

国際協力事業団

No. 2

インドネシア国

協同組合・小企業省

インドネシア国  
村落協同組合活性化推進計画調査

ファイナルレポート

主報告書

平成11年2月

全国農業協同組合中央会（JA全中）

システム科学コンサルタンツ株式会社（SSC）

JCA LIBRARY



J 1147925 (0)

農調展

JR

98-95

インドネシア国 村落協同組合活性化推進計画調査

ファイナルレポート

主報告書

平成11年2月

108  
816  
AFA



国際協力事業団

インドネシア国

協同組合・小企業省

インドネシア国  
村落協同組合活性化推進計画調査  
ファイナルレポート  
主報告書

平成11年2月

全国農業協同組合中央会（JA全中）  
システム科学コンサルタンツ株式会社（SSC）



1147925 {0}

## 序 文

日本国政府は、インドネシア共和国政府の要請に基づき、同国の村落協同組合活性化推進計画にかかるマスタープラン調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施いたしました。

当事業団は、平成8年2月から平成10年5月までの間5回にわたり、全国農業協同組合中央会（JA全中）の松廣翠氏を団長とする調査団を現地に派遣しました。

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

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

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

平成11年2月

国際協力事業団

総 裁 藤 田 公 郎

## 伝 達 状

国際協力事業団

総裁 藤田公郎 殿

インドネシア村落協同組合活性化推進計画調査報告書を提出いたします。本報告書では、現地調査、ヒアリング、収集資料、質問表の分析結果に基づき、村落協同組合であるKUD活動の方向性、7州におけるKUDの総合的發展基本計画およびモデル6 KUDの活性化詳細計画を述べております。

KUD發展を阻害する数々の要因が見られますが、これらの相互関係は強いものがあります。例えば、ほとんどの調査対象KUDは資金不足に悩み、これが事業多角化のための新規施設導入の阻害要因となっており、その結果農畜産物の加工も意の如く進まず、付加価値向上が困難となっています。このため組合員の所得向上が妨げられ、従ってKUDへの貯金も増加を見ないこととなります。そこで、再びKUD内部資金蓄積の過少がとりあげられ、かかる悪循環の中で、問題は再び振出しに戻ります。

このような悪循環を断ち切るためには、政府および協同組合の研修機関の機能強化をはかるとともに、KUD内部における職場内訓練を増加し、KUDとその組合員の必要資金を導入するため、制度資金の仕組みを強化し、KUDとしては少額貯蓄の推進運動を始めることが最重要と考えます。又KUDの活性化をはかるため、モデルKUDを選定し、その組織・経営・事業の総合的改善を進めその成果の普及をはかることが有効でありましょ

う。

本報告書提出に当たり、貴事業団、外務省、農林水産省に対し深甚の感謝の意を表したいと存じます。またインドネシア国協同組合・小企業省、農業省、国家開発企画庁に対し、本調査実施中お寄せ下さいました絶大なご協力とご助力に対しましても、厚くお礼申し上げます。

平成11年2月

インドネシア国村落活性化推進計画調査団

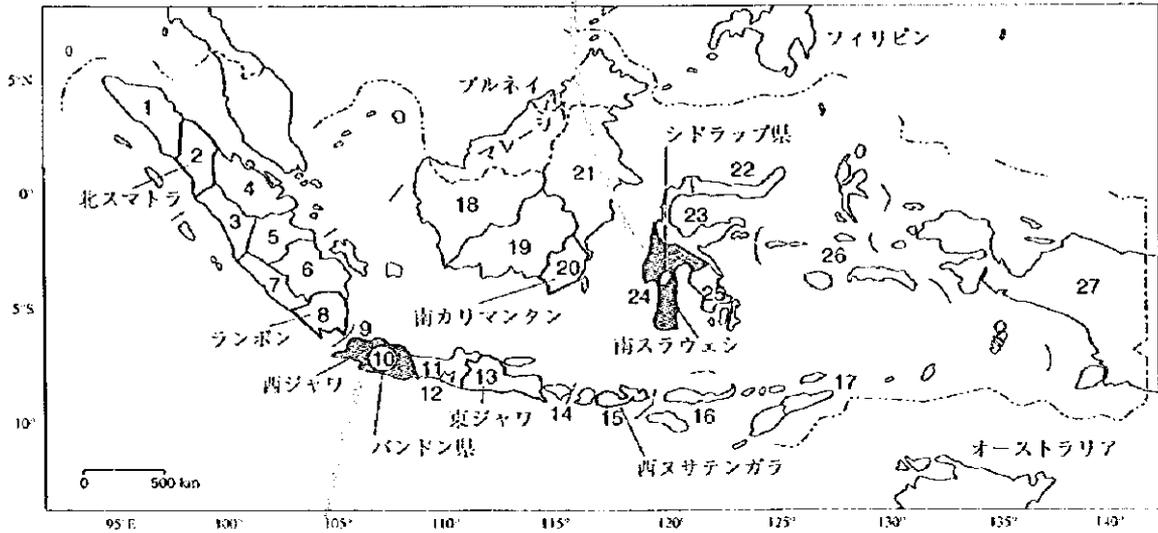
団長 松広 翠

# 調査対象位置図

調査対象州とKUD

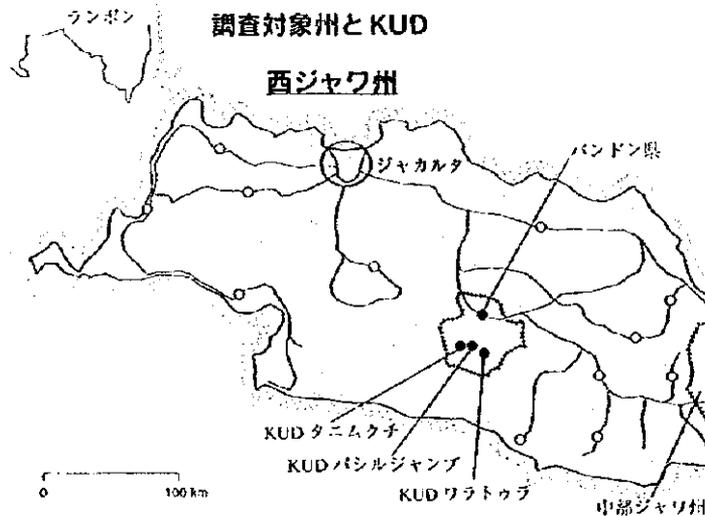


# インドネシア共和国全図

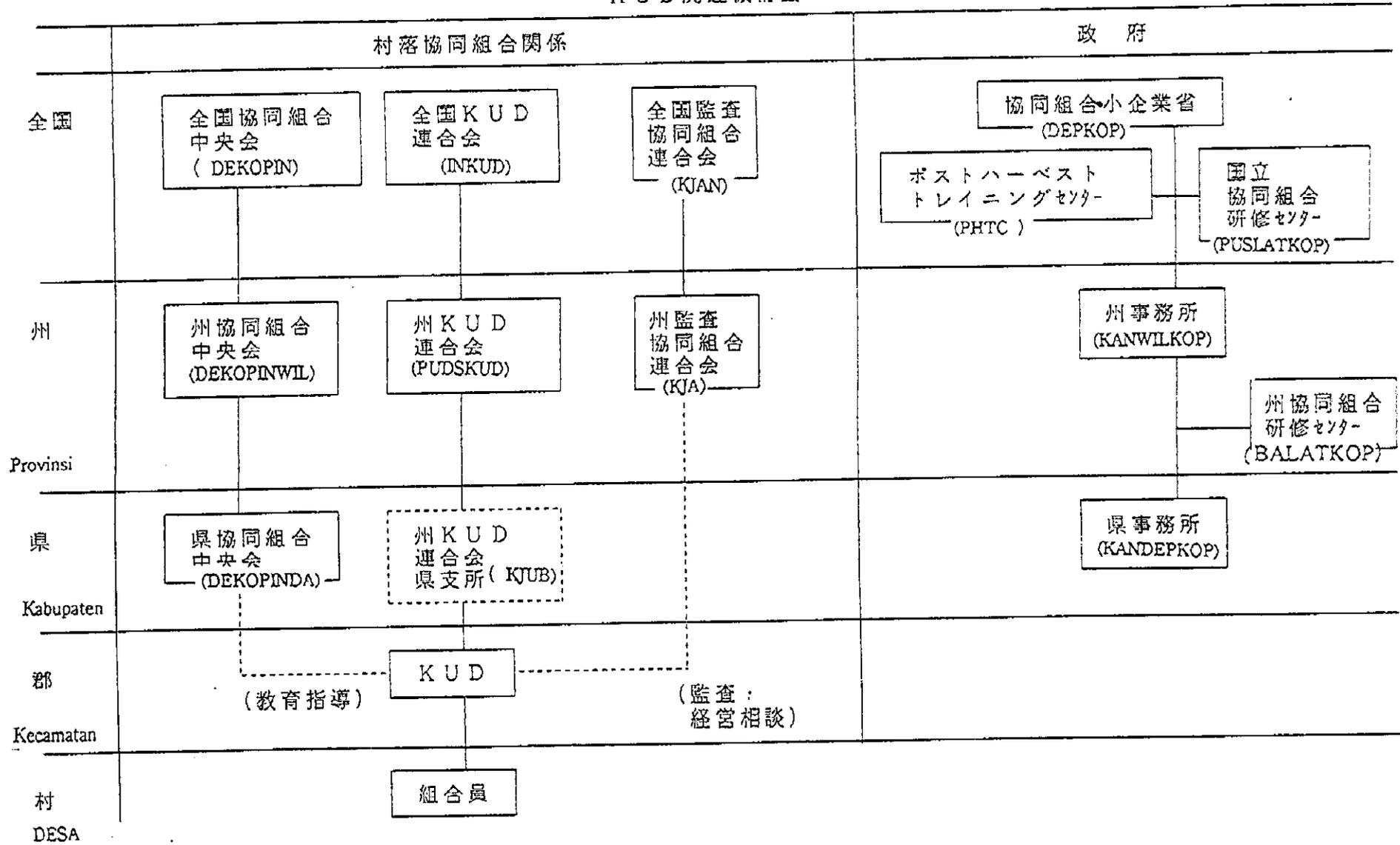


調査対象州とKUD

## 西ジャワ州



K U D 関連機構図



四各 語 対 照 表

BAI	Bank Atros Indonesia	インドネシア・アトロス銀行
BALATKOP	Balai Latihan Perkooperasian/Provincial Cooperative Training Centre	州協同組合研修センター
BCA	Bank Central Asia	アジア中央銀行
BIMAS	Bimbingan Massal/Mass Guidance Programme	1964/65年から実施された米増産計画
BPD	Bank Pembangunan Daerah/Regional Development Bank	州開発銀行
BPPC	Badan Penyangga P Cengkeh/National Cloves Buffer Stock	全国チョウジ緩衝備蓄機構
BPR	Bank Perkreditan Rakyat/Rural Bank	農村信用金庫
BRI	Bank Rakyat Indonesia/State owned People's Bank	インドネシア庶民銀行
BUKOPIN	Bank Umum Koperasi Indonesia/Cooperative Bank	協同組合銀行
BULOG	Badan Urusan Logistik/National Food Agency	国家食糧調達庁
BUUD	Badan Usaha Unit Desa/Village Business Unit Agency	単位村落事業体
DEKOPIN	Dewan Koperasi Indonesia	全国協同組合中央会

DEKOPINDA	District Union of Cooperatives 県協同組合中央会
DEKOPINWIL	Provincial Union of Cooperatives 州協同組合中央会
DEPKOP dan PKK (Depkop)	Department of Cooperatives and Small Enterprises Development 協同組合・小企業開発省 (本文では協同組合・小企業省を採用)
Dinas Pertanian	Provincial/district level agriculture service 州(県)農業局(部)
Dinas Peternakan	Provincial/district level animal husbandry service 州(県)畜産局(部)
BOLOG	Regional Depot of Bulog 食糧調達庁地方倉庫
GBHN	Garis Besar Haluan Negara/State Policy of National Guidance 国策大綱
GKSI	Gabungan Koperasi Susu Indonesia/Indonesian Union of Dairy Cooperatives 全国酪農協同組合連合会
IKOPIN	Institute Managemen Koperasi Indonesia/Cooperative Management Institute of Indonesia 全国協同組合経営大学
INKUD	Induk Koperasi Unit Desa/National Federation of KUD 全国KUD連合会
INPRES	Instruksi Presiden/Presidential Instruction 大統領令
IPS	Industri Pengolahan Susu/Private Milk Processing Industry

民間牛乳加工産業

Kabupaten	District	県
KAI	Koperasi Asuransi Indonesia/National Insurance Cooperative	全国保険協同組合
KaKandekop	Head, the District Cooperative Office	協同組合省県事務所長
KaKanwilkop	Head, the Provincial Cooperative Office	協同組合省州事務所長
KANDEPKOP	District Office of Depkop	協同組合省県事務所
KANWILKOP	Provincial Office of Cooperatives	協同組合省州事務所
KCK	Kredit Candak Kukak/Small Traders Credit	商人金融貸付
Kecamatan	Sub-district	郡
Kelompok Tani	Farmers' Groups	農民の小グループ
Kelurahan	Community Head	村長
Kiosk	Sales Outlet of a KUD	KUD直営売店
KJA(KJAN)	Koperasi Jasa Audit/National level audit cooperative	州(全国)監査協同組合連合会
KJUB	Koperasi Jasa Usaha Bersama/a secondary level cooperative business organization	KUDの地域連合会

