

### 3. 農協役職員の人材育成計画

総合農協が急増しており、そのウエイトが高まっている。中長期的な視点に立って、その役職員の資質向上を図るには、次のことに特別な配慮を払うことが重要である。

- a) 基本的な業務処理にも支障を来すような農協が数多く存在している。全ての農協の組合長・マネージャー・会計担当者などが、少なくとも定型的な業務運営・日常的な事務処理を行うことができるようにする必要がある。
- b) 農協に特有な、多種業務を総合的に計画・指揮・調整・評価し得る能力(総合的マネジメント能力)の強化が必要になっている。一定規模以上の事業実施農協を対象にした、総合マネージャーの系統的な養成が特に必要である。
- c) また、事業に即応した教育訓練活動では、営農・生活指導担当者の訓練を一層充実させるとともに、金融業務の管理者・担当者を養成することが優先される。
- d) そして、本格的な系統経済事業及び共済事業の開始にともない、経済(販売・購買)業務及び共済業務の担当者の養成も必要になってこよう。
- e) 上記のような人材を養成するための研修方法、基本教材の開発、担当講師の養成をさらに推し進める必要がある。
- f) なお、農協事業・活動の系統的及び総合的なシステムが現実化するに併せて、系統総合農協に特有な運営や会計処理の方法を指導したり、監査を担当する専門職能者(経営監査士)の養成を検討すべきである。

これらを可能な限り早急かつ大量にしかも効率的に実施するには、専ら農協組織を対象にした教育訓練活動が独自に展開されることが期待される。既存の中央会・各連合会は協同組合全般を対象にして活動しているか、あるいは実施体制が弱体なものが多いので、この任務を遂行するには力不足であると考えられる。農協教育訓練活動の強力な指導・実施主体の形成と効率的な実施システムを作り出すことが必要である。

こうした観点から、農協役職員の人材育成計画を以下のように設定する。

### 3-1 各中央農協組織の実施体制と役割分担

#### 3-1-1 農協役職員教育訓練活動の指導・実施主体の形成

次に留意して、その主体を新たに形成する。

- a) 強力な農協教育訓練活動を指導するためには、資源(人・情報・資金・組織)を集中する必要がある。
- b) 何らかの農協教育訓練活動に関わっている既存の各セクター・各主体が結集して、それぞれの長所・ノウハウを持ちよる。
- c) 効率的かつ体系的にこの活動を推進するためには、その主体とシステムができるだけ一元化されることが望ましい。

全国レベルに次の“部署”を設置する。

名 称: 「農協総合研修部(仮称)」(以下「農協研修部」という)。<sup>\*</sup>

構 成: 全国協同組合中央会(農協局)及び各中央農協連合会(なお、必要により他の協同組合セクター、NGOセクター、政府関係機関及び学識経験者等の参画を求める)。

主な機能:

- 農協教育訓練活動に関する総合的な政策・方針の設定
- 農協教育訓練体系・モジュール・教材の開発及びメンテ
- 農協教育訓練指導者の養成(再研修を含む)及び派遣
- 農協教育訓練活動の実施
- 農協教育訓練活動に関する調査・研究開発及び普及

<sup>\*</sup> これは「全国協同組合中央会」の「農協局」の下に設けられる。また地方レベルには「全国協同組合中央会州支局」の下に「農協総合研修課(仮称)」(以下「地方研修課」という)を置き、それが地方における農協教育訓練活動の実施主体となる。

但し、当初はCDAが主導的な運営主体になることが必要であると思われる。農協組織が系統的に整備・強化された段階で、その運営を「農協研修部」に漸次移管することが現実的であろう。

### 3-1-2 中央農協組織の役割分担

各中央農協組織は、「農協研修部」に農協教育訓練に関する資源を集中して一元的な活動を行うことが望ましい。具体的には、主に次のような二つの分野から成る農協教育訓練活動を行う。

(「研修分野-1」): 中央会機能に密接な関連をもつ研修領域

- 協同組合原則とその実際を農協に適用し、関連知識を修得する研修
- 農協に関する法制度・組織運営・経営管理・人材養成の全般に関する研修

具体的には、次のような研修を自ら実施または「地方研修課」の主催を支援する(政府機関等の協力を得て行う)。

- 組合長研修(新任/特別\*)
- 理事及び各種委員会委員の研修(新任/再任)
- 総合マネージャー養成研修(長期養成\*\*/特別\*)
- 新入(中途採用を含む)職員研修
- 特殊職能者養成研修(簿記・会計・税務担当者/営農・生活指導員/教育訓練指導者)\*\*\*
- 「全国農協簿記競技大会」・「農協職員能力認定試験」等の開催

\* 政策的課題、時事的課題をテーマにした研修をいう。なお、大規模農協の総合マネージャー等をメンバーとする「大規模農協研究会」を設置し、積極的に海外の先進事例等を研究し導入を促進する。

\*\* 基礎コース、上級コースに区分設定された期間1か月~1年程度の研修(実地研修を含む。海外研修をも検討する)とする。

\*\*\* 基礎コース、上級コースに区分設定された期間1週間~1か月程度の長期養成研修(実地または演習を含む)とする。「営農・生活指導員」研修には組合員教育に関する訓練が含まれる。「教育訓練指導者」とは中央レベル・地方レベルで農協教育訓練活動に従事する者をいう。なお、「総合農協経営監査士」養成研修を検討する。

(「研修分野-2」): 各連合会の個別事業活動に即応した次の研修領域。

- 該当事業活動の業務処理手続き・事業推進手法及び部門管理手法を修得する研修
- 該当事業活動にかんする市場・商品などの知識を修得する研修

具体的には、次のような研修を自ら実施または「地方研修課」の主催を支援する(政府機関等の協力を得て行う)。

- 該当業務資格取得講習\*
- 部門担当者研修(新任)
- 部門管理者養成研修(長期養成\*\*/特別)

\* 業務遂行上必要な公的資格について行う。

\*\* 基礎コース、上級コースに区分設定された期間1週間~3か月の研修(実地研修を含む)。  
連合会向けと単協向けを検討する。

原則として「農協研修部」は長期養成研修・特別研修の一部を自ら実施し、「地方研修課」は短期研修・特別研修の一部を実施する。但し、長期養成研修のうち「基礎コース」は、「地方研修課」に早期に移管する。なお、未加入組合員教育は各レベルで、また組合員教育は単協が中心になって実施するものとする。

### 3-2 中央農協組織の研修施設の整備拡充

「農協研修部」が実施する農協教育訓練活動の施設を整備拡充する必要がある。特に次を考慮して進める。

- a) 可能な限り各中央農協組織等の既存施設を有効に活用する。それを「指定研修施設」として契約する。「指定研修施設」には一定の助成措置が必要になるだろう。
- b) また施設の稼働率、研修の効果性の観点から、各中央協同組合組織が別々に研修施設を設置するのではなく、利用を集中することが必要である。
- c) 長期研修向けには少なくとも宿泊・食事機能が施設機能として必要になるが、各中央農協組織の既存施設にはこのようなものが少ない。研修の種類・方法、受講者の見込み、

既存施設の収容能力、ロケーション(アクセス)や運営体制そして経営採算などを総合的に考慮した「全国農協研修施設整備計画」を検討すべきである。

例えば、「農協研修部」が次のような教育訓練施設を整備することが考えられる。

名称: 「中央農協教育訓練センター」(仮称)\*

主な機能: 「農協教育訓練指導者」を統一的・体系的に養成すること、及び「農協研修部」が自ら担当する研修等を実施すること。

施設構成: 研修棟(図書・資料室・会議室・ホールを含む)、事務管理棟、食堂・喫茶施設、宿泊棟、講師棟、体育館、グラウンドなど\*\*

運営主体: 「農協研修部」とする。但し、当初はCDAが主導的な運営主体になることが現実的であろう。

実施研修: a) 農協教育訓練指導者(講師養成)コース

- 農協関連の専門知識・研修技法・研修機器の操作・人格形成等の訓練
- 科目別にコース設定する
- 受講資格に実務経験を組み込む
- 実地研修(海外研修を含む)を組み込み、資格試験制度を検討する

b) 農協教育訓練指導者(事務局養成)コース

- 各種研修の企画・調整と募集・管理事務に関する訓練
- 長期・短期・特別研修の別にコース設定する
- 実地研修を組み込む
- 研修施設の運営・管理に関する訓練

c) 各種農協職員長期養成研修

d) 「全国農協簿記競技大会」・「農協職員能力認定試験」等の開催

e) その他(農協組織からの委託研修等)

\* センターの設置場所は、前述の「全国農協研修施設整備計画」と関連して検討することになるが、数箇所の設置(「地域訓練センター」)が必要になろう。CDAが所有する施設とし、将来、運営を「農協研修部」に移管することが現実的であろう。

\*\* 指導者養成が一巡した後は、施設の一部を「協同組合総合研究所」または「協同組合専門学校」等への転換を検討する。

### 3-3 中央農協組織における研修教材等の制作

「農協研修部」の下に“開発課”を設置する。そこで農協関係の科目について標準教材(テキスト・マニュアルなど)を開発し、統一的に印刷・普及を進める。この場合、「農協研修部」に参画した各主体の保有する教材を持寄ったり、共同して内外の実例を調査して、フィリピンの農協組織向けに開発することが肝要である。この開発には単協等の実務家も参画すべきである。

次のような標準教材の開発が必要になると考えられる(いずれも初級向け・上級向を開発。また、必要なスライド・ビデオ・ポスター類もあわせて開発する)。

- 農協運動の歴史と理論 -- 全ての受講者向けに
- 農協運営の実際と理論 -- 組合長・委員会委員・マネージャー・部門管理者
- 農協会計税務の仕組みと演習 -- 特にマネージャー・会計担当者
- 農協金融事業の仕組みと知識 -- 特にマネージャー・金融部門管理者・担当者
- 農協共済事業の仕組みと知識 -- 特にマネージャー・共済部門管理者・担当者
- 農協経済事業の仕組みと知識 -- 特にマネージャー・経済部門管理者・担当者
- 農協指導事業の仕組みと知識 -- 特にマネージャー・各部門管理者・担当者
- 農協共同利用施設の運営と知識 -- 特にマネージャー・施設管理者・担当者
- 農協人としての心構え、接遇、執務 -- 特にマネージャー・各部門管理者・担当者

なお、農協業務処理の標準化を進めるため、「総合執務ハンドブック(加除式)」を編集して、それを各種研修の教材として活用することも重要である。

### 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するために、全国レベルで次のような措置を講ずる必要がある。そのために必要なシステムの開発・運営を「農協研修部」が行う。

#### a) 研修参加機会の拡充措置

(ねらい) 研修方式の多様化を図る。参加経費の軽減を図る。「自己啓発」を喚起する。

- 「通信講座」\*: 基礎的コース、「知識」修得コース、定型的な「演習」コース
- 「ラジオ講座」\*: 上に同じ

(いずれも一定間隔のスクーリングを組み込む)

\* 必要により、学校教育管轄機関等と共同して開発・運営を行う。

#### b) 研修参加経費の軽減措置

(ねらい) 重点的対象者の確保及び訓練促進、参加負担金の軽減、職場定着率の向上

- 「条件付き奨学金制度」\*: 農協教育訓練政策に沿った職種制限、継続勤務条件ヘナルテイナー制などの条件付き奨学金制度にする

\* 「農協職員向」と「学生向」の2種類を検討する。

### 3-5 中央農協組織による人材育成実施方策

以上を整理すると、中央農協組織は農協役職員の育成を「図-1」\*のような枠組みで実施することになる。それぞれが別々に実施するのではなく、「農協研修部」に参画して、政府機関等の支援を受けて実施することが重要な点である。

なお、「農協研修部」は、様々な教育訓練システムの開発を行うために特別の予算を必要とするであろう。この事情は「地方研修課」においても同様である。このためにCDAが特別の資金(例えば「農協教育開発基金」のような)を準備し、開発を支援することが必要であろう。

\* 「地方研修課」の実施方策については後述する。

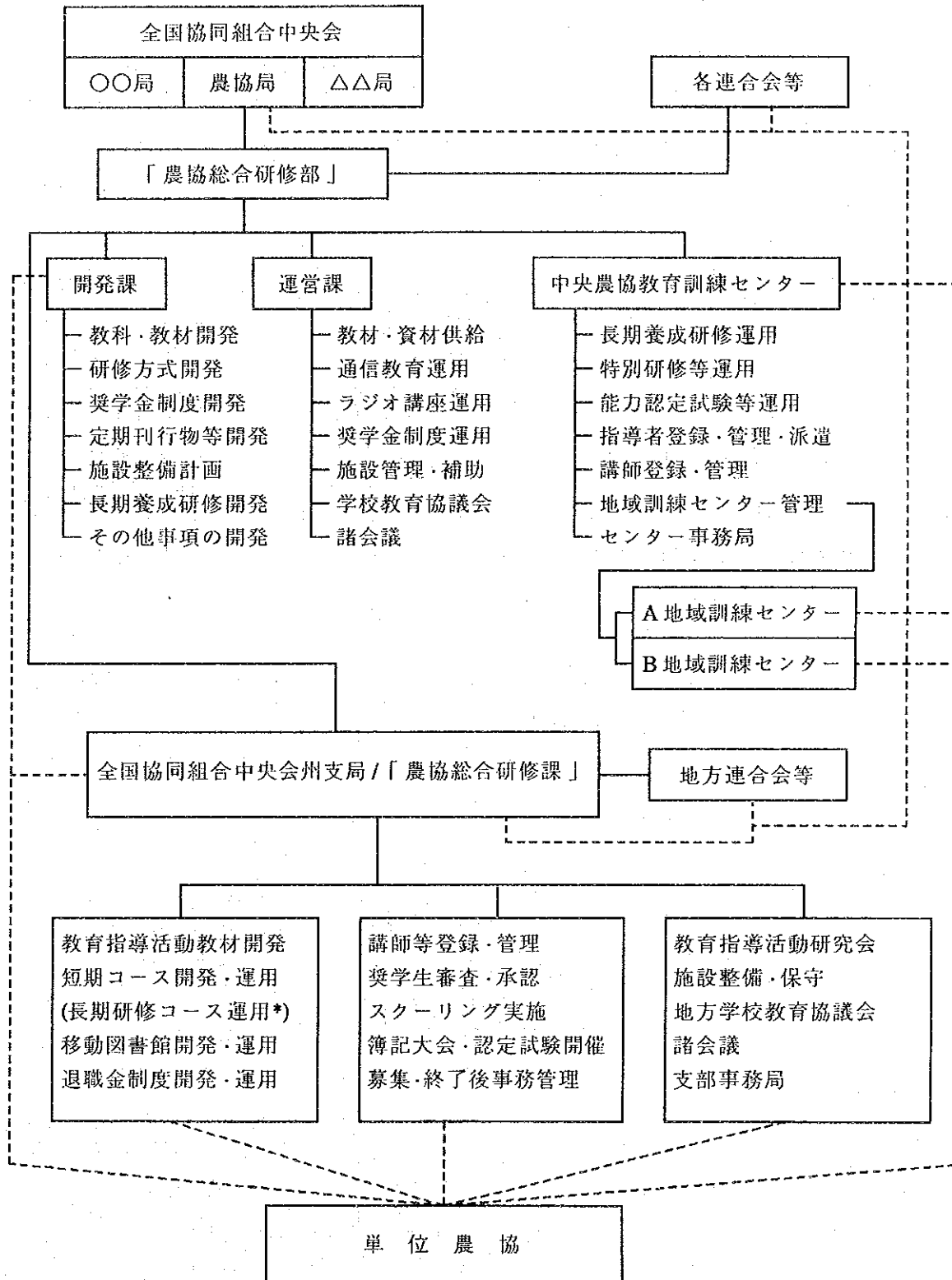
### 3-6 政府との協調方策

特に次のような政策に関して政府諸機関との十分な調整を進めていく必要がある。

- a) 「農協研修部」・「地方研修課」の形成については、政府諸機関も側面から働き掛けることが必要であり、その運営についても連携が欠かせないと考えられる。政府諸機関の十分な理解と積極的な参画が得られるように努める必要がある。
- b) 協同組合理念を普及し、将来の農協組織に優秀な人材を確保するという観点から、学校教育の分野でさらに農業・農協に対する理解を得ることが重要である。その関係機関に対して一層の働き掛けをするとともに、「農協研修部」・「地方研修課」自らも必要な教材・資材の提供やそのカリキュラムの運営に積極的な協力を行う必要がある。



