

## 2. 農協組合員・非組合員アンケート集計結果(要約)

7地域、16単位農協の組合員および非組合員合わせて560名に対するアンケート結果のうち重要部分を要約すると以下の通りである。

なお本節では、調査農協の事業等についての組合員・非組合員の意向や評価に関する部分を中心にまとめることとする。より詳しい内容については、「関係資料」を参照願いたい。

### 2-1 アンケートの方法等

- アンケート調査実施時期  
1992年12月～1993年1月。
- アンケート配布数560。
- アンケート回収数539(回収率96.3%)。
- 調査地域および地域別アンケート回収数  
ベンゲット州99、ヌエバ・エシハ州108、バタンガス州・ラグナ州103、イロイロ州78、レイテ州78、ダバオ・デル・ノルテ州73。
- 農協別アンケート回収数  
BSDCI 27, PPPKMC (PPPK) 26, BFMCI 46, PPMKBI 35, GNPMCI 38, GIPMCI 35, LMCI 34, SIDCI 33, DIMCI 36, PCDCI 42, PFMCI 36, UMC I 20, BAMCI 30, CMCI 28, DFFCI 38, NICI 35。
- 回答者の組合員・非組合員別内訳  
組合員 383 (71.1%)、非組合員 148 (27.5%)、不明 8 (1.5%)。
- 回答者の年齢別内訳  
10歳代 3 (0.6%)、20歳代 61 (11.3%)、30歳代 142 (26.3%)、40歳代 114 (21.2%)、50歳代 120 (22.3%)、60歳代 67 (12.4%)、70歳代 21 (3.9%)

## 2-2 アンケート結果の要点

以下、組合員の農協加入の理由、組合員がふだん利用している事情および利用状況、農協に対する満足度(満足内容および不満足内容)、農協に充実して欲しいと思っている事業、農協に取扱いを要望する資材等、農協に装備を求める施設、そして非組合員の農協加入意向についての集計結果をとりまとめ、若干の解説を加えることとする。

### 2-2-1 農協に加入した理由(図1・表1)

農協に加入した理由のうち回答が多かったものは、農協からの「借り入れ」、「農薬・肥料等の資材の購入」であった。ともに回答者の50%近くにのぼった。「借り入れ」が多かったのは、農協がLBP資金等の政府関係資金の貸付と返済の窓口となっていることにもとづくといえる。「農薬・肥料等の資材の購入」については、その購入に当たって必要となる資金を農協からの「借り入れ」によって賄うことができると深い関連があるものと考えられる。これに次いで「農産物の販売」のためとする者が40%と比較的多かった。

逆に回答が少なかったのは「誘われたから」とする者で、わずか7%に過ぎなかった。この点は組合員の多くが、農協加入に際して目的意識をもって臨んでいることを示すものといえる。

以上について組合員の年齢層別にみると、多少の特徴が浮かび上がる。たとえば、30歳代までの組合員は「借り入れ」、「農薬・肥料等の資材の購入」に偏っている。この二つの理由を挙げる者が多いことは事実であるが、年齢層が上がるにしたがって、さまざまな理由に分散する傾向がある。たとえば「農産物の販売」を挙げる者をみると、30歳代までは30%台にとどまるが、40歳代以上となると60%近くに達する場合もある。「飼料購入のため」や「生活用品店舗の利用のため」を理由に挙げる者も40歳以上になると多くなる。

総括的にいうと、若い組合員ほど特定の理由に特化する傾向があり、一方年齢が上がるにしたがって加入理由が多様化する傾向が認められる。したがって年齢が高くなるほど、営農・生活両面にわたって、農協を幅広く利用しようとする姿勢がうかがわれる点に特徴がある。

### 2-2-2 ふだん利用している事業(図2・表2)

次に、組合員が普段利用している農協の事業は何か、という点をみよう。この点を見ることは、農協への加入理由と実際の利用内容とがマッチしているかどうかをみることでもある。

ふだん利用している農協事業として、回答者全体では「借り入れ」、「農薬・肥料等の資材の購入」が50%を超え、次いで「農産物の販売」が47%であった。つまり、組合員の多くは加入理由ののっつて農協事業を利用しているといえる。

ただし留意しておくべきことは、農協事業を「利用していない」とする者が8%程度いる点である。とくに「飼料購入」、「農産物処理加工施設の利用」、「生活用品店舗の利用」を加入の理由として挙げた者の20~27%は農協を全く利用していない。これらの組合員は、目的意識をもって農協へ加入したとはいうものの、実際にその事業を利用するには至っていない者とみなすことができる。

なお、加入理由通りに農協事業を利用している者のうち、加入理由が「農産物処理加工施設の利用」であった者の場合、加入後それを実際に利用している者は60%と最も低く、「生活用品店舗の利用」が70%と、これに次いで低い。しかし他の場合は80%以上が加入利用通りの理由をしていることがうかがわれる。

### 2-2-3 農協主要事業別の利用状況

農産物処理加工施設、農産物販売、農薬・肥料等購入、借り入れについて、農協利用率を「0%」、「1~30%未満」、「30~50%未満」、「50~80%未満」、「80~100%未満」、「100%」と区分し組合員の分布をみると、以下の通りである。

#### 農産物処理加工施設(図3・表3)

まず農産物処理加工施設については「0%」つまり農協利用ゼロが約5%、「100%」つまり農協全利用者が11%である。分布が最も多かったのは「1~30%未満」および「50~80%未満」でそれぞれ13%である。

年齢別にみると、若い世代は比較的利用率が低く、中高年齢者層ほど利用率が高いところに分布する傾向がある。若い世代の利用が低い理由は、組合員からの聞き取り調査によれば、農協が保有する施設等の老朽化に最大の原因がある。

#### 農産物販売(図4・表4)

農産物販売については農協利用率が「50~80%未満」・「80~100%未満」である者がほぼ15%で並び、「0%」約6%、「100%」約5%である。この場合も組合員間の利用率に大きなバラツキがみられる。

また年齢別にみると、農協利用率が大きい層は年齢層が高い方に属する傾向がある。

#### 農薬・肥料等購入(図5・表5)

農薬・肥料等生産資材の購入についてみると、農協の利用率が高い者は他の事業に比べて少ない。たとえば「0%」は8%を超えるが「100%」は3%程度に過ぎない。また「1~30%未満」と利用率の低いところに13%を超える組合員が分布する。しかし「80~100%未満」層も12%存在している。

年齢別にみると若い層は利用率の低いところに集中する傾向があり、中高年齢者層は利用率も高いところに分布する傾向がある。農薬・肥料等生産資材の購入は、若い世代とそうでない世代との間の利用率の開きが、より大きい点に特徴がある。

#### 借り入れ(図6・表6)

農協への加入理由として最も多かった「借り入れ」について、借り入れのすべてが農協からであるとする者(「100%」)は5%強、農協からの借り入れがまったくないとする者が5%とほぼ同値、最も多く分布するところは「1~30%未満」であり20%に達する。

しかし借り入れ金額と農協利用との関連は不明である。たとえば「0%」に属する5%の組合員には借入金がまったくない場合もありうるし、多額な借り入れがあるものの農協からはゼロである場合等もありうる。

なお概して若い世代は、農協からの借り入れ比率が低い傾向がある。これに対して中高年齢者層は、農協からの借り入れ依存度が高い方に属する傾向が認められる。この点は、中高年齢者ほど、農協との結びつきが強いことを示唆している。

#### 2-2-4 農協に対する満足度

加入している農協の事業等について満足しているかどうかについてみると、回答者の77%が「どちらかという満足している」者に属し、組合員からの評価は概ね良好であると判断できる。この点、農協への加入理由によつての差はない。

#### 2-2-5 農協に対して満足している事項(図7)

それでは、具体的にどのような点に満足しているかをみると、「借入金の金利が低い」、

「農産物販売価格が有利」、「生産資材価格が安い」とする者が50%を超える。一方「施設が整備されている」や「輸送手段がある」を挙げた者は相対的に少なく、農協利用率を上げるためにはこれらについての課題が少なくないことをうかがわせる。

#### 2-2-6 農協に対して不満足な事項(図8)

次に不満に思っている点についてであるが、「農産物販売価格が安い」、「生産資材価格が高い」を挙げた者が過半を超える。これは満足している事項と同程度の多さの回答であり、矛盾しているようである。この意味するところは農協に対する評価が、組合員の間で分かれていることを示唆するものである。

なお「輸送手段が不足・古い」、「施設が不足・古い」を挙げた者も35~40%にのぼる点は注目される。

#### 2-2-7 農協に充実して欲しい事項(図9)

農協に充実して欲しいと思っている事項として多かったのは「生活改善の方法」指導、「農産物生産技術の改善」、「協同組合知識の修得」、「貸出」などである。「生活改善の方法」、「農産物生産技術の改善」を挙げる者が40%を超えていることは、みずからの日常生活の水準を、農協利用を通じる農業改善によって改善したいとの意向を反映してのこととみることができるといえる。

#### 2-2-8 農協に取扱いを要望する資材(図10・表7)

農協の事業改善に関連して、取扱を開始しまたはそれを充実して欲しいと望んでいる事項をみると、「肥料」、「農薬」、「種子」、「農機具」などを要望する者が50%を超えるか、それに近い数値となっている。

「農薬・肥料等購入」についての農協利用率ごとにこの点を見ると、「0%」(利用ゼロ)の70%程度が「農薬」、「肥料」を挙げ、「100%」利用者の80%以上の者が幅広い資材の取扱いを要望している。農協利用が「0%」である理由は、農協が取り扱っている資材に不満であるか、みずからが加入している農協がその取扱をしていないかのいずれかであることが分かる。

#### 2-2-9 農協に装備を求める施設(図11・表8・表9)

施設整備は組合員の農協事業利用を高める条件の一つである。そこで、どのような施設整

整備に対する要望が高いかをみると、倉庫、トラックと答えた者が半数を超え、農産物の集荷・出荷施設、脱穀精米施設等が40%を超える状況となっている。

しかし農家の形態によって、この点には特徴がみられる。すなわち、それぞれの農家形態ごとに最も要望の高いものを挙げると、自作農はトラック(約70%)、分益小作農のトラック(55%)、定期借地農は倉庫(60%)などとなっている。また自作農の場合、トラックのみならず倉庫、農産物集荷・出荷施設、通信機器などの装備についての要望もトラック並みに高い。これは自作農が組織的に自立した農作業を行わざるをえないことから、さまざまな施設を必要とすることにもとづいている。

また、農協事業の利用率によって要望の仕方に少なからぬ違いがある点も特徴である。すなわち、利用率の低い組合員の場合、要望が特定の施設に偏る傾向がある。一方利用率の高い組合員の場合、さまざまな施設装備を均等に求める傾向がある。これは、利用率の高い組合員は農協の施設を平均的に利用しているので、要望する施設も多様なものになることを意味している。

#### 2-2-10 非組合員の農協加入意向(表10・表11)

フィリピンの農家は日本の場合と異なり、農協に加入している者は相対的に少ないのが現状である。この意味ではフィリピン農協の場合、むしろ今後の発展が期待できる要因である。現在の非組合員はその期待を背負っている。

そこで彼らに対して農協について、どのような認識を持っているかについて聞いた結果を示す。非組合員148名に対して、農協への関心の有無を聞いた結果、その80%以上が関心を持っていることが明らかとなった。

農協に関する非組合員の関心はこのように高い。そこで、農協になんらかの関心のある非組合員120名に対して、農協への加入意向を聞いた結果、全体で90%以上の者が加入したい意向を持っている結果となった。この点は、農家を主要作物別に分けてもほとんど違いがないほどである。

農協加入を増加させることは農協強化策の一つであるが、この点を推進することが十分に根拠をもつ点、同時に実現可能性も高いことを示唆するものである。

図1 農協加入の理由

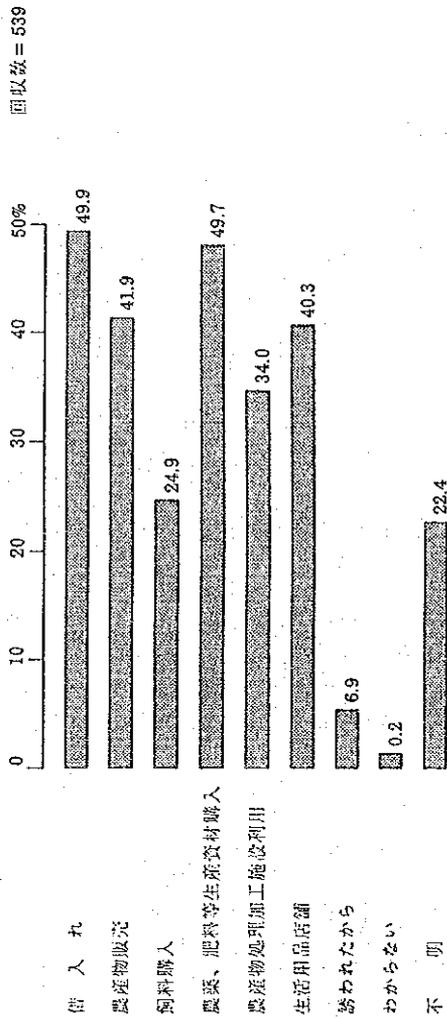
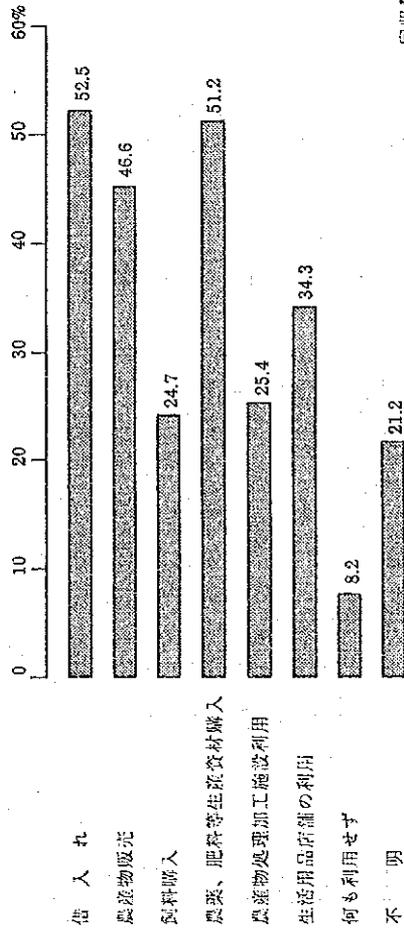


表1 農協加入の理由

年代	合計	借入れをするため	農産物の販売をするため	飼料購入をするため	農薬・肥料購入をするため	農産物処理加工施設の利用をするため	生活用品店舗の利用をするため	誘われたから	分からない	不明
全体	539	269	226	194	268	183	217	37	1	121
10代	100.0	49.9	41.9	24.9	49.7	34.0	40.3	6.9	0.2	22.4
20代	61	24	21	10	26	21	19	3	-	21
	100.0	39.3	34.4	16.4	42.6	34.4	31.3	4.9	-	34.3
30代	142	78	51	28	62	38	55	11	1	33
	100.0	51.4	35.9	19.7	43.7	26.8	38.7	7.7	0.7	23.2
40代	114	59	54	24	60	41	46	12	-	22
	100.0	51.8	47.4	21.1	52.6	36.0	40.4	10.5	-	19.3
50代	120	68	59	36	67	44	56	8	-	19
	100.0	56.7	47.2	30.0	55.8	36.7	46.7	6.7	-	15.8
60代	67	28	28	24	36	25	28	3	-	16
	100.0	41.8	41.8	35.8	53.7	37.3	41.8	4.5	-	23.9
70代	21	14	12	11	14	10	11	-	-	2
	100.0	66.7	57.1	52.4	66.7	47.6	52.4	-	-	9.5
不明	11	3	1	1	3	3	2	-	-	6
	100.0	27.3	9.1	9.1	27.3	27.3	18.2	-	-	54.3

図2 普及利用している事業



回収数 = 539

表2 普及利用している事業と加入理由の相関

	合計	借入れ	農産物の販売	飼料購入	農薬・肥料購入	農産物処理加工施設の利用	生活用品店舗の利用	何も利用せず	不明
全体	539 100.0	283 52.5	251 46.6	133 24.7	276 51.2	137 25.4	185 34.3	44 8.2	114 21.2
借入れ	269 100.0	225 83.6	183 68.0	107 39.8	200 74.3	106 39.4	127 47.2	35 13.0	9 3.3
農産物の販売	226 100.0	187 82.7	191 84.5	112 49.6	183 81.0	108 47.8	117 51.8	32 14.2	4 1.8
飼料購入	134 100.0	121 90.3	116 86.6	109 81.3	121 90.3	98 73.1	99 73.9	36 26.9	2 1.5
農薬・肥料購入	268 100.0	214 79.9	185 69.0	118 44.0	224 83.6	116 43.3	132 49.3	37 13.8	8 3.0
農産物処理加工施設の利用	183 100.0	144 78.7	144 78.7	101 55.2	145 79.2	111 60.7	105 57.4	36 19.7	6 3.3
生活用品店舗の利用	217 100.0	167 77.0	148 68.2	99 45.6	161 74.2	102 47.0	152 70.0	39 18.0	7 3.2
誘われたから	37 100.0	24 64.9	20 54.1	6 16.2	21 56.8	9 24.3	6 16.2	-	3 8.1
何も利用せず	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 100.0
不明	121 100.0	5 4.1	9 7.4	5 4.1	15 12.4	4 3.3	9 7.4	1 0.8	95 78.5

图3 農協利用率(農産物処理加工施設)

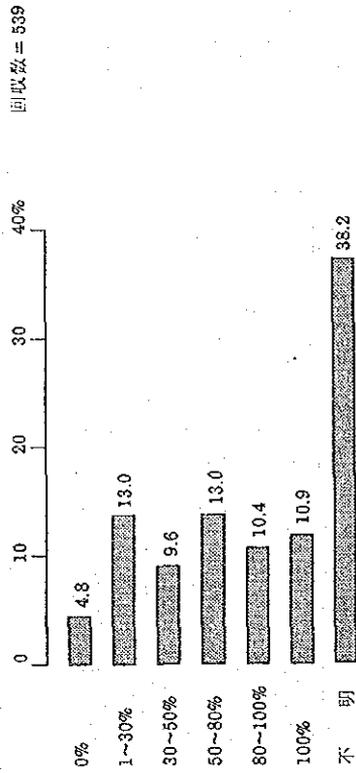


表3 農協利用率(農産物処理加工施設)

年代	合計	0%	1~30%	30~50%	50~80%	80~100%	100%	不明
全体	539	26	70	52	70	56	59	206
	100.0	4.8	13.0	9.6	13.0	10.4	10.9	38.2
10代	3	-	33.3	-	-	1	-	1
	100.0	-	33.3	-	-	33.3	-	33.3
20代	61	1.6	9	4	6	6	6	29
	100.0	2.6	14.8	6.6	9.8	9.8	9.8	47.5
30代	142	5	19	17	13	10	18	60
	100.0	3.5	13.4	12.0	9.2	7.0	12.7	42.3
40代	114	5	14	11	13	13	10	48
	100.0	4.4	12.3	9.6	11.4	11.4	8.8	42.1
50代	120	9	13	13	25	15	12	33
	100.0	7.5	10.8	10.8	20.8	12.5	10.0	27.5
60代	67	3	11	5	9	6	9	24
	100.0	4.5	16.4	7.5	13.4	9.0	13.4	35.8
70代	21	2	9.5	2	2	4	4	5
	100.0	9.5	45.2	9.5	9.5	19.0	19.0	23.8
不明	11	1	9.1	-	2	1	-	6
	100.0	9.1	81.8	-	18.2	9.1	-	54.5

图4 農協利用率(農産物販売)

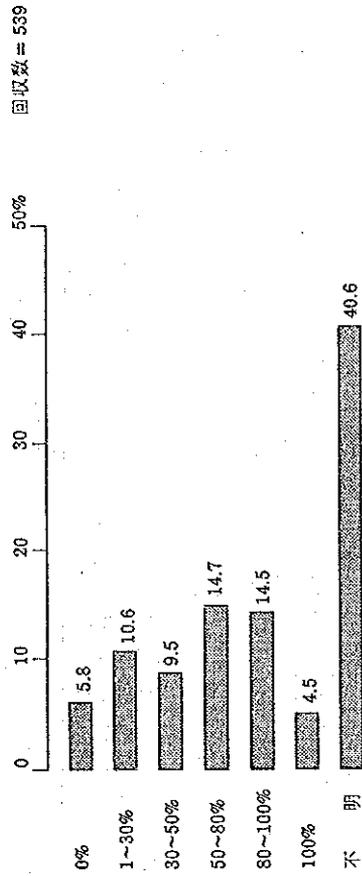


表4 農協利用率(農産物販売)

