

- ・ 本事業は、農林水産省大臣官房国際部の委託により、一般財団法人アジア農業協同組合振興機関（以下、I D A C Aとする。）が実施したものであり、本報告書の内容は農林水産省の見解を示すものではありません。

免責事項

- ・ 農林水産省及びその委託事業者である I D A C A は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害及び利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負うものではありません。これは、たとえ、農林水産省及び委託事業者である I D A C A がかかる損害の可能性を知らされていた場合も同様とします。
- ・ 本報告書の記載内容は、委託事業者である I D A C A による聞き取りによるものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。

平成 28 年度 フードバリューチェーン構築推進事業
(うちアジアにおける二国間事業展開支援委託事業)
②タイにおける農業協同組合組織の実態調査

1. 序論	1
2. 調査手法.....	1
3. タイ国の経済と農業	2
4. 農業協同組合組織ならびに関係機関.....	3
4.1 農協の歴史的経緯と概観	
4.2 農協の関係組織	
4.3 農協を取り巻く諸問題	
5. タイの農産物流通と農協組織.....	10
5.1 農産物流通の概観と農協の関わり	
5.2 農産物流通における新たな取組み	
5.3 フードバリューチェーン構築に資する農協の代表的な活動事例と課題	
6. 専門家の考察	16
6.1 カセサート大学准教授/協同組合研究所所長	
6.2 元協同組合連盟専務理事	
6.3 原田 康 氏 (元全農常務理事)	
7. 所見と提案	23
7.1 所見	
7.2 タイの農協組織への提案	
参考・引用文献	26
添付資料 1～4	

略語一覧

略語	正式名称	和名
ACFT	Agricultural Cooperative Federation of Thailand	全国農業協同組合連合会
AMC	Agricultural Marketing Cooperative	農業販売協同組合
ASEAN	Association of South-East Asian Nations	東南アジア諸国連合
BAAC	Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives	農業・農業協同組合銀行
CAD	Cooperative Auditing Department	農業・協同組合省協同組合監査局
CAI	Cooperative Academic Institute	カセサート大学 協同組合研究所
CLT	Cooperative League of Thailand	全国協同組合連盟
CPD	Cooperative Promotion Department	農業・協同組合省協同組合振興局
DOAE	Department of Agricultural Extension	農業・協同組合省農業普及局
FVC	Food Value Chain	フードバリューチェーン
ICA	International Cooperative Alliance	国際協同組合同盟
IDACA	Institute for the Development of Agricultural Cooperation in Asia	アジア農業協同組合振興機関
JA	Japan Agricultural Cooperatives	(日本の)農協
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
OTOP	One Tambon One Product	一村一品

1. 序論

タイ国政府は、農業開発の枠組みの中で農民組織強化の政策を推進しており、日タイの官民による農業区品分野の協力を検討する場において、「農業協同組合の強化」についての議題を挙げてきた。

一方で、タイ国内の経済環境としては、モダントレードが拡大する中で、より高付加価値市場に結びつくフードバリューチェーン(以下、「FVC」とする)を構築しようとする動きが顕著になっており、国内外の民間企業が積極的に取り組みを進めている。これに対し、タイ国政府は、農業協同組合(以下、「農協」とする)もこれらの動きに歩調を合わせるべく農産物の高付加価値化や輸出振興を図っているが、必要な技術、知識及び情報を欠いており、一部の農協を除き、その動きはそれほど進んでいるとは言い難い。

このような背景から、農協のレベルアップを図ることがタイ国政府の農村活性化戦略上でも急務であり、同国の農協・農民グループの FVC 構築に寄与することが(同国との EPA の促進を助長することが)タイ国への支援となり、我が国の国益の観点からも求められる。

そのため、農協の発展ならびに FVC 推進にあたり、タイの農協組織と事業、農産物流通における実態を把握し、今後の検討の方向を探ることを本調査の目的とする。

2. 調査手法

タイ国現地での調査を基本とし、農協振興、農産物流通に関わる行政機関、農協組織、民間企業、施設を訪問し、関係者ならびに専門家への聞き取りおよび現場の視察を実施。タイ国へは3回渡航し、1回目は全体像を把握する目的で行政機関ならびに全国組織、大学を訪問。2回目は農協組織、特に輸出志向を持ち FVC を積極的に展開している農協を訪問。3回目は流通関係組織を訪問した。詳細は以下の通り。

現地調査以外に、国内での聞き取りや報告書、カントリーレポート、文献、インターネットからも情報を収集し、分析に加えた。

訪問組織

<第1回目：2016年8月21—27日>

- 農業・協同組合省 外国農業局 (BOFAA)
- 農業・協同組合省 協同組合振興局 (CPD)
- 農業・協同組合省 協同組合監査局 (CAD)
- 全国協同組合連盟 (CLT)
- 全国農業協同組合連合会 (ACFT)
- アジア信用協同組合連合会 (ACCU)
- カセサート大学 協同組合研究所 (CAI)
- 国際協力機構 タイ事務所 (JICA タイ事務所)
- 在タイ日本国大使館

- 日本貿易振興機構（JETRO）
- バンコク日本人商工会議所（JCC）

<2回目：10月6日 — 15日>

- 農業・協同組合省 農業普及局（DOAE）
- バンランシリモク農協（Ban Rang Sri Mork AC）
- バンピャオ農協（Ban Paew AC）
- リムシン農協（Leam Sing AC）ならびに管内職能グループ
- キチャクッド農協（Kitcha Khud AC）ならびに組合員農家
- マカム農協（Makham AC）
- チュラロンコン大学（Chulalongkorn University）

<3回目：11月30日 — 12月8日>

- 農業・農業協同組合銀行（BAAC）
- タイ市場（Tarad Thai）
- オートーコー市場（Aor Tor Kor Market） / 農業・協同組合省農民市場公団（MOF）
- バンラート農協（Ban Lat AC）
- サンプランリバーサイドマーケット（Sampran Riverside Market）
- アスパラガス生産者グループ
- 元 CLT 専務理事
- 商務省国内貿易局（MOC）
- 農業・協同組合省 農業経済事務局
- JICA 技術協力プロジェクト「農協におけるコミュニティリーダー育成計画プロジェクト」関係者

3. タイ国の経済と農業

現在、軍事政権にも関わらずタイ国では海外投資が増えていることや海外からの観光客増により好調な経済成長が続いており、失業率も 0.8%(外務省、2017)と極めて低く、農家の絶対的な貧困は解消されてきている。6~7 年前まで、GNI 係数は東南アジア諸国連合（以下、「ASEAN」とする）の中で最も高い位置にあったが、近年は解消され地方でもショッピングモール、スーパーマーケットやコンビニが見られるようになっており、生活水準は上がってきている。それでも、大都市と地方の経済格差は歴然で、政府は経済格差の是正に取り組んでいるところである。

こうした一方、タイ経済は中進国の罠にはまっており、一人あたりの GDP が 5,878 米ドル(外務省、2017)で停滞しており、克服のためには農業を含むあらゆる分野において更なる経済発展が求められている。近年、大学の数も増えており人材が徐々に育ってきてはい

るものの、日本同様に、若い人が農業に魅力を持てないことや農民の高齢化が進んでおり、隣国からの労働者に依存せざるを得ない状況である。しかし、隣国も遅かれ早かれ経済発展すれば、タイにとって農業労働者の確保が難しくなるため、早急な対策が求められる。

タイは以前から汚職が蔓延しており、その都度クーデターが起きてきたが、そのたびブミポン前国王が仲介するなど、この問題の根本的な解決は図られてこなかった。前政権をクーデターで倒し軍事政権に代わり、当初、中流階級層は民主化が弾圧されると懸念し新政権の人気は低かったが、その後、新政権の下で高官等の汚職犯罪が次々に暴かれるなど、現政権に対する国民の信頼が少しずつ高まっている。こうした汚職や癒着撲滅の積極的な展開を政府を挙げて行う一方、タクシン前政権時代の貧困農民に対するプロバガンダ政策と同様に、現政権もかつてタクシン元首相が導入した一村一品運動（以下、「OTOP」とする）の復活ならびに農民グループや農協育成などのポピュリズム的施策を打ち出している。

農業分野を見てみると、GDP に占める農業の割合は、1960 年頃は 33%であったが、1999 年にタイで起きたバブル期前の 1993 年には 8.0%まで大きく減少した。最近では 10%あたりで推移している (NESDB, 2015)。一方、2012 年の農村人口の割合は全人口の 66%で、3,870 万人の総就業人口のうち、農業就業人口は約 4 割強を占めていることから、農業は依然として国民経済を支える主要な産業の一つとなっている。しかしながら、タイにおける貧困者の半分近くが農業従事者であり、今でも天水依存の農家が多く、生産性が低いことが問題となっている。

タイは世界のフードバスケットと呼ばれ久しく、一大農業国であるが農業の特色は国内向けと輸出向けの二重構造から成っており、前政権は米担保融資制度において、市場価格よりも高値で政府が輸出米を買い上げたことによる政府の財政損失の拡大により政権交代を招くことになったことから、現政権は国内の農業活性化に注力した政策を採っている。具体的には生産資材のコストダウンによる農業振興や既存の作物の見直し、高付加価値作物への誘導を行っている。事実、商務省国内貿易局によると、近年環境に配慮して栽培された農産物や有機農産物の需要が高まっているとのことであった。

また、タイ JICA 事務所によると、タイ政府は近年、日本政府に対して、農業や環境分野における高次元の技術移転を求めているとのことであった。

これに関連して、現在、政府は近代的な農業推進の一環として、農業・農業協同組合省、農業・農協銀行（以下、「BAAC」とする）及び商務省等の関係官庁を通じ、川上から川下までのバリューチェーンやサプライチェーンシステムを構築すべく、農業普及局が中心となって「スマート農業」と呼ばれる農民グループの育成や農協の活性化など押し進めている。

4. 農業協同組合組織ならびに関係機関

4.1 農協の歴史的経緯と概観

4.1.1 農協の歴史的経緯

タイの農協は農家の負債の問題を緩和するために政府主導で 1916 年に創設され、2016 年で創立 100 周年を迎えた。他のアジア諸国と同様に、タイの農協組織もドイツのライフアイゼン型の無限責任制の信用事業を中心にその活動を今日まで続けてきた。当時の農協設立の背景には、多くの負債を抱えた農民が高利貸しへの借金返済に苦しんでいたことがあり、1910 年代に入ると商品経済の台頭が拍車をかけ、土地なし農民へ転落する状況が発生したためである。

4.1.2 農協数と組合員数

農協数については、1968 年には 10,099 あったものが、2016 年現在は 3,711 に減少。この内訳は、農協が 3,613、連合会が 98 となっている。このうち、500 程度が比較的運営が良好な農協とされている。この他、解散の手続きが進められている農協ならびに連合会が 789 ある。2007 年から 2016 年までの解散手続き中の農協を除く農協数の推移をみると、全体としては減少傾向にある(図 1)。

