

# 非洲史瓦帝尼合作社之發展與挑戰

彭明煜、梁連文

## 一、前言

合作社誕生於 19 世紀，1844 年設置了「羅虛戴爾公平先驅社」（Rochdale Equitable Pioneer's Society），社員共同購入民生物資，為首家消費合作社。1930 年代初期有許多殖民地，合作社是由殖民列強導入，其主要目的是為幫助歐洲定居者掌控當地受殖民者之生產物資可以大量出口；但 1940、1950 年代期間，在非洲不同的地區有了新的發展新的模式，奈及利亞和模里西斯發展出以自力更生為目的的合作社組織（Gyllstrom, 1988; Young, 1981）。

在 1900 年代初期，埃及原住民合作社更成為反殖民鬥爭的一部分（Worsley, 1984）。在非洲殖民化之後，許多第三世界國家看到合作社的發展契機，這些國家的政府成為主要的發起者與推動者，合作組織並在其經濟發展和活動中發揮了主導作用（Hanel, 1986）。

在「冷戰時期」的 1950 年代，阿爾及利亞、埃及、迦納、坦尚尼亞、突尼西亞和辛巴威等國家，合作社被賦予重要的角色，成為指導生產的重要工具，對於這些國家來說，合作社的吸引力在於互信基礎並強調團結合作，合作社提供傳統與現代之間的聯繫，將社會成本降至最低（Holmen, 1990）。

史瓦帝尼王國（Kingdom of Eswatini, 簡稱史國）為我國的邦交國。財團法人國際合作發展基金會（簡稱國合會）於該國設置技術團，協助該國農業技術發展及推動婦女微額金融機構能力建構計畫。史國人口約 120 萬，2018 年人均 GDP 4,347 美元，估計有 42% 的人生活在國際 1.90 美元貧困線以下，GINI 指數在 51.5。

## 二、史國合作社的發展

1931 年史國發表第一份合作社宣言開始設置合作社組織，當時第一間合作社是在殖民政權期間引入該國。此時，合作

社部門僅限於少數農業合作社。1963 年成立合作社發展部，開始合作社註冊。1964 年推出合作社公告，1964 年至 1968 年間，註冊了 14 家多功能性的合作社，從事煙草、甘蔗和菠蘿生產；當時發展的重點是與農業相關的合作社（NCDP, 2017）。2003 年訂定「合作社法案」，附有相關規定。截至 2020 年底，共有 675 家合作社。

史國合作社運動的歷史可以追溯到 20 世紀 70 年代，當時小型農業合作社聚集，之後成立了中央合作社（Central Co-operative Union, CCU）；其中一些農民合作社決定成立儲蓄信貸合作社（Savings and Credit Cooperatives, 簡稱 SACCO），為農業活動提供融資。

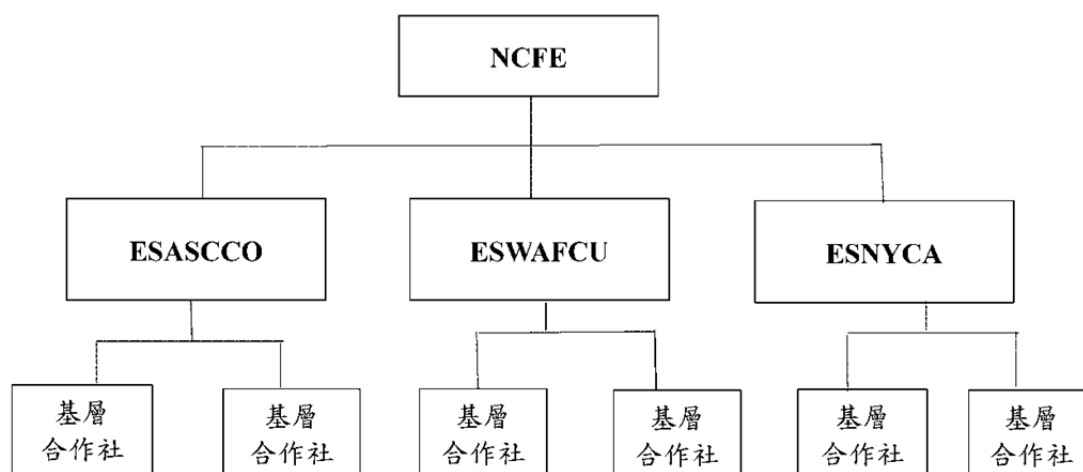
鑑於大多數農民沒有固定收入，許多 SACCO 都經營失敗。之後，政府機構和半國營機構開始籌設 SACCO，職業是他們的共同利益（common bonds）。例如，有教師、護士、軍隊等組成的 SACCO，開始了史國的合作金融運動。

