

フィリピン国

国際協力事業団

フィリピン国
協同組合開発庁

No. 2

農業協同組合組織強化計画調査

ファイナルレポート

主報告書

平成5年12

フィリピン国

農業協同組合組織強化計画調査

ファイナル・レポート

主報告書

平成5年12月

全国農業協同組合中央会

農調農
J R
93-56

113
81.6
AFA

国際協力事業団

フィリピン国
協同組合開発庁

フィリピン国
農業協同組合組織強化計画調査

ファイナル・レポート

主報告書

JICA LIBRARY



1112639[8]

平成5年12月

全国農業協同組合中央会

国際協力事業団

36192

序 文

日本国政府は、フィリピン国政府の要請に基づき、同国のフィリピン国農業協同組合組織強化計画にかかる本格調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施いたしました。

当事業団は、平成4年6月から平成5年9月までの間、3回にわたり、全国農業協同組合中央会の松 廣 翠 氏を団長とする調査団を現地に派遣しました。

調査団は、フィリピン国政府関係者と協議を行うとともに、計画対象地域における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、本計画の推進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成5年12月

国際協力事業団
総 裁 柳 谷 謙 介

伝 達 状

国際協力事業団

総裁 柳谷 謙介 殿

フィリピン国農業協同組合強化計画調査報告書を提出いたします。本報告書では、現地調査、ヒアリング、収集資料の分析に基づき、全国および地域レベル農業協同組合組織強化のマスタープランを述べております。

慎重な考察を行った結果、本報告書では人の力の強化、組織整備、事業活動強化という主要な三分野について提案を行っております。特に人の力の強化につきましては、協同組合の組織特性に鑑み、高い優先順位のものとして位置づけました。

現地調査は16の単位農業協同組合につき行い、これらの組合の組合員のみにとどまらず、非組合員に対しましてもアンケート調査を実施いたしました。これはフィリピン国の農業協同組合にとりましては最初の試みであったと考えられます。また現地調査終了後、これら16の単位農業協同組合を統計手法を用いて四類型に分類いたしました。これに関しまして、上記二つの作業の過程においても、技術移転を行いましたことをここに申し添えます。

マスタープランは、多くの分野を包含したしておりますが、フィリピン政府におかれては本報告書に記載された詳細な提案をご参照の上、農業協同組合の現況を充分考慮に入れられて重点実施事項を選択されるよう希望いたします。

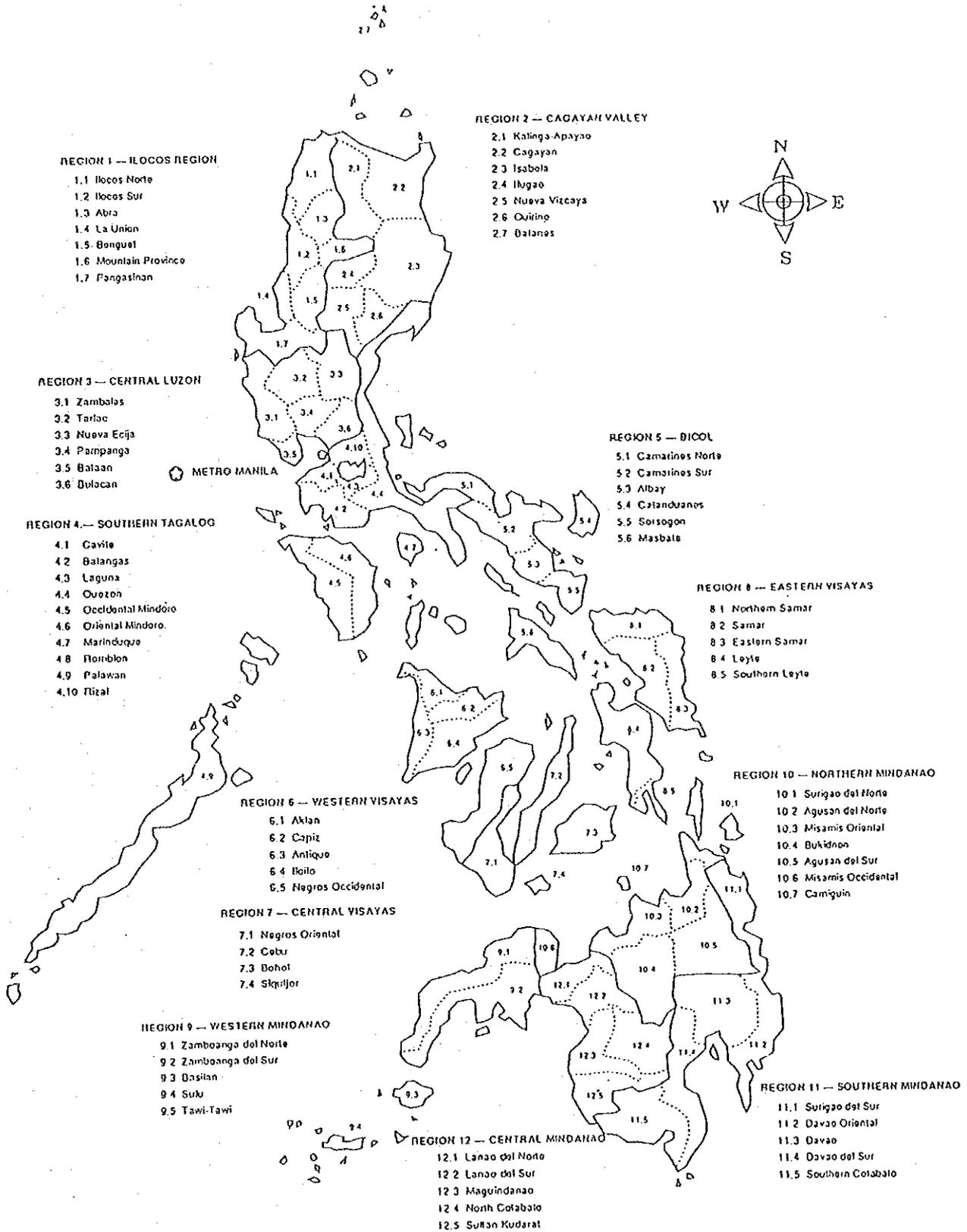
本報告書提出に当たり、貴事業団、外務省、農林水産省に対し深甚の感謝の意を表したいと存じます。またフィリピン大統領府・協同組合開発庁をはじめ政府関係機関が本調査実施中お寄せくださいました絶大なご助力とご協力に対しましても、厚く御礼申し上げます。

平成5年12月

フィリピン国農業協同組合強化計画調査団

団長 松 広 翠

フィリピン全土



略 語 表

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

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

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

< 詳細調査農協等 >

(ベンゲット州)

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

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

(ヌエバ・エシハ州)

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

(バタンガス州)

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

(ラグナ州)

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

(イロイロ州)

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

(レイテ州)

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

(ダバオ・デル・ノルテ州)

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

目 次

	頁
要 約	[1]
I. 調査の背景と経緯	1
II. 調査分析作業の経緯と内容	9
III. 農協組織・活動の現状と総合評価	19
(はじめに)	19
1. 現 状	21
1-1 組織運営	21
1-2 経営管理	26
1-3 経済事業	29
1-4 信用事業	39
1-5 共済事業	44
1-6 教育指導活動	46
2. 農協組合員・非組合員アンケート集計結果(要約)	52
3. 評 価	69
3-1 組織運営	69
3-2 経営管理	73
3-3 経済事業	75
3-4 信用事業	79
3-5 共済事業	84
3-6 教育指導活動	86
4. 全体評価	90

IV.	政府及び地方行政機関の農協育成施策と 実施体制の現状と評価	93
1	政府の施策及び実施体制	93
2	地方行政機関の施策及び実施体制	105
V.	全国及び地域レベル農協組織強化計画策定に当たっての 基本的考え方	107
VI.	全国レベル農協組織強化計画	113
1.	運営のガイドライン	113
2.	全国農協組織の地方農協組織への支援計画	135
3.	農協役職員の人材育成計画	145
VII.	地域レベル農協組織強化計画	167
1.	農協組織運営ガイドライン	167
2.	農協経営管理ガイドライン	178
3.	農協事業発展方策	192
3-1	販売購買事業	192
3-2	信用事業	199
3-3	共済事業	206
3-4	教育指導活動	207
VIII.	全国・地域レベルの農協組織強化計画の実施段階についての 考え方	215
IX.	勸告	219
	(添付資料1)	
1.	調査業務従事者及びカウンターパート名簿	A-1

2. 調査実施細則	A-2
-----------------	-----

3. 議事録	A-9
--------------	-----

(添付資料2)

フィリピン協同組合開発中期計画(1993-1998)	A-31
----------------------------------	------

要 約

要 約

I. 調査の背景と経緯

1. 調査の経緯

フィリピンの社会経済において、所得分配の不平等による貧困は一つの重大な問題である。フィリピン政府はこれまで、農村部においてこれを解決する大規模かつ重要な施策として、農地改革の推進とともに、協同組合の組織化と育成をとりあげてきた。

いっほうフィリピン国経済に占める、農業の役割はきわめてたかく、国の経済の安定的発展のためには農業の振興が絶対的要件である。

しかしフィリピン農業には、生産性の低位と農民の貧困という問題がまだ解決されていない。農業の振興と農家経済の安定のためにこそ、農協の振興が期待されるが、フィリピンの農協運動は関係者の熱意と努力にかかわらず、組織運営、事業、経営の各面において必ずしも強力であるとはいえない。

このような状況のなかで、フィリピン政府は、既存の農協組織を大幅に育成強化することを計画し、1988年、このためのマスタープラン策定にかかる技術協力を日本国政府に要請してきた。これをうけて日本国政府は国際協力事業団を通じ、1981年12月に事前調査団を派遣し、協同組合開発庁(CDA)との間で本調査にかかる実施細則(I/A)を締結、その後、1992年3月より本調査が開始された。

2. フィリピン国の社会経済状況

フィリピンの人たちの行動や考え方の基礎には、家族の団結を守ろうとする意識が強く存在する。ムラの集団農作業には家族や血縁者だけでなく、近隣の人々が助け合う伝統があるが、こうした素朴な相互扶助のしくみを、こんごの協同組合運動の展開に活かす工夫が必要である。

つぎに、農村社会の基本単位は、50戸から100戸ていどで構成されるバラングイであって、このバラングイレベルでの組合員との結び付きを強化することが重要である。

フィリピン国は、農業経済を主体とする他の多くの国々と同じく、豊かな天然資源に恵まれているにもかかわらず、未開発のままの経済状況が続いている。人口増加率は1975～1990年間に2.69%と依然たかく、総人口は1992年に6430万人に増加した。増える労働力の多くが未雇用の状態に置かれ、農業世帯と農村部人口が引続き増加している。そして都市部世帯の平均年収に対する農村部世帯の平均年収は、1989年には30%にまで落ちこみ、また農家の平均経営規模は農業世帯数の増加が原因となって大幅に縮小、1980年には2.86 haとなった。

これまで農協の振興がいくたびか試みられたが、その実は決して多くなかった。農協が真に組合員の期待にこたえ、それぞれの地域に即した協同活動を展開するよう励ますことが必要であろう。

II. 調査分析作業の経緯と内容

1. フェーズ I 調査

国内事前準備作業(1992年3月17日～3月31日)、第1次現地調査(1992年6月1日～8月29日)及び第1次国内作業(1992年9月1日～10月31日)を経て、フェーズ I 調査の総括として、インテリム・レポートを作成した。

フェーズ I 調査において最も重要な作業は、全国レベル農協組織強化基本計画の策定である。まず、第1次現地調査において既存関連資料・情報の収集、整理、分析、イロイロ州ほか6州での現地踏査、農協発展に係るポテンシャル及び制約要因の整理、の各作業を経て、概定計画を策定した。この計画を第1次国内作業において補足して、策定したのが基本計画である。

2. フェーズ II 調査

第2次現地調査(1992年11月24日～1993年3月23日)、第2次国内作業(1993年5月6日～8月4日)を経て、フェーズ I 調査及びフェーズ II 調査の総まとめとしてドラフト・ファイナル・レポートを作成した。

フェーズ II 調査中最も重要な作業は、全国レベル農協組織強化計画及び地域レベル農協組織強化計画の策定である。まず地域レベル計画については、第2次現地調査において、すでに第1次国内作業において選定をすませている詳細調査農協(7州、16組合)について、詳細な実態調査

を行い、さらに詳細調査農協の類型化、各類型に属する農協の発展阻害要因と特異性を把握したのち、概定計画を策定した。そして第2次国内作業において農協組織活動の総合評価、政府及び地方行政機関の農協関連施策の評価結果を反映させ、計画を策定した。

また全国レベル農協組織強化計画については、フェーズI調査で策定した基本計画をブラッシュアップし、かつ、前記地域レベル計画との整合性に留意し、第2次国内作業において策定をおこなった。

III. 農協組織・活動の現状と評価

1. 現状

1-1 組織運営

全国的に単位農協の新規設立の傾向がめだち、1992年末現在、約15,000の農協が存在するが、概して組合員規模はきわめて零細である。

すべての州と地方区レベルに中央会が設立されてはいない。また職員数も少数で単協の組織運営に対する指導も不十分である。連合会は、多数存在するものの、事業規模が小さく、単協との結び付きも弱い。

全国レベルの農協組織には多くのものがある。全国協同組合中央会に相当するCUPには11の全国協同組合組織が加入しているが、未加入あるいは離脱した全国組織も存在する。事業別にみると、販売購買事業連としてFACOPが、生命保険事業機構としてCISPがある。しかし全国レベルの協同組合金融専門機関は存在しない。CUPに加入していない全国連合会で主なものには、NATCCOとPFCCIがある。前者は近年、教育事業のほかに経済・金融業務に進出しており、後者は独自の立場による信用事業を中心業務とする。

1-2 経営管理

単位農協の自己資本形成は十分でなく、経営効率のよい農協も比較的少ない。

中央会はいずれのレベルでも財政不安定に陥っており、連合会の経営状態も安定していない。全国レベルの農協組織では、とくにCUPの経営が不安定の状態に置かれている。年間収入

の80%を占める教育訓練基金(CETF)の単位農協からの送金が順調でないのが原因である。

1-3 販売、購買事業

単位農協の年間取扱高は組合員規模による差が大きい。業者との競争が激しく、収益率は低い、また連合会利用率が低い。

1-4 信用事業

土地銀行(LBP)からの生産ローンが単位農協を通じて組合員に提供されているにも拘わらず、小農が貸金業者に依存する事例が多い。また貯金活動が開始されていない単位農協が多い。