ただし、解散する農協がある一方で新たな農協も設立されている。その背景には 2 つの要因があり、一つは農民がグループ化すると免税措置等のメリットがあること。もう一つの要因は、農業協同組合省協同組合振興局（以下、「CPD」とする）の担当職員にとって、農民グループを新たに組織化させる実績が昇級につながるということである。

一方、組合員数は 1968 年の 256,886 名から、2016 年 1 月には 6,403,733 名へと大幅に増加している。2007 年からの推移をみると、減少した時期はあるものの全体的には増加傾向にあるのが分かる。

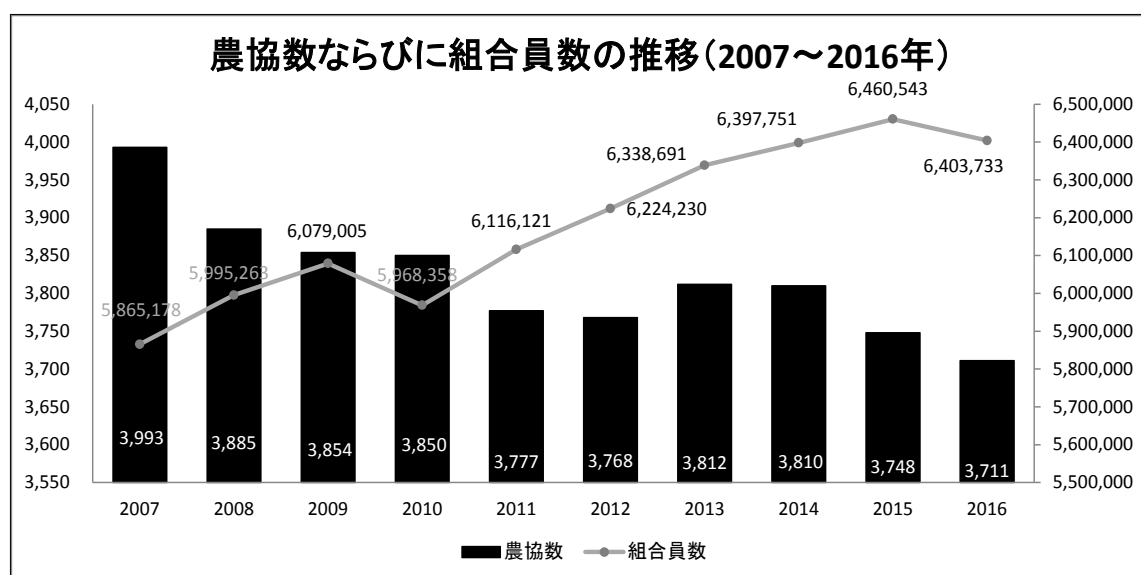


図 1：タイにおける農協数ならびに組合員数の推移

出所：『タイの協同組合、農民グループ、職能グループの年間統計』CPD 2016 年 1 月

1916年に政府主導で設立されて以来、タイの農協は未だに政府の影響を大きく受けている。現在の、農協を取り巻く組織は図2の通りである。本項目では、タイにおける主要な農協組織ならびに関係する組織について略述する。

4.2.1 全国協同組合同盟(CLT)

タイには農業、土地開拓、漁業、貯蓄信用、サービス、生活(消費者)、信用*の7業種の協同組合組織が存在するが、CLTはそのすべての頂上機関。主たる業務は次の通り。①協同組合原則・概念の普及、②協同組合振興ならびに開発、③研修の実施、④地域間協力の強化。

*貯蓄信用協同組合(Savings & Credit Coop)は、教員、警官、軍その他の公務員を対象。一方、信用組合(Credit Union)は、農民や家内工業を営む同種の職業や地域に住む人々を対象としている。

4.2.2 全国農協連合会 (ACFT)

タイの農協の販売に関わる農協全国組織で、CPDの監督の下、「協同組合法」に基づいて発足した。目的は、組合員と社会が経済的かつ社会的の側面で恩恵を受けられる非営利事業の考えに基づき、協同組合的な手段を用いて組合員が事業を行いお互いに助け合うことを奨励するためである。同連合会には、農業事業部、研修開発部、協同組合事業ネットワーク、適正農業資材利用推進部、印刷部があり、ACFTの支援施設には以下のものがある：①ACFT ビジネスセンター(チェンマイ県) ②ACFT ビジネスセンター(アユタヤ県) ③TJCケミカル社 - ACFTと全農の合弁会社 ④ACFT 協同組合ライスセンター

当初、日本の農協とのメイズ協定を契機として1969年に設立されたが、生協部門を切り離して改組され現在の組織に至る。80年代に入り、日・タイ間のメイズ取引の低迷と米集荷に伴う大赤字により、事業経営は事実上破綻状況となり、その後米・肥料のわずかばかりの取り扱いと印刷業務を続けているが、実態は形骸化しており、協同組合セクターにおける国内流通の担い手としての役割や機能はほとんど果たしていない。

4.2.3 農業・協同組合省 協同組合振興局(CPD)

協同組合を担当する行政機関。①協同組合原則・概念の普及、②協同組合組織の振興、支援、強化、③効果的な事業運営のための学習法の改善などが主な責務である。また、農協の登録・監督・解散に関わる業務や全国協同組合開発委員会へ方針の提案等も実施する。

<CPDの農協(農民)育成の方向性>

- (1) 政府支援に過度に依存せず、自主・自立精神の下にニーズに根差した経営の実践
- (2) 事業運営に対する明確な目的や方向性の確立

- (3) 高等教育を受けている者の少ない理事クラスを補佐する技術的なチームの確立
- (4) 職員研修と職員への適切な待遇
- (5) プロフェッショナルかつ誠実なマネージャーの登用
- (6) 組合の状況把握や経営分析による経営リスクへの対応
- (7) 変化への対応力の必要性等

4.2.4 農業・協同組合省 協同組合監査局 (CAD)

①協同組合ならびに農民グループの監査、②会計システムの統一化、③会計指導、④財務情報の提供、⑤会計知識の提供を責務とする行政機関。

4.2.5 農業協同組合省 農業普及局 (DOAE)

農業普及局の主な事業は①農民の自立支援、②農家の生産運営能力向上、③農業サービス(資材等)の提供、④農業普及事業である。訪問した 2016 年 10 月の時点では、スマートファーマーという、IT を活用した農民育成に注力していた。情報やデータを活用し、栽培から販売、分析までができる若い農家の育成を試みている。

4.2.6 カセサート大学 協同組合研究所(CAI)

協同組合に関する研究、調査を実施する機関。カセサート大学経済学部内に設置。協同組合運動を普及するために、地域をベースとした様々な取組みがなされている。詳細は後述する。

4.2.7 農業・農協銀行(BAAC)

農家と農協へ金融支援を行う政府系金融(財務省管轄)。BAAC の理事には CPD の局長が含まれる。

近年では、CPD と連携して農業販売協同組合(AMC)を設立し、BAAC と AMC が出資したタイ農業アグリビジネス会社(TABCO)とともに農業資材購入や農産物販売の際の交渉力向上を目指す取組みが行われている。

BAAC と CPD では、農協の組織づくりが異なっており、CPD 傘下の農協は郡レベルで組織されているのに対し、BAAC 傘下の農協は支店単位で組織されている。

例としてロイエット県の米販売の取組みを紹介する(図 3)。ロイエット AMC は農家や農家グループである社会企業(Community Enterprise)から米を集荷した後に、自身の持つ精米所もしくは民間の精米所で精米・包装し、独自のブランドで消費者や輸出業者に販売している。そして、その利益を配当として組合員に還元している。

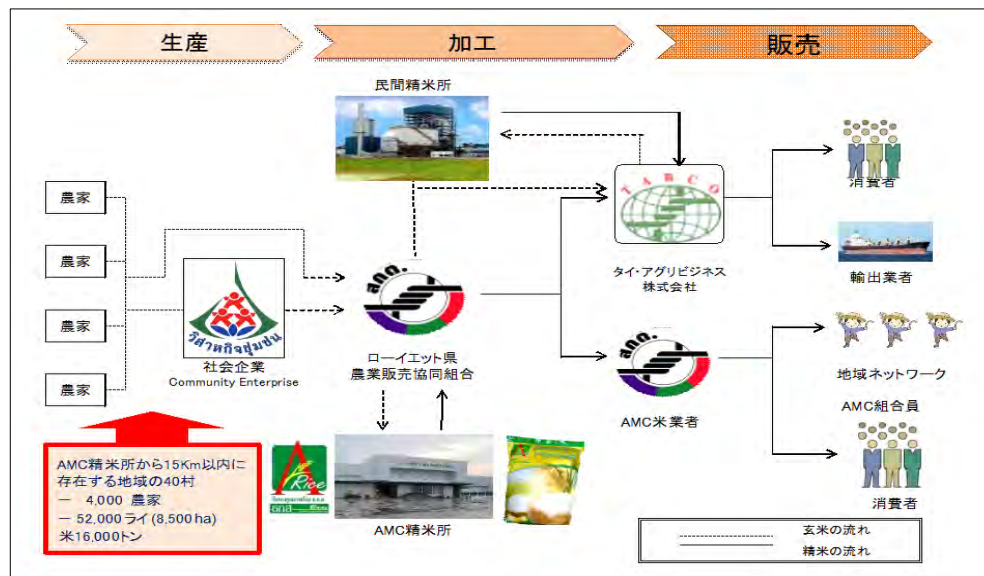


図3：BAAC傘下のローイエット県農業販売協同組合による米のバリューチェーンの仕組み
引用：BAAC パワーポイントスライド資料『Overview of BAAC』

4.3 農協を取り巻く諸問題

4.3.1 官僚組織の縦割り行政による連携のない農民育成

タイ農業協同組合省 CPD 所管の農協と財務省傘下の BAAC 所管の農民グループといった省庁間の問題だけではなく、農業協同組合省という同じ省内においても CPD、DOAE、灌漑局など各局がそれぞれ独自に農民組織育成を進めている。これはタイに限ることではなく、発展途上国では、農産物の種類や事業別に複数の省が管轄していることや協同組合が商工業担当省庁担当になっている場合もあり、農民グループは様々な省庁や部署により育成されているのが実態である。

4.3.2 地方分権の実態とトップダウン方式の社会構造

タイでは地方分権が導入されてから何年も経過しているが未だに定着しておらず、中央政府の力が強い。県の CPD 所長は知事と同等の力を持つと言われ、政府の方針によって農協も変化を余儀なくされ、定款を変える等の状況が発生し、農協の安定した事業活動に大きな影響を与えている(1992 年 IDACA 研修を受けた農協組合長談)。また、農協の理事は政治家の影響力で選出されることも多く、このことも農協の発展を阻害している大きな要因の一つである。

