

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  
目次

序文

伝達状

調査対象位置図

村落協同組合（KUD）関連機構図

略語対象表

要約

	ページ
<b>第 1 章 序論</b> .....	1
1.1 調査の背景 .....	1
1.2 調査の目的 .....	1
1.3 調査対象地域 .....	2
1.4 調査の内容 .....	2
 <b>第 2 章 現状</b> .....	 5
2.1 経済開発計画 .....	5
2.2 自然条件 .....	6
2.3 農業の状況 .....	8
2.3.1 農業生産の状況 .....	8
2.3.2 農産物の流通事情とKUDの役割 .....	10
2.4 農村金融 .....	15
2.5 村落協同組合（KUD） .....	17
2.5.1 KUDの歴史的変遷と援助国の取り組み .....	17
2.5.2 KUDの組織・事業の状況 .....	20
2.5.3 州村落協同組合連合会（PUSKUD）と 全国村落協同組合連合会（INKUD） .....	43
2.6 農村経済社会の状況 .....	44
2.7 KUDに係る法制及び行政サービス .....	46

2.7.1	一般概況	46
2.7.2	協同組合・小企業省	48
2.7.3	農業支援サービス	49
2.7.4	民間農業関連企業の役割とKUD	49
第3章	KUDの活動の方向性	51
3.1	KUD活動の分析・評価	51
3.1.1	組織・経営	51
3.1.2	事業	55
3.1.3	教育	56
3.2	KUD活動活性化の方向と戦略	58
3.2.1	目標到達点の組織経営モデル	58
3.2.2	事業体制の発展段階と戦略	60
3.2.3	農業開発とKUDの在り方	66
3.3	KUDに対する政策的支援	72
3.3.1	KUDの発展段階に対する政策的支援	72
3.3.2	教育・研修および金融に関する政策的支援	75
3.4	7州の村落協同組合活性化推進基本計画	82
3.4.1	7州における調査対象KUDの選定	82
3.4.2	7州の村落協同組合活性化推進基本計画	82
3.4.3	西ジャワ州	85
	(1) 西ジャワ州KUDの現況と評価	85
	(2) 農家ニーズの分析とKUD活性化の必要性	87
	(3) 州活性化基本計画	88
	1) 組織・経営強化計画	88
	2) 経済事業強化計画	89
	3) 信用事業強化計画	89
	4) 人材育成および指導事業強化計画	90
	(細目は以下他の州についても同様)	
3.4.4	南スラウェシ州	91
3.4.5	北スマトラ州	99
3.4.6	東ジャワ州	105
3.4.7	ランボン州	113

3.4.8	西ヌサテンガラ州	121
3.4.9	南カリマンタン州	129
3.4.10	7州共通基本計画	137
	(1) 組織・経営強化計画	137
	(2) 経済事業強化計画	140
	(3) 信用事業およびその他事業強化計画	142
	(4) 人材育成および指導事業強化計画	144
3.4.11	7州における村落協同組合活性化の主な問題点と 基本計画	151
	(まとめ)	

#### 第4章 モデル村落協同組合の活性化推進詳細計画 155

4.1	モデル村落協同組合（KUD）の選定	155
4.2	KUD TANI MUKTI	157
4.2.1	現況および評価	157
4.2.2	活性化推進詳細計画	162
4.2.3	施設計画および事業評価	169
	(1) 施設計画（以下同様）	169
	(2) 事業評価（以下同様）	184
4.2.4	期待される効果	192
4.3	KUD PASIR JAMBU	197
4.3.1	現況および評価	197
4.3.2	活性化推進詳細計画	203
4.3.3	施設計画および事業評価	209
4.3.4	期待される効果	226
4.4	KUD WALATRA	229
4.4.1	現況および評価	229
4.4.2	活性化推進詳細計画	234
4.4.3	施設計画および事業評価	240
4.4.4	期待される効果	253
4.5	KUD SIPATUWO	255
4.5.1	現況および評価	255
4.5.2	活性化推進詳細計画	261

4.5.3	施設計画および事業評価	266
4.5.4	期待される効果	283
4.6	KUD SEMANGAT	285
4.6.1	現況および評価	285
4.6.2	活性化推進詳細計画	291
4.6.3	施設計画および事業評価	297
4.6.4	期待される効果	313
4.7	KUD MATUTU	315
4.7.1	現況および評価	315
4.7.2	活性化推進詳細計画	320
4.7.3	施設計画および事業評価	327
4.7.4	期待される効果	342
4.8	農業生産施設、農産物流通施設の設置・運営に関する留意点	344