「図-1」 中央農協組織による人材育成の枠組み



\* 当分の間、「農協総合研修部」が運用する。

——指揮系統

----研修等参加

### 3-7 研修指導者としての経営者研修強化の必要性

#### 協同組合研修のパターン

1991年中にはCDA本庁、CDA支庁、LBP、農業金融・協同組合研究所(ACCI)、第6地方区事務所などによる研修が実施されたが、そうした研修のタイプに関するデータを分析すると、フィリピンにおける協同組合の研修が抱える、深刻な問題点が浮かび上がる。すなわち、経営者研修、企業家的研修の不足である。分析したデータは不完全なものであるが、そこには、政府の協同組合研修機構、民間の研修機関、非政府組織などに広く見られる、一つのパターンが反映されている。

後掲の表に示される通り、経営者研修をある程度定期的に行っている研修機関は、CDAの本庁のみに限られる。例えば、CDA本庁が実施した43回の研修会のうちの5回(12%)が、経営者・企業家的タイプの研修だった。CDAの地方局も同種の研修を行っており、主催した981回の研修会の26回(3%)が経営者研修であった。ACCIは経営者研修を実施しておらず、LBPと第VI地域はそれぞれ研修のうちの約1%を、経営者研修としている。

協同組合の成功には、経営陣が決定的な意味を持つ。成功を収めている協同組合の例としては、バタンガス市のリンコマ販売協同組合、ソロソロイババ開発協同組合、ダバオ市の自由農民協同組合、同じダバオ市のナブントラン協同組合などがあるが、それらはいずれも、第一級の技能を発揮した経営陣により成功を収めた協同組合である。残念ながら、これまでフィリピンでは協同組合経営者としての技能を開発するために、十分な資金や力が注がれてきたとはいえない。協同組合が民間の業者との競争を有効に勝ち抜いてゆくためには、すぐれた技能を持つ経営者が、特に必要とされる。

#### 協同組合の経営者研修のための提案

農民に対する民間商人の影響を縮小し、できればそれを皆無とする、そして協同組合に対する農民の帰属意識を強めるためには、交渉を成功させて市場シェアを拡大できる協同組合経営者の能力が、鍵を握ることになる。

協同組合が民間の商人との競合でおくれを取っている現状からは、CDAが現在の役員育成研修を引続き拡大してゆくよう、勧告される。

#### 実施の方針

CDAは、CDAの支庁長およびそれ以上のクラスの要員、ならびに協同組合の指導者の研修を行なうための予算を、計上しなければならない。これらCDAの上級職員と協同組合指導者たちが、それぞれのスタッフばかりでなく協同組合の現場の管理職に対しても、経営者としての技能を実地に示して、教育できることが重要となる。こうして生まれる、新しいCDA上級職員と協同組合指導者たちは、フィリピン国内全体を通じた、協同組合要員のための研修指導者となることができるであろう。

こうした役員研修を制度化しなければならない。この点については既に全国規模の制度的枠組みが提案されているが、当面は現行の協同組合関連の財政措置の中で、国営の制度として始めることが現実的な道となろう。

先に提案した全国規模の協同組合モデルに倣って、教師、教材/施設、建物などを十分に取り揃えた、全国協同組合研修機構といった組織を、マニラ首都圏に設置すべきものとする。また緊急を要する措置の一つとして、少なくとも14のCDA支庁に、全国協同組合研修機構と全く同じ構造を持つ、地方協同組合研修機構を設置する必要があるであろう。

表1 研修機関が実施した研修のタイプ 1991

| 研修のタイプ       | 研修機関        |             |      |      |           |
|--------------|-------------|-------------|------|------|-----------|
|              | CDA<br>(本庁) | CDA<br>(支庁) | LBP  | ACCI | 第6<br>地方区 |
| 基本的研修        |             |             |      |      |           |
| PMES         |             | 885         |      | 40   | 83        |
| オリエンテーション    | 15          |             |      |      | 2         |
| 教育セミナー       |             |             |      |      | 8         |
| 小計           | 15          | 885         |      | 40   | 93        |
| ビジネス         |             |             |      |      |           |
| 経営           |             | 60          | 1233 |      | 20        |
| 金融管理         |             |             | 552  |      |           |
| 貸付金回収        |             |             | 64   |      |           |
| 小計           |             | 60          | 2106 |      | 20        |
| 研修           |             |             |      |      |           |
| 協同組合開発研修     | 4           |             |      | 7    | 8         |
| 研修指導員        | 9           | 8           | 2    |      |           |
| 技能           | 6           |             |      |      |           |
| 職員能力開発       | 4           |             |      |      | 3         |
| 小計           | 23          | 8           | 2    | 7    | 11        |
| 技術           |             |             |      |      |           |
| 生産/加工        |             | 2           | 121  |      | 21        |
| プロジェクト設計評価   |             |             | 30   |      | 9         |
| 小計           |             | 2           | 151  |      | 30        |
| 経営者能力開発      |             |             |      |      |           |
| リーダーシップ/経営   | 5           | 25          |      |      |           |
| 企業家精神        |             | 1           | 4    |      | 2         |
| 小計           | 5           | 26          | 4    | 0    | 2         |
| 総計           | 43          | 981         | 2263 | 47   | 156       |
| 経営者研修/総計比(%) | 12          | 3           | <1   | 0    | >1        |

a CDA本庁、CDA支庁、ACCIは実施した研修の回数、LBPと第6地方区事務所は研修を実施した協同組合数。

資料: CDA

### 3-8 (参 考) 各中央農協組織年間運営資金の試算

全国レベル農協組織強化計画について、われわれは各中央組織の枠組みにつき提案した。そこで、当然各組織の運営に要する経費額とその調達方法が問題となろう。これは専ら、フィリピン国内問題であるといえるものではあるが、われわれは参考のために、ごく大まかな運営費用の試算を行ったので、以下に示した。もちろん、机上の計算以上のものでないことを付言しておく。

#### 3-8-1 全国協同組合中央会(農協局)

全国協同組合中央会の経営強化策は、中央会的機能を持っている現存の全国機関の再編を念頭におくことを前提とする。ここでまず問題となる点は、経営管理体制をいかに再構築するか、経営管理上必要となる年間の運営資金をどの程度と見積もり、それをいかに確保するか、という諸点である。

##### (1) 経営管理体制

まず全国協同組合中央会に農協局を新設する場合、その位置づけであるが、組織的には専務理事直属の、内部の他の部署から独立した権限を持つ機関となることが望ましい。その場合、農協局は農協の経営分析・経営改善・教育訓練等の指導業務を担当することから、数名の専任職員を確保することとする必要がある。

これらの点は、中央会の会員数や業務内容によって弾力的に考えるべきであることはもちろんである。専任職員は、州支局または地方区支局にも地域の農協数等に応じた数を配置することが望ましい。かりに州レベル及び地方区レベルに州支局または地方支局を設置する場合、農協局に配属される人員は、他の業務との兼任職員を含め80名程度をみる必要がある。

農協局の運営資金の管理に当たっては、可能なかぎり中央会の他の業務から独立した特別会計により、区分経理を行うことが望ましい。

## (2) 運営資金の見積もり

農協局の運営資金は人件費、物件費、旅費・交通費、会議費、その他経費に大別される。

人件費は専任職員の人頭換算で50名と概定すると、一人当たり年間91,000ペソ(7,000×13か月)としても455万ペソが必要になる。

物件費は事務所費、消耗品費、什器備品費等に分類されるが、全体の年間所要額を150万ペソ(1事務所当たり約2万ペソ、70箇所)程度は必要と概定しうる。

旅費・交通費は最低でも100万ペソ(1回当たり出張旅費を飛行機代換算で約7,000ペソとし、年間2回、70箇所と仮定)が必要である。

会議費は、中央会業務の特徴からみて開催頻度が相当の回数に上ると見込まれることから60万ペソ(5万ペソ×12回)は見込む必要がある。

その他経費は見積もりが困難な面があるが、現在のCUPの年間支出の10%をこれに当たるものとして参考にすると40万ペソとなる。

以上合計額は805万ペソとなる。参考までにみると、この額は現在のCUPの年間支出額約400万ペソの約2.0倍に相当する。

## (3) 運営資金の確保策

上で試算した、農協局の年間運営費の見積もり額の捻出方法を見付け出すことは容易でない。現在の全国中央会組織、たとえばCUPの最大の収入源はCETFであるが、実績額は年間約300万ペソにすぎない。かりに農協局の運営を行うとすれば、上記の見積もり額に含まれる従来の農協向け業務費用の重複分を100万ペソとみると、 $805万 - 100万ペソ = 705万ペソ$ の資金の新規調達が必要となる。

現状においては、この金額に相当する額を新たにCETFから調達することはほぼ不可能とみなければならず、収入源を他に求めざるをえないことは明らかである。

しかしこの多額な原資をフローで調達することは、現状から判断するかぎり非常に無理がある。フローによる調達方法に無理があるとすれば、ストックによる調達方法しかないことになるが、かりにこの方法を採用するとした場合には、次のような試算を行うことが可能であ

る。すなわち、かりにこの年間運営費を年間運用利回りを10%として資本還元すると7050万ペソ(約3.5億円)の新たな資本が必要になる。この資本をいかにして調達するかという点が最大の問題になる。

この対策の具体策として、例えば「中央会農協局経営管理基金」(仮称)が考えられる。この「基金」は政府からの補助金等を含む、広範な団体・機関からの拠出等によって創設されるべきである。

なお当中央会の再構築に当たっては、日本の全国農協中央会の実態、運営等に学ぶべきであらう。

### 3-8-2 全国協同組合銀行

全国協同組合銀行の経営管理の強化策は、現在32の州に設置されているCRBが全州(75)に設置されることを前提とする。また基本的な事業として、CRBからの預金、CRBに対する自己資金の貸付、国等の政策金融のパイプとしての機能を持つものと仮定する。こうした機能を通じて、全国協同組合銀行は農協金融の資金過不足を全国的レベルから調整することが期待される。

#### (1) 経営管理体制

全国協同組合銀行は、原則としてCRBおよび単位協同組合を会員としてマニラに本部を設置し、主要な農業地帯のある州に支店または事務所を設置する。会員となる単位組合は農協のほか生協、生産協同組合、信用組合などを対象とする。

この銀行の事業は農協のみを対象とするものではないので、特に農協組織に対して専門的な事業を行う内部組織として、農協局ないしは農業局を設ける。そこには、専門の担当理事および職員を配置する。CRBは農業との関係が深いので、農協とのあいだの取引とともに一括した「農業(農協)取引勘定」を、独立した会計として設けることが望ましい。担当の理事および職員は、この勘定の運営管理を専門的に担当する任務を負うために配置されることとなる。

支店ないし地方事務所にも専門の職員が配置され、彼らには農業資金借り入れの申込受付、審査および一定の条件に沿う場合にあっては決裁権限が与えられるべきである。また支店

および地方事務所は、CRBおよび会員の単位組合からの貯金の受け入れ窓口として、また資金吸収に関する推進業務を担当する任務を負うこととすべきである。

日常の運営体制は担当理事を中心として行うこととなるが、本部および支店に必要な人員は本部10名程度(理事を含む)、支店および地方事務所に、平均して各3名とすると225名、合計235名の人員が必要になる。

## (2) 経営管理費の見積もり

次にこの銀行の経営管理費を見積もると次のようになる。

人件費を年間一人当たり91,000ペソ、人員を合計235名とすると、全体で21,385,000ペソとなる。

物件費は事務所費、消耗品費、什器備品費等から成る。1事務所当たりのこの費用を平均年間3万ペソとみると、225万ペソ(3万ペソ×75州)となる。

金融機関の場合、貸出や貯金業務の推進費用が必要となるがこの費用を1事務所当たり平均年間2万ペソとみると、全体で150万ペソ(2万ペソ×75州)となる。

その他の費用として会議費、旅費交通費等が考えられるが、これを1事務所当たり平均年間2万ペソとみると、全体で150万ペソとなる。

以上合計で、全国協同組合銀行の経営管理費は、年間で26,635,000ペソに達する。

## (3) 経営管理費用の確保策

上記の経営管理費用は金融機関であるかぎり、原則として貸出金利の一部によって賄うはかない。

かりに全国協同組合銀行の貸出金利を年間18%、金利収入の20%を経費に充当するとして、この銀行が必要とする貸出平均残高を見積もると7億3986万ペソとなる。一方この貸出平均残高を維持するために必要となる貯金平均残高を見積もると、かりに貯貸率を50%とすると貸出平均残高の2倍つまり14億7972万ペソ、貯貸率を100%とすると貸出平均残高の同額の貯金平均残高が必要となる。参考までにみると、LBPの1991年度末の貸出残高は128億5000万ペソ、貯金残高は308億3700万ペソである。



#### (4) 資金吸収対策

次に全国協同組合銀行の資金吸収対策を経営管理の面から考える。この銀行の主要な資金吸収先はCRBおよび単位組合である。場合によっては債券の発行も考慮すべきであるが、現段階ではこれを行わないものとして考察する。

この場合最大の問題は、CRBおよび単位組合に貯金吸収能力があるかどうかという点である。CRBには十分な資金吸収能力がないが、単位組合にはそれ以上にその能力がないのが実態である。このような現状のもとで、市場経済の原則にしたがって安定した経営を営んでいくためには、貯金金利を他の金融機関以上に高くし、CRBまたは単協に貯金した方が有利であることを理解させることがまず必要である。しかし貯金金利水準は貸出金利水準を中心とする資金運用利回りに依存するので、貸出金利水準がそれを満足するだけの水準に達していなければならない。

ところが、全国協同組合銀行の貸出金利水準は逆に一般の金融機関に比べ低くなければ意味がない。したがって、この銀行はあるべき貯金金利水準と、あるべき貸出金利水準との間に矛盾を持つこととなる。

この矛盾を解決する方法は、貸出金利を低水準に維持するために、国等が貸出金利に対して利子補給をするか、貯金金利水準に対して低い貸出金利水準でも採算がとれるように第三者(たとえば国等)が金利上乘せをすることである。

以上のような措置を講じつつ、この銀行はCRBと単位組合にたいして貯金の勧誘推進業務を行う。その直接の業務は支店および地方事務所が担当することとなるが、その際吸収した貯金が安全に管理されるような仕組みが考慮されなければならない。この仕組みのなかには第三者機関である貯金保険システムと、この銀行自身による日常の安全な貯金管理業務が必要となる。

貯金保険システムはたとえば、日本の農水産業協同組合貯金保険機構のようなものの創設が想定される。日常の貯金管理については、預かった貯金を安全に管理する意識の高揚、職員間の相互牽制システムの導入等が考えられる。

## (5) 資金運用策

全国協同組合銀行が吸収した資金の運用先は、貯金者にたいする貸出および他の金融機関への預金または有価証券等の購入として運用される。この銀行は農業金融市場に存在する余剰資金を吸収し、これを資金が不足するCRBまたは農協へ還流させることを主要な機能として持つことになる。

資金運用方法のうち貸出先を探すことについて苦勞することはないとみられるが、貸出運用以外の運用については、安全確実な有価証券が存在するかという点が最大の問題である。安全な有価証券が国内に存在しない場合は、海外への資金投資の方法を検討することも検討されるべきである。しかし、為替リスクや内外の金利差に十分留意する必要がある。

こうした問題を考慮すると、この銀行の資金運用方法の一つとして、不動産運用等の方法も検討されるべきである。

これらの資金運用の実施に当たっては、経験のある職員の配置が必要になるが、これらの業務は本部の専門的知識のある職員の管理に委ねるべきである。このために、この銀行は資金運用のための専門職員の新規採用または内部職員の育成をする必要がある。

これらの業務については、日本の農林中金に学ぶところが多いものと思われる。

### 3-8-3 全国経済農協連合会

全国経済農協連合会は地方レベルの経済連合会を会員とする組織である。この連合会は、当面支店等を設けず、会員にたいして行う事業上または組織上の情報交換等は地方レベルの会員を通じて行うものとする。したがって、この連合会はマニラーか所に設置されることとなる。

#### (1) 経営管理体制

全国経済農協連合会は全国に一つの機関である。その役員は、選挙により会員である地方連合会の会長のなかから選出するものとする。役員は理事のほか監事から成るが、理事は当連合会の経営管理の執行責任者となる。

理事定数は当然、新協同組合法にしたがいつつ、会員の組織・事業等の実態を考慮して定めるものとする。

当連合会の経営管理体制は、事業の具体的中身に依存するが、現業部門を大きく購買部門と販売部門とに分けることが望ましい。

購買部門はさらに、農業生産資材部門と生活資材部門とに細分し、それぞれの部門に仕入れ品目、数量、価格等についてメーカー等と交渉する専門職員を配置する。また、農協や農家にたいして資材の有効利用を指導する担当者を配置することとする。