加えて、タイの農協は政府主導で上意下達方式により設立された経緯があることから、タイ固有の文化や風土を十分に吟味せず、日本の農協システムから表面的形式を真似て導入したことが発展を阻害している。それは、同様に政府が最優先して進めている職能グループ(以下、G とする)による OTOP 運動でもしかりである。チュラロン

コン大学の教授も『古くから続く文化により、未だタイでは地元の人々の間でボトムアップによって組織を作る方法が分かっていない。』と述べていた。

4.3.3 CPD の不十分な農民組織育成と BAAC の取組み

日本と異なり、タイでは行政機関である CPD に農協指導の役割がある。にもかかわらず、本来求められる農協組織強化のための経営問題に長けた専門的な人材は少なく、経営や営農指導等にそれほど重点が置かれていないのが実態である。そのため、既存の農協への指導も十分ではなく、昇給志向が強い職員にとっては成功が見込まれる農協を厚く支援する傾向がある。中・大型の優良農協についても、CPD は支援できることが少ないと判断し介入せず、運営は農協に任せている。このような優良農協については海外研修への役職員の派遣や表彰などを行い好待遇している。

また、本来農協育成の中心になるべき CPD は、農民組織育成の面で BAAC に遅れをとっている。BAAC の取り組みが成功している理由は、タイでは農民も少数の大規模農家と大多数の小規模農家の 2 層に分かれているが、銀行として、当然、資金回収が容易にできる農民グループらの育成に重点をおいているからである。

以前、BAAC は日本の海外経済協力基金による借入金に多くを依存しており、アメリカ援助組織(USOM)の「返済能力のない農民は排除する」という助言に従い、事業展開を行っていた。しかし、国内外、さらに BAAC の職員からの批判を受けたこともあり、その後自己改革を図り、円借款の供与の終了後は自己資金に転換し、今日では貧困農家に対しても支援を進めている。

この構造的な問題の解決は国会での法律改正が必要であり、タイ国内でも長年議論されていることからセンシティブな事柄である。

4.3.4 組合員の農協に対するオーナーシップ意識の欠落による低い参画意識

タイの農協組合員は農協を政府からの補助金等の受け皿とみており、自らの資金で運営しているという意識が低い。そのため、農協ではないが自発的に発展してきたシンガポールやタイのタクシー協同組合のような自主・自立したオーナーシップ制度を持った組合を育成しない限り、協同組合運動が根付くのは容易ではない。

4.3.5 画一的な協同組合法

農協を含む 7 種の協同組合は協同組合法の適応を受けており、各業態に適切な法律が存在しないことによる弊害。

4.3.6 CLT や ACFT など全国協同組合組織の脆弱性

4.3.7 信用事業に依存しすぎる農協経営の体質

4.3.8 農協理事の教育レベルの低さや高齢化問題並びに献身性や責任感の欠如等による農協理事のガバナンス意識の欠如

4.3.9 間接的な社会・文化的な側面

- ・タイ人の自由で快適性を好む国民性の存在
- ・「ほどの経済」や「国王プロジェクト」の功罪
- ・タイの階層社会がもたらす弊害

5. タイの農産物流通と農協組織

5.1 農産物流通の概観と農協の関わり

図4は商務省国内貿易局によるタイのサプライチェーンの概観である。水色部分は国外取引を示す。基本的なプロセスとしては農家の生産した農産物は集荷業者によって集められ、必要に応じた加工がなされる。その後、仲卸業者(商人)、卸売業者と取引され最終的に小売業者を経て消費者に到る。農産物の価格は、農家以外の関係者が決めるため、国内貿易局では農家の所得向上のために桃色で示す直売所や中央市場、コミュニティ市場等の販売経路を整備した。中央市場は米中央卸売市場を始めとして野菜中央卸売市場、果物中央卸売市場など全国に78ある。

サプライチェーンにおいて農協が果たし得る役割は、「集荷者」、「加工者」、「商人」である。しかしながら、コメ、野菜、畜産物など主要農畜産物の流通の中で集荷を担っているのは、主に集荷業者やインテグレーターと呼ばれる中間業者の集荷卸売会社であり、農協が生産している農産物もこのような集荷業者・会社を通じて、卸売市場やスーパー

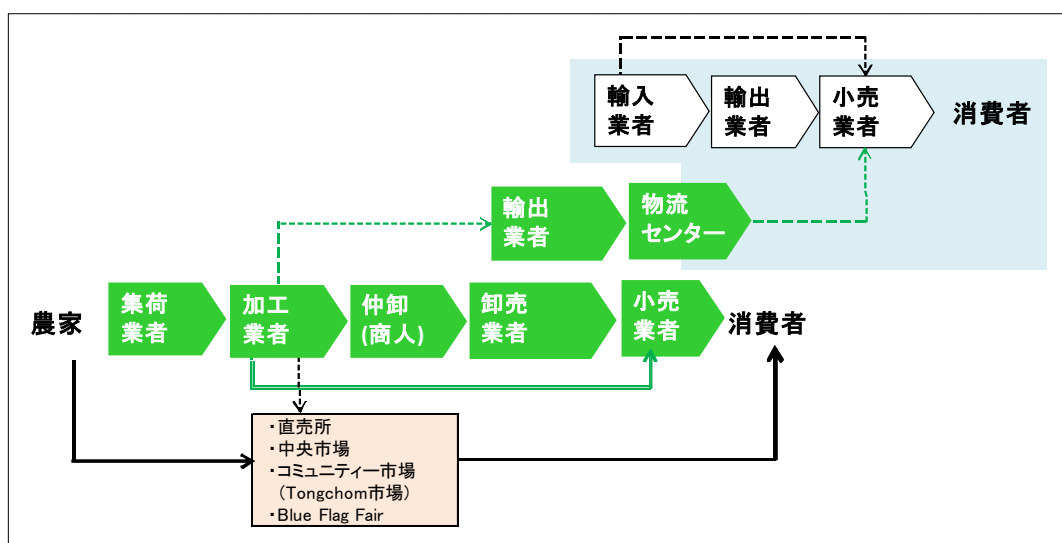


図4：タイにおけるサプライチェーンの概観
出所：商務省国内貿易局 パワーポイントスライド資料

マーケット、輸出市場等に出荷されることがほとんどで、農産物流通における全体の規模からみると農協の存在感は非常に小さい。

一方、小売りにおいても TESCO や TOPS などの大手スーパーマーケットでは、農産物の生産地や生産組織(農協か否か)を判別することはできずスーパーマーケット独自のブランド(PB)で販売されており、青果市場においても存在感はかなり小さく、農協のスーパーマーケットに対する交渉力が低いことが伺えた。また、国内産の農産物の品揃えはまだ少なく、中国やベトナムなどの外国産の農産物が多くみられた。

特に、富裕層や外国人を対象としたバンコク市内の有名百貨店の地下にある冷蔵システムが完備されたスーパーマーケットには、世界中の農産物が陳列されており、タイ産のコシヒカリや夕張メロンだけでなく、日本からの高価な直輸入品もあった。日本産の農産物は安心・安全であるとタイの消費者に良く知られており、日本の市場の何倍もする価格にも関わらず販売されていることから、日本の農産物の潜在的需要の高さが伺えた。

5.2 農産物流通における新たな取組み

近年、タイ経済が目覚ましい発展に伴い、食品安全などに対する消費者の農業への関心が高まっていることから、カセサート大学の支援による FVC 推進のための新しいビジネスモデルが生まれている。

カセサート大学内にある協同組合研究所(以下、「CAI」とする)は、2000 年から大学の新たな取組みとして、一都 76 県のうち 45 県で、新事業 140 モデルの構築をタイ研究財団から資金を得て展開している。そのうち、代表的なモデルとして、東南部の果物販売(キチャクッド農協)、西部の有機農産物販売(サンプランモデル)、東北タイのモラル・ライス(倫理米)販売などの生産・出荷・販売事業、ファーマーショップを推進しており、成果を上げつつある。

これまでの行政支援にすべて依存するやり方ではなく、消費者が求めている食品の安心安全、環境保存等の倫理観に根差した新しい生産・販売方法をビジネスモデルとしたユニークな取組みである。

これらの取組みでは、以下のような FVC 構築のための戦略的なフレームワークを適用し、上記モデルを形成しつつある。

<戦略的フレーム>

- (1) 対象グループの特定、グループの形成
- (2) そのグループの生産可能な農産物のバリューチェーン分析
- (3) 分析に基づくビジネスアイデアの考案
- (4) 付加価値創出のための戦略的アプローチ (ブランド化、有機など)
- (5) 当該農産物の販売市場の特定

- (6) FVC の詳細の特定(必要な活動、関係者、関係者間統合等)
- (7) 流通事業計画策定 (資金面も含む)
- (8) 設定された関係者による事業運営
- (9) 評価、フィードバック (1)に戻る

しかし、この取組を的確に実施できる農家グループは、かなりのビジネス実施能力を必要とすることから、その能力構築には時間がかかり、成功しているモデルは数件にとどまっている。以下、代表的な取組みを説明する。

5.2.1 儲かる農業を実践しているキチャクッド農協(添付資料 2)の組合員グループ

生産者グループを組織し、組合員との積極的な交流を持ち、農協自ら販売を実施。詳細は 5.3 にて後述。

5.2.2 環境にやさしい農業を目指す有機野菜グループ (サンプランモデル)

有機野菜を生産する農民グループを組織化し、中間業者を介さず、農家が近隣の消費者やホテルに直接、農産物を販売する試みである。本取組みはカセサート大学や近隣の大学、内務省、土地開発局等と協力し、タイ研究基金等からの支援を受け 6 年前から実施されている。化学肥料・農薬、行政、業者の 3 つの依存体質から有機農業を通じて農家が自立することを目標としており、ひいてはバリューチェーンを通して農家と消費者を結びつけ、地域の有機農業を普及させようとしている。

2016 年 12 月現在では 11 の有機農民グループと活動しており、そのうち 8 つは地元グループ、3 つは近隣のグループである。合計 130 農家が参加している。これらの農家は、国際有機農業運動連盟(IFOAM)の認証や参加型有機認証制度(PGS)を受けている、もしくは受ける予定である。

有機農家には販売方法が 2 通りある。1 つは農産物を自ら持ち込み、サンプランホテルの敷地内で開催されるスクチャイ市場(Sukjai Market)にて直接販売する方法。もう一方はホテルに販売する方法である。前者については、週末に開催され 1 日に 1,000 人が来場し、1 ヶ月あたり 300 万バーツ売り上げている。後者については、サンプランホテルはじめ市内の 20 のホテルが農家から有機農産物を購入している。サンプランホテルについては、レストランで使用する米や野菜、果物の 8 割を有機農家から買い上げている。それにより、ホテル側も農家もコスト削減になり、ホテルの強みともなり、相乗効果が生まれている。この他にも TOPS スーパーマーケットや飲食店とも話し合いが進められている。