年代	合計	0%	1~30%	30~50%	50~80%	80~100%	100%	不明
全体	539	31	57	51	79	78	24	219
	100.0	5.8	10.6	9.5	14.7	14.5	4.5	40.6
10代	3	-	33.3	-	33.3	-	-	33.3
	100.0	-	33.3	-	33.3	-	-	33.3
20代	61	2	5	8	11	4	2	29
	100.0	3.3	8.2	13.1	18.0	6.6	3.3	47.5
30代	142	13	15	14	10	14	6	70
	100.0	9.2	10.6	9.9	7.0	9.9	4.2	49.3
40代	114	4	12	7	17	21	5	48
	100.0	3.5	10.5	6.1	14.9	18.4	4.4	42.1
50代	120	8	14	12	20	22	9	35
	100.0	6.7	11.7	10.0	16.7	18.3	7.5	29.2
60代	67	3	7	8	14	9	1	25
	100.0	4.5	10.4	11.9	20.9	13.4	1.5	37.3
70代	21	1	1	1	4	7	1	6
	100.0	4.8	4.8	4.8	19.0	33.3	4.8	28.6
不明	11	-	2	1	2	1	-	5
	100.0	-	18.2	9.1	18.2	9.1	-	45.5

図5 農協利用率(農薬・肥料等購入)

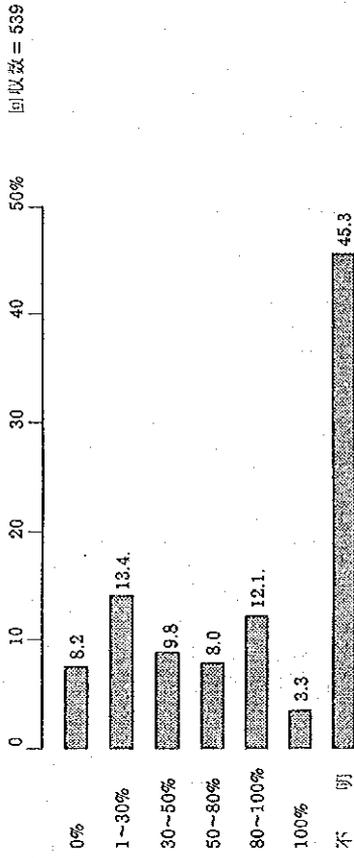


表5 農協利用率(農薬・肥料等購入)

	合計	0%	1~30%	30~50%	50~80%	80~100%	100%	不明
全体	539 100.0	44 8.2	72 13.4	53 9.8	43 8.0	65 12.1	18 3.3	244 45.3
10代	3 100.0	-	33.3	1 33.3	-	-	-	1 33.3
20代	61 100.0	3 4.9	5 8.2	9 14.8	4 6.6	7 11.5	1 1.6	32 52.5
30代	142 100.0	13 9.2	17 12.0	15 10.6	7 4.9	11 7.7	8 5.6	71 50.0
40代	114 100.0	7 6.1	16 14.0	7 6.1	10 8.8	16 14.0	3 2.6	55 48.2
50代	120 100.0	16 13.3	17 14.2	10 8.3	16 13.3	13 10.8	3 2.5	45 37.5
60代	67 100.0	3 4.5	13 19.4	6 9.0	2 3.0	14 20.9	2 3.0	27 40.3
70代	21 100.0	1 4.8	3 14.3	2 9.5	4 19.0	4 19.0	1 4.8	6 28.6
不明	11 100.0	1 9.1	-	3 27.3	-	-	-	7 63.6

図6 農協利用率(借入れ)

回収数 = 539

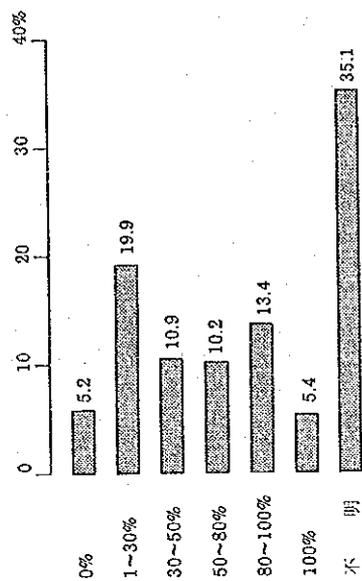


表6 農協利用率(借入れ)

	合計	0%	1~30%	30~50%	50~80%	80~100%	100%	不明
全体	539 100.0	28 5.2	107 19.9	59 10.9	55 10.2	72 13.4	29 5.4	189 35.1
10代	3 100.0	-	2 66.7	-	-	-	-	1 33.3
20代	61 100.0	3 4.9	9 14.8	12 19.7	1 1.6	8 13.1	3 4.9	25 41.0
30代	142 100.0	9 6.3	23 16.2	11 7.7	13 9.2	14 9.9	11 7.7	61 43.0
40代	114 100.0	4 3.5	27 23.7	12 10.5	12 10.5	16 14.0	4 3.5	39 34.2
50代	120 100.0	7 5.8	26 21.7	12 10.0	17 14.2	21 17.5	9 7.5	28 23.3
60代	67 100.0	2 3.0	14 20.9	8 11.9	6 9.0	11 16.4	1 1.5	25 37.3
70代	21 100.0	2 9.5	3 14.3	3 14.3	5 23.8	2 9.5	1 4.8	5 23.8
不明	11 100.0	1 9.1	3 27.3	1 9.1	1 9.1	-	-	5 45.5

図7 農協に対して満足する事項

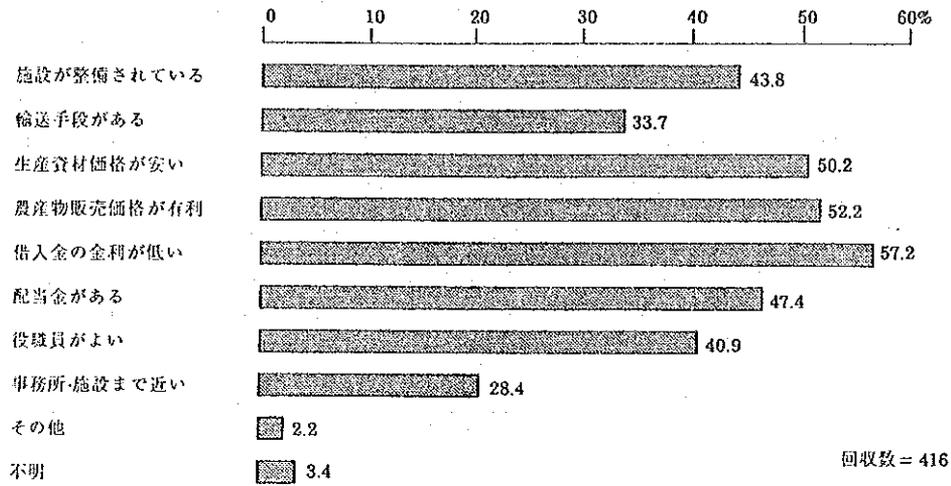


図8 農協に対して不満足な事項

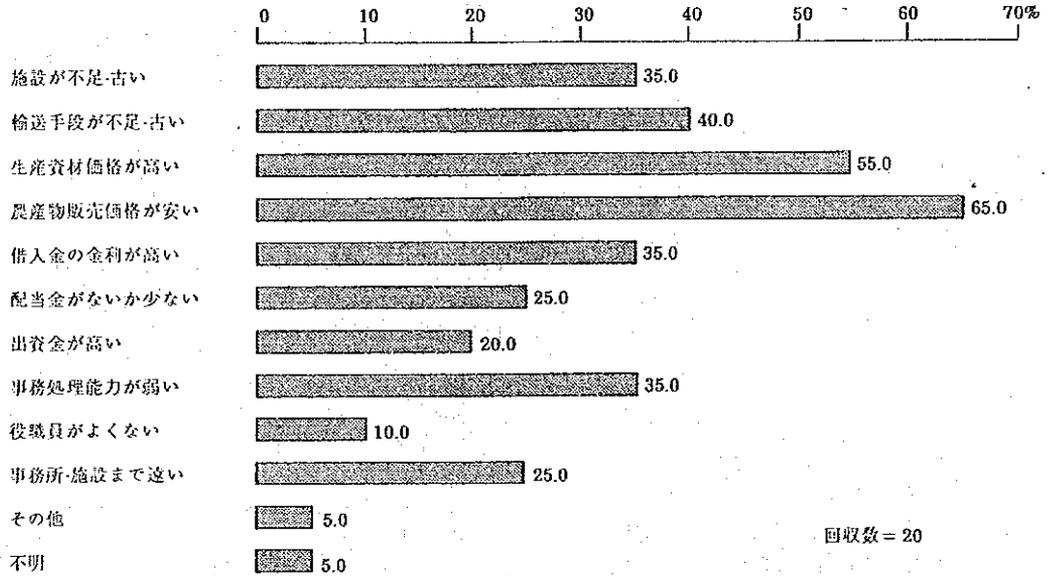


図9 農協に充実して欲しい事業

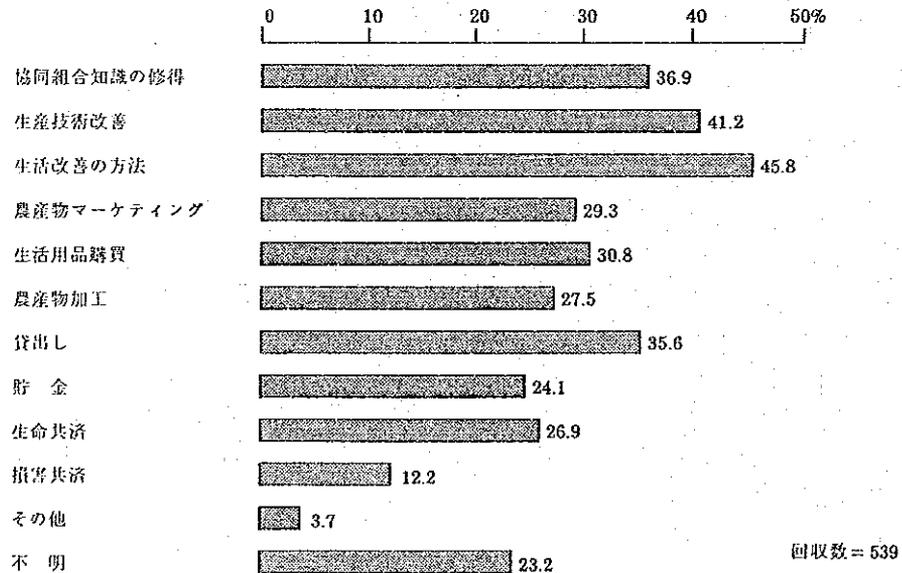
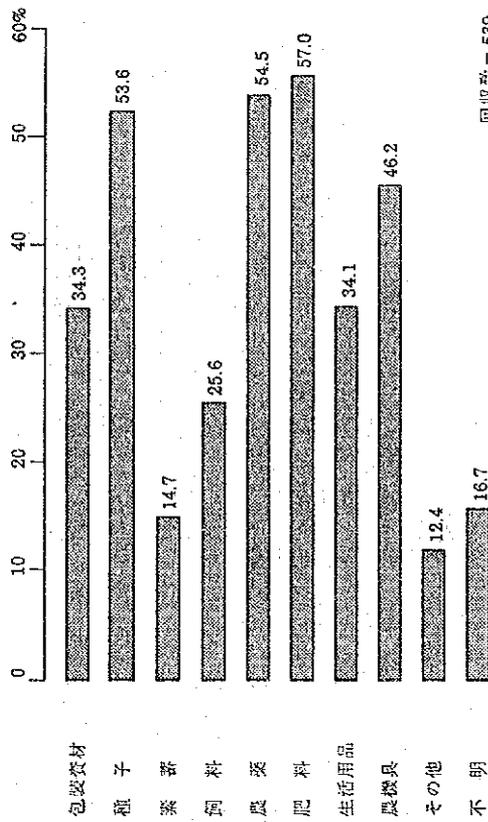


図10 農協に取扱いを要望する資材



回収数 = 539

表7 農協に取扱いを要望する資材

体	合計	農産物販売用包装資材	種子	薬 畜	飼 料	農 薬	肥 料	農機具	生活用品	その他	不明
全	539	185	289	94	138	294	307	184	249	67	90
0%	44	34.3	53.6	17.4	25.6	54.5	57.0	34.1	46.2	12.4	16.7
1~30%	72	13	27	3	6	34	30	24	26	8	4
30~50%	53	29.5	61.4	6.8	13.6	77.3	68.2	54.5	59.1	18.2	9.1
50~80%	43	24	38	10	22	50	48	25	41	8	3
80~100%	65	33.3	52.8	13.9	30.6	69.4	66.7	34.7	56.9	11.1	4.2
100%	18	24	28	11	13	34	36	22	31	5	2
不明	244	45.3	52.8	20.8	24.5	64.2	67.9	41.5	58.5	9.4	3.8
	43	13	27	11	14	22	29	10	19	6	2
	65	30.2	62.8	25.6	32.6	51.2	67.4	23.3	44.2	14.0	4.7
	100.0	34	50	25	23	46	50	30	41	14	4
	100.0	52.3	76.9	38.5	35.4	70.8	76.9	46.2	63.1	21.5	6.2
	18	14	16	8	15	15	15	15	16	5	1
	100.0	77.8	88.9	44.4	83.3	83.3	83.3	83.3	88.9	27.8	5.6
	244	63	103	26	45	93	99	58	75	21	74
	100.0	25.8	42.2	10.7	18.4	38.1	40.6	23.8	30.7	8.6	30.3

図11 農協に装備をを求める施設

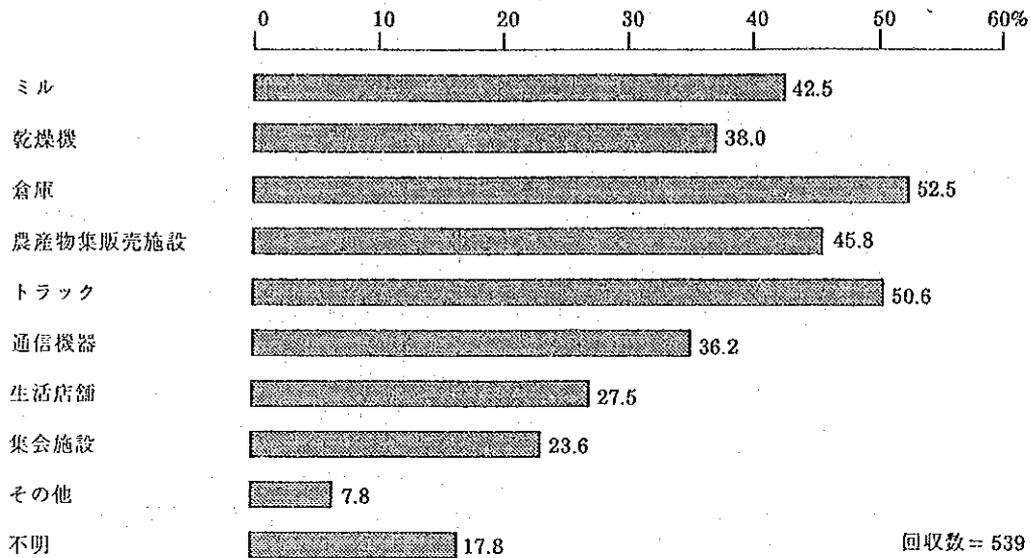


表8 農協に装備をを求める施設

	合計	ミル	ドライヤー	倉庫	農産物集販売施設	トラック	通信機器	生活用品 販売店舗	組合員集 会施設	その他	不明
全体	539 100.0	229 42.5	205 38.0	283 52.5	247 45.8	273 50.6	195 36.2	148 27.5	127 23.6	42 7.8	96 17.8
自作農	123 100.0	58 47.2	52 42.3	82 66.7	79 64.2	85 69.1	74 60.2	55 44.7	61 49.6	23 18.7	10 8.1
分益小作農	75 100.0	38 50.7	35 46.7	39 52.0	36 48.0	41 54.7	21 28.0	19 21.3	7 9.3	1 1.3	7 9.3
定期借地農	139 100.0	72 51.8	75 54.0	83 59.7	77 55.4	72 51.8	52 37.4	36 25.9	22 15.8	10 7.2	21 15.1
自作農・分益小作農・定期借地農以外で農業労働に従事	43 100.0	13 30.2	10 23.3	22 51.2	15 34.9	19 44.2	9 20.9	13 30.2	14 32.6	4 9.3	5 11.6
その他	9 100.0	3 33.3	2 22.2	4 44.4	4 44.4	3 33.3	3 33.3	1 11.1	1 11.1	-	1 11.1
不明	59 100.0	20 33.9	20 33.9	25 42.4	20 33.9	27 45.8	17 28.8	15 25.4	13 2.0	-	17 28.8
非該当	91 100.0	25 27.5	11 12.1	28 30.8	16 17.6	26 28.6	19 20.9	12 13.2	9 9.9	4 4.4	35 38.5

表9 農協に装備をを求める施設

	合計	ミル	ドライヤー	倉庫	農産物集販売施設	トラック	通信機器	生活用品 購買店舗	組合員集 会施設	その他	不明
全体	539 100.0	229 42.5	205 38.0	283 52.5	247 45.8	273 50.6	195 36.2	148 27.5	127 23.6	42 7.8	96 17.8
0%	31 100.0	15 48.4	11 35.5	18 58.1	12 38.7	16 51.6	10 32.3	9 29.0	9 29.0	1 3.2	2 6.5
1~30%	57 100.0	26 45.6	18 31.6	45 78.9	33 57.9	37 64.9	32 56.1	30 52.6	29 50.9	8 14.0	-
30~50%	51 100.0	27 52.9	21 41.2	32 62.7	21 41.2	25 49.0	13 25.5	12 23.5	9 17.6	-	6 11.8
50~80%	79 100.0	40 50.6	42 53.2	46 58.2	46 58.2	46 58.2	34 43.0	19 24.1	16 20.3	2 2.5	5 6.3
80~100%	78 100.0	50 64.1	50 64.1	54 69.2	50 64.1	52 66.7	41 42.6	26 33.3	14 17.9	8 10.3	1 1.3
100%	24 100.0	16 66.7	16 66.7	20 83.3	16 66.7	22 91.7	14 58.3	13 54.2	14 58.3	7 29.2	-
不明	219 100.0	55 25.1	47 21.5	68 31.1	69 31.5	75 34.2	51 23.3	39 17.8	36 16.4	16 7.3	82 37.4

表10 協同組合への関心の有無

	合 計	あ り	な し	不 明	非該当
全 体	148 100.0	120 81.1	6 4.1	22 14.9	391 -
コ メ	69 100.0	58 84.1	3 4.3	8 11.6	237 -
コーン	22 100.0	19 86.4	- -	3 13.6	66 -
ムギ	2 100.0	2 100.0	- -	- -	2 -
バナナ	26 100.0	23 88.5	1 3.8	2 7.7	95 -
パイナップル	5 100.0	4 80.0	- -	1 20.0	16 -
ココナツ	17 100.0	17 100.0	- -	- -	84 -
マンゴー	15 100.0	14 93.3	- -	1 6.7	47 -
野 菜	51 100.0	46 90.2	1 2.0	4 7.8	152 -
砂糖黍	11 100.0	11 100.0	- -	- -	24 -
プロイラー	30 100.0	23 76.7	2 6.7	5 16.7	113 -
採卵鶏	39 100.0	33 84.6	1 2.6	5 12.8	134 -
豚	33 100.0	30 90.9	1 3.0	2 6.1	123 -
肉 牛	13 100.0	10 76.9	- -	3 23.1	56 -
酪 農	3 100.0	2 66.7	- -	1 33.3	29 -
その他	12 100.0	11 91.7	1 8.3	- -	42 -
不 明	3 100.0	1 33.3	- -	2 66.7	3 -
非該当	37 100.0	27 73.0	2 5.4	8 21.6	54 -

表 11 組合員になる意向

	合 計	あ り	な し	不 明	非 該 当
全 体	120 100.0	110 91.7	3 2.5	7 5.8	419 -
コメ	58 100.0	55 94.8	1 1.7	2 3.4	248 -
コーン	19 100.0	19 100.0	- -	- -	69 -
ムギ	2 100.0	2 100.0	- -	- -	2 -
バナナ	23 100.0	23 100.0	- -	- -	98 -
パイナップル	4 100.0	4 100.0	- -	- -	17 -
ココナツ	17 100.0	16 94.1	1 5.9	- -	84 -
マンゴー	14 100.0	14 100.0	- -	- -	48 -
野 菜	46 100.0	45 97.8	- -	1 2.2	157 -
砂糖黍	11 100.0	11 100.0	- -	- -	24 -
フロイラー	23 100.0	23 100.0	- -	- -	120 -
採卵鶏	33 100.0	32 97.0	- -	1 3.0	140 -
豚	30 100.0	28 93.3	1 3.3	1 3.3	126 -
肉 牛	10 100.0	10 100.0	- -	- -	59 -
酪 農	2 100.0	2 100.0	- -	- -	30 -
その他	11 100.0	11 100.0	- -	- -	43 -
不 明	1 100.0	- -	- -	1 100.0	5 -
非 該 当	27 100.0	22 81.5	2 7.4	3 11.1	64 -

### 3. 評 価

#### 3-1 組織運営

##### 3-1-1 単位農協レベル

###### (1) 農協の組合員規模

新協同組合法制定いらい、農協の新規設立が激増していることは、農協の役割に関する農民の理解が進んだことを示すものであり、CDAによる農協施策の成功と評価することができる。