SACCO 根據合作理念、價值觀和原則運作，包括誠實、開放、社會責任和關心他人。SACCO 之成立，是為了賦予窮人權力以及如何利用有限資源的培訓來減輕貧困。SACCO 也是一民主的合作

社，成員有共同利益，如：相同的職業、行業，同一教會、工會，或在同一社區生活/工作。社員將錢存入 SACCO，SACCO 以合理的利率進行貸款，支付的利息是從貸款中扣除，入社費及利息收入支付儲蓄的利息成本和管理成本。

### 三、史國合作體系

史國基層合作社依照其提供的服務、產品，區分為金融和非金融合作組織。上層組織目前有三個機構，儲蓄信貸合作社（SACCO）之上層合作組織為史瓦帝尼儲蓄信貸合作社協會（Eswatini Association of Savings and Credit Cooperatives, ESASCCO）；非信用合作社（多用途和生產者合作社）之上層組織合作組織為史瓦帝尼農民合作聯盟（Eswatini Farmers Union, ESWAFUCU）；青年合作社之上層為史瓦帝尼國家青年合作聯盟（Eswatini National Youth Cooperative Alliance, ESNYCA）。另外，為進一步整合資源，2021 年 5 月成立史瓦帝尼國家合作社聯盟（National Cooperative Federation of Eswatini, NCFE），為這三個機構之最上層機構。詳見圖 1。



- 註： 1. NCFE 為史瓦帝尼國家合作社聯盟 (National Cooperative Federation of Eswatini)。  
 2. ESASCCO 為史瓦帝尼儲蓄信貸合作社協會 (Eswatini Association of Savings and Credit Cooperatives)。  
 3. ESWAFUCU 為史瓦帝尼農民合作聯盟 (Eswatini Farmers Union)。  
 4. ESNYCA 為青年合作社之上層為史瓦帝尼國家青年合作聯盟 (Eswatini National Youth Cooperative Alliance)。

圖 1 史瓦帝尼合作體系

在 67 個註冊的 SACCOs 中，EASCCO 擁有 40 個附屬社為其成員，主要主管機關包括商務部合作部門 (Ministry of Commerce Industry and Trade, the Commissioner for Cooperative Department)、財政部下之金融服務監理機構 (Financial Services Regulatory Authority, FSRA)。

EASCCO (其前身為 SASCCO) 係依據 1964 年史瓦帝尼合作社法註冊，並根據 2003 年第 162 號條例 4 (a) 授予註冊證書，1988 年 SASCCO 轉型成為合作社組織的最高權責之輔導單位。

EASCCO 為 SACCOs 的上層機構，透過其提供之服務，健全下層儲蓄信貸合

作社，以改善其基層社員的社會經濟需求，確保其財務實力。ESASCCO 同時也是非洲合作儲蓄信貸聯合會 (African Confederation of Co-operative Savings and Credit；簡稱 ACCOSCA) 之成員，ACCOSCA 也舉辦婦女論壇作為平台，提升婦女經濟賦權。截至 2021 年 12 月底，ESASCCO 旗下有 38 個 SACCOs 會員，並為其會員提供以下服務：

1. 教育培訓

EASCCO 為其所屬會員 SACCO 提供優質的教育、培訓以及業務諮詢。

2. 數位服務

提供 Mambu 系統的 SACCO 使用

者，系統建置、培訓。2018 年 EASCCO 選擇了一個經過驗證的世界級銀行系統，為 SACCO 組織及運作進行客製化設計，Mambu 在與歐洲、亞洲和非洲的數位銀行間獲得佳評。可以說 Mambu 是雲核心銀行平台提供商的市場領導者之一。ESASCCO 設有 IT 部門，負責整個系統的推廣、實施和管理。目前 ESASCCO 有六個 SACCO 使用該系統。該系統的簡介如下：