この取組みにより、サンプランホテルの専務であり、取組みの中心として活動している男性は『これまで(農家)は、農薬や商人、政府による保障に頼っていたが、今では自分自身を頼り、お互いを頼るように変化している。生産計画の立て方も分かっている。

るし、有機農業の方法もポストハーベストの方法も分かっている。販売も、ロジも、加工もしかり。つまり、有機農業の全てのプロセスを実施することができる。』と述べていた。

全国展開する TOPS, TESCO, CARREFOUR 等の大型スーパーマーケットとは違い、有機や環境保護を長所としたニッチ分野に焦点を当てた試みに過ぎないが、タイにおける農産物流通の新しい動きとして注目できる。また、これらの活動は、日本の「大地を守る会」、「らでいしゅぼーや」、「パルシステム生協連合会」及び「オールタートレイドジャパン」などの宅配やフェアトレードを行う企業並びに農協のファーマーズマーケットや道の駅のような活動を連想させる。

5.2.3 香り米「モラル・ライス（倫理米）」の生産者グループ

取組みのきっかけは 1994 年に始まる。当時、農家は IFOAM Standards(国際有機水準)認証を受けて、有機米を栽培していたが、認証について消費者には広く認識されず、販売価格が安価な状態であった。そこで、有機米に更なる付加価値を付けようと農家の啓発を約 10 年前から実施。生産者は賭け事等を一切しないというルールの下で米を栽培し、それを「モラル・ライス」として販売することで、他の米と差別化を進め、消費者の信頼を得る生産・販売戦略を実践した。その結果、農家は付加価値(収入)を 30% 増やすことができたこと CAI は報告。現在では、100 名の生産者が取組みに参加し、月に 30t の米を生産している。また、消費者からの評価も高く、都心部のデパートも支援し、若い世代からの購入もあるとのことであった。

5.2.4 ファーマーショップの展開

フェアトレードおよび持続的な価格維持を図るため、価値を付加した経営システムの開発を目的としている。具体的なビジネスの展開方法は、生産者と消費者を結びつけることにある。カセサート大学の中にもファーマーショップがある。

CPD の支援するファーマーズマーケット等とは異なり、CAI が独自で展開するマーケットであり、有機農産物や環境に配慮した農産物の取扱いに特に力を入れている。中には、日本の「道の駅」に類似するようなものもある。

5.3 フードバリューチェーン構築に資する農協の代表的な活動事例と課題

5.3.1 キチャクッド農協(1994 年設立、組合員 1,396 名(2015 年現在))

この農協の成功の大きな原動力となったのは、CAI と CPD チャンタブリー県所長間の協力による農民育成や付加価値創出による販売の展開であった。この農協の成功を受け、CPD はここでの取組みをモデルとして他の地域への展開を試みている。

キチャクッド農協のあるチャンタブリー県は、ドリアン、マンゴスチンなどの果実の生産地として有名で、近隣の農協でも生産されているのだが、当該農協は他産地に

比べ早期出荷が可能で優位性を有しているにもかかわらず、本取組みが始まるまでは、農家が個々に業者に販売しており、その優位性がなかなか生かせていない状態であった。また、不安定な市場価格と高い生産コストに悩まされていた。そこで、農協の参事が CPD 現地事務所、カセサート大学に相談するとともに IDACA 研修に参加し、生産者の組織化、育成の重要性を認識するに至り、組合員の組織化を通じた果物の販売条件（価格、高付加価値市場の確保等）の向上を試みた。

農協が最初に取り組んだことは、組合員(生産者)の農協に対する信頼を得るため、組織化の重要性について組合員と積極的に話し合い、組合員を組織化し、基盤強化を図ったことである。また、農協の事業や活動の立案段階から実施段階までにおける組合員参画を積極的に進めた。それにより、農協の集会や講習会では、組合員同士が意見を発し、悩みや技術、経験も共有できるようになり、個々の営農能力が向上したり、組合員同士の連帯感も醸成された。また、農産物にはラベルを貼り、生産者が分かる仕組みづくりなどの取組みも合わせ農産物の品質も向上し、業者に対する交渉力が高まるなど、農協と組合員とで相乗効果が生まれた。

さらに、農協は集会の開催や農家訪問を通して組合員の需要把握に努め、適切かつ低コストでの生産資材の供給や適時な融資を行うなど農協が一丸となって事業を推進した。

そのうえで、組合員農家は農産物毎に生産者グループを組織するに至り、図 5 で示すサプライチェーンを構築した。このビジネスモデルの展開が一般的な他の信用事業依存型の農協とは大きく異なる点である。すなわち、この農協は生産から業務運営、販売まで一貫した体制をとっていることである。

こうして、農協と農家は密接な相互信頼の下、農協と農家のそれぞれの役割分担を明確にし、農家は営農活動、農協は集荷業者やバイヤーを探すことに専念することが容易になった。さらに、農協は LOTUS、MAKRO 等大型スーパーマーケットが求める農産物のトレーサビリティなどの要求にも対応できるようになり、事業連携が行われるようになった。結果、今では早期出荷のメリットが生かせるようになり、キロ当たりのマンゴスチン価格は 150 バーツとなり、周辺の農協に比べ 2 倍以上の収益を得るようになっている。

このような事業運営展開の結果、組合員数は約 1,400 とタイでは中規模以下であるが、一戸当たりの年間所得は、30 万バーツ(95 万円)と平均の 3 倍となっている。この収入の高さもあり、若い後継者が次々に育っている。

課題としては、農協の管轄地域が限定されていることから、組合員をこれ以上拡大できないことである。組合は従来の事業活動に加え、農産物の付加価値を高めるために、加工事業を現在、検討している。

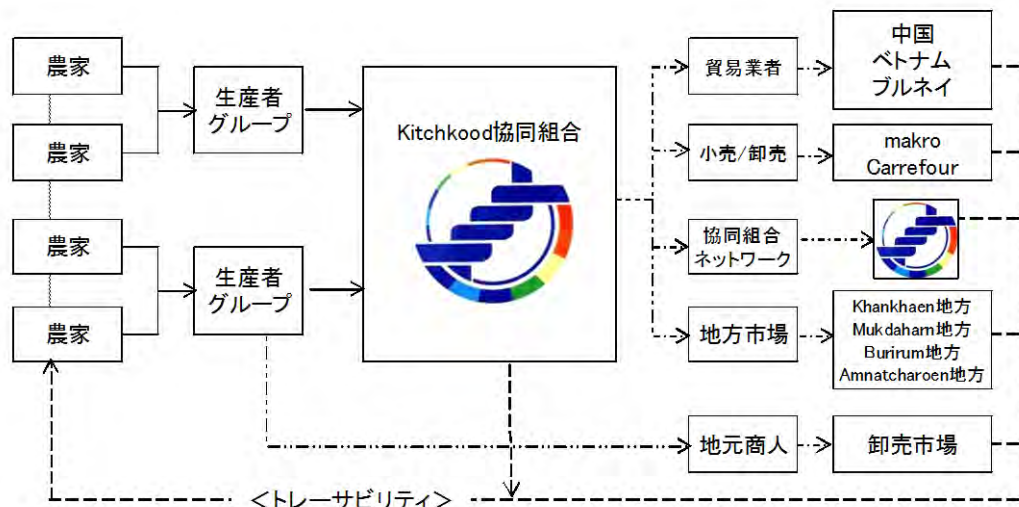


図5：Kitchakood ビジネスモデル

出所：協同組合研究所 スライド資料「Introduction to Research Framework and Related Knowledge of the Development of Cooperatives and Fair Trade」

5.3.2 バンラート農協(添付資料3) (1975年設立、組合員9,000名(2016年現在))

本農協は、バナナの栽培・販売において効果的なFVCを構築し、運営を行っている。バナナを生産するのは9,000名の組合員のうち600名ほどで、その他の組合員は稲作農家である。

1996年から始まったバナナの取り組みは、日系企業から技術支援を受けて、東都生協との契約のもとに実施されていた(1999年から、首都圏生協(現PalSystem)に供給を開始)。農協は組合員との間で、農薬を使用しないこと、生産した全てのバナナを農協に販売するとの条件で契約を結んだ。契約を結んだ組合員農家は生産から収穫に至るまで、栽培指導を受けることができる。

農協がバナナ全量買取り、品質の良いものは高価で日本へ輸出し、基準に満たないものは加工する仕組みになっている。

生産から出荷販売については次のような仕組みになっている。まず、生産段階においては、組合員農家に対して農薬のドリフトを避けるために、他の作物の畑や樹園と10m離して栽培をするように指導する。1ライ(0.16ha)あたり400本のバナナの幹を植付けし、栽培には堆肥ならびに微生物を混ぜた水(microorganism water)を使用する。バナナ実ると、キズや病害虫を避けるためにビニールで覆い、植付け後9-10カ月で収穫する。収穫は1年に1回で、苗は毎年植え替える。

出荷から販売の段階では、農家から出荷されたバナナは熟度や重量、虫食いの有無等の厳しい選別がなされ、その後洗浄(4回)され検査される。そして、トレーサビリティ用のロットナンバーを貼付け、計量・包装後、貯蔵もしくは配送される。

包装後は、図 6 で示すルートで国内外の消費者へ運ばれる。

このような仕組みの中で、農協は高品質な輸出用バナナの生産に集中することができ、さらに農協と組合員間の信頼や組合員同士のネットワークが構築されることで安定供給がなされている。また、農協と日本の契約組織・貿易会社とで品質管理がなされ（その会社の職員による出荷物検査を行っている）、トレーサビリティシステムも利用し栽培過程等を公開していることで、消費者からの信頼も得ており、バナナの高付加価値化を達成し、農家の所得上昇に貢献している。

農業協同組合省農業経済課の職員によると、通常バナナが 1 キロ当たり 0.25 米ドルで販売されているのに対し、有機バナナは 0.70 米ドルで販売されており、約 3 倍の価格で取引されている。また、生産コストについても通常バナナでは 1 ライあたり 636.82 米ドルに対して、有機バナナは 535.38 米ドルである。