販売部門にはコメ、野菜、畜産部門の3つの部門を設け、市場開拓、価格交渉等を担当する専門の職員を配置する。

また購買資材や販売品の輸送が大きな問題となるので、当連合会は大型のトラックと倉庫を装備することとする。

これらの業務を遂行するには、購買部門10名、販売部門10名、合わせて最低でも20名の要員が必要となる。また、固定資本としてトラック数台、倉庫数カ所が必要となるので、それを管理する部門の整備も必要となる。

当連合会は流通部門に属するので、仕入れ管理、在庫管理、マージン計算、マーケティングなど、基本的な経営ノウハウを持つことが必要となる。将来的には取扱い品目数が多くなる可能性があるため、その品目別の管理を適正に行っていくためのコンピュータ管理と経営分析を行う必要がある。

また生協等との提携も考えられるので、将来的には商品開発や商品テストのような研究開発機能の導入も視野に入れて置くべきであろう。

## (2) 経営収支安定策

全国経済農協連合会の経営収支を安定させるには、購買・販売とも売上を伸ばすこと、そして最も困難な問題とみられる輸送・保管手段の装備・改善を行うことが必要となる。売上を安定的に伸ばすには、会員のニーズに応じた品目を適切に事業として扱うことが必要であり、それには輸送・保管機能の充実・向上が不可欠である。

取扱い品目の拡大については流通規制の緩和が必要であり、運転資金の確保が絶対的条件となる。いずれも解決することが困難な問題であるが、この問題を解決することなしに当連合会の事業経営は成り立たない。

輸送・保管機能の整備は当連合会のような流通部門にとっては死活問題であり、この点も自己資本の充実なしには解決できない問題である。

これらの問題は短期に解決できる性格のものではない。かなり長期的な計画と継続的な計画の実行が必要であるが、当面の対策として会員数の増加、払込出資金の増加が必要である。

そのためにも、現在、マニラに複数存在している全国経済農協連合会的な機能を持つ機関を統合し新しい組織にかたちを変えることが、当連合会の経営が安定する前提条件である。

### (3) 経営管理費の見積もり

次にこの連合会の経営管理費を見積もると次のようになろう。

人件費を年間一人当たり91,000ペソ、20名分だとすると、全体で182万ペソとなる。

物件費は事務所費、消耗品費、什器備品費等から成るが、この費用を平均年間5万ペソとみる。

経済事業連合会の場合、商品の仕入れ資金や販売費、倉庫・トラック等の固定資本が不可欠となる。しかし、これを現段階で詳しく見積もることはできない。ただ、固定資本として300万ペソ(トラック200万ペソ、倉庫100万ペソ)、運転資金として設立当初の数年間、1年当たり100万ペソ程度は必要と見込まれる。

#### 3-8-4 全国共済事業連合会

全国共済事業連合会は組織的には、共済あるいは再共済を行う会員の存在を前提とするが、現在そのような機能を持った農協組織は存在していない。

しかし現在のフィリピン農協の組合員にとって、農協が営む共済があるならば非常に有益であることはまちがいない。

組合員が求める共済は生命共済であり、共済機関の側も損害保険と異なりモラルハザードが防止できるので、保険収支の安定は十分に期待できる。

今後の長期的課題は、農協段階に生命共済事業を創設し、当面は全国共済事業連合会が再共済を引き受ける2段階共済を作り上げることでありと考えられる。

その際の戦略として、まず全国機関に当たる全国共済事業連合会の経営体制を構築し、再共済機関としての基礎をしっかりと作り上げることであり。現在のCISPはその母体として位置づけることができる。

#### (1) 経営管理体制

全国共済事業連合会の経営管理体制は、この組織が単位協同組合を会員とする協同組合であることを前提として考えられるべきである。

その際、会員たる単位組合から適当数の理事を選出し、監事制度を設ける。日常の経営は理事が行うが、最終的な意思決定は総会で行われるべきことは当然である。

経営管理組織として、少なくとも共済普及部門、引受け審査部門、共済金支払審査部門、共済料率算定委員会、掛金運用部門、総務部門が必要である。

経営管理上、共済機関のもっとも肝心の部門は料率算定委員会であるが、これには会員たる単位組合の役員のほか、会員および全国共済事業連合会との間で利害関係を持たない第三者(学者、政府等)を委員として招くべきである。

共済料率は基本的には死亡率(事故率)、資金運用利回り(予定利回り)の関数として定まる。この委員会は、保険業務の大原則である「大数の法則」を遵守することを任務とする。しかし実際の「大数の法則」は、保険の種類や母集団の大きさ等によって規定される。実際の保険業務の運営にとってはこの点での経験値が非常に重要となる。

ただしCISPが現在行っている共済にたいする農民の加入者は多くはないので、どれだけ現実的な生命表を得ることができるか疑問もないではない。この点に関し、より実態的なデータの収集と分析が必要となろう。

なお、全国共済事業連合会の本部はマニラに置き、必要に応じ、主要な地方区や州に事務所を設置することを検討する。事務所は単協にたいする普及指導、共済事業についての教育を面的機能としてもつ。事業の拡大発展に伴い、事務所を廃止し、その区域に再共済機能をもつ共済事業連合会を設置すべきである。その場合には、全国共済事業連合会は、再共済機能をもつこととなる。

## (2) 経営拡大策

以上のほか、単位農協にたいする共済事業の普及、農民にたいする共済意識の啓発が大きな課題となろう。この点に関しては、単位農協役職員向けの共済教育や専門職員の配置などの人的な対策が必要である。

モデル的な形式としては単位農協に「共済担当課」を設け、担当者が組合員家庭に対する日常的な訪問を通じて、共済の理解を深める活動を行うべきである。この活動の効果はすぐには表れないであろうが、徐々に期待した効果が表れるはずである。

しかし当面の普及策としては、集中指導を行う目的で、全国共済事業連合会が毎年、各州に数カ所の単協を指定し、理解のある単協を徐々に広げていくようなゆとりのある対策が必要であろう。

次の問題は共済掛金をいかに集めるかという点である。この点に関しては、掛金の額にもよるが、基本的には月掛け方式とし、組合員の貯金、農産物販売代金、窓口払込等の方法で集金する。共済担当者が加入者の家庭を訪問して集金業務を行うことも方法としては想定されるが、交通手段の問題からこの方法には限界がある。

共済事業の経営管理は専門的知識と経験が求められるので、場合によっては日本の農協共済制度をさらに参考にすることも念頭に入れておくべきであろう。

## **VII. 地域レベル農協組織強化計画**





## 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

#### 1-1 単位農協

##### 1-1-1 組合員規模拡大の必要性

現地の経済社会のなかであって、多くの競争相手に伍しつつ農協が存在価値を示すためには、農協が事業機能を発揮しうるに足る事業規模をもつ必要があることは、いうまでもない。事業規模に係る要素は、正組合員数と、組合員の農協事業利用量であるが、一般的にあって、仮に正組合員の農協事業の利用度が極めて高いとしても、正組合員の規模が少ない場合には、事業のスケールメリットを発揮できるだけの事業規模をもつことがむづかしい。さらに、資本の不足とか事業資金の調達についての困難性をもたらすことがきわめて多い。また、事務を処理し事業の推進にあたる必要最小限の職員を確保することも容易ではない。農協を利用する組合員の財産をまもるための責任体制を確立するためにも、組合員規模は計画的に拡大されることが必要である。

##### 1-1-2 組合員規模の拡大方策

###### (1) 未加入農民の組合員化

農協は、業務区域内の未加入農民に対する働きかけを行って、正組合員数を増大することが必要である。われわれが行った詳細調査農協に例をとれば、このことはとくに類型I及び類型IIに属する農協にとって急務である。

未加入者に対してねばり強い啓発・教育活動の継続が必要であるが、詳細調査農協の経験によれば、バランガイなど小地区単位に開催する未加入者との懇談会が有効であったという。

また、未加入者への啓発・活動については、組合員となることによって、新たに獲得する経済的利益(例えば利用分量配当)が確実に存在することを紹介することが有効であるとのマネジャー体験談をきくことができた。参考にしたいことである。

## (2) 婦人の組合員化

フィリピンでは、世帯を代表して1人(通常は男性となる)が農協に加入するのか、世帯員それぞれの加入を認めるのかは、農協によって自由に選択されて、農協ごとに慣例化している。なかには、1家庭あたり3人の農協加入を方針として掲げて、組合員に働きかけ、実績をあげた農協が存在する。ほんらい、農協を構成する主体は「家」ではなくて「個人」なのであるから、農家家族の婦人が加入することは、しごく当然のことである。

まして、フィリピンでは、通常夫ともに婦人も農業に従事する。その上、最近では農家の兼業化が進み、男子世帯主が長期出稼ぎのために、婦人が農業経営の担い手である場合が多い。婦人の組合員加入は少しも不合理なことではない。さらに、婦人の加入によって、家計の計画化と合理化をすすめ、貯蓄事業を大きく推進させ、加えて婦人特有のキメこまかい意見を農協の事業運営に反映させることも可能である。

農村婦人の農協加入の促進を提案する。

## (3) 農業後継者の組合員化

農業経営の改革の必要を強く意識するのは青年である。また、農村社会の変化に最も敏感なのも青年である。農業後継者を中心とした青年の農協加入をすすめて、その意欲を農協事業運営刷新に活かすことも考えられよう。

### 1-1-3 農協の事業取扱高の拡大方策

#### (1) 組合員の農協事業利用率の向上

組合員規模が増大しても、組合員の農協事業に対する利用率が向上しなければ事業規模は増大せず、スケールメリットを発揮することができない。

フィリピン国の場合、指導者によって農協の設立の必要が説かれた際にも、農民が農協加入を決意するときにも、農協は単に国家資金を借入れるための手段として理解される傾向が強かった。組合員は出資者であるとともに事業の利用者であるという認識がすくなかった。

詳細調査対象のある大規模農協では、組合員からのもみ米買付けや、肥料の供給の際の農協の「公正さ」をとりあげ、実利の面から農協利用を教育したという。このように農協の日常

活動から実例を引きながら組合員教育を徹底することによって、事業利用者の向上を組合員に働きかけることが必要である。

## (2) 農協事業種類の多角化

CDAが打ち出している、事業種類が販売、購買あるいは信用事業に単一化している農協を総合農協化しようとする誘導方向は、極めて妥当なものと考えられるが、その歩みはまだ停滞的である。

しかし事実上、国家資金を組合員に転貸し、その回収をはかることに限られていた信用事業のなかに、近年貯蓄活動が開始されるようになった農協の事例も増加のきざしをみせている。農協の事業体制の確立強化がもちろん前提であるが、この傾向を一步すすめ、長期的には保険事業をもとりいれる方向で、取扱う事業の多角化と、各事業の機能の総合連けい、とくに販売及び購買事業と信用事業との連けいの実現をめざす必要がある。

加えて、販売あるいは購買事業についての取扱品目にも検討を加え、組合員の営農形態の変化に即応しつつ、取扱分野を拡大することも必要である。さらに、類型IIIあるいはIVに属する農協は、必要な場合、農産物加工など付加価値を形成することのできる新規事業の開拓にも意を注ぐべきである。

## (3) 必要な場合農協合併の推進

農協の経営規模は本質的に組合員の意思によって決定されるものである。とはいいながら、例えば市でいどの、さして広大でない地域に、類型IあるいはIIに属するような、組合員規模がきわめて零細な、しかも同種事業を取り扱う複数の農協が併立し、事業区域が重複している事例が少なからず存在する。

われわれの詳細調査事例でも見られたところであるが、このような場合は、関係する農協がいずれも組合員の拡大活動を展開することができず、農協事業の発展を互いに妨害する結果にもなりかねない。

このような場合には、関係農協は協議を行い、行政機関や中央会の助言指導を得ながら農協合併による再出発を期すべきである。

また、このような事業区域重複農協の場合に限らず、近隣農協との自主的合併の動向については、行政機関や中央会は支援を惜しむべきではない。

#### 1-1-4 組合員の意思の農協事業運営への反映

##### (1) 組合員の意思反映の重要性

これまで述べてきたように、農協が事業機能の発揮によって組合員に利益をもたらすものである以上、事業規模の拡大をめざさなければならない。しかしそのことは、農協がヒトの組織であるという、一般企業とちがった組織的特徴を、決して否定するものではない。組合員が出資者であると同時に事業の利用者であり、また同時に運営者であるという、組織の特質を全面的に活用することを心掛けることが必要である。

したがって、農協の事業運営の細部にわたって組合員が理解していることが大切である。同時に組合員が農協の事業運営に対して抱く意見が率直に農協に提示され、農協が極力その反映のために努力する、というかたちの、組合員と農協との結びつきを大切にしなければならない。

フィリピンにおいて、組合員の農協運営に関する最高意思決定機関である総会については、組合員の出席率は概して高く、議事の決定、役員や各種委員会委員の選出も民主的に行われている。しかし、総会以外に組合員との会合を積極的にひらいて、組合員の意思と事業運営に反映させようとつとめることが、一部の農協を除いてなされていない。

##### (2) 組合員集会の積極的開催

多くの農協は、理事候補の選出にあたって、バランガイなど小規模な地区単位に組合員の話し合いの機会をもつことにしており、この小規模な地区に組合員のグループを組織している例も少なくない。しかし、この組合員グループは、組合員教育に熱心な農協でさえ、農協サイドからの一方的な組合員への指示、伝達、説明に活用されているに過ぎないようである。

われわれの提案する「組合員集会」は、まずバランガイあるいはさらにバランガイをいくつかに分割する小地区単位に、組合員の出席を求めて、農協の事業運営の現状と課題を説明する。と同時に、組合員が日頃農協の事業運営に関してもっている疑問、不満、意見、要望を提

出してもらい、農協の責任ある立場の者が組合員に回答する、という、いわば組合員と農協の懇談交流による結びつきの強化をねらいとするものである。

現に詳細調査農協のなかで、類型Iに属する小規模農協が、組合員数が極めて少ないという特質を利用して、毎月1回全組合員を招集して、組合員の意見を確認し、事業運営への反映をはかっている事例がある。これはきわめてすぐれた活動である。類型IIIあるいは類型IVに属する農協でも、年間少なくとも2回は実施したい。こうした集會に未加入者を招待して、農協の実情を理解してもらうのもよからう。

會合の場所はバランガイの集會室を利用するなど、組合員が気楽に出席できる場所を選べばよい。農協側では、組合長、理事、職員が分担し、どこの集會でも発言に責任ある立場の者が出席するようにすることが大切である。

さらに、農協が心掛けなければならないことは、組合員の要望や意見を区分して(a)直ちに実現できる事項、(b)一定の期間あるいは条件の整備によって実現できる事項、(c)農協では解決できず、他の方策を考えねばならない事項、に区分して、ことがらの解決に至る道すじについて、組合員の納得を得るようにすることである。

また、類型III及び類型IVに属する農協は、ともすると組合員と農協役職員との日常の交流が乏しくなるような環境にあるので、とくに、この組合員集會の励行の必要を認識すべきである。

### (3) 営農形態に着目した組合員集會の開催

社会経済の発展が農業に変化を及ぼす一つの側面に、地域の農業経営形態の分化ということがある。コメの単作地帯に果樹園芸作物がとりいれられ、あるいは畜産がはじめられるという如くに、である。さらに、近年では1戸の農家に、親は耕種作目を経営し、子は養畜専業といった経営の分化も少なくない。

営農形態の変化は生活様式にも影響を与える。かくして農協に対する関心と要望は、極端に言えば、組合員ごとに異なってくることもありうる。

このように多様化する組合員のニーズをとらえて農協の事業運営に活かすことは、なかなか困難なことに属するが、これからの農協運動の発展のために避けることができないものであ

る。もっとも、類型Ⅰ及び類型Ⅱに属する農協は、さきにものべたように、小地区単位の組合員集会の励行によって、あるていど可能であろうが、類型Ⅲあるいは類型Ⅳに属する農協は、組合員数が多いだけに、小地区単位の組合員集会だけでは、組合員の意識の変化を事業運営に適確に反映することはむづかしい。

そこでわれわれは、全組合員の営農形態に着目した、営農形態別組合員集会の開催を提唱する。たとえば、米作中心の組合員集会、コメプラス園芸の組合員集会、養鶏専門形態の組合員集会という如くに、である。

こうした、営農形態別の組合員集会には、農業改良普及員の参加・助言の仕組みを確立することが好ましい。そして生産技術問題から販売、生産資材の供給、あるいは生産ローンに関する農協業務へと活動を発展させながら、組合員の意向の事業運営への反映に心がけるべきである。