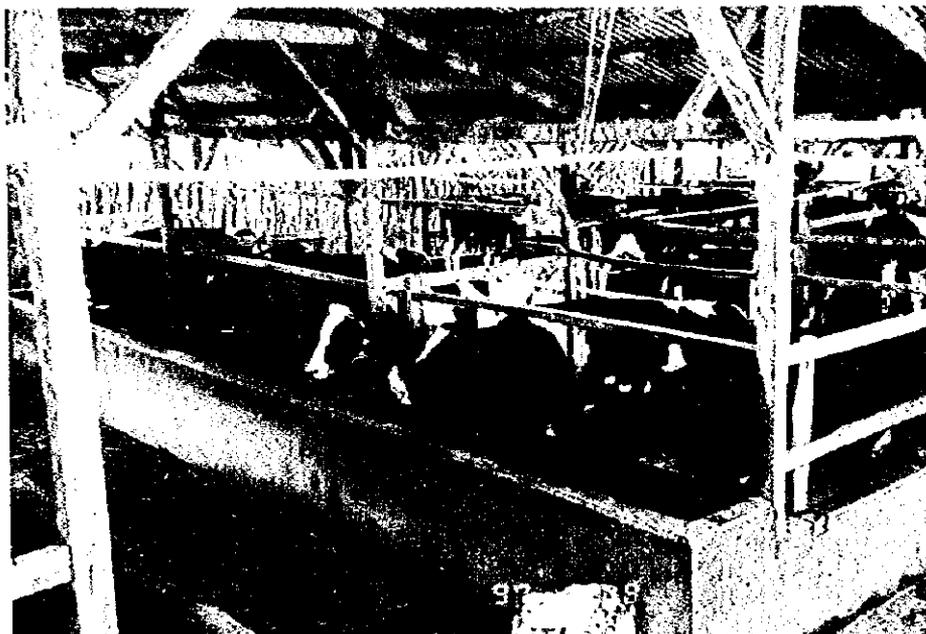
KOPTI	Koperasi Tahu Tempe Indonesia 豆腐等ダイズ加工組合
KOSIPA	Koperasi Simpan Pinjam/Savings and Loans of Cooperative 信用組合
KOWANI	Kongress Wanita Indonesia/Indonesian Women Congress インドネシア女性会議
KUD	Koperasi Unit Desa/Village Unit Cooperative 村落協同組合
KUK	Kredit Usaha Koperasi/Small Business Credit Programme 小企業金融貸付計画
KUT	Kredit Usaha Tani/Farmers' Business Loan 農業生産資材購入ローン
LATPENKOP	Latihan Pendidikan Koperasi/Institute of Cooperative Education 組合員教育機関 (DEKOPINDA所有)
MANDIRI INTI/KUD	Core self-sustained KUD 中核的自立村落協同組合
P4K	Proyek Peningkatan Pendapatan Petani Kecil 困窮農家にたいする所得増加計画
PAD	Pendapatan Asli Daerah/Real local income 実質地元収入
Perum PKK	Perusahaan Umum Pengembangan Keuangan Koperasi/State owned finance guarantee company for cooperative 国立協同組合信用保証公社

PIR	Perusahaan Inti Rakyat/Nucleus estate company 農園企業
PJP	Pembangunan Jangka Panjang/25-years Long Term Plan of Indonesia インドネシア開発長期25カ年計画
PKL	Penyuluh Koperasi Lapangan/Cooperative Extension Officer 協同組合指導員
PPL	Penyuluh Pertanian Lapangan/Agriculture Extension Officer 農業技術普及員
PPS	Penyuluh Pertanian Spesialis/Specialist Agriculture Extension Officer 農業技術専門普及員
PT Pusri	PT Pupuk Sriwidjaja/State owned fertilizer producing company 国営プスリ肥料会社
PTP	Perusahaan Terbatas Perkebunan/State owned estate company 国立エステート公社
PUSKUD	Pusat Koperasi Unit Desa/Provincial level business federation of KUD 州KUD連合会
PUSLATPENKOP	Pusat Latihan dan Penataran Perkoperasian/National Cooperative Training Centre of Depkop 国立協同組合研修センター
REPELITA	Five Year National Development Plan 国家開発5ケ年計画
RMU	Rice Milling Unit 精米機施設
SHU	Sisa Hasil Usaha 総事業利益
Simpan	Savings and Loans 貯金及び貸出金

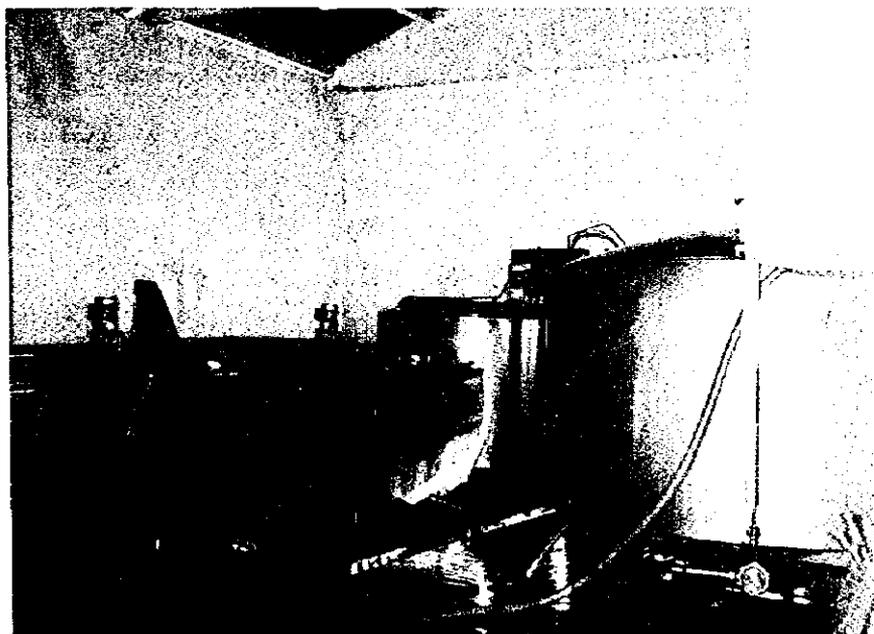


# 6モデルKUDの活動紹介

(1) KUD Tani Mukti (Bandung District)



優良酪農組合員の所有する牛舎



ミルク・クーリング場：生乳はインドネシア酪農協同組合連合会（GKSI）へ販売する

(2) KUD Pasir Jambu (Bandung District)



KUDの飼料工場



ミルク・クーリング場とKUD所有のタンクローリー

(3) KUD Walatra (Bandung District)



組合員のジャガイモ畑



KUDの肥料倉庫

(4) KUD Sipatuwo (Sidrap District)



KUDの精米施設

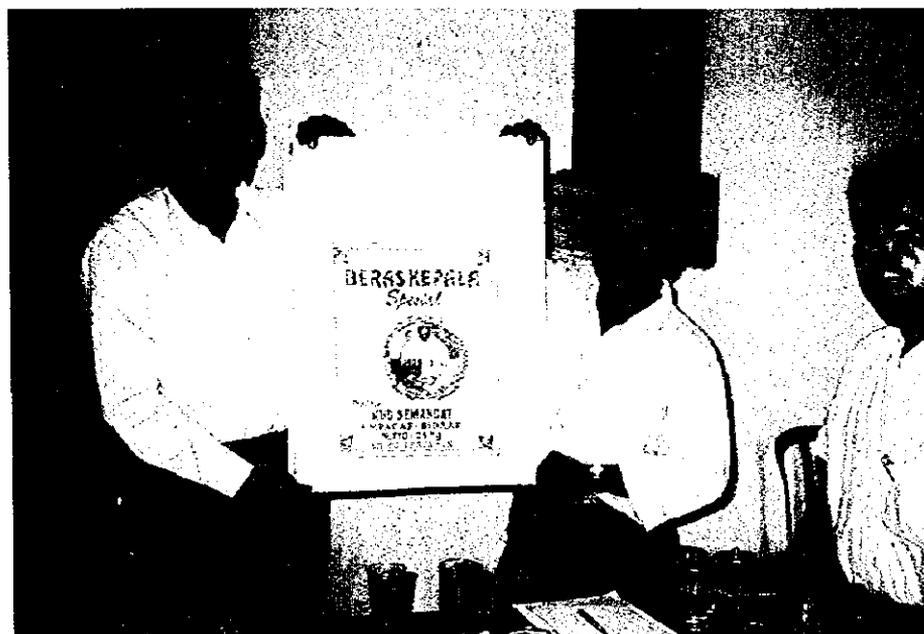


女性組合員が製造販売している米菓子

(5) KUD Semangat (Sidrap District)



KUDの精米施設とモミ乾燥場



KUDで精米・販売する銘柄米の袋

(6) KUD Matutu (Sidrap District)



KUD本所事務所



KUDに近接する国営農場

# 要約

## 第1章 序論

### 調査の目的および背景と経緯

本調査の目的は、インドネシア国政府の要請に基づき、農村部での貧困緩和及び農村部と都市部との生活格差の是正のための農業開発（高付加価値化、複合経営化等）を行う上で、村落協同組合（KUD）の担うべき役割を明らかにするとともに、今後の開発戦略を策定し、地域特性／立地条件・営農体系を考慮したKUD活動活性化計画を策定すること並びにインドネシア国カウンターパートに対し、計画策定のために要求される技術を移転することにある。

調査は3フェーズに分けて実施された。フェーズⅠ調査では、インドネシア国全土を調査対象地域とした。フェーズⅡ調査では、北スマトラ、ランボン、西ジャワ、東ジャワ、西ヌサテンガラ、南カリマンタン、南スラウェシの7州を対象とした。フェーズⅢ調査では、西ジャワ州バンドン県と南スラウェシ州シドラップ県を対象として、各県3つづつ、以下のとおり6モデルKUDを選出し現地詳細調査を実施した。

バンドン県 : KUD Tani Mukti, KUD Pasir Jambu, KUD Walatra

シドラップ県 : KUD Sipatuwo, KUD Semangat, KUD Matutu

## 第2章 現状

KUDは村落（DESA）の協同組合で、各種事業を行うことができ、また地域住民であれば、その職業の如何を問わず組合員となり得る。しかし、組合員の大半は農業従事者である。

インドネシアは27州、243県、60市、3,837群、65,198村落に区分されており、政府がKUDの設置の必要を認めている3,612群のすべてにおいてKUDが設立されており、その総数は9,200に達している。1989年以降政府はKUDの自立度合を判定する13の基準に達しているものをKUD Mandiri（自立KUD）として認定している。KUD Mandiriとは集荷、加工、販売そして購買および融資という主要3事業で合理的運営能力と、組合員・地域住民のニーズへの対応能力があると認定されたKUDを指す。その数は全組合数

の65%に相当する6,000となっている。また政府は、指導的役割を果たすKUD M-andiri Inti（中核KUD）の認定も行っており、その数は356で全国243と県のすべてにM-andiri Intiが存在する。このことはKUDは量的には可成りの水準に達しており、今後の課題は質的向上にあることを示している。

1 KUDの事業区域は平均7村落、対象面積209平方キロメートルである。事業地域内の成人人口に対するKUD加入率は11%と低い、KUDの存立基盤が村落にあり、事業内容も農業関連が中心となっている。農業省が農業改良普及指導を行うため農民を組織化した、Kelompok Tani加入者のうちKUD組合員の占める割合は、約58%である。従って今後農民のKUD加入率向上の可能性は高いものと思われる。1984年コメの自給が基本的に達成された後も、KUD活動の大宗を占めたものは、コメの販売と肥料供給となっている。1993～4年国家食糧調達庁（BULOG）のコメの買入量190万トンのうち、KUDからの買入は178万トンとなっており、また同年度化学肥料の全国供給量525万トンの76%がKUDの州段階連合会であるPUSKUDを通じて供給された。

KUDの全国連であるINKUDは化学肥料の供給を行っておらず、その主要事業としてはたばこに添加するショウジの政府への納入およびキャッサバ、バナナ、コーヒー、ココアなどの海外取引があげられる。酪農事業では全国酪農協同組合連合会（GKSI）が設立されており、主として原料乳の供給および代金精算業務を行っている。KUDは果実や野菜を基本的に取り扱いおらず、またKUDの所有する加工設備もない。

第6次国家開発計画では、農業生産品目の多様化とKUDの役割強化による流通改善を目指しており、今後KUDにおける事業の多様化、州・全国連合会との連携を強化することが必要となる。

信用事業についてみると、KUDの自由貯金は総資産に対し、1.8%にすぎず、貯金の重要性についての認識に欠けている。KUDの信用事業はUSPと呼ばれ組合員に対する貯金・貸付と、銀行から組合員への直貸の管理、回収の2種がある。

インドネシア庶民銀行（BRI）と協同組合銀行（BUKOPIN）とが、農業、農協金融に取り組んでいる。1992年12月協同組合銀行は出資金不足のため、会社組織に改組されたが、株主の大宗は協同組合となっている。KUDとしては今後これら銀行に対するアクセスを強める必要があるか、信用事業の基盤は弱く、基本的事項からの取組を始める必要がある。

人材育成面では、協同組合・小企業省が各州に協同組合研修センター（BALATKOP）を設置し、組合役職員の研修を行っている。全国段階ではジャカルタに協同組合振興上級研修センター（PUSLATKOP）を設置し州協同組合研修センターの講師の要請を行っている。協同組

合側では、全国協同組合中央会（DEKOPTN）がバンドンに協同組合大学・研修所（IKOPIN）および協同組合員教育機関（LATPENKOP）を有する。INKUDは州段階のPUSKUDの役員研修を行っている。監査協同組合連合会の組織は全国組織としてのKJAN、州レベルとしてKJAが18の州で組織されている。それぞれKUDの会計システムの研修を行っている。

営農指導については、政府、協同組合とも全国、州段階においてまとまった取組を行っておらず、KUDにおける営農指導部門は一部の酪農を営むKUDを除き確立されていない。農家に対する農業技術指導は農業改良普及員（PPL）が行っており、営農指導担当を置くKUDの場合、農業普及員との連絡会を持つケースが見られる。酪農を営むKUDの営農指導員は獣医の資格を持ち、飼育指導に加えて、集乳にあたり乳質改善や資料購入などについて指導している。また、子牛導入にあたり必要な融資を受ける指導を行っている。KUDの営農指導員と農業普及員との関係は基本的には、KUDは組合員のみを対象とし、PPLは地域の全農家を対象としている。技術的には、PPLは農業試験場や畜産試験場という技術的サポートを有しているが、KUDの場合は、PPLが主な技術面の情報源となっている。また、獣医の資格を持つKUDの営農指導員は畜産試験場で研修を受けている。両者の主な違いは、KUDでは事業に関連して、生産物の販売、生産資材の購買や制度資金の借入れに関する指導を行っている点である。PPLは技術指導に加えて制度資金に関する返済指導などは行うが、公務員であるため、KUDの販売事業（生産物の売り先）、購買事業（肥料や資料をどこから買うか）および信用事業（制度資金以外のKUD独自の融資の利用や貯蓄など）に直接的に関わる指導は行わない。

生活指導については一部の先進的なKUDで取り組んでいる一方、多くのKUDでは、まだKUDの行う事業としての認識が薄く、職員数の少ないKUDではほとんど行われていない。また、女性組織を育成しているKUDがまだ少なく、活動の基盤も弱いと言える。

### 第3章 KUDの活動の方向性

#### 3.1 KUDの活動の分析・評価

##### 組織・経営

KUDは農村社会のサービスセンターとして位置づけられ、地域の産業とくに農業生産力向上と農村地域住民とくに農民の地位向上には、一定の役割を果たしてきている。KUDは一応の体制づくりの基礎は出来つつあると評価できるが、その規模は概して小さく、経営基盤や事業基盤のもととなる組合員層が農民に偏り、加入率にもバラツキがあるなどをはじめ、多くの問題を抱えている。

現在の問題点の一つは地域住民の加入率が低いことであり、地域住民の余裕資金の吸収を通じてKUDの財務基盤を強化するための障害となっている。また、地域住民の所得の向上、生活の安定といった課題にたいしても、組織的未整備・経営体質の弱体といった点が障害となっている。

婦人の加入が低いことは、KUDが生活に密着した活動をほとんど行っていないことと関連しており、現在のKUD活動の限界を示している。婦人部活動を支援するKUDの組織体制の弱さが基本的な問題である。今後は、生活指導面の充実、婦人組織の強化などの対策が課題となっている。