実際聞き取りを行った組合員農家も、有機バナナの栽培は米を栽培するよりも収入が 4 倍になると言っていた。

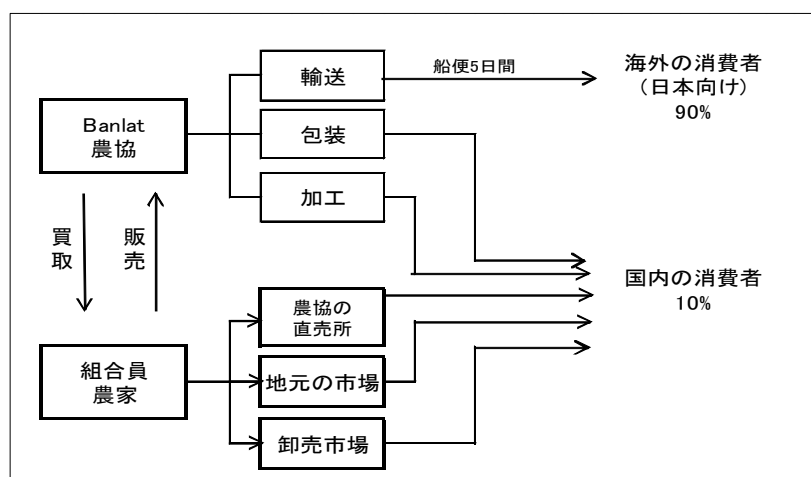


図 6: Banlat 農協のサプライチェーン

出所：2016 年度日・アセアン キャパシティビルディング強化事業による「フードバリューチェーン概念の理解促進のために」―「フードバリューチェーンとは？」に関するセミナーにおけるプレゼンテーション資料

6. 専門家の考察

6.1 カセサート大学准教授 / 協同組合研究所所長

タイのレベルアップのための今後の方向性について、同教授は、日本の農協システムをそのままタイに持ち込むことは適切でなく、タイの社会事情や商慣習（買取り販売が基本）などの実情を踏まえて、タイに合った農協システムを構築することが適切である。

全農のような連合会による経済事業運営が有効であることは認めるが、横社会の形成が苦手なタイでそれがうまく行くか不明。また、硬直的な考えを持つ農協の理事クラスの意識改革を行うことは容易ではなく、時間がかかることはどの関係者も認めている。

このような状況を考慮すれば、タイの農協のレベルアップ、経済事業の活性化を図るためには、CAI によるモデル事業の展開など草の根レベルからの改革を地道に進めて行くことが適切であり、政府によるトップダウンや外国人の専門家によるシステム移転のような指導による改革は避けるべきものと考えている。

アセアンでは最も長い歴史があり、域内では最も進展している農協を有するタイにおいても、農協の発展はこれからという事情を考慮すれば、アセアンの他の国における農協育成についても、それぞれの国の実情に応じた農協を作るため、下からの積み上げにより育成していくには 10 年以上の長期間をかけた取組みが必要になると想定される。

6.2 元 CLT 専務理事

JICA 農協育成協力プロジェクトが 1980 年に開始してから長年経過するが、それ以前の研修を含め、これまで約 700 人近くの研修員が日本の研修に参加した。しかし、「日本型の総合農協モデル」のタイへの導入に関する研修は、期待した成果が挙がっていないのが実体である。その理由は次の通りである。

6.2.1 役員クラスの教育レベル

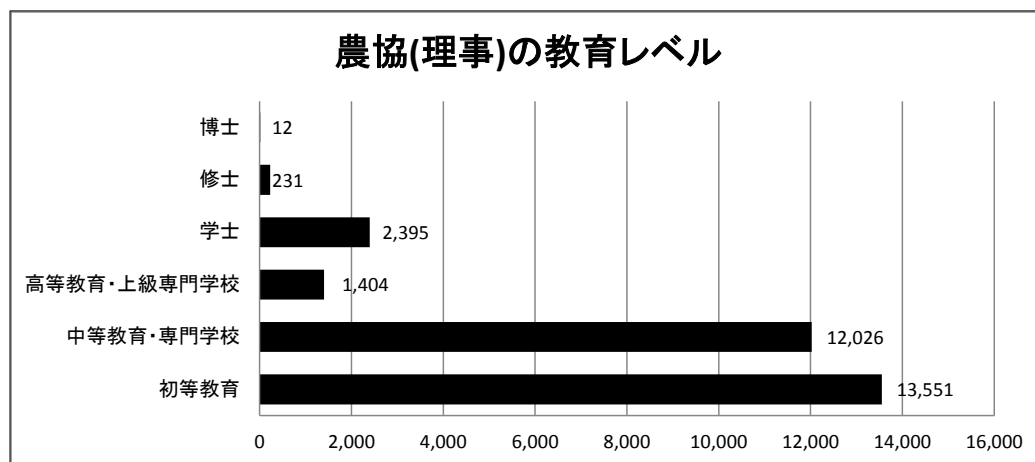


図 7：農協理事の最終学歴

出所：『タイの協同組合、農民グループ、職能グループの年間統計』CPD 2016 年 1 月

タイの農協においては、上意下達の運営方法ということもあり、組合長や理事、参事の果たす役割が大きい。しかしながら、彼らの教育レベルが役割を果たすだけの水準にない。CPD の統計によると、協同組合の理事クラスの教育レベルは、初等教育修了が 45.8%で中等教育・専門学校卒業が 40.6%である(図 7 参照)。特に遠隔地域にいる人々は読み書きが困難で、電化製品さえ持たず、携帯電話も通話としての利用のみであることから、情報収集や資料作成も困難であり、技術革新への認識も低く、効率的な事業運営を阻害している。

また、これまで日本の研修に派遣された研修員は、研修で得た知識・情報を帰国後に農協の運営改善に活かそうと試みても、保守・硬直的な役員クラスに受入れられるのは容易ではない。その結果、次第に研修員の運営改善への気持ちは薄れ、徐々に日常業務をこなすだけになってしまう。しかしながら、中には数十年経ち、リーダーになり日本での研修の経験を活かす研修員も見られるが、限られたものである（優良農協と言われるピマイやランプラペン農協の元職員は、研修後参事に昇格）。

6.2.2 政治家による影響力行使の問題

多くの農協は、地方議員や国会議員から農協の運営だけでなく、農産物販売においても介入されている。さらに、組合運営の予算や販売先についてもこれらの有力者に依存せざるを得ないのが実態である。このように、農協の理事クラスは議員から強い影響を受けるため、組合員や職員の要望には関心を払わず、地方議員や地元選出の国会議員に従属しがちである。そのため、日本型の農協販売事業を導入しようとしても、農産物販売を一手に握っているのはこうした利害関係者であり、彼らの利害に反するような職員の提案は採用しにくい構図となっている。

また、一部の成功している農協を除き、販売・流通に関する情報や知識に長ける職員は少なく、地方や国の議員と仲買人の間で利権を享受し合っているのが現状で、農協は販売事業には踏み込めない状況にある。それゆえ、力や権限を持たない農協職員は日本の研修に参加したにもかかわらず、一部の成功している農協を除き、日本の農協の経験をほとんど活用できない状況である。

6.2.3 その他の具体的な要因

(ア) 政府関連の組織機関

- 多くの途上国と同様、農協は自らの必要に基づき設立されたものではなく、政府の必要性のために作られたものであること。
- 政府機関はその縦割り意識が強く、協同組合育成に関する関係部局の目的が同じであっても上から指令に基づいた事のみ実施するだけで、お互いに協力や連携は行わない。このことは、省庁内だけでなく農民グループや OTOP などの職能 G を育成している他の省庁でも同様である。このため、各省庁が各々にプロジェクトを展開し農家にアプローチするので末端の農家は混乱状態となる。これは OTOP に携わる職能 G にも当てはまり、資金や時間等の限られた資源の浪費に繋がっている。ある地域では、各省の思惑や計画の下、事業活動を行っているため、各省が開催する会合日が重なったり、指導方針が異なっていたりするため、同一である末端の農家は当惑を招いていた事例も見られた。
- 他の途上国と同様、政権が代わると政策が劇変することや CPD など部局の幹部職員が頻繁に交代するなど、一貫した政策による組合育成が行われないこと。

- タイはトップダウンで物事が進むので下からの変化は起きず、変化を起こすためにはリーダーに直接アプローチすることが大切である。このため、各省庁は上からの指令がないと動かないしくみなので、省庁は上から言われた事務をこなすだけとなっている。こうした状況なので、補助金に依存する多くの農協は、政府の指示待ちで自立心や自主性が醸成されず、組合員の農協に対するオーナーシップ意識が育たず、農協への参加意識が低い。従って、変化を起こすためには、時の政権への直接的働きかけがタイでは重要である。

(イ) 協同組合の能力

- 各農協の職員の生産・効率性が低い
- 技術革新に対する投資意欲のなさ
- イノベーションに対する理解能力不足
- 事業展開のための農協間協力等のネットワーク拡大努力の不足

(ウ) 協同組合運動の積極的展開の欠如

- 協同組合振興のための研究の取り組みが不足
- 協同組合振興を目的とした投資予算の不足
- CPD などの政府機関は予算を十分持っているが、一方、協同組合の全国組織である CLT は 7 業種の協同組合組織で構成されており、年間予算は 400 万バーツ(約 1,300 万円)と資金力が脆弱で、職員の離職率も高く事業運営が厳しい状況にある。また、CPD の局長と連携が取れず予算が縮小されるなど経営は不安定である。このため、CLT の会員である単協が赤字だと賦課金が入らず、国際協同組合同盟(ICA)への会費を捻出するのも年々難しくなっている。それでも協同組合の全国代表組織として、可能な限りの活動を行っている。

(エ) 協同組合振興における制約問題

- 協同組合振興のための一貫した政策や方向性の欠落
- 事業運営や販売戦略等の欠如
- 規則、規則、定款などを含む法制度の未整備
- 民間企業との競争に伍するための社会的かつ技術分野における知見の不足
- 政策と法律に係る問題
 - ー政府は目的達成のため、政府プロジェクトの農協への強制
 - ー法律・規定が細かすぎ柔軟性を欠き、全ての農協に一律に強制
 - ー政府の指導や振興手法の問題
 - ー政府は法律に準拠しすぎ、協同組合原則を無視する傾向
 - ー政府は決められた組織や事業経営方法の農協への強制

- 規制と調査に関する問題

- ― 政府は農協を規制するために、指導より法律や規則を優先。具体的な規制方法としては、予算、目標、評価基準、指標および成果などを農協育成基準を目安。

- ― 農協モデル（様式）及び構造や仕組みに関する問題

- ― 農協の規模に係らず、CPD は一元的に農協育成のモデルを押し付けるので農運営の効率性を追求できない。そのため、小中大間の格差が埋まらず変化が起きてない。一部の優良農協は国王賞等、様々な機関から賞を受け全国でも知られるようになり、獲得賞金も多い。そのため、こうした農協は自立できているので CPD は農協運営には介入していない。なぜなら、CPD はこのように成功した農協からむしろ学ぶことが多く、他の農協を育成するための良い教材として見なしている。CPD や CLT もこうした優良な農協に配慮し、役職員を褒美として IDACA 研修を含む海外研修に派遣する傾向にあり、優良農協はますます発展することになる。一方で CPD から解散させられる農協も多く農協間格差は大きい。そういう中で、一万人に超す組合員を有するピマイ農協などは、近隣の小規模農協に対し、販売面でサポートするなど協同組合原則の一つである協同組合間協力を実践するなど、タイの農協では数少ない事例となっている。それでも、コメの販売は独自に行うことは難しく、Amway（米国資本の商品流通者）との契約販売を行っているが、事業の中心はやはり信用事業である。