しかし、農協の事業規模は総じてきわめて零細であり、その拡大方策を講じなければ、農協運動から脱落する農協がかなり生ずる事態が予想される。

事業規模の拡大方策としては、未加入農民に働きかけて組合員加入をすすめ、組合員数を増大することと、組合員の農協事業利用度を向上させることが必要である。ところが、一部の農協を除いて、その必要性が十分に認識されているとはいいがたい。

まず、未加入農民に働きかけ、加入を促進することが急務となっている。

組合員家庭婦人をはじめとする農村婦人の組合員化がかなり進んでいる農協がある。婦人が多く加入している農協の中に、すぐれた事業運営をしている農協が多いことが注目される。婦人の組合員化は、単に組合員数を増加させるという面だけでなく、婦人特有のキメのこまかい意思をくみあげて、農協運営に活かすことにも役立つので、いっそう推進することが望ましい。さらに、若手の農業者の農業経営改革の意欲を農協の事業運営に反映させ、組織に活力を注ぐために、後継者の農協加入をすすめることも、考えられてよい。

なお、「現状」で紹介したような、「農業祭」や「パレード」に参画して地域住民に対して農協への関心をたかめさせたり、非組合員をセミナーに勧誘したりして加入をすすめることは、有効な活動である。

組合員規模の拡大が必要であることが関係者によって認識されていながら、事実上未加入農民の組合員化の活動を展開できないでいる場合が一部に存在する。さして広大でない地域に同種事業を取扱う複数の農協が存在し、事業区域が重複している場合である。このような状況

を放置することは、農協の共倒れの事態にもなりかねないので、行政機関や中央会の助言指導を受けながら関係農協の合併の手段によって運動を再出発させることが課題となろう。

## (2) 意思決定機関と執行体制

組合員にとって最高の意思決定機関である総会への組合員の出席率が高いことは、代理人制度が存在しないことを考慮に入れると、組合員が総会に関心の深いことを示すもので、大いに評価される。また、「現状」で紹介した、総代会制を採用している大規模農協の例についても、総代への教育が進んでいることを評価できる。

執行体制に関しても、適切に構築されているといえる。ことに、詳細調査農協についてみる限り、農協役員及び各種委員会委員は、それぞれの農協が存在する地域において、リーダーとしての経歴をもつ人材が選ばれていると見られ、今後の機能発揮が期待される。

また、監査委員会を毎週招集して、内部監査を実施している大規模農協があり、高い評価を与えることができる。

このように、制度的に要求される総会および執行体制整備への配慮は充分なされているといえる。

## (3) 組合員との結び付きの強化をはかる日常活動

組合員規模が拡大されるにつれ、個々の組合員と農協との結びつきはともすれば弱体化する可能性がある。このようになることを防ぎ、組合員規模が巨大化しても個々の組合員と農協との結びつきを強化する方策がとられる必要がある。それは、組合員にとって集まりやすい小地区範囲に組合員をグループに編成することである。農協はこのグループと介して組合員との対話を中心に、組合員の意思をくみあげるのである。

多くの農協では既にそうした組合員グループの組織化を行うことができる条件をもっている。理事候補の選出についての話し合い、生産ローンの計画的償還のための話し合いなどで、こうした小地区単位に組合員がまとまった経験は多いはずである。

このような、いわば農協の必要によってその都度編成された組合員グループを、恒常的な、組合員の意思結集のための組織に発展させ、日常活動において農協との対話を継続すれば、組合員規模が巨大な農協であっても、組合員と農協との結びつきは強化されよう。

### 3-1-2 州/市/地方区レベル

#### (1) 中央会

農協にとって、組織・経営・教育問題を中心にして、州レベル中央会に期待が寄せられているが、財政の不安定および職員の減少等が原因となって十分な活動がなされていないことは残念である。

CUPの定款改正で州レベル中央会はCUPの正会員になったものの、日常的には交流の機会はほとんどない。さらに、地方区レベル中央会もきわめて弱体なため、州レベル中央会の活動を支援できる状況にはないといわざるを得ない。

#### (2) 連合会

農協の事業を補完するのが、連合会事業であるという前提に立った、事業の仕組みと取扱品目の選択がされていない。したがって、自信をもって連合会利用を農協に働きかけることができない。

また一部の地域には、同種事業を営む連合会が複数活動しており、連合会間、また連合会と農協間で競合の結果を生んでいる。このような事態は速やかに是正されなければならない。

CRBも一部を除いて事業体制が弱体で、農協の信用事業体制の強化のための支援ができない。また、店舗が都市にあり、農村部に支店を置く余裕がないため、一部近隣の農協に利用が限定されている。

一方、ビサヤ協同組合開発センター(VICTO)は、地方区中央会とのあいだで役員共通制を導入し、パートタイムの職員2名を中央会に出向させるなど、中央会との連携を強化しつつ、農協の活動を支援して効果をあげており、きわめて推奨に値する。

### 3-1-3 全国レベル

現在のCUPは、財政不安定で職員数も少なく、他のタイプの協同組合に比較して組織面、経営面、事業面において解決をはかる課題をもつ農協に対する指導力が充分ではない。

FACOPは、計画的に会員を拡大しつつ、単位農協及び連合会の事業を補完するという前提に立って着実に事業を展開してゆけば、唯一の全国経済連合会として発展してゆけよう。

CISPは、共済事業を農協ほんらいの事業として確立してゆくことを前提とするならば、全国共済事業連合会としての役割を果たすべく、充分の経験を有している。しかし現状の保険事業の推進については、農協が参画しつつ推進に当る仕組みができていない。

全国協同組合銀行が存在していないことは、農協の信用事業にとってのみでなく、農協振興にとってマイナスであり、その設立に向かってCUP、BANGKOOPをはじめ、全国農協組織が課題として取りくまれることが必要となっている。またBANGKOOPは、CRBとともに、農協の貯金業務に関する開発指導その他信用事業体制の整備指導が課題である。

NATCCOは、会員農協拡大、PFCCIは会員である信用協同組合の拡大が当面の課題となっている。

## 3-2 経営管理

### 3-2-1 単位農協レベル

調査対象とした単位農協の財務諸表および収集したデータによれば、農協の経営収支状況は悪いとはいえない。その理由は収益が十分に確保できているためではなく、原価償却費を中心とする経営費が少ないことにある。経営費が少ないのは、事業規模の小ささと原価償却の対象となる固定資本が少ないからである。特に、設立後間もない農協の場合は、この点が顕著である。

農協の経営基盤が弱いことを反映し、近代的な協同組合経営の手法が採用されていない。また、経営規模や事業内容に適した経営管理手法の開発が遅れていることが問題である。

### 3-2-2 州/市/地方区レベル

#### (1) 中央会

収入基盤は弱い、中央会の経営管理のあり方自体に大きな問題はない。

しかしほとんどの中央会では常勤役職員が十分でない場合が多く、まったく常勤役職員がいない中央会もある。この点は中央会に対する単位農協の期待に応えきれない要因となっている。

中央会の実質的な経営管理者は、中央会によってまちまちである。調査例によれば、会長またはマネージャーである例が多い。そのほとんどは、ボランティア活動的なものであり持続的業務体制の確立が課題である。

#### (2) 連合会

連合会の場合は、事業を行う連合会組織としての経営のあり方が確立されているとはいえない。会員の利用増加による収入増加をいかに実現するか、という点は連合会経営の基本テーマであるが、この点に対する十分な取り組みはみられない。単位農協の事業の補完を行うことが連合会の役割であるが、現段階ではその機能の発揮が行われていない。その前提となる施設や経営資金の確保が課題である。

### 3-2-3 全国レベル

#### (1) CUP

資金面からの制約のため、会員からの期待に十分に答えきれていない。経営状態自体は楽とはいえないが、経営管理の手法そのもの自体には大きな問題はないとみてよい。

しかし全国の会員を結ぶ経営情報機能の整備が遅れていることは、指導機関としての機能発揮の障害となっている。

#### (2) BANGKOOP

農協の貯金業務に関する開発指導をはじめ、その資金の吸収システムの開発・検討等大きな課題があるが、現在はそのような取り組みができる体制にない。金融実務のできる人員の確保、電算システムの開発・導入の検討、貯金商品の設計等が課題である。

#### (3) CISP

シェアーの拡大策が十分でない点が問題である。地方農協組織に対する共済事業に関連する情報提供のあり方を検討する必要がある。

#### (4) FACOP

同種の事業を行っているBANGKOOPの経済事業との分野調整を図りつつ、実績を積んでいく必要がある。系列の地方組織の強化、AMCとの分野の調整、機能的再編等を通じた業務の基盤作りを進めることも課題である。

#### (5) NATCCO

会員として、農協を拡大することが当面の課題である。会員数が一定の水準に達した段階以後は、農協の施設整備の計画的実施、販売網の整備、高品質の農産物生産のための営農指導体制づくりを推進していく必要がある。

#### (6) PFCCI

PFCCIは会員数が少ないが、一元的な全国農協金融機関の整備等の動向を念頭に入れつつ、事業量の拡大を推進する必要がある。

### 3-3 経済事業

#### 3-3-1 単位農協レベル

##### (1) 四つの主要問題点

###### 1) 平均規模

小規模農協が多数存在することは、マイナスの効果を持つ。市場、供給、信用などを求めて、互いに競合し合うからである。そうした競合の過程で、農協は農業インプットの仕入れ元である民間商人や、農産物の販売先である民間商人の系列下に組み込まれてゆく。フィリピンの農協運動を強化するためには、農協の民間商人依存を断ち切らなければならない。一つの方法として、小規模農協の乱立を防ぐため、例えば出資金水準の引き上げ、設立時の基準組合員数の引き上げ、採算性予測評価の詳細などを奨励する措置も、提言できるのではないかと思われる。続いて、CDAが小規模農協の事業実績について、毎年審査を行なう措置も考えられる。財政的に不安定であると判定された組合に対しては、規模と財政的安定度が大きい協同組合との合併を勧告すべきであろう。

###### 2) 収益性

収益率からは、第一に農協の投資利益率が極端に低い状況が示唆される。事実、1991年のインフレ率が約9%であった点を考慮するなら、実質資本利益率は-7%となってしまう。売上高純利益率は、商品の販売コストと農協の営業コストとが約98%に上ることを示しているが、これはいずれの産業であっても極端に高い数値である。だが農協の場合、売上高がごく限定されることによる非効率を考えるなら、驚くには当たらない。自己資本/総資産比率21%という数値からは、協同組合が過去の年間に自己資本を積み増すことができなかったものと考えられる。これには、収益性の低さの影響もあろうし、内部留保ないし配当金に関する農協の方針の影響も考えられよう。

###### 3) 農産物とサービスの内容構造

農協で扱う商品の範囲は、農民が生産する農産物と比べ、きわめて限定されている。こうした状況が、農協と民間商人の競合、そして農協間の競合を激しくしており、結果的に収益を最低水準まで押し下げている。また、扱い商品数が相対的に限定されている農協は、価格リスクと生産リスクも相対的に大きくなる。

#### 4) 技術の採用

調査団が入手したデータからは、各農協が少なくとも倉庫1棟、トラック1台、事務所、精米工場を保有していることがわかる。他の事業体と店舗、乾燥機、トラクターを共有しているが、インタビューした農協の中で脱穀機と刈取り機を保有している所はなかった。一般に、類型I、IIの農協が施設も新しく、総じて良好な状況にあるのに対して、類型III、IVの農協の施設はずっと古く、使用期間が10~20年に及ぶ。さらにまた、稼働率が62%である倉庫と乾燥機を除く他の施設は、いずれも100%稼働していることを、結果は示している。良好な状況にあるものは55%のみ。45%は完全な機能発揮のために何らかの修理を必要としている。

脱穀機と刈取り機は、農協で標準装備されるに至っていない。コメ販売が主要事業であることを考えるなら、これは予想外の事態といえよう。修理を必要とする装置の割合が大きかったことも、調査結果の興味深い点の一つだった。長期使用の旧式設備の保守は、修理費と、正常に稼働していれば生産的目的に使用できるはずの停止時間との点で、コストが高くつく。農協で、長期間使用した旧式の機械を入れ替え、あるいは新式機種を良好な状態に維持する力が欠けているこうした現状は、いちだんと注意深い運転、熟練した運転員、恒常的な保守などを必要とする、新しい、進んだ技術を採り入れる能力の欠如の表れといえるだろう。

### (2) 事業の実態

#### 1) 販売事業

興味深いのは、連合会が農産物の仕入れ元ないし販売先として、関与していない点である。こうした現象には複数の理由が考えられる。第一に、連合会は単位農協から農産物を仕入れ、それを主要な消費センターへと販売するための、運転資本ないし施設を持っていない。第二に、民間の卸売問屋と直接的に競争してゆける力を持たず、経験もない。第三に、単位農協と民間の卸売問屋との間に、人脈や事業面で強いつながりがある。第四に、民間の卸売問屋は書類の要求がごく少なく、前払い、ないし現金払いで買取り、品質が劣る農産物でも価格を下げて買い取ってくれる。連合会が民間の卸売問屋と有効に競争してゆくためには、卸売問屋が実施しているのと同様なサービスと便宜を提供し、価格面でも対抗できなければならない。

連合会が農民との間に良好な関係を維持しているなら、現金による仕入れは必要とならない。現金仕入れは、競争面での戦略としてのみ行なわれるべきであり。一般的な原則として

は、農協のキャッシュフローを改善するために、現金販売および要求払の奨励が望ましい。委託販売と分割払い販売は、競争戦略としてのみ利用すべきである。

## 2) 購買事業

前記のような結果からは、民間の商人が農協の販売事業と購買事業の両方で、重要な役割を演じていることがわかる。民間の卸売問屋は、農業インプットの主要な仕入れ元であると同時に、農産物の主要な販売相手でもある。それに反して連合会は、単位農協の販売・購買事業を支援する目的で設立されたものであるにもかかわらず、単位農協の販売・購買事業の双方において、あまり重要な役割を演じていない。

農業インプットの仕入れ、販売資金の扱い方法に目を向けると、前述したようなパターンが農協のキャッシュフローに問題を生んでいる。仕入れでは現金払いと要求払が97%を占めるのに対して、販売では現金払いと要求払の割合が75%に限られるためである。販売事業と同様、仕入れにおいては分割払いと委託販売を利用し、売り渡しでは現金払いと要求払を最大限活用すべきであろう。

### 3-3-2 州/市/地方区レベル

#### (1) 農産物の販売

現金販売に比して、現金仕入れの割合が最小限であるため、キャッシュフローの問題は減少した。連合会間の取引は行なわれていない。その理由は、強力な全国連合会が存在しないためである。州レベル、全国レベルの連合会をつなぐ結び付きを築くことが、農協発展のための優先領域とされるべきであろう。卸売問屋の組織との対等な競争は、連合会間の協力を通じてのみ可能となる。

#### (2) 購買事業

農産物の販売事業の場合と同様、購買事業における仕入れと供給でも、キャッシュフローの問題は生じていない模様である。最大の問題点は、連合会が購買品の仕入れ元を民間商人に依存し、供給の相手先を農協組合員と単位農協に依存してことである。連合会には、それに代わる市場と、購買品の仕入れ元の開拓に努めることが望まれる。

### 3-3-3 全国レベル

FACOPはまだ完全に操業していないため、現時点でFACOPの評価を行なうことは困難である。常勤の補助要員と非常勤の理事がいるが、本格的な事業活動ないし資金の出入りは、まだ行なわれていない。過去2年間にFACOPの監査済み決算報告書の発表はなかった。

### 3-4 信用事業

#### 3-4-1 単位農協レベル

##### (1) 農業者生産ローン

現在深刻な問題が表面化し始めており、それが遠くない将来に非常に多くの単位農協の崩壊につながる恐れも、ないとはいえない。その理由として、現地調査中に気付いた主な点をいくつかあげれば、次のようになる：

- a. 農協の大半は設立後日が浅く、資本力が弱いため、信用事業を効果的に行なう体制はきわめて貧弱であるが、規模の小さい農協は特にそうした傾向が強い。必要なスタッフに欠け、現に多くの機能は、組合員もしくはその家族のパートタイムのボランティア活動で支えられている。簡単な手続き規定すら存在せず、最低限実施される研修も、貸付書類やLBPへの報告書の整備に終始し、最終的な債務者となる農業者の信用力については、ほとんど何の研修も行なわれていない。
- b. 相対的に大きく、よく発達した協同組合では、上記のような状況に当てはまらないケースもいくつか見られる。そうした組合は総じて、貸付制度の運営に必要な人材を提供できる能力が高い。とはいえ、延滞の増加で多くの組合が困難に直面しており、その理由は、組織の不備、研修不足、監視(会計)システム・事務処理規程・多数の小口債務者を管理する十分な機動力といった多くの必要手段の欠如、などにある。
- c. 農業者に対する信用事業の運営能力が最も高いのは、理論的には、数年間信用協同組合業務のみに専念してきた、相対的に大型でよく発達した総合農協であるといえるだろう。しかいしながらそうした組合の一部にも、延滞を防ぐ上で困難に直面しているところがある。その理由は、LBPのプログラムにより、借入れ者数が急増したためであり、また多くの組合が前述のような必要手段を欠いているためである。
- d. LBPの貸付制度が不十分、および/または不適當であると判明したケースは、非常に多い。最も普遍的にみられる欠陥は、農民が生計のために必要とする資金を貸し付ける制度が存在しないことである。そのため、定着した信用協同組合が行なうような、自己資金による貸付で協同組合がそうした必要に対処できないかぎり、農民は民間の金融業者や商人などから、高利の貸付を受けざるを得なくなるのが普通だ。こうなると、農民の借入れ能

力と返済能力が細分化されるだけでなく、農民がそうした非公式な資金源にいつまでも依存し続ける点も、やはり重要になる。そして、金融業者の金利は高いということもあって、金融業者への返済が優先されるようになるのは当然のことだが、それ以外にも、金融業者の方が利用しやすく、正規の金融機関よりも提出書類が少なく、将来また借入を希望する場合にずっと頼りになるなどの理由からも、金融業者への返済が優先されるのである。

e. LBPの作物ローンは、コメの生産と結びついた公式に基づいて行なわれ、全国的に適用されるため、時に不十分で、不適當になる。ベンゲット州で見られたケースは、おそらく極端な例といえるだろう。ある地域の農民が果樹を植えた。この農民たちに、コメ農家と同じ1ヘクタール当たり8000ペソの資金が貸し付けられたが、果樹の植え付けには不十分な金額だった。また返済期限は6カ月だったが、これはコメの収穫周期に合わせたものであり、果樹が成長して完全に収入を生む段階に達するまでには、一般に3~5年かかるため、全く不適當であった。

f. 調査を行なったどの農協も、ほぼそろって指摘する問題点があった。それは、LBPの融資を繰り返し利用しようとする、そのたびに繰り返し書類の提出を求められ、また資金が実際におりるまでに時間がかかるため、農民は金融業者などから、一時的なつなぎ資金の借入を余儀なくされることである。しかしその一方で、大半の農協は主として比較的低利であることを理由に、LBPの作物ローン制度に好意的だった。

g. 最も懸念されるのは、現在の作物ローン制度が、小型で資本力の弱い多数の農協を、簡単に崩壊させることになり兼ねない可能性をはらむ点である。LBPは、農民に再融資を行なう農協の財務状況にあまり注意を向けないまま、資金の貸付を行なっているように見受けられる。時間が経過して延滞が増加し始めると、LBPに対する農協の負債も帳簿上で膨らんでゆく。そしてLBPは延滞した債務者への新規貸付を認めないため、そうした農民は金融業者などに頼らざるを得なくなる。そうした負債の存在は、現在LBPの積極的融資の対象となっていると見られる小規模農協の、将来的合併の障害となる可能性もあるだろう。一般論としていえば、2つ以上の破産に瀕した協同組合が合併しても、それにより黒字の協同組合が生まれることにはならない。

h. このような状況にあつて、数は少ないながら、組合員の安易な購入申込に應ぜず、貸付けた後は信用係職員や金融委員会への報告を励行せせ、計画的な返済につとめている農協もあり、評価される。

## (2) 貯金の獲得

効果的な貯金獲得プログラムを推進するための、協同組合スタッフの動機付け研修、そして貯蓄から得られる有利な点についての組合員教育などの不足が、深刻なように思われる。

こうした問題で例外的といえるのは、よく発達した、信用協同組合で、そこでは以前から組合員から獲得した貯金を業務の柱としてきた。婦人の加入をすすめることは、貯金活動を開始し、又は発展させるために有効と思われる。

## (3) 借入れ

多数の新しい小規模単位農協は一般に、本格的事業活動を支える資金借入れに十分な資本力、ないし返済能力を持たない。しかしながら資本力は弱くとも、大半の農協はLBPの作物生産ローンを利用して、農民に再貸付することができる。

同様に、大型でよく発達した単協の大多数も、事業や設備の必要資金を追加借入れできるほど十分な資本力、および/または返済能力はない。理由の一部は、政府の旧ソフトローン制度に基づく、ポストハーベスト施設などのための、過大な負債の存在にある。適当な資金源さえあれば、追加借入れが可能とみられる組合も、少数ある。そして、LBPから短期の貸付限度獲得に成功した組合も、一部にみられた。