現在の多くのKUDの問題のひとつとして、協同組合の経営専門家集団が育っていない点も目立つ。これは、社会的な水準の役員報酬を支給できる経営状態にないことが根本的理由であるが、収益構造の改善なしにこの解決の道はない。実効ある方策が、KUD自身を含め、上部機関やKUDを指導監督する政府機関に乏しいことが問題である。

KUD職員の層の薄さも大きな問題である。この問題と対応するように、事務局組織・機構が未整備なこと、協同組合の近代的な組織管理・人事管理が出来上がる状態にないことも問題である。市場経済を原則とする協同組合に必要な職員の専門知識や経験を積む上で障害となっている。協同組合は人的結合を最大の組織契機とするが、職員の育成と定着、その受け皿としてのKUDの組織・機構の整備が未熟である点が大きな問題点となっている。

KUDに期待される機能との関連で地域住民の個人所得の現状は1,000ドルにおよばない場合がほとんどである。これは地域の農業類型と深い関連がある。

多品目型と穀作・畜産型地域の収入が比較的高く、コメ単作型では低い。地理的状況とも関連があり、首都圏に近い西ジャワ、東ジャワでは概して収入が高く、島嶼部なしは半島の先端に位置する西ヌサテンガラ、南スラウェシ、南カリマンタンでは低い。

KUDが農村社会サービスセンターの中核として地域住民の経済的地位の向上を図ろうとすれば、それぞれの農業類型に適合したKUDの組織・経営の整備、それを補強する施設や事業体制の整備拡充を行う必要がある。

1 KUD当たり組合員数の全国平均は1,451人であるが、7州のうち最大は西ジャワの4,242人、最少は南カリマンタンの353人と開きが大きい。西ジャワに次いで東ジャワが多く3,111人、以下西ヌサテンガラの1799人、ランボン941人、南スラウェシ765人、北スマトラ526人の順である。

KUD経営の基本指標たる1組合員当たり総資産が低いことも問題である。全国平均は158千ルピア（68ドル）と極めて少なく、7州のうち最大でも823千ルピア（356ドル）である。一般的にいえば、ストック勘定に属する資産がフロー勘定である個人年収をはるかに下回るKUDがほとんどである。所得向上に寄与するためのKUDとなるには、現在のKUDには財務面で制約があるといえる。

地域住民への金融サービスを行うこともKUDの大きな使命であるが、その基礎的前提である資金吸収力が備わっていないことも問題である。その象徴が1組合員当たり総貯金高の過少である。7州のうち最大の西ジャワでさえ55千ルピア（24ドル）に過ぎない。

一般に組合員貯金はまた協同組合事業の運営に必要な内部資金運用に回され、経営の自立化を支える条件となるが、KUDの場合その余裕がほとんどない状態なので、他人資金に依存せざるをえない問題を抱えている。

## 事業

KUDが農村社会のサービスセンターとして成長していくには、事業の多角経営が不可欠であるが、実態はコメ集荷、肥料供給という事業の一部に偏重しており、地域住民のニーズである所得向上、コスト低減につながる新しい品目についての営農・技術指導、生活購買や生活金融、それに健康管理活動といった事業の展開は未熟な段階にとどまっている。とくに婦人層の関心を引きつける事業分野である生活指導に関する事業体制が弱い。

信用事業の体制整備が進んでいないことは、農業金融の担い手として問題があることに加え、地域住民のKUDへの加入促進の障害ともなっている。

7州KUDの分析指標によれば、1組合員当たりの総事業量は最も多い北スマトラで1,631千ルピア、最も少ない東ジャワでは300千ルピアでしかない。全国平均は424千ルピアである。総事業量は年間のKUD利用の水準を計る指標であるが、これを個人の年間収入と比較すればほぼ同水準であり、その水準の低さが顕著である。コメと肥料に偏重した事業分野の狭さがその基本的理由である。

事業の多角化が進まない大きな理由は、KUDの保有する施設整備が立ち遅れていることにある。整備が進んでいるランボンのKUDでさえ収穫機やコメ乾燥場の装備は十分とはいえず、北スマトラ、南カリマンタンなどはきわめて不十分である。立ち遅れた固定資本の装備状況は、KUDの事業の全般の生産性を押し下げ、ひいては農民を中心とする地域住民全体の生産効率の上昇を抑制する要因となる。

## 教育

教育活動を円滑に実施していくには、教育基金・教育担当者・教育研修施設・教材・教育カリキュラムの整備等が不可欠であるが、これらを十分に備えているKUDは少ない。協同組合教育の概念には事業経営を担う人材育成も含まれるが、これには質のよい教育研修指導者の確保が求められるが、この点でも十分とはいえない問題がある。

教育研修施設については、政府関係施設や独自に保有しているKUD施設も部分的にはあるが、全国的には未整備な段階にある。

地域住民の加入促進につながる生活設計、健康管理活動、文化教室など生活に密着する教育研修の必要性についての動機や実施体制も弱い。

### 3. 2 KUD活動活性化の方向と戦略

KUDは、適切な戦略と戦術を着実に行使していくことによって、今後発展する可能性がある。その理由としては、a) 全国的な設置が進んでおり、組織的な面での基礎ができつつあること、b) 農村社会のサービスセンターとして、地域社会の経済・社会・文化にわたる広い分野をカバーしていること、c) 組織経営的に一定の基礎を固めつつあるKUDが存在していることであり、優良KUDとしてのモデルとして育成しうること、d) コメと肥料に偏重しているKUDがほとんどであるがこの二つについてはかなりのシェアを確保しており、他の事業品目の取り扱い拡大の可能性があること、e) KUDへ加入したい意向をもつ農家が多いこと、などがある。

#### 3. 2. 1 目標到達点の組織経営モデル

KUDは現在を第Ⅰ段階とすると、今後第Ⅱ段階（発展期）、第Ⅲ段階（目標到達点）という発展プロセスを経過していくものと想定される。

到達点に達したKUDには総務・企画部門をはじめ、地域住民の組合への加入を促進し、教育研修の実施や農業生産部会・生活面活動組織づくりを通じてKUDの組織の強化安定を図る組合員組織部門、信用事業を強化するための貯金・貸付業務を担う金融部門、生産資材・生活資材供給を中心業務とする購買部門、取り扱い品目の拡大をめざし、農産物の集荷・共同販売等の業務を担う販売部門、農家のための営農指導を専門的に担う営農指導部門、地域住民を含めた組合員の生活改善を主とする生活指導業務等を担う生活指導部門の各部署が設置される。

#### 3. 2. 2 事業体制の発展段階と戦略

目標到達点に至るまで、KUD、連合会は、まず自主的に、発展のための施策に取り組む必要がある。

第Ⅰ段階である現段階は、経済事業が中心でかつコメと肥料に偏った事業となっている。信用事業は弱い。KUDのもつ発展可能性を十分に生かし、次の発展期につなげて行くには、いくつかの施策が必要である。

KUDに加入したいという農家の意向を実現するための施策として加入促進運動を強化すること、農産物の共同販売力の強化を通じて有利販売を行い、KUDについての農家の信頼と期待を高めることなど、連合会等はKUDの広報の広域的活動、農産物市場調査、教育研修指導者の育成が必要である。

第Ⅱ段階に位置づけられる発展期（発展期への移行計画期間は概ね10年程度）になると、事業体制は大幅に拡充する。地域農民のメリットにつながる農業資材の購買事業・農産物の販売事業・信用事業の取り扱い品目や体制の拡大、地域住民のニーズに対応できる生活品購買、非農家向けの金融業務の充実、住民の栄養改善指導、集団検診等の取り組み開始などである。購買・販売事業の充実のために必要な施設設備の整備も、この段階では相当進んでいることが条件である。教育研修事業の拡充が行われ、KUD事業体制の全般的整備が進む。

この段階のKUD活動の安定強化、次の第Ⅲ段階に移行するには、広範な質的に高い施策が必要になる。

KUD自身が自主的に行うべきものとして、地域住民の組織化、組合員組織の整備、債権の管理回収実務の改善、貯蓄推進運動の展開、集落座談会の実施、KUD活動への婦人の参加を高めるための意識啓発等である。

連合会等の施策としては、生活品購買で扱う統一商品とするコープ商品開発、KUDをPRするためのビデオ作成、広域マーケティング活動、KUDへの運転資金供給、KUD合併計画の作成と合併指導などが挙げられる。

この発展期が終了した段階で期待される地域住民の期待KUD加入率は、現在の平均約10%から拡大して60%程度を想定する。

第Ⅲ段階として位置づけられる到達点（計画達成期間は、発展期終了後概ね15年程度）では、KUDの事業体制の整備は概ね完了する。

この段階では第Ⅱ段階に達成した事業体制に加え、購買事業では中・大型農業機械や各種運搬車両の供給、日用雑貨の取り扱い開始などが追加される。販売事業では加工事業向け品目の取り扱い、地域農産物の店舗販売の実施、信用事業では支店機能の拡充やオーバードラフト（貸越勘定）の導入、ATMの店舗内設置などが実現する。生活指導事業では、家族計画、食生活改善、法律・税務相談といったサービスの総合的取り組みを始める。加工事業を直営ないしは関連事業形式で行い、生産物を地域内外に販売すると同時に、加工施設への地域住民の雇用拡大などに寄与する。農産物の市場出荷のための自主輸送事業の整備も進む。農家手取りの増加の一助として期待できる。

この到達点を完成し安定させるためのKUD自身の施策として、施設の自主的拡充、業務や情報のコンピューター管理体制の構築、職員体制の確立と近代的人事管理制度の導入、地域に開かれた経営をめざすための女性役員の登用、合併の促進、地場企業との提携によるコスト削減、総代会制の採用、支店網の整備などがある。

連合会等の施策は、複数のKUDが共同で利用する大規模施設の整備、農業機械の共同利用を行い営農コスト削減をめざす農業機械銀行の設置、市場情報の収集とKUDへの提供など、である。

このような施策を通じて実現される第Ⅲ段階で期待されるKUDの加入率は、70-80%である。

以上のように発展して行くには、第Ⅰ、第Ⅱ、第Ⅲと段階的に進行する形態と合併により次段階のものに至るものがある。

### 3. 2. 3 農業開発とKUDの在り方

#### (1) コメ自給体制の確立とKUD

独立以来、インドネシア農政の最大の課題は、コメ自給の達成であった。この課題に沿って農政の推進という観点からみれば、KUDはこのコメの自給を達成するためのBIMAS（食料増産計画）に連動しつつ、1973年の大統領令第4号においてBUUDとともに設立されたものである。

インドネシアのコメ自給は、1969年に始まる第1次経済5ケ年計画においてその目標とされて以来、第2次、第3次と継続して目標となり、ようやく「緑の革命」の下で第4次5ケ年計画の期間中に達成された。

この間、KUDは一貫して、農村段階におけるコメ自給政策推進の中間的な組織体として政府から化学肥料の取扱い、精米加工への助成、政府金融の中継など、様々な支援を受け成長・拡大した。こうした経済活動を通じ、コメ自給体制の確立に果たしたKUDの役割は評価されるものである。

#### (2) 地域農業の振興とKUD

コメ自給体制確立後の農業政策の目標は、テイクオフを目指す国民経済の下で「農業及び工業の両分野の開発と、平等な所得分配、雇用機会の拡大」（第4次5ケ年計画）というように単なる食料増産から、所得の向上という方向に変化した。KUDの役割もまた、これに応じて変わっていく。即ち1984年の<大統領令第4号>において、KUDは、食料の自給を安定的に維持するとともに国内開発で農村のサービスセンターの役割を發揮することがうたわれている。そして次のような課題に取り組むこととされた。

- a. 農畜水産業の振興、エステート、アグロインダストリーへの貢献
- b. 農村における必要物資（食料、衣料、住居）の提供
- c. 融資と預金、輸送、電化、建設などの促進
- d. 手工業、家内工業の振興

KUDが以上のような事業を展開してゆくためには、単なる政策遂行の下請け機関から自立した地域経済組織へと成長することが不可欠である。

このため、同<大統領令第4号>においては、「KUDの振興と発展」として次のような方策が示されている。

- 第1段階 政府が指導・普及、インフラの補助としてマネジメント、資本を供与
- 第2段階 KUDの発展は、組合員の基礎的ニーズの充足、自立の促進、組合員参加の拡大を草の根レベルで行う努力により、KUDの能力向上と体質強化
- 第3段階 KUDは強い自立した地域経済組織に成長する。

1999年を目標年次とする第6次5ヶ年開発計画においては、新たな農業政策の課題として、次のような項目があげられており、政府のKUD関連施策も、これらを目標として進められている。

- a. 新しい技術と資本を用いて、食料の量と質の両面において自給を確立する。
- b. 効率的な流通システム（KUDを含む）、アグリビジネス向け原材料の供給。
- c. 農村地域において雇用機会の増加を計り、労働力と生産性を向上し、農村の貧困を解消する。

（この他、地域格差の是正、東部インドネシアの開発、水、農地環境の保全等があげられている。）

### （3）農業開発の方向とKUD

農業の近代化をはかりつつ、市場に対応する地域農業を振興していくためには、各々のKUDが生産の重点となる基幹作目を設定し、組合員農家に営農類型を示すとともに、生産から販売までの一貫したシステムを構築してゆかねばならない。このための条件整備として次のような点があげられる。

- a. 零細な個別農家単位の営農改善・技術革新には限界があり、集団的な対応をはかる。  
（機械、施設の共同利用など）
- b. 農業を商品性の高い方向に転換し、規模拡大をはかる。その際、協業化、企業化も考慮する。
- c. 食料消費・需要の変化に対応し、KUDを主体とする共同販売に取り組む。
- d. 商品性の高い基幹作目について産地化をはかるためには、生産から販売までの全過程を一貫して指導し得るKUDの営農指導体制を構築する必要がある。

e. また、品種、規格を統一し、栽培・飼育方法等の統一化をはかる。

この場合、一部の生産過程において、組合員による、共同栽培、共同飼育を行うことや、KUDが直接一つの部門を担当することも考慮する。（育苗など）

f. 競争力の強い産地を育成するためには、作物別の生産者の組織化を進め、これをKUDの生産部会として位置づけることが必要であり、KUDの営農指導はこの部会ごとに実施されることが望ましい。

以上のような農業生産のコントロールタワーの役割をKUDが果たしていくためには、KUDの事業能力を強化し、農業生産の拠点となる施設をを中心に、資金、資材及び指導を一体的に供給する体制を確立する必要がある。