協同組合農村銀行(CRB)も、単位農協の信用事業にとって、さほど大きな影響を与える存在になりえていない。

1-5 共済事業

単位農協はCISPが販売する各種生命保険の契約を組合員に働きかける募集機関である。

1-6 教育指導事業

役職員教育訓練では、農協の規模による質の差が目立つ。組合員教育については、大規模農協ではみずから企画、運営する研修会が活発に行われている。

2. 組合員及び非組合員アンケート結果

農協の詳細調査期間中に行った560名に対するアンケート調査結果によれば、若年層と中高年層とで農協事業に対するイメージがかなり異なることがわかる。

また、非組合員の多くが農協に強い関心と、加入の希望をもっていることが明らかとなった。

3. 評価

3-1 組織運営

単位農協では未加入者の加入促進と、組合員の農協との結びつきの強化をはかるための取組

みが望まれる。中央会・連合会の単位農協への支援活動が充分でない。

3-2 経営管理

単位農協では、経営基盤や事業内容に適した経営管理手法の開発と導入がおこなわれている。

3-3 販売購買事業

単位農協の連合会利用の向上、その前提としての連合会の事業体制整備が課題である。なお他地域の農協または連合会との取引の推進は有意義かつ有効である。

3-4 信用事業

多くの零細な農協では、職員に対する教育訓練が不足し、貸付金管理も行き届いていない。資本造成に労力をとられるためか、貯金事業開始の意欲は、やや規模の大きな農協でも乏しい。

また現在のCRBの多くは、単位農協との結びつきが十分でない。

3-5 共済事業

CISPと単位農協との結びつきが弱いと、契約実績が伸びていない。

3-6 教育指導事業

組合員規模による事業内容の格差が大きい。組合員教育では、事業の運営の理解を深める教育が必要である。営農指導は、組合員から期待されているものの、当面単位農協じたいで指導体制を確立することは困難である。

教育施設については、全国レベル組織でも、NATCCO以外にみるべきものがなく、計画的・効率的な教育訓練の実施をさまたげている。

4. 全体評価

それぞれの農協の経営規模に応じた経営管理手法が必要である。このことについては全国中央会の指導・教育・調整機能の発揮に期待される点が多いが、現在のCUP活動はこれに充分応えていない。

連合会活動も概して弱体で、今後単位農協のニーズに沿った対応が望まれる。

教育については、各段階それぞれ努力と工夫がされているが、教育研修の体系化をいっそう進める必要がある。

IV. 政府及び地方行政機関の関連施策と実施体制の評価

1. 政府の施策及び実施体制

1-1 現状

施策は ①農協の振興と組織化、②教育訓練、③金融支援と保証、④経営支援、⑤価格支持、⑥税の優遇措置、⑦ポストハーベストと加工施設の供給、⑧マクロ経済融資及び開発融資、⑨社会基盤開発能力の増強、⑩協同組合運営強化プログラム、⑪農業改良普及制度、の各側面について、それぞれ展開されている。

1-2 評価

上記施策のなかで、優遇税措置は農協経営にとって極めて重要な支えとなっている。また、社会基盤開発能力の増強、協同組合の運営強化プログラムは、農協の事業及び経営の充実に寄与する面が大きいと思われる。金融支援と促進、価格支持、ポストハーベストと加工施設の供給、の諸施策は、政府側の資金面の制約等の事情もあり、充分であるとはいえない。

また、教育訓練については、多大の努力がなされてきたものの、近年農協の新規設立が増加している現状から考えると、役員、組合員、スタッフに対する研修を今後いっそう強化することが必要と考えられる。

V. 全国及び地域レベル農協組織強化計画策定に当たっての基本的考え方

農協組織強化についての発展ポテンシャル要因と発展阻害要因とを三つの分野に分類した。即ち、教育・訓練、組織、事業活動である。

これらの要因を考慮にいて、調査団は第一の優先順位を教育・訓練に与えた。その理由は、協同組合の性格そのものに由来する。調査団は、全国及び地域レベルの中央会、連合会は、

単位組合の利益のために設立されるべきものであり、単位組合の発展段階に充分注意が払われるべきであるとの基本的スタンスを取った。

次に、かかる基本的考え方に立って、次章以下で、いくつかの提案について簡潔に記述した。

VI. 全国レベル農協組織強化計画

1. 運営のガイドライン

1-1 中央農協組織の全体的枠組みと連携方策

農協自身によって、すべての農協を代表する全国レベルの全国農協中央会が設立される必要がある。フィリピンの法制では、全国レベルの協同組合中央会はただ一つに限られることから、この際、名実ともにすべての協同組合を代表する「全国協同組合中央会」を創設し、その内部に農協中央会的機能をもつ機構をつくることが適当と考えられる。

それと共に、「全国協同組合銀行」の設立と「全国経済農協連」の確立、さらに長期的課題として、全国共済事業連合会の設立が望まれる。

1-2 各中央農協組織の枠組み

全国中央会の内部に「農協局」を設け、これに全国農協中央会的機能をうけもたせる。単位農協は全国中央会に直接に加入する。全国協同組合銀行をふくめた全国レベル農協組織、地方レベル連合会は全国中央会に加入する。

全国中央会は地方区及び州レベルに支局を設ける。

全国協同組合銀行は、全国の農協をはじめとするすべてのタイプの協同組合及び連合会、協同組合的組織団体を出資者とする。

全国経済連は、地方レベルの経済連合会とくに州レベル連合会の組織化と加入を強力に推進する。

全国共済事業連の設立は長期課題とし、当面現行事業の普及をはかるものとする。

1-3 各中央農協組織の役割、事業及び経営の在り方と改善方策

全国中央会は全国の農協組織を統括して、農協運動の方向を示し、内外に農協を代表する。事業の重点は農協の組織化、経営管理指導、教育訓練、広報におく。地方支局の活動に限定して、その活動資金等に充てるため、「中央会農協局経営管理基金(仮称)」の創設を検討された。

全国協同組合銀行は農協の地域的、季節的な資金の過不足の調整、必要に応じ外部金融市場から資金調達をはかる。

全国経済連は農産物の販売、加工・保管、輸送機能と、農業生産資材の供給機能の發揮に当たるが、当面は、取扱品目を絞り、確実な部門で実績を積み重ねる。

全国共済事業連は、当面農協役職員に対する教育訓練や、共済に関する諸情報の提供に努める。

1-4 政府との協調方策

とくに教育訓練センターの建設、全国協同組合銀行の設立、ポストハーベスト施設を中心とする農協経済事業施設の整備について政府の支援を求める。

2. 全国農協組織の地方農協組織への支援計画

2-1 地方農協組織の組織整備計画への支援手段

農協側の①組合員規模の拡大、②組織機構の整備、③組合員組織の設立等の計画に対し、全国中央会(農協局)が中心となって実践的な指導、支援を行う。

2-2 地方農協組織の事業改善計画への支援手段

農協側の①単一経営から総合経営への移行、②組合員の農協事業利用の向上、③販売事業の改善、④貯金業務の導入、⑤貸出商品の開発、等の計画に対し、それぞれ全国中央会、全国経済連、全国協同組合銀行が実践的指導・支援を行う。

2-3 地方農協組織の経営改善計画への支援手段

農協側の①会計原則の厳守、②経営コストの引下げと受益者負担の原則の徹底、③パソコン

ン通信機器の充実、④ 出資払込みの推進、⑤ 職員の給与改善、⑥ 小規模農協が他の農協と共に設置する共通職員制度の導入、⑦ 決算及び事業計画の作成を行う専門職員等の養成等の計画に対し、全国中央会及び全国農協組織が指導、支援を行う。

3. 農協役職員の人材育成計画

3-1 各中央農協組織の役割分担と実施体制

全国中央会農協局の下に「農協総合研修部(仮称)」を設け、① 教育訓練活動についての総合的方策の設定、② 教育訓練体系、モジュール、教材の開発、③ 教育訓練係指導者の養成、④ 教育訓練活動の実施、等にとりくむ。この部署は、全国中央会と各中央農協連合会によって構成する。(但し当面、CDAが運営について主導的役割を果たすのが現実的であろう)。また、全国中央会支局にも、「農協総合研修課(仮称)」を設け、地方における教育訓練活動の実施に当たらせる。

3-2 中央農協組織の研修施設の整備

教育訓練効果をたかめるために、中央農協組織の研修施設の建設を検討すべきであろう。この施設は前記「農協総合研修部」が管理運営主体となるべきだが、当面はCDAが当たることが現実的であろう。

3-3 中央農協組織による研修教材の制作

農協関係科目についての標準教材の開発、統一印刷、普及をすすめる。

3-4 中央農協組織による研修参加支援措置

農協役職員の研修参加を促進させるため、① 通信講座やラジオ講座など研修参加機会の拡充措置、② 奨学金制度等研修参加経費の軽減措置を講ずる。

VII. 地域レベル農協組織強化計画

1. 農協組織運営ガイドライン

農協の事業機能を発揮しうるに足る事業規模を確保するため、適当な組合員規模が必要である。そのため未加入農民、農村婦人や後継者に対し加入をすすめる。

また必要な場合は農協合併を計画する。

つぎに、組合員の意思の農協事業への反映をはかるため、組合員集会を小地区単位に、あるいは組合員の営農形態別に開催し、組合員との対話の機会を増やす。

さらに、比較的大規模の農協にあっては、農協の業務区域をいくつかに分け、農協職員が分担して、組合員宅を巡回訪問し、組合員への日常相談活動の展開をはかる。

さらに、農協事業運営への組合員の参加を推進するため、小地区ごと、あるいは営農形態ごとに組合員の組織を育成し、組合員の自発性にもとづいた協同活動を奨励する。

中央会はこれらに対し、具体的かつ実際的な指導を行う。

2. 経営管理ガイドライン

日常の事業について貨幣的記帳と物的記帳を行い、まず日計表と月単位での残高試算表の作成を行うようにする。つぎに、①財務の健全化、②経営の収益性、③組合員の農協利用率、④職員の労働生産性、を検証するための経営分析指標を用いて分析を行い、その結果を検討して改善策をたてるようにする。

その他組合員規模が小さくても、経営効率がたかい農協にあっては、ポストハーベスト施設や輸送手段の整備をはかる。

組合員規模が大きい農協では、事業の多角化をすすめる一方、経営管理技術を高め、また事業単位ごとの特別会計制度の導入を計画し、そのための収集と蓄積をすすめる。

中央会は、これら事項に関して単位農協への指導を強化するため、既述「中央会農協局経営管理基金」を活用する。

連合会は、企業的経営管理制度たとえば、経営改善提案制度や適正在庫管理制度、仕入商品の品質管理制度などを導入し、経営管理の徹底をはかる。

3. 農協事業発展方策

3-1 経済事業

販売事業、購買事業とも、連合会機能を活用して商人系との取引からの脱却をはかる。また販売先、資材の供給元との代金決済条件を改善するため連合会の支援をも求め交渉力の強化をはかる。

3-2 信用事業

資本の造成をはかるため、組合員の新規獲得、出資配当・利用分量配当の活用、貯金と内部留保の拡大をはかる。

1日1ペソ貯金、出資配当・利用分量配当の活用その他適切な方法により貯金業務を発展させる。

貸出担当職員にマニュアルを与え、教育訓練を強化する。借入れている組合員と農協職員や信用委員会との連絡を密にし、記録を利用した計画的返済を組合員に指導する等のことが大切である。

連合会は①単位農協の信用事業担当部署の確立と担当職員の訓練、②資本造成についての技術的指導、③貯蓄活動を推進する技術的指導、④貸付金管理とくに回収困難な農協に対する支援を強化する。

3-3 共済事業

当面、現行システムのもとに、組合員の共済加入の推進をはかる、CISPは単位農協との結びつきを強化し、諸情報の提供、加入活動の支援を強化する。

3-4 教育指導活動

「農協総合研修部」の活動を活用して教材の不足を克服して、研修の機会を拡充する。

組合員子弟のなかから若いリーダーを育成する。また職員の待遇改善をはかり、適切な人事制度と連動させることにより、優秀な人材の定着をはかる。

未加入者教育を農協みずから企画運営し、あるいは近隣の学校生徒を対象に未成年者協同組合を組織化し、その運営を指導するなどして、未加入者への啓蒙活動を活発化する。

農業改良普及機関と密接な関係を保ち、営農生活指導活動をすすめる。

中央会支局は、農協で展開される教育指導活動を支援する。

VIII. 全国・地域レベルの農協組織強化計画の実施段階についての考え方

標記強化計画については、可能な限り広範囲に問題を取り上げるという調査の性格上、各種のフランにつき平面的に列挙した。この中には当然緊急に対応を要するもの、中長期的視野に立って熟慮を要するもの等が混在しているので、これらのうち主なものについて次のように整理する。

1. 当面の課題

1-1 リーダー養成を主眼とする教育・訓練の強化

- (1) 中央訓練センターの設置(1カ所)
- (2) 地方区訓練センターの設置(各地方区に1カ所、計14カ所)
- (3) 標準教材等の開発、普及
- (4) 教育訓練指導者養成、組合マネージャー養成コースの開発、実施
- (5) 簿記会計税務担当者養成研修コースの開発、実施(簿記競技大会の開催を含む)

1-2 単位農協利用率の向上と、未加入農家の組合員化の推進

- (1) 単一経営単協の総合経営への移行を進める
- (2) 単位農協における地域別、営農形態別組合員集会の開催
- (3) 単位農協における組合員等への相談活動の実施
- (4) 単位農協における営農・生活改善指導の強化、要員育成

(5) 単位農協未加入者のための教育の強化

(6) 単位農協における営農・生活改善指導に関する普及員との連携強化

1-3 合併の推進

(1) 単位農協における近隣農協との交流及び共同事業の実施

(2) 全国農協組織が単協の類型化を行い、合併の指針を設定する

(3) 全国農協組織が同一地区内で同種の業務を行っている連合会の合併を推進する

1-4 単位農協販売事業の強化

(1) 全国農協組織が農産物流通改善計画を立て、モデル組合を選定し逐次実施する(販売施設、輸送手段の整備)