大型でよく発達した、農業主体の信用協同組合は、本格的な成長を支えるための短期、中期、長期の貸付を追加して受けるのに十分な、資本力と返済能力の両方を持つように思われる。しかしながら、そうした組合固有の必要に応じられる、信頼性の高い資金源は当面見当らない。さらにまた、適正な資産/負債の管理法、事業活動の支援と拡大のための効果的な信用活用法、などに関する研修が、まったく、あるいはほとんど行なわれていない。

### 3-4-2 州/市/地方区レベル

#### (1) 購買と販売を行なう協同組合

##### a 組合員への貸付、貯金の獲得

協同組合銀行(CBs)その他の協同組会的金融機関が利用できない、普通とは異なる状況を除けば、購買と販売を行なう連合会は、主要な事業と関連して行なう業者間信用以外に、加盟単位農協を対象とする貸付、貯金機能の提供に、直接関与すべきでないと考えられる。

##### b 借入れ

中央会、連合会の大多数は、必要な開発資金の借入れに必要な資本金と、返済能力の両方に欠けるため、まずそうした借入れのための能力育成に重点を置く必要がある。これは、スタッフの金融管理技能の向上と、スタッフ、理事、組合員のいっそう効果的な研修とで、大きな成果をあげることが可能である。

#### (2) 協同組合銀行(CBs)

##### a 加盟農協への貸付

CBsは、協同組合の金融面を支える全国組織が誕生したあかつきには、そこから単位組合へ流れる資金を仲介する、非常に重要な中間機関となる潜在力を持つといえるだろう。しかしながら、そうした事態が現実のものとなる前に、州のCBsは有効な中継ぎの金融機関としての実績と能力の、大幅な改善を図る必要がある。州レベルのCBsの大半は、目下のところ深刻な業績不振、資本不足が目立つ。求められるのは、経営陣と理事を対象に行なう、業績改善のための集中的経営研修、さらには資本基盤の大幅な強化である。加盟農協による利用しやすさを大幅に向上させるという緊急の必要性を満たす方策は、CBsの発展を目指すいずれの計画にも、取り入れられてよい目標であろう。さらにまた、全国レベル機関とのつながり、そして中間機関としての能力も、CBsの発展を通じて大幅な強化が可能となるものとみられる。現在CBsが存在しない州や都市に、CBsを設立することが望まれるのは事実だが、それは、一つの中心を持つ協同組合金融体制の中での、有用な中間機関として設立できる場合に限られる。

#### b 貯金の獲得

上記 a に述べたことはその大半が、中央預託機関としての CBs を発展させて、州、地域レベルでの仲介機能を向上させようとする場合にも、同じように当てはまる。CBs は、加盟農協が適正で時宜を得た貯蓄増強活動を行なうことで、預金量の拡大を図る際に、それを支援する、重要な役割を演ずることができるだろう。

#### c 借入れ

CBs の借入れ能力育成についても、上記の a が当てはまる。しかしながら、加盟農協に対する融資など、CBs の金融事業拡大のために、CBs が借入れ能力を最も効率よく活用するには、信頼のおける十分な融資資金源を全国レベルで育成することも不可欠なこととなるだろう。

### (3) 地域協同組合開発センター(RCDs)

RCDs が残した中間的金融機関としての実績が限定され、その一方で効果的な研修能力を持つことを考えるなら、RCDs は全国規模の協同組合体制の中へと、発展的統合を図ることが望ましいようにも思われる。

#### 3-4-3 全国レベル

農協部門が成長を遂げ、成功する機会を与えようとするのであれば、フィリピンの農協のための、効果的で信頼のおける、全国規模の仲介的金融機関を造り上げる必要が緊急の課題となる状況は、依然変わっていない。

### 3-5 共済事業

#### 3-5-1 単位農協レベル

現在のCISP保険事業について農協が果たしている機能は、組合員の契約の募集に限定されている。この機能を強化して実績を拡大することは、現在のCISPと農協との結びつきのあり方をそのままにしては、かなり困難であると考えられる。

まず、残念ながら、CISPの農協に対する教育訓練及び諸情報の提供の不足は明らかであり、また目標額設定について農協との意思疎通が不十分である。そのため、農協は組合員の契約募集のための活動を、単なる1生保会社からの一方的な依頼として認識するにとどまり、農協の責任として契約目標を設定し組合員への働きかけを行い、目標が達成されないときにはその原因を追求して、対策を樹てるというシステムが存在していない。

さらに、CISPが選択する、経営実績の良好な一部農協を除いては、直接CISP職員から活動の展開に必要なマニュアルについて指導を受けることもないので、共済に加入する組合員及び契約額を増やしてゆくことは容易でない。このような状態では、潜在的にかなりの程度存在している組合員の共済への関心、あるいは農協共済事業への組合員の期待に沿うことができず、他の生保会社への進出を許す結果にもなりかねない。

いっぽう、詳細調査を実施した農協のマネージャー等からは、将来的に共済事業を農協の事業部門のひとつとして確立することについて積極的な意向が示されている。

#### 3-5-2 全国レベル

近年CISPの事業実績は全般的には年々上昇しているものの、すべての地方区に地方事務所を設置するだけの余裕がないこともあって、各種広報媒体を通ずる協同組合共済のPRや農協に対する連絡、共済関係諸情報の提供、農協職員への教育指導が充分でない。また、CISP職員の農協訪問指導が、あるていどの組合員規模をもち、経営的にも有力な一部農協に限られる傾向があり、広く各地農協を通じての事業の発展を阻む原因になっている。

さらに、組合員に共済加入をすすめる農協の経験と意見をくみあげる努力に欠けるという農協の指摘もある。加えて、農協に要請する契約目標の設定方法が、CISPの都合による一方的な性格が強いという批判も見られる。

これら解決すべき問題が重なり合って、CISPと農協が一体となって共済事業を推進するという意識が農協側に乏しい。農協にとってCISPは協同組合保険に関する全国組織としてではなく、単なる1生保会社として認識するにとどまっているともいえる。

CISPは、協同組合保険事業の目的として①協同組合思想を広めること、②社会的に満足される、ロー・コストの共済を提供すること、③貯蓄による自助計画をすすめること、④協同組合運動に資金的基礎をつくること、等を掲げている。これは、正しい方向と評価できるが、長期的なとりくみを必要とするので、当面CISPは事業の推進体制に改善を加え、とくに農協との結びつきを強化して、普及活動を進めるべきである。

### 3-6 教育指導活動

#### 3-6-1 単位農協レベル

農協間には極めて大きな格差がある。多様な教育指導活動を活発に展開している組合がある一方、自らは何もできず、外部機関に単に取り次ぎだけをしているような組合もある。とくに規模による格差が大きい。これが教育指導活動の系統的な実施を困難にしている要因の一つになっている。さらに主要な問題点と課題を挙げれば次のようである。

##### (1) 役職員教育訓練

a) 「簿記会計担当者」と「総合マネージャー」に良い人材を得ているかどうか、によってその発展が左右されているケースがある。類型Iと類型IIの組合の違いはこの要因によるところが大きいと考えられる。とくに小規模農協は、これらの人材の確保、定着に特別の努力を払うことが重要である。

b) 類型IVのような大規模農協を除けば、研修参加経費の負担能力が弱い組合ばかりである。研修方式も「集合研修」が中心であり、参加者の交通費や食事等の経費負担も大きい。小規模農協からの参加をもっと高めることが必要であろう。研修コスト及び研修方式の見直しを行ない、さらに多面的な参加と選択の機会が与えられることが必要である。

c) とくに小規模農協では、業務処理に直接必要な基本テキスト、参考資料も乏しい。研修開催案内も満足に届いていない例がある。農協運営に関する「標準教材」や定期的な研修関連情報が提供されることが望まれる。

d) 類型IVの農協が抱えている教育訓練上の課題はかなり高度なものである。たとえば組合員数が3,000名に近いある農協では、事務の電算化をめざし、現在8名の職員を農協の意向でコンピューター学校に通学させるなど、積極的な方策をとっている。しかし、これらの組合は“点的な存在”であり、国内の先進事例も限られている。積極的に海外の事例を学ぶ事が有効であり、それを促進する“場”の設置を検討する必要がある。

##### (2) 組合員教育

a) 今後一層強化すべき活動の分野は、日常的な農協の「組織」・「事業」の運営過程において行う組合員教育である。すでに、「月例組合員集会」や各種の「営農・生活指導セミ

ナー」のような例があるが、組合員の関心は「価格」にあるので、とくに販売・購買事業の運営過程における「市場志向」教育に力を入れることが重要である。

b) 類型III・IVの農協では、組合と組合員の繋がりが稀薄になりやすい。組合員と組合のバイブになるような情報提供活動をもっと強める必要がある。

### (3) 未加入者に対する啓蒙活動

a) 未加入農業者は加入しようとする単協のことに最も強い関心を持っているはずである。これに応えられるのはその単協自身である。単協自らがPMESの企画・運営を行うように一層努力することが望まれる。

b) 類型III・IVの組合では、PMES以外に、ポスター類を貼付したり、地域のイベントに参加したり、学校の「未成年者協同組合(Laboratory-coop)」を支援するなど、この分野の活動をもっと多面的に展開する事が望まれる。

### (4) 営農指導活動

a) 「農業生産技術の改善指導」41.2%、「生活改善指導」45.8%というアンケート調査の結果にも現れているように、この分野の活動は、いま組合員から最も期待されている農協の機能である。しかし、これに応え得る体制もノウハウも概して弱いのが実態である。そのなかにあって、一部の農協における、組合員に対する指導専門職員の設置計画、あるいは営農技術のすぐれた組合員を指導員に委託してのとりくみは、高く評価することができる。

b) 現状の指導活動のウエイトは営農面、とくに生産面におかれているが、市場対抗力を強化するためには流通(価格)面に関する指導活動が必要である。また、農家経済の向上には、農家・農村生活の合理化・計画化に関する指導も重要である。これらの分野の活動をどのようにして進めるかと言う問題がある。

c) 当面は、類型I・IIの農協は、政府の普及機関と一層密接な連携を図り、類型III・IVの農協では、担当職員の養成に力を入れることが重要であろう。

## 3-6-2 州/市/地方区レベル

フィリピンにおける農協教育指導活動の大きな弱点の一つがこのレベルに存在する。中央

会組織の活動は、ほとんど機能していない。経済業務を担当する連合会組織は、あまりにも不整合な在り方であり、その多数が有力な単協よりも弱体である。また、比較的要員が整っているCBも、会員のために教育訓練の世話をする余裕と能力を持ち合わせていない状況である。

このレベルの農協組織は、数ある中央会・連合会の教育訓練活動を調整したり、統括したりする主体を確立していないと言える。また、このレベルの農協連合組織は事業形態が異なっているにも関わらず、その教育指導活動を専門分化していない。零細かつ多数の中央会、連合会が、ほとんど同類のセミナーを開催しているという問題がある。単協の方でも、小規模であるために各種の事業が分離・独立していないという事情があるが、これらが、農協教育訓練活動に重複と非効率をもたらしていると言えよう。

現在のところ、一部の連合会を除けば、このレベルには系統的・体系的な教育指導活動を展開するための主体(組織)的条件が整っていないと考えられる。政府機関等による機能的補完が今後も必要である。

### 3-6-3 全国レベル

CUPの農協教育訓練活動は、政策宣伝・討論会・会議という形のもので、体系だった研修コースが提供されているわけではない。研修施設も、要員体制も弱体である。その上、資金面の制約がある。CUPの収入の大半がCETFによるものであるが、単協からのCETFの送金が減少してきているという問題が発生している。CUPはこうした事情のために協同組合セクターの中で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。

NATCCOは協同組合セクターの中では最も豊富な人材を抱え、5RDCsとともに系統的な農協教育訓練活動をおこなっている。しかし、それは「事業」として位置付けられており、小規模農協にとっては負担が難しい研修コストになっている。「通信教育」や「奨学金制度」を開発して小規模な単協の参加を促進しようとしているが、その受益者は農協数から見れば微々たるものにすぎない。

会員組織からの要望は、各事業に関係する専門的な人材の養成であるが、CISP、BANGKOOP、FACOPなど、これらの全国組織は、事業量、財務力、要員数いずれも十分な水準ではない。NATCCOを除けば、以上の全国レベル農協組織には、研修施設も専門の研修ス

スタッフもなく、教材も体系的なものが整備されていない。その計画的な整備・拡充が必要である。

また、調査した地方区・州・市レベルの連合会でこれらの全国レベル中央会・連合会組織に加入していないものも多い。各事業や活動のシステムもそれぞれのレベルで完結することが多く、全レベルを通じた系統的な連携・利用関係が弱い。教育訓練活動もその例外ではない。また、中央会及び連合会の多くは農協組織の会員だけで構成されていないので、会員からのニーズが分散される傾向がある。これらを教育訓練活動について言えば、農協組織の“教育必要点”が不鮮明になりやすく、また単位農協レベルの教育ニーズが全国レベルまで反映されにくい仕組みになっていることを意味しているのである。

今後、農協教育訓練活動を一層強化するためには、各セクター・各主体の長所を結集して系統的・体系的な人材養成システムを構築することが重要であると考えられる。その開発をすすめる場合、農協教育訓練活動に関わっている多数の主体間の調整機能を果たしているCDAの一層の努力が期待される。CDAキダバワン支庁の取組み(中央ミンダナオ協同組合管理機構(CIMCM))は、その先駆的試みとして高く評価できるものである。こうした動きを広めるには、一般に、CDAは農協組織からの要請に基づいて教育訓練上の支援をすることになっている(RA6939第3条)ので、とくに全国レベルの農協組織が一致してその開発の支援を要請することが重要であろう。

なお、全国レベル農協組織においても「未加入者に対する啓蒙活動」や「営農・生活指導活動」への取組みは弱い。とくに、未加入農家に対する宣伝活動と、「未成年者協同組合(Laboratory-coop)」の育成や農業・農協教育などで、学校教育との協力・連携を強めることが重要であると思われる。

#### 4. 全体評価

農協数は CDA 発足後特に急増しており、このことは CDA の努力と、農村における協同の意識の高まりの表われとして大いに評価し得る。ただしこの中には規模の極めて小さいものも数多く含まれており、規模の利益の実現が概して困難となっている。また安定的状態にあると見られる類型Ⅲの農協については、その向上発展に向けた配慮・指導が必要であろう。従って今後は数の増加のみを期待するのではなく、その質的向上にも重点を置くことが要請されよう。

農協はその規模の大小により、それぞれの経営管理手法を持たねばならず、また事業を中心とする計画化が必要であるが、農協各段階を通じて概してこの面が不十分である。このことが小規模農協の問題と共に、農協発展阻害要因の大きな部分を構成しているものと考えられる。これらの阻害要因除去のためには、指導・教育・調整機能が全国協同組合中央会に期待されるのであるが、現在の CUP はこの点では農協組織の期待に充分沿うものとなっていない。

また単協の現状を反映し全国地域の事業連合会の活動も概してその機能発揮の弱い点が認められるので、それぞれの組織強化のため、単協のニーズ・体制に沿った対応が望まれる。

単協の事業については、販売、購買および信用がその中心となっているが、将来像としては、各事業間の有機的リンクによる農協事業の総合化、特に信用事業との結び付きの強化が必要であろう。

信用事業については全国協同組合銀行が設立されていないことが、円滑な金融を行う上の一阻害要因となっており、また単協段階における貯蓄推進が全国的に進んでおらず、この面での格段の努力が必要である。

経済事業については未だ弱体な単協・連合会が多く、必要な施設の整備も充分でなく、委託販売、共同計算の推進が極めて遅れているものと考えられる。

教育については、各段階において、夫々工夫、努力がなされている跡が見られ、種々の施策が講ぜられているが、教育・研修関連経費負担についての考え方の整理が必要であり、また、教育・研修の体系化を一層進めることにより、単協・連合会、全国組織間の重複する努力を極力排し、効率化をはかる必要があろう。

営農・生活指導については、小規模農協数が多い現状から急速な展開を期待し得ないが、農業技術改善指導については、政府の普及事業に期待するところが大きい。

現地調査対象農協の中には、参事に人を得て、その努力・手腕により組合員からの信頼を勝ち得た優良農協もみられたことには、極めて勇気付けられたが、これをバックアップし、優良事例として紹介、普及する体制が必ずしも充分でない点が認められた。



#### **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**



## 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

### 1 政府の施策及び実施体制

#### 1-1 現 状

政府が行なっている農業協同組合育成のための諸政策は、次のように分類される:1)振興と組織化、2)教育と研修、3)技術、経営支援、4)金融支援と信用保証、5)価格支持とインプット補助、6)優遇税措置、7)ポストハーベストと加工の施設、8)マクロ経済融資と開発融資、9)社会基盤開発と建設の能力増強、10)協同組合運営の強化。

##### 1-1-1 振興と組織化

政府は支援の原則に従って、農協その他の協同組合の組織化よりも、振興策に努力を集中させてきた。農業ベースの協同組合組織化の任務は、農協を望む組合員自身、協同組合連合会や協同組合中央会、非政府組織(NGOs)などに任されている。しかしながら、ひとたび協同組合が登記されると、政府はCDAならびにその他省庁・機関を通じて、要請に応じた開発・経営援助を行なうことが認められる。

CDAは、相談、事業案内や宣伝文書の配布、農業見本市、優良農協の選定などの実施、さらには農協フォーラムの開催などを通じて、農協組織の普及を図る。CDAが農業協同組合の組織化で果たす唯一の役割は、資金援助の形、あるいは協同組合の組織化を進める機関に対して(基礎的教育・研修のための)補助金を与える形で実施される。

##### 1-1-2 教育と研修

政府はフィリピンにおける農業協同組合の継続的成長・発展を確保する目的で、農協の役員、組合員、従業員の技能・知識の向上に力点を置く継続的な教育・研修を、積極的に実施している。

教育・研修の実施ではCDAが指導性を発揮し、基礎的なコースでは次のような問題に焦点を合わせて行なっている:協同組合の理念、原則、実践;簿記と会計;協同組合の基本的経営。また

先進的な協同組合を対象として行なわれる特別コースとしては、次のようなものがある:計画の策定と開発;プロジェクトの考案と評価;リーダーシップ;また要請に応じて、価値の形成。CDAでは研修を自ら実施する場合もあれば、委託ないし資金拠出により他の機関に委ねる場合もある。

CDAは最近、政府の公式・非公式教育プログラムの双方に協同組合教育を組み入れることを主眼とする、教育・研修プログラムを策定した。このプログラムの中核部分をなすのは、公式・非公式の教育機関のためのカリキュラム開発と標準化、ならびに協同組合教育の教材の改訂などである。

このプログラムの中には、知識・技能の継続的向上と、協同組合の設立・育成に対する積極的態度の普及を図るための、総合的統一継続プログラムの開発、実施が含まれている。さらにまた、必要とされる記録システムの備え付け、記帳、監査に関するコンサルタント・サービスの提供も行なわれる。

CDAが行なう教育・研修プログラム以外に、次のような機関も農業協同組合向けの教育・研修を実施している: LBP、DA、DAR、フィリピン大学ロスバニョス校(UPLB)、フィリピン工科大学(PUP)、他の国立農業大学。しかしながら、これらの教育研修プログラムは、それぞれ特定の対象を持っている。例えばLBPの簿記/会計研修講座は、LBPの援助を受けている農協のみを主たる対象としている。

### 1-1-3 技術、経営支援

政府は農業協同組合を対象として、農業技術と協同組合の経営とに関する実践的訓練を行なっている。農業技能普及サービスはDAが進めており、CDAとLBPは協同組合の経営を支援するサービスを行なっている。その一方で、DARは農地改革関連事項に関する技術支援の提供を実施している。

### 1-1-4 金融支援と保証

政府が実施している農協育成策の中で最も重要なものの一つが、金融支援と信用保証である。

政府は各種の国営機関を通じて、農協に対する金融支援を提供してきた。そうした機関の主なものは次の通り:LBP(地方信用供給制度)、DA(生活向上プログラム)、DAR、通商産業省、開発銀行、CDA〔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)、〕フィリピン狩猟協会(PAGCOR)、生活運営スタッフ(PMS)、技術生活資源センター(TLRC)その他多くの機関。

政府はまたフィリピン作物保険機構(PCIC)、ケダン農村信用保証会社(QUEDANCOR)、中小企業保証基金(GFSME)などの信用補完機関を設立し、農協に対して無担保貸付の機会を提供してきた。

#### 1-1-5 価格支持とインプット補助金

政府はCDAを通じて、農協組合員に対する価格支持とインプット補助金の提供を行なっている。しかしながらこの措置は、対象を農協組合員に限定して行なわれているものではない。農協の組合員ではない米モミ生産者とトウモロコシ生産者に対しても行なわれている。

米モミとトウモロコシの生産に対する価格支持は、今なお有効である。事実、最近引き上げられたコメの上限価格、1キロ当たり9.50ペソに対する補償をするために、モミ米に対する支持価格、1kg当たり6ペソの変更が認められた。「2袋購入収穫」制度に基づくインプット/肥料補助金も、なお実施されている。