第5章	勸告	345
-----	----	-----

付表リスト

付図リスト

報告書の構成

付表（事業評価関連）

添付資料

## 付表リスト

2.5.2.1	KUD数の推移	21
2.5.2.2	KUD Mandiri 数の推移	22
2.5.2.3	KUD加入率の推移	23
2.5.2.4	KUDの経営動向	27
2.5.2.5	KUDの経済事業取扱高	30
2.5.2.6	KUD当たりおよび組合員1人当たり取扱高	30
2.5.2.7	国内の酪農、家畜生産状況および価格の推移	31
2.6.1	部門別GDPおよび就業人口の推移	45
3.1.1	7州13県KUD分析諸指標(1995)	53
3.1.2	7州の主要農畜産物と農業類型	53
3.1.3	7州の分析指標別順位	57
3.1.4	KUDの施設装備進行状況	57
3.2.2	融資目的、貸出し限度額、金利および貸出し期間	81
3.4.1.1	7州35KUDリスト	83
3.4.1.2	35KUD概況比較一覧	84
4.2.3.1.1	施設概要—KUD Tani Mukti/雄乳牛肥育・雌乳牛育成施設	171
4.2.3.1.2	施設概要—KUD Tani Mukti/配合飼料施設	173
4.2.3.1.3	施設概要—KUD Tani Mukti/小型乳製品加工施設	175
4.2.3.1.4	概算工事費—KUD Tani Mukti/乳牛肥育・育成施設	178
4.2.3.1.5	概算工事費—KUD Tani Mukti/配合飼料施設	179
4.2.3.1.6	概算工事費—KUD Tani Mukti/小型乳製品加工施設	179
4.2.3.2.9	酪農農家経営類型	191
4.3.3.1.1	施設概要—KUD Pasir Jambu/雌乳牛育成施設	211
4.3.3.1.2	施設概要—KUD Pasir Jambu/配合飼料施設	213
4.3.3.1.3	概算工事費—KUD Pasir Jambu/雌乳牛育成施設	216
4.3.3.1.4	概算工事費—KUD Pasir Jambu/配合飼料施設	216
4.3.3.2.7	酪農家経営類型	225
4.4.3.1.1	施設概要—KUD Walatra /ジャガイモ加工施設	242
4.4.3.1.2	概算工事費—KUD Walatra/ジャガイモ加工施設	243
4.4.3.1.3	工事工程(案)Tani Mukti/Pasir Jambu/Walatra	246
4.4.3.2.3	ジャガイモ生産農家経営類型	252
4.5.3.1.1	施設・機材の概要—KUD Sipatuo 精米加工処理施設	268

4.5.3.1.2	施設・機材の概要－KUD Sipatuo 破砕米・雑穀加工処理施設	…271
4.5.3.1.3	事業費内訳 KUD Sipatuo 精米加工ならびに破砕米・雑穀加工施設	……………275
4.5.3.2.3	水稲単一経営類型	……………282
4.6.3.1.1	施設・機材の概要－KUD Semangat 精米加工処理施設	……………299
4.6.3.1.2	施設・機材の概要－KUD Semangat 破砕米・雑穀加工処理施設	…302
4.6.3.1.3	事業費内訳 KUD Semangat 精米加工ならびに破砕米・雑穀加工処理施設	……………305
4.6.3.2.3	水稲単一経営類型 KUD Semangat	……………312
4.7.3.1.1	施設・機材の概要 KUD Matutu 肉牛肥育施設	……………330
4.7.3.1.2	事業費内訳 KUD Matutu 肉牛肥育施設	……………334
4.7.3.1.3	施設計画実施工程表 (Sipatuo、Semangat、Matutu)	……………335
4.7.3.2.3	水稲＋肉牛複合経営類型 KUD Matutu	……………341

## 付図リスト

2.3.2	国内米穀流通図	14
2.5.2	教育機関関連図	42
3.2.1	KUD組織経営の到達目標	59
3.2.2	想定される発展段階と必要な施策	63
3.2.3	KUDの発展段階と地域社会	65
3.3.1	KUD発展段階別政府の施策（政策提言）	74
4.2.3.1.1	KUD Tani Mukti 乳雄牛肥育・乳雌牛育成施設配置図	180
4.2.3.1.2	KUD Tani Mukti 配合飼料施設配置図	181
4.2.3.1.3	KUD Tani Mukti 小型乳製品加工施設配置図	182
4.2.3.1.4	KUD Tani Mukti 施設運営機構図	183
4.3.3.1.1	KUD Pasir Jambu 雌乳牛育成施設配置図	217
4.3.3.1.2	KUD Pasir Jambu 配合飼料施設配置図	218
4.3.3.1.3	KUD Pasir Jambu 施設運営機構図	219
4.4.3.1.1	KUD Walatra ジャガイモ加