- 農協経営に関する問題

- ― 上記のように、政府が一元的に「日本型総合農協」を強要したことから企業のように効率性が追及できない。そのため、多くの農協は準政府機関しており、信用事業の利益に依存しがちでビジネス感覚を持つ農協は少ない。

- ― タイでは 6 つの精米業者がコメの流通を握っており、その牙城を崩すことは難しい。また、上記精米業者の傘下でない一般的に農家が生産する米は輸出に向くとは思われない。

- 人材の問題

協同組合検討委員会メンバーのバックグラウンドはそれぞれ異なっており、毎回、彼らに研修をしなければならないこと。また、組合の職員数が少ないことや効率性に欠けることも問題点である。

- 協同組合に対するネガティブなイメージ

- ― 組織内で理事と参事間等で頻繁に意見対立が起きる。

- ― 事業遂行に関して意思決定が遅い。

- ― 横領や汚職の横行。

6.3 原田 康 氏（元全農常務理事）

6.3.1 概観

タイの最大の農産物であるコメの販売は、集荷業者、卸売業者が「精米」にする段階を独占し行政機関はそれをよしとしている。従ってコメの流通への新規参入は困難であり、まして現在の農協体制では無理である。

野菜、果実も集荷業者が農家からの買い入れ段階を握っており、農協は集荷場を持っていても、農家は搬入した農産物を直接業者と相対取引しており農協は場所を貸している場合が多く、販売業務を行っていない。

農協の主たる事業は信用事業である。信用事業で一定の利益を上げられるので、リスクを伴う販売事業を回避している。

販売事業を行うためには担当職員、施設、販売にかかる経費、リスクへの対策等が必要である。

6.3.2 タイの農協と生産者グループの力量

輸出を手がける農協もいくつかはある。無農薬バナナを日本の首都圏生協（Pal System）に出荷しているバンラート農協（ペチャブリー県、組合員数 8,805 名）、東都生協にバナナを出荷している同県のタヤン農協（組合員数 2,509 名）は、バナナ以外にも米、メイズなどの販売事業を行っている。

タイの農協の中では例外的な農協と思われるが、グループを作り国内外に販売を行っているところがある。バンラート農協は無農薬栽培のバナナを農民グループで生産して日本に輸出している。

栽培指導、集荷は農協が農民グループを組織し実施しており、バナナは農協が農家から全量買取り、高級品は輸出、低級品は加工している。

輸出向けの数量、価格交渉、輸出業務などの実際の業務は日本の買い手の代理業務をしている集荷業者が農協に社員を 2 名出向させ 3 名の農協職員とともに実施している。同農協は、バナナの輸出の他、野菜や果実などの国内販売もやっており、販売を担当する職員は 50 名おり、参事がリーダーとなっている。

上記 2 つの農協には、参事クラスに能力の高い実務者がおり、事業全体を円滑に取り仕切っている。しかし、これらの農協が輸出を実現できるのは、日本など輸入国の貿易商社（Pacific Plant Food 社など）が現場に管理者を派遣し、輸出の実務を農協職員とともに行うことによる部分が多い。

このような輸出事業をベースに他の品目の販売事業を発展させてきている。従って、このような優良モデルとなる農協をまねて、他の地域で輸出事業を展開しようとしても、外国の実需者や貿易商社による支援がなければ、同様な事業展開はほとんど不可能と思われる。

次に、アスパラガスの生産者グループ（ナコンパトム県（チュンクアン地区）、構成員 50 名）が有機栽培のアスパラガスを日本や台湾に輸出している。ここの事例でも品種の選定、栽培技術、集荷、選別、価格交渉、輸出の実務を輸出先である日本や台湾の

輸出入業者が実務を担当している。

集荷場はグループの所有であるが、今回の視察時に集荷所に農家が出荷してきたアスパラガスを輸出業者の社員の女性が一人で7等級に選別、計量、記録をしていた。これには農民グループのメンバーも出荷農家も立ち会っていた。

アスパラガス売上の最も基本的な要件である品質、サイズの規格を決め、その規格に基づいた選別、規格別の計量を公平な立場で行うことが取引の基本ルールである。

農家が個人で業者に販売をするのであれば当事者同士の話し合いでよいがグループで共同販売をするのであれば規格等基本的なルールは関係者全員が同意して選別、計量、記録等はグループの責任でやるべきである。

アスパラガスを出荷した農家の収入は規格別の数量に単価を掛けることで決まることが農民グループの中で理解されていない。

産地業者がイニシアティブをとっている現状を改善するためにはグループのメンバー、皆農家であるが、農産物を共同で販売するときに何が大切かの基本を理解することが必要である。

近くには農協があるということであるが、農協はこの事業にはノータッチである。

6.3.3 サンプルモデル

すでに、上記で言及しているように、このモデルは、カセサート大学の協同組合研究所が主導して、行政機関（外務省、農業・協同組合省、開発省）、流通業界、農民グループの連携による新しいバリューチェーン構築の推進である。

このモデルは従来の化学肥料・農薬、行政、業者の3つへの依存体質から有機栽培を通じて農家の自立を目標としている。

- 有機栽培への転換で農薬、化学肥料を使わず、コストが下がる、環境対策にもなる。
- 生産者、消費者を直接結びつけるため、バンコク市内の20のホテルと提携している。
- サンプルランにあるリバーサイドホテルは使用する野菜の80%を農家から買い上げている。農家もホテルもコストダウンが可能となった。
- ホテルに隣接した直売所も運営。農家と消費者を直接結びつける中間業者を排除した販売はタイ国内では画期的なことである。
- これらによって、タイの都市と農村の格差是正に貢献出来る。

机上の理論ではなく、実際に農民グループが有機栽培の農産物をホテル、直売所で販売をするという実践が行われている。

サンプルモデルは画期的な実践の事例であるがFVCの構造全体から見ると、有機栽培の商品を特定の需要者に直接販売をするという“ニッチ・マーケット”を対象としている。

バリューチェーン全体の構成員である川下の小売段階の大型のスーパーマーケット、個人の小売店、業務用の需要、中間の卸売業者等全体を対象とする試みが次の段階として必要である。サンプランモデルを文字どおりのモデル事業として成功させ、流通全体を改革する規模に拡大する。

6.3.4 タイ農協のレベルアップの方向性

中小企業であればオーナー社長の方針、指導力が求められるが協同組合は組合員の利益を最優先に組織で動くのが原則である。農民選出の組合長、役員は理念、方針を示すことは出来るがビジネス、実務は無理である。やり手と言われる組合長、役員はともすれば政治的に動く。

業務を遂行するのに必要な職員を採用し、農協と競合する業界の水準に負けないよう職員の教育を行う。職員のトップは通常、参事である。参事が責任者となって業務を行う体制作りが不可欠である。

農協支援のための専門家の派遣については、農協を作る段階では、日本と大きく事情が異なるためその国の関係者が日本の農協組織を参考にして各国に合った農協を作ることが有効であり、その国の農村社会を知らない専門家の派遣には効果が期待できないと思われる。

販売、購買等の業務は経験の少ない農協が一定の水準に早く到達するために専門家の派遣が効果的であるが、日本でその業務を実際に経験した者でないと現場での指導、助言は出来ない。指導には施設への投資、価格変動等のリスクが伴うという覚悟がいる。タイの農産物の流通の実態を調査し、既存の業界と対立をせず、農家の手取りが多くなる農協の販売事業を育てる仕組みを作ることである。

タイの農協の現在の実力からみると短期間に効果を期待することは無理である。時間をかけた取り組みが必要である。

一方、タイにおいてもスーパーマーケットや食品加工メーカーなどの取引はコンピューターで行われており、ASEAN 経済圏でタイが競争力をつけるためには、タイの全ての農産物の品目別コードナンバー、全国レベルでの標準規格の設定をしておかないとこれらの大手スーパーマーケットとの取引相手にはなれない。

農協の役職員及び組合員の研修と並行してこれらの準備が必要である。

7. 所見

7.1 所見

3,700 あるタイの農協は、大別すると次の3つのカテゴリーに分けることができる。①自立経営農協、②損益分岐点付近で経営する農協、③解散間際にある農協である。その比率はおよそ、三分の一ずつである。そのうち、①は500程で、これらの農協も主な事業は信用事業に依存。多くの農協は政府の補助金頼みで、販売事業を行う能力・意欲に

欠けており、経営リスクがある事業は躊躇し取り組まない傾向にあることが伺えた。

優良なピマイ農協はAMWAYと香り米の契約販売を行っているがその会員数は限られており、この農協を含め、全農協のコメの全国的な販売シェアは微々たるものである。米以外の流通では、バンラートやタヤン農協など数少ないが販売事業を営み利益を上げている農協も散見された。

優良とされる農協の成功の要因は、農協の理事クラス的能力開発、マネージャーの資質及び職員に対する動機づけなどである。中規模のランプラプルン農協(添付資料 4)は典型的な日本型の総合農協モデルで成功している例であり、ここが成功できたのも、ピマイ農協同様、参事の経営手腕によるところが大きい。これらの自立した農協が将来合併すればスケールメリットにより、経営強化が図られることが期待できるが、タイ人は束縛を嫌う気質があり、CPD は日本の農協合併の事例を分得関してきているが、進展していない。

また、農協による販売例として、キチャクッド農協が挙げられる。このモデル農協の成功の経験に鑑み、現在、CPD はこのモデルの全国普及を目指している。しかし、このような仕組みを立ち上げるためには、リーダーシップのある農協の理事クラス、有能なマネージャーや献身的な農民リーダー間の有機的な連携および恵まれた自然条件等の要素が不可欠である。

このモデルの他の農協への移転は全く不可能でないとしても、容易ではない。なぜなら、販売事業が軌道にのる農協は、外国企業が求める厳しい品質管理や安全性の基準を受け入れているが、一般的には“ほどほどの経済”を追求し快適で楽な生き方をモットーとするタイの農民にとっては、これらの管理システムの水準に合わせていくことは難しく、好まないかもしれない。事実、アスパラガス生産者グループは、台湾や韓国の集荷業者と比べると日本企業の求める規格水準は最も厳しいと述べていた。