#### （４）KUDが具備すべき農業開発・振興機能

KUDが地域農業の開発・振興の中核となるためには、以下のような営農指導を中心とする機能を充実・強化すべきである。

##### A. 指導・情報機能の充実・強化

A-1 生産技術指導機能      A-2 経営相談機能      A-3 営農情報提供機能      A-4 地域農業の方向づけ

##### B. 生産組織化機能の充実・強化

B-1 作目別生産者組織の育成      B-2 青年部、女性部の育成

##### C. 共同利用施設設置機能の強化

C-1 共同利用施設の設置と運営システムの確立      C-2 機械共同利用システムの構築

##### D. 営農資金供給機能の充実・強化

##### E. 生産資材購買機能の充実・強化

##### F. 生産物販売機能の充実・強化

F-1 農産物マーケティングの充実・強化  
（集荷・委託販売、精算システム）      F-2 農産物加工・販売機能

##### G. 行政対応機能の充実・強化

### 3. 3 KUDに対する政策的支援

#### 3. 3. 1 KUD発展段階に対する政策的支援

KUDの活性化・発展のためには、KUD自身や連合会等の施策を補強し効果的なものにするために、政府の多面的な政策的な支援が不可欠である。

発展段階ごとに、政府のあるべき具体的な政策支援策について提言する。

##### 第Ⅰ段階（現在）

この段階の政府施策には、KUDの弱点・問題点を克服し、次の発展段階への移行を促す役割がある。

具体的な支援策を列挙すれば以下のとおりである。

- ・ 広報活動支援
- ・ 金融支援
- ・ 施設整備計画の策定
- ・ モデルKUDの設置
- ・ 財務処理規程（KUD経理の適性化のための指針）の策定

##### 第Ⅱ段階（発展期）

この段階の政府機関のKUD発展を目的とする施策は、現在のKUDの拡大発展を期待し、その安定を図ることが主眼である。また、最終目標たる第Ⅲ段階の到達点に至るための発展を促す役割がある。

- ・ 教育教材作成への助成
- ・ 公的信用保証機関の創設
- ・ KUDへの資金供給
- ・ 海外研修の拡充
- ・ 連合会支援
- ・ 新技術育成と導入
- ・ KUD合併の促進（合併助成法等の制定）
- ・ 農産物産地間調整と市場整備

##### 第Ⅲ段階（到達点）

この段階の政府の施策は、到達点に至るための施策であり、その安定とさらなる発展を期する点に基本的役割がある。

- ・ KUD資金の金利削減措置（貯金金利上乘せおよび貸付金利低減）

- ・ K U D 役職員研修の向上のための支援
- ・ K U D の加工事業助成
- ・ K U D 合併促進（一層の合併促進）

### 3. 3. 2 教育研修および金融に関する政策的支援

- (1) ポスト・ハーベスト・トレーニング・センターの機能を、コメ以外の穀物等のポストハーベストに係る研修に拡充すること。
- (2) 金融機関が、K U D と組合員に融資するときの一般的判断基準を定める。

### 3. 4 7 州の村落協同組合活性化推進基本計画

#### 3. 4. 1 7 州における調査対象 K U D の選定

7 州における調査対象の K U D の選定基準を協同組合省・小企業省との協議のうえ定め、7 州の協同組合省州事務所がこの選定基準に基づき 5 K U D を選定し、合計 3 5 K U D が別表 3. 4. 1. 1 のとおり選定された。なお 3 5 K U D の主な概要は、別表 3. 4. 1. 2 にあるが、詳細は Appendices に記載している。

#### 3. 4. 2 7 州の村落協同組合活性化推進基本計画

全国調査の結果として「K U D の活動の方向性」をとりまとめたが、その最も重要な側面としては、K U D に求められているその発展段階に応じた事業拡大と加入率向上、これに適應する総合機能の發揮、組合員および K U D 役職員の教育・訓練の充実、K U D が農業生産面でのコントロールタワーの役割を果たすための営農指導の強化等があげられる。

かかる視点から、各州別に K U D の現況に基づく評価を行うとともに、上記側面はいずれも K U D 組合員の所得向上を目指すものであるので、農家ニーズの分析を行い、これらに基づく強化計画を策定した。なお、7 州における現地調査の結果、K U D 発展のための阻害要因、組合員からの要望事項の中に数々の共通事項が認められた。具体的には、組合員の加入率の低いこと、共同販売活動がみられない分野が多いこと、出資金や貯金の額と、K U D 教育積立金が極めて少ないこと等があげられる。これら共通課題に対応するため各州別計画につづき「7 州共通基本計画」をとりまとめた。

### 3. 4. 3 西ジャワ州

#### (1) 現況と評価

##### 1) 西ジャワ州の概況

西ジャワ州はアグロエコシステム分類では“ハイランド”に属している。南部高地は大都市市場を控え、野菜、果実の生産量も多い。乳牛頭数も全国一である。北部灌漑地帯は全国一の米産地で、単収も全国一となっている。

##### 2) 組織・経営

759 KUDのうちマンデリが756である。平均組合員数は4,242と全国平均の3倍を示しており、成人のKUD加入率は15.4%と全国平均を上回っている。理事会の開催頻度は高く、毎週行っているKUDもあり、監事監査も4半期に1回行われている。

組合員はKUDに貯金口座を持たず、ほとんどKUDと現金決済で行われている。

##### 3) 経済事業

主要事業は政府が支援するプログラムである肥料が事業量の41~52% (Bayonbongでは89%)を占め、牛乳の取扱も多く、事業量の70%を占めるKUDもある。酪農家の平均乳牛飼養頭数は2頭程度の小規模で増頭希望が多い。野菜は現在取扱は少ないが、組合員からKUDでの取り扱いと技術・営農指導等求められている。

##### 4) 信用事業およびその他の事業

自由貯金に対し、調査5KUDのうち3KUDは市場金利を付している。農家調査の結果では、KUDからの借入を償還期日に完済した組合員は79%、借入は期日に償還せねばならないとする組合員は94%であった。西ジャワ州では酪農・野菜生産拡大に必要な運転資金、投資資金の借入の要望がある。西ジャワ州KUDの行う貸付以外の金融サービスとしては公共料金の徴収(537KUDが実施)、と電話サービス業務(19KUDが実施)がある。

##### 5) 人材育成および指導事業

調査対象5KUDでは担当部署の設定、専任担当者の配置は行われていないが、普及員等と協力して営農、生活両指導事業を行っている。

酪農、野菜に関する営農指導、生活指導は家族計画、商品知識、法律相談、料理等を実施している優良KUDもあるが、多くのKUDでは未だ充分とは言えず、さらなる指導の要望がある。西ジャワ州では全KUDの約10%が教育基金の積み立てを実施しているが、

一般にその積立額は少ない。

## 6) PUSKUD

総職員数は200名である。1995年における購買品供給高のうち農薬が58%を占めている。組合員から買い入れる農産物は、コメ、クローブ、コメおよびトウモロコシである。PUSKUDの所有する施設は、精米所、スーパーマーケット（改装中）Cipinang市場、トラック20台、印刷機械等である。

### (2) KUDの強化計画

#### 1) 組織・経営

- a. 販売代金の振込、購買代金の引落決済を行う組合員別の営農決済口座を開設し、組合員への利便性を推進する。
- b. 大規模KUDから段階的にコンピュータによる貯蓄・貸付システムを導入する。

#### 2) 経済事業

- a. 組合員の乳牛増頭計画にそなえ、コストの低い飼料のを提供するため、飼料混合施設の合理化をはかる。
- b. 良質牛乳・生産量を増やすため、優良牛を農家に供給する。
- c. 小規模な牛乳処理工場を作り、地元でKUDブランド製品を販売する。
- d. 資本不足を克服するため、施設の共同利用、資本の共同使用、民間企業や類似の状況にあるKUD、上部連合会との共同事業による共同仕入れなどを実施する。
- f. 高地地域の産物の共同販売制度を作り、大量仕入れ先と価格を交渉して供給する。
- e. 良質な種子を供給する制度を作る（たとえばジャガイモ）。
- g. 園芸作物の調達斡旋のため、等級付け、包装、出荷施設を作る。
- h. 市場情報を提供する。

#### 3) 信用事業

- a. KUDは、商業銀行（たとえばBCA、BAI）との間に重要な金融業務関係作りに先鞭をつけてきたのでかかる関係を現在および将来他のパートナーとなり得る商業銀行にも広げる。
- b. KUDは組合員の主婦および農民が組織している貯蓄グループを通じて、自由貯金を更に積極的に勧奨する。
- c. KUDの貯金及び貸付部の業務は、KUDの全事業量の1.1%で、7州中5番目であった。当州のKUDは借入資金を使って、貯金及び貸付部の業務、特に野菜・酪農生産

拡大のための融資を大幅に活性化する。

#### 4) 人材育成指導事業

西ジャワ州には、KUDの営農指導担当職員が酪農を中心に配置されているが、KUDを含む協同組合組織において、営農技術の習得や、農産加工技術を普及させるための研修施設を持っていない。そこで、KUDにおける営農指導を支援するため、BALATKOP、DEKOPINWIL、PUSKUD、KUDおよびその他全国連合（GKSI、INKUD、DEKOPIN、その他）が協力し、協同出資による営農技術センターを整備して運営する。

### 3・4・4 南スラウェシ州

#### (1) 現況と評価

##### 1) 南スラウェシ州の概況

南スラウェシ州は、アグロエコシステムによる分類では、灌漑地帯である。同州の農業開発は、ジャワ島を除く国内他州に比べ進んでおり、とくにコメ、リョクトウ、トウモロコシ、柑橘類等の生産は全国的にも優位にある。採卵鶏、肉鶏、家鴨、肉牛、水牛の飼育は多い。

##### 2) 組織経営

州内のKUD数は、536であり、うち378がKUD Mandiriである。KUD Mandiri INTIは各県、市に一つ、合計23である。成人人口に対するKUD加入者率は、10.2%、1KUD当たり組合員数は、765人と少なく、1郡当たりKUDは、3.0と多い。事業の中心は、肥料の供給、コメの販売、精米施設の運営である。州全体の農業者のKUD加入率は、26.3%であるが、Kelompok Tani（クロンボクタニ）員のKUD加入率は、90%である。平均職員数は、3.47人で、営農、生活指導担当者をおくKUDはほとんどみられない。南スラウェシ州のKUDは、一般的に組織の規模は小さく、組合員数、職員数ともに全国平均に比較すると小さい。この地域に所在する多くのKUDには、コメの初摺り、精米施設（RMU）が設置されているが、施設の規模がアンバランスであったり、老朽化しているものが多い。経営管理の面からは、企画管理の機能が不足しており、また施設整備資金、運転資金が不足している。事業の実施は、現金決済取引であるため、コメの買い入れの資金が不足しやすい。

### 3) 経済事業

州内のKUDの経済事業は、化学肥料の販売とコメの買付け収穫後処理、政府機関向けの販売、を中心とし、一部のKUDはチョウジ等の換金作物の買付、農家向け融資、購買事業等を行っている。

### 4) 信用事業およびその他事業

同州のKUDに対する運転資金の最大の貸し手は、インドネシア庶民銀行(BRI)であり、コメの生産・集荷に重点がおかれている。貯金と貸付業務を制約している原因は、ア、利子率等のインセンティブが弱い、イ、貸出し手続き等事務処理の非効率、ウ、貸出し金管理の不適切等があげられる。なお一部のKUDは、電話サービスも行っている。

### 5) 人材育成及び指導事業

南スラウェシ州のKUD関係の、政府及び、協同組合組織の教育・研修機関とその内容は、次のとおりである(1995年)。

BALATKOP, PUSKUD, DEKOPINWILは夫々研修施設を有し、又23あるDEKOPINDAのうち18が研修を実施している。州内の調査KUDの教育基金の積立金額は、当期剰余金の2.5%~5%である。同州のKUDには、指導部門は設置されていない。稲作、畜産などの営農指導、家族計画、商品知識、健康相談等が行われているが、指導を専門に担当する体制ではない。また営農指導等は、農業普及員と協力しながら実施されている。

### 6) PUSKUD

南スラウェシ州のPUSKUDは、1974年に設立され、536KUD中、415KUDが加入している。職員数は、248名である。

事業としては、タピオカ、コーヒーの輸出を行う他、ダイズ、トウモロコシ、チョウジの集出荷、砂糖、飼料の購買事業を行っている。

## (2) KUDの強化計画

### 1) 組織・経営

規模の小さいKUDが多いことから、組合員の要望に適確に応えるためには、事業機能強化の必要があり、郡KUD協議会を設け、共同で実施することが可能な事項を検討・実施する。

## 2) 経済事業

主要産品であるコメについては、精米機施設の更新を図るとともに、同副産物であるコメぬかをわら、トウモロコシなど地元産にある原料とともに利用し飼料生産の改善・拡大をはかる。又簡単な農産加工（クッキー、ケーキなど）を導入し、付加価値向上を図る。

## 3) 信用事業

女性グループを中心とした貯金増加運動が州内で効果をあげた事例もあり、このような地道な方法でKUD貯金の伸長をはかる。又貯金に市中並の金利を付すよう努める。

## 4) 人材育成および指導事業

特にこの州で強化することが必要な営農指導についてはKUD Mandiri Intiに担当部門を設置し、順次他のKUDへの波及をはかる。

### 3.4.5 北スマトラ州

#### (1) 現況と評価

##### 1) 北スマトラ州の概況

北スマトラ州はアグロエコシステム分類でハイランドと灌漑地帯に分類されており、米、メイズ、キャッサバ、豆類の生産が多い。畜産では、キリスト教徒が多いことから豚の飼育頭数が国内の25%を占めているのが特徴となっている。

##### 2) 組織経営

594KUDのうちマンディリは34%に過ぎない。また、事業停止KUDが70ある。平均組合員数は526人、成人の加入率は5.9%に過ぎない。職員数も平均で3.7人と少なく職員のいないKUDも多い。規模が小さいため、事業実施能力に欠けるKUDが多い。また、内部けん制組織が構築できず、誤謬、不正、不当等事故発生の可能性が多い。農家調査の結果でもKUDに対する信頼度や満足度が低い。KUDの分割を避けるとともに、可能な場合には合併を進めることも重要である。

調査した5KUDのうち農業就業者の加入率40%が1KUD、20%台が2KUD、5%程度が3KUDとなっており農民の中でも多数を結集していないKUDが多い。農家調査の結果では未加入者全員が加入して事業を利用したいと回答しており、農民を中心に普及活動を行えば、組合員増加の可能性が大きいことを示している。

KJAは未加入KUDに対する監査も実施しており、90のKUDを監査しているが、KJAに加入しているKUDは31に過ぎない。

### 3) 経済事業

KUDの主要事業は肥料、農薬の供給と米の調達・販売およびエスチート作物（ゴム、アブラヤシ）の取扱に偏っている。コメ以外の販売事業は弱く、運転資金、トラック等必要施設が不足していることが事業発展上の障害となっている。農家調査によれば農民は、パラウィジャ、養鶏、養魚、野菜等の振興、共同販売の完施、倉庫等共同利用施設の設置を望んでいる。KUDが共同して資金、人材の集中をはかることができれば事業を拡大し、発展させる可能性がある。

### 4) 信用事業およびその他の事業

自由貯金はほとんど行われておらず、実施している場合でもほとんどが無利息である。貸付金はほとんどがKUT等の制度資金であり、貯金を原資とした貸付はほとんどない。

農家調査によれば農家の総貯金350,000ルピアのうちKUDの自由貯金には16,900ルピアを預けているに過ぎず、貸付金については種類の増加、限度額の引上げを要望する人が多い。