なお、これまでにのべた、小地区単位の組合員集会、営農形態別組合員集会は、当面農協からの組合員への働きかけを続けるものとするが、一定期間を経て、組合員組織として確立するようにすすめることが好ましい。

また、組合員集会の開催の企画は、小地区単位集会の場合は農協の総務企画担当、営農形態別集会の場合は販売又は生産資材供給担当職員があたることが適切である。

#### (4) 組合員への日常相談活動の展開

フィリピンの農協を訪問するとき、農協事務室を訪れた組合員が役職員と懇談するスペースを設置してあるのを見ることは容易である。しかし、農協職員が組合員宅へ、あるいは組合員のほ場に出向いて必要な協議あるいは打合せをすることは、極めて少ないようである。詳細調査農協のなかでは、類型Ⅳに属する一つの大規模農協が、貸出した生産ローンの計画的回収のための組合員指導業務が主目的ではあるが、計画的に組合員を訪問する事例をみることができた。

ここに提案する相談活動は、農協の業務区域を数地区に区分し、これに対応して農協職員を相談業務担当者として分担配属させ、計画的かつ定期的に組合員のための農協事業利用に関する巡回相談を実施しようとするものである。

類型I及びIIに属する組合よりも、組合員規模が大きく、したがって組合員のニーズが多様化していると考えられる、類型IIIあるいは類型IVに属する組合に提案したいのである。

相談事項は、できるだけ農協事業利用の範囲に限定したいが、実際的には農協以外の機関の業務に相談内容が及ぶことも多いであろう。それはそれで、農協職員が解決の方途を仕分して示すことで、農協教育に役立つことにもなる。

組合員とすれば、農協あるいは農協職員が身近の存在として理解でき、農協事業利用の必要性を認識する機会となろう。また農協職員側からすれば、組合員の営農と生活の一端に触れると共に、組合員指導能力の向上に役立つと考えられる。また農協職員が自身の担当業務以外の業務についての知識を習得して、農協の事業機能の総合化の必要性を知る機会ともなることが期待される。

なお付言すれば、この相談活動は、類型IVに属する農協の場合、もし可能であるなら、農協の職制機構のなかに、相談活動を総括、企画するとともに、その結果を評価し、必要により、事業運営についての改善方策を企画する部署の設置を考慮することが望まれる。

#### 1-1-5 農協事業運営への組合員参加

##### (1) 組合員の組織化と協同活動の展開

農協活動は、本質的に組合員じしんの協同活動の総体であるはずのものである。農協側からの動機づけによってのみ組合員が起ちあがるのではなく、組合員が共通の意識にある他の組合員を呼びこんで協同活動を展開し、農協職員が組合員の協同活動の事務局役として、いわば組合員の委託によって必要な事務を処理するというすがたが、本来の組合員と農協との結びつきである。

そのことに向かう過程として、とくに類型III及びIVに属する農協のためにここにとりあげるのが、農協の内部組織として位置づけられると同時に、自主的な、組合員の協同活動組織としての性格をもつ、組合員グループの組織化である。

さきに1-1-4であげた、小地区単位の組合員集会、及び営農形態ごとの組合員集会の発展型として、小地区ごとの組合員グループ、主要営農形態ごとの組合員グループは、自発的な集まりをもつ。代表者を互選し、庶務、会計、事業など、必要な係を設置し、組織運営に必要な費

用についてもみずから捻出することとし、活動計画を作成、決定することが好ましい。農協サイドはこれらのことにつき適切なアドバイスの機能を果たすべきである。

小地区単位及び営農形態ごとに組織されたグループにとどまらず、婦人組合員や農業後継者についても、同様の配慮をなすべきである。

もちろん、組合員グループが組織されたら、農協は物心両面でその成長をはかり、グループで展開される協同活動を、組合員が農協の事業運営に参加しているものと位置づけることが大切である。

そして、グループリーダーの養成を重要事項としてとりあげ、リーダーの組織運営を側面から支援するとともに、組織活動の交流研さんの場を提供して、組織の発展を期すべきである。

## (2) 総会運営についての工夫

組合員の意思決定の最高機関は総会である。この総会を、いっそう組合員にとって魅力のあるものにし、あわせて、農協運営に参加する者の新年度に向かって出発する、意義ある会合とするための工夫をする必要がある。

たとえば(a)とかく難解な総合資料を、グラフやマンガをちりばめた親しみやすいものに改める、(b)さきにのべた組合員組織活動の発表、併せて審査を行う、(c)婦人や青年あるいは組合員子弟の手芸や美術品、絵画などの展覧会等を併行実施する、(d)フェスティバルなど催事を総会前後に実施する、などが考えられよう。

## 1-2 中央会

### 1-2-1 農協の組合員規模拡大方策の支援

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

- (1) 教育・啓発用資料・チラシ等を作成配布すること、あるいはこれら作成費用の補助を検討すること。



- (2) 広域規模でいっせいに農協が推進する期間に、テレビ・ラジオ等マス・メディアを活用して、教育、啓発を行うこと。

#### 1-2-2 農協の事業取扱高拡大方策の支援

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

- (1) 連合会に協力を求め、事業取扱高拡大の組合員経済に及ぼす効果について、実例を織り込んだ啓発・教育用利用を提供すること。
- (2) 単一事業経営農協の事業多角化を指導すること。
- (3) 農産物加工事業など、新規事業開発のための情報提供をいっそう積極化すること。

#### 1-2-3 農協合併の推進支援

農協合併について、下記事項により支援することが必要である。

- (1) 農協合併の目的と効果、財務調整や固定債権の処理をはじめとする合併事務手続き、合併後の農協事業運営のあり方を含めた「合併指針」を作成し、必要な場合に関係農協の合併を指導すること。
- (2) 一定の地域に、組合員規模が零細な、しかも同種事業を取扱う複数の農協または連合会が存在し、事業区域が重複している事例について、実地調査を行い、関係農協(連合会)による研究会を設置し、合併の方向をめざして指導する。またこの場合、CDAの助言を要請すること。

#### 1-2-4 農協の事業運営への組合員の意思反映及び参加の推進に対する支援

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

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

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

#### 1-2-5 農協に対する総合指導機能の確立

1-2-1ないし1-2-3にあげた事項を成功させるため、下記事項の実現について特段の努力を傾注することが必要である。

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

#### 1-3 連合会

連合会は農協に対し、下記事項につき支援することが必要である。

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

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

CRB(CB)は、農協の貯金活動の実施についての指導を強化すること。

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

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

- (3) CDA及び地方行政機関との連携の強化をはかること。

## 2 農協経営管理ガイドライン

### 2-1 単位農協

単位農協の経営管理を有効な方法で行うことは、農協の発展を期待するうえで必要不可欠である。そのためには、経営指標の分析と結果にたいする改善策を個々の農協単位で行うことが必要である。経営分析の方法にはさまざまあるが、継続的に行っていくものとして最低限必要な分析は以下のとおりである。しかし経営指標の分析を行うためには、データを収集しなければならない。だから、経営指標の分析を行うということは、データの収集も含まれることを意味する。

データの収集を正確に行っていくためには、協同組合の日常の事業について貨幣的記帳と物的記帳の双方を行っていく必要がある。データを収集することに慣れ、それを効果的に使う習慣を定着させるため、まず、日計表の作成と月単位での残高試算表の作成を行うことを勧めたい。

以下の指標は、フィリピンの単位農協の経営分析指標として、最低限必要と思われるものである。これらの指標について農協ごとに毎年続けて分析し、その結果に関して、他の農協の結果と比較するなどの検討が必要である。なお、中央会またはCDAにおいて、全国的観点から平均値を公表するなどして、参考資料を単協等に提供することも検討すべきであろう。

#### 一 財務の健全性を計る指標

- 固定比率 (%)

$$\text{自己資本} \times 100 \div (\text{固定資産} - \text{外部出資})$$

- 信用事業内部運用比率 (%)

$$(\text{信用事業負債} - \text{信用事業資産}) \times 100 \div \text{信用事業負債}$$

- 貯貸率 (%)

$$\text{貸出金残高} \times 100 \div \text{貯金残高}$$

- 購買品回転率(回)

$$\text{購買品供給原価} \div \text{購買品平均在庫高}$$

- 購買未収金回転率(回)

$$\text{購買品供給高} \div \text{購買未収金平均残高}$$

ー 経営の収益性を計る指標

- 自己資本収益率(%)

$$\text{当期剰余金} \times 100 \div \text{自己資本}$$

- 総資本収益率(%)

$$\text{当期剰余金} \times 100 \div \text{総資本平均額}$$

- 事業総利益対事業管理費(%)

$$\text{事業管理費} \times 100 \div \text{事業総利益}$$

- 事業管理費対人件費率(%)

$$\text{人件費} \times 100 \div \text{事業管理費}$$

ー 組合員の農協利用性を計る指標

- 組合員一人当たり貯金残高(ペソ)

$$\text{貯金平均残高} \div \text{組合員数}$$

- 組合員一人当たり貸出残高(ペソ)

$$\text{貸出平均残高} \div \text{組合員数}$$

- 組合員一人当たり購買品供給高(ペソ)

$$\text{購買品供給高} \div \text{組合員数}$$

- 組合員一人当たり販売品販売高(ペソ)

$$\text{販売品販売高} \div \text{組合員数}$$

ー 職員の労働生産性を計る指標

- 職員一人当たり貯金残高(ペソ)

$$\text{貯金平均残高} \div \text{職員数}$$

- 職員一人当たり貸出残高(ペソ)

$$\text{貸出平均残高} \div \text{職員数}$$

- 職員一人当たり購買品供給高(ペソ)

$$\text{購買品供給高} \div \text{職員数}$$

- 職員一人当たり販売品販売高(ペソ)

$$\text{販売品販売高} \div \text{職員数}$$

- 常勤役職員一人当たり事業総利益(ペソ)

$$\text{事業総利益} \div \text{常勤役職員数}$$

以下では、データの関係から分析できなかった上記の指標の代わりとして、いくつかの分析指標を使いながら、詳細調査16農協の現状を念頭において、その強化策を経営管理の面から提案する。なお、調査農協ごとの指標は以下のとおりである。

単位農協ごとの経営指標 (1991年度)

| 調査農協<br>(類型) | 対総資産<br>組員<br>純資産比率<br>(%) | 流動性<br>比率<br>(%) | 対組員<br>純資産<br>総負債比率<br>(%) | 売上<br>純利益率<br>(%) | 対総資産<br>純利益率<br>(%) | 平均賃金<br>(ペソ) | 労働<br>分配率<br>(%) |
|--------------|----------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|---------------------|--------------|------------------|
| BSDCI (I)    | 25.4                       | 94.1             | 1.3倍                       | 22.0              | 4.2                 | 24,486       | 77.0             |
| BFMCI (I)    | 22.0                       | 134.3            | 3.3倍                       | 45.7              | 9.2                 | 0            | 0                |
| PPMKBI (I)   | 25.1                       | 112.0            | 2.4倍                       | 23.3              | 3.5                 | 13,149       | 6.1              |
| CMCI (I)     | 30.3                       | 132.2            | 2.7倍                       | 33.4              | 14.9                | 0            | 0                |
| PPPKMCI (II) | 10.8                       | 108.9            | 8.2倍                       | 40.9              | 2.3                 | 450          | 3.7              |
| GNPMCI (II)  | 19.3                       | 115.4            | 2.1倍                       | 2.9               | 5.9                 | 24,600       | 17.1             |
| GIPMCI (II)  | 6.3                        | 82.6             | 1.1倍                       | 1.8               | 3.2                 | 5,080        | 3.2              |
| DIMCI (II)   | 0.9                        | 373.1            | 100倍                       | 0.5               | 0.7                 | 14,648       | 53.4             |
| BAMCI (II)   | 69.8                       | 303.2            | 39.4%                      | 13.2              | 7.1                 | 0            | 0                |
| SIDCI (III)  | 34.2                       | 229.1            | 15.3%                      | 62.5              | 24.2                | 19,570       | 15.1             |
| PCDCI (III)  | 11.6                       | 90.8             | 4倍                         | 28.5              | 3.3                 | 13,502       | 11.9             |
| UMCI (III)   | 4.3                        | 103.4            | 18.4倍                      | 27.0              | 1.1                 | 8,502        | 77.9             |
| LMCI (IV)    | 42.0                       | 228.3            | 64.4%                      | 0.3               | 1.2                 | 74,933       | 68.5             |
| PFMCI (IV)   | 56.2                       | 365.8            | 15.0%                      | 134.6             | 17.3                | 38,402       | 36.3             |
| DFFCI (IV)   | 38.5                       | 374.6            | 1.1倍                       | 1.8               | 1.2                 | 29,903       | 18.5             |
| NICI (IV)    | 33.4                       | 141.0            | 1.9倍                       | 9.1               | 1.9                 | 38,337       | 34.1             |

(注) 対総資産組員純資産比率 = 組員純資産 / 総資産 流動性比率 = 流動資産 / 流動負債

対組員純資産総負債比率 = 総負債 / 組員純資産 売上純利益率 = 純利益 / 総収入

対総資産純利益率 = 純利益 / 総資産

平均賃金 = 総賃金 / 常勤職員

労働分配率 = 総賃金 / 売上総利益

資料: 調査団作成

なお、ここで我々が提案を行うに当たっては、単位農協の経営管理の発展を阻害していると思われる要因を示しながら、強化策を提案するという形式に従う。ただし、フィリピンの農協の規模や経営の善し悪しには大きな格差があり、それを無視して強化策を提案することは現実味を欠くおそれがある。そこで、これらの格差の存在に応じた対策を考えることを念頭において記述する。

規模が小さく経営効率が比較的良好な農協(類型I)も存在しているが、これらの農協のさらなる経営発展を阻害している要因は、第一に規模が小さいことである。規模が小さいことは農協設立後の歴史が浅いことと深い関連がある。

しかし、なかには地域における農家人口がそもそも少ないことから、これ以上の規模の発展自体が望めない農協も多数存在している。

ところで農協の経営に関してみると、規模が小さければそれなりの経営手法がある。組合員との密接な連携をとることも可能であるし、組合員の協力も得やすいことから、さまざまな面で、コストの低減策をとることも比較的にやりやすいはずである。

だが、現在の段階では、小さな経営規模なりの経営のあり方が確立されていない農協が少なくない。このことが、規模が小さく経営効率が比較的良好な農協の発展を阻害している第二の要因である。

とくに、ポストハーベスト施設や輸送手段整備の立ち遅れが、農協連合会機能の弱さとあいまって、協同活動が経済的成果としてあらわれにくい結果を招いている。さらに規模の小さな農協の場合、農産物の消費地より遠隔地に位置していることが多く、これら小規模農協の経済活動をまとめる連合会機能が弱いことは、経営効率の悪化をまねいている要因となっている。

これら規模の小さな農協の場合、地域における農家の密度が薄く、容易に組合員の増加を図ることが難しい。こうした地域では、経営成果が非組合員農家に具体的に分かるようであれば、組合員の増加を期待することは一層難しい面がある。

ここにみられる悪循環が、規模が小さい農協全体にわたっていえる、経営発展を阻害している要因となっている。

しかし、事業・経営の効率性が優れている類型Iに属する農協は、現在の事業・経営のあり方を基本的には維持しながら、組合員の増加を図ることができるならば、スケールメリットの発揮ができる規模に到達する可能性がある。というのは、自己資本の少なさを経営コストの節約によってカバーしているともいえるので、資本の充実を図ることが、大きく発展するための条件となりうるからである。



多少の経営指標についてみると、規模が小さく経営効率が比較的良い農協は、総資産に占める組合員の純資産比率、売上純利益率、総資産に対する純利益率が概して高い特徴がある。一般的にみて、労働分配率が低いことがこれらの原因とみることもできるが、この点は歴史の浅さと深い関連があろう。

経営指標からみるかぎり、規模が小さいにもかかわらず、経営効率が比較的良い農協の場合には、概して規模が小さいフィリピンの農協のうちで、今後経営の発展が期待できる農協とみることが可能である。

そこで経営管理強化策という観点から考えると、以下の点を重要な強化対策として指摘することができる。

(1) 先に挙げた指標によれば、資本投下に対する危険は規模が同じ程度であっても、経営効率が比較的劣る農協に比べより少ないと考えられる。だから農協に対する低利資金の供給を増やすことができれば、経営の効率化は一層進むことが期待できる。もし、こうして供給されることになる資金が創設された場合には、その管理を行う機能が経営管理の重要な一部分を占めることになる。この場合には、そのためのノウ・ハウの修得や専門的知識を持った職員の充実が必要になることはいうまでもない。