(2) FACOPを中心とする全国農協組織が農作物の一貫物流、商流システムの構築を行う

(3) 委託販売、共同計算方式の採用

1-5 全国協同組合中央会の設立と農協部門の強化

(1) すべての種類の協同組合を代表する全国協同組合中央会を設立する

(2) 全国中央会に強力な農協局を置く

(3) 地方区・州の中央会は全国中央会の支局とする

(4) 全国中央会農協局・経営安定基金を創設する

1-6 全国協同組合銀行の設立と貯金の造成

(1) すべての種類の協同組合の全国銀行を設立し、主として短期営農資金、農協運転資金、中期施設資金需要に対応する

(2) 州協同組合銀行をすべての州に各1設置する

(3) 組合員のアクセスの困難な地域には、州協同組合銀行の移動銀行を導入する

(4) 単位農協出資金の増強と、貯蓄推進運動を実施する

2. 中・長期的課題

2-1 距離の制約を克服するための措置

(1) 全単位農協への電話等通信施設の設置

(2) 教育・情報の普及・伝達のため、衛星を含む電波の活用をはかる(ラジオ講座の開発・運営等を含む)

(3) 単位農協の各種事業につき、必要に応じ移動巡回施設の導入・活用をはかる(例: 移動図書館)

2-2 長期・低利資金の供給

(1) 全国協同組合銀行と協調関係を保つ政府金融機関を設立し、ソフトローンを供給する

(2) 政府金融機関は極力中央集中機構とし、融資網としては、協同組合系統金融機関の活用をはかる

(3) 共済事業の整備、開発

1) 全国共済事業連合会を設立する

2) 単位農協は一次共済事業を実施する

3) 必要に応じ、地方区に二次共済事業を担当する連合会を設置する

IX. 勧告

以上フィリピンにおける農協組織・活動の現状と全体評価に基づき、全国レベルおよび地域レベルの農協組織強化計画を策定した。計画は多岐にわたっているが、フィリピン政府当局におかれては、この章の直前の章を参照され、農協の現状・発展段階・計画実行の可能性に着目した優先対応を選択され、農協振興に関する積極的助言と協力とを関係農協諸機関に与えられることを切望する。

なお、協同組合の特性に照らし、その組織強化面で、教育・訓練が果たす役割は極めて重要であるので、その効果の浸透には、直接の事業推進に比し、より長期間を要するが、計画・実施は焦眉の急と考える。この点に関しては、フィリピン政府当局も十分な認識を持つておられるが、施設整備のハード面と、適切な要員の配置・育成のソフト面とを同時進行されることが望まれる。

I. 調査の背景と経緯

I. 調査の背景と経緯

1 調査の経緯

フィリピンの社会・経済におけるもっとも重大な問題の一つは、所得分配の不平等による貧困問題である。これまでフィリピン政府は、貧困の撲滅、社会経済的不平等の解消を国家開発目標における最重要課題の一つに据えてきた。そして、そのために採られてきた最も大規模、かつ、重要な施策が農地改革である。1987年に誕生したアキノ政権は、成立後早々に制定した新憲法で農地改革の基本方針を明記し、1988年6月に承認された「総合農地改革法(CARL)」に基づいて3段階からなる「総合農地改革計画(CARP)」を推進してきた。

以前にフィリピン国での協同組合を律した法律は、1973年4月に制定された、大統領令第175号(協同組合運動強化法)だった。フィリピン政府はこの法律によって、主としてサマハン・ナヨンの発達をすすめ、これらを資格のある協同組合に育てていこうとした。この法律には、所得と福祉のより適正な分配をもたらすため、低所得層の人たちの所得と購買力を増加する方策として、協同組合の組織化と育成をすすめることが国策であることが明記され、この目的を達成するためのいくつかの方策が、大統領令の実施に関する規定第23号でしめされた。バリオ貯蓄基金やバリオ保証基金といった資本造成方策は、この実施規定第23号でのべられた。これらのアイデアのうち、あるものは適切であったが、あるものは適切でなく、サマハン・ナヨンの失敗をもたらすことになった。

1986年にフィリピン共和国新憲法が公布された。新憲法の成案づくりにおいて、協同組合関係者は、憲法の中に協同組合に関する事項を規定するよう、協同組合会議を開いて連日連夜にわたって熱烈な運動を行なった。この運動が奏功して、新憲法には次にみるように、すぐれた一節が含まれることとなった。「この目標を追求することによって、国内のすべての経済部門及びすべての地域は、発展する最適の機会を与えられよう。企業や協同組合、集団を含む私企業は、所有権の基礎を拡大されることとなる。」「議会は、社会正義と経済開発のための手段として、協同組合の成長と発展を促進するための部局を創設する。」1990年に新協同組合法(RA6938)が成立し、協同組合の運営を監督するために、大統領府にCDAが設置された

新協同組合法は、協同組合の普遍的概念について、「共通する利益で結ばれた人々が、共通の合法的な社会経済的目的の達成のために自主的に結集し、普遍的に容認された協同組合原

則に従い、必要な資本を公平に出資して、事業のリスクと利益を公正に分ち合う形態をとる、適法に登録された個人の結社である。」と定義している(第3条)。協同組合原則とは「加入・脱退の自由」、「民主的な管理」、「出資配当利率の制限」、「純剰余金の分配」、「協同組合教育」及び「協同組合間協力」である。

また、CDAが策定したフィリピン中期協同組合開発計画(1993~1998)は、協同組合の強化のための一般的目標を次のようにしめしている。

(1) 生産、販売、金融及びその他の農業関連産業の開発につながる支援活動を総合するメカニズムをつくり、活動させること。

(2) 農業関連産業の開発のための地域開発計画と、政策形成への農協部門の参加を促すこと。

そしてこれらの目標を達するため、次のプログラムが6カ年のうちに実行されるよう計画された。

(1) 特定地域での協同組合主導による農業関連産業の開発計画。

(2) 農地改革協同組合の組織化、開発計画。

(3) 輸出産品に関する協同組合の設立計画。

(4) 協同組合に関する教育・訓練計画。

(5) インフラストラクチャ開発についての協同組合の能力の育成計画。

(6) 協同組合発展のための研究開発計画。

(7) 協同組合金融システムの開発と協同組合運動の資金的基礎の強化計画。

このようにして、農業に従事する人々の経済状態を改善するために農協が果たす役割は極めて大きいものがあり、農協を積極的に発展させることの必要性についての理解がすすんだ。この観点に立って、政府の中期開発計画(1987~1992)では、小農家族の所得を向上させ、農業開発に向けて、農協を含む農民の組織を強化することが強調されている。

さらに、農地改革を直接に支援するために、受益者たちによる農協の組織化が急務とされ

た。協同組合法は、農地改革の受益者が組合員の大多数を占めており、かつ一定の要件を満たす農協を「農地改革協同組合」として、種々の優遇措置を与えることとなった。

このようにして、農協の振興のため努力してきたフィリピン政府は、1988年に日本政府に対し、農協振興のマスタープラン策定に関する技術協力を要請してきた。これを受けて日本政府は、国際協力事業団を通じ、1991年12月に事前調査団を派遣し、CDAとの間で本調査に係る実施細則(I/A)を締結した。

その後1992年3月から1993年7月まで実施細則に基づき、「フィリピン国農業協同組合組織強化計画調査」が実施された。本報告書は、そのファイナル・レポートである。

その後、1992年3月から1993年7月まで実施細則に基づき「フィリピン国農業協同組合組織強化計画調査」が実施された。本報告書は、そのファイナル・レポートである。

2 フィリピン国の社会・経済状況

2-1 社会と文化

フィリピンの社会は、キリスト教が大多数の人々宗教となっているとか、欧米風の社交にたけた人が多いとかの例をあげて、アメリカやヨーロッパに近い文化をもっていると強調されることがある。しかし、社会の内側を観察すると、やはり東南アジア社会の基本的な性格を保持しているといえる。

つまり、スペイン人が16世紀に上陸する以前に、マレー文化が多種多様な外部の影響を受け、混じりあった、1,000年の歴史があり、それらがフィリピン人の行動と考え方の伝統的な特徴を形づくってきたといえるようである。例えば、先祖からずっと続くムラ、強力な単位としての家族の存在、結婚と指導者を通じて広がる血縁関係、家長や長老がもつ権威などがそれである。

とくに、フィリピンの家族は、社会のより広い単位を排除して、構成員の利益と忠誠を要求する高度に集中された単位であり、潜在的に敵対的な世界に対して自分たちを守るものであるとする、フィリピン人の感覚は強烈である。

作物の収穫、植付け、あるいは家の建築など、ムラでの集団作業にみる相互協力の制度

が、伝統的に、各地域で発展している。しかし、家族や血縁者を守る意識とちがって、この集団作業での相互協力は、外見的には一定の労働力を編成するとか、相互に報酬を与え合う制度を含んでいるのが特徴である。

そしてこれらの制度は、短期的にのみ有効であり、例えば協同組合からの呼びかけにみるような、公的な持続的集団行為が必要な場合には、農民の個人主義的性癖が顔を出すために機能しないことが多いと指摘する人が多い。どうしてそうなのか、どうすれば機能できるようになるのか、協同組合運動の展開に際してとくに指導者が研究せねばならないことであろう。

一方で、農村社会の基本的単位は、50戸~100戸ていどの家族で構成される、バランガイである。これは地方自治の最小単位であり、バランガイ・キャプテンとよばれる首長と議会を持っている、いくつかの親族集団の集合として成立しているのが普通であるが、そのまともりは日本の部落ほど強くなく、個人とバランガイ社会、バランガイにおける個人間の緊張関係は穏やかである。そしてリーダーシップが必ずしも安定的・固定的でなく、比較的短い期間で動くことが多いとされる。

バランガイのなかでの階層関係についていえば、地主はふつう存在せず、自作、分益自作、土地なし労働者の3階層がみられる。大地主はマニラなど大都市に、中小地主は町の市街地に住むことが多いからである。水利条件に恵まれた地域をはじめとして、稲作に技術革新がすすんだことや、ゆるやかにではあるが農地改革が進んでいることなどの影響で、階層の変動が起こっている地域もかなり現れてきた。

発展しつつある農協の実践例にみるように、農協にとって、バランガイのレベルで組合員との結びつきを強化することと、バランガイレベルでの組合員の協同活動を推進することは極めて重要であろう。とくに、組合員リーダーを養成することが有効であろう。

2-2 社会と経済

2-2-1 人口と世帯の動向

フィリピンの人口増加率は減少傾向がうかがえるものの、総人口は高率で増加し続けている(1975~1990年間に2.69%の増加率)。そのため、総生産高に比して総人口が多いフィリピンの状況は、依然として変わりがみられない。さらにまた、総世帯数の大半はひきつづき農村地域

で生活している。

1988年には、総世帯数1067万の60%以上が農村部で暮らしていたものと考えられる。1990年の総人口は推定で6150万人。1992年には総人口が6430万人に増加し、そのうちの56%以上が農村地域で暮らしている。

2-2-2 生産と所得の動向

(1) 生産

フィリピンの主要作物はコメとトウモロコシである。主な輸出農産物はココナツ、砂糖、パイナップル、バナナ、コーヒー、マンゴーなど。家畜は肉豚と養鶏が主体で、肉牛、水牛その他の生産は限られている。

1990年の作物と家畜の総生産高は、ようやく6370万メトリック・トンに達した。作物生産高(6150万t)の過半数は主要輸出作物で占められた(57.02%)。コメとトウモロコシの占める割合は23.05%だった。家畜(222万t)についてみると、48.3%が肉豚で、26.5%が鶏その他の家禽となっている。

(2) 所得

フィリピンの国民一人当りの所得は、1990年が1,891ペソであった。これが1992年には2,064ペソへと増加し、年率で平均9.15%の伸びを示した。地域別にみると、1988年には都市部世帯の平均年収が、58,948ペソだったのに対して、農村部世帯の平均年収はわずか27,826ペソで、農村/都市平均所得比率は0.47となる。1989年にはこの比率が0.30にまで落ち込んだが、これは、農村部世帯の平均所得が、都市部世帯の平均所得のわずか30%にすぎないことを意味している。

2-3 農業

2-3-1 土地利用の傾向

フィリピンでは農地の最大限の活用が図られていない。作物の栽培可能な農地総面積(1,473万ha)のうちの約313万ha(21.25%)が、遊休地、ないし不十分な利用のままであった。作付面積

は1983~1989年間に増加率が小さくなっており、1990年には作付総面積(1,313万ha)が実際に2万900ha減少した。

主要作物の作付面積は1989年から1990年の期間に、正味47,000ha減少した(内訳: コメが-178,000ha、トウモロコシが+130,400ha)。これに対して主要輸出農産物の作付面積は、わずかながら9,200haの正味増加となった(すなわちココナツ、バナナ、砂糖、パイナップルなど)。

2-3-2 農業世帯および農村部人口の動向

農業世帯と農村部の人口は、1971~1980年間に共に増加した。内訳をみると、耕作面積1ha未満の世帯が最大の増加(143.75%)を示した。それに続いて、耕作面積5.00~9.99haの世帯の増加率が50.0%、耕作面積1.00~2.99haの世帯の増加率が41.1%となっている。耕作面積3.00~4.99haの農家(5.36%の増加)と10ha以上の農家の世帯数には、あまり大きな変化が見られなかった。農村部全体の人口は1975~1990年間に、年間平均1.52%の増加率を記録している。

2-3-3 農業経営の動向

フィリピンにおける小規模農家の農業経営スタイルは、多収穫品種(HYVs)、無機肥料、農薬、労働者/小型農機具の借入れなどを除けば、最低ぎりぎりの水準のままである(すなわち、効率が悪い)。整地、植え付け、消費のための融資制度が利用されている。現状をみると、証明付でない種子が使われている；家族以外の労働力が雇われている；政府および民間の金融業者からの借入れ返済のため、農産物は収穫直後に売却される；農産物の貯蔵、販売で、農協は無視されている；農産物がごく低価格で業者に売却される；貯蓄は皆無；農民は重い負債から抜けられない。こうした点を考えるなら、農民は以前より収穫量が増えても、最低ぎりぎりの生活水準が続くことになる。

2-4 農家の経済と農協

2-4-1 土地保有と農家経営規模の動向

フィリピンにおける農家の平均規模は農業世帯数の増加が原因となり、1980年代に3.6haから2.86haへと、大幅に縮小した。同じ期間に、農業者の22.7%が耕地面積1ha未満、46.1%が耕地面積1.0~3.0haであった。

農業省(DA)の報告によれば、1989年には小規模農家の55%が自作農、34%が小作農、6%が借地権所有者、4%が土地改革証書保有者とされている。同報告書ではまた、農家の大半が年間に1種類の作物のみを栽培し、数頭の家畜および/または家禽を所有するとされる。さらにまた、フィリピンの灌漑可能な総面積のうち1990年に灌漑されていた部分は、全体の47.27%(156万ha)にすぎないことも、農業省報告書は伝えている。