### 5) 人材育成および指導事業

州政府および協同組合組織教育機関の研修実施状況をみるとBALATKOPが1995年度にKUDから90人の研修生を受け入れ、DEKOPINWILが州レベルの協同組合リーダー70人の研修を実施したほかは低調である。DEKOPINDAについてみると17県のうち研修を実施したのは4県のみである。

KUDの教育基金の積立も極めて不十分であり、営農指導はほとんど行われておらず、農家調査の結果でも農家はPPLから指導を受けており、KUDに対し、肥料、農薬、生産指導の強化を望んでいる。生活指導についても4割の人が実施を望んでいる。生活指導も全く行われていない。

### 6) PUSKUD

PUSKUDへのKUDの加入率は62%にとどまっており、その理由は15万ルピアの加入金と月々5千ルピアの強制貯金の納入ができないためである。職員は33人である。

事業はチョウジと砂糖の取扱が中心で、事業取扱高のうち55%を砂糖が占めている。肥料については、輸送を担っているのみで、仕入、供給は行っていない。

## (2) KUDの強化計画

### 1) 組織・経営

小規模KUDの事業機能を強化するため郡KUD協議会を設け、組合員加入対策や、事

業・サービスの向上対策を協議し、可能な分野から共同で実施する。

事業再開が不可能なKUDについては解散等必要な措置を行う。監事監査、KJAによる外部監査の回数を増加し、KUDへの信頼性を高める。また計数確認を励行する。

## 2) 経済事業

資金・人材の拡充、倉庫・トラック等必要施設の拡充をはかる。コメのほか、パラウイジャ、養鶏、野菜等の振興および共同販売を段階的に実施する。そのため営農指導体制を確立し、生産指導のほか野菜の規格化、包装技術指導をすすめる。KUD同士の共同または企業との共同により地元の原料（コメぬか、トウモロコシ等）を十分活用した飼料生産にとりくむ。

## 3) 信用事業

自由貯金に市場金利並の金利を付すことにより自由貯金の吸収に努める。事故防止のため、内部けん制組織を確立し、信頼性を高める。調達コストを上回る運用ができるよう職員を訓練し、貸付ノウハウの習得に努め組合員の資金需要に応える。

## 4) 人材育成および指導事業

協同組合側の教育活動は不活発で政府関係研修機関への依存度が高いので、今後DEKOPINDAの機能を強化する。当期余剰金からの教育基金の積立に努める。

## 5) PUSKUD

KUDとPUSKUDの協議を十分に行い、双方にメリットのある事業方式を開発して実施する。

### 3. 4. 6 東ジャワ州

#### (1) 現況と評価

##### 1) 東ジャワ州の概況

アグロエコシステムとしては、高地・灌漑地帯と二つの特性をもつ地帯として位置づけられている。農業は地勢特性にあわせて、農畜産物の生産のゾーンを定めている。米と多くの副次的食用作物の生産量は国内他州を上まわっている。とうもろこし、キャブ、ピーナツは第1位、米とさつまいもは全国第2位である。畜産物、園芸作物等の生産量においても、西ジャワ州と1,2位を競うケースが多い。一人当たりの農業所得は、610,293ルピアであり、他産業所得の約三分の一の低さであり、農民の組織活発化と園芸、畜産特に大家畜振興、

良質米産地の育成をもって農業所得の向上をめざしている。

## 2) 組織・経営

州内のKUD数は752でその89%に当たる669がKUD Mandiriである。事業の中心は肥料、コメ、であるが、肉牛、牛乳、パライツ'ヤ、チウジ'、トウヒ'の取扱を行っているKUDがある。また貯蓄貸付事業はKUD568、購買店舗の経営はKUD387、Wartelを行っているKUDも20ある。施設はRMU、倉庫、乾燥場、乾燥機、その他の米の関連施設が多い。

成人人口に対する加入率は11.5%、1KUDあたり平均の組合員数は3,111人である。組織上の問題点としては、1)組合員の増加が充分でなく、組合員のKUD活動への参加も不十分であること、2) 営農や生活指導部門、担当者を設置しているKUDが少なく、組合員が望む販売情報、技術情報を含めた営農技術指導、生活改善指導等のサービス提供が不十分であることがあげられる。

経営上の問題点として、1)組合員の収入向上とコスト低減につながる新規事業が具体的にすすまないのは、資金不足もあるが、企画管理部門、人材が不足していることにも原因がある。2)会計基準の徹底が不十分で、部門別損益をタイムリーに行っているKUDは少ない。3)コンピュータを導入しているKUDも一部であり、事務・業務の合理化が進んでいないことがあげられる。

## 3) 経済事業

当州のKUDの主要事業はコメ、牛乳の集荷、チョウジの買い付け、素畜の供給、飼料供給、化学肥料の供給、農家向け融資、消費財販売などである。

牛乳は重要な産物であり、KUDはクーラーステーションを備え、原乳の集荷・冷却保管・輸送をおこない、組合員の共同販売に寄与している。東ジャワ協同組合が全国の牛乳生産高に占める比率は31%で、西ジャワに次いで2位であった。しかし依然として酪農家1戸当たりの飼養規模は小さい。食肉事業をしているKUDは未だまれである。

## 4) 信用事業

東ジャワ州のKUDの1995年度の貯金及び貸付部の業績は67億ルピアに達したが、これは全州のKUD業務量の0.5%にしかない。この業務の拡大を制約している主な要因としては：組合員への魅力のない利子率であるための自由貯金の停滞；貸付の実行の遅延；KUDの貸出金の管理不適切による、返済の遅延と貸し倒れが発生等があげられる。

## 5) 人材育成および指導事業

東ジャワ州にある、政府および協同組合組織の教育研修機関の体制は整っておBLATKOP、DEKOPINWILが研修を実施している37あるDEKOPINDAが全て9研修コースを4回実施した。1回

の研修は10協同組合に対し10日ずつ行われた。

調査した5KUDの研修活動で特徴的なことは、すべて教育基金を積み立てていた点であった。また当期剰余金に対する教育基金積立の割合は5%と高水準にある。

先進的であった調査5KUDでは、それぞれのKUDの主要品目によって専門は違いはあるものの、米、酪農、畜産、野菜の営農技術指導担当を置いている。生活指導については、3KUDにおいて商品知識を中心として指導を行っている。

## 6) PUSKUD

東ジャワのPUSKUDは30KUD/協同組合の連合会である。主な事業活動としては肥料の輸送手配、INKUDのためのチョウジの買い付け、キャッサバの買い付けと加工、その他消費財の販売などである。PUSKUDは、地域振興計画で有望とされているが、今後KUDの発展に寄与する事業の開拓に協力し、KUDとの連携を強化できるかが課題である。

### (2) KUDの強化計画

#### 1) 組織・経営

組合員の利便性の改善のため、販売代金の振込、購買代金の引落決済を行う組合員別の営農口座を開設し、信用事業とのリンクをはかる。このため大規模KUDから段階的にコンピュータによる貯金・貸付事務システムを導入し事務の合理化をはかる。

#### 2) 経済事業

KUDは委託共同販売、共同仕入れ、施設の共同利用といった考え方を採用し、良質・低コストの飼料供給、優良家畜の導入支援、青果物の取扱い、等級付け、包装、出荷、加工などにより組合員のための有利販売支援を行う。牛乳については、中規模の処理工場を設立し共通ブランドでの販売を行う。組合員から要望の多い、小型輸送用トラックのリース等による取扱いを行う。

#### 3) 信用事業

運転資金不足が特に精米事業の発展を阻害しているため、制度金融でアクセスのあるBRIおよびBUKOPINからの借入を開拓するとともに、他の商業銀行、開発銀行も資金調達源として開拓する。組合員の貯蓄を奨励しKUDの貯金の拡大および営農規模拡大の要望にこたえた貸付部の融資事業を借入金により伸長をはかる。

#### 4) 人材育成および指導事業

KUDの営農指導員に対する研修は、州の農業振興計画とKUD事業取組み内容に対応して、農産加工技術（畜産、果樹）、酪農・養鶏技術、肥育牛に関する研修、飼工場の運営管理等とし、当面研修対象者はKUDの担当職員、作目部会のリーダーを中心とする。政府と協同組合が共同出資して州段階に営農技術研修センターを設ける。

### 3. 4. 7. ランボン州

#### (1) 現況と評価

##### 1) ランボン州の概要

調査対象県である、北ランボン県と中央ランボン県のアグロエコシステム上の分類は、前者が低地帯、後者は灌漑地帯となっており、西ジャワ州と近接している地理的位置の関係もあり、農産品の高付加価値化、農業生産の振興、多角化が目標である。ランボン州の農家収入は、農業に大きく依存しているが、北及び中央ランボン県においては、食用作物の生産とともに、ゴム、サトウキビ、ココヤシ、ナツメグ等のエスレート作物栽培農家も多い。ランボン州の農業生産については、小規模農園による、コショウ、ココナッツ、コーヒー等のエスレート作物の生産量が大きいことを特徴としている。

##### 2) 組織・経営

州内のKUD数は、255であり、そのうち140がKUD Mandiriである。KUD Mandiriは、州内の77郡すべてに置かれている。KUD Mandiri INTIは、4県1市のそれぞれに1つつつ、合計5のKUDである。成人人口に対するKUD加入率は、7.1%、1KUD当たりの組合員数は、941人である。

同州のKUDの主要な事業内容は、肥料供給、コメの販売、および精米施設(RMU)の運営である。常勤の理事をおくKUDが多く、監事監査の頻度は、4半期に1回以上の場合が普通である。普及活動は不十分であり、生産者グループや女性グループ等の組織化は進展していない。KUDの職員数は不足している。電話が架設されていないKUDがあり、精米施設、倉庫、トラックなどの増設、能力アップが困難である。

##### 3) 経済事業

ランボン州のKUDの主要事業は、肥料の販売、コメの集出荷である。KUDの施設としては、精米施設(RMU)20カ所、倉庫8カ所、チョウジ、コプラの乾燥場、ゴム集荷場がある。キャッシュクロープのうち、チョウジは、PUSKUDを通じ、全国チョウジ緩衝備蓄機

構に納入される。

#### 4) 信用事業およびその他事業

KUDは、設備の新設、事業拡大のための投資資金、運転資金について銀行から融資を容易に受けることはできない。

#### 5) 人材育成および指導事業

ランボン州のKUDに関わる人材育成と指導事業は、BALATKOPのみによって行われている。なお、同州はジャカルタに近いところから、ジャカルタの研修施設で研修に参加することも多い。

調査対象のKUDの組合員指導状況については、1部のKUDには、ゴム栽培、肥育牛担当の営農指導員が配置されており、商品知識、生活改善に関する指導を行う生活指導を兼務で行う職員を配置しているKUDもみられた。営農技術指導については、農業普及員と協同組合普及員の間で、定期的会合開催による情報交換等が行われている。

#### 6) PUSKUD

ランボン州のPUSKUDは、砂糖、小麦粉、肥料、飼料、燃料の売買、肥料の輸送、コーヒーの加工など多種にわたる事業をおこなっている。なかでも砂糖の売上げは、総売上げ高の51.3%をしめている。州内の255KUDのうち、184KUDが会員である。職員は、51名である。

### (2) KUDの強化計画

#### 1) 組織・経営

小規模KUDが多いので、組合員の要望に的確に応じるため、郡単位のKUD協議会を組織し、郡全体の観点から組合員加入対策や、事業サービスの向上策を協議し、共同で可能な分野から順次実施する。

#### 2) 経済事業

地元産の青果物の等級付け、包装、出荷、加工、販売を行うため共同仕入れ事業を開始する。キャッサバ、トウモロコシ、パイナップル屑、サトウキビの穂、コブラ、油ヤシの絞りかす、ふすまなど、従来未利用であった原料を仕入れる共同事業を開始し、飼料の生産・販売を行う。

### 3) 信用事業

州内の大多数のKUDでは現在の義務貯金、自由貯金の増強計画を実施中であるが目に見える実績をあげていない。組合員がKUD貯金に信頼をおき貯金行う意欲を与えるため、貯金に対する市場並付利を行う。

### 4) 人材育成および指導事業

研修施設整備が立ち後れており、特に州段階の協同組合組織は研修施設を有しないので、全国KUD連合会、州KUD連合会の教育機能強化を行う。

## 3. 4. 8 西ヌサテンガラ州

### (1) 現況と評価

#### 1) 西ヌサテンガラ州の概況

アグリエコタイプとしては、低地として位置づけられている。

農業生産は、調査の対象となった7州中では、南カリマンタン州とともに、生産量、生産性ともに低位にある。コメが同州の農業にとって、最大・最重要の農産物である。農業所帯1戸当たりの経営規模は、狭小であり、0.5ヘクタール以下の所帯数は、67.2%に達している。今後は、灌漑の開発計画による水稲経営の拡大とロンボク島の畜産業の開発が所得増大の可能性の大きい分野である。

#### 2) 組織・経営

州内のKUD数は134で、59郡のすべてに設置され、すべてがKUD Mandiriに認定されている。また、KUD Mandiri Intiも6県のすべてにそれぞれ1つつある。

KUDの主要事業は肥料の供給と米の精米・販売である。ほとんどのKUDが貯蓄貸付事業と購買店舗の経営を行っており、Wartelを行っているKUDが増えている。加入者の大部分が農業者である。成人の加入率は18.1%、平均組合員数は1,799人、平均職員数は10.3人である。

組織経営上の問題点として以下の事項があげられる。

- a. KUD組合員の加入率が依然として低い。
- b. 地域組合員の収入向上に貢献する新規事業（畜産、鶏、大豆、乾燥魚等）のプラン具体化の企画管理機能が弱い。
- c. 内部監査を実施しているKUDはほとんどない。
- d. 自己資本の絶対額は少く、運転資金が不足しており、ソフトローンへの要望が強い。

- e. 取引はほとんどが現金決済であり、営農決済口座は開設されていない。
- f. 事業、損益の進捗管理は不十分である。
- g. 部門別損益計算・コンピュータを導入しているKUDはほとんどない。

### 3) 経済事業

西ヌサテンガラ州のKUDの主要事業はコメ、チョウジ、トウモロコシ、キャッサバ、それにコーヒー、ココナツ、籐、カシューナツツなど換金作物の買い付け、化学肥料の販売、農家向け融資、消費財販売である。肥料販売は今もKUDの主要事業である。

1995年にはKUD所有のRMU261ヵ所、コメ乾燥機147台、籾乾燥場235ヵ所があった。大半の乾燥場と精米機はこわれており、修理能力が低く、利用度が低い。また生活用品店舗が貧弱であり、組合員からその改善を求める声がある。

### 4) 信用事業

調査したKUDでは、KUD Karya Utanを除き、貯金・貸付事業の規模は小さかった。この業務の拡大を制約している要因としては：組合員の自由貯金の伸びの停滞；貸出手続と貸付の出金が遅いこと；KUDのローン管理の不手際から返済遅延と貸し倒れが生じていることなどがあげられる。