#### 1-1-6 優遇税措置

共和国法第6938号では、協同組合が組合員とのみ事業取引を行なっている場合、あるいはまた、非組合員との取引を行なっている場合でも、準備金と未処分純剰余金との総額が1000万ペソを超えない限り、全ての協同組合はあらゆる税の納入を免除されると、規定されている。

協同組合に対する免税措置は現在、大蔵省(DOF)とCDAとの間で交わされた合意メモにより有効とされている。農業協同組合は免税扱いを受けるためには、地元の国税局へ免税申請書を提出するだけでよい。

#### 1-1-7 ポストハーベストと加工の施設開発

政府は助成金と信用補助金とを通じて、農業協同組合にポストハーベストと加工の施設を供給するプログラムを発足させた。またNFAを通じて、精米施設と倉庫施設を農協にリースす

る制度も始めている。NFAの施設リースを利用した農協が確認されている地域は、ダバオ・デル・ノルテ、スエバエシハ、タルラックである。南コタバト、イロイロ、パンハンガにおける施設リースは、まだ完了していない。NFAはまた、国際機関および援助国と共同で行なう助成金を通じて、農協にポストハーベストと加工の施設を提供することでも、他の政府省庁をリードしている。

最近になってQUEDANCORは、農協を対象にモミ米用の小型倉庫(2500Cavans)と日光乾燥機のための、ソフトローンおよび融資保証(80%まで)を約25の州で実施する権限を与えられた。資金はDAの予算から1億5000万ペソが提供される。(1 cavan = 50 kg)

これに対してCDAではその農・工業プログラムに基づいて、農業協同組合が農協統合生産・販売網設立の一環として、1998年までに少なくとも13のポストハーベスト施設を取得するのを支援したいと、希望している。

#### 1-1-8 マクロ経済融資と開発融資

政府はCDAを通じたマクロ経済・開発融資プログラムを発足させた。この制度は協同組合の金融制度を統合強化して、フィリピンにおける協同組合部門のニーズに、完全に応えることを希望するものである。この制度に基づいて、次のような3つの主要活動が実施される。すなわち:1)国内における協同組合銀行(CB)の振興、組織化、強化、2)全国規模の協同組合銀行の設立、3)協同組合の融資仲介の強化、拡大。CDAでは1998年までに、15の協同組合銀行を設立し、CRBの資本金を25%増強し、全国規模の協同組合銀行を設立したいと、希望している。

DOF、LBP、DA、CDA、BANGKOOPで構成される協同組合銀行設立委員会はこれまでに、少なくとも10の州で既に協同組合銀行を新設している。しかしながら、登記が完全に終わったのは2つの新協同組合銀行(ケソンとベンゲット)のみである。

#### 1-1-9 社会基盤開発と建設の能力増強

協同組合は共和国法第6938号により、政府事業への予備入札要件を免除されているため、農協は政府事業の請負契約への参加、ないし入札を奨励されてきた。中でもバラングイの学校、橋、灌漑水路、農場と市場を結ぶ道路などの建設工事が多かった。そのためCDAでは、農

産物の生産・販売を促進させる社会基盤開発および建設に関する、農業協同組合の能力を育成するためのプログラムを、早急に発足させた。

社会基盤開発プログラムの骨子は、協同組合が必要としている社会基盤を見だし、建設その他の事業に従事するための専門技術と資力・労力を動員させようとするものである。農業ベースの協同組合で政府事業の受注に成功したところは、現在、バランガイ道路の建設(ダバオ・オリエンタル)、灌漑水路の建設(ラグナ)など数カ所が知られている。そのほか、バランガイの学校と低価格住宅建設の、下請け工事を受注したところもあると聞く。しかしながら、政府の社会基盤開発プログラムに農協を活用しようとする、全国規模の努力が行なわれたとの情報はない。

#### 1-1-10 農村部開発のための協同組合運営強化プログラム

農村部開発のための協同組合運営強化プログラム(CERD)は、CDAが国際労働機構(ILO)とデンマーク国際開発庁(DANIDA)との共同で行なうプロジェクトである。その主たる目的は、農業ベースを主体とする農村部の協同組合の振興を図り、協同組合と、協同組合の育成を担当する省庁の組織的強化を通じて、自立した企業体へと育てることにある。このプロジェクトでは、協同組合の生産/加工業務/事業組織のための代替形態を見いだすための、採算性調査書と投資に先立つ分析書の作成についても扱う。

CERDは1991年の年初から実施されてきた。フィリピンの全地方区で、地方区・州レベルの中央会、農業ベースの連合会、多目的農協などを対象に、企業家精神と経営のためのワークショップを開催した。CERDは1993年12月を以て終了する予定である。現在は15名の専門スタッフを擁している。協同組合開発契約の専門家を28名、CDAの支局に配置する計画である。このプロジェクトの予算総額は122万ペソにのぼった。

#### 1-1-11 農業改良普及に関する施策について

DA、DENR、DARは農業改良普及活動を実施している主要な政府機関である。

農業省の普及活動は、近年、「チーム型アプローチ」を取り入れてきている。これは、チームの全員が営農方式の普及について基礎的な技能を持っていて、各自が耕種、農業経済、土壌、畜産、家庭管理に関する専門技能を有しているような普及チームを編成し、営農集落に基礎をおいた活動をするのである。そして、農業省の州及び地方区の事務所にいる農業開発専

門員と作物別専門員が、このチームに対してさらに専門的な支援を行うのである。特定の作物だけでなく、農地全体の生産量と生産性を最高にすることが目ざされている。その根底には、農家を単なる物品生産者としてみるのではなく“農業事業家(農業を営利事業とする)”としてみる見方への転換がある。

したがって、普及員は「何でも家」として対応するとともに、常に営農集落の要望に合致できる専門家としての支援を行う必要もあるのである。さらに、農漁業者グループやNGOsとの調整も彼等に求められていることである。

農業普及員と農業者等に対しては、農業省の農業訓練機構(ATI)が訓練を行っている。92年のATI訓練参加者は42,071人(うち37,025人は農林水産業者及びその団体職員等で、5,046人が農業省の職員である)にのぼっている。これは、42か所の訓練センターを通じて行われている(全国訓練センター6か所、地方区訓練センター13か所、農業者訓練センター23か所)。

DENRは、総合社会林(ISF)計画を通じて、次のような普及サービスを提供している。

- a) 団体や協同組合を創設しているISFの受益者達を対象にした営農集落の組織化と開発。
- b) 適切な農林業技術、営農集落組織化、資金調達に関する訓練。
- c) 高地農業者に対する土壌保全のための営農資材を提供すること。

一方、農地改革省の普及事業は、二つの別々の局で実施されている。

a) 農地改革受益者開発局(BARBD)

この局は、農地改革受益者に対する価値形成、協同組合開発、能力向上、事業開発、社会認識のような訓練を実施している。

b) 農地改革情報教育局(BARIE)

この局は、農地改革受益者及び農地改革省等の職員を対象にした継続的な教育訓練計画を実施している。

なお、農地改革受益者には段階別の訓練が提供されている。これは、自作農(以前の小作者)に力を付ける目的で設計されている。その訓練の第一段階は、協同組合の設立による組織構築ということに焦点が置かれる。第二段階は、農地改革受益者の生活技能や、リーダーシップ

能力が増進されるような能力構築が焦点になる。最後の段階は、事業開発に焦点が置かれる。この点については、他の諸機関が専門的な援助を行うこととされている。

1990年でみると、町村レベルの普及活動には、およそ20,664人のDA/DENR/DARの職員が従事している。DAが12,909人の農業専門員を、DARが4,211人の農地改革専門員を、DENRが885人のISF専門員を配置している。また、別枠で、2,659人(そのうち189人がDAに、残りが通商産業省(DTI)に配属)が総合農地改革計画(CARP)の契約専門員として雇われている。平均的にみると、1人の普及員が230世帯あるいは二つのバランガイを担当していたことになる。

1989年から1991年にかけての農業普及活動に対する政府支出は、平均して15億ペソで、年々4.1%ずつ増加してきた。農業省がその要員数の規模に比例して、この予算の最大シェア(97%)を得ている。

## 1-2 評価

### 1-2-1 振興と組織化

フィリピン国内の登記された農業協同組合数は、現行制度の採用と共に急増し、1990年の3000未満から1993年には16,000以上に及んだ。この戦略が農協部門全体の利益にかなうか否かは、時間が経過してみなければわからない。

しかしながら今回の調査では、次のような点が判明した:新しく登記された農協の大多数は、組合員構造が弱い;払い込み済み出資金が限定されている;事業活動が不安定。またこうした新しい農協の大半は、もしも信用補助が突然撤廃されるなら存立して行けなくなるとみられる点で、これら農協の大半は借入金への依存度がきわめて高いといえる。

### 1-2-2 教育と研修

政府が各種の国営機関を通じて教育・研修プログラムを提供しているにもかかわらず、フィリピンの登記済み農協の大多数は、依然として教育・研修が不足したままの状態である。今回調査した農協は、その役員、組合員、スタッフに対する研修がさらに必要であることが判明した。

農協の研修不足と関連して、二つの主要な問題点が指摘される。それは資金の欠如と、研修担当者の欠如である。さらに第三の問題点として、農協に対する体系的な教育・研修実施の欠如が挙げられる。研修プログラムが農協の必要に合致していないケースも、しばしば見られる。またほとんどの場合、ある特定の研修会に、当該研修の対象となる資格のない者が派遣されている(例えば、理事会の書記がプロジェクト考案/評価の研修会に参加するなど)。

もう一つ、政府の協同組合教育・研修プログラムに影響を与えている要素として、農協が設立・登記されるペースの速さが挙げられる。予算面の限界と有資格の研修担当者が不足するため、相対的に進んだ農協のニーズに焦点を合わせて教育・研修水準を改善することが困難となるばかりか、研修会に出席できない農協の数が増える一方の状態にある。

### 1-2-3 技術、経営支援

目下のところ、農協に対する政府の技術、経営支援は制約されているように思われる。DAの農業改良普及事業は、当該機能の地方自治体への権限移譲による、一時的な影響を受けている。一方CDAは、補助金原則と必要な要員の不足により制約されており、LBPが行なう経営支援は、LBPの援助を得ている人々に限られている。DARに関するかぎり、技術的支援の提供はあまり問題なく行なわれている。ただし、DARの技術的支援は、その恩恵をこうむる人々と地主との間の法律問題による影響を受けてきた。

農協が今後も活動を続けて行ける、あるいは存続可能な状態にこぎ着けるようにするためには、農協の役員と組合員の多くがさらに実践的な農業研修、協同組合経営研修を必要とする、従来から受け止められてきたが、今回の現地調査でそれが確認された格好である。

### 1-2-4 金融支援と保証

政府が農協のために行なう金融支援は、依然として不十分なままである。CDAが行なった調査では、LBPが農協組合員に貸し付ける資金として農協に融資した資金は、融資を受けた農協の全組合員の37.2%しか利用できていないことが判明した。この事実は、今回の調査で訪れた農協のほぼ大半が、事業を支える資金の借入れをさらに求めていることから確認される。

しかし総じていえば、政府が農協を対象に提供する金融支援はあまり調整が図られておらず、大半は生産目的の資金として組合員に再融資されている。不動産開発、販売活動および/または事業活動のための金融支援は、皆無にひとしく、ごく限られた組合にしか提供されない。

現在は、LBPの生産ローンを、農協組織自体の育成を具体的目的とする、別の形態のローン(すなわち施設、売買、資本などのためのローン)で補う機が熟したものと、強く考えられる。農業協同組合のための、統一的でよく調整が図られた政府の融資プログラムも、条件が整いつつあるように思われる。

#### 1-2-5 価格支持とインプット補助金

政府の価格支持プログラムは、NFAが国内農産物の10%以上を吸収できていないため、農協組合員ないし農民に対して大きな影響を与えてこなかった。肥料補助金は、農協よりも組合員に対する影響の方が大きかった。その主たる理由は、補助金付の肥料配布を、農協ではなく民間業者の流通網を利用して行なうと決めたためであった。

これと反対に、FNAが最近、農協ネットワークを通じた消費者向けコメの流通方針を採択したことは、農協の成長発展にかなりの影響を及ぼしている。

#### 1-2-6 優遇税措置

政府が農協育成のために実施した全ての方策の中で、優遇税措置は最も大きな影響を及ぼした。免税措置は農協の限られた資本と所得に対する重圧を除いたばかりでなく、地元では入手できない農機具・装置を輸入できる機会を与えた。これまでのところ、優遇税の特権を悪用した農協は出ていない。

#### 1-2-7 ポストハーベストと加工の施設開発

政府によるこの施策は、既に多くの農協により利用されてきた。しかしながら、こうした設備を緊急に必要としている農協の大多数は、これら設備を利用できる立場に置かれていないように思われる。政府側の資金不足もあるが、それ以外に、そうした農協の大多数は資本基盤が不足するため、借入れによりそれら設備を備えることができないのである。他方、一部の大規模農協連合会は適当な連けいを欠くため、この制度に参画できないでいる。

NFAの施設についていえば、NFAの施設は限られており、施設の近くに位置する農協しか利用できないのが現実である。QUEDANCORとCDAのプログラムは、まだ完全に実施されるに至っていない。

政府による農協育成のためのポストハーベスト、加工用設備の開発政策は、金融支援策と同様、良好な調整が図られて来なかったように思われる。

#### 1-2-8 マクロ経済融資と開発融資

協同組合銀行の新設・登記が遅れている原因としては、2つの大きな理由が考えられる:a)1銀行当たり125万ペソという、最低払い込み済み資本金要件を満たす資金がなかなか集まらない;b)中央銀行とCDAへの登録手続きでは、新設銀行の役員候補者全員の経歴情報が必要とされるため、時間がかかる。

#### 1-2-9 社会基盤開発と建設の能力増強

政府の地方社会基盤整備プログラムに農協を参加させようとするCDAのプログラムは、農協の所得源を増やすものであり、特に農協組合員がそれぞれの農場であまり忙しくない場合には効果が大きいため、非常に有望と思われた。

#### 1-2-10 農村部開発のための協同組合運営強化プログラム

このプロジェクトは一般に、農業ベースの協同組合に対して非常に大きな影響を与えてきた。過去2年間をみると、CERDは国家プロジェクトの中で農業ベースの協同組合と常時接触のあった、唯一のプロジェクトであると思われる。このプロジェクトは単に教室の研修だけでなく、採算性評価書の作成、経営、簿記、会計などに関する実践的な研修を行ってきた点が、さらに重要といえる。フィリピンにおける農協の成長と存続を推進するためには、CERDタイプのプロジェクトを継続することが、大いに推奨される。

#### 1-2-11 農業改良普及施策について

農業省「農業調査・普及および訓練開発計画、1992-1995」(1992、1/1)によれば、農業改良普及および(農業者等の)訓練システムの問題と課題について次のことが指摘されている。

a) 「普及」と「調査」の連携が弱いこと。

地方の方針作成者、調査員、普及員及び農漁業者は、調査-普及の連携の改善、並びに農漁業者のニーズや能力に合わせた優先順位を強く要望してきたが、伝統的に小規模生産者には

ほとんど関心が払われずにきている。このことが、彼等のニーズや潜在力に向かない技術の生成という結果をもたらしている。

b) 地方自治体への普及業務の移転について不安が広がっていること。

地方自治法(LGC)の制定によって、普及業務の責任が地方自治体に移りつつある。権限の委譲は普及体制に極めて密接に関連する。普及員の専門性を継続的に保つという点、彼等の身分保障に関する問題、地方自治体ごとの管理能力や専門能力の格差が普及業務の質に悪影響をもたらすかもしれないのである。

c) チーム型アプローチに連動する配置戦略の弱さ。

例えば、個々の普及員を配置するとき、彼等の経験と一致しないニーズを持っているような管農集落への配置がなされる。そうした場合には、人々の具体的な関心事は効果的に処理されていない。そうしたチームを統合する者がいない場合には、事態は一層悪化している。

d) 「総合社会林(ISF)管理」計画や「総合農地改革(CARP)」のための農業訓練と普及業務の質が求められるところに至っていない。

CARP受益者達は、意図されたような質のサービスを受けていない。CARP専門員は農業省と環境・天然資源省の契約職員として働いている。契約職員は身分が保障されていないので、(普及員の)資格ある人はCARP専門員として働くことに熱心でないし、そのことが彼等の早期退職につながっている。業務の継続性と質という点での悩みがある。

e) 普及員と講師の能力及びその効果を高める必要。

農村開発と農業の事業化(アグリビジネス)へと拡大しているフィリピン農業のダイナミックで複合的な性格を考えれば、普及員の能力を継続的に引き上げることが絶対に必要である。しかしながら、多くの普及員は、彼らの仕事に必要な教えたり、伝えたりする技能及び十分な専門的予習が不足しているために苦しんでいるのである。

f) より効果的な訓練方法が活用されないでいる。

「講話」という最も安価で効果の少ない教授方法が、最も普通に州、町、バラングイレベルで使われている。コストが高いということのためであるが、現地案内、視察研修、交流活動

のようなもっと効果的な方法の採用が少ない。

g) 普及員に対する後方支援の不足。

普及員の効果を高めるために決定的に重要なことは、営農集落への移動のし易さと近付き易さである。彼等の間での長年の問題は事務所、機材、交通手段の不足である。

h) 普及活動の調整機関の必要性。

農業普及業務の提供は様々な機関が分担して行っている。それらの重複とか空白を避けるために調整が必要である。

我々が行った農協組織の実態調査(ヒヤリング調査)によれば、このような課題を抱えながらも、町村及びバラガイレベルの普及員達は単協と農家組合員とを結びつける非常に重要な機能を果たしていると言える。彼らは、単協を通じて農業技術セミナーを開催しているばかりでなく、PMESの開催、農協の組織化、あるいはローンの手続まで援助している。農協関係者からも彼らの活動を高く評価する声が強かった。

これら普及員の活動は、今後とも農協組織にとって欠かすことのできない機能として期待されている。今後、とくに地方政府において普及事業の強化がはかられ、また普及活動の実施に当って、一層農協との連携に配慮されるなら、上述の課題は大いに改善されよう。

## 2 地方行政機関の施策及び実施体制

### 2-1 現 状

地方自治法によれば、地方自治体はCDAの地方事務所のもとに各州に配置される協同組合開発専門官以外に、各自治体自身の協同組合担当官を指名することが認められる。地方自治体はまた、CDAとは別個に、あるいはCDAと共同して、地方独自の協同組合開発プログラムとプロジェクトを、実施することが許される。

ダバオ・デル・ノルテでは、州内の農業協同組合連合会を一つに限定する方針を州政府が採用した。その結果、州内で活動する政府機関の全てが、既存の農協連合会に全関心を集中させることになったという点で、この方針はきわめて大きな影響を与えた。NFAの設備リースをダバオ・デル・ノルテ農協連合会が受けることになったのは、一つの重要な結果であった。

他方、ブラカンとネグロス・オキシデンタルの州政府は、州内の農業協同組合を振興、組織化、支援するための部局をそれぞれ設立した。ブラカンではそれを州政府の一部としたが、ネグロス・オキシデンタルでは財団(すなわちNGO)をそれに充てた。

ブラカンの場合技術/普及要員が34名おり、ネグロスでは財団で40名以上のボランティアが活動している。これらの機関は農協を組織し、研修を実施し、金融支援を提供する。これら2州では、1億2000万ペソに上る地域社会開発特別基金をそれぞれ保有しており、それが財源とされている。

2州におけるこうした政策は、それぞれの州内の農協育成に莫大な影響を及ぼした。

一方、ケソン州とタルラック州が採用した政策は、政府の反乱軍定住プログラムと直接結びついたものである。これら2州は政府の資金援助を得て、農協の組織化、育成を先頭に立って進めた。

### 2-2 評 価

目下のところ、ダバオ・デル・ノルテ、ネグロス・オキシデンタル、ケソン、タルラック、ブラカンの諸州を除く各地方自治体は、それぞれの自治体内での協同組合育成に関する地方自治法を、細部まで完全に評価するに至っていない。そのため、地方自治体が農協の育成のために

採択した方策は、協同組合開発協議会の設置や、当該自治体内での農協振興を図る各種政府機関との関係強化などに限定される。しかしながらそうした方策はまだスタートしたばかりのため、その影響はなお明確になっていない。

## 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



## 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

### 1. 発展ポテンシャル及び発展阻害要因

調査を通じ、調査団はフィリピン国における農協組織強化のための数々の発展ポテンシャル及び発展阻害要因を見いだした。これら阻害要因を克服する方法と、これらポテンシャル要因を伸ばして行く方法という視点を、組織強化計画の中心に据えた。

これら要因の主なものは次の通りである。

#### 1-1 発展ポテンシャル要因

##### 1-1-1 教育・訓練

- (1) 農村には、純朴であるが強固な相互扶助の習慣が今なお存在している。これらは農協発展の真の基礎となり得る。
- (2) 調査団は、婦人組合員の積極的参加によって農協が活性化した好事例をいくつか発見することができた。
- (3) 教育と啓発により、組合員数を増加させる可能性は大きい。
- (4) 政府の改良普及員と協同組合事業との密接な連携によって、生産技術が改善された多くの好事例がみられた。
- (5) 農協の中には、高水準であるがコストの高い訓練を受け入れるものもある。