しかし、キチャクッド農協の組合員の収入は他の組合の農家の2〜3倍近くも高く、そのため若い農業後継者も育っており、やりようではタイの農業や農協は発展する可能性があると思われる。そのためには、政府関係部局が連携して関与販売事業強化をサポートする支援体制を確立する必要があるが、官僚の縦割り意識の払拭ややる気を喚起することは非常に難しく、阻害要因である。

3 回の調査を通じて考察できたことは、販売事業が軌道に乗っている農協は政府の支援をうまく利用しつつ、組合員のための多角的な事業を展開するなど、あくまでも信用事業が事業活動の中心であるが、様々な創意工夫をしながら生き残りをかけて取り組んでいるということである。

一方で、近年、大学、銀行、NGO 等も積極的な農民支援に乗りだす機運が見られ、このような動きはまだニッチ・マーケットに過ぎず潮流とはいえないが、しかし、こうした動きはさらに広がっていくと思われる

農協組織化の実態を様々な局面から調査した結果、事前に認識はしていたものの、政府

が期待する条件が十分備わる農協や農民グループの数はまだ非常に少ないことが確認された。

7.2 タイの農協組織への提案

8-2-1 タイの農協組織への提案①

CPD は農協や農民グループ育成を継続して行っているが、JICA コミュニティプロジェクトに携わった専門家も報告書の中で危惧していた通り、期待した成果はさほど上がっていないことから、CPD は優良農協を活用し、官僚主義的やり方を改善し、全国一律にモデルを複製するのではなく、各地の風土や慣習に合ったボトムアップによる農協育成を真剣に模索ことが望まれる。また、市場経済が激化する中で、BAAC 傘下の AMC は、すでに各県一つの組合方式を採っており、CPD 傘下の農協もスケールメリットを追求するためには、今後、農協合併は大きな課題になってくるであろう。

そして、農協や農民グループの真の発展を目指すためには、CPD と CLT の役割分担を明確化し、CPD は CLT に徐々に権限移譲していくことが求められる。加えて、CPD は、県連や CLT も含む全国組織の強化を含む抜本的な農協改革を支援する必要がある。これは CPD の存在意義に関わるセンシティブな事項ではあるが、農協組織が強化されれば CPD に過度に依存することなく、全国組織や県連などによる農協育成や業務サポートを行うことができ、より効率的な運営が可能となる。

そのためには、タイの協同組合の中央会の役割と機能を持つ CLT は、CPD の下部組織的立場からの脱却をはかり、自己改革案を作成し実行に移すことが必要であろう。幸い、CLT は 10 年後のあるべき姿を見通すために、CAI らの協力により、改革案の作成を進めており、CLT の理事会においてその案が議論され採用されることになっている。少なくとも、この動きはタイの協同組合改革の前進と捉えることができるであろう。

しかしながら上記改革案はあくまでも CLT 内部のものであり、タイ全体の農民組織や農協を網羅しているわけではなく、総合的な構造改革を図るためには、政府や利害関係者との議論や調整が必要である。さらに、改革案の作成に関して、構成メンバーには利害関係者も含まれており、現存する問題点はよく認識しているものの、改革を好まず現状肯定する委員が多く、改革の必要性を要望する声は少数派である。

この状況で、CPD や BAAC がそれぞれ独自に支援する農協や農民グループの他に、農業・協同組合省農業普及局、大学、信用組合、銀行、NGO などが支援する農民グループも各々並行し、生産者グループとして育成が図られているのが実態である。

ただし、タイでは、CPD が振興してきた「総合農協のモデル」による農民グループや農協の育成に固執することなく、タイの固有な文化や風土、自由を尊ぶ国民気質、リーダーへの依存気質、政治家と利害関係者との密接な関係及びや官僚の縦割り意識などの問題を抱えながら、農民グループや農協の育成が展開されていくことも考えら

れる。

7.2.2 タイの農協組織への提案②

最後に、タイにおける農産物販売・流通の改善に関する抜本的な提案は、デリケートな問題を内在していることから、今後のタイに対する農協振興の分野においては、生活分野における研修や専門家派遣による支援が必要と考えられる。

実際、JICA「タイ農協におけるコミュニティリーダー育成プロジェクト」は、タイ側で高く評価されており、この分野における継続的な支援に対する提案が日・タイ関係のさらなる強化につながると思われる。

なお、この評価された点は①研修を受講したリーダーが得た知識・技術が普及された、②生産者間の連携が強化され、ネットワークが拡大、③研修を受講したリーダーグループは、不況下でも 5 割の増収を達成、特に、日本研修に参加したグループリーダーの能力向上が図られ、7 割の増収を達成、④受講者は CPD で講師も務めるようになったことなどである。

参考・引用文献

- (1) Cooperative Auditing Department (2015) “Financial Condition of Cooperative in Thailand 2015”.
- (2) Cooperative Promotion Department (2016) “Annual Statistics of Cooperatives, Farmer Groups and Vocational Groups in Thailand : 2016” .
- (3) Juthatip Patrawart, 2016 “Community Development and Sustainability Via Co-op Model”.
- (4) Juthatip Patrawart Tanrattanphong B, 2016 “Agricultural Cooperatives Development in Thailand”.
- (5) 栗田雅司(2010 年 2 月) 「タイ農協におけるコミュニティリーダー育成プロジェクトの概要」『ASEAN ひとづくりだより第 1 回』 2007 年 7 月 42,43,p. 月刊 JA
- (6) 国際協力機構タイ事務所(2010)『タイ王国農協におけるコミュニティリーダー育成計画プロジェクト終了時評価調査報告書』.
- (7) 国際協力事業団(2002)『タイ王国農産物流通経路改善計画(仮称) 短期調査団報告書』
- (8) 重富真一(2014) 『タイにおける協同組合についてのノート(基礎理論研究会成果報告書)』 アジア経済研究所
- (9) 山本博史(1999)『アジアの工業化と農業・食糧・環境の変化ータイ経済の発展と農業・農協問題に学ぶ』 筑波書房.
- (10) 外務省ホームページ(<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/thailand/data.html>) (2017 年 1 月 31 日取得)
- (11) CPD 統計 2015

ピマイ農協の概況 (ナコンラチャシマ県)

1. 地域の概況

ピマイ農協は、タイの第二の都市で、イサーンとよばれるタイ東北部の入口の町ナコンラチャシマ（コラート）から北に60kmほど離れた立派な寺院遺跡公園の近隣にある。この寺院は1080年ごろの建立とされており、アンコールワットより60年ほど早い。カンボジアのクメール王朝は、インドシナ半島の大半を占めていた。そのためタイ東北部やラオス南部にもクメール遺跡が点在している。イサーンはタイで最も貧しい地域で、乾燥地域でもある。

2. 歴史的経過

1974年11月15日に2,232名の初期組合員と22のグループにより、1968年の協同組合法に基づいて設立され、登録された。

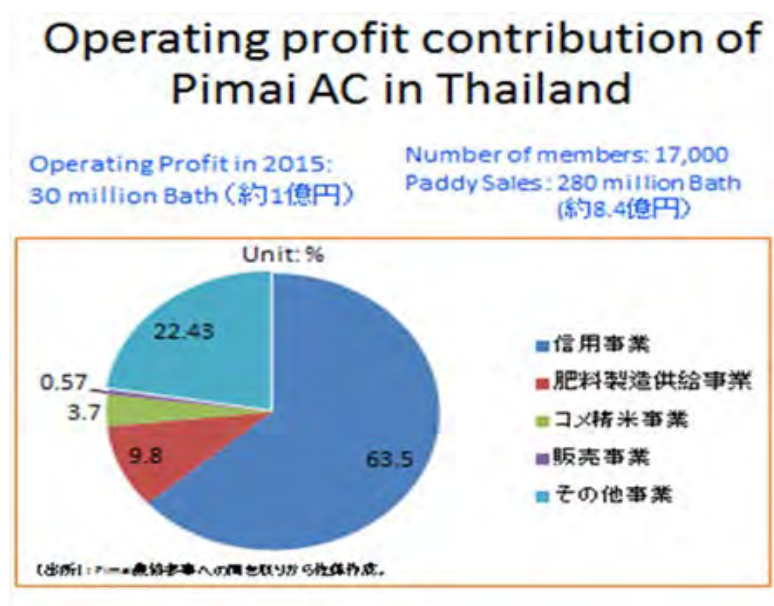
3. 組合員の概況

- 1) 組合員 組合員数10,172名。
同組合は大規模協同組合である。
- 2) 役員数 役員数は15名。
- 3) 組織機構は7つの課で構成されている。販売課、購買課、加工課、信用課、財務・経理課、総務課及び職能G担当課。
- 4) 財務状況 出資金総額は1億9,687万バーツ、準備金は4,997万バーツ、貯金総額は4億1,695万バーツ。
- 5) 事業高 協同組合の信用事業高は5億3,606万バーツ、購買事業高は1億1,810万バーツ、水稻集荷事業高は7,223万バーツ、販売事業高(水稻)は5,764万バーツ、加工事業高は4,63万バーツ、サービス事業高は1,188万バーツである。
- 6) 所有施設 同組合は、電子重量計測サービス、乾燥作業場と倉庫、一日あたり80トンの精米サービス、有機肥料プラント、運送サービス、高品質種生産プラント、ガソリンスタンド、店舗などの施設を所有している。

ピマイ酪農協同組合は「酪農牧場農家活動発展プロジェクト」の下、1991年3月22日に100名の発足組合員と500名の乳牛で設立された。一日あたりの集乳量は4・5トンであった。現在、同組合には183名の組合員と5,443頭の乳牛がいる。一日あたりの集乳量は32トンである。2014年3月31日現在で、出資金総額は3,775万バーツ、留保資金は1,602万バーツである。協同組合の事業は、(i) 生乳集乳、(ii) 購買事業、(iii) 飼料の製造、(iv) 信用事業、(v) サービスと営農指導、(vi) AEC プロジェクト。協同組合事業高は以下のとおりである：信用

事業が341万バーツ、購買事業(農業資材、飼料など)が3,663万バーツ、集乳事業が1,004万バーツ、家畜飼料加工事業が7,479万バーツ。同組合には子牛を飼育するための牛舎がある。組合はキロあたり75バーツで子牛を購入し、2～3年経つと成長した牛をオーナーまたは他の組合員に組合がつける高値で販売する。

4. 写真でみる農協の姿



図：ピマイ農協の事業利益の内訳



写真1：ピマイ農協の外観(上)と精米所



写真2：ピマイ農協の直売所

キチャクッド農協の概況 (チャンタブリー県)

1. 地域の概況

キチャクッド農協はバンコクから南東に約 250km 離れたチャンタブリー県に位置している。南西部はタイ湾に面し、北東部はカンボジアと接している。チャンタブリー県は、宝石の産出地として有名である。また、ゴムや胡椒、果物などの農業も盛んであり、ドリアン・マンゴスチン・ランブータンが主要な農産物となっている。