調査したKUDは、事業拡張のための投資資金や運転資金の融資を受けるのが難しいと訴えていた。KUDの貸付業務が不振の要因としては、貸出手続の煩雑性、ローン管理に携わKUD職員の実務訓練不足、KUDの直接ローン・リスクのを分担回避等があげられる。

### 5) 人材育成および指導事業

西ヌサテンガラ州の政府の教育研修機関であるBALATKOは整っている。PUSKUD、DEKOPINWIL、DEKOPINDAは教育研修活動を行っていない。これら上部組織の研修機能が弱い。

調査した5KUDでは、4KUDがBALATKOPでの研修に役職員を派遣している。各KUDとも研修受講分野に違いがあるが、実績をまとめると次の通りである。電力事業11名、精米技術7名、店舗経営6名、会計6名、貯金・貸出6名、事業経営1名。

5KUDは教育基金積立を実施しており、当期剰余金に対する割合は2%から5%であった。

調査した5KUDのうち、KUD Ritamのみが営農指導担当職員3名、生活指導担当職員3名を置き充実していた。営農指導では、米・タバコ・養鶏の指導、生活指導では、商品知識や家計費の節約および家族計画に関する指導をおこなっていた。これらの営農指導担当職員の技術情報源は農業普及員であり、生活指導担当の情報源は主に協同組合普及員である。県平均協同組合普及員数は7名である。

## 6) PUKUD

西ヌサテンガラ州のPUSKUD（1987年設立）の会員は126のKUD/協同組合である。その事業活動には、籾／コメの買い付けと供給、精米、肥料販売、砂糖その他生活必需品の販売、チョウジ、コーヒー、軽石（Batu Apung）その他農産物の集荷、消費財の販売である。民間卸売企業のPT Goroとは共同事業を展開している。

### （2）KUDの強化計画

#### 1) 組織・経営

企画管理能力を向上するため複数の参事を置いているKUDは、そのうちの1人を企画管理専任とし、新規事業、市場開拓、資金調達等の計画の策定、実施に当たる。

貯金の重要性の認識を高め、経済事業と信用事業とのリンクを強化するため、組合員営農決済口座を設ける。このためにもコンピューター化が必要となるが、これは大規模KUDから段階的に実施することとし、当面コンピューターは複数KUDの共同利用とする。

#### 2) 経済事業

藤、ココナッツ、カシューナッツの加工、飼料生産の運転資金不足を解消するための、民間企業、PUSKUDとの共同事業を開始する。農機・輸送機器・精米施設・倉庫の改善を行う。KUDは組合員の要望にこたえ生活用品を品揃い等店舗事業を改善する。

#### 3) 信用事業

BRIとBUKOPIN以外の銀行で過去にKUDと協力したところはほとんどない。従ってマーケティングや加工に経験のある企業をジョイントベンチャーのパートナーに選び、そこから補完融資の提供を受ける。

#### 4) 人材育成および指導事業

協同組合組織は研修施設を有しないので、州の農業振興計画とKUDの事業取り組み内容に対応した研修（農産加工技術、園芸技術、稲作技術、農機具修理等）を行うため、政府と協同組合の共同出資による県段階の営農技術研修センターを設ける。

## 3. 4. 9 南カリマンタン州

### （1）現況と評価

#### 1) 南カリマンタン州の概況

アグロエコシステムでは、湿地帯に位置づけられている。農家の年間所得は100万ルピアから347万ルピアである。

## 2) 組織・経営

州内のKUD数は289で、うち215がKUD Mandiriである。これらKUDの主要な事業は肥料の供給とコメ販売、精米事業およびエステート作物の取扱いである。

KUDの規模を見ると、加入率は成人人口mp 5.9%で低く、平均組合員数も343人と極めて小さい規模である。職員数も平均2.3人と少なく、資金も不足しており、組合員に十分なサービスができないKUDが多い。

経営上の問題点として、企画管理機能が弱く、KUDの持つ計画を実行できないこと、自己資本が少なく、制度資金も未整備なため、必要な施設や設備の整備ができず、組合員のニーズにできていないこと、職員数が少なく、内部牽制組織の構築が難しいことがあげられる。

## 3) 経済事業

州内のKUDの主要な購買品目は肥料であり、全事業取引高の50.1%を占めている。また、213KUDが221店の購買店舗(Waserda)を所有し、生活資材を供給している。販売事業の主な取り扱い品目はコメであり、KUD所有の精米施設は29カ所であり、乾燥機70台、初乾燥場つき農業倉庫が33カ所である。KUDによるチョウジの取扱いが多い。生産者部会などが形成されておらず、共同販売や共同購入など、協同組合の利点を活かした事業運営がなされていない。

## 4) 信用事業

南カリマンタン州KUDの1995年末の貯蓄貸付事業の残高は全州のKUDの総事業量のほぼ1.0%であった。調査した5KUDの中に貯蓄貸付貸付事業が実際に稼働しているところは見られなかった。障害になっている要因としては、貯金及び貸付部をサポートする資金にアクセスできないこと、組合員の自由貯金の伸びの停滞、貸付の実行が遅いこと、貸出金の管理が十分でないことなどがあげられる。

調査5KUDでの自由貯金はすべて無利息であった。

## 5) 人材開発および指導事業

南カリマンタン州にある、政府および協同組合組織の教育研修機関は体制としては整っており、それぞれ研修を実施している。PUSKUDはクローブ会計担当職員の研修をおこない、DEKOPINWILは県レベルの協同組合リーダーの研修を実施し、DEKOPINDAは10あるDEKOPINDAのうち3つのDEKOPINDAが研修を実施し、120名の研修受け入れを行った。

調査 5 KUD はすべて教育基金を積み立てており、職員数は少ないが、研修に対する意欲が強い。

南カリマンタン州の KUD では営農指導や生活指導は取り入れられていない。また、KUD には組合員の指導を担当する職員がいない。

## 6) PUSKUD

PUSKUD の主要事業は肥料と砂糖の輸送、クローブ、ゴム、石炭の販売である。肥料については直接取り扱わず代理店として輸送のみを行っている。

州内 289 KUD の PUSKUD 加入率は 55.4% となっている。

### (2) KUD の強化計画

#### 1) 組織・経営

a. 小規模 KUD 事業機能を強化するため、郡 KUD 協議会を設置し、郡全体の観点から組合員加入対策や事業・サービスの向上対策を協議する。

b. 組合員との連絡手段を確保するため、KUD 同士の協力により、無線電話設備の設置を検討する。

c. 理事または参事が計数確認の実施方法を修得して計数確認を励行するとともに、監事監査、KJA 監査の回数を増やす。

#### 2) 経済事業

a. オレンジ、籐、コーヒー、石灰石、石炭などを買い入れ、扱い、一次加工する事業の運転資金を得るため、共同事業や事業提携を開始する。

b. 家畜事業や養鶏業を行う共同事業を開始する（州政府はプロイラーを「戦略商品」の一つに挙げている。また、地元で入手できる原料を利用して飼料の生産を開始する。

#### 3) 信用事業およびその他事業

a. 南カリマンタンの KUD は電気料金の徴収に関する金融サービスを拡張する機会を持っている。このようなサービスから生じた資金は、KUD の資金量の拡大および事業用キャッシュフローの強化にとって重要である。従って、州の KUD はこのような業務の拡大に積極的に取り組む。

b. 調査した5 KUDの中3カ所は、事業活動一般をサポートする制度資金を利用していなかった。この州のKUDに積極的に資金を貸しているのはBRIだけであった。このような資金難の下で、南カリマンタンのKUDは、それらが行う事業をサポートする資金を調達する力のあるPUSKUD、その他のジョイントベンチャーの相手先企業との提携を一層密接にする。

c. KUDの貯金及び貸付事業の業績は、KUDの事業総量の1.0%で、調査した7州中6位であった。当州のKUDは、可能な限り借入資金を使って、貯金及び貸付業務を大幅に伸ばす。

#### 4) 人材育成・指導事業

DEKOPINDA（協同組合中央会県事務所）の教育活動が不活発であり、BALAIKOPの機能を強化する必要がある。また、KUDの職員数は少なく、営農指導や生活指導には取り組んでいない。そこで、前出の7州共通基本計画の実践にあたり、その過程で次のような差異が生じると考えられる。

a. 職員をおいていないDEKOPINDAにおいては、当面、役員が中心となり、県段階の教育機関としての役割を果たしていく。

b. KUD Mandiri Intiにおいて、営農指導部門を導入し、営農指導のモデルをつくる。また、職員には営農指導の経験がないため、農業普及員候補者や退職したもと農業普及員の雇用を進める。

### 3. 4. 10 7州共通村落協同組活活性化推進基本計画

#### (1) 組織・経営

##### 1) 組織・経営

- a. 成人の加入率60%を目指して計画を策定、実施するに当たって農業者を重点に組合員増加をはかる。
- b. 生産者組織、女性グループなど組合員組織の育成・強化をはかる。
- c. 有能な人材を確保し育成する。
- d. 小規模KUDの合併（吸収合併、郡単位のKUD協議会の設置）を推進する。
- e. 内部監査の実施を励行する。

##### 2) 経営管理

- a. 企画管理機能を強化する。
- b. 自己資本の充実をはかる。

#### (2) 経済事業

- a. KUDの共同販売、共同購入、共同施設利用のメリットに関する基本概念を普及する。
- b. 組合員にとって有利な共同販売体制の確立をはかる。
- c. KUDとPUSKUDとの連携を強化する。
- d. 民間業者とのジョイントベンチャーを促進する。

#### (3) 信用事業

##### a. 貯金

市場金利（調査時点で年18%～24%）を付すことが望ましい。貯金推進方策としてはKUD役職員による組合員自宅訪問は極めて重要である。また「竹筒貯金」など定期的貯金を、KUDの女性グループなど内部組織を活用して推進する。

##### b. 借入金

7州のKUDの約1割に当たる270KUDが金融機関からの借入適格性を有するものと判断される。対組合員貸付は、金融機関からKUDを通して（KUD転貸）行うことが望ましい。

c. 貸出金

貸出手続きの標準化、簡素化を行う。貸付の管理・回収に関し、KUDは組合員との接触により、常時その経済実態把握につとめる。

(4) 人材育成・指導事業

- a. 国際協同組合同盟(TCA)が定めた協同組合原則に従い、剰余金の5%の最大枠を目標として教育基金を積み立てる。
- b. 人材育成・教育面で政府と協同組合それぞれの機能分担を明確にする。
- c. 営農指導については、高水準の技術を有する農家、退職した農業普及員等の活用をはかる。
- d. 生活指導については、特に女性の組織化をはかる。

## 第4章 モデル村落協同組合の活性化推進詳細計画

### 4.1 モデル村落協同組合（KUD）の選定

フェーズⅢ調査における調査対象モデルKUD選定の基本方針

原則として、フェーズⅡで選定されたKUDの中から選定するものとする。

<選定基準>

- (1) 対象県は西ジャワ州バンドン（Bandung）県、南スラウェシ州シドラップ（Sidrap）県とする。
- (2) 対象KUDは、KUD MandiriまたはKUD Mandiri Intiに認定されていること。
- (3) 対象KUD数は各県3、合計6とする。

この方針にもとづきフェーズⅢの調査対象モデルKUDを下記のとおりとした。

バンドン県 KUD TANI MUKTI、KUD PASIR JAMBU、KUD WALATRA  
（高冷地域）

シドラップ県 KUD SIPATUKO、KUD SEMANGAT、KUD MATUTU  
（灌漑地域）

## 4. 2 K U D TANI MUKTI

### 4. 2. 1 現況および評価

アグロエコシステムでは高冷地農業地帯として野菜と酪農の振興地域に指定されており、生乳と野菜の生産が盛んである。KUDは1981年以降乳牛導入資金を取り入れ、土地の少ない零細農家を中心に乳牛の導入を進め仕事と収入を提供してきた。現在は690戸の酪農家が1,300頭の牛を飼養しており、全戸がKUDに結集している。

KUDの事業は酪農関連事業が中心であり、対組合員貸付金の82%、総資産の69%を乳牛導入資金貸付が占め、購買・販売額の75%を生乳販売額と飼料・資材供給額が占めている。また、職員の半数が酪農関連事業に携わっている。

しかし、導入乳牛が外国からの輸入であり価格が高いこと、KUD配合飼料施設の生産能力が不十分なため良質な配合飼料を十分供給できないこと、生乳の加工が行われていないこと、乳牛導入資金の調達が困難になってきていること等から増頭ができず、酪農家の収入は頭打ちの状況にある。

野菜の生産も多く、毎日バンドン、ジャカルタ等へ出荷されているが、集荷業者が全量を扱っている。野菜農家の所得向上をめざしてKUDが野菜の集荷・販売に参入するためには、野菜農家がKUDを通じた販売に参加することが前提であるが、それにはKUDの資金、施設、要員体制が不十分であり、長期的な計画と準備が必要である。

組合員数は5,590人で、うち酪農家1,052人、その他農家904人、電気料徴収事業利用組合員3,635人であり、酪農家以外の結集は弱い。対成人加入率も16.9%と低く、KUDの事業、サービスの提供先は一部にとどまっている。

企画管理機能が不十分で事業改善、新規事業への取組対策が十分検討できない。

貯蓄貸付事業をKUDから分離し、ダナモン銀行と提携した独立事業組織(UUO)を設立する計画が進められている。しかし、KUD収支の悪化、貯蓄貸付事業利用組合員の離反等の恐れがあるにも拘わらず、対応策が十分検討されていない。

酪農家を中心にした酪農先進地視察、グループ研修会等も行われているが、飼養技術等の指導を行う営農指導員は獣医の資格を持つ2人のみで、酪農家の数に比べ体制は不十分である。その他の組合員に対する教育活動や生活指導は行われていない。

組合員の所得を向上するには共同販売等によって有利な販売を行うとともに、事業量ができるだけ多く確保する必要があるが、そのための協力組織である生産者組織が酪農家を除き組織化されていない。

#### 4. 2. 2 活性化推進詳細計画

##### (1) 基本的考え方

KUD活性化の基本戦略は、酪農をさらに発展させ、KUDの事業基盤を強化し、事業の拡大と組合員の所得向上を目指すことにある。

KUDの酪農関連事業が活性化して酪農家の所得向上が実現すれば、酪農家以外にも加入のメリットが見え、加入者（すなわち利用者）の拡大を促すことができる。利用者が拡大すれば事業量の増加、多様化を可能にし、さらに活性化を進めることが可能となる。

##### (2) 酪農振興

酪農振興に優良牛（乳質の良い生乳を多量に出す牛）の増頭が不可欠であり、安価で優良な乳牛を継続的に酪農家に提供する必要がある。そのため、組合員が飼養する乳牛が産んだ雄子牛をKUDが買い取って、妊娠可能な段階まで育成して酪農家に供給するシステムを構築する。また、雄子牛についても酪農家の所得向上のためKUDが買い取る。KUDはこれを肉牛として肥育し販売する。そのため、「乳雄肥育・乳雌育成施設」を設置する。

