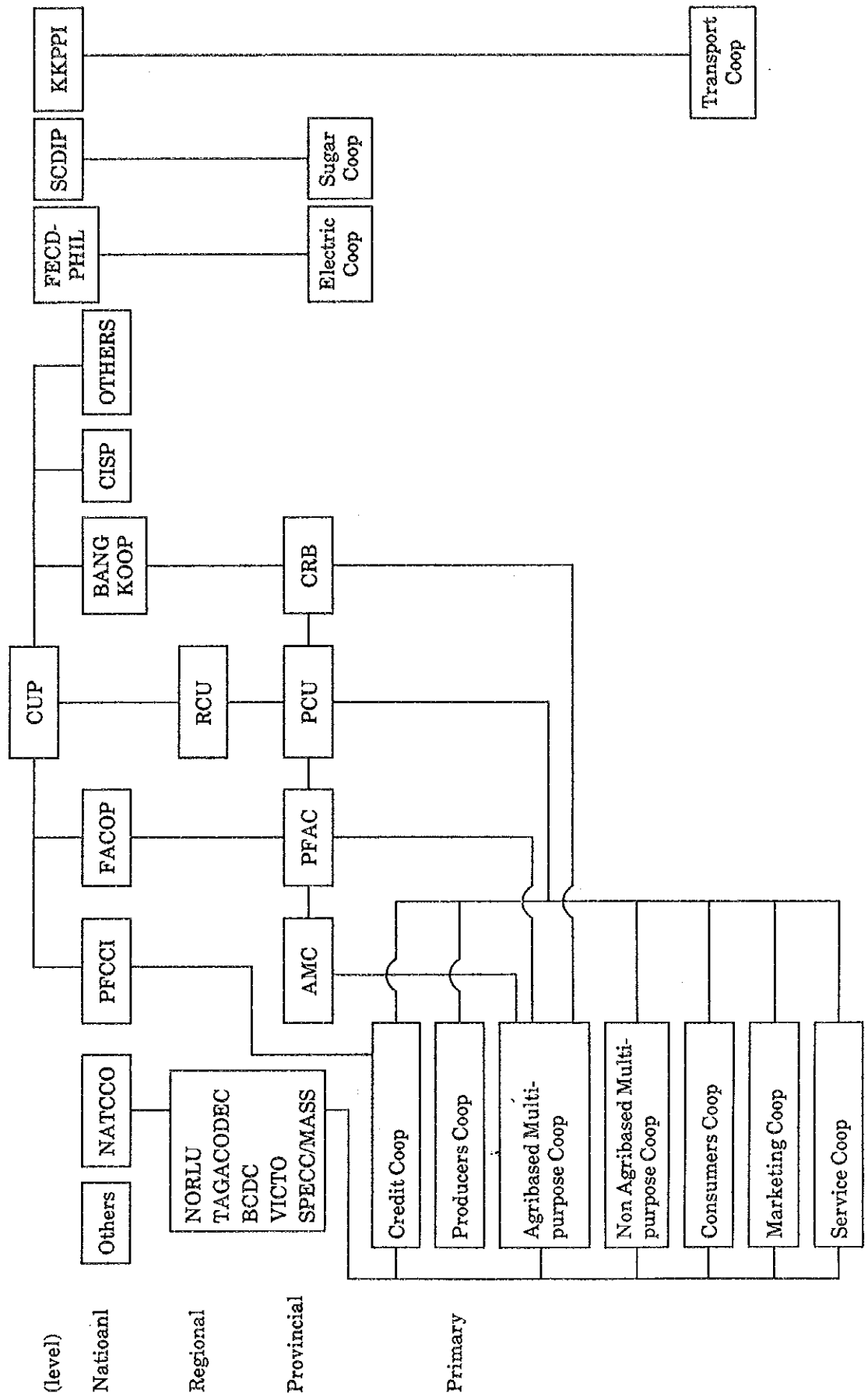
3. 法的枠組み

3-1 フィリピンでは、統一協同組合法(法律第6938号)が1889年公布された。

3-2 日本では、統一協同組合法はない。農協法、森林組合法、水産業協同組合法、生協法があり、それぞれの協同組合に適用されている。

3-3 フィリピンでは、法律第6939号に基づき単一のCDAが設立されたが、日本にはかかる単一の省庁はない。

フィリピンの協同組合組織図



日本の農協組織図