(2) 同時に、規模が小さい農協の経営管理手法として、気象条件や土壌、営農技術水準の再評価を通じて、最も強い農産物生産に資本の集中的投下を図り、特徴のある地域農業づくりを推進することが必要である。このために、農協に対する農学的な情報の提供を行う機能を、どこかに設ける必要がある。

(3) これらを行うには、ポスト・ハーベスト施設や輸送手段の整備が必要となる。その結果、これらのために必要となる資本供給を積極的に行い得るような、広域的な協同組合金融システムの整備も不可欠である。これらの農協に対する金融機関として、すべての単位農協が公平に金融サービスが受けられるような機能を持った、協同組合銀行を全州に設置する必要がある。おおまかなイメージとしては、現在のCRBを母体としながら、中央に設けることが想定される協同組合銀行の会員銀行となる金融機関である。

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

一方フィリピンの農協のなかには、規模が小さく経営効率も比較的良くない農協(類型II)が多く存在している。これらの農協の中には、災害により経営が危機的状态に達している農協がある。ひとたびこのような状態に陥った農協は、経営再起に相当の期間がかかる。

また、経営効率の発展ができるための事業量自体が小さいこと、そしてその事業量の少なさの要因が、組合員の少なさと、諸施設の欠如・決定的な不足にもとづいていることが共通の問題となっている。

ところが、この問題を補うために存在するはずの連合会機能が、まったくといっていいほど整っていないことを、発展阻害要因として指摘せざるをえない。

また事業・経営の効率性が劣る類型IIに属する農協の場合は、モミ米の販売と購買の双方を行っている場合が多いが、規模の小ささが固定費をカバーするに至っていないとみられる。また、組合員の農協利用が十分でないことも、発展阻害要因である。

経営コストを十分に賄うことができないため、優秀な人材が集まりにくいことも発展阻害要因である。

これら経営効率の劣る農協が少なくないのが実態である。しかし一方では、自己資本生産性は悪くない農協も少なくないのも事実である。したがってこの面からみれば、自己資本の充実を図ることによって、経営効率の発揮を実現させる可能性は持っている。

規模が小さく経営効率も比較的良くない単位農協の場合、総資産に占める組合員の純資産比率、売上純利益率、総資産に対する純利益率が概して低い特徴がある。一般的に、労働分配率も低い傾向がある。事業経営上の収入が低く、経営効率も良くないことから、賃金が低い結果を招いているとみることができる。

この部類に属する単位農協は、概して規模の小さなフィリピンの単位農協の中で、今後の成長が最も懸念される農協ということが出来る。いくつかの課題をまとめると以下のとおりである。

(1) とくに、フィリピンでは恒常的といってもよい自然災害が大きな問題となっているが、これが農協の経営に対して大きな影響を与えている場合も少なくない。このような農協の場合には、災害資金制度の創設による単位農協の経営維持対策が検討される必要がある。

(2) また規模の小さな単位農協にとって、連合会機能は不可欠であるが、現実に存在する連合会はきわめて力量が弱い。そこで、このような部類に属する単位農協が集中する地域であって、同一のプロビンスに連合会が複数ある場合は、これらの連合会の合併や事業統合を優先して推進し、まず連合会の機能を強めることが先決の課題である。

その結果、連合会の機能と経営が充実すれば、人材の確保も期待できる可能性がある。その結果優秀な人材が確保できれば、経営の力の弱い単位農協の人材不足も補うことも不可能ではなくなろう。

3)モミ米の販売と購買の双方を行い、経営資源が分散している農協も少なからず存在しているので、当面いずれかに事業を集中することも検討する必要がある。これを具体化するために必要な優良農協の例があれば、それらの農協の経営管理に関する情報の収集や提供も必要であろう。

ところで、フィリピン農協のなかには比較的大きい規模に属し、経営効率も比較的良い農協(類型III)も存在している。しかし、これらの農協の場合にもその経営の一層の発展を阻害している要因がある。

それは、端的に言って事業が特定の種類に偏っていることである。とくに事業が販売に偏重している点が、経営のさらなる発展を阻害している大きな要因となっている例がある。販売依存からの脱皮を図るための購買関係の施設が不十分なことが、経営上の基本的な阻害要因といえることができる。

正組合員数が600~800名規模の農協の場合、正確な理由は不明であるが、経営状態は基本的にはよい場合が多い。このように、規模が比較的大きく経営効率の良い農協の場合には、現在の規模を無理に大きくせず、購買と一体となった販売活動や営農指導をはじめとする各種のコンサルタント活動を充実することが必要である。さらに、内部留保の充実を図ることが期待される。自己資本生産性も概して高い方に属するので、内部留保の一層の充実が期待できし、それを内部投資に向ける可能性も期待できよう。

このような類型に属する農協は、農協に関する現状のさまざまな条件のもとでは、適正な経営規模としてみるのが可能である。もしこの規模に属する農協を適正規模ということができるとすれば、組合員と農協との絆が強いことも期待できるといえる。

組合員の規模が、どちらかといえば中位のこの部類に属する単位農協は、組合員純資産に対する総負債の比率が高い特徴を持っている。また詳しい理由は不明であるが、売上純利益率も高い。この点が作用してのことと思われるが、組合員にたいする債権回収や農協の負債の償還も必ずしも苦しいとはいえない。これらの農協は、規模が小さく経営も良い農協同様、経営効率は相対的にはよい方に属するといえよう。

なおこうした経営指標上の特徴を持った農協の場合、次のような経営管理面での強化策を提案したい。

(1) 調査農協の中では自己資本生産性も低くないので、公的資金投下の供給パイプを広げることが期待される。資金の供給パイプが広がるならば、農協自らが、農家組合員の施設等の取得・整備に要する資金供給をさらに積極的に行い得る条件も拡大することになる。そしてそのための資金管理機能の強化が、経営管理部門の重要な仕事になろう。これに関連して、資金管理機能の担当者の育成が必要となる。

(2) この部類に属する単位農協は特定の事業、とくに販売に事業経営が偏っている傾向がある。そこで、これを是正する必要がある。具体的には、購買への事業の広がりをもっと強める必要がある。

それを進めるためにも、施設投下に要する資金供給の円滑化策が不可欠である。これらの農協の場合、正組合員数も600名以上に達しているので、かりに事業領域を広げたにしても、経営採算上の問題が大きく発生することはないと考えられる。

(3) 同時に、組合員の営農活動を中心とする組合員向けの経営相談活動を積極的に行い人材の育成策を強化する必要がある。あるいは、組合員の優れた経営技術や経験を他の組合員に伝播させるような仕組みも検討すべきであろう。

(4) また、このような部類に属する単位農協がますます発展するには、業者との競争に勝つことが必要であり、そのためにも販売と購買を効率的に進めるための市場情報の活用が必要である。なかでも、農協と販売市場等を結ぶ情報通信システムの整備、輸送手段の導入・充実策が、当面急がれるべきであると思われる。

数の面ではそれほど多くはないが、今後経営発展が期待される大規模の農協(類型IV)も実在している。大規模の農協の場合、経営効率があまり良くないのが現状である。これらの農協

の経営発展を阻害している要因は、スケールメリットの発揮が、施設の老朽化や輸送手段の不足によって抑制されている点、主な事業種類が購買を中心とする特定の事業に偏っていること、つまり事業の多角化が実現されていないことである。また、施設の稼働水準が低いことも大きな発展阻害要因となっている。したがって、せっかく多数結集している組合員の多様なニーズに、経営多角化によって総合的に応えることができていないことが、経営発展の最大の要因ということになる。

このような類型に属する農協の規模は大きいですが、業者との競争がきわめて強い条件下にあるため、事業が薄利経営であり、経営の維持を事業量でカバーしているのが現状である。業者との競争に勝つためには、経営コストとくに固定費の削減を図ることが必要であるが、現段階では、それが十分に達成されていない。施設の老朽化に伴うエネルギー効率の悪化が経営の安定と発展のための大きな阻害要因である。

一方、施設の近代化が進んでいる農協の場合には、施設の稼働率が適正水準に上昇するまでの農産物の集荷力・購買品目の質的・量的向上ができていない。組合員の農協利用率が低いか、農協利用が特定の組合員層に偏っているためである。

またこの部類に属する農協は、経営効率はよいとはいえない。しかし自己資本生産性に関しては二極に分かれる。経営効率が劣り自己資本生産性も低い農協、経営効率は劣るが自己資本生産性は高い農協である。

経営効率の問題は、業者との競争に対応する薄利経営から生じている。薄利経営を予件とすれば、一層の経営の近代化・合理化が必要になる。

さし当りは、施設の近代化とそれに合った経営管理の採用が課題となる。また組合員と農協とのつながりを強化するため、農協運動に対する理解を深めるための、積極的かつ日常的な教育・啓蒙活動が必要である。

規模が大きい農協には経営効率が劣る場合が多い。このような農協の場合、総資産に占める組合員の純資産比率は高い。また短期決済資金の安定度を示す流動性比率も高い。したがって、運転資金は、ある程度回転しているといえる。そして組合員の純資産に対する総負債比率は概して低く、経営の安定がうかがえる。しかし効率性と生産性はあまり高いとはいえない。

この点は業者との競争関係の厳しさを反映しているとみられ、業者との競争関係にいかにか勝つかという点が、経営強化対策の基軸にならざるをえない。

そこでこのような部類に属する農協の場合、次のような強化策が効果的である。

(1) 規模が大きく、スケールメリットの追求が可能な条件を持っているので、事業の多角化を実現することが最も必要である。そのためには、施設・輸送手段・情報通信システムの総合的整備が不可欠である。

これを実現することによって、コメ産地においてはコメ加工品、畜産産地においてはハム・ベーコン・乳製品、園芸産地においてはジャム・ジュース・油脂などの加工品生産を行い、事業の総合的展開を進めることが必要である。すでに農協の一部では具体的な検討に着手している例もあるので、その推進が期待される。一方では、農産物や加工品の農協ブランド化の動きもあるので、これらの対策との協調が図られる必要がある。日本の先進的な事例の紹介やこれに関連して必要な経営管理ノウハウの提供も課題となろう。これらの取り組みは、組合員の農協利用率の向上を図るための対策としても効果的と考えられる。

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

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

## 2-2 中央会・連合会

### 2-2-1 中央会

地方中央会(全国中央会の支局となった場合も共通)の経営管理強化策の基本は経営資本の充実にはほぼ集約される。下表にみられるように、調査の結果、地方中央会の財務は非常に厳しい。また、三つの州には、州中央会がなかった。

中央会の指導者層は中央会以外からの家計収入がある者がほとんどで、自分が関係する中央会から生計のための収入を得ている者はまれである。協同組合運動に対する理解と個人的情

熱が中央会の経営を支えているといって過言でない。彼らに協同組合の経営技術がないわけではない。指導者層の多くは単協の経営に長年にわたりタッチし、また、協同組合理念に深い造詣を持っている。しかし、こうした経験や情熱を中央会経営の場で発揮する機会が非常に限られているのが現状である。

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

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

そこで、中央会の経営が会員からの収入によって自立できるまでの期間に限って、中央会の活動を起動させそれを安定化させる役割を持つ「中央会農協局経営管理基金」(仮称)の創設が提案されることになる。

この基金は全国段階の中央会に創設され、中央会支局の行う単位農協に対する活動に限定して、その行う事業・活動に要することとなる資金及び当該事業・活動に関する経営管理資金の全部または一部を基金運用益から振り向けるという機能を持つものである。

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

資料: 調査団作成

## 2-2-2 連合会

下表にみられるように、地方農協連合会といっても詳細に調査した21の連合会は、農協とほとんど変わらないかそれ以下の経営規模である場合が多い。現在の財務状況もきわめて厳しい。近いうちに経営破綻に陥る連合会も少数にはとどまらないであろう。ではかりに経営破綻

に陥る連合会が表れて、残った連合会が市場拡大を実現し経営が強化されるかといえば、答は否である。これらの点は、調査対象にならなかった地域における連合会にも共通することであるといってまちがいない。現状では単位農協の経営を補完することはほとんど不可能であるばかりでなく、その全体的な存続さえ危ぶまれる状況である。

そこで以下のような経営管理対策が必要になっている。

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



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

資料: 調査団作成

### 3. 農協事業発展方策

#### 3-1 販売購買事業

##### 3-1-1 単位農協

ここでは類型IとIIに属する農協の活動と収益性を一般的に概観する。収益性がないと判明した農協は、より大きな農協と合併するべきである。整理統合が進展している間、販売、購買機能が強化されねばならない。

##### (1) 販売機能

販売機能を強化するにはいくつかの方法がある。まず第一に、単位農協ないし連合会レベルでモミ米を精米に加工処理されねばならない。この活動によって農民、そしてまた農協職員に新たな雇用が供給される。またこれによってストレージと輸送コストも削減される。コメの輸送と保存はモミに比べて安く、また簡便である。精米作業からは副産物が得られ、それを販売したり養鶏・養豚に使用することができる。そして最後に、コメは小売りでも卸売りでも、また地方的にも地域的にも販売しやすいものである。

精米にかかわる問題の一つは、完全な精米施設の設置にかかる資本である。農協が精米施設ないし関連の機器設備に投資を行う以前に、完全な採算性評価を実施するべきである。

農産物売買のための金融が強化されねばならない。購入は委託ないし分割方式で行い、販売する際にはは需要に基づいて現金で支払われねばならない。これによって農協のキャッシュフローが著しく改善され、資金調達と棚卸しのための借り入れが少なくなるだろう。

農産物の受入れ先及び販路を開発しなければならない。組合員にとって作物を農協に販売することは大事であるが、農協が組合員からの購入を制限しなければならないということも同じように真実であるとはいえない。施設と運転資金が許せば、農協は農産物の受入れを卸売業者、他の単位協同組合、あるいは非組合員にも拡大すべきである。また、農協は卸売業者にかかわる販路を開拓すべきである。農協の主要販路は州農協連でなければならず、代替販路は必要な場合にのみ使用されるべきである。

## (2) 購買機能

購買物資調達最大の問題は、ほぼ全ての物資が民間の卸売業者から購入されていることである。農業生産資材の購買事業における二大品目は化学肥料と農薬である。卸売りレベルでのこれらの品目の販売権は卸売業者にはほぼ独占されている。農業省には、業者の独占を打破し、資本、技術を有する特定の州連合会に対して、限定的かつ特定のフランチャイズ権を与えて、処理、貯蔵、流通を支援する権威がある。

同様に、供給のためのアウトレットは非組合員、民間小売業者、ないしその他の協同組合にも拡大されるべきである。現在のところ多くの農民は卸売業者の業務対象外となっており、彼らは農協にとっての潜在的市場である。

農業生産資材の調達と流通のための金融が強化されねばならない。調達の約95%は現金ないし要求払で支払われているのに対して、現金ないし要求払の方式で販売されているのはわずか75%にすぎない。このため農協は在庫資金調達のために借金をしなければならなくなっている。

### 3-1-2 連合会

#### (1) 販売機能

コメと家禽は連合会が販売する二大重要産品であり、その70%は民間の卸売業者から、25%は単位農協から調達されている。主要販路は単位協同組合であるので、連合会にとっては組合員農民ないし単位農協から直接に農業産品の供給をうけるほうがずっと容易であるように思われる。したがって州連合会にとっては農民と農協から農産物を受入れ、それを卸売業者に販売するという領域を強化する必要がある。

連合会の販売機能のための資金調達は、おそらく協同組合運動における最重要なものの一つであり、単位協同組合のためのモデルと同じものが採用されねばならない。購入の約90%は分割払いで行われているのに対して、販売の65%は現金で支払われている。このような種類の金融措置はキャッシュフローのポジションを強化する。このような金融措置が長期間持続的に遂行されれば、在庫資金調達のための借り入れは必要でなくなるだろう。

## (2) 購買機能

州連合会は化学肥料と農薬の製造業者から直接に、また全国販売購買連合会から仕入れるべきで、民間卸売業者から仕入れるべきではない。また州連合会はその販路を、非組合員農民にも拡げたほうがよい。

農業生産資材取引の方法は当を得たものである。現金仕入れの割合はわずか8%であるのに対して、供給の83%は現金ベースでおこなわれている。このような金融方法は単位農協もモデルとして取り入れるべきである。