乳製品は生乳で販売するよりも有利に販売できる。当面、地域内での消費を目的にした「小型乳製品加工施設」を設置する。製品は牛乳パックとヨーグルトパックとする。

乳質・乳量の向上には濃厚飼料の給餌が不可欠であり、KUDに「配合飼料施設」を設置し、良質の濃厚飼料を供給する。

それぞれの施設運営に必要な要員を確保する（地元での雇用創出にもなる）とともに、維持管理運営組織を確立し、効率的に活用する。

##### (3) 企画管理部門の設置

企画管理部門を設置し、野菜取扱を目指した中期計画、事業改善計画、新規事業への取組計画、組合員加入促進5カ年計画を検討策定し、実行する（決定は組合員総会）。また、ダナモン銀行と提携したU.U.O設置計画については組合員を含め対策を検討する。

##### (4) 指導、教育

営農指導体制を強化し、牛の飼養指導、乳質改善指導を強化する。また、生活店舗事業を通じて食生活の改善、健康管理、衛生指導等組合員教育、生活指導を行う。

教育基金の積立額を増額し、職員を外部研修に派遣して資質を向上する。品目別生産者組織を育成し、肥料購入に加え共同販売の実施に向けた啓蒙活動を強化する。

## 4. 3 K U D PASIR JAMBU

### 4. 3. 1 現況および評価

TANI MUKTIに隣接するKUDであり、アグロエコシステムも野菜、酪農地帯である。

KUDはTANI MUKTIより早い1979年に乳牛導入資金を導入し、零細農家に乳牛の飼養を呼びかけた。現在1,242戸の酪農家が約2,800頭の乳牛を飼養しており、酪農家の全戸がKUDに加入している。酪農家は酪農によってその日暮らしの生活から脱却できたため、KUDへの結束が強い。

KUDの主要事業は酪農関連事業であり、購買・販売額のうち牛乳の販売が71%、飼料供給が14%を占めている。KUDは乳牛の増頭をはかっているほか獣医や営農指導員を配置して技術指導、生乳の品質改善、増産に取り組んでいる。しかし、1994年以降飼養頭数、生産量、販売量とも停滞している。原因は、導入牛が外国産で高いこと、乳質改善が不十分なこと、KUDの配合飼料施設が旧式なため配合飼料の必要量を生産できないことにある。また、営農指導の強化を望む酪農家も多い。

TANI MUKTI同様野菜の生産が盛んであり、KUDはスーパーと提携して約30種類の高品質野菜の集荷・販売を行っている。これは、クミトラン (kemitraan)政策による協同組合・小企業省の協力もあって行われているものである。しかし、KUDは組合員とスーパーの中継ぎを行っているにとどまっており、参加農家もまだ少ない。原因はスーパーが提示している規格に対応した選別・包装技術を持つ農家が少ないこと、スーパーの買入数量が限定されていることにある。KUDは他の販売先を持っておらず、大部分の農家は集荷業者に販売している。

その他の事業を見ると、生活店舗の品揃えが豊富なほか、自由貯金に市中金利並の利息を付けていること、定期貯金証書を発行していること、イスラムの祭りの準備のための貯金を推進していること、参加者が掛金を集めて「福祉基金」を設置し、参加者の通院費補助を行っていること、有線放送電話施設を設置していること等組合員のために多彩な事業を行っていることが特徴である。また、酪農女性グループを中心にした生活活動も盛んである。しかし、成人のKUD加入率は23%にとどまっているので、組合員を増やしてより多くの住民にサービスを提供することが望まれる。

多彩な事業を行っているが企画管理部門が無く、各事業は主として担当者個人個人の発想や行動で実施されている。そのため、新規事業の開発、乳製品や野菜加工品の開発、販売先の開拓が不十分である。また、正確性、迅速性が望まれる貯蓄貸付事業は手作業で処理されており、事務処理の合理化が進んでいない。

#### 4. 3. 2 活性化推進詳細計画

##### (1) 基本的考え方

KUD活性化の基本戦略は、KUDの基幹事業であり組合員の大半が生業としている酪農関連事業を拡大・発展させ、これを基礎にしてKUDの事業・財務基盤を固め、他事業を含む事業全般の活性化を進めることにある。

##### (2) 酪農振興

優良牛を増頭し、良質牛乳を増産することが基本であり、そのため、乳牛導入資金を拡充し、酪農家の増頭を支援する。輸入牛は割高なのでKUDに「乳雌子牛の育成施設」を整備し、管内で生まれる雌子牛を買取って妊娠可能な段階まで育成して組合員に安く供給する。また、「配合飼料施設」を整備して高品質の濃厚飼料を不足なく供給し乳質の向上を図る。乳牛飼養指導を強化して乳牛のへい死や事故を防止するとともに、生乳の品質管理指導を徹底し、高価格の販売をめざす。また、野菜指導を含む営農指導部門を設置し、農家指導を徹底する。

##### (3) 野菜販売対策の実施

野菜の集荷販売を拡大し、野菜農家の所得向上を目指す。そのため、指導体制を整備し、品質改善指導を行ってスーパーへの販売量の増加をはかる。また、セールス担当職員を配置し、スーパーへのセールス活動を強化するとともに新たな販売先の開拓を行う。

##### (4) 事業活動の強化と結びつけた組合員増加対策

自由貯金については市中金利並の利息を付けており、組合員の生活に見合った貯金種類があるので、女性グループの協力を得て積極的に推進するとともに、未加入者に対してもKUDへの加入と併せて推進する。組合員への融資手続を簡素化し、利便性を高める。管内で行われている食品加工、木彫り等伝統的な加工品について、技術を持った組合員を講師にし、未加入者をも対象にした研修会を実施して技術を普及、発展させる。電気料徴収者は支払いのため毎月KUDを訪れるので、KUDの役割と組合員の義務を説明し、加入を呼びかける。福祉基金への参加者は酪農家にとどまっているので、他の組合員の参加を勧めるとともに、未加入者にもKUDに参加すれば福祉基金に参加できることを周知する。

##### (5) コンピュータの活用

コンピュータを活用して販売精算、貯蓄貸付事業の事務処理の迅速・正確化をはかるとともに部門別事業進捗管理を行う。

#### (6) 企画管理部門の設置

企画管理部門を設置し、事業間連携の強化、新規事業、販売先の開拓等に取り組む。また、近隣KUDとの施設の共同利用を検討する。

### 4. 4 KUD WALATRA

#### 4. 4. 1 現況および評価

アグロエコシステムは高冷地であり、野菜と酪農が振興されている。野菜は全国でも有数の産地でキャベツ、トマト、ジャガイモが多い。ジャガイモについては高級野菜として高価格で販売できるため生産農業が多い。また、JICAが協力して建設したジャガイモ種苗研究センターが当地にあり、技術指導を受けるのに便利な条件下にある。酪農は、地域内に酪農協同組合があるためKUDの対象事業になっていない。

KUDの組合員は野菜農家が中心である。酪農家は酪農協同組合に加入し、KUDには加入していない。また、茶エステート労働者は独自の協同組合を持っている。そのため成人加入率は11.6%と低い。

KUDの主要取扱品目は肥料、農薬、農機具等農業生産資材であり、これが購買・販売額の86%を占めている。独占的な取扱が認められている肥料については、近年不正規流通が増加しており、KUDも競争にさらされている。販売事業では輸出野菜の取扱があるものの継続的ではない。野菜農家は運転資金と販売を集荷業者に依存しており、価格面での不満も多い。組合員は所得向上のため、KUDによる集荷販売事業の拡大を望んでいるがKUDには共同販売の体制と組合員組織が無く、集荷業者との競争力に欠けている。また加工も行っておらず組合員の期待に十分応えていない。その他、家庭燃料（灯油）の供給を行っているが、生活店舗はない。

貯蓄貸付事業では制度資金である園芸向け農業貸付（KUT）を行っており、1995年以降その残高が大幅に増加している。米作のみに運用されていたKUTが1995年度から野菜作にも拡大されたことによるものであるが、野菜農家の資金需要が大きいことを示している。また、KUDは小口資金の貸付にも力を入れている。

KUDはクロンボクタニ（農民グループ）別に曜日を決めて巡回し、貯蓄貸付業務を行って組合員に利便を提供している。これとは別に集落段階には相互金融（無尽）グループが広く存在し、住民の資金需要に対応しているがKUDの事業とは関係がない。その他、電気料徴収事業があり、1996年には電話サービス（Wartel）を開始した。

管内では女性組合員のグループがキャラメル、えびせん、テンペ、ポテトチップ等を生産し、村内の朝市で販売を行っており、青年グループには土産物の製造販売を行っている

ものもある。しかし、販売先が限られているため大きな発展は望めない現状にある。

職員は大半が電気料徴収事業と電話サービス事業に配置され、販売事業と貯蓄貸付事業の職員が少ない。また、職員教育も計画的でない。

#### 4. 4. 2 活性化推進詳細計画

##### (1) 基本的考え方

KUDの基本戦略は、集荷業者によって不利な販売を余儀なくされている野菜農家の所得向上をはかるため、まず基幹作物であるジャガイモの販売力を強化し、これを核にして他の野菜にも取扱を拡大していくことにある。また、貯蓄貸付事業を強化して野菜農家の資金需要に応え、集荷業者と対抗できる力を備えていくことが重要である。

##### (2) 野菜販売対策の検討

KUDの役職員、農業改良普及員等による「野菜販売検討委員会」を設置し、販路の確保、品質の向上、補完・輸送対策、包装・加工対策を検討するとともに、販売を有利に進めるため、品質、大きさ、形状、等級等に関する標準規格を定める。なお販売対策に情熱と責任を持つ職員を育成し、販売対策に専念させる。また、野菜農家に対するKUT貸付を拡大し、集荷業者からの借入を減少させるとともにKUDへの結集をはかる。

##### (3) ジャガイモの生産、加工対策

ジャガイモの有利販売をはかるため、「ジャガイモ加工施設」の設置、加工に適した優良な原料用ジャガイモの増産をすすめる。加工はフライドポテト用スティックおよびスティック加工の過程で発生するクズジャガイモを原料にした粉加工とし、原料はジャガイモ種苗研究センターが増殖した種子を普及して確保するとともに、将来はKUDによる種子の生産を目指す。また、優良な原料を安定的に確保するため、生産者組織を育成する。

##### (4) 農産加工技術の普及

家庭内にとどまっている商品化に至っていない農産加工技術を組合員相互に普及し、組合員全体としての技術向上と加工品の多様化をはかる。そのためKUDは女性を中心としたグループの育成、加工作業を行う場所の提供、機材の提供等の支援を行い、将来、商品化が可能と判断される加工品ができた場合には生産量を増やして販売を行う。

##### (5) 貯蓄貸付事業の強化

目的を明確にした自由貯金を推進するとともに、貯金を原資にした貸付を推進する。そのため、職員に対する貸付金の審査、管理、回収に関する教育研修を計画的に実施する。

## (6) 人材育成

職員教育研修計画を策定し、貯蓄貸付事業担当者および販売事業担当者を計画的に育成する。

## 4.5 KUD SIPATUWO

### 4.5.1 現況および評価

#### (1) 現況

KUD SIPATUWOの地域は、アグロエコシステムの分類によれば「灌漑地域」に指定され、主要農産物はコメであるが、近年、小規模養鶏の導入が進み、鶏卵・鶏肉の生産が増大している。このKUDは、1962年に設立され、1990年5月には自立KUDとして認定された。設立以来組合員は増加を続け、組合加入率は、地区内成人人口1,168人の59.3%、農家の加入率は91.4%で、女性組合員比率は19%である。本KUDの主要な事業は精米事業と肥料の供給である。

貯金残高は、KUDの全資産の5.1%でありその水準は低い。当KUDの金融機関からの借入は、精米事業の粉／コメ買付け代金に使用するBRIからの運転資金である。このKUDが所在しているMaritengungae 郡内には、当組合の他に4KUDがある。総会は年1回、毎月1回は定例理事会（理事5人）は毎月1回開催されており、職員は、参事1、正職員6、臨時職員9、計16人である。

総売上高の大部分は、コメと肥料の事業によるものである。その他の事業では、電気料徴収、運輸、トラクター関係、精米等の諸事業があるが、その収益は小さい。

役職員の学歴は、比較的高い。教育基金は著しく不足しており、計画的な職員教育を進めることが困難であり、職員に対する計画的な教育活動は不十分である。現在2名の営農指導員が稲作と畜産を中心に配置されている。鶏飼養管理技術指導や鶏卵の有利販売がKUDにとって緊急な課題であり、専門職員の配置が望まれる。組合員に対する生活指導も行われており、女性組合員による組織として農産加工グループ（会員216名）があり、廃鶏加工、縫製加工、相互金融による所得創出活動を行っている。

#### (2) 評価

このKUDの精米施設(RMU)一式は老朽化しており、乾燥／保管／精米能力はバランスを欠き、製品（精米）の品質が低く、碎米の形でのロスとなり、施設の更新、改善が必要である。原料米買い取り資金も不足している。自己資本金充実を進めるため、自由貯金の

推進と職員の確保が必要である。

市場を対象とする新規事業を実施するためには、市場情報等の入手が重要である。R M Uの効率をあげてK U Dの利益に結びつけるためには、一層の努力が必要である。

K U Dの協力組織は女性グループがあるのみで組織基盤は弱い。協力組織を育成し、組織活動を支援する必要がある。また、郡内の5 K U Dが協力して、共同利用施設の設置など資金の効率的な利用を図ることが望ましい。

信用事業や農機具整備を担当する職員の充実が望まれるが、資金を確保することが先決である。そのためには、十分な教育基金を積み立てなければならない。養鶏の増加にともない、養鶏の技術を持った営農指導員の養成・確保が急務である。

K U Dの電気料金集金業務は、今後の電化の進展に伴い拡充すべきであろう。

#### 4. 5. 2 活性化推進詳細計画

##### (1) 基本的考え方

組合員の最大の所得源はコメであるので、その所得増加と生活水準向上を達成するためには、精米加工処理施設の整備を行って精米事業の充実を図り、かつ、コメ関連事業の拡充強化することが当K U D活性化の重点となる。

##### (2) 経済事業強化計画

主要施設計画は次の2施設である。

精米加工処理施設整備

破砕米・雑穀加工処理施設整備

コメ関連事業の他、養鶏場、飼料配合施設、農業サービスセンター等の建設、組合員のための代金決済口座の設定につき検討を行う。

##### (3) 信用事業強化計画

K U Dの財務体質を強化するため、組合員貯金の増強を図る。その具体策としては収穫時の物納貯金、市場金利の付利等が考えられる。また、K U D独自の貸付制度を検討する。

##### (4) 組織・経営強化計画

自己資本を充実するため、加入金、義務貯金を増額し、当期剰余金を原資として内部積立てを行う。目的別組合員組織の育成強化を図る。郡内の5 K U Dを対象に、郡K U D協議会を設置し、コメ集荷、販売対策、精米施設の更新、銘柄米の確立等について協議するとともに、方策を策定し実施する。