2-4-2 世帯の構成と労働力の動向

フィリピンでは農村部世帯数の増加が続いている。しかしながら、農村部世帯の規模は縮小し始めた。1985年には農村部世帯の平均構成員数が5.4人だったが、1988年には5.2人へと減少している。農村部世帯の総数は1988年の659万世帯から、1990年には678万世帯へと増加した。

農業部門の就労者数は1986~1989年間に、1,042万人から980万人へと減少した。しかしながら1990年には再び、全体で1,010万人の人々が農業部門で就労している。

女性労働者は農業労働力全体の4分の1を占める。しかしながら、女性労働者が農業生産のあらゆる側面に参画し、農産物の販売活動にまで及んでいる一方で、農業経済に対するその貢献の全体像については、全面的な記録化、文書化が図られてこなかった。

2-4-3 農家経済が農業に占める割合

農業者(ならびに漁業者)の経済に対する多大な貢献にもかかわらず、大多数の農業生産者の生活は貧しいままで推移してきた。事実、農業に従事する約302万の農村部世帯は、下から30%の低所得階層に属している。

農業労働者に対する法定名目賃金、1日当り52.81ペソを用いて計算すれば、1988年の920万農業労働者の所得は1億2286万6000ペソとなる。これは1988年の農業国内総生産高(GDP)1億8961万ペソの、約64.79%に相当する金額である。

2-4-4 農協振興の必要性

これまで、農村協同組合の振興がいくたびか試みられたが、その実りは決して多くなかった。近くは1973年に、大統領令第175号によってスタートしたサマハンナヨン計画が、大々的に推進されたものの、間もなく衰微したのであるが、その原因の大きなもののひとつは、草の

根レベルにおける計画の推進者の多くが、農民の信頼するに足る人材でなかったことに求められるであろう。

1990年に新協同組合法が施行されていらい、全国的に農協設立が激増したが、農協が真に組合員の期待にこたえて発展するためには、指導者が組合員教育を徹底して、組合員が自立と自治の精神をたかめ、それぞれの地域に即した協同活動を展開するよう励ますことが重要であろう。

バランガイ社会において、これまでに展開されている相互支援の仕組みが、適切な教育活動によって、農協レベルでの協同活動に生かされて根づくことの可能性は、大きいと考えられる。

II. 調査分析作業の経緯と内容

II. 調査分析作業の経緯と内容

調査分析作業は以下の二つのフェーズに分けて実施され、1992年3月17日にはじまって、1993年8月4日終了した。以下各作業の経緯と内容について述べる。

1. フェーズ I 調査

1-1 国内事前準備作業(1992年3月17日～1992年3月31日)

第1次現地調査に先立ち、既存資料の整理検討を行うとともに、調査実施計画を作成し、インセプションレポートにまとめた。

1-2 第1次現地調査(1992年6月1日～8月29日)

1-2-1 調査方針等の確認(6月3日)

インセプションレポートをフィリピン政府関係機関(CDA及び農業省-DA)に提出、説明と協議を行った。そして調査方針・手法・作業工程及び協力体制について確認を行ない、フィリピン政府側の合意と協力の意志の表明を得た。またフィリピン側より、カウンターパート(氏名は本レポート「添付資料」に記載)要員の提供を受けた。

1-2-2 既存関連資料・情報の収集、整理、分析

(1) 文献調査(6月上旬～7月下旬)

CDA・DA・農地改革省(DAR)等政府関係機関、フィリピン協同組合中央会(CUP)はじめ全国農協組織から文献・資料の提供をうけ、これの整理・分析を行った。その範囲は、既存農協振興計画、社会・経済・農業の状況、農協の組織・経営・事業、政府の農協関係施策にわたった。分析の結果は、プログレスレポート(I)にとりまとめる一方、全国並びに地域レベル農協組織強化計画の策定に反映させた。

(2) ヒヤリング調査(6月5日～11日)

CDAをはじめ農協振興に関連する政府関係機関、CUPほか主要な全国農協組織の責任者からのヒヤリングを行った。ヒヤリングの内容は、農協関係施策の現状と課題、農協の組織・経

営・事業の現状と問題点、農協全国組織の事業運営状況等についてであった。この期間でのヒヤリングの実施機関は下記の通りであった。

- | | |
|----------|---|
| 政府関係機関…… | CDA、DA、DAR、国家経済開発庁(NEDA)、フィリピン中央銀行(CB)、LBP、ケダン農村信用保証協会(Quedancor) |
| 農協全国組織…… | CUP、フィリピン農協連合会(FACOP)、フィリピン協同組合保険システム(CISP)、協同組合農村銀行連合会(BANGKOOP) |

なお、ヒヤリングはその後もフェーズI及びフェーズIIの現地調査期間を通じて、必要により随時ヒヤリング先を追加して実施した。ヒヤリングで得られた情報は文献調査によって得られた情報とともに分析を行い、その結果をプログレスレポートにとりまとめる一方、全国レベル及び地域レベル農協組織強化計画の策定の内容に反映させた。

1-2-3 詳細調査地域の選定

(1) 詳細調査地域の数量・位置・選定基準の概定(6月24日)

フェーズI国内作業で行う詳細調査地域の数量・位置・選定基準の決定を効果的・効率的に行うため、必要な分析作業を実施して概定案を作成、フィリピン側と協議の上、概定を行った。

この結果、概定された詳細調査地域の数量は、7つとなった。選定基準等の内容については、プログレスレポート(I)及びインテリムレポートにとりまとめた。(また本レポート「関係資料」に記載した。)

(2) 詳細調査地域候補地の選定(6月25日)

概定された選定基準等に基づき、フィリピン側と協議を行い、詳細調査地域候補地と同地域内の調査対象候補農協並びに候補農協が加入している州/市/地方区レベルの調査対象候補中央会、連合会等の選定を行った。

この結果、詳細調査地域候補地はベンゲット、ヌエバ・エシハ、バタンガス、ラグナ、レイテ、ダバオ・デル・ノルテの7州となった。また、調査農協候補としてはベンゲット州のバラクバック農民総合協同組合はじめ16の農協が選定された。調査候補中央会、連合会としてはベンゲット州のベンゲット農協連合会をはじめ25の組織と決定した。

(3) 詳細調査地域の概定(7月22日)

詳細調査地域候補地域についての現地踏査の終了後、調査結果を整理の上、詳細調査地域を概定するため、フィリピン側と協議を行った。その結果、全候補地域をそのまま概定した(なお第1次現地調査において概定した選定基準等、並びにこれに基づき概定した対象地域の現状をふまえて、第1次国内作業において詳細調査地域の選定を、9月11日に行った。概定地域についての変更はなかった。)

1-2-4 現地踏査(6月15日及び7月5日～10日)

文献調査及びヒヤリング調査による既存資料分析を補足し、文献調査では得られない情報を概括的に収集するために、詳細調査地域候補地域並びに候補農協・中央会・連合会について下記により現地踏査を行った。イロイロ州についての現地踏査は、とくにフィリピン側の強い要望があったため、早期に実施された。また、踏査に当たっては、候補農協から農協全国組織に対する要望等の把握につとめ、全国レベル農協組織強化基本計画の策定に活用した。

(現地踏査の日程等)

日程	地域	調査農協等	調査員
6月15日	イロイロ州	農協2 地方区中央会 AMC1, CRB1	全調査員
7月6日～10日	ベンゲット州 ラグナ州 ダバオ・デル・ノルテ州	農協2 農協1、経済連1 農協2、経済連1、CRB1	A調査班 カウンターパート
7月5日～10日	ヌエバエシハ州 ベンゲット州 レイテ州	農協3、経済連2 農協3、経済連1 農協3、経済連2	B調査班 カウンターパート

なお、この現地踏査の実施に際しては、CDA及びDA、その地方事務所から多大の協力を得ることができた。

現地踏査の結果は、これをプログレスレポート(I)にまとめ、また全国レベル農協組織強化基本計画の策定に活用した。

1-2-5 農協発展に係るポテンシャル及び制約要因の把握・整理(8月上旬)

農協発展のポテンシャルと制約要因を、全国レベル、州/市/地方区レベル、及び単位農協レベルに分けて分析し、整理を行った。分析と整理は、社会経済と農業、農協運営(組織経営、経済、利用事業、信用事業、指導・教育事業)の各分野にわたった。

また、この成果は、プログレスレポート(I)にまとめるとともに、全国レベル農協組織強化基本計画の策定に活用した。

1-2-6 インテリムレポートの基本的な事項の決定(8月10日)

①収集資料・情報の分析結果のとりまとめ方針、②全国レベル農協組織強化基本計画の策定方針、③フェーズII調査における詳細調査地域選定の基本方針、④フェーズII調査の実施方針、手法等、の各項目についての成案を作成し、CDAと協議、合意を得た。これらは、インテリムレポートにおいて報告された。

1-2-7 全国レベル農協組織強化基本計画の概定

1-2-6で決定された策定方針に基づき、フィリピン側の考え方を考慮しつつ、全国レベル農協組織強化基本計画の概定を行った。計画は、①中央農協組織の経営ガイドライン、②中央農協組織から地方農協に対しての支援計画、③農協役職員の人材育成計画、についてまとめた。

1-2-8 プログレスレポート(I)の作成及び説明・協議(8月27日)

第1次現地調査作業を総括して、プログレスレポート(I)を作成し、フィリピン政府機関(CDA及びDA)に説明、協議を行った。プログレスレポート(I)は、①収集資料・情報の収集・整理・分析結果、②現地踏査結果、③農協発展に係るポテンシャルと制約要因の整理、④全国農協組織強化基本計画、⑤詳細調査地域の数量、位置および選定基準の概定、⑥インテリムレポート基本的事項、の計6項目についてまとめた。

協議の結果、フィリピン政府機関の基本的了解を得た。

1-3 第1次国内作業(1992年9月1日～10月31日)

1-3-1 全国レベル農協組織強化基本計画の策定(10月)

第1次現地調査において概定した基本計画をふまえ、必要な事項の追加と補足を行い、全国レベルの農協組織強化基本計画を策定した。策定された基本計画は、インテリムレポートにおさめた。

1-3-2 詳細調査対象地域の選定(9月11日)

さきに1-2-3(3)に記したとおり、詳細調査地域の選定を行った。その結果、フェーズII調査における詳細調査地域、調査農協・中央会、連合会等が決定された(調査農協等リストは本レポート「関係資料」に記載)。

1-3-3 インテリムレポートの作成(10月)

フェーズI調査の総括として、①収集資料・情報の分析、②全国レベル農協組織強化基本計画、③選定詳細調査地域の選定基準、数量等、④フェーズII調査の実施方法、手法等を項目とするインテリムレポートを作成した。

2. フェーズII調査

2-1 第2次現地調査(1992年11月24日～1993年3月23日)

2-1-1 インテリムレポートの説明・協議(11月26日)

インテリムレポートをフィリピン側に提出し、全国レベル農協組織強化基本計画につき説明・協議を行うとともに、フェーズII調査方針につき確認を行った。

協議にはCDA及びDAから高官の参加があり、レポート内容は基本的合意を得た。またフェーズII調査方針も確認された。

2-1-2 現地詳細調査

現地詳細調査は、第1次および第2次の2回に分け調査団を3班に分けて実施した。

調査事項は、①地域社会・経済状況、②地域農業の状況、③個々の農協の状況(組織運営・経営・事業－経済・利用、信用、指導・教育－)、④農家の営農実態及び農協に関する期待等、広汎に及んだ。

調査方法について以下要約する。

調査実施に先立ち、CDAを通じて①定款 ②規約 ③事業報告書 ④監査報告書 ⑤組合員名簿 ⑥組合員教育訓練活動報告書等の提供を調査農協に依頼した。また、共通の質問表とデータ表をあらかじめ作成し、これを用いて調査の結果得られた情報とデータを、調査後、調査団員全員に配布して、認識の共通化と、分析の効率化を心がけた。また農協事務所だけでなく、主要施設の実地調査や現場の観察にもつとめた。なお農協加入中央会、連合会、また全国農協組織に対する期待、要望等の把握にも配慮した。

組合員及び非組合員の営農・生活実態並びに農協への関心、期待等については、あらかじめ現地語で作成したアンケート調査票を作成、配布してこれに記入を依頼することとした。そして農協の協力を得て計560名につき実施し、有効回答539を得た。このアンケート調査の実施については、調査団員が指導しつつCDAカウンターパートが中心となって当たることとし、調査開始前に研修会を実施した(組合員及び非組合員のアンケート調査結果はその要約をプログレスレポート(II)にとりまとめた。また本レポート「関係資料」にも概要を記載した。)

(現地詳細調査の日程等)

日程	地域	調査農協等		調査者	
		農協	中央会・連合会		
第一次調査	1992年 12月6日～18日	ダバオ・デル・ノルテ州	DFFCI NICI	PCU-DAVAO DAFEDACO CFDC CBDC	A調査班 カウンターパート
	12月6日～18日	ベンゲット州	BFMCI BSDCI PPPKMCI	BACFED NORLU CBB	B調査班 カウンターパート
	12月6日～18日	バタンガス州	LMCI SIDCI	CUBI PBACI CCRBBI	C調査班 カウンターパート
		ラグナ州	DIMCI	CULI FLPMC	
第二次調査	1993年 1月11日～22日	ヌエバ・エシハ州	PPMKBI GNPMCI GIPMCI	NEFABCI PFACNE TINESCO CRB-NE	A調査班 カウンターパート
	1月10日～22日	レイテ州	BAMCI UMCI CMCI	ELFACO WELFACO LCRB VICTO	B調査班 カウンターパート
	1月11日～17日	イロイロ州	PCDCI PFMCI	WVUCI SIAMCI IFACI 1stAMC CRBI	C調査班 カウンターパート

詳細調査結果は、プログレスレポート(II)にまとめ、また調査農協の類型化作業を通じ、地域レベル農協組織強化基本計画の概定に活用した。なお、本レポート[関係資料]にも収録した。

2-1-3 詳細調査農協の類型化(1993年2月)

詳細調査農協の類型化に当たって、まず①正組合員数、②事業区域の重要農産物、③主な事業種類、④事業総取扱高、⑤純剰余金額、⑥払込済出資金額の6要因を組合せ、オリジナルデータとその他の情報の加工と分析・検討を行った。

その結果、類型化の基準として①規模を反映する正組合員数、②経営効率を反映する事業総取扱高に対する純剰余金額の2つを採用した。この基準によって、16農協をつぎの4類型に区分した。