### 3-1-3 連合会構造についての提案

州レベルの総合農協連がその能力を高めるためには、図1に示すような方向で構造化しなければならない。

図1: 地方レベルの販売購買連合会の構造についての提案

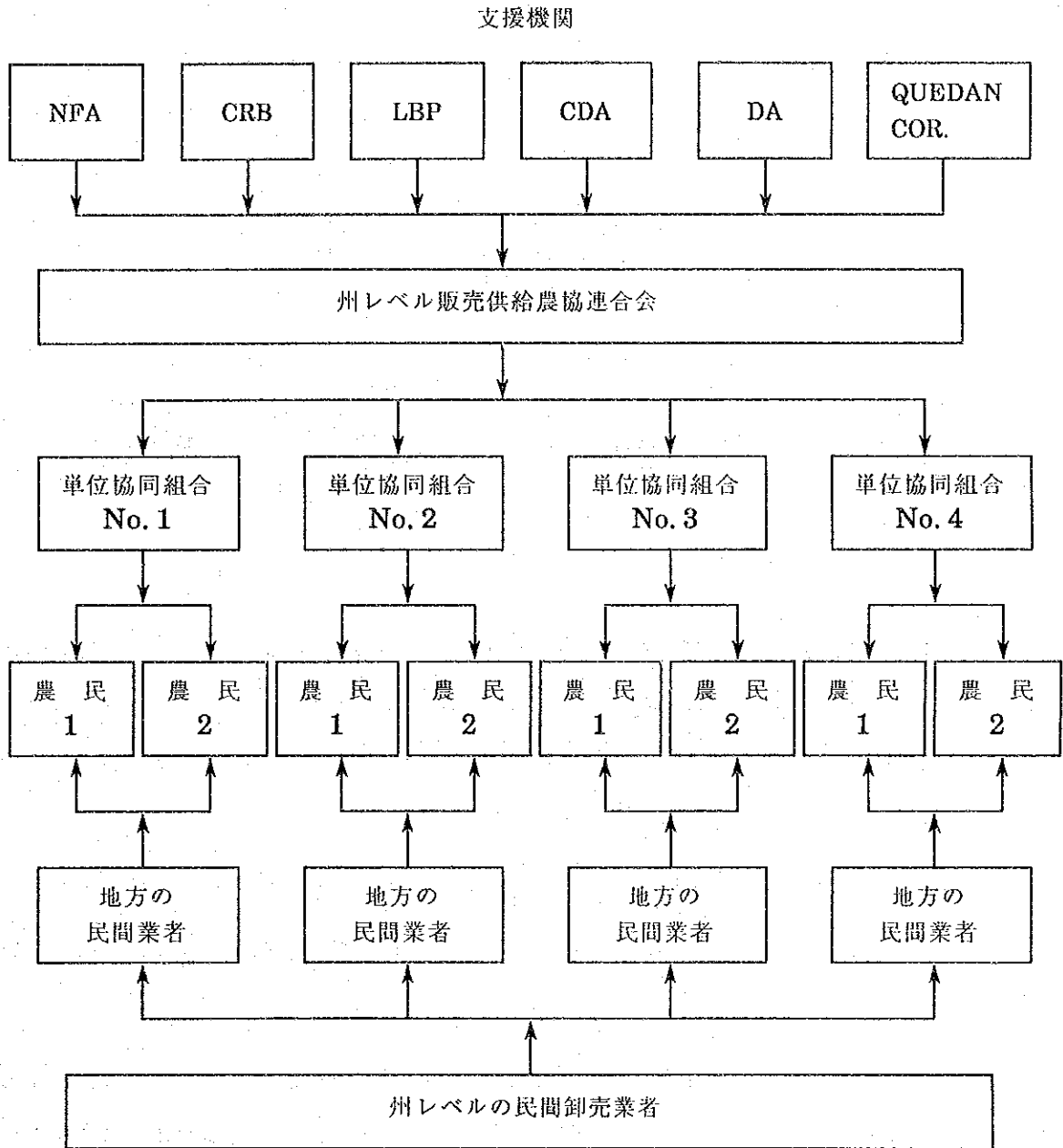


図1は州農協連合会の強化のために必要なリンクージュを示している。第一に州連合会はNFA、CB、LBP、CDA、農業省、Quedancorの援助が受けられねばならない。連合会と、連合会へ加入する協同組合の財務問題に取り組むために、CRB、LBP、Quedancorなどの資金源に援助をもとめたり、それらの資金源を調整できなければならない。さらに州連合会は、販売の問題に取り組むために、NFAとQuedancorの施設と要員が利用できねばならない。最後に農民の生産にかかわる問題に取り組むために、DAの技術援助が得られねばならない。

また州連合会は、全国販売購買連合会の援助も得られなければならない。全国レベルの農協組織の援助なしには地方レベルの連合会が解決できない重要な技術的、商業的問題がある。第一に全国組織は、地域レベルないし全国レベルの市場にアクセスする橋がかりとして利用できる。第二に全国連合会は、農業生産物資、化学肥料、農薬の輸入業者、供給業者、製造業者との交渉で州連合会を代表することができる。第三に全国連合会は、パッケージ・ローンの採用にあたって技術的補助を与え、中央政府機関ならびに地方政府機関に対して、フィージビリティ・スタディー、プロジェクトまたはプログラムの提案などを遂行することができる。

州レベルの政府機関と全国連合会の援助が保障されることにより、州連合会は民間企業との契約交渉に当たることができ、加盟農協の状況によっては、州の単位農協との間で特別販売及び供給措置を講じることができる。その反対に、単位農協は非組合員農民との間で個別契約を結ぶことができるし、また連合会は会員単位農協の要請があれば、その農民の生産物を販売し、農業生産資材を供給する契約を結ぶことができる。

この関連で、単位農協、個別農民、卸売業者との交渉における州連合会の交渉権限を保護する法律が既に存在している。これらの法律ないし規則によって協同組合は、コメやモミの販売に必要なNFAの施設の限定的使用(リースないし購入)ができる。また、農業省は州連合会が州において肥料や農薬を独占的に取引することを許可している。

州連合会は単位農協やそれ以外の州連合会に加盟した民間組織に対して、広範囲に金融、販売、供給調達、流通サービスを提供してゆけば、民間の卸売業者の影響はしだいに消えていくだろう。

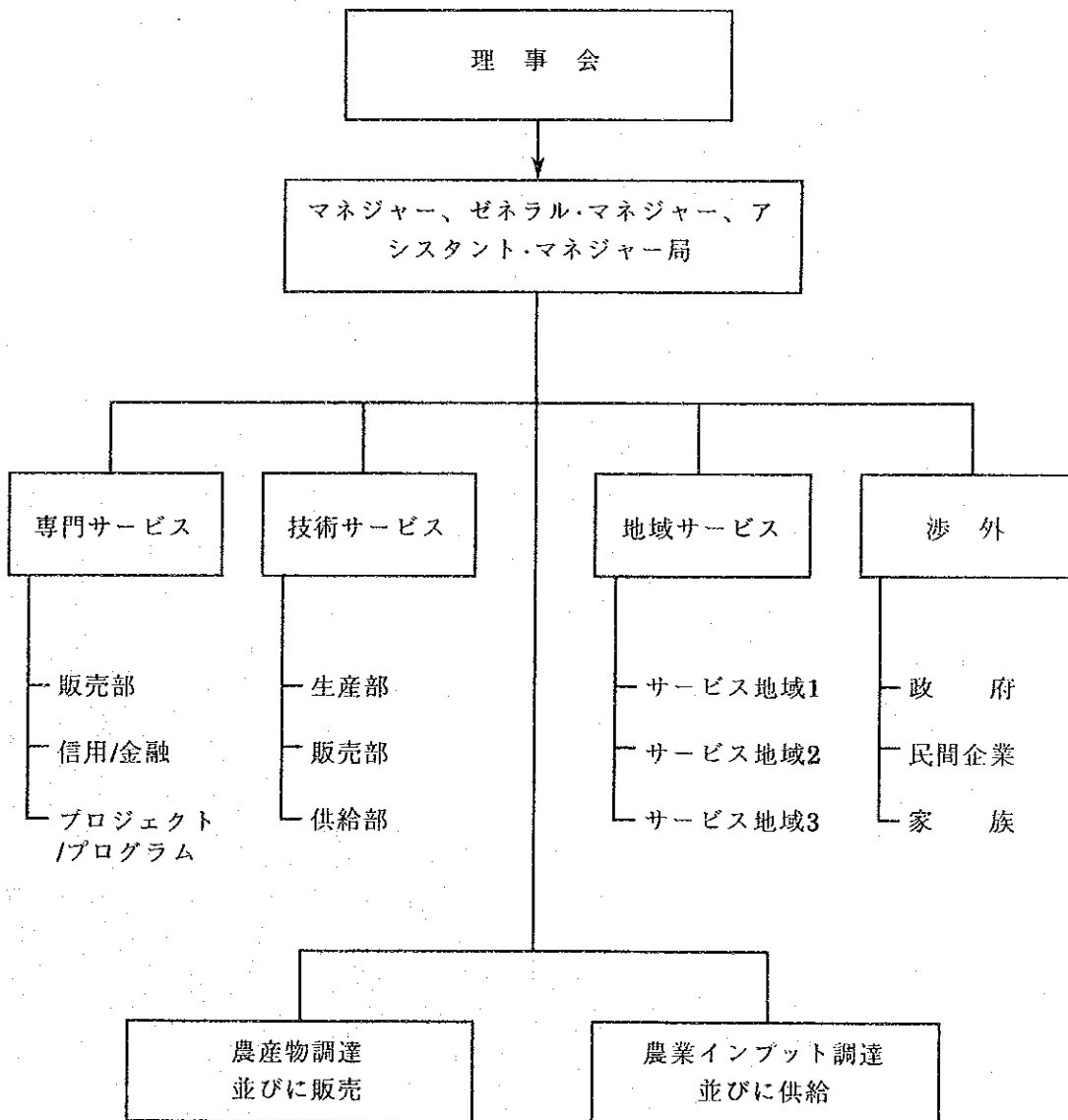
州連合会が会員農協と非会員民間組織が要求するサービスを提供できるためには、規模の経済の達成を促進し、州の内外で市場の販路とインプット供給を開発できるように構造化されなければならない。十分な技術的・財務的裏付けをもたねばならず、また日常業務を遂行できる熟練した技術・財務スタッフがいなければならない。図2には、提案される州連合会の組織を示している。

理事会は単位農協のゼネラル・マネジャーから選出される。理事会は州連合会のガイドラインと運営政策を作り上げねばならない。さらに理事会は州連合会のゼネラル・マネジャーとアシスタント・マネジャーを指名する。

マネジャーとアシスタント・マネジャーは州連合会の日常業務を管理する。そして理事会と会員単位農協に対して報告を行い、販売部門のチーフと供給部門のチーフを通して連合会の販売及び供給事業を監理する。彼らが行う管理、技術業務に当たっては、専門サービス、地域サービス、渉外などの専門部局が援助をする。

専門サービス部は、販売部と供給部の理事とチーフが市場開発、信用、金融、プロジェクト・プログラム開発、実施などを行うに当たって補佐する。技術サービス局と共に、これら部局は技術、経済、金融サービス(採算性評価、プログラム・プロジェクトプロポーザルの準備、市場開発・プロモーションなど)を提供する。

図2 提案される州連合会の構造



技術サービス局は、販売部のマネジャーとチーフ並びに供給部のチーフに対して、農産物調達・販売、インプット調達・流通の技術面での補佐を行う。会員組合の要請があれば、当部門は農産物販売並びにインプット調達の技術援助も提供する。

地域サービス局は州の特定地域での農産物販売とインプット調達に取り組む。連合会が行う販売と購買事業の全てを効率的に調整し、かつタイムリーに実施するためには、一つの州にただ一つの連合会があればよい。効率的な管理のためには、一つの州をいくつかのサービス地域に分割することが必要である。各地域は地域サービス局によって担当される。地域サービス局は販売部と供給部のチーフとともに、担当地域における農産物販売、ないしインプット供給の調達ならびに流通を促進する。

渉外局はマネジャーが政府部局、民間企業、州連合会スタッフならびに会員組合の担当者や職員の家族と良い関係を維持できるように援助する。



## 3-2 信用事業

### 3-2-1 単位農協

#### (1) 経営の強化

信用事業の経営は、次のような方策により強化されるものと考えられる：

- 1) 信用事業部、もしくは信用事業機能にふさわしい重要性を与える活動を作り上げる。比較的小規模な協同組合(類型ⅠとⅡ)の場合、この活動は、信用業務担当者を1名指名することだけでよいであろう。それよりも大きな協同組合(類型ⅢとⅣ)の場合は、信用部長の下に3~10名程度の経験者を信用業務担当者に据えることも可能だろう。
- 2) いずれの場合も、信用事業部あるいは信用業務担当者に対して、適切なマニュアルを与えるべきである。そうしたマニュアルは、簡易なものから複雑なものまでを含む各種の「標準」マニュアルに基づいて作成すれば、4類型の協同組合のニーズに叶ったものとすることができよう。そうしたマニュアルは最低でも、信用業務の全般の方針と、借入れ申し込みの適正な審査、支払いの監督などに関する手順と技法、ローンの活用、貸付金回収の特別重視、などを分かりやすい言葉で述べたものが望まれる。
- 3) またいずれの場合も、全ての信用業務担当者、特に管理職を対象にして、仕事の能力を絶えず高めるための特別訓練を、日常業務の中で、あるいは正式な研修会の形で、施すことが望まれる。
- 4) 貸付利用者の数が多い農協なら、貸付口座のコンピュータ管理も採算に合うかもしれない。
- 5) 小規模農協(類型ⅠとⅡ)は、金融資源と人的資源拡大のために、近隣の一つ以上の単位農協との合併を考慮すべきであろう。

#### (2) 出資金の増強

フィリピンのいくつかの農協が採用して成功を収めている活動には、次のようなものがある：

- 1) あらゆる組合員集会の場で、継続して訴える。
- 2) 小規模農協(類型IとII)なら、組合員の新規加入と出資金払い込みのための積極的取り組みを行なうべきであろう。そうしたプログラムでは、賞金、記念品、購入品の特別割引などの褒賞、優遇措置の実施も考えられよう。
- 3) 毎年の出資金配当、利用高配当の少なくとも50%をすべて自動的に積立て、組合員の出資金に振り替える一律措置を、全協同組合が発足させるべきであろう。
- 4) 小規模農協では、組合員が当初約束した出資金に達するまで、各毎収穫シーズンごとに1ha当りモミ米1cavan(あるいは相当金額)出資を行なう強制、ないし任意プログラムを発足させることも可能であろう。
- 5) 農業ベースの信用協同組合では、共済貸付ないし事業貸付を受ける組合員に対して、貸付金の5%を出資金として投資するよう求める一律措置を継続する、あるいは必要な方策として新たに導入すべきであろう。
- 6) 大型の農協(類型IIIとIV)では、記念品、賞金、出資証、購入品の特別割引、無料の生命保険(すなわち、組合が保険料を負担する)などの、個人組合員の出資額増加を認定して行なう、各種の褒賞制度が可能と考えられる。そうした褒賞制度の表彰を年次総会の場で行なえば、最大の注目を集めることになるだろう。
- 7) 経済事業を強化して、純利益と積立金の増強を図る。
- 8) 小規模農協は資本基盤拡大のために、近隣の一つ以上の単位農協との合併を考慮すべきであろう。

### (3) 貯金の獲得

小規模農協(類型IとII)は、組合員が出資金を予約した金額まで満額払い込まないうちは、効果的な貯金増強計画を実施できるとは思われず、また、貯金獲得計画を進めるためのスタッフの能力、記録制度などが備わっているとも思われない。しかしながら、比較的大きな組合(類型IIIとIV)では、次のような戦略の採用も可能と思われ、その中にはフィリピンの一部の農協が採用して、成功を収めているものもある:

- 1) 必要なら、経営陣が研修を通じた動機づけを経て、連合会主催の適正な預金増強経営講座で研修を受けるべきである。
- 2) 組合員の集会で絶えず浸透を図り、フィリピンでは妻が家計の管理を行なうのが普通であるため、組合員の妻たちに狙いを定めた勧誘を行なうべきである。
- 3) 組合員の妻の間に貯蓄クラブを創る。
- 4) 「毎日1ペソ貯金」などの貯金制度を普及させる。
- 5) 高校生、専門学校生、大学生などの若い人々による未成年者協同組合の育成を支援し、積極的な貯蓄習慣を普及させる。
- 6) 地元商人、問屋、売店、その他事業者などの非組合員の間、貯蓄普及を図る。
- 7) 差し支えがなければ、借入れの担保としての貯金を勧める。
- 8) 年間に、あるいは特定の貯金増強期間中に、高額の貯金を獲得した職員を対象に行なうなどの、褒賞制度を設ける。
- 9) 財政的に可能ならば、競合する貯蓄機関よりもやや高め(1ないし2%)の利息を付ける。
- 10) 毎年の出資金配当と利用高配当とを、組合員の貯金口座に自動的に振り替える。また貯金口座を持っていない組合員なら、新規口座を開設して配当を振り込むようにする。