#### (5) 人材育成・指導事業強化計画

人材育成は長期計画に基づいて実施されなければならない。職員の研修、教育のために、教育基金の充実をはかる。とくに貯蓄・貸出担当職員の研修が重要と思われる。また、営農指導を強化するため、担当職員の訓練あるいは採用のため積極的に活動を行う。

#### (6) その他事業

電気料金集金のための出先事務所の設置、消費物資小売店の開設が望まれる。

### 4. 6 K U D SEMANGAT

#### 4. 6. 1 現況および評価

##### (1) 現況

K U D Semangatの地域は、アグロエコシステム分類では「灌漑地域」であり、所管村数は4村、農家数は1,657戸、その約8割の農家は、1~2haの稲作専業農家である。このKUDの所在地域は、コメの大生産地帯であり、コメの生産・加工（精米事業）は地域の最大の産業である。近年、農村労働力の流出にともない、耕起・整地を中心に農業機械化が進展している。

K U D Semangatは1970年に設立され、1992年4月に自立KUDに認定された。設立以来、組合員は増加しており、組合員加入率は地区内成人の26.3%である。また、農業の加入率は65.2%である。女性組合員はいない。

このKUDの主要な事業は、コメの販売と肥料の供給である。しかし、このKUDのRUMは、年間1,200トンの処理能力を有するにもかかわらず、実際の稼働処理量は、わずか年間200トンに過ぎない。精米・コメの買付と政府（食糧調達庁）への売渡しの他に、肥料販売、輸送サービス、RUMのサービス収入がある。

KUDの加入金と義務貯金は無利子である。KUDが事業を拡大するためには組合員の貯金額の増大が必要である。KUDの組合員向け制度融資取次ぎは、BRIからのコメ生産貸付である。

総会は年1回、理事会は3カ月に1回開催され、民主的に運営されている。職員は、参事1のほか、正職員が6、そのほかに臨時職員が15人いる。正職員6名の学歴は全員が高卒、比較的高齢である。当KUDでは、貯蓄・貸付を担当する職員を配置していない。教育基金は過去3年間、積み立てがなされていない。KUDの職員は、自ら農業を営む傍らKUDの事務を執っており、事務能力は十分とは言えない。KUDに営農指導員は置かれていない。また、職員数が少なく、生活指導を行う余裕がない。

## (2) 評価

このKUDの組合長は精米事業を積極的に進めようとしている。(1)に述べた精米事業の発展を阻害している要因は、精米施設の増改築設備投資・原料米購入運転資金の不足、マーケットにアクセスするためのトラックの不足である。コメ・肥料を中心とする組合員/KUD間の代金決済事務の合理化が必要である。

このKUDはモミ買付けの基本的な施設、すなわち、モミの1時保管倉庫や乾燥場が不足しており、モミの集出荷を困難にしている。肥料の供給についても、価格が高騰したため、KUDは資金不足で割当数量を引き受けられず、組合員が他の業者から購入したり、施肥量を減らすなどの事例があった。

組合員の貯金の伸びは、近年停滞している。このKUDには、事業拡大に際して内部資産を生み出す手段として貯金増加が重要であることが、充分には認識されていない。組合員貯金を積極的に獲得して、この必要資金の大部分を安いコストで調達することが必要である。

加入率が成人人口に対して26%にとどまり、未加入農家も35%あり、KUDの組織力はいまだ弱い。そのため、組合員に対する影響力も小さく、資金不足とあわせ、最も重要なコメの取扱で競争力が弱い原因となっている。人材育成および指導の面では、資金不足のため事業が伸びず、人を雇えないという悪循環が見られる。

## 4.6.2 活性化推進詳細計画

### (1) 基本的考え方

当KUDの主要産業は、水田稲作農業であり、組合員の所得向上のためにコメを雑穀の付加価値を高める生産・販売・加工事業を拡充する。具体的には以下(2)と(3)に述べるとおりである。

### (2) コメ加工販売

次の施設を整備する。

- ・精米加工処理施設
- ・破碎米・雑穀加工処理施設

コメの販売促進につながるコメ関係の営農指導員・精米技術者の養成を強化する。組合員のコメ販売・資材の購入について、組合員営農口座を開設して、精算する仕組みを導入する。

### (3) コメ以外の事業

稲作の副産物であるコメヌカ等を活用した養鶏を組合員に奨励するとともに、その製品である、配合飼料、鶏卵等をKUD経由でPUSKUD等へ販売する。

### (4) 組織

KUDの組織・経営の強化のために自己資本の充実を図る。副業的加工事業を振興するため、女性リーダーを育成し、組織化をおこなう。Maritengngac郡内の5KUDが協力して相互の発展をはかるため、郡KUD協議会を設置し、コメ集荷、販売対策、精米施設の更新、銘柄米の確立等の事項について協議し、方策を策定し実施する。その場合、とくにKUD SIPATUWOとの連携を強化する。

## 4.7 KUD MATUTU

### 4.7.1 現況および評価

#### (1) 現況

このKUDは、Sidrap県、Dua Pitue 郡の6村を対象とし、農地面積は19,280haである。アグロエコシステムでは「灌漑地域」に位置づけられている。主要生産物はコメであるが、その他、肉牛、アヒルの飼育、ラタン（籐）生産がある。1戸当り平均水田所有面積は、約2ha、1996年には郡の肉牛肥育数は11,000頭であった。Sidrap県畜産部は、同郡を肉市の重点振興地域に指定し、肉牛の振興を進めている。また、KUDの近くには国営の大規模肉牛飼育牧場があり、地域の肉牛飼育に経済的、技術的支援を与えている。

KUD Matutu は、1982年7月にKUDとして登録され、1990年7月に自立KUDとして認定された。設立以来、組合員数は増加を遂げたが、加入率は地区内成人人口の36%、農業者の加入率は91%であった。女性組合員の比率は高い。

KUDの主要事業は、食料調達庁に販売するコメの買入れ・販売、肥料の供給、チョウジのPUSKUDへの販売、制度融資の事務代行である。肉牛は、およそ100戸の組合員により約7,000頭飼育されているが、KUDを通して販売されるのではなく、個人放牧で、現金が必要な時のみ業者に売り渡している。

KUDの主たる事業は、前記諸事業の他、潜在的事業としては、購買店舗、ラタン加工、畜産および養鶏がある。KUDは加入金と義務貯金には利息をつけていない。自由貯金の金利は年利1%である（市場金利は16%）。KUDの金融機関からの借入は精米業者「提携（パートナー）」組合員のためのモミ/コメ買い付けのためのものである。199

6年にKUD独自の組合員への融資を200人に対して行ったが、この貸付事業では利益はほとんど得られない。

職員は、参事1、正職員（フルタイム、全員高卒者）が8人、そのほかに臨時職員が39人いる。

売上総利益の1/2はチョウジの取扱いによるものであり、肥料は10%前後にとどまっている。資金調達には組合員に対する制度資金貸付で総資産の半分を占めており、うちKUT貸付資金が大半を占めている。

理事および職員学歴は比較的高い。累積した教育基金は4.5百万ルピアであるが、この金額は、職員全体の研修計画を推進するためには不足している。

組合員教育としては、BALAIKOP、DEKOPINDA およびKUDにおいて、組合員を対象に、協同組合法、KUDへの加入促進、組合員の権利と義務等の項目についての講義をおこなっている。営農指導の受け皿としての作目別部会等組合員の組織は、まだ組織化されていない。また、このKUDでは生活指導は行っていない。

## （2）評価

今後の需要増が期待される肉牛生産導入については、組合員に対する肉牛飼養管理技術に関する有能な指導者が不在等の理由から、計画は具体化していない。KUD役員とリーダー格の組合員が、組合員の利益につながる企画を作成し、制度資金の導入や営農指導体制が確立していけば、KUDの畜産事業は今後発展する可能性がある。

1時間当たり4トンの処理能力を有する2つのRMUは、稼働率が5%である。この低稼働率の主因は、コメの買付けと精米事業を行うための運転資金が不足していること、「提携（パートナー）」組合員20人が精米事業に参入したことにある。

KUD精米事業の持続的に拡大させるためには、収穫期に一定量のモミの在庫を確保する必要があるが、そのためには資金の手当が重要である。その方策の一つは、組合員の貯金拡大計画をたてることである。KUDは組合員への貸付取り次ぎ業務でほとんど利益を計上していないが、未収分の回収にも努力すべきである。

## 4. 7. 2 活性化推進詳細計画

### （1）組織・経営強化計画

組合員のKUD利用率向上のため、肉牛、カシューナッツ等、品目別に組合員を組織し、市場と技術に関する情報提供を行う。組合と組合員との間の連携を密にするため事前総会を開く。また、郡内6KUDによる協議会を設置し、協力可能な事業から実施に移す。

(2) 経営事業強化計画

精米事業の副産物や、地元産のトウモロコシ等の飼料原料を活用して、肉牛の育成・肥育事業を導入する。そのため、肉牛肥育施設整備を行う。KUDはコメ関係事業を、PUSKUDと提携して実施し、かつ、その技術指導を受ける。精米施設の設置場所は再検討する。

(3) 運転資金不足に対処するため組合員の現物貯金計画、組合員貯金への市場金利付与等による貯金増強をはかる。

(4) 人材育成および指導事業強化計画

KUEの営農指導員の外部機関での教育を受ける。獣医の資格を持つ職員を雇用する。生活指導事業は政府が主導した所得向上グループや女性グループと協力して実施する。

(5) 施設計画については、組合員が強く希望している、丘陵・野草地帯での牛肉生産を拡大するため、肉牛肥育施設を提案する。その場合、近隣に所在する国営大規模農場が存し、その技術面活用が可能である。

## 第5章 勸告

KUDの所管省としての協同組合・小企業省におかれては、KUDの活性化計画の実施・推進に関する支援・助言を行われる場合、特に下記の事項に配慮されることを勧告する。

### (1) 政策的支援

#### 1) 法制およびガイドライン

- a. 量的発展をとげたKUDの質的向上をはかるため、大規模化の利点発揮の観点から、KUDの合併が考えられるので、合併に関する法整備を行う（合併基本法、合併助成法等）。
- b. KUD経理の適正化のための指針となる財務処理規程を制定する。（KUDが組合員の間の財務関係を明らかにするほか、組合員の利益を保全するために、財務を適正に処理するための基準。例えば自己資本比率、貯金支払準備率、員外貸付を含む貸付基準、資金運用基準等）。
- c. KUDの金融機関へのアクセス強化のため「金融に関する政策的支援」（3.3.2(2))を参照され、KUDの受信適格性に関するガイドラインを設定する。なお、金利等の貸出条は、州の実情と市場状況を勘案のうえ、随時改訂する。
- d. 農家サービス、住民サービスに共通する事業として将来KUDの生活指導事業の導入・拡充・強化が重要であることに鑑み、協同組合・小企業省およびその出先機関に生活指導担当職員の配置、部署の設置を逐次実施強化する。

#### 2) 指導、融資、監査

- a. KUDの事業多角化に対応するためポスト・ハーベスト・トレーニングセンターの機能拡充をはかる。
- b. KUDおよびKUD組合員に対する制度融資については、資金用途別貸出限度を再検討するとともに、原資調達、優遇貸出条件につき国内での対応が困難なケースについては対外援助を検討する。
- c. 自らの信用を維持・増大させるに当たって、外部監査の重要性をKUDに認識させる措置を考慮する。又KUDがKJAに支払う監査手数料については、過重負担となっているKUDに対して、軽減措置を講ずる。
- d. KUDの教育基金積立については、さらに助長するために、非課税とするなどの優遇措置を実施する。

## (2) KUD活性化のための指導の重要項目

### 1) 組織

成人人口に対するKUD加入率60%を目標に組合員の加入促進をはかり、5ヶ年計画を策定・実行する。組合員とKUDとのコミュニケーションを強化するため、村落集会等開催、情報誌発行等を通じ組合員からの意見集約をはかるとともに、市場情報等を組合員に提供する。生産者組織、女性グループ等のKUDに属する組織の育成強化をはかる。

### 2) 経営

余剰金からの内部積立の増加、組合員のKUD加入率向上に伴う加入金、貯金の増加をはかる。また組合員の貯金に対する意識向上をはかるとともに、KUDの信用事業と経済事業間のリンク強化のため営農決済口座の開設を進める。

また、郡内に小規模の複数KUDが存在している場合、組合員の意向を確認しながら、適宜合併をすすめる。

### 3) 事業

それぞれの地域のアグロエコシステムに基づき、モデルKUDが中心となって組合員農家の営農において園芸、酪農、畜産の新規導入、または、普及拡大を図り、それら営農改善による組合員の農業所得の直接的な向上を図るとともに、生産された農畜産物の販売事業の拡充強化や加工事業の実施による付加価値の向上、また、関連農業資材等の購買事業の拡充強化によりKUDの活性化を図る必要がある。また、稲作地域では精米事業の効率化と稲作副産物の畜産振興への積極的活用を図ることが重要である。

施設の有効利用をはかるためには、その維持、管理技術の向上はもとより、原料の集荷、製品販売、代金決済等 事業全般にわたり、OJTを含めた幅広い教育訓練を強化する必要がある。なお 複数KUDによる施設の共同利用に関しては、施設の設置・運営にかんする留意点(4.8)に配慮する。

## (3) モデルKUDにおける活性化の推進と波及効果の促進

現在のモデルKUDの経営状況からして、施設導入に要する費用をKUDが全額捻出することはほとんど困難である。このため、協同組合・小企業省は、KUDが関連施設を導入する場合、一部助成、または、低利融資を行い得るような施策を講ずる必要があると考える。なお複数KUDによる施設の共同利用に関しては既に提案した事項に留意する。

これらKUDはモデルであることから、所要資金の全額を助成することにより施設を整

備し、モデル効果の発現をねらうことも考えられるが、その場合であっても、こうした措置は例外であり、原則はKUDと組合員が所要資金を自賄いするものであることをKUD役職員・組合員に周知徹底させるとともに、低利融資を受けたと仮定して返済計画を策定させておき、返済金を生み出す努力を行わせる。

施設の有効利用をはかるためには、その維持・管理能力技術等の向上をはかることは勿論であるが、原料の集荷、製品販売等組織・経営、事業運営、広義の教育訓練の有機的結合をはかる必要がある。

モデルKUDは、それ自体の活性化のみならず、活性化の成果を周辺のKUDや同様のアグロエコシステムを有する他のKUDに波及させることを目途として選定されたものである。このため、将来、協同組合・小企業省がモデルKUD活性化のための各種施策を実施する場合、実施手順、行程や実施後に得られた成果（成果があがらなかった場合、その理由）を記録、分析する。そして、それらをKUD活性化のためのマニュアルとしてとりまとめ、地域研修センター等を通じて全国に波及させ、同様な事業を計画するKUDのために役だてるような措置を講ずる。