(農協名)

類型I (規模小、効率高)	BSDCI、BFMCI、PPMKBI、CMCI
類型II (規模小、効率低)	PPPKMCI、GIPMCI、GNPMCI、DIMCI、BAMCI
類型III (規模中、効率高)	SIDCI、PCDCI、UMCI
類型IV (規模大、効率低)	LMCI、PFMCI、DFFCI、NICI

類型化に当たっては、フィリピン側と十分協議を行った。

類型化作業の結果は、地域レベル農協組織強化基本計画の概定に役立てた。また、プログレスレポート(II)にまとめた。本レポート「関係資料」にも収録した。

2-1-4 類型化された農協の発展阻害要因、特異性の把握、整理(1993年2月)

① 農協の組織、②農協の経営、③農協の経済事業、④農協の信用事業、⑤農協の指導・教育事業の五つの項目ごとに、類型Iから類型IVまでのそれぞれの類型に属する農協の発展を阻害している要因と特異性等の把握、整理を行った。

その結果はプログレスレポート(II)にまとめるとともに、地域レベル農協組織強化基本計画の策定に活用した。

2-1-5 地域レベル農協組織強化基本計画の概定(1993年3月)

類型Iから類型IVまで、四つに類型化された農協のタイプごとに、①農協の組織運営ガイドライン、②農協の経営、管理ガイドライン、③農協の事業発展方策のそれぞれの項目について分析検討を行った。そしてフィリピン側と協議の上、地域レベル農協組織強化基本計画を概定した。なおこの計画には、単位農協に関する内容と、州/市/地方区レベルの中央会・連合会に関する内容とに区分して策定した。また、策定された計画は、プログレスレポート(II)に収めた。

2-1-6 プログレスレポート(II)の作成及び協議(1993年3月22日)

第2次現地調査作業の総括として、プログレスレポート(II)を作成し、フィリピン政府関係機関に説明、協議を行った。プログレスレポート(II)は、①現地詳細調査結果、②詳細調査農協の類型化、③類型化された農協の発展阻害要因、特異性等、④地域レベル農協組織強化基本計画(概定)、について取りまとめた。説明、協議にはCDA、DAの高官を含む責任者が出席し、レポートの内容については基本的な合意を得た。なお、フィリピン側から協同組合教育・研修の強化が重要と考えられる旨の意見の表明があった。

2-2 第2次国内作業(1993年5月6日～8月4日)

2-2-1 農協組織・活動の総合評価(1993年5月)

単位農協レベル、州/市/地方区レベル、全国レベルの農協組織・活動について、①農協組織運営、②農協経営管理、③農協事業(経済利用事業、信用事業、普及啓蒙、営農指導)のそれぞれの項目ごとに評価した上、これら全体について総合評価を行った。その結果は、ドラフト・ファイナルレポートにとりまとめると共に地域レベル農協組織強化計画の策定に反映させた。

2-2-2 政府及び地方行政機関の農協育成に関する施策、実施体制の評価(1993年5月)

政府及び地方行政機関の農協育成に関する法制度や補助金、融資その他農協を支援する関連施策、並びにその実施体制の評価を行った。その結果ドラフト・ファイナルレポートにとりまとめると共に、地域レベル農協組織強化計画の策定に反映させた。

2-2-3 全国レベル農協組織強化計画の策定(1993年5月～6月)

フェーズIIの詳細調査の結果をふまえ、フェーズI調査で策定した全国レベル農協組織強化基本計画をブラッシュアップして全国レベル農協組織強化計画を策定した。策定作業の過程では、地域レベル計画との整合性にとくに留意した。また計画は、本レポートに収めた。

2-2-4 地域レベル農協組織強化計画の策定(1993年5月～6月)

フェーズII現地調査作業で概定した地域レベル農協組織強化基本計画に基づき、また①農協組織・活動の総合評価、②政府・地方行政施策と実施体制の評価を活かし、さらに全国レベル農協組織強化計画の内容をふまえ、類型化された農協のタイプごと方策を含む地域レベル農協組織強化計画を策定した。この計画は本レポートに収めた。

また、地域レベル農協組織強化計画は、類型化された農協のタイプごとにも策定した。この計画は本レポート「関係資料」に収めた。

2-2-5 ドラフト・ファイナルレポートの作成(1993年7月)

フェーズI及びフェーズII調査の総まとめとして、ドラフト・ファイナルレポートを作成した。

III. 農協組織・活動の現状と総合評価

III. 農協組織・活動の現状と総合評価

(はじめに)

図にフィリピン農協の組織を示し、以下若干の説明を試みる。

(1) 中央会は、地方区、州及び市町(図では省略)のレベルでそれぞれ設立できるが、各レベルで設立されていない場合も多い。

CUPはすべてのタイプの協同組合を代表する、全国レベルでただ一つ協同組合法上認められた全国中央会であるが、現実にはすべての協同組合全国組織が加入してはいない。

(2) 協同組合金融業務に関する全国レベルの専門機関が設立されていない。協同組合農村銀行(CRB)の全国連合会としてBANGKOOPがあるが、その主要事業は政府のプロジェクト資金の農協に対する配分の窓口業務である。

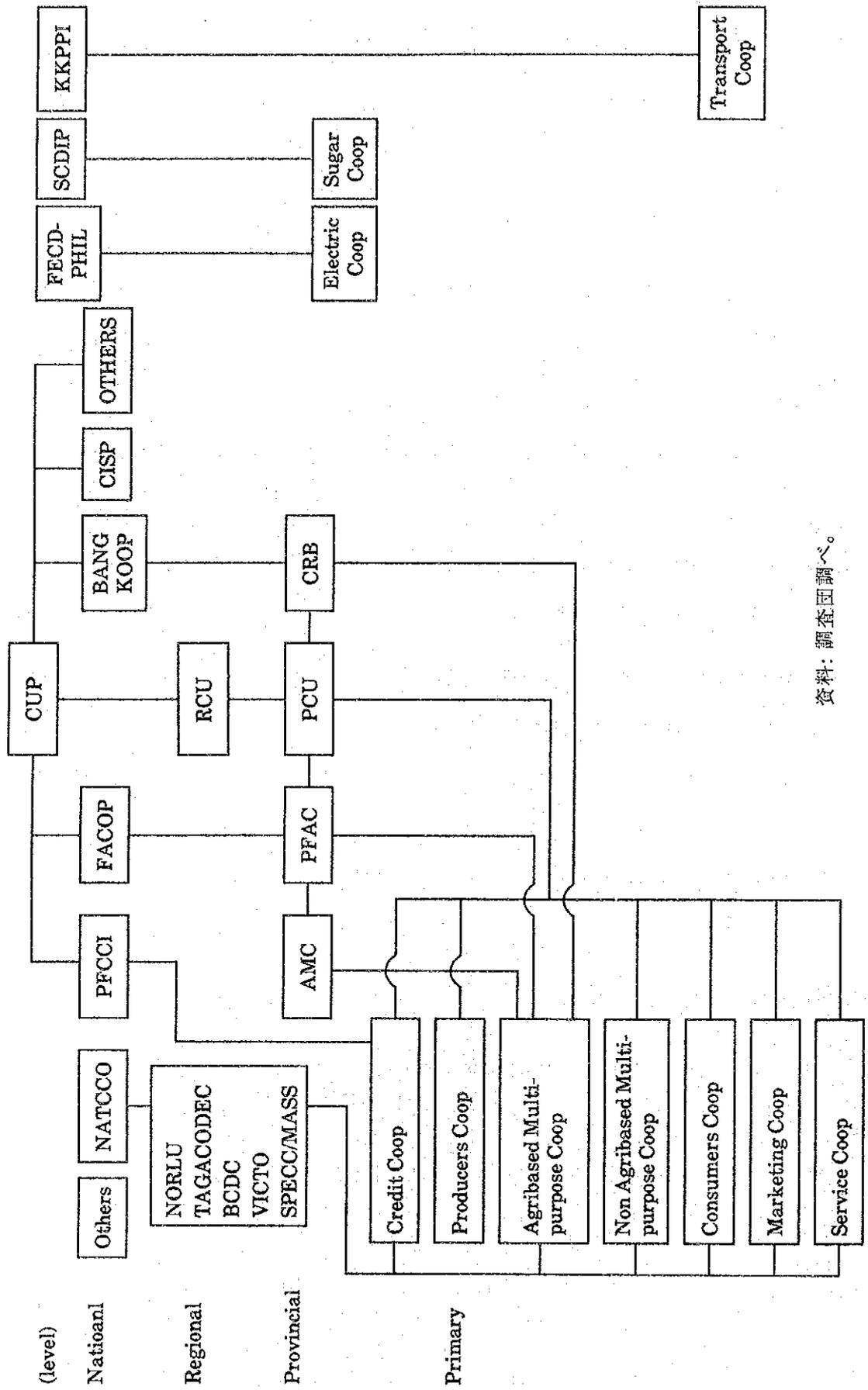
(3) FACOPは唯一の全国レベルの販売購買事業の農協連である。地方区レベルにも販売供給事業連があるが、FACOPの会員は州レベルの農協連だけである。ただしすべての州及び地方区に販売購買事業連合会があるわけではない。また、市町レベルに販売購買事業連合会があるところもある。

現存する地域販売組合(AMC)は州レベルと市町レベルに存在しているが、会員であるサマハンナヨンのための農産物販売機能を担当するもので、実質的には連合会といえない。

(4) CISPは生命保険会社であるが、協同組合組織として登録確認されたものである。

注: この組織図において「Multi-purpose co-op」とは2種類以上の事業を併せて実施している協同組合をいう。

図1 フィリピン同協同組合運動の組織構造



資料：調査団調べ。

1 現 状

1-1 組織運営

1-1-1 単位農協レベル

—農協数の動向—

1992年12月末現在で、全国の各タイプの協同組合総数は20,696である。登録(registered)組合16,372、確認(confirmed)組合4,324がその内訳である。このほか、同じく1992年12月末現在で、1990年の新協同組合法制定後CDAによって登録又は確認されることとなった特殊組合として、電気協同組合123組合、交通協同組合171組合、砂糖協同組合37組合がある)。

2万余の協同組合のうち、農業協同組合は14,685組合で70%を占める。その内訳は、登録組合は全組合の76.4%にあたる12,518組合。確認組合は50.1%に相当する2,167組合である。なお、1991年中の登録組合8,932のうち73.4%は農協であり、翌1992年の登録組合7,305のうち78.8%は農協であった。

これらのことから、1990年に新協同組合法の制定とCDAの発足があってから、2ヵ年のあいだ、各地で協同組合の新設があいついだが、その圧倒的部分は農協が占めたことが示される。

(1) 農協の組合員規模

ところで、農協加入正組合員の現在数を示す統計が作成されていない。われわれは、CDA資料を用い、第3及び第4地方区、それにマニラ地域の農協から無差別に320組合を抽出して調査した。その結果、正組合員数300人を越える農協は0.3%に過ぎず、農協設立に必要な最低規模である15人の正組合員数しかもたない農協が10%も存在し、16人以上30人までの農協が45.3%あることを知った。このことから推測すれば、1農協あたりの組合員規模は全国的にみた場合にも、きわめて零細なものであろうと考えられる。

詳細調査対象となった、7州内の16農協について、正組合員規模をみると、2,000人を越す組合が4農協ある反面、80人未満の組合が4農協、その中間に8農協が存在しているが、そのいずれもが350人未満となっている。

農協の組合員に婦人が加入している程度がどれほどであるかを示す全国統計も得られなかった。詳細調査農協の事例によれば、16農協のなかで組合員数の半数以上が婦人である農協が3組合、25%以上50%までが婦人である組合が7組合あり、これらの小規模農協は類型Iから類型IVまで、すべての類型のなかに存在している。しだいに農業の兼業化がすすみ、出稼ぎ等のため世帯主に代わって婦人が加入する場合を含めて、婦人の農協加入は増加の傾向にあるものとみられる。

なお、農協に出資をして、共益権を所有するが議決権を所有しない、准組合員の加入は、詳細調査農協においては2農協でみられるに過ぎず、全国的にみても少数とみられる。

組合員規模の零細であることは、仮に組合員の事業利用度が高いとしても、事業についてのスケールメリットの追求に限界を与えることになるだけでなく、資本の不足、事業資金調達を困難にする要因になる。さらに、組合員規模は、組合員の付託を受けて事務を遂行する役割をもつ、農協職員の確保に重大な関連がある。

調査例で示せば、正組合員規模80人未満の4農協についてみると、常勤職員数の最大は4人であった。これでは、事務についての内部けん制組織を採用できないのはもちろん、担当事務の明確化すら不可能である。調査例には事務のすべてをパートタイマーあるいはボランティアである組合員の奉仕にゆだねざるを得ない組合もあった。一方、正組合員規模が2,000人を超す4農協は、販売事業を扱わない1組合を除いて、最低45名の常勤職員を確保しており、事務処理の体制はもとより、近代的経営管理方式の採用が可能な状況となっている。

(2) 意思決定機関と執行体制

総会への組合員出席率は、詳細調査農協の事例によれば80%から90%と、概して高率である。また、組合員規模3,000人を超えるある農協では、組合員15人につき1人の割で選んだ総代による「総代会」を設置して総会にかわる機能をもたせている。なおこの組合では、「総代会」終了後できるだけ速やかに、一般組合員に対する報告会を、総代の責任で、それぞれの選出される単位ごとに開催してもらい、その結果の農協への報告を求めている。

総会で議決する新年度の事業計画案の作成過程で組合員の意見を求めることについては、実行している農協とそうでない組合に分かれる。

理事候補のきめ方は、農協によりさまざまで、完全に自由立候補制をとっている農協と、バランガイ単位で調整している農協とがある。

理事会の開催は月1回とする農協が多いが、月に2回、それもあらかじめ曜日を定めてある農協もある。

執行機関として、理事会のほかに、法律で規定されている各種の特別委員会は、通常の場合、監査、教育訓練、金融、選出のそれぞれの目的ごとに、また農協の考え方によってその他の委員会が設置されており、農協の日常業務の管理運営を監督している。前身が信用協同組合であった正組合員数2,900人に近い調査農協では、監査委員会及び金融委員会を毎週開催している。これは内部監査システムを整備していることと、信用事業の充実に重点を置いていることにもとづくものである。