#### (4) 農業者生産ローン

信用管理の強化と貸倒れリスクの最小化は、次のような方策で可能になるものと考えられる。

- 1) 前述したような適切なマニュアルと十分な研修を、信用業務担当のスタッフに施す。
- 2) 信用業務担当者、経営陣、金融委員会に対して、少なくとも毎月の延滞状況が伝わるような、十分な貸付記録を作り、記録してゆく。

3) 信用業務担当者に研修を施し、返済を滞納している債務者と、個人的な連絡、および/または仲間の圧力などを通じて接触し、時機を逸せずに一貫したペースで、積極的回収を図るようさせる。仲間の圧力は、特に小規模協同組合の場合きわめて有効となる。

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

### 3-2-2 連合会

#### (1) 経営の強化

州レベル協同組合銀行(CBs)の経営は、次のような方策により強化されるものと考えられる:

1) 信用管理、預金獲得、経理、計画策定・組織化・調整・制御などを含む経営情報など、銀行業務のあらゆる側面に関する、質の高い、現代経営研修を実施する。可能なら、各地理的単位ごとに1つないし複数の、成功しているCBsを選定して、公式の研修、現場での研修のための「モデル」とし、研修センターとして利用する。

2) 1)と同様な現場研修で、CBsの理事に適切な技能レベルのものを実施する。

3) CBsが有能な上級管理職を採用し、長期にわたり定着させられるような、適当な供与体系を考案するのを支援する。

#### (2) 出資金の増強

CBsの大半は資本基盤が不十分なため、次のような方策を通じて資本の増強が可能と考えられる:

1) 加盟単位農協と接触するあらゆる機会をとらえ、予約した出資金の完全払い込みの必要を、継続して訴える。

2) 支店および/または、必要なら「移動」支所を設置して、加盟組合に対する銀行業務を拡大し、組合の新規加入と出資金の新規払い込み拡大を図る。

- 3) 貸付を受ける組合に対して、貸付金の5%を出資金として投資するよう求める一律措置を継続する、あるいは必要な方策として新たに導入する。
- 4) 一定の期間中、あるいは出資金増強期間中に、個別組合員の出資金増加を認定して行なう記念品、賞金、出資証、など各種奨励措置を実施する。
- 5) 予約した出資金額に達するまで、出資金配当、利用高配当をすべて自動的に積立て、組合員の出資金に振り替える一律措置を行なう。
- 6) 経済事業を強化して、純利益と積立金の増強を図る。
- 7) 小規模CBsは資本基盤と人的資源拡大のために、可能な場合は随時、地域CBと合併し、その1支店となることを考慮すべきであろう。

### (3) 貯金の獲得

- 1) 必要なら、経営陣が研修を通じた動機づけを経て、貸付のための低コスト原資としての貯金増強を大いに強調すべきである。
- 2) 支店および/または「移動」支所を設置して、さらに多くの組合員、非組合員を対象に、銀行の貯金プログラムの展開を図る。
- 3) 高校生、専門学校生、大学生などの若い人々による未成年者協同組合の育成を支援し、積極的な貯蓄習慣を普及させる。
- 4) 地元商人、問屋、売店、その他事業者などの非組合員のニーズに応え、顧客として取り込むための貯蓄プログラムを策定し、普及を図る。
- 5) 加盟単位農協による預金獲得活動の拡大を支援する、特別預金キャンペーンを策定し推進する。この活動には褒賞制度を含めることも可能で、例えば、年間で、あるいは特定の貯蓄期間中に、新規貯金者獲得数、あるいは貯金額が最大であった単協を、表彰の対象とする。
- 6) 競合する貯蓄機関よりもやや高め(1ないし2%)の利息を付けるが、財政的に可能な場合、そして行政規制の限度以内に限定する。

#### (4) 信用管理

大半のCBsは過大な延滞貸付(25%以上)を抱えており、それがCBsの貸付手形の再割引の障害となっている。そのためこの問題と、CBsの信用管理の長期的強化という問題に、差し迫って大きな努力を注がなければならない。採用可能な方策として、次のようなものが考えられる。

- 1) CBの信用業務部が適正に組織され、機能し、十分なスタッフが配属され、訓練を経ているか、そしてまた、適正な手順を記したマニュアルが用いられているかを確認する。
- 2) 過去の延滞貸付を需要可能な水準まで大幅に改善させるキャンペーンを、最短期間内に発足させる。この作業の基本的部分は以下の通り:(1) 既存の貸付で弁済期限を過ぎたもの全てを拾い上げ、然るべき貸付金額別に分類したリストを作成する。(2) 金額が最も大きいものから先にとり上げて、貸付金回収担当の信用業務部に委ねる。(3) 担保品の換金および/または法的手続きを含むあらゆる手段を用いて、貸付金の回収を図る;この作業を見守るための十分な報告制度を確立する。差し支えがなければ、最も良好な成績を収めた回収担当者に対する褒賞制度を、キャンペーンに組み入れてもよい。
- 3) 信用業務担当者、経営陣、金融委員会に対して、既存貸付の経年状況分析を含め、少なくとも毎月の延滞貸付金状況が詳しく伝わるような、十分な貸付記録を作り、記録してゆく。
- 4) 他との競争の面で可能なら、貸付をした各生産ローンごとに、その1ないし2%という少額を一律に控除して、保証基金を創る。

#### (5) 州/地方区レベルの連合会としてのCBs

CBsは加盟単位農協の信用・貯金獲得活動の強化を支援して、それぞれの対応する活動を強化するための基本的手段とすべきである。ほとんどの場合、当面は不可能なことであるが、州および/または地域の協同組合銀行(CBs)を設立して、単位農協の信用事業・貯金獲得活動に必要なあらゆる研修、指導、支援を直接に、あるいは他の機関と共同で提供できるようにすることが、必要とされよう。CBsは少なくとも初めの間、次のような領域に関して、単位農協のそれぞれの進展程度に応じた、技術・研修支援を行える能力を育てるべきである:

- 1) モデル業務の解説、信用業務担当者の責任についての研修などを含む、信用業務部(スタッフ)の設置を支援する。
- 2) 発展・複雑化の程度が異なる単位農協も適用できる、1種以上の信用業務マニュアルを作成する。また管理職と指定されたスタッフを対象に十分な研修を行い、業務が効果的に実施されるよう保証することも同様に重要。
- 3) 然るべき州、地方区単位で行なうキャンペーンの組織化、主催などを含む、出資金増強のための各種手法に関する指導。
- 4) 建設的な資産/負債管理法、内部金融システムとコントロール、組織合併、その他について、管理職、理事会を対象に指導を行なう。
- 5) 必要な形態などを含む貯金獲得プログラムの策定ないし拡充、経理記録、コンピュータ・システム、キャッシュ・コントロールとその他のコントロール、業務の解説などなどの支援、また、管理職と指定されたスタッフに十分な研修を行なう。
- 6) 然るべき州、地方区単位で行なうキャンペーンの組織化、主催などを含む、預金増強のための各種手法に関する指導。
- 7) 信用管理、特に貸付金の回収で困難を抱えている農協に対して直接的支援を行なうための、然るべき支援、指導、および/または職場での専門訓練。
- 8) さらにまた、CBsは州内、もしくは地方内の単位農協に対する、主たる融資仲介者となる力をつけるべきである。そうした仲介業務を通じて、LBP、全国協同組合中央銀行、別の卸売業者全国組織、外国からの資金供与/貸付などを原資とする資金を、農業者のための生産ローンとして、あるいはまた単協が必要とする短期、中期、長期のローンとして、再貸付するわけである。

### 3-3 共済事業

#### 3-3-1 単位農協

長期的かつ理想的には、農協じしんが経営する共済事業が創設され、全国レベルに設立される全国共済事業連合会の統括指導をうけて、単位農協は共済元受機能を担当することが期待される。この場合、単位農協は連合会に再共済契約を結ぶことになる。

しかし、当面は、現行システムのもとに、組合員の共済加入の広汎な普及のための活動を推進することが肝要である。

そのため、①役職員みずから共済知識の向上につとめ、加入推進事務能力をたかめると、②組合員集会その他あらゆる機会をとらえて、組合員に生活思想の合理化と共済加入の必要性を教育することが大切である。

#### 3-3-2 連合会

長期的な課題として、共済事業が農協にビルトインされた場合、全国レベルに設立される全国共済事業連合会は、当分の間は、地方区・州のレベルに地方事務所において、事業をすすめることとなろう。事業の展開に応じて、これら地方事務所を廃止して、単位農協からの再共済を引き受ける地方共済連合会を設立し、全国連合会は再再共済を担当することとすることも考えられる。

しかし、このことの実現のためには、検討すべき課題が多いので、当面は現在のシステムを維持し、農協組合員の共済加入の飛躍的拡大をはかることとすべきである。

そのためCISPは当面、実現可能な地方区から漸次計画的に地方区のレベルに地方事務所を設置し、単位農協の進める共済加入促進活動の指導の強化をはかるべきである。地方事務所は単位農協との結びつきを強め、とくに組合員加入の実態と解決すべき課題を本部に積み上げ、とくに単位農協の意志反映につとめる必要がある。



### 3-4 教育指導活動

#### 3-4-1 単位農協

単位農協間には大きな格差があるので、とくに規模格差に配慮して発展方策を設定することが重要である。主要な方策は次のとおりである。

##### (1) 規模等の制約を克服し、経験やノウハウの不足を補う方策

類型I・IIのような農協は、小規模で設立後間もないものが多い。このため経営資源が限られており、活動の経験も乏しい。「先進農協から学ぶ」ことが重要である。また、類型IVの農協が抱える課題にとって有効な事例は国内には少ないので、海外の先進事例を導入する必要がある。

- a) 近隣農協との交流会を組織し、教育指導活動を共同して開催する(類型I~IIIの農協)。
- b) 先進農協の事例を視察したり、先進農協のマネージャーを講師として招聘する。また、「総合マネージャーの養成」・「経営分析」・「賃金制度」・「人事考課制度」・「コンピューター・システム」等の開発や運用に関する教育訓練は、海外の先進事例を導入して行う。このため、類型IVの農協は「農協総合研修部(仮称)」(以下「農協研修部」という)が主宰する「大規模農協研究会」に加入する。
- c) 教育指導活動の創意・工夫を日常的に奨励する。とくに、「QC運動」の開発や運用に関する教育訓練は、海外の先進事例を導入して行う(類型IVの農協)。

##### (2) 教材の不足を克服し、研修の機会を拡充するとともに研修コストの負担を抑制する方策

とくに小規模農協ではOff-JTの機会が限られるので、職場内学習や自己啓発活動に力を入れる。

- a) Off-JT参加者を講師にした職場内学習会を組織する。
- b) 「図書コーナー」を設置する。ここに「農協研修部」が発行する一連の標準教科書・ハンドブック、定期刊行物及び参加したセミナー等の資料を保管・整備する。これらを役員・組合員に貸し出す。

- c) 「農協総合研修課(仮称)」(以下「地方研修課」という。)が運営する「農協移動図書館」システムに加入する。これを利用して、農業・農協関係図書のほか一般教養図書を役職員・組合員に貸し出しする。
- d) 自己啓発を促進するために、「農協研修部」が開発する「通信講座」の受講を支援する。
- e) 自己啓発を促進するために、「農協研修部」が開発する「ラジオ講座」の受講を支援する。
- f) 研修コストの負担を抑制し、農協組織への帰属意識を助長するために、「農協研修部」が運営する「農協奨学金制度(職員向)」を活用する。

### (3) 人材を確保し、定着させ、育成する方策

小規模農協は賃金等処遇条件が劣っているので、適材の確保そのものが難しい状態におかれている。とくに類型IIの農協においては、マネージャーと簿記経理担当者を対象にした対策が重要である。

またどのタイプの農協も優秀な人材の定着・蓄積に悩まされている。同一農協への長期間勤続(定着)が有利になるような人事措置を導入する必要がある。

さらに、彼等が能力向上のために系統だった養成訓練を受けられるとともに、一方では不適格者が淘汰されるような措置の導入も必要である。

このために、「地方研修課」からの支援措置を含めた次のような対策が必要である。

- a) 優秀な人材の確保・育成を組合ぐるみで促進するため、農協役員及び組合員リーダー層に組合の経営管理と会計帳簿の作成の重要性をさらに教育・啓蒙する(とくに類型I・II)。
- b) 「農協人材銀行」の情報とサービスを活用して、積極的に適材の確保交渉を行う。
- c) 「農協研修部」が運営する「農協奨学金制度(学生向)」を活用して、組合員子弟の中から若いリーダーを育て、確保する。

- d) 「地方研修課」の行う「簿記会計担当者養成研修」・「総合マネージャー養成研修」に該当者を派遣して、系統だった人材養成をする。さらに、類型III・IVの農協では「部門管理者養成研修」・「態度・意欲訓練」等にも該当者を派遣する。
- e) 「地方研修課」が行う「地方簿記競技大会」に職員を派遣したり、「農協職員能力認定試験」の受験を奨励する措置を講じる。適切な人事制度と連動させることにより、自己啓発活動を活発化させ能力向上を促進する。(他農協との比較により、自農協の技能水準が確認できる。また、その結果を適材の発掘と再配置のために活用することもできる)。
- f) 「地方研修課」が運営する「地方農協職員退職金制度」に加入する。適切な人事制度と連動させることにより、優秀な人材の長期間勤続(定着)を奨励する。

#### (4) 未加入者に対する啓蒙活動を活発化する方法

単位農協のレベルでは主に次の対策に取り組む。

- a) 「PMES」を自ら企画し、運営できるように、さらに努力するとともに、教材や研修方法を改善する(例えば、スライド等の視聴覚教材を利用する)。
- b) 農協の存在をアピールし、加入を勧めるポスターを貼ったり、チラシを配布したりする。
- c) 「農業祭」や「地域行事」等に協賛して、組合の存在をアピールする。
- d) 近隣の学校を対象にして「未成年者協同組合」を組織化し、その運営を支援する(類型III・IVの農協)。

#### (5) 営農・生活指導活動を強化する方法

この活動の意義を再認識する必要がある。

第一に、これは組合員の営農技術や生活の知恵を向上させる機能であり、“組合員を教育し、育てる”という農協の重要な機能である。

第二に、この活動は、a)組合員と農協各事業との機能的な結び付きを強め、b)それらを統合して、c)両者の組織的一体性を造成するとともに、その関係を維持する役割を持っている。

第三は、農協を経由する市場向の農畜産物流通においては、農家は市場が要求するものを作らなければ高く売れないようになる。市場の情報をよく知ることができるのは、実際に市場と接している農協のような組織であり、経済的な機能をもち合わせていない機関ではできないことである。農協は、組合員に対して農産物の作り方を、ただ生産技術面から指導するだけでなく、高く売るという観点からも指導することができる。また、そうしなければ組合員農家は農協に魅力を感じなくなってしまうであろう。

ここに、農協独自の営農・生活指導活動を強化しなければならない理由がある。

この意味から、農業技術を大体理解しているとともに市場のことにも詳しい人材(営農・生活指導員)を確保・養成するために特別の努力をする必要がある。当面は、この活動の意義を役員に徹底するとともに、担当者の教育訓練に一層力を入れることを基本にする。

- a) 先進的な農業者や農村婦人を「営農・生活指導協力員」として登録し、活動を分担してもらう。
- b) DA/地方自治体(LGU)等の農業改良普及機関と密接な関係を保って、その専門家を活用した活動を拡充する。
- c) 「地方研修課」の行う「単位農協教育指導活動研究会」や「営農・生活指導員養成研修(初級)」及び「先進農家・DA/LGU普及員・農協担当者連絡交流会」のほか、ATI等が行う各種の営農・生活指導事業研修に該当者を派遣する。
- d) 営農・生活指導活動に必要な専門誌・紙を購読する。また、農畜産物の販売先(買手)等から市場情報を入手する。これらを「農協だより」に掲載して組合員に提供する(類型III・IVの農協)。
- e) 営農・生活指導活動に対する組合員のニーズを把握するため、意向調査を自ら実施したり、「地方研修課」に委託して実施する。また、活動を自己点検したり、「地方研修課」による診断を受診することも必要である(類型III・IVの農協)。

### 3-4-2 中央会・連合会

#### (1) 「農協総合研修課(仮称)」の設置

ほとんどの地方農協連合組織(中央会・連合会)が弱体であるので、前述した単位農協レベルの教育指導活動発展方策を強力に支援できる主体を形成することがまず必要である。

「農協総合研修課(仮称)」(以下「地方研修課」という)がそれである。これは、「全国協同組合中央会州支局」の下に設置され、地方レベルにおいて農協教育指導活動に関与している諸機関・諸団体が結集して構成する。これは、長期的には「州」を単位に設置されることが望まれる。