(1) 跨平台兼容性：與任何其他 Web 的應用程式一樣，它比傳統的已安裝系統更能跨平台兼容。通常只要有一具瀏覽器的電腦設備及網路即可操作；

(2) 更易於管理：只需要安裝在電腦上，對最終用戶工作站的要求很低。任何客戶端都可在有網路的環境上線；

(3) 高度可部署：由於可管理性和跨平台支持，用戶容易操作；

(4) 保護即時數據：數據在不同的系統和數據源中存儲和移動，提供了額外的資料安全保障；

(5) 客戶關係管理：定製表格、客戶數據、歷史資料、潛在客戶、照片、簽名、個人、企業和團體跟蹤及相關文件；

(6) 貸款管理和儲蓄管理：參數驅動的產品設計、合約和報表產出、抵押品管理、風險等級、批准、帳戶管理、收款和

財務報告；

(7) 用戶管理：用戶權限、查看和編輯訪問權限限制、密碼和登錄訪問權限以及可自定義的數據跟蹤；

(8) 文檔管理：安全存儲與客戶、帳戶相關的所有文件，包括一次性合約、報表和收據；

### 3. 保險服務

EASCCO 為整個合作社營運系統和一般使用群眾提供保險服務。其具保險經紀執照，通過客戶選擇的保險公司為客戶提供最好的保費。其經紀執照涵蓋短期和人壽業務。ESASCCO 還為所有客戶提供風險管理服務。因此，他們還擁有從金融服務監管局 (FSRA) 保險部門獲得的保險經紀人執照。

## 四、史國合作社現況

### 1. 組織現況

根據 2020 年 12 月的合作社數據分析系統 (Cooperative Data System, CODAS)，95 家合作社處於無營運狀態，580 家維持正常運作。社員總數為 80,979 人；女性 44,354 名和男性 36,625 名。儲蓄信貸合作社 (SACCO) 的社員為 62,637 人，史瓦帝尼多用途合作社 (Eswatini Multi-Purpose Co-operatives) 或非信用合作社的會員為 10,696 人，學校合作社會員為 7,747 人；進一步按性別

分析合作部門的成員，信用合作社之 SACCO 有 29,271 名男性，33,366 名女性，而非信用合作社的多用途合作社有 4,255 名男性和 6,350 名女性。學校的合作社有 3,099 名男性和 4,648 名女性 (CODAS, 2020)。

根據 CODAS 2020，截至 2020 年 12 月 31 日，史瓦帝尼多用途合作社的財務業績顯示年收入為 55,413,971 史鏹（約計 3,694,267 美元），年總支出為 25,456,867 史鏹（約計 1,697,124.47 美元），年淨收入為 29,957,104 史鏹（約計 1,997,140.27 美元）和年度盈餘分配為 4,500,327 史鏹（約計 300,021.80 美元），改善其社員的可持續生計。多用途合作社的發展，受到政府的鼓勵與支持，因其長期的存在，建立更具包容性的決策過程、為社員提供足夠的議價能力，成為地方發展的重要渠道，支持各農村社區的社會經濟轉型 (USDA, 2005)。

多用途合作社是一個以社員為基礎的機構，由社員共同擁有和管理，並以相同的股金出資；多用途合作社結合了不同類型合作社，包含了兩個或多個業務活動，例如提供商品和服務。史國的多用途合作社通常結合 SACCO、畜牧、手工藝品、微小型商業、家庭工業、漁業、園藝和農作物等不同範疇中的兩個或多個部

門共同營運 (CODAS, 2020)。

由於社會和經濟影響因素不同，史國多用途合作社的社員參與率在初期階段非常低 (Hlatshwako, 2010)。據 CODAS 統計，在 70 家停業的合作社中，63 家是屬於多用途的合作社，只有 7 家是 SACCOs；多用途合作社面臨的挑戰已導致對合作社商業模式失去信任和興趣。因此，減弱鄉村地區多功能合作社對社員永續生計發展的影響。然而，若多用途合作社專注於一般 SACCO 的經營則仍可保持正常運作。舉例來說，史瓦帝尼東部的糖業生產合作社深具可持續性，並且在改善其成員的生計和促進實體發展方面取得了長足的進步；這是因為他們在史瓦帝尼境內的糖廠擁有穩定的產品市場。