##### 1-1-2 組織

- (1) 政府と協同組合との関係は、極めて良好で満足すべきものである。
- (2) 新憲法及び新協同組合の下で、政府関係機関は協同組合の振興のため、あらゆる努力を払っている。協同組合に付与されている税制優遇措置はその一例である。

### 1-1-3 事業

- (1) 経験豊富な参事の指導のもとで、協同組合の事業活動を向上させる可能性は極めて高い。
- (2) FACOPの設立により、組織的事業展開にはずみがつきつつある。
- (3) 全国協同組合銀行設立に対する協同組合人の期待は極めて高い。
- (4) 必要な施設の取得・利用によって事業活動を展開する余地は充分である。
- (5) 協同組合間協同を組織的に展開することは、協同組合にとって容易と言えよう。

### 1-2 発展阻害要因

#### 1-2-1 教育・訓練

- (1) 有能な参事や職員の確保は困難であろう。
- (2) 教育・訓練施設は充分とはいえない。
- (3) 講師の質の向上のための措置が必要となっている。
- (4) 単位組合の優良事例が教育活動の中で取り上げられていない。
- (5) 多くの農協にとって、教育・訓練のための必要コストを賄うことが困難となっている。
- (6) 非組合員の教育、啓発に意欲的でない農協も多い。

#### 1-2-2 組織

- (1) 全国段階の組織から地方区および州段階の組織への支援は、充分とはいえない。
- (2) 地方区および州段階の有力農協間の結びつきは、必ずしも満足すべきものとは言えない。
- (3) 全国及び地方段階の農協組織と単位農協との間の意志疎通及び相互理解が不十分である。
- (4) 連合会が設立されていない州が多い。

- (5) 多くの連合会は最近設立されたもので、経験は乏しい。
- (6) 多くの連合会が、自らの事業を発展させる意欲に欠けている。
- (7) 単位農協と、その所属連合会との間の意志疎通と相互理解が不十分である。
- (8) 設立後、日の浅い弱小農協が全国に多く存在する。

### 1-2-3 事業

- (1) 連合会が存在しないため、事業展開についての計画が遅延してきている。
- (2) 出資金の不足のため、連合会の事業活動の展開が困難となってきている。
- (3) 事業活動の展開に必要な情報・資料を得ることが困難である。
- (4) 単位農協とその所属連合会との結びつきが弱い。
- (5) 単位農協の事業展開のための指導が遅れている。
- (6) 出資金の不足のため、単位農協が自らの事業活動を展開することが困難である。
- (7) 農家に対する商人の力が強く、圧倒的である。
- (8) 事業展開に必要な施設は不十分であるか、または陳腐化している。
- (9) 信用事業と他の事業との結びつきが欠如している。
- (10) 全国段階で協同組合または農協のための特別な銀行が存在しないことにより、適切な協同組合事業活動の展開が阻害されている。
- (11) 低利の公共融資が不足している。
- (12) CBのない州が多い。
- (13) 出資金の不足のため、事業活動の展開が困難である。

## 2. 基本的な考え方

調査団は、現状を二つの面からとらえるため、あらゆる努力を傾注してきた。

一つは農協の組織構造であり、他の一つは農協の事業活動である。しかし調査団は、これでは充分でないと考えた。協同組合の主な特性の一つに基づき、調査団は第一の優先順位を組合員の連帯、換言すれば人の力、最終的には教育・訓練に置いた。

このような背景の下に、調査団は諸問題を次の3分野に分類した。即ち、人の力の強化、組織整備、事業活動の強化である。

### 2-2 人の力の強化

農協の組織と事業活動を強化するため、組合員の参加意識の高揚をはかることが絶対に必要である。その理由は、利益指向の株式会社では株式所有、経営、顧客が厳密に区分されているのに対し、協同組合では出資者と顧客は同一人物であるという、基本的性格を持っているからである。かかる組合員の参加意識の高揚は、教育・訓練を通じて行なわれなければならない。

これが、調査団がこの分野に第一の優先順位を与えた理由である。

(1) 人的資源は、その潜在能力も含めて極めて豊富である。従って、これら人的資源の開発強化のために、最も必要とされるのは、指導者の訓練と育成である。

(2) 教育・訓練は、組合員農家に最も近い場所で行なわれれば、最大の効果を実現できる。農協組織内では、このプログラムの実施は州段階で行なうのが最も望ましく、かつ効果的である。この問題の緊急かつ現実的解決のため、調査団としては全国段階に一つの訓練センター、また各地方区にそれぞれ一つの地方区訓練センターが必要であると考えた。

(3) 組合員とその所属する組合との連携を保つため、例えば地区別・営農形態別の組合員集会を開くという措置をとることにより、相互の理解と意志疎通をよりいっそう円滑にすることが要請されよう。

### 2-2 組織強化

すべての中央会・連合会は、全国段階であれ地域段階であれ、単位組合のために組織されねばならないという点を明確に理解しておく必要がある。従って、全国段階及び地域段階での

組織強化は、専ら単位組合のニーズと発展段階に即応したものでなければならない。

(1) 最も重要な課題の一つは、すべての類型の協同組合を代表する推進機関である、全国協同組合中央会の組織強化である。

調査団は、全国段階の中央会の内部に農協協同組合局を設置することを提案した。

(2) 中央会以外の全国組織について、調査団は、購販事業では現在のFACCPの強化を、また信用事業では全国協同組合銀行の設立を提案した。

(3) 小規模の単位協同組合の存在は、もちろん過小評価すべきではない。しかし、規模の利益が阻害されている場合には、関係協同組合の合併が推進されるべきである。この前提として、全国段階の組織による、単位農協の類型化が推奨されよう。

(4) 調査団は、いくつかの州で、連合会が同じまたは類似の事業活動を行なっているのを見た。かかる場合にもまた、合併が推進されるべきである。

### 2-3 事業活動の強化

(1) 調査団は、単位農協の事業活動について、可能である場合は、総合形態に拡大することを勧告した。

(2) 事業活動の展開について、調査団は、販売活動に最重点を置いた。その理由は、販売事業が農家所得に直接の強い影響を与えるからである。

しかし、この分野の計画に関しては、統一的全国計画を立てることは困難である。従って調査団は、地方の実情に即して、いくつかのモデル協同組合を選定することを示唆した。

(3) 信用事業強化のため、貯蓄運動の展開と自己資本の増強を勧告した。



## VI. 全国レベル農協組織強化計画



## VI. 全国レベル農協組織強化計画

### 1. 運営のガイドライン

(はしがき)

国の総土地面積の約40%を利用して農業生産が営まれ、総人口の60%近くが農村に居住し、総労働力の50%近くが農林水産業に従事し、GNPの1/3以上を農林水産業が生産する等の数字からみて、フィリピン国経済に占める農業の地位はきわめてたかく、国の経済の安定的発展のためには農業を振興させることが絶対的な要件である。

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。そのため農地改革を推進するとともに、農協を組織化し、発展させることが重要な施策となる。

1987年に制定された新憲法において「社会的公正と経済発展の手段としての協同組合の活性化と発展を図る」と協同組合の役割を明記したことの意義は大きい。他の海外諸国にほとんど例のない、憲法に明示された協同組合の役割についての高い評価にもとづき、また政策による指導と協同組合運動に携わる人たちの努力によって、フィリピン農協運動の発展が期待される。

つぎに、フィリピン国の農協運動の現状を考えると、関係者の熱意と努力にも拘らず、単位農協段階では、組織的・事業的・経営的に弱体なものが少なくない。また地方段階中央会・連合会には、事業体制や事業量が不十分なため、自己の経営維持に追われているものが多く、単協を支援する余力がないものが多い。

農協運動の基礎は、日常において組合員と接する単協にあり、単協の機能を補完するのが、中央会・連合会である。このような意味からして、中央農協組織の活動が果たす役割はきわめて大きい。

したがって、この際、各中央農協組織は、総力をあげて単協及び地方段階中央会、連合会の強化を支援するため、緊密な連携をとって活動することが要請される。全国レベル農協組織強化計画を策定する前提は、ここに置かれる。

## 1-1 中央農協組織の全体的枠組みと連携方策

### (1) 全国協同組合中央会の内部に農協中央会的機能をもつ強力な機構創設の必要性

近年とみに変動の振幅が大きくなった経済情勢のもとにあつて、多彩な経済活動を通じて組合員の利益を増進することを目的とする農協の発展をはかるために、すべての農協を国の内外において代表し、農協組織間の調整と統括を行い、農協運動の活動の方向を示す役割を担う、強力な全国レベルの農協中央会が必要である。

新協同組合法RA6938の規定では、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の協同組合中央会の存在を想定している。CUPは、“Union”としての呼称をもっているが、現実には砂糖、電気及び交通関係の協同組合の中央組織が加入していない。さらに、最近に至り、傘下会員にかなりの数の農協を持っているNATCCOが、CUPから離脱する、などのことがあり、フィリッピンでは目下のところ、厳密な意味で協同組合の中央組織の頂点に立つ全国レベルの協同組合中央会は存在していない。

できるかぎり速やかに、名実ともにすべてのタイプの協同組合を代表する、強力な全国レベルの協同組合中央会が実現されることが期待される。

すべての農協を代表する全国レベルの組織をつくる場合、二つの方法がある。一つは、文字通り農協だけを結集した農協中央会的機能を果たす全国機関を独立して設置することであり、この場合には、農協中央会的機能をもつ全国組織は、すべてのタイプの協同組合を包含した全国協同組合中央会の会員となることになる。もう一つの方法は、全国協同組合中央会の内部に農協中央会機能をもつ機構を創設することである。

このことについては、協同組合運動としての統一性を保持するとともに、協同組合間協同事業を展開しやすくし、同時に、農協には、他のタイプの協同組合とかなる異質の課題をもつことを重視し、また中央の協同組合組織の体系はできるかぎり簡素であることが望ましいという見地から、われわれは、全国協同組合中央会の内部に農協中央会的機能をもつ機構を創設するのが適当である。と考える。

### (2) 全国協同組合銀行の設立

単位農協がもつべき事業機能のなかで、ひとり全国段階に専門機関をもたないのは金融機

能である。農協運動に関係するすべての指導者の長い間の要望であり、これまでも試みられ、さまざまな経過のために実現されなかった全国協同組合銀行の設立問題が、既にCDAの中期協同組合発展計画にとりあげられている。そして現在その前提条件の整備方策として、州ごとに1箇の協同組合銀行を設置することとし、不在の州での組織化にむかって活動が進められているのは、喜ぶべきことである。

全国協同組合銀行の設立に向けての具体的対策については、後記1-5に、“農業協同組合のための信用供与制度”を提案する。いずれにしても、新しい中央会はもちろん、各中央農協組織は、CDA及びその他政府部局と緊密に連携をとり、これまでの経験と教訓を全国協同組合中央銀行の運営に活かすように心掛けて、必要な対策をすすめる必要がある。

### (3) 全国経済農協連合会の確立

農産物の販売、農業生産資材及び生活物資の供給を中心業務とする、強力な全国経済農協連合会が確立されなければならない。

全国経済農協連合会は、地方に組織化されるべき販売・購買事業農協連に支えられながら、全国の農協販売・購買事業をリードするために活動する。その成果は農協組合員の農業所得の向上に直接寄与するものであるので、各中央農協組織は、一致して全国経済農協連の強化を支援する必要がある。また、AMCとの組織調整をはかること、ならびにNFAとの連携を強化し、当面NFA施設を農協組織が利・活用の積極化をすすめることが必要である。

しかしながら、全国経済農協連については、既にFACOPが存在していることでもあり、全国農協組織の機構整備問題についての緊急度は、さほど強いものではない。

### (4) 全国共済事業連合会の設立

理想的には、農協組合員にローコストで共済を提供するとともに、農協運動に安定した資金的基礎をつくるため、農協ほんらいの事業のひとつとして共済事業が確立されて、全国的に農協共済事業を統括する、全国共済事業連合会が設立されることが適当である。

しかし、このことについては、再共済、再再共済機能の考え方、共済資金の運用等なお検討すべき事項が多いので、長期的な課題として取り組むべきである。

## (5) 中央農協組織の相互連携方策

各中央農協組織は全国協同組合中央会に結集しつつ、緊密な連携をはかり、農協運動を推進するなかで現われる共通の課題の解決をはかるべきである。

とくに、今後の農協運動の振興のために最も重要かつ緊急性をもっと考えられる教育訓練活動を強化することについて、中央会を強く支持すると共に、多くの単位農協の事業が総合化することに呼応して、販売、供給、信用等事業機能の一体化をはかることが必要である。

ここで主要な中央農協組織の枠組みを、図示すれば、次頁のとおりである。

### (説 明)

#### 1. 全国協同組合中央会

(1) すべてのタイプの協同組合を国の内外において代表し、各協同組合中央組織の頂点に立つ組織とする。地方区及び州のレベルに支局を設ける。

(2) 単位農協は全国中央会に直接加入するものとする。また全国協同組合銀行を含む全国農協組織、地方レベル連合会は全国中央会の会員となる。

(3) 全国中央会の内部に、農協中央会的機能を担う機構として、「農協局(仮称)」を設置する。また、教育訓練活動の重要性に鑑み、「農協局」の下に「農協総合研修部」を置き、農協教育訓練活動の企画、開発、実施をすすめる。

#### 2. 全国協同組合銀行

すべてのタイプの協同組合及び連合会ならびに協同組合的組織団体の出資によって設立される。協同組合及びその組合員のための全国規模の金融機関とする。

#### 3. 全国経済農協連合会

農協及び地方レベル経済農協連合会の機能を補完支援し、農産物の販売、農業生産資材の供給を業務とする全国規模の連合会。現に存在するFACOPの充実と強化を期待する。

#### 4. 全国共済事業連合会

長期的課題として、すべてのタイプの協同組合による、組合員のための共済事業の創設を想定し、これを統括する全国連合会とする。ただし、当面は、CISPによる現行システムを推進する。



## 1-2 各中央農協組織の枠組み

### (全国協同組合中央会)

全国協同組合中央会内部に、常勤専務理事直属の農協中央会的機能を受け持つ「農協局」(仮称)を設置する。

農協局には、少数精鋭主義を貫きつつも、農業及び農協について深い識見をもった要員を確保することが必要である。その一つの手段として、他の中央農協組織あるいは、地方レベル農協組織との間の人事交流制度を導入することも有効であろう。

なお、教育訓練活動の重要性にかんがみ、とくに農協局の下に、「農協総合研修部」(仮称)を置き、会員である各農協連のみならず、NGOセクター、CDAの代表に学識経験者も加えて、農協教育訓練活動の開発、実施を担当させる。また、農協総合研修部には、全国レベルに中央農協教育訓練センターと、地方レベルに地域訓練センターを数カ所設置する。

全国協同組合銀行をふくめた全国農協組織、地方レベルの連合会は全国協同組合中央会の会員となる。単位農協は全国中央会に直接加入する。全国協同組合中央会事業の地方レベルにおける推進のために、地方区、及び州に支局を設ける。

全国協同組合中央会農協局の事業の中心は下記のとおりとなる。

- ① 会員たる全国の農協を代表して必要な活動を行うこと。
- ② 農協の組織・事業・経営の発展のために必要な活動を行うこと。
- ③ 農協運動の発展のために必要な調整を行うこと。
- ④ その他

### (全国協同組合銀行)

強力な資金調達ベースを確保するため、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、ならびに協同組合的組織団体を出資者とする。

農協金融のもつ重要性にかんがみ、役員を選出、事業計画の作成には、農協の意志が反映されるよう留意を払うことが望まれる。

会長(理事長)の諮問機関として、農協代表を含めた審議委員会を設置、運営することも適切と考えられる。

また、資金調達面で、農協外部資金あるいは海外より資金を導入する場合にも、農業の振興と農協金融事業の発展に効果をもたらされるよう、とくに配慮が必要である。

職制機構の編成にあたっては、当面金融農協事業体制整備のための指導事項が多いことから、これら業務の遂行に十分な要員が確保されることが望まれる。

#### (全国経済農協連合会)

唯一の全国経済農協連合会として全国における経済事業の農協組織網の拡充と確立が要請される。そのため、中央会をはじめ各中央農協組織の支援を求めつつ、地方レベルの経済事業連とくに州連合会の組織化と加入に全力を傾注しなければならない。

当面とくに販売市場の開拓を専門に担当する有能な職員を確保することが必要である。

#### (全国共済事業連合会)

長期的には、全国の農協をはじめとする、すべてのタイプの協同組合の行う共済事業を全国的に統括する全国レベルの連合会として想定する。

当面、CISPとしては、地方区または州のレベルに地方事務所を設置する等、事業体制を整備し、とくに農協に対する結びつきを強め、現行事業の普及を期すべきである。

### 1-3 各中央農協組織の機能と役割・事業及び経営の在り方と改善方策

(全国協同組合中央会)

#### (1) 機能と役割

農協組織を統括して、農協活動の方向を示すとともに、農協を代表する機能は、最も重要である。そのための中央農協組織との意志疎通につとめるとともに、支局を通じ地方会員農協の当面する課題と要望をくみとることに留意することが必要である。

各面における農協運動の発展に伴って、事業を中心とした調整機能の発揮が求められよう。

さらに、農協の組織化、経営管理指導、教育訓練、広報の機能の強化に配慮すべきである。なお、長期化には、CDAはじめ関係組織とともに検討を重ね、農協組織じたいにおける監査制度の重視を指向することとし、必要な方策の研究に着手することが望まれる。

中央会の支局にあては、本部の活動計画の地方レベルでの推進を行うが、草の根レベルの組合員、農協の動向の把握につとめ、これらを本部に伝達することに意を払うことが肝要である。

#### (2) 事業及び経営のあり方と改善方策

中央会事業の推進にあたっては、農協運動の前進のために、会員が共通して実践すべき事項と、会員の置かれた事情により取捨選択すべき事項を明らかにし、是非にも達成すべき課題については、年次別に目標を示す等の工夫をして計画的に推進すべきである。

とくに中央会支局が行う単位農協のための支援活動を強化するとともに、会員農協及び連合会の組織運営の動向を正確に把握し、これを中央会事業に反映しなければならない。

なお、中央会の運営経費は極力これを圧縮し、事業の効率的運営に格別の配慮を払うものとするが、収入の安定化措置が極めて重要である。そのため会員からの会費収入や、指導教育図書等の刊行収入、受託事業収入の確保をはかるものとする。なお、中央会の経営が会員からの収入によって自立できるまでの期間に限って、中央会支局の行う活動資金に資するために、「中央会農協局経営管理基金(仮称)」を中央会農協局に創設することを検討されたい。

(全国協同組合銀行)

(1) 機能と役割

協同組合の中央銀行として、地域的及び季節的に農協資金の過不足を調整し、必要に応じ外部金融市場から資金の調達をはかる機能が中心となる。農業関連産業の融資も重要である。

この際強調したいことは、農協が推進する各事業は、互いに結び付くことによって初期の目的の達成に近づくものであり、とくに信用事業と農産物の販売、農業資材供給事業との連携につき留意したいことである。

(2) 事業及び経営のあり方と改善方策

農協の現状は、資金の調達面において、貯金活動をほとんど実施していない弱点があるので、当面CRBを通じて、農協貯金業務実施の指導と担当職員の教育訓練にかなりの重点を置く必要がある。そのためにも、中央会と連携して、組合員経済の計画化の必要性を強調し、計画的な貯金及び資金調達思想を喚起する必要がある。資金の貸付けについても、組合員の農協運動への参加意識をかきたてるとともに、農協の特質をいかした管理システムの開発、指導を行うことが必要である。

このことは、政策融資についても活かすことが可能である。

さらに全国運動として、外部資金を導入して、組合員の負債整理運動をとりあげることも適当と考えられる。

なお、より具体的には、後記“農業協同組合のための信用供与制度”を参照されたい。

(全国経済農協連合会)

(1) 機能と役割

農産物の販売・加工・保管・輸送機能・農業生産資材の供給機能は、組合員の農業所得の直接向上に結びつく重要な機能である。しかし、これらの機能の全面的展開を期待するには、農協

及び連合会を経由する販売、購買事業の規模の計画的拡大を待たなければなるまい。現段階は、限られた、しかし確実な部面で全国連利用実績を積み重ねるときである。

## (2) 事業及び経営のあり方と改善方策

事業の進め方としては、取扱品目を厳選した上、安定した販売先及び供給先を確保して、会員連合会の利用実績をつくり、漸次事業範囲を拡大してゆくことが必要である。

そして会員連合会の事業基盤の強化に貢献できるよう、とくに①会員のNFAとの連携強化を支援して、ポストハーベスト施設の整備をはかること。②会員への経済的、資金的及び人的支援をすすめることにつとめることが必要である。これらのことを通じて、農協の販売、供給業務のリーダーシップをとる存在に成長できよう。より具体的には、別記1-6に当面の事業推進の方向について提案しているので、参照されたい。

なお、事業の発展に備えて、着手すべきことがらをのべれば、以下のとおりである。

近い将来に委託販売、委託購買等農協の特質を活かした事業方式や実費手数料制度の導入を期し、検討に着手すべきである。

また、農協の販売、購買事業の信用事業との連携及び営農技術普及との関連に着目した事業推進につき、会員連合会を通じて指導を強化するのが望ましい。加えて、中央会と連携しつつ、政府による農業改良普及事業の支援を得ながら、長期的には農協営農指導体制の強化をはかることが適当である。