農協の理事、各種委員会の委員及び役職者は、調査農協の例では、それぞれの地域におけるリーダーから構成されていると考えられる。

(3) 組合員との結びつき強化をはかる日常活動

農協の存立基盤となる組合員との結びつきを、日常活動において強化することの重要性の認識度については、農協ごとにかなりの格差が存在している。

われわれは実施した組合員アンケート調査のなかで、「農協事業について改善を要望すること」をたずねた。全体で36.8%の組合員が「協同組合の知識の普及」を回答しており、この回答が州ごとの集計では、68.5%もの高率を示す州があった。このことは、農協から、日常活動において、農協の事業運営についての情報を受ける機会が乏しいことを示す。

詳細調査農協のなかには、農協の事業運営のあり方についての組合員懇談会を年間4回設けて、組合員との意思疎通につとめている農協がある。また組合員規模の小さな農協では、月に1回全国会員と農協役職員との対話の機会をもっている。組合員はこの集会を慣例的に「総会」と称して、その機会を心待ちにしているという。

しかし、多くの農協では、日常活動において、このような組合員への働きかけの必要性に気づいていない。

1-1-2 州/市/地方区レベル

(1) 中央会

CDA資料によれば、1992年12月末において、地方区レベルの中央会の現在数は9。州レベルの中央会の現在数は37にとどまる。第2、第5、第7、第12地方区には地方区中央会がなく、また全国の州の半数に州レベルの中央会が存在しない。われわれの詳細調査実施州で、ヌエバ・エシハ、イロイロ、レイテの各州に中央会は存在しない。もっとも、地方区レベルの中央会がなく、その地方区内のすべての州に中央会がないというケースは存在しない。

州レベルの中央会は、いずれもかなり深刻な財政危機に陥っている。常勤職員も、調査例によれば5名が最高であり、会員農協の期待する組織運営面の指導はきわめて不十分である。

CUPは、1991年に定款を改正して、地方会員に新しく州レベル及び市/町レベル中央会を加えたが、CUPの総会への出席を除けば、地方区レベルの中央会以外の各レベルの中央会がCUPと定期的に接触する場はほとんどない。地方区レベルの中央会の活動体制もきわめて弱体であり、州レベル中央会を支援する能力も充分でない。

(2) 連合会

1992年12月末現在、連合会数は全国で212、そのうち市/町レベルのものが98と、全体の4割以上を占め、会員組合数も事業規模もきわめて小さい。

州レベルの連合会は80を数えるが、これまた、事業規模は単協以下のものも多数存在する。詳細調査を実施した7州内の、15経済事業連合会についてみても、設立後3年未満の連合会が7存在し、しかもそのなかには、事業活動の展開がまだ不可能な連合会が三つ存在している。また、15連合会のなかで、常勤職員数が5人未満という連合会が、8連合会ある。

連合会の事業計画に対する会員農協の意思の反映は良好といえない。そのため、農協の連合会事業の利用度は低く、甚だしい場合は同一の農産物の販売先、購買物資の仕入先に対して連合会と農協がそれぞれ別々に交渉するというケースさえ起こっている。

CRB/CBは、1992年12月末現在32が設立されているが、CDAやBANGKOOPが目標にしている、全州における設立にはまだ隔たりがある。しかし、新協同組合法に規定する、信用事業に関する農協連合会、CBの第1号がダバオ市で実現されたのをきっかけに、CRBのCBへの再組織が進む動向にある。

詳細調査地域に存在する5つの例の調査結果を総括すると、総じて資本の不足、農協への貸出資金の調達力が弱く、貸付金の回収率が低調に推移している。

1-1-3 全国レベル

多くの全国レベルの農協全国組織があるが、現在、厳密な意味ですべてのタイプの協同組合を代表する組織はない。

CUPは、CDAによってすべてのタイプの協同組合を代表する、全国レベルで唯一の中央会として登録されたが、現在、電気・砂糖・交通関係の全国組織の加入がない。また1991年には、それまで会員であったNATCCO、NAMVESCO等の脱退があり、その後これら脱退組織との交流がはかられていない。

現在のCUPは、地方会員として地方区、州及び市/町の各レベルの中央会と、中央会員として全国レベルの連合会と全国レベルの協同組合機関をもっている。CUPの中央会員は1992年6月現在11組織であるが、そのうち主なものはBANGKOOP、FACOP、CISPなどである。BANGKOOPはCRBの全国連合会、FACOPは販売・購買事業の全国レベル農協連合会、CISPは株式会社であるが、協同組合を主な出資者とする全国レベルの保険機関である。全国協同組合銀行が設立されていない。

CUPを脱退した組織の中で、NATCCOは、すべてのタイプの協同組合を対象として、教育訓練事業を中心に業務を展開してきた。近年、経営指導から監査事業、さらに信用・経済事業へと事業の範囲を拡大してきている。農協の加入も増加傾向にある。

FACOPは設立後まだ2年余であり、具体的な事業の展開を行うに至っていない。

BANGKOOPは、CRBへの政策資金の窓口機能を主たる業務としており、農協信用事業体制整備への指導力は弱い。

CISPのすすめる保険事業は、生命保険の分野に限定されている。農協のこの事業への参画は、いまのところ組合員に対する募集業務にとどまっている。

NATCCOは教育事業、PFCCIは信用事業を中心に、それぞれ独自の立場で多年の経験を持っている。

1-2 経営管理

1-2-1 単位農協レベル

単位農協の組合員規模が小さいことを反映して、事業規模も概して小さく、経営効率のよい農協は比較的少ない。また概して自己資本形成が十分でない。このため、日常的な経営資金や農産物加工施設・倉庫・輸送手段などの施設建設資金の調達が困難である。

しかしながら、増資へのとりくみを熱心にすすめている農協もかなりある。増資の方法は、貸付金の一部を増資にあてるとか、出資配当や利用分量配当を増資にふりむけるなどである。

こうした現状にあるが、単位農協経営の成否はマネージャーの能力に依存している。日常業務に関するマネージャーの実質的な権限は大きく、また責任も重い。多くの例では単位農協のマネージャーには、農協経営についての長い経験と管理能力を備えた者が少なくない。とくに有能な婦人マネージャーの存在が農協経営の発展に貢献している事例を多くみることができ

る。なお主たる事業および地域の主農産物の違いは、単位農協経営のあり方に特徴を与えている。単位農協の多くは販売事業および購買事業を中心にし、信用事業の大部分はLBP資金等の供給(貸付)に過ぎない。このことは、経営資金の自己調達の能力を小さなものにする一因となっている。

1-2-2 州/市/地方区レベル

(1) 中央会

中央会はすべての地域に設置されているとはかぎらない。設置されている中央会の主力は、地方区と州レベルであるが、経営収入の基盤であるCETFが集まらないことから、いずれのレベルの中央会も財政危機に陥っている。その他の主な収入源は単位農協の委託によって実施する経営分析や長期計画の策定の協力事業収入であるが、定期的収入ではないので、あまり財務基盤の安定には寄与していない。

(2) 連合会

連合会は経済事業連合会およびCRBが中心であるが、事業区域を州レベル以下とする場合が大部分である。

連合会のほとんどは規模が小さく、単位農協以下のものも多数ある。そのため、地方連合会の機能である単位農協事業の補完を十分に行っている連合会はほとんどない。

経営状態も中央会同様で、経営の存続さえ危ぶまれる連合会が少なくない。その要因は、事業の品目が少なく、その量も少ないことにある。出資金が集まらないこと、固定施設や物資を輸送する手段が不足したり欠如していることがその理由である。また、同業の業者との競争が激しいことも経営安定化を困難にしている要因である。

CRBのなかには貯金・貸付業務以外、例えば単協組合員の健康管理活動や生活指導活動など幅広い活動を行っている例もある。CRBの場合財政危機が表面化している例はほとんど見当たらないが、経営が安定している状態ではない。CRBの場合も、農村銀行や商業銀行、私的な貸金業者との競争が激しい。農民の経済状態が安定していないことや中央協同組合銀行が存在しないことなども要因となって、資金吸収能力や資金調達能力が十分でないことも経営安定を困難にしている。

1-2-3 全国レベル

(1) CUP

CUPは会員からの収入の伸び悩み等のため、経営は不安定な状態にある。この問題を補うため、経済事業や信用事業への進出に関心を示しつつある。

(2) BANGKOOP

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。最近の経営収支は悪くない。

(3) CISP

共済の機関であるCISPの生命保険市場における全国シェアは1%である。主な収入源は保険料である。経営収支は最近好転している。

(4) FACOP

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。しかし現段階では、経営状態はあまりよくない。

(5) NATCCO

経営収支は概してよい。海外、特にカナダの農協組織からの資金的支援をうけていることも、財務に貢献している。

(6) PFCCI

PFCCIは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。各地方区に支部がある。主な機能は会員(単協)に対する貯金・貸付である。現在のところ、経営収支上の問題はみられない。

1-3 経済事業

1-3-1 単位農協レベル

(1) 4つの主要問題点

1)) 平均規模

今回の調査において、単協レベル16と州/市/地方区レベルの協同組合を対象に実施した、詳細かつ入念な吟味に基づいて平均売上高を組合の類型別に示すと、表1のような結果が得られる。

表1 農協の類型と事業種類別にみた平均売上高

単位 1000ペソ				
協同組合の 類型	販売事業	購買事業	消費物資	平均値
I	298	550		848
II	3363	2441	17	5821
III	11528	13455		25630
IV	9532	5289	3566	18387
連合会	1205	8778		9966
平均値	4290	6253	769	11312

資料：調査団作成

1992年の平均売上高は1130万ペソで、内訳は、38%が農産物の販売、55%が農業インプットの売上、7%が消費物資の販売だった。

売上高は協同組合の類型により異なる。例えば類型Iが平均値の7%にすぎないのに対して、類型IIは平均値の51%、類型IIIは226%、類型IVは162%、連合会は88%である。売上高の平均値は一見して高いように思われるが、最瀬値はおそらく、類型Iと類型IIの間あたりにあるものとみられる。

2) 収益性

表2に、一部の農協の収益性指標を示した。

表2 一部農協の財務指標

単位:%

協同組合	純利益/資産	純利益/売上高	自己資本/総資産
1	1.56	3.58	39.00
2	.67	.43	3.00
3	17.47	1.74	30.00
4	3.16	.76	78.00
5	.59	5.52	5.00
6	3.35	-3.77	20.00
7	-6.38	2.06	20.00
8	.81	.76	-10.00
9	.74	-1.95	15.00
10	-3.01	.38	48.00
11	.71	10.63	10.00
12	5.38	2.65	5.00
13	.74		6.00
平均値	1.98	1.89	20.69

資料: 調査団作成。

上の表が示すとおり、売上高純利益率は2%未満、総資産利益率も2%未満、総資産自己資本比率は約21%である。

3) 農産物とサービスの内容構造

売上高の内訳を分類して、扱い商品の内容構成とその割合を調べた。結果は表3の通りである。

表3 商品別にみた農協の1992年売上高内訳

商 品	売上高(1000ペソ)	構成比(%)
1. 農産物		
モミ米	41200.00	35.10
コメ	4716.00	4.02
ブタ	6000.00	5.11
ニワトリ	180.00	.15
野 菜	720.00	.61
綿	3098.00	2.64
小 計	55914.00	47.64
2. 生産物資供給		
肥 料	15306.00	13.04
農 薬	9543.00	8.13
種 子	1515.00	1.29
飼料(トウモロコシ)	23172.00	19.74
小 計	49536.00	42.20
3. 消費物資		
食 品	7562.00	6.44
食品以外の品目	4365.00	3.72
小 計	11927.00	10.16
総 計	117377.00	100.00

資料: 調査団作成。

結果を見ると、モミ米が全体の約35%を占めているのに対して、コメはわずか4%にすぎないことが分かる。その理由は、これらの農協が資本力に欠け、精米工場や、乾燥機・倉庫など、モミを精米する設備を備えていないためである。

生産物資では、飼料、肥料、農薬が、農協で扱う主な品目となっており、これら3品目で、全体の約41%を占める。

農協では組合員を対象とするサービス業務として、最小限の消費物資販売を行なっている。この種の消費物資供給事業は、組合事業の約10%を占める。

フィリピンで生産される各主要作物について、フィリピン農民の何%がその作物を栽培しているかを調べるために、農協組合員、組合員以外の農民を対象とする調査を行なった。結果は表4の通りである。

表4 農民の主要農産物作付率

作物	農民の作付率(%)
コメ	68
野菜	45
ココナツ	22
ブタ	35
鶏卵	39
プロイラー	32
バナナ	27

資料: 調査団作成。

4) 技術の採用

技術を採用して利用する能力は、組合の規模、収益性、事業内容などに左右される。施設の稼働状況について行なった調査結果を、表5に示した。

表5 施設の状況と稼働率(1992年)

設備	数	稼働率	使用年数	状況		"良"の%
				良	要修理	
トラック	17	100	3	5	12	30
店舗	9	100	6	4	5	45
倉庫	22	62	3	7	15	32
事務所	18	100	5	14	4	78
工場	19	100	2	8	11	43
乾燥施設	8	62	3	2	5	38
トラクター	3	100	2	3	0	100
脱穀機	0	-	-	-	-	-
刈取り機	0	-	-	-	-	-

資料: 調査団作成。

組合員、非組合員が必要としている施設をまとめると、表6のようになる。

表6 組合員、非組合員が求めている施設

設 備	必要と示唆した農民の%
倉 庫	52
トラック	51
販売施設	46
工 場	42
乾燥機	58

資料： 調査団作成。

(2) 事業の実態

1) 販売事業

農産物の仕入れ元と売り渡し先をまとめて表7に示し、農産物の仕入れ、販売の際の支払い状況を表8にまとめて示した。

表7 農協が扱う農産物の仕入れ元と売り渡し先 (1992)

相手先	仕入れ元の構成比 (%)	売り渡し先構成比 (%)
農 民		
農協組合員	75	2
非組合員	18	1
民間商人		
卸売問屋	4	88
小売店	0	2
協同組合		
単位組合	3	7
連合会	0	0
その他	0	0
合 計	100	100

資料： 調査団作成。

表8 農産物の仕入れ・販売資金の支払い状況(1992)

支払い方法	仕入れの構成比 (%)	販売の構成比 (%)
現金	57	57
委託	25	2
分割	0	7
要求払	18	34
その他	0	0
合計	100	100

資料: 調査団作成。

結果から分かるとおり、農協は販売する農産物の75%を組合員から仕入れ、18%を組合員でない農民から、4%を民間の間屋から、3%を単位農協から仕入れている。またそうした農産物を販売する相手側としては、民間の卸売問屋が約88%、単位農協が7%、組合員と民間小売店がそれぞれ2%づつとなっている。資金の支払い状況をみると、現金による仕入れが半分以上(57%)、25%が委託販売として仕入れ、18%が要求払であった。