2. 農協の歴史的経過

1994 年 9 月に 408 名(21 グループ)の組合員、342,700 バーツ(34,270 口)の出資金で設立された。現在では組合員が 1,396 に増えている。

3. 農協の概況

1) 設 立：1994 年 9 月

2) 組合員：1,396 名(男性 733 名 女性 633 名)

20 - 40 歳 349 名、41 - 60 歳 628 名、 61 - 80 歳 419 名

3) 出資金：5,073,125.49 バーツ

4) 部 署：総務部、信用事業部、販売事業部、石油事業部、集荷事業部

農協管内の土地面積は 28,000 ライ(1 ライ=1600m²)で、85.71%が果樹園に使用され、残りはゴム生産に利用されている。

主な農産物はドリアン、マンゴスチン、ランブータン、ロンコン、サラ、バナナである。農協の目的は、利益追求ではなく組合員のニーズに応える組織となることである。具体的には、営農から生活にわたるあらゆる面で相談業務や、後継者となる若者が地域を愛せるような動機づけを図ること、「足るを知る経済」の重要性を認識させること等である。

バンラート農協の概況

(ペチャブリー県)

1. 地域の概況

バンラート農協はバンコクから南西に約 130km 離れたペチャブリー県バンラート郡に位置している。ペチャブリー県はマレー半島の北端に位置し、東側にはタイ湾、西側は山脈を隔ててミャンマーと接している。県のほとんどの地域が平地であり、半分近くはタイ最大の国立公園「ケーンクラチャン公園」が占めている。また、ラマ 4 世ならびにラマ 5 世が離宮を立てた地としても有名である。

県の歴史は、8 世紀まで遡ることができ、当時はモン族が支配していた。スコタイ、アユタヤ時代を通して、西方の主要都市として位置づけられてきた。

県民の多くは農業、果樹栽培、漁業等に従事している。

2. 農協の歴史的経過

1940 年に運営資本(initial capital)を得るために 28 の協同組合が合併。その後、1952 年にさらに資本を増やす目的で、4 つの協同組合が加わり、1969 年 10 月 15 日にバンラート農業協同組合(Banlat Agricultural Co-op)として設立された。1975 年にはバンラート土地協同組合と合併し、1975 年 8 月 1 日に正式に Banlat 農業協同組合(Banlat Agricultural Cooperative Limited)として登録した。

1940 年当時、ほとんどの組合員農家は経済的困難を抱える米農家であり、精米業者にお金を借りなければいけない状況にあった。そのため、米栽培のための回転資金を集めようと仲間を募った。その後、1975 年に 36,000 米ドルの資本金と 1,401 農家でバンラート農協として正式に登録された。

3. 農協の概況 (2015年3月31日現在)

1) 組合員数 : 8,805 名(82 グループ)

准組合員 : 4,765 名

2) 役員数 : 理事会(Steering Committee) : 15 名

監査(Inspector) : 3 名

職員 : 62 名

普及局職員 : 3 名

協同組合コンサルタント : 5 名

3) 資本金 : 456 万米ドル

資本準備金 : 3,071 万米ドル

その他の資本金 : 1,258 万米ドル

預金(deposit) : 2,242 万米ドル

運 転 資 金 : 3,159 万米ドル

4) 純 利 益 : 857,315 米ドル

5) 事 業 : 多様な事業展開を実施。食品加工、建設、購買、融資、輸出事業のための集会、調達、福祉、ミニバスサービス、顧客情報管理 CRM、顧客満足度調査、ガソリンスタンド、販売である。バナナの取り組みは、1996 年から開始され、2015 年現在では 600 名の農家が組合員としてバナナ生産を行っている。栽培面積は計 320ha である。市場も運営・管理している。

ランプラプルン農協の概要 (ナコンラチャシマ県)

1. 地域の概況

ナコンラチャシマ県パクトンチャイ地区に位置し、人口は15万人。地域の特産物は織物、食品加工等。観光地としては、ランパブンダムがあり、農業用水として利用されている。また、パクトンチャイは古くからタイシルクの産地としても知られている。

2. 組合の概要について

1977年に194名で設立。現在は2,125名。組合の特長は、傘下に40の組合員グループを有していることや女性メンバーが多いこと。そのため、女性の職能Gが存在する。

そして、現在若い人に組合加入を積極的に推進している。管内はパクトンチャイ、チョクチャイ、ムアンナコンラチャシマの3つの管内からなる。

当初は、政府の地方事務所を利用していたが、1995年に自前の事務所を設立。それから、2011年に現在の事務所を新設した。農協の戦略計画は組合員と職員が作成し5か年計画を樹立している。職員は研修会等を通じて、良い経営や自立・自助の原則を実践するため、知識や情報を習得するなどの自己啓発活動を図っている。

➤農協の5つの使命

- 1) 組合員も職員も最善をつくすこと
- 2) 信用事業運営の強化
- 3) 経営の効率的な展開
- 4) 経営効率と組合の効率化

➤組合員

正組合員 1,725 名 准組合員 356 名 合計 2,125 名

➤組織機構

大別すると、金融部、営農指導部、事業開発部の3部門で構成されている。

役職員数：役員——理事 15 名、参事 1 名、副参事 2 名

職員——31 名

➤事業高（単位：百万バーツ）

出資金 87、引当金 12.26、貯金 99

剰余金 4.9（約 1,500 万円）、配当金 3.3、

外部投資状況一きわめて良い

信用事業 94、開発事業 58、購買事業 105、販売事業 32、

純利益：4.9

備考：購買事業の割合が高い

➤保有施設

本所、ガソリンスタンド、豚の肥育施設、キャッサバ選果場、バイオガス工場等

➤組合に対する福利厚生活動

- ・貯金箱のアイディア、貯金推進キャンペーン、社会福祉事業、奨学金（50歳以上の組合員に対して報奨金の贈呈）
- ・健康食品の提供、亡くなった家族への弔問金、
- ・農協は貯蓄推進の一環として、学校に必要なテレビなどを寄付している。
12校の学校に対して、貯蓄推進を実施。その金額は、2.8百万。
- ・農協は若い世代を重視しており、学校への支援をその一環として行っており、学校の建物などにも協力をおこなっている。
- ・各組合員は100パーツの寄付を寺院に行っている。
- ・組合員はJA岩手花巻へ、津波被害への支援を行っている。
- ・健康診断活動を年2回実施し、結果が良いと記念品を与えている。
（これは、南米コロンビアのコーヒー協同組合等でも同様に評判が高い）
- ・人材育成の一環として、HRD大学との名称で、「次世代農協経営者に向けて」、「更年期幼稚園」など様々な名前で講座を開催している。
- ・JA全中からのJICA専門家が本農協を指導。

これらの活動はすべて、日本の経験から学んだことである。それ以来このプロジェクトは、現在も継続して行われている。

➤協同組合のスローガン

―道徳、自助努力及び信頼醸成

―責任

―連携

―自給自足（足るを知る経済の実践）

この理念を実践するために、有機農業プロジェクトを立ち上げ、CPDから5万パーツの支援金を得るとともに、大学の支援も得て、技術指導を受けている。収穫した農産物を週一回、農協の直売施設で販売している。

―組合員参加の向上

―自主自立（自ら協同組合を発展させる）

―効率的な経営

―社会・経済的開発

―協同組合自らの自助努力

―丁寧でよいサービス

➤職員教育とモチベーションの方法

- ・朝礼の励行、職員のためのコーヒータイム及び参事との交流

- ・毎週月曜日に就業時間 1 時間前に前週の振り返り・反省会と今週すべきことについての意見交換と経験の共有

➤その他の活動

- ・組合員からの満足度について調査票の収集を実施している

➤タイ人を積極的にするためのロール・プレーも仕掛けている

- ・例として、アサーティブトレーニング、グローバルに対応した大学と提携した英語教室の開催
- ・参事は海外出張時は必ず種等を持ち帰り、農家に試させている
- ・環境にやさしい農業を取り入れるため、有機農業についても教えている
- ・キノコ栽培を普及している
- ・職員や組合員に対する海外研修の実施。これまでベトナム、中国、イスラエル等に派遣。また、カンボジアの農協との交流も推進している。
- ・これまで ASEAN 諸国の関係者も視察研修のために、当農協を訪問している。
- ・他国からの経験は有益であると、組合員や職員に常に話している。
- ・JA はだのなど、日本の農協の経験を組合員に紹介している。
- ・農産物の安心・安全性の確保が大切なことを説いている。
- ・ファーマーズマーケットについては、JC 総研の専門家から様々なことを学習。
- ・発展とは段階的なものであり、着実に実行していけばいつかはできるようになる（ローマは一日にしてならずの例え）
- ・参事は、日本のトイレの写真を撮る等、外国の良い部分をできるだけ多く導入するよう取組んでいる。
- ・毎週火曜の朝、ファーマーズマーケットを農協の建物の前で開いている。
- ・安全で高品質な農産物生産を目指している。例えば、料理用バイオガスなど（豚の排泄を利用）
- ・良いプロジェクトが生まれた時は、スラナート大学の協力を得ている。メタンガスプロジェクトについては、中国からの協力も得ている。エネルギー省からも支援を得ている。
- ・コミュニティに対する有機農産物生産の奨励キャンペーンを実施している。
- ・女性グループによる所得向上活動のための加工食品の生産実施
- ・当農協は次のような様々な表彰を受けている。
 - －厚生省などからの食品パッケージングに関する表彰の受賞
 - －ナコンラチャシマ県における優良農協賞を受賞
 - －FAO より優秀農家として、参事が賞を受賞。
 - －タイ王室のシリントン王女賞の受賞（写真参照）

➤本組合の成功の要因

1. 日本などでの研修から啓発を受けた献身的なマネージャーの存在

(IDACA の研修に 2 度参加)

2. 日本の総合農協からの様々な経験を導入

農協の自主的な組織である組合員組織の活用、正組合の准組合員制度等の導入。

3. 海外研修も含む組合員や役職員に対する教育・研修活動の実施(CPD の地方研修センターでの研修含む)

様々な研修会開催。英語教室開催、バイオガス導入等

4. 農協の明確なビジョンの設定

5. 政府に依存するのではなく、自主自立による組合運営

6. 中長期計活動に基づく戦略的な事業活動

7. 組合運営にとって有益な営農指導や生活指導などの指導事業を採用

有機農業、ファーマーズマーケットの取り組みや所得向上のための加工食品の奨励。

8. 地域に対する支援活動と結びつき

奨学金や学校への施設などの進呈

9. 組合員に対する生活活動

健康管理活動等



写真：世界食料デーにて優秀な協同組合参事としてシリキット王女より賞を受賞
(右から 4 人目)ランプラプルン農協参事