### 2. 財務概況

截至 2020 年底，史國的儲蓄信貸合作社之社員存款超過 1,388,132,211 史鏹（約計 92,542,147.40 美元），資產總額約為 2,137,469,307 史鏹（約計 142,497,953.80 美元）、貸款總額約為 844,524,738 史鏹（約計 56,301,649.20 美元）。SACCO 部門的投資高達 178,092,934 史鏹（約計 11,872,862.26 美元）。此外，合作社直接僱用了 500 多名員工，創造二次就業、支持企業，為經濟發展做出了寶貴貢獻。

## 五、面臨之挑戰

2003 年「合作社法」為史瓦帝尼合作社的發展創造了有利環境。此外，2017 年國家合作社發展政策將合作社視為社會經濟發展重要工具，並將合作社視為創造就業、調動資源、金融中介、減貧和增強社會凝聚力的關鍵策略工具。然而，史國對合作社，特別是 SACCO 的過度監管，使得合作社喪失其自主性。

其次，董事會/理事會成員的任期目前為 2 年，期限太短使得董事會成員難以發揮功能，新當選的董事應接受全面培訓，提升其專業性。

再者，在資訊系統的建置及整合方面，雖然 ESASCCO 引入 Mambu 系統，一些 SACCO 仍在使用本地開發的傳統會計系統，如 Mtatane、Save - Easy；較小的 SACCO 主要使用 Excel 電子表格，而其他以農村為基礎的多功能合作社，仍使用手寫保存營運記錄，提升 IT 系統的效率化仍是一巨大的挑戰。

此外，面對 COVID-19 大流行的挑戰，SACCO 必須做出改變，並確保能提供社員服務。如何使用數位網路交易並透過金融科技產品的開發，協助更多鄉村群眾可以得到更便利的金融服務，仍為當前重大挑戰。

自殖民時期以來，幾乎所有非洲國家

都在推廣合作社，合作社被認為是經濟的驅動力之一，顯示合作社在非洲國家經濟發展中，扮演相當重要的角色。目前臺灣國際合作發展基金會，透過技術團在史瓦帝尼開展了以基層鄉村婦女為重點的婦女微額金融機構能力建構計畫，選定當地鄉村婦女創業者和鄉村 SACCO 進行能力建構，提升其競爭力，相信對協助其永續發展有相當大的效益。



圖 2 婦女微額金融機構能力建構計畫學員之學習狀況



圖 3 婦女微額金融機構能力建構計畫學員取得證照

參考文獻

- CODAS (2019) Co-operatives Financial Membership Report. Mbabane.
- FSRA(2021)Savings and Credit Institutions. Retrieved from: [www.fsra.co.sz](http://www.fsra.co.sz).
- Gyllstrom, B. (1988) State-Administered Rural Change-Agricultural Co-operatives in Kenya. Dept. of Social and Economic Geography, University of Lund, 1988. (ed) State and Cooperation in Africa. Lund Studies in Geography.
- Hanel, A. (1986) . Instruments of Self-Help Promotion-an Introduction to the Subject Matter. In: Promotion of Self-Help Organizations. pp 179-199. Konrad Adenauer-Stiftung, Sankt Augustin, 1985. State Sponsored Co-operatives and Self-Reliance-some Aspects of the Reorganization of Official Co-operative Structures with Regard to Africa. Paper presented at the seminar "Co-operatives Revisited" held in uppsala 7-9 Nov. 1986. Scandinavian Institute of African Studies, 1986.
- Hlatshwako, C. (2010) Economic empowerment of Swazi society through Co-operative Development. Coop Africa, Working Paper No. 13.
- Mbabane: International Labour Organisation.
- Holmen, H. (1990) States, Co-operatives and Development in Africa. The Scandinavian Institute of African Studies. Uppsala 1990. Sweden.
- ILO(2018)Swaziland Farmers' Co-operative Union. Mbabane. Eswatini. Retrieved from: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/presentation/wcms\\_577571.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/presentation/wcms_577571.pdf).
- NCDP (2017) Kingdom of Swaziland, Ministry of Commerce, Industry and Trade. National Co-Operative Development Policy. Mbabane.
- Wilhoit, J. (2005) Co-operatives: A Short History. Cultural Survival Quarterly Magazine. 29-3 Fair Trade and Indigenous.
- Young, C. (1981) Co-operatives and Development: Agricultural Politics in Ghana and Uganda. The University of Wisconsin Press, Madison.

〈 本文作者彭明煜係財團法人國際合作發展基金會金融技師、梁連文係文化大學財務金融系教授 〉