同様に、農協による販売は57%が現金販売、34%が要求払、7%が分割払い、2%が委託販売だった。

2) 購買事業

農協が扱う農業インプットの仕入れ元と売り渡し先をまとめて表9に示し、農業インプットの仕入れ、販売の際の支払い状況を表10にまとめて示した。

表9 農協が扱う農業インプットの仕入れ元と売り渡し先(1992)

相手先	仕入れ元の構成比 (%)	売り渡し先構成比 (%)
農 民		
農協組合員	0	82
非組合員	1	13
民間商人		
卸売問屋	96	0
小売店	2	0
協同組合		
単位組合	1	5
連合会	0	0
その他	0	0
合 計	100	100

資料: 調査団作成。

表10 農業インプットの仕入れ・販売資金の支払い状況 1992

支払い方法	仕入れの構成比 (%)	販売の構成比 (%)
現 金	75	26
委 託	3	22
分 割	0	3
要求払	22	49
その他	0	0
合 計	100	100

資料: 調査団作成。

農業インプット仕入れ元は約96%が民間の卸売問屋で、2%が民間の小売店。組合員でない農民と単協からの仕入れがそれぞれ1%だった。連合会からの仕入れはごく少量である。農業インプットの販売相手としては、組合員農民が約82%、組合員でない農民が13%、残りの5%が単協だった。

農業インプットの仕入れ・販売資金の支払い状況は、農産物の場合と類似している。仕入れでは現金が75%、要求払が22%、委託販売が3%であった。これに対して、農民に対する販売では、要求払が49%、現金払いが26%、委託販売が22%、分割払いが3%であった。

1-3-2 州/市/地方区レベル

(1) 農産物の販売

典型的な地方レベル連合会が扱う商品のタイプと、事業規模をまとめて、表11に示した。

表11 地方連合会の平均売上高(1992)

商品	年間売上高 (1000ペソ)	構成比(%)
農産物		
コメ	500.00	4.94
ニワトリ	705.00	6.96
小計	1205.00	11.90
農業インプット		
肥料	3980.67	39.32
農薬	4826.67	47.67
種子	21.83	.22
飼料	25.67	.25
小計	8854.84	87.46
食品	65.00	.64
総計	10124.84	100.00

資料: 調査団作成。

地方連合会は1992年に約1,010万ペソの商品を扱ったが、その構成は農産物が12%(主としてコメとニワトリ)、農業インプットが87%(主として肥料と農薬)であった。モミ米はほとんど扱っていないが、ここからは、連合会が民間の卸売問屋と競争する力に欠け、精米工場施設を建設するための資金調達が困難な様子が示唆される。

表12 農産物の仕入れ元と売り渡し先(1992)

相手先	仕入れ元の構成比 (%)	売り渡し先構成比 (%)
農 民		
農協組合員	4.90	2.77
非組合員	.66	6.88
民間商人		
卸売問屋	69.78	2.64
小売店	.00	1.01
協同組合		
単位組合	24.67	84.72
連合会	.00	.00
その他	.00	1.98
合 計	100.00	100.00

資料： 調査団作成。

表13 農産物の仕入れ・販売資金の支払い状況(1992)

支払い方法	仕入れの構成比 (%)	販売の構成比 (%)
現 金	7.76	64.84
委 託	1.32	1.74
分 割	90.92	32.75
要求払	0.00	.66
合 計	100.00	100.00

資料： 調査団作成。

農産物の主な仕入れ元は民間の卸売問屋(70%)、単位農協(25%)であり、農民から直接仕入れたものは5%だった。仕入れた農産物の資金支払いでは、分割払いが基本(91%)で、現金払いが8%、委託扱いは1%だった。販売代金の方では、現金払いが65%、分割払いが33%で、委託と要求払の比率はごく小さい。

(2) 購買事業

農業関連物資の購買事業では、民間の卸売問屋からの仕入れがほぼ100%を占める。購買用物資の仕入れ資金は、要求払の44%、委託の32%などが主体で、分割払い15%、現金払い9%などとなっている。販売代金の方は大半が現金で83%、それ以外では要求払が13%、委託が4%だった。農産物の販売と同様、農業インプットの主たる販売相手は組合員である農民で、全体の75%を占め、そして単位農協が24%で、組合員以外の農民は1%未満だった。連合会が直接農民と取り引きするのか、それとも単位農協を通じて行なうのかは、明確でない。表14~表15参照。

表14 農業インプットの仕入れ元と売り渡し先 (1992)

相手先	仕入れ元の構成比 (%)	売り渡し先構成比 (%)
農 民:		
農協組合員	.07	75.27
非組合員	.00	.30
民間商人		
卸売問屋	99.93	.00
小売店	.00	.00
協同組合:		
単位組合	.00	24.93
連合会	.00	.00
合 計	100.00	100.00

資料: 調査団作成。

表15 農業インプットの仕入れ・販売資金の支払い状況 (1992)

支払い方法	仕入れの構成比 (%)	販売の構成比 (%)
現 金	8.55	82.62
委 託	31.95	4.42
分 割	15.44	.29
要求払	44.06	12.67
合 計	100.00	100.00

資料: 調査団作成。

1-4 信用事業

1-4-1 単位農協レベル

(1) 農業者生産ローン

土地銀行(LBP)は1989年に生産ローンの主たる融資元となったが、LBPはそれ以来、このローン融資のパイプ役となる単位(多目的)農協の設立を促進することにより、作物生産ローンを国中の農民にあまねく貸し付けることに成功したものと、外部から見るとかぎり思われる。協同組合に対するLBPの貸付額は、1991年が68億ペソだったが、1992年は100億ペソへの増加が見込まれている。

しかしながら、信頼できるデータに欠けるものの、小規模農家の大多数は依然として資金の借入れ先を、民間の金融業者や農産物商人といった非公式の資金源に依存するケースが、圧倒的に多い。非公式な資金源の方が利用しやすく、頼りになり、担保や書類作成の必要がないからである。

(2) 貯金の獲得

比較的小規模で設立後日の浅い農協は、ほぼ例外なく、貯金獲得活動への熱意を欠くが、その理由は総じて、設立後の期間が短く、組合員の出資金増強に全力をあげているからである。

さらにまた、比較的大型の農協の間にも、一般にあまり活発でない態度が見受けられる。これはおおむね、上部組織である連合会の普及活動、研修、技術的支援などの不足が理由となっている。

貯金獲得プログラムに最も積極的で成功を収めているのは、農民主体の信用協同組合で、これはそうした組合が、貸付金の資金源として貯金を歴史的に重視してきたためである。

(3) 借入れ

上記の(1)で示したように、地域レベルの単位協組の大半はLBPから融資を受けて、組合員に対して生産資金の貸付を行なっているのであるが、現在のところ公式に利用できる信用として、これが唯一の資金源である。

しかしながら、LBP融資利用の道が開かれていると伝えられるのをよそに、単位農協がその組織的必要を満たす資金に利用できるローンは、非常に不足しているように思われる。LBPの融資は担保と返済の条件が厳格であり、それが主な理由となって、LBPから短期の運転資本や、特に中・長期資金の借入れを行なった協同組合はほとんどないと、調査した組合は答えている。

CDAは、協同組合開発基金(CDLF)、協同組合販売プロジェクト(CMP)、サマハン・ナヨン支援プロジェクト(SNSP)プログラムの残余資金からおよそ2億ペソを、協同組合への中・長期貸付資金に回した。だがそれほど大きな金額とはいえず、最近になって新しい貸付要項ができた後、ようやく利用できるようになった。以上をまとめると、外部資金の融資を受けて行なう農業者の生産ローンは、当面十分利用できる状況にある。しかしながら、単位農協の事業開発に必要な資金をまかなう融資は、深刻に不足しているように思われる。

1-4-2 州/市/地方区レベル

(1) 購買と販売を行なう連合会

a 農業者生産ローン

州/市/地方区レベルの連合会で、LBPの作物生産ローン・プログラムに参加しているところは、皆無のように思われ、また、こうしたプログラムには関与すべきでないとの受け止めが強い。こうしたプログラムへの関与は、リスクの集中をとりわけ大きくして、連合会の存立に対する潜在的脅威をもたらす懸念がある。限られた資本力は、主力事業である購買・販売活動のサポートに使用する必要がある。

b 加盟農協への貸付

このタイプの組織はその大半が比較的新しく、資本基盤が弱いため、供給品購入代金を売掛金とする通常の金融以外には、加盟農協に融資する資金を欠いている。さらにまた、単位農協はそれぞれの目的に合わせて、正式な金融制度の中でローンを直接受けるべきであるとの受け止めが強い。

c 貯金の獲得

同様に、この種の組織の大半は比較的新しく、加盟農協資本の蓄積に主力を注いでいるた

め、貯金獲得プログラムを策定している所は皆無のように思われる。さらにまた、この種の組織が、加盟農協の中での貯金獲得プログラムに積極的に関与すべきであるとの受け止めはあるが、実際の貯金は、預けられた貯金をずっと効果的に利用できる立場にある、州の協同組合銀行に直接回るべきであるとの考えが、きわめて強い。

d 借入れ

ここでもまた、組織が比較的新しい存在で、総じて資本力と返済能力に欠けるため、供給・販売活動を支えるための短期運転資金をLBPから借りられる組織は、ごく少数に限られる。しかしながら、適当な借入れ能力を培い、また適当な資金源が利用できるようになるなら、これらの協同組合グループの間で、短期、中期、長期融資に対する大きな需要が生まれる潜在性が、考えられるであろう。

(2) 協同組合銀行(CBs)

a 農業者生産ローン

CBsは一般的に言って、農民に対する直接の貸付業務は行なってこなかったが、市場の商人や小規模事業者に対する短期の貸付を行なうところは多かった。また、農民への生産ローンとして再貸付するための資金を、単位農協に融資することもしてこなかったが、過去においてはサマハン・ナヨン(SN)の組合員の生産ローンのための「グループ貸付」に、積極的に関与してきた。そして現在は、延滞比率が大きいCBsがLBPから資金を借り入れて、それを、単位農協として完全に自立できるに至っていないSNsに対して、再融資している。

b 加盟農協への貸付

加盟農協に対して、貸付を行えるほどの資金力を持つCBsは少ない。しかしながら、中には短期をベースに少額の貸付を行なっているところも見られる。一部のCBsの帳簿上に限って見られる、単位農協への中・長期貸付残高は、数年前にCMPおよび/またはSNSPプログラムの下で融資したものであり、その多くは返済期日を過ぎている。しかしながら、資金量豊かな一部のCBsは、市場の商人などの組合員に対する短期貸付を積極的に行なっており、そうした資金の返済状況は総じて良好である。

c 貯金の獲得

全てのCBsが、普通貯金と定期貯金の両方を受け入れているが、これまでの業績はさまざまだった。経営内容が相対的に良好な一部のCBsでは、積極的に貯金を宣伝して著しい成功を収めたのに対して、延滞率が大きくて貸付手形の再割引が受けられない一部の組合は、融資金の資金源としての貯金獲得に積極的に取り組んだが、ほどほどの結果に終わった。勧誘の主たる手だてとして使われるのは、多数の民間農村銀行や商業銀行などの競争相手よりも、やや高い(1~2%)預金利息を支払うことである。もう一つ、相当量の預金を獲得する上ではほぼ全てのCBsが受ける大きな制約は、貯金する場所への交通の便がよくない点である。CBsは一般に、それぞれの州の首都に置かれており、支店や出張所を持たない。そのため、CBsを気軽に利用できるのは、近くに住む組合に限られる。さらにまた、目下の所CBsがあるのは75の州のうちの31州に限られ、しかのそのうちの2つは最近設立されたばかりである。CBsの連合会であるBANGKOOOPでは、各州にCBを一つ設置するキャンペーンを進めてきた。

d 借入れ

全国レベルにCBは存在せず、CBsが資金を借り入れる先としては、現在2つの主要な資金源がある。それはLBP或いは中央銀行からの、手形割引による借入れである。しかしながら延滞率が大きく(25%以上)、および/または行政手続きの不備などのため、これら2つの資金源を現在利用しているCBsはない。この問題はCBsの成長・発展にとって、きわめて深刻な制約となっている。しかしながら、SNsの作物生産ローンとして再融資する資金を、少額ながらLBPから借り入れることができたCBsも、少数みられる。また一部のCBsでは、家畜育成、生活プロジェクト、種子生産などの特別プロジェクトとして、単位農協への貸付を行なうために、政府の各種ソフトローンに基づく少額の借入れも行なってきた。

(3) 地域協同組合開発センター(RDCs)

ここで、NATCCOに加入している6つのRDCsが、金融を仲介する役割を演じて成功した(ただし、ごく小規模な成功点について、特にふれておきたい。RDCsは一般に、比較的大型で、良好に運営されている地域組織である。元来は、農村に基盤を置く信用協同組合に役立つためにと、設立された。しかしながら近年は、農業ベースの総合農協の必要にも応える役割を演じている。傘下農協に対する短期貸付の提供で、長年にわたり成果をあげてきたが、貸付の金額は総じてごく限られ、加盟農協の信用機能における、一時的な必要資金を満たすケースがほと

んどだった。これがNATCCOの機構の中での、相互融資プログラムへと発展し、NATCCOでは、主として積極的な貯金獲得運動で得られた資金を利用して、その調整を図っている。延滞となるケースは比較的少ないと、伝えられている。

1-4-3 全国レベル

(1) 貸付

加盟組織に対して現在通常の貸付を行なっている頂上組織、ないし全国レベルの連合会は存在しない。しかしながら、BANKOOPは一部の政府特別プログラムに伴う、CBsへの一部の融資を通過させるためのパイプの役割を果たしており、また、自由農民連盟(FFF)とNATCCOはその加盟組織に対して、ごく少額ながら短期の貸付を行なっている。

(2) 貯金の獲得

全国レベルでは、NATCCO組織以外に貯金獲得を進めているところはない。NATCCOは、融資資金の原資を預金に大きく依存しているRDC組織を通じて、積極的な貯金獲得運動を展開しているが、今日までのところ、集めた貯金の中央預託機構としての役割は果たしていない。