## (全国共済事業連合会)

### (1) 機能と役割

長期的には、会員農協は、元受を基本機能とし、新契約と、契約の保全、それに契約者に対する関係事務の処理の諸機能を担当し、全国共済事業連合会は、再共済を基本機能とし、共済の企画、管理、調整、契約引受けと支払に関する監査事務、契約事務の集中処理、共済資金の効率運用の諸機能を担当するものとする。

しかし当面は、現行事業の推進に重点を置き、とくに組合員の共済加入をすすめる農協に対する活動の支援と情報の提供に配慮すべきである。

## (2) 事業及び経営のあり方と改善方策

当面は、現行事業の拡大発展のため体制整備をはかり、とくに農協に対する実務指導を強化すべきである。

一方で組合員の生活実態になじんだ新種共済の開発につとめ、推進の方法にも組合員グループ、あるいは組合員の家族である婦人や青年の組織を活かした、換言すれば、組合員レベルの参画を基本とした活動を重視すべきであろう。

さらに、中央会とも連携して、共済事業の推進を通じて、生活の計画化と合理化指導に着手することが、将来農協による生活指導機能の定着化をはかるためにも有効であろう。

## 1-4 政府の現行施策の枠組み内での政府との協調方策

農協の組織・事業・経営に係わる課題は、基本的に農協組織の自主的努力によって解決することを旨としつつも、恒常的に政府とのあいだに意志の疎通につとめ、適切な政府の助言を受けることは不可欠のことである。

なおとくに下記重要事項の実現については、政府の支援と協力がきわめて重要であり、日常の政府との協調体制の維持に意をつくしつつ、農協組織自身の共通意志の結束をはかり、自主的なとりくみをすすめることが必要である。

### (1) 教育・訓練センターの建設

### (2) 全国協同組合銀行の設立

### (3) 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

## 1-5 農業協同組合のための信用供与制度

### 計画の基本的な目的

- (1) この計画の主たる目的は、全国規模の金融仲介機関を体系的に設立することであり、以後、この機関を全国協同組合銀行(NCB)と称する。NCBは民間業界の銀行にふさわしい、専門的で規律のとれた在り方で組織、運営されるべきものとする。スタッフ、特に上級管理職は、民間の銀行業務に精通した、経験豊かな専門家、ないし協同組合銀行役員の中から、注意深く選任されるべきである。
- (2) NCBは主として、州/地方区レベルの協同組合銀行(CBs)を中間構造とする機構を通じて、単位協同組合ならびに地方連合会への貸付資金の卸元、また単位協同組合と地方連合会からの資金の中央預託先としての機能をはたす。しかしながら少なくとも当初は、全国レベル/全国協同組合組織が必要とする比較的大型のローンなどの需要を、直接的な小売金融ベースで満たし、さらには協同組合銀行が存在しない、もしくは不足している州における単位組合および地方連合会のローン需要も、NCBが満たす必要に迫られることになる。
- (3) NCBは、NCBがサービスを提供する協同組合組織に所有され、統括される、民間の金融機関の形態をとるべきである。
- (4) NCBはその所有者、ならびに然るべきその他の者から十分な出資を得て、外部資金から貯蓄、その他預託金、十分な資金提供が得られるようにして、所有者が必要とするローンその他の金融サービスにおける、建設的で信頼性ある資金源を提供できるようにすることが望まれる。
- (5) NCBは、フィリピン中央銀行の通常の規制機能と、CDAの監督機能を除く政府の介入、操作を、受けないものとすべきである。だがその一方で政府は、発足後まもないNCBに政策と資金面で適正な支援を行なってその発展を促すべきであり、NCBの特殊な性格を認めて、NCBに対する特定の通常銀行要件および/または規制を減免できる権限を、フィリピン中央銀行に与えるべきである。

(注:以上の基本的な目的は、現行のフィリピン協同組合法(RA6938号)の規定に合致し、特に同法第12章第99条~109条から逸脱することはないものと思われる。したがって、少なくとも当初は、追加的立法措置は必要ないものと思われる。)

## 設立までの戦略

### (1) NCB

1) NCBの設立にこぎつけるまでの最初の段階には、総合的な金融・経済的採算性の研究が必要であり、そこには現実的な視点で諸段階に分類した開発5ヵ年計画をも含めるべきであろう。そうしたNCBの一般構造に関する一つの案を、図1として最後に収録してある。そのような採算性評価書の策定に先立って、各種協同組合分野で活動する協同組合組織の概観調査を行い、金融ニーズを吸収できる現在の能力と将来的需要とを判定することが、必要なように思われる。

さらにまた採算性の研究期間中に、然るべき全国レベルの協同組合組織との、緊密な協力の維持が求められよう。そうした採算性の研究と開発計画策定のための現実的アプローチとして、アキノ大統領の指示で実施され最近完成した採算性評価書の内容を、再検討するということも勧められる一方法ではあるが、本報告書の執筆時にはまだ利用できなかった。あるいはまた、1987年に米国国際開発庁(USAID)の後援で実施された、総合的な「フィリピンにおける全国規模の協同組合金融仲介機関設立に関する採算性評価書」を、必要に応じて更新、修正する方法も考えられよう。いずれにしてここでいう採算性の研究では、少なくとも次のような諸点をとり上げるべきであろう:

- 法律/組織的構造
- 経営の構造
- 運営の方針と手順
- 予想されるローン需要
- 予想される預金獲得の潜在性
- 資金調達 of 資金源/メカニズム
- 必要なスタッフ数
- 必要とされる研修内容
- 必要な施設要件

2) 採算性の研究と開発計画では、NCBの創設を、フィリピン土地銀行(LBP)の民営化により(あるいはLBPの一部と既存の商業、開発銀行を合併して)行なうべきか、あるいは全く新しい組織を創ることにより行なうべきか、という問題の評価も実施することが望まれる。NCBの設立

に用いられる方法は、いずれもいくつか問題を抱えている。LBPの民営化ないし他の国営銀行の合併は、他の国営機関同様の欠陥を抱え易く、スタッフの姿勢を改める必要がある。また、NCBの新設を予想して、リスクの高いローンや関連負債を大量に抱え込む恐れも考えられる。ここでは、民間の金融機関という形態を明確に打ちだした銀行の新設が強く勧められるが、その場合は新銀行の能力育成にややコストが高み、時間を要することになる可能性もあろう。しかしながら、協同組合独自の必要と、協同組合の長期的利益に最もかなう点にはっきり焦点を合わせながら、採算性の研究を進める過程で判断を下すべきであろう。

3) 信用協同組合に係る懸念の克服に資する新しい戦略の策定が、おそらくは望ましいものと考えられる。事実、信用協同組合は金融仲介機関として、既に高いレベルの経験と専門力を有しており、NCBの組織造りと当初の要員確保では、信用協同組合が指導性を発揮するよう、強く勧告される。また、他の諸国で近年実施されてきたのと同様、電気協同組合への補助金を、最終的に通常の融資へと転換できる計画を策定するよう、奨励することも可能であろう。

4) 協同組合部門の現状から考えれば、NCBが当初から効果的に機能できるほど十分な出資金を提供できるとは思われない。そのためNCBは相当量の資本投資を、政府および/または外部資金に求めて行くことになろう。そうした投資の規模は、さらに研究を進めなければ判定できない。しかしながら、そうした投資額をNCBが将来、一定の期間にわたり買い戻せるとする規定を定めておくべきであろう。

## (2) 中間構造

1) NCBの設立に先立って、あるいはそれと同時に満たすべき、きわめて「緊急な必要事項」がある。それはNCBの中間構造、すなわち、NCBの信用供与と預金獲得システム全体の一部分をなす、州/地方区レベルの協同組合銀行(CBs)である。フィリピンには75の州があるが、目下のところ州レベルのCBsは32しかない。さらにまた、既存のCBsは資本ベースが小さいために、目標を大幅に下回る実績しか挙げていない。だが過剰な貸付を抱え、その結果フィリピン中央銀行や土地銀行の手形再割引が受けられない状況に陥っているのは、おおむね未熟な経営技法と、経営陣の意欲欠如のためである。現に一部のCBsは、ほとんど瀕死の状態にある。

2) そのため既存のCBsが資本ベースを引き上げ、過去の延滞債権とローン管理の方針・手順とを主体とする経営実績を改善するためには、大幅な資本投資と、経営・スタッフの技能向上が必要とされよう。経営陣とスタッフの技能は、NATCCOやBANGKOOPといった全国レベル連合

会の、質の高い研修により大幅向上が可能である。そうした全国連合会に対しては、中央銀行研究所や、ならびにCBsへの監督と技術支援のために設立された中央銀行特別組織の研修機構を活用するように、奨励すべきであろう。

3) さらにまた、現在CBsが存在しない州にCBsの設立を奨励する(強制ではない)必要もあろう。しかしながら実際に設立する州は、州内の単位協同組合とその地方連合が、CBsに十分な出資を行ない、頻繁に利用できることが立証される所に限るべきであろう。

4) また州レベルのCBsが、加盟単位組合の利用をもっと容易にするために、支店や出張所、あるいは最低でも「移動」支所を設置する緊急の必要がある。現在は全てのCBsがそれぞれの州都にあり、スタッフや機動力の限界から、近隣に位置するごく少数の加盟組合にサービスを提供しているだけである。こうした事実は、効果的な協同組合金融システムの育成に対する、きわめて深刻な制約を表わすものといえる。

5) 地方区レベルのCBsを徐々に育成して行くことも、NCBの中間組織の強化に役立つものと考えられる。地方区レベルのCBsは現在存在しないが、設立の過程が進んでいるものが1つあり、そこでは、ミンダナオ島の11のCBsを一つに合併して、既存のCBsを地方区CBの支店とする計画が進行中である。地方区レベルCBsは、まとまった資金の供給と管理、預託機関、研修、その他金融サービスなどを州レベルのCBsに対して、一段と高い専門レベルで提供し、その経路を短縮することが可能であり、州レベルのCBsは地方区CBの支店となるが、NCBの金融サービス事業では引続き第一線の小売金融業務を行なってゆく。そのため採算がとれる地方区では、地方区レベルCBsの設立を奨励すべきであろう(強制はしない)。当初の一つの可能性として考えられるのは、NATCCOの地域研修センターの一部、あるいは全てを、地方区レベルのCBsに転換するよう、奨励することである。

## 開発戦略案の提示

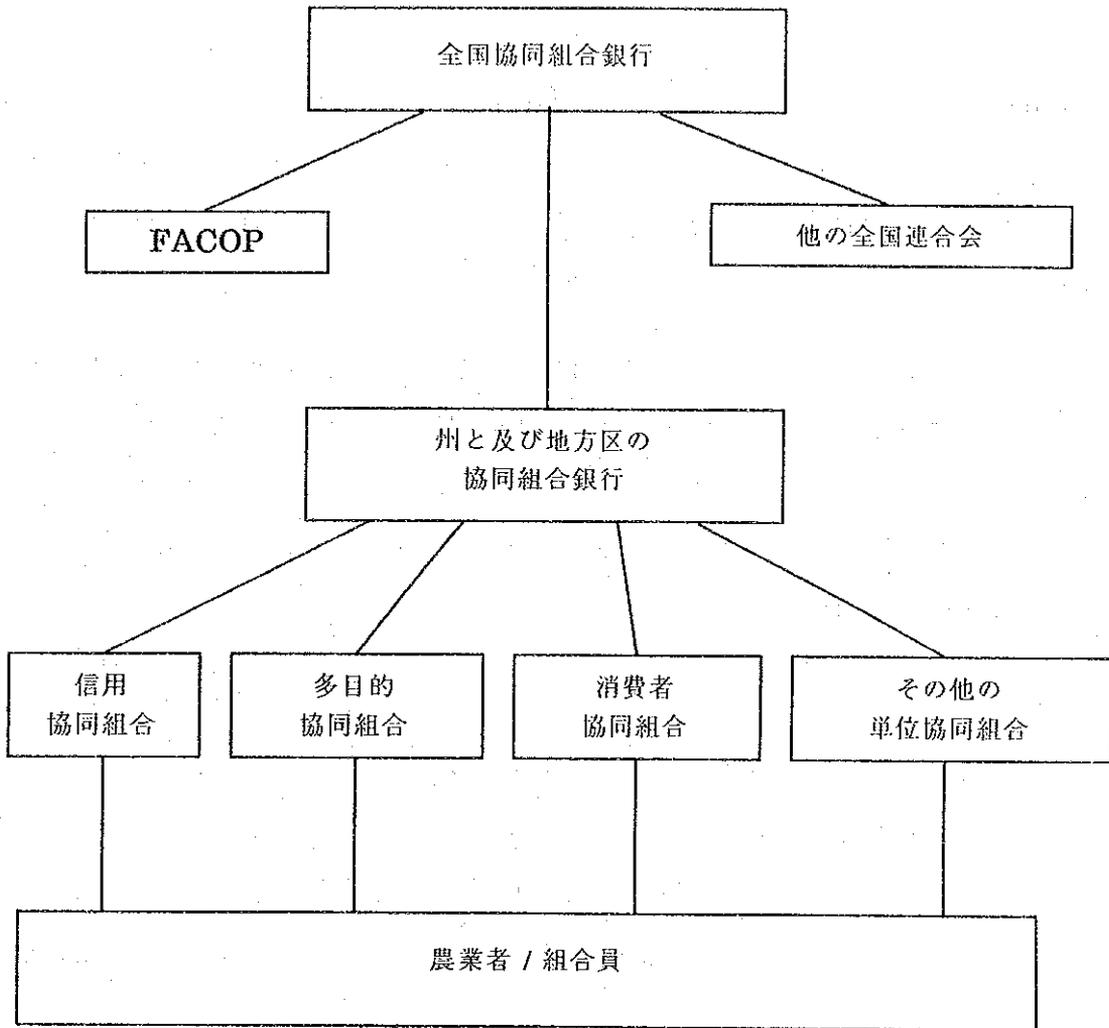
CDAは現時点で約2億ペソの基金を管理しているが、これはCDLF、CMP、SNSP、協同組合復興開発貸付基金(CRDLF)などを含む政府の各種ローンの残余資金に相当する。これら資金が、予想できる将来に補充される、ないし増額される見込みはない。この資金は協同組合の開発資金として貸し付けられる建前となっている。しかしながら、力の弱い協同組合へのソフト・ローンとして貸し付けられても、その多くは返済されない可能性もある。そのためこれら資金の影響力を数倍に高めて、次のような建設的方法で活用する、他の道を探ってみてはどうだろうか:

1) CDAはNCBの資本調達を支援するために、次のようなプログラムを実施できるだろう。あるCBが組合員から新たに調達できる出資金の額に対して、CDAは1ペソあたり1ペソの割合で同じ額を当該CBの優先持ち分に投資する(貸付ではない)。その際に、CDAが投資した額はCBが直ちにNCBへ出資することとし、組合員から集めた出資金は、当該CBが望むなら流動性の向上のために保持できるとする規定を定めるものとする。こうすれば、組合員がCBへの投資を行なう奨励措置の拡大につながり、投資された各ペソの効果が倍増することになるであろう。

2) 同様に、ある協同組合が経済的にみて正当なプロジェクトを抱えていながら、必要な資金調達を行なうのに十分な出資金を持たない場合、その協同組合は具体的な出資金増強キャンペーンを実施し、組合員から新たに投資された金額に対して、CDAがそれと同じ額をその協同組合の優先持ち分に投資する(貸付ではない)、という方法も可能であろう。このようにして組合員とCDAから出資された2ペソが梃子の役割を果たして、さらに2ペソのローンを受けられることになる。組合員の投資する1ペソが、4倍の効果を生む結果となるわけである。この種のプログラムはまた、協同組合が必要とする出資金需要に、組合員がいっそう積極的に応じる態度を育てる傾向を持つといえるであろう。

3) 経済的に正当なプロジェクトがあっても、ある協同組合が担保不足のため、あるいはプロジェクトに要する期間が通常の債務弁済期間よりも長いため、融資側の要件をわずかに満たせないような場合、CDAは前記のようなプログラムに加えて、あるいはまたそれに代わものとして、基金の全部もしくは一部を貸付保証基金に指定するという方法も可能であろう。そうした正当なケースの場合、CDAは融資側と交渉して、ローンの一部を保証することができるだろう。そのような保証プログラムに基づいてCDAが引き受けるリスクの程度次第で、保証基金の影響力は5倍にも、10倍にも増える可能性が考えられる。

図1 全国協同組合銀行の一般構造(案)



## 1-6 FACOP確立のための提案

(はじめに)

1990年にフィリピン農業協同組合連合会(FACOP)が設立された。協同組合販売事業サポート・プロジェクトの廃止後に、全国販売購買農協連合会として設立されたものだった。しかしながら、分かりやすい明確な目的定義の欠如、非現実的な運営計画、州レベル連合会の支援不十分などが原因となって、いまだに充分機能しているとはいえない。

フィリピンにおける協同組合発展の現状から考えるなら、FACOPタイプの全国連合会の必要性は明白であるが、現在FACOPは、上記の如き改善を要する点が見受けられる。以下FACOPの今後の発展のモデルとしての「全国連合会」につき次のように提案する。これはいたずらに全国機関を新設するというものではなく、この提案を参照して現存のFACOPを改善強化し、その発展をはかるという趣旨である。

(組 織 ・ 事 業)

全国連合会は、当初の試験的3年間はそれ自体の事業を行わず、加盟組織のための代理人、もしくは仲買人としての役割を果たすべきものと考えられる。その場合、収入は手数料、仲介料金、コンサルタント料金などで構成される。加盟するのは州レベルの協同組合とするが、専門的サービスの実施は、協同組合を最優先しながら、有料で協同組合以外にも対象を広げるべきである。図1に組織チャート(案)を掲載した。

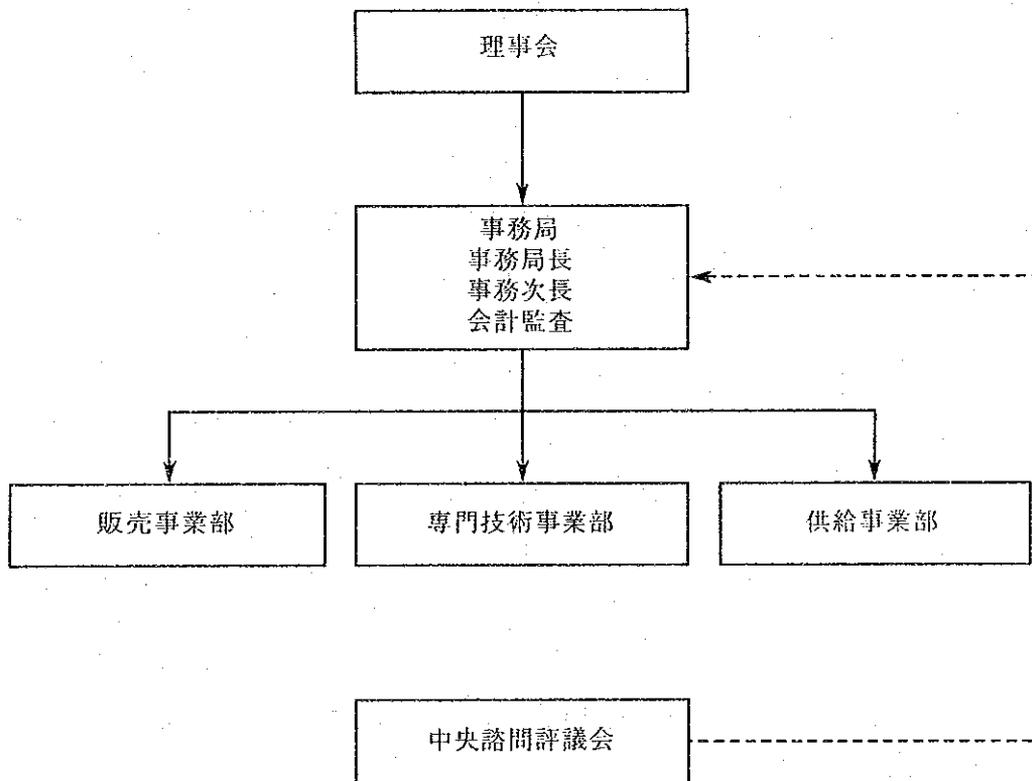
理事は州連合会(PFACs)マネジャーの中から選任するものとする。理事会が事務局長、事務次長を指名する。事務局長と事務次長は、理事会と中央諮問評議会の両方の指導を受ける。中央諮問評議会は、DA長官、CDA長官、NFA長官、LBP総裁、全国協同組合中央会専務理事で構成される。

全国連合会は、販売サービス部門、供給サービス部門、専門技術サービス部門の3事業部門で構成されるものとする。

販売サービス部門は、農産物販売に関連する事項に関して、州農協連(PFACs)に対する業務支援を提供する。具体的には、次のような形態が考えられよう：

- (1) PFACsを対象に、主要都市、州都、その他の大都市圏における主要農産物の価格、需要-供給の状況などについて、レポートを提供する。
- (2) 余剰農産物のある地域から不足する地域に作物を輸送し、販売し、そのための資金融資をする体制を整える。