#### (2) 主要機能

「地方研修課」の大きな使命は、単位農協等(中央会・連合会を含む)の人材の育成を支援するために活動することである。単位農協等の現場に適合した、実践型の教育を通じて人材を育成することが重要である。少なくとも、生き生きした教育・指導活動を行うには、農協組織内外の新鮮な情報とその情報提供者の参画が必要である。とくに、単位農協等の調査指導、監査及び各事業に関する情報が教育・指導活動に取り入れられる必要がある。「地方研修課」はこれらの情報保有者(機関または部署)と密接な連携を保って運営される必要がある。この意味から、その機能は狭義の教育訓練活動に限定されない。また、その機能の性格は、単位農協等における教育指導活動を支援するための機能として位置づけられる。具体的には次のようになる。

- 1) 単位農協等における規模等の制約を克服し、経験やノウハウの不足を補うための機能。
  - a) 近隣の農協間での教育指導活動の共同実施を奨励する。また、関係農協の交流及び会議を仲介し、助言する。
  - b) 先進農協の優良事例を収集・分析・紹介する。また、先進農協の視察研修会を企画・募集・実施する。
  - c) 「単位農協教育指導活動研究会」\*を設置し、主催する。

\* これは、「地方研修課」と単協等とが共通の意思形成を図る重要なコミュニケーション機関になろう。参加者の多くが質問したり意見を述べることができるものでなければならぬので、一研究会のメンバーを30農協以内で構成することが望ましい。

d) 教育指導活動に関する地方レベルの講師を登録し、単協等の要請に応じて斡旋する。

2) 単位農協等における教材の不足を克服し、研修の機会を拡充するとともに研修コストの負担を抑制するための支援機能。

a) 職場内学習会を奨励する。必要により講師を派遣し指導と支援を行う。

b) 一連の標準教科書・ハンドブック、定期刊行物等を普及・販売する。

c) 「移動図書館」システム\*を設置し、運営する。

\* これは、「地方研修課」-単協等-組合員・家族へと図書・視聴覚カセット類が一定期間貸出されるシステムである。「地方研修課」は必要な図書類を購入し、数台の巡回車を持つ必要がある。LGU等と共同して開発・運営することも必要である。

d) 「通信講座」・「ラジオ講座」の普及とスクーリングを行う。

e) 「農協奨学金制度(職員向)」を啓蒙・普及するとともに申し込み者の審査・承認を行う。

3) 単位農協等における人材の確保、定着、育成を支援する機能。

a) 農協組織内外から広く適材を発掘して「農協人材銀行」\*に登録し、単位農協等の要請に応じて紹介・斡旋をする。

\* 単位農協等に就業を希望する人材の情報をプールするシステムである。

b) 「農協奨学金制度(学生向)」を啓蒙・普及するとともに申し込み者の一次審査を行う。

c) 単位農協等の役職員を対象にして比較的短期間の研修を実施する。次のような研修を開発し、実施する。

「理事及び委員会委員の研修」、「新入職員研修」、「簿記会計担当者養成研修(初級)」、「総合マネージャー養成研修(初級)」、「営農・生活指導員養成研修(初級)」など。

なお、既存の地方農協連合組織がこれらの研修を行っている場合がある。その講師の資質やカリキュラム内容等の条件が満たされておれば、「指定研修」として委託することができる。「指定研修」には一定の助成措置が必要になるだろう。

d) 「地方簿記競技大会」\*を主催し、表彰をする。

\* これは、取引例題から合計残高試算表を作成するもので、速さと正確性を競うものである。必要により、町村レベルの大会も開催される。

e) 「農協職員能力認定試験(初級)」\*を実施する。

\* これは、全ての農協組織の職員について基礎的業務知識の習得状況を判定するものである。参加は任意とする。試験方法等の基準は「農協研修部」によって設定される。

f) 「地方農協職員退職金制度」を設置し、啓蒙・普及と運用をする。

優秀な職員の長期間勤続を奨励するための措置である。単協等の地方格差も大きいので、まず地方レベルから設置・運用することが現実的であろう。

4) 未加入者に対する啓蒙活動を促進する機能。

a) 「PMES」の標準テキストを作成し、単位農協等の講師担当者の研修を行う。

b) 州レベルで行われる「農業祭」や「地域行事」等に協賛して、組合の存在をアピールする。

c) 「未成年者協同組合」の組織化について啓蒙するとともに優良事例の普及を行う。

5) 単位農協等における営農・生活指導活動を支援する機能。

a) 「営農・生活指導活動の事例と手引き」を作成し、普及する。

- b) 「単位農協教育指導活動研究会」や「営農・生活指導員養成研修(初級)」及び「先進農家・DA/LGU普及員・農協担当者連絡交流会」の開催を通じて単協等の担当者を育成する。
- c) LGUの普及員が定期的に農協を巡回したり、駐在したりするシステムをLGUと協議して設置する。これに必要な助成措置を行う。

### (3) 施設等の整備

「地方研修課」は短期研修のための施設を必要とする。さらに上述の機能を開発するための要員や資金が必要になる。要員は、州・市・地方区レベルのCDAをはじめ政府諸機関及び協同組合諸団体から確保されるであろう。また、「地方研修課」に登録される講師グループや単協の実務家によって補強されるだろう。しかし、施設と資金の確保は、地方レベルの努力だけでは困難が予想される。

「地方研修課」の施設、特に研修施設の整備に関して次のことに留意すべきである。

- a) 宿泊を伴わない短期研修が可能な施設を基本にする。したがって、ほとんどの参加者の自宅から1~2日以内で往復できる位置に設置されることが望まれる。
- b) 基幹的な施設は、研修ルーム、会議室、資料・備品室、事務室、休憩室等から構成される。多くの場合、冷房装置も必要である。
- c) これに黒板、OHP、スライド、ゼロックス、謄写版のほか、タイプライター、ワープロ、パソコン、ビデオセット等の備品が必要になろう。
- d) その「州」の中に上記のような条件を満たしている施設がすでにあれば、それらを「指定研修施設」として借上げ契約する。「指定研修施設」には一定の助成措置が必要になるだろう。



## **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**



## 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、各種のプ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) 単一経営単位農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) 全国農協組織が単位農協の類型化を行い、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管理基金を創設する

### 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. 勸告





## IX. 勸告

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。



## 添付資料 1



(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

(1) 調査業務従事者名簿

| 氏 名           | 担 当     |
|---------------|---------|
| 松広 翠          | 総 括     |
| Leandro Rola  | 農村社会・経済 |
| 宮川清一          | 農協組織    |
| 高橋五郎          | 農協経営    |
| Ernesto Lucas | 経済・利用事業 |
| Richard Neis  | 信用事業    |
| 杉下五十男         | 指導・教育事業 |

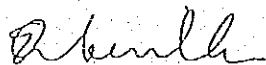
(2) カウンターパート名簿

|   |   |  |
|---|---|--|
| Chief Counterpart   | - | Dr. Vicente U. Quintana<br>Administrator                             |
| Asst. Chief Counterpart                                     | - | Ms. Milagros M. Buenavista<br>Chief, CPDAD                           |
| Rural Society and Economy<br>Organization of Ag. Coops.     | - | Mr. Santiago Cabrera<br>Planning Officer II                          |
| Management of Ag. Coops.                                    | - | Mr. Cesar Culling<br>CDS II  |
|   | - | Mr. Abraham Revil<br>CDS II<br>Ms. Rosalie Grace Solina<br>CDS II    |
| Marketing, Supply & Utilization<br>Activities of Ag. Coops. | - | Mr. Rodolfo T. Tanasioco<br>CDS II<br>Ms. Lourdes Faustino<br>PDO II |
| Credit Activities of Ag. Coops.                             | - | Mr. Bonifacio Tugade<br>CDS II                                       |
| Guidance and Education Activities<br>of Ag. Coops           | - | Ms. Virgie C. Cadiante<br>CDS II<br>Mr. Abundio Aban<br>CDS II       |
| Liaison Officer   | - | Ms. Aurora A. Campos<br>Sr. CDS                                      |

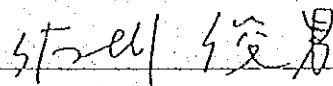
2. 調査実施細則 (I/A)

IMPLEMENTING ARRANGEMENT  
ON  
THE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
THE MASTER PLAN STUDY  
FOR  
STRENGTHENING OF THE AGRICULTURAL COOPERATIVE SYSTEM  
IN  
THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES  
AGREED UPON BETWEEN  
COOPERATIVE DEVELOPMENT AUTHORITY  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

METRO MANILA, DECEMBER 13, 1991

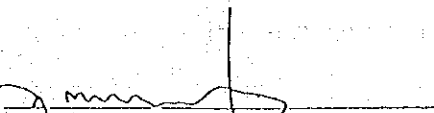


EDNA E. ABERILLA  
Chairman,  
Board of Administrators,  
Cooperative Development  
Authority



TOSHIO SAGAWA  
Leader,  
Preparatory Study Team,  
Japan International  
Cooperation Agency

witnessed by:



ARTURO J. DANCEL  
Assistant Secretary,  
Department of Agriculture

## I. INTRODUCTION

In response to the request of the Government of the Republic of the Philippines (hereinafter referred to as "GOP"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") has decided to conduct the Master Plan Study for Strengthening of the Agricultural Cooperative System in the Republic of the Philippines (hereinafter referred to as "the Study"), and exchanged the Note Verbale with GOP concerning the implementation of the Study.

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of GOJ, will undertake the Study, in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

On the part of GOP, the Cooperative Development Authority (hereinafter referred to as "CDA") shall act as the counterpart agency to the Japanese study team and also as coordinating body in relation with the Department of Agriculture and other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.

The present document constitutes the implementing arrangement between JICA and CDA under the above mentioned Note Verbale exchanged between two governments.

## II. OBJECTIVES OF THE STUDY

1. To formulate a master plan for strengthening of agricultural cooperative system in the Republic of the Philippines, and
2. To carry out technology transfer to the Philippine counterpart personnel in the course of the Study

## III. THE STUDY AREA

The study area covers the entire Philippines.

*Abenl'h*

*[Handwritten signature]*

*F.S.*

#### IV. SCOPE OF THE STUDY

The Study will consist of two phases and will cover the following:

##### 1. Phase I

Study on current status and surroundings and for strengthening of agricultural cooperatives (hereinafter referred to as "AC") in the entire Philippines, and selection of some detailed study areas will be conducted as follows:

- (1) To collect and review existing data and information in view of,
  - 1) social and economic conditions (population, economy, etc.),
  - 2) agricultural conditions (land use, land ownership, cropping pattern, agricultural yield/production, farming practice, farmers' economy, processing, marketing, etc.),
  - 3) AC conditions (structure, operation, management, etc.),
  - 4) Government policy for supporting AC, and
  - 5) others.

- (2) To prepare strengthening programs of AC system in national level including, and

- 1) operation guideline of the central AC,
- 2) supervisory and supporting programs for regional AC, and
- 3) human resource development program.

- (3) To select some detailed study areas in terms of potentiality for activating existing AC.

##### 2. Phase II

Detailed study on current status and surroundings of AC in the selected areas, and formulation of a master plan for strengthening of AC will be conducted as follows:

- (1) To collect and review data and information and to carry out field investigations in the selected areas in terms of,
  - 1) regional social and economic conditions (same as Phase I),
  - 2) regional agricultural conditions (same as Phase I),
  - 3) current status of individual AC (membership, activities, operational policy, funds, fixed assets, investments, training for members, etc.),
  - 4) members' expectation to AC, and
  - 5) others.



- (2) To categorize AC on the basis of criterias such as type of organizations, scale of activities, etc.,
- (3) To clarify constraints against development, specific characteristics, etc. on each categorized AC, and
- (4) To formulate a master plan for strengthening of AC system in the selected areas and for every category. The Master Plan will include substantial items, such as;
  - 1) comprehensive evaluation of AC system,
  - 2) guidelines for improving AC system,
    - vocational and management training plan for AC staff
    - support services for strengthening organic function
    - others
  - 3) guidelines for operating and managing AC, and
  - 4) development plan of AC activities.
    - marketing
    - credit
    - extension
    - agro-processing
    - livelihood activities
    - others

#### V. STUDY SCHEDULE

The Study will be carried out within 22 month period in accordance with the attached tentative work schedule.

#### VI. REPORT

JICA shall prepare and submit following reports in English to GOP:

- (1) Inception report  
Twenty (20) copies at the commencement of the Study
- (2) Progress report (I)  
Twenty (20) copies at the end of the field work of Phase I study
- (3) Interim report  
Twenty (20) copies at the end of Phase I study
- (4) Progress report (II)  
Twenty (20) copies at the end of the field work of Phase II study

Q

F.S.

- (5) Draft final report  
Twenty (20) copies within one (1) month following the end of the home office work of Phase II study. GOP shall provide JICA with its comments within one (1) month after receipt of the Draft Final Report.
- (6) Final report  
Fifty (50) copies within two (2) months after receiving GOP's comments on the Draft Final Report

#### VII. UNDERTAKING OF GOP

In accordance with the Note Verbale exchanged between GOJ and GOP, GOP shall accord privileges, immunities and other assistance to the Japanese study team and, through the authorities concerned, take necessary measures to facilitate the smooth conduct of the Study.

1. GOP shall be responsible for dealing with claims which may be brought by third parties against the members of the Japanese study team and shall hold them harmless in receipt of claims and liabilities arising in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims or liabilities arise from gross negligence or willful misconduct of the above mentioned members.

2. CDA shall provide the Japanese study team at its own expense with the following, if necessary, in cooperation with other agencies concerned;

- (1) available data and information related to the Study,
- (2) counterpart personnel,
- (3) suitable office space with necessary equipment in Metro Manila, and
- (4) credentials or identification cards to the members of the Japanese study team.

3. CDA shall make necessary arrangements with other governmental and non-governmental organizations concerned for the following;

- (1) to secure the safety of the Japanese study team,
- (2) to permit the members of the Japanese study team to enter, leave and sojourn in the Philippines for the duration of their assignment therein,

*R*

*T.A.*

- (3) to exempt the members of the Japanese study team from taxes, duties, fees and other charges on equipment, machinery and other materials brought into the Philippines for the conduct of the Study,
- (4) to exempt the members of the Japanese study team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emolument or allowance paid to the members of the Japanese study team for their services in connection with the implementation of the Study,
- (5) to provide requisite facilities to the Japanese study team for the remittance as well as utilization of the funds introduced into the Philippines from Japan in connection with the implementation of the Study,
- (6) to secure permission for entry into private properties or restricted areas for the conduct of the Study,
- (7) to secure permission to take all data and documents (including photographs) related to the Study out of the Philippines to Japan by the Japanese study team, and
- (8) to provide medical services as needed and its expenses will be chargeable to members of the Japanese study team.

#### VIII. UNDERTAKING OF GOJ

In accordance with the Note Verbale exchanged between GOJ and GOP, GOJ shall take the following measures for the implementation of the Study:

1. to dispatch study teams to the Philippines, and
2. to pursue technology transfer to the Philippine counterpart personnel in the course of the Study.

#### IX. CONSULTATION

JICA and CDA shall consult with each other in respect to any matter that may arise from or in connection with the Study.



TENTATIVE SCHEDULE

| Item                         | Month | 1                     | 2           | 3         | 4     | 5 | 6     | 7 | 8 | 9 | 10           | 11                     | 12 | 13 | 14 | 15 | 16        | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |  |          |
|------------------------------|-------|-----------------------|-------------|-----------|-------|---|-------|---|---|---|--------------|------------------------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|--|----------|
| Field work<br>in Philippines |       | _____                 |             |           | _____ |   |       |   |   |   | _____        |                        |    |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |  |          |
| Home office<br>work in Japan |       | =====                 |             |           |       |   | ===== |   |   |   |              |                        |    |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |  |          |
| Reports                      |       | △<br>IC/R             | △<br>P/R(I) | △<br>IT/R |       |   |       |   |   |   | △<br>P/R(II) |                        |    |    |    |    | △<br>DF/R |    |    |    |    |    |    |  | △<br>F/R |
| Remarks                      |       | ←----- Phase I -----→ |             |           |       |   |       |   |   |   |              | ←----- Phase II -----→ |    |    |    |    |           |    |    |    |    |    |    |  |          |

(Remarks)

IC/R: Inception Report

P/R(I): Progress Report(I)

IT/R: Interim Report

P/R(II): Progress Report(II)

DF/R: Draft Final Report

F/R : Final Report

*Handwritten signature*

*f*

*7.8*