(3) 借入れ

外部からの資金借入れにより事業を行えるほど十分な資本金、ないし返済能力を持つ頂上組織、ないし全国組織は、NATCCOと自由農民連盟とを除けばおそらく存在しないものと思われる。しかしながら、たとえ借入れ能力があったとしても、そうした組織固有の必要を満足させられる貸付金の資金源は存在しない。これまでNATCCOもFFFも、事業発展のための資金を、外国からの資金供与に大きく依存してきた。

1-5 共済事業

1-5-1 単位農協レベル

現在、協同組合共済を実施する全国段階の機関として、CDAが確認しているCISPの株主数は13,450に及ぶが、その9割は農協である。

CISPの共済事業について、単位農協がいまのところ果たしている役割は、CISPの販売する団体定期生命共済、融資債務保証共済、終身共済などの契約を組合員に募集して、獲得された契約実績に応じた手数料をCISPから收受することに限定されている。したがって、単位農協は共済の元受機能をもっていない。

また、共済契約の募集という限定された分野での農協活動についても、これまでのところは、CISPが接触し指導する農協は一部特定の組合に限定されている。募集活動を実施する農協の経験と意見をCISPにくみあげる努力も十分ではない。そのため、農協はCISPを共済事業についての責任を分かち合う、協同組合陣営の全国機関としてではなく、単なる一つの保険会社としてしか認識していないように見受けられる。

いっぽう、農協組合員の共済についての関心はまだ低いと農協関係者は理解しているが、潜在的にはかなり高い。われわれが実施した組合員アンケート調査の結果によれば、「農協が充実してほしい事業は何か」(複数回答)という質問に対して、16農協539人の回答者のなかで、「生命共済」をあげる者が143人(26.9%)に達した。この数字は販売(29.3%)、供給(30.8%)、貸付業務(35.6%)よりも少ないが貯金業務(24.1%)よりも大きい数字である。

また、詳細調査農協のマネジャー等は、「将来は共済を事業の一部門として位置づけたい」あるいは「共済が事業として確立できた場合は、その普及推進に役職員が積極的に参加する用意がある」とする意見を寄せるケースが多かった。

1-5-2 全国レベル

現在フィリピンには24の生命保険会社があるが、唯一の協同組合を対象とする生命保険会社としてCISPがCDAに確認されており、事業運営はCDAの管轄下におかれている。

1992年3月現在の契約者数は約60万人だが、その圧倒的部分は農協の組合員である。販売商品は主として団体定期生命共済(1年更新)で、ほかに終身共済、融資債務保証共済、学生共済等がある。

事業推進に当たっては全国を13の地域に分割しているが、すべての地方区に地方事務所をもつには至っていない。いくつかの地方区については代理店制度を採用している。事業実績は年々上昇し、1991年度の正味受入掛金は1022万ペソで前年比12%の伸びとなった。

CISPは、1974年に設立し、約20年の歴史をもつが、フィリピン生保業界のなかでは販売実績面では最下位である。今後経済が発展するにつれ、他の生保会社が農村へ進出し農協組合員に働きかけを行うことは大いに予想されるので、CISPも農協との結びつきを強化することに努力する必要がある。

現在のところ、CISPの販売商品について、農協は推進目標額を設定し、契約する組合員を募集する機能をもつ。

詳細調査実施農協からはCISPに対して、①諸情報の提供、②共済の必要性についての教育活動の強化、③職員の農協訪問による指導の強化、を望む意見が、強く表明された。

1-6 教育指導活動

1-6-1 単位農協レベル

(1) 教育訓練活動

1) 役職員教育訓練活動

類型I、類型IIに属するような小規模な組合では、職員の多くがボランティアか、パートタイマーであり、教育訓練の機会も少ない状態におかれている。この状況下で、農協運営の事務処理に密接な関係を持つ”簿記”研修の必要性を訴える声が強。同様の声が農協運営全般に責任を持つ”総合マネージャー”研修にもある。

中規模に位する類型IIIの組合は、職場内訓練(OJT)に力を入れているのが特徴である。中でも、自己啓発活動の具体措置を講じている組合が比較的多い。職場外訓練(Off-JT)の取組は、このタイプの組合の経営力から見て、むしろ”乏しい”と言ってよい。”簿記”研修よりは、”経営管理”に関する研修により強い必要性を感じているようである。

類型IVに属する組合は、旺盛な教育訓練活動を展開している。年間1万ペソ以上の訓練費用を負担している組合も多い。”コンピュータ訓練”、”貯金推進研修”、”小規模事業育成研修”など実務や事業に直結した研修も多い。また、”各部門のマネージャー訓練”、”中間管理職訓練”、全職員対象の”態度訓練”、”人事考課訓練”及び”コンピュータプログラミング”などの必要性が認識されている。これらは他の類型に見られないものである。

このように、研修への参加率、研修の内容、研修の方法等が類型ごとに異なっているのが特徴である。

今回詳細調査を行った16単協のヒヤリング結果によれば、教育訓練計画の策定率は高いものの(策定組合数の割合;94%。以下同じ)、その計画の実施率はかなり低いと見られる。その要因として、資金不足、教材不足或いは研修情報の不足を訴える声が多い(とくに、類型I・IIの組合)。

2) 組合員に対する教育訓練活動

類型I~IIIの組合では、組合員に対する教育訓練活動は、DAなどが開催する農業技術セミ

ナーに組合員リーダーを派遣したり、肥料・農薬の施用講習会を開催するなど、営農指導業務に属するものがほとんどである。しかし、類型IVの組合では明らかに異なる次元の活動が取り組まれている。“農家主婦のための簡易簿記研修会”や“準組合員向けの主体性向上研修会”などが特別に企画され、運営されている。新規加入組合員に対して週1回のセミナーを実施している農協もある。a)100~400名の大量の組合員を研修会に組織していること、b)単協自らが企画し、運営する自己完結型の研修会を開催していること、c)1研修コースに10万ペソもの高額な経費を投入している事例があることなどが特徴である。

16農協の調査結果によれば、「組合便りの配布」31%、「組合員表彰」69%であり、組合員向けの具体的な活動は研修会方式が中心であると見られる。。しかし、小規模組合の場合、とくに類型Iの組合などでは、毎月組合員集会が開催されており、それが最も重要な組合員教育の場になっているのである。

3) 非組合員向けの教育訓練活動

ほとんどの組合が加入希望者に対する「加入前教育(PMES)」を実施している。このPMES以外には、非組合員向けの教育訓練活動は活発でないといい。16単協の調査結果は次のとおりである。

「リーフレット類の配布をして加入を促進する活動」	13%
「ポスター類の貼付をして加入を促進する活動」	19%
「スライド・映画などを上映して加入を促進する活動」	6%

しかし、数は少ないが、「農業祭」や「パレード」に参画したり(地域住民へのアピール活動)、「非組合員をセミナーに勧誘する」事例、あるいは高校生を対象にした「未成年者協同組合(Laboratory-coop) 」*を支援している事例もあることが注目される。

* 「未成年者協同組合(Laboratory-coop)」について

新協同組合法(RA6938)の第27条後段に規定されている協同組合である。a)未成年者によって組織され、b)登録組合(後見人となる)と提携することが必要とされている。

(2) 営農・生活指導活動

16農協のうち15農協が「営農・生活指導活動を実施している」と回答している。その具体的な活動の実施率を分析すると、農業生産面の指導活動が中心で、販売(価格)面の指導活動が

低く、生活の合理化、計画化を進める活動はさらに弱いという特徴が見られる。また、これら様々な指導活動の実施主体が農協自身である場合もあるが(類型IVに属する組合に比較的多い)、調査結果を見ると、DA等の普及員や民間業者(化学メーカーや農機具メーカーなど)が中心になって取り組んでいるのがほとんどである。中央会は勿論連合会がこれら指導活動の共催者として関与することも非常に希である。中央会、連合会の大部分が弱体であるために、これらの機能を期待する声も農協からはそれほど強くない。農協における指導活動の担当者は、類型I・IIで1名、類型III・IVで2~3名である。類型IVのある組合で、将来営農指導を専門に担当させることを計画して、農業専門学校卒業者を5名採用し、現在必要な教育を行っている事例がある。類型I~IIIでは組合員から選抜されることも多く、ボランティアかパートタイマーの職員である。DA職員の経歴を持つ組合長等が担当している例もある。類型IVでは専門の“相談員”として採用された正職員の場合もあるが、営農・生活指導業務の専任者ではない。彼等は、DA等のセミナーに参加したりDAから関係情報を得たりして、自己学習と体験に因る技能習得をしている。指導・相談活動の専門家となるべく系統的に養成されたわけではない。

営農・生活指導活動に充てられる財源は、自らの事業収益に頼らざるを得ない。加盟上部団体や中央・地方政府から補助金等が提供されることは極めて希である。自らのCETF*を活用したり、受益者から負担金を徴収することも少ない。

* 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。」

1-6-2 州/市/地方区レベル

(1) 中央会

地方レベルの中央会組織は職員体制・施設器材・資金のどの側面も極めて弱体である。その主要機能である教育訓練活動も会員のニーズからほど遠いのが実態である。最も活動的な中央会組織でも、要請があったときに役職員が講師として対応したり、CDA・CUP等と共催して

セミナーや研究会を開催するのが精一杯の活動である。一部に、要員の配置を上部団体に要請する声、講師担当者の訓練をCUPに要請する声がある。未加入農家に対する教育・啓蒙活動も、農協の営農・生活指導活動に対する支援措置も、中央会組織の活動にはほとんど見られない。

(2) 連合会

連合会組織には大きな格差がある。今回調査した15連合会のうち8連合会が会員単協のために教育訓練活動を実施していると回答している。中には、事業活動を行わず、会員のための教育訓練活動に専ら専念している連合会もある。連合会組織の教育指導活動は、要請があったときに「簿記会計」・「経営管理」・「PMES」等の研修に役職員が講師として対応するような活動方式が多い。

販売・購買・加工施設のような連合会の事業・施設利用に直接関係する内容の研修は、むしろ少ないと言って良い。講師担当者の資質よりは教材や器具備品がないこと、資金の不足を訴える声が強い。連合会の役職員自身も農業訓練機構(ATI)・LBP等の研修に参加しているが、トップダウン型の研修が多く、実際の現場に則していないという声がある。会員単協からは、農業・農家の指導相談に直接関係するテーマ、農産物の生産・販売・流通及び農家経営などに関する研修が要望されていると言う。これらの参考図書・資料をDA・LBP・CDAや一部の先進連合会から入手しているが、講師担当者自らの体験が基になることも多い。研修会場も集落の集会場、学校、国家食糧庁(NFA)・LBPや民間の施設を借りて(無料借用も多い)行っており、宿泊を要するような研修はごくまれに開催されているにすぎない。

一方、110名収容の宿泊施設を保有し、年間367コース、参加者8900名にのぼる教育訓練を行っているビサヤ協同組合開発センター(VICTO)のような連合会も存在する。127名の正職員数を擁し、信用・経済事業と併せて経営指導・監査・経営分析・組織広報の活動を活発に展開している。総合的な機能を活用したそれらの多種多様な教育指導活動には注目すべきものがあるが、現在のところ農協の会員加入率は低く(推定10%台)、研修コストが高いという問題を抱えている。

なお、連合会組織の一つに協同組合銀行(CB)があるが、その会員単協に対する教育訓練活動は活発でない。今回調査した6CBのうち2CBだけが実施しているにすぎない。会員単協からは、「簿記会計」・「貯蓄推進」・「金融業務」等の研修を期待する声があると言うが、現在の

ところ、CB自身の職員を訓練することが優先されている。金融業務に精通した職員が不足しているためである。一部に中央銀行・LBP・BANGKOOPによる訓練を受けている事例が見られるが、CB職員用の参考図書や普及版のテキスト・専門情報紙を要望する意見がある。

連合会組織が未加入農家に対して直接的に教育・啓蒙活動を行っている事例は見られない。営農・生活指導活動に対する支援措置も、ごく一部の連合会が会員農協と共催で「肥料・飼料講習会」を開催しているにすぎない。将来においても、15連合会のうち5連合会がこの活動の取組みを考えているだけである。「専門家を確保できる経営状況に無いので、当分の間は、政府機関の普及サービスによるしかない」(某連合会)という声が、彼等を代表していると言えよう。

1-6-3 全国レベル

教育訓練業務はCUPの本来的活動の一つであるが、1991年の活動は政策キャンペーン(「協同組合2法」)を中心にした取組みである。また、CUPの一部役職員が大学の協同組合教育に直接携わっている。これは、啓蒙活動の一部と見なして良いであろう。このように、CUPの活動にはむしろ政策宣伝・啓蒙普及活動と言える活動が多く見られる。

NATCCOは「通信教育」や「奨学金制度」の開発及び若者を対象にした「全国協同組合青年会議(NCYC)」の育成など果敢な取組みを実施している。NATCCOが研修モジュール等の企画・開発と基礎的な研修コースの運用を担当し、地域協同組合開発センター(RDCs)が専門的・応用的な研修を実施するように機能分担していると言う。NATCCO-RDCsは1991年には11,000人超の研修参加者を得ている。NATCCOは「事業」としての教育訓練活動を展開していることに特徴がある。

BNGKOOP,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いうような活動を行っている。

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。

FACOPを除けば、いずれの教育訓練活動も農協だけを対象にしたものではない。したがって、参加者はいろいろな事業形態の協同組合から参加している。多くの場合、講師が参加者の

属性を勘案して、研修のポイントを変える方法で対処しているようである。NATCCOの研修コースを見ても、参加者を農協役職員に絞った“農協のための専門コース”は見当たらない。

また、研修施設および研修スタッフをみても、NATCCO以外の全国レベル農協組織は極めて不備である。宿泊施設はもとより、専用の「研修室」にも事欠いているのが実際である。

一方、営農・生活指導活動は、政府諸機関、民間諸団体そして農業関連業者によって担われている。政府諸機関の主なものはDA・環境天然資源省(DENR)・DARそして国立大学である。民間諸団体には農協や非政府組織(NGOs)・民間ボランティア組織(PVOs)がある。農業関連業者は、主に農機具や生産資材の大規模製造業者と流通業者である。しかし、全国レベルのどの農協組織も、この活動のために独自の要員とシステムを持っていない。系統的・体系的な営農・生活指導活動はDA/LGUの普及員*(1990年現在、約13千人)とATIによる研修事業(「耕種営農」研修・「コーン及び畜産経営」研修など)に拠る所が大きい。

- * 地方自治法(LGC)の規定により、州・市レベル以下のDAの普及機能が全て地方政府に移管されることになった。これには普及施設及び普及員も含まれ、現在その移管登録が行われている最中である。今後の普及組織と機能の行方が注目される。