図1 全国販売購買農協連合会の組織(案)



- (3) 農産物の販売先および/または供給物資の仕入れ元を求め、販売(供給)条件を交渉し、融資、輸送、貯蔵を準備し、事業関連の契約・法律サービスを提供するなどにより、協同組合間の、また、協同組合と民間の卸売問屋・精米業者・食品加工製造業者との間の、州間取引、地方区間取引、全国取引を促進させる。
- (4) NFA、LBP、DAの本部、州の支所と協力して、輸送、貯蔵、融資、ポストハーベストの作業と加工などに関連する技術援助を行なう。
- (5) 協同組合のマーケティング、貯蔵、融資、輸送などに関する研修会を組織する。

(6) 市場開拓戦略、競争戦略、その他について、協同組合を対象に実費でコンサルタント・サービスを提供し、企業や法人に対しては競争価格で、コンサルタント・サービスを行なう。

(7) PFACs、農協その他などのために、販売市場の開拓を図る。

供給サービス部門は、農業インプットの仕入れと供給に関連する事項において、州の連合会の業務支援を担当する。具体的には、次のような形態が考えられる：

(1) 肥料、農薬の需要、供給、価格状況を四半期ごとに、州、地方区、全国レベルで推計する。

(2) 肥料、農薬、飼料、種子に対する農協の月別、四半期別、年間の需要を、注文と過去の傾向に基づいて、各州ごとに推計する。

(3) ある種の農業インプットの供給を求める特別注文に対して、輸入業者および製造元から直接仕入れることで要請に応え、融資、輸送、貯蔵、法律契約手続きなどのサービスを行う。

(4) DAや専門技術サービス部門などと協力して、肥料と農薬の仕入れ、輸送、使用に関するワークショップや研修セミナーを組織する。

(5) 肥料、農薬の大手輸入業者、メーカーとの良好な関係の維持に努める。

(6) 肥料、農薬、種子、飼料を、輸入業者やメーカーから直接仕入れる。

専門技術サービス部門は、事務局長、販売事業部長、供給事業部長、PFACs関連の全事項に対しての、専門技術的支援を担当する部門であり、それには、農産物の販売と、インプット供給の仕入れと流通に関する経済、ビジネス、法律、契約的側面が含まれる。具体的な形態としては、次のようなものが考えられる：

(1) PFACsと、農産物を購入する個人、企業その他の組織との間の、売買契約書の草稿を作成する。

- (2) PFACsと、農業インプットを供給する個人、企業その他の組織との間の、売買契約書の草稿を作成する。
- (3) PFACs、個人、企業その他の顧客を対象に、プロジェクトやプログラムの企画考案、採算性調査の実施、政府、州政府、大手企業などへのプレゼンテーションなどに関する、コンサルタント業務を行なう。
- (4) PFACsと全国連合会の事務局長に対して、農協関連の各種プログラム、法令、規則などに関するアドバイスをを行なう。
- (5) フィリピンの協同組合全般に関わりを持つものとみられる、政治、経済、ビジネス、専門技能、人事、法務、行政などの事項を伝える、協同組合ニューズレターを発行する。

#### (財政基盤)

全国連合会の資金源としては、次の6つを期待できる:(1)助成金、(2)会費、(3)手数料と仲介料、(4)コンサルタント業務、専門技術サービスの料金、(5)銀行借入れ、(6)投資。

事業開始からの3年間は、助成金、銀行借入れ、会費が主たる資金源となるであろう。この期間におけるサービス料金とコンサルタント収入は、投資に回すか、利息を生む口座に貯蓄して借入金の返済に充当する。

最初の3年間は、全国連合会が財政的に成り立ってゆけるようになるか、手数料、仲介料金、コンサルタント収入、サービス収入などから得られる所得により事業を進め、補助金や助成金に依存しなくても済むか否かを判定するための、テスト期間とする。第3年日が過ぎた後に、全国連合会は、サービスを提供する協同組合となるか、取引を行なう協同組合となるか、あるいはその両方を行なうか、それを決めるために、定款と規約の見直しを行なうとよいであろう。

#### (実施計画)

全国連合会の定款と規約の草案作成は、PFACの会長たち、中央諮問評議会委員、農産物関係の主要商社、組織、加工業者、食品メーカー、主要な協同組合と中央会の代表者などで構成される会議で検討されるべきものとする。

この会議で、PFACの理事長たちが互選により、全国連合会の理事を選出する。そして、事務局長、事務次長、販売事業部長、供給事業部長、専門技術事業部長の候補者受け付けを行なう。1カ月後に、理事会が事務局長と事務次長を指名し、2カ月後に、事務局長の助言を受けて、販売事業部長、供給事業部長、専門技術事業部長の指名を行なう。

事務局長、事務次長、各事業部長をふくむ全国連合会の役職者会は、各部門の専門職、技術職、事務職、営業職が行なう職務規程を定める。職員の欠員は、報道機関、専門家会議、定期刊行物などを通じて、公表するものとする。欠員の補充は、欠員が公表されてから2カ月以内に実施するものとする。

## 2. 全国農協組織の地方農協組織への支援計画

我々は、全国農協組織は相互に連携して単位農協及び地方事業連合会の組織・事業・経営の現状をさらに改善するために以下の取組みを行うことを提案する。

### 2-1 地方農協組織の組織整備計画

#### 2-1-1 単位農協

##### (1) 達成目標(計画的に達成すべき目標)

- 1単位農協当たりの組合員規模の拡大を図る。
- まだ組合員になっていない農民の組合員化を進める。
- 同時に、農民世帯の後継者の組合員化を進める。
- 農協の組織機構を整備し、購買・販売課(経済事業担当)、金融共済課(貯金業務・貸出業務・共済業務・共通渉外業務担当)、組織課、総務経理課を設置する。
- 組合員の後継者組織である「青年部」、家庭の生活改善活動等を進める組織である「婦人部」を設置し、これへの青年・婦人の加入を進める。
- 単位農協内部に、「青年部・婦人部」の事務局担当者を配置する。
- 単位農協に、組合員の規模に応じて、組合員の「営農活動組織」及び「生活活動組織」をつくる。  
「営農活動組織」には農産物の営農技術改善組織・農産物の集荷・販売組織・機械利用組織・灌漑管理組織・集落組織を、「生活活動組織」には組合員の健康管理組織・生活改善組織・教養文化活動組織・共同購入組織などをつくる。
- 「青年部・婦人部」の活動と上記各種の活動組織の活動を支援するために、集会施設を一定の組合員数ごとに設置する。

##### (2) 目標達成のための全国農協組織による支援手段

- 1単位農協当たり組合員の規模拡大を図るため、全国農協組織は全国協同組合中央会(農

協局)が中心となって、農協の機能及びその意義について、さらに啓蒙・普及活動を展開する。

その手段として、有線放送施設の設置を検討するとともに、単位農協が行うチラシの作成・講演会等の啓蒙活動を指導する。必要に応じて、これらの活動に要する費用についての補助等を検討する。

また、全国的規模でラジオ・テレビ等のマスメディアの活用を行い、農民の農協についての意識の啓発を行う。

- 全国協同組合中央会は、組合員になっていない者に対する農協への加入を進めるため、組織化活動の手法等について、単位農協に対して実践的な指導を行う。
- 単位農協における組合員組織の役割の啓蒙活動及び組織の作り方について、全国協同組合中央会は組織化活動に関する機能の発揮を通じて、実践的な指導を行う。

## 2-1-2 地方事業連合会

### (1) 達成目標

- 地方事業連合会は原則として、信用、購買・販売(経済事業)の各事業ごとに設置する。
- 一定の区域内に、同種の事業を行う複数の単位農協が存在している場合は、該当する事業について、原則として一つの地方事業連合会を設置する。
- 地方事業連合会は、区域の範囲と単位農協の数に応じて、州レベル、地方区レベルごとに設置する。農協数が州レベルで連合会を設置するに足りない場合は、地方区レベルの連合会とする。
- 地方事業連合会は、それぞれの事業に対応する全国事業連合会の会員となる。
- 現在、事業を実際に行っていない連合会は、同一レベルの地方事業連合会との統合を図る。この場合、その会員である単位農協は統合先の地方事業連合会へ新規会員として移行する。

- 同一レベルに存在する地方事業連合会は、連合会の組織・事業・経営のあり方を検討し、事業上の連携を図ることを念頭においた協議機関を設置する。
- 地方事業連合会が会員となる全国事業連合会は、原則として信用・共済・経済など事業の種類ごとに1機関とする。
- 全国農協組織は単位農協及び地方事業連合会レベルの信用事業を強化しその事業を補完するための体制整備を進め、既存の全国金融機関の整理統合を念頭においた全国協同組合銀行の設立を図る。

## (2) 目標達成のための全国農協組織による支援手段

- 各全国事業連合会は、全国協同組合中央会と協力して事業別の地方事業連合会の設立を計画的に指導し、地方事業連合会が未設置の地域の解消を図る。必要に応じて、全国協同組合中央会は設立準備の指導に当たる要員を地方に派遣する。
- 全国協同組合中央会支局の機能の一つは、地方事業連合会の組織化を進めることにあるので、その組織化のモデルまたはマニュアルの作成等を行うほか、他の事例の紹介や組織化に関する技術的指導を行うものとする。
- 全国協同組合中央会支局は、地方事業連合会の機能及び意義について啓蒙活動を行い、他の全国事業連合会はこれに物的・人的支援を行うこととする。
- 州レベルおよび地方区レベルの地方事業連合会と全国協同組合中央会支局は、原則として事務所を同一場所に設置することを目標とし、全国事業連合会は、その組織機構づくりに共同で参画する。合わせて、共同で州レベルおよび地方区レベルの地方事業連合会の運営規程を作成する。

## 2-2 地方農協組織の事業改善計画

### 2-2-1 単位農協

#### (1) 達成目標

- 単一経営の単位農協を総合経営へ移行を図る。
- 組合員の農協事業の利用率の実態を詳細に把握し、現状を分析するとともに、改善策を検討し、実施する。
- 組合員が生産している農畜産物を面積・生産量ごとに把握し、農協が集荷・販売している量の把握を行う。
- 農協以外へ出荷されている農産物については、出荷先、出荷条件(単価・精算方法など)の把握を行い、組合員が農協を利用しない理由を把握する。
- コメ・コーン・野菜・畜産物など、主要な農産物のうち優良な品種・品質について、農協系統の統一ブランドをつくる。
- 集荷した農産物については、輸送から販売まで、一貫した物流・商流システムの整備を行う。
- 大消費地の卸売市場やスーパーマーケット等とのあいだで販売面の提携を模索し、場合によっては、農協系統組織直営の食料品店を消費地に設置する(例えば日本のAコープ店のようなもの)。
- 単位農協は貯金業務の導入を行い、信用事業の自立的展開を図るよう取り組む。貯金商品は、普通貯金のほか定期積金の開発と定期貯金の開発を行う。
- 貸出業務も資金需要に応じた貸出商品の開発を行う。貸出商品は、原則的に営農資金と生活資金とに分類し、貸出期間1年以内の短期資金とそれ以外の長期資金とに分類する。
- 農産物販売の農協利用率が一定以上である組合員については、貯金と貸出がセットになった当座貸越による極度貸付制度の導入を検討する。

- 単位農協は、共済事業の元受および周辺業務の取扱いを始めることを長期目標とする。
- 全国協同組合中央会は、自らの機能自体を強化しつつ、単一経営農協の総合経営農協への移行を促進するため、総合経営を行う単位農協の規模別の経営管理組織および機構のモデル作成、及びその作り方、運営方法などについての指導を行う。

## (2) 目標達成のための全国農協組織による支援手段

- 全国農協組織は、地方事業連合会への支援を効率的に進めるため互いに協力して、担当する事業間の重複を除去し、異業種間の連携を強めることを推進する。
- 全国協同組合中央会は、単一経営農協の総合経営への移行を進めるため、事業の多角化を進めるための指導を行う。
- 全国協同組合銀行は、現在単一経営である農協の総合経営への移行を進めるため、単位農協の貯金業務の実施を指導し、定期積金等の貯蓄商品の開発とその普及について実践的指導を行う。
- 全国協同組合銀行は、資金の内容によっては単位農協へ直接融資を行う。
- 全国協同組合銀行は、単位農協の「全国統一ローン」・「全国統一貯金」を開発する。
- 全国経済農協連合会は、地域別の戦略的農産物の品種改良・営農技術改良を推進するため、適当な地域別に実験・育種などを行う品種改良センター・施肥設計や農薬散布などの肥培管理指導を行う営農技術センターを設置し、専門員の設置を図る。
- 地理的条件や主要農産物の分布状況を考慮しながら、複数の農協単位に、集荷施設・倉庫・加工施設・運搬手段などを広域的に整備する。
- 全国共済事業連合会は、単位農協の共済事業の開始を計画的に指導し、共済商品の開発を行うと同時に、自らは長期的視点に立って、再共済機関として機能する。

### 2-2-2 地方事業連合会

#### (1) 達成目標

- 地方経済農協連合会はコメ・コーン・畜産物・主要園芸作物について、農協ブランドの確

立をめざし、そのため農産物の規格・等級制度を定める。

- 全国農協組織は、共同して農協の事業管理を効率的に行うため、州レベルまたは地方区レベルに電算センターの設置を行う。
- 州レベルまたは地方区レベルの地方経済農協連合会は、会員の単位農協の販売事業についての市場開拓を全国レベルで実施する。そのため、全国経済農協連合会と協力して、市場開拓を担当するための専門部署を内部に設ける。
- 地方経済農協連合会は、飼料・肥料・燃料など生産資材を各単位農協に効率的に配送するためのデリバリーセンター(ストックポイント)を設置する。
- CRBの資金調達能力の向上を図るため、専門の渉外員を設置する。
- 単位農協の信用事業全体の管理運営の指導ができるよう、CRBの人材強化を図る。
- 延滞率の引き下げを図るため、CRBの貸出審査および債権管理回収機能を強化する。

## (2) 目標達成のための全国農協組織による支援手段

- 全国経済農協連合会は、販売向けの農産物の規格・等級を定めるための専門委員会を設置する。
- 全国経済農協連合会は全国的調整を行う視点から、農協経由の農産物販売市場の開拓を専門に行う担当者を内部に配置する。
- 農産物の規格・等級を各農協に定着させるため、全国経済農協連合会は、撰果施設の整備、検査員教育を行う。必要により、検査員の海外派遣教育を実施する。
- 農協ブランド品の輸送を円滑に行うため、各地方経済農協連合会は、輸送手段の調達に努める。限られた輸送手段を効率的に利用するため、各地域単位および全国単位で、輸送手段の運行ダイヤおよび運行マップを作成する。
- 全国経済農協連合会は、単位農協の販売事業の販路開拓の一つとして輸出市場の開拓を行う。その際に必要となる海外市場情報の収集を行う。輸出可能な農産物については、海外の農協組織との取引を行う。

- 地域レベルで電算センターを設置する場合、全国農協組織は電算プログラムの開発と運行システムの開発を行う。また電算システムの全国的レベルでの運行を担当する機能を整備する。
- 全国共済事業連合会は、州レベルまたは地方区レベルに、共済事業の指導・情報提供機関を設置する。
- 地方経済農協連合会は加工・保管・輸送施設の近代化を進め、施設などが未設置の場合は、会員である単位農協とともに、施設などの整備に努める。
- 全国協同組合銀行は、CRBに対する融資業務およびCRBからの預金吸収業務を行う。

## 2-3 地方農協組織の経営改善計画

### 2-3-1 単位農協

#### (1) 達成目標

- 財務諸表作成に当たって、会計原則の遵守を徹底する。
- 原価償却引当金の適正な計算と見合い勘定である金融資産の計上を厳格に実施する。償却完了時の原価償却対象資産の価格上昇が見込まれるときは、その見込みに応じた価格変動準備金を計上する。
- 事業純利益の拡大を目指すため、経営コストの引き下げを行うとともに、組合員に対する受益者負担の原則を徹底する。
- 経営管理を円滑に行うため、原則として、組合員が500名以上の単位農協には、端末処理機能を備えたパソコンを設置する。
- 地方事業連合会・全国協同組合中央会支局との効率的な連絡手段を確保するため、電話未保有農協の解消を図る。電話がすでに設置されている農協の場合は、通信機能をより高めるため、FAXの設置を行う。
- 出資の払込を推進し、5年以内に授權出資の50%以上の払込を実現する。

- 職員の確保を図るため、給与水準の改善を図ると同時に、規模の小さいいくつかの農協は、営農指導・記帳・在庫管理業務を中心に、共通職員制度を導入する。
- 決算および事業計画を円滑に行うための専門職員の養成を行う。

## (2) 目標達成のための全国農協組織による支援手段

- 「中央会農協局経営管理基金」(仮称)が創設された場合には、その活用を図る。
- 単位農協に設置されたパソコンの有効活用を図るため、全国農協組織(全国レベルに設置されるべきと思われる電算担当部署が実施)は会計規程にもとづく統一的なソフトウェアの開発を行う。
- 全国協同組合中央会は、電話・ファックスの未設置農協の調査を実施し、農協の規模・事業量などを考慮して、その導入につき協力する。
- 単位農協間の共通職員制度の導入に当たり、全国協同組合中央会は、共通職員の教育を実施する。また、共通職員制度のシステムづくりを行う。

## 2-3-2 地方事業連合会・全国協同組合中央会支局

### (1) 達成目標

- 地方事業連合会は、経営効率化を進めるため、会員の増加と事業量の拡大を図る。
- 各地方事業連合会は、5年以内に、払込出資を単位農協と同様に授權出資の50%まで拡大する。
- 会員数が一定以上の地方事業連合会は、会員である農協の担当事業に関する経営実態を掌握するため、事業報告書にもとづく経営分析を行う。そのために必要なパソコン・通信機器及び経営分析ソフトウェアを整備する。
- 施設の稼働率の適正化を図るため、施設によっては近隣の地方事業連合会の施設との共同利用を行う。
- 地方事業連合会はみずから単位農協の模範となる経営分析を行い、その成果を単位農協に対して啓蒙する。

## (2) 目標達成のための全国農協組織による支援手段

- 全国協同組合中央会支局は、中央会の財務基盤の強化を図るため、それぞれの地方レベルで、会員からの出資金およびCETFの徴収を厳格に行う。
- 全国協同組合中央会は、地方事業連合会の出資の増加を図るため、単位農協に対して、出資の役割を強調し啓蒙する。また、そのためのパンフレットなどの作成を行う。
- 全国協同組合中央会は、地方事業連合会の経営分析のための手法の開発を行う。
- 全国協同組合中央会は、地方事業連合会の経営を掌握するためのソフト開発を行い、これに必要なパソコンを設置する。
- 各全国事業連合会は、傘下の地方農協組織の経営管理のためのノウハウの提供を行う。
- 全国協同組合中央会は、地方事業連合会の経営技術の改善を進めるため、経営管理担当者の海外派遣教育を斡旋する。海外機関と提携関係にある組織に対する海外派遣の場合は、その人選について協力する。

## 2-4 支援計画に関する政府との協調方策

### 2-4-1 中央政府との協調方策

#### (1) 組織

- 単位農協および地方農協組織の整備に当たっては、全国農協組織はDAの地域農業振興方策にもとづいて農協の役割を認識し、現在CDAが進めている農協普及活動と一体となった活動を行う。そのため、全国農協組織はCDAの施策への理解を深め、情報交換を行うための機関を常設する。
- CDAは農協の効率的経営を推進しているので、農協組織はそれに見合う単位農協および地方事業連合会等の事業体制の確立を自主的に進める。その際、CDA地方庁の指導強化を要請する。
- 全国協同組合中央会は、傘下の地方農協組織の農業政策および農協政策に対する要望を吸収し、DAおよびCDAに対して、集約して伝えるなどの仕組みを整備する。

## (2) 事業

- 全国協同組合中央会は、単位農協および地方事業連合会が行う業務内容の向上のために必要な施設・輸送手段等の整備について必要となる資金的支援を要請する。
- 新規事業の開始に当たっては、国の許認可業務との関係および一般企業等の業務実態との関係に留意しながら、優先順位の高いものについては、積極的に新規事業として開設に取り組む。

## (3) 経営

- CDAが取り組んでいる協同組合経営の改善施策に協力しつつ、農協分野特有の課題である自己資本不足解消のため、組合員の出資をうながすための補助について、政府の支援を要請する。
- 農協の経営基盤の強化を行うためには、組合員の経済的基盤の強化が必要なので、土地改革施策の一層の強化を要請する。
- 農協の経営分析についての電算処理化を進め、そのためのハード・ソフトの整備のあり方についてCDAからの協力を得る。なおソフトウェアの開発等については、CDAの電算担当者の協力を得る。

### 2-4-2 地方政府(主として州レベルの政府)との協調方策

- 地方農協組織の整備に当たっては、地方政府が行う農業政策との関連から指導を得る。また地方政府に対して、農民の農協への加入推進について行政府の立場から協力を得る。
- 地方事業連合会の設立についても、地方政府から単位農協の場合と同様の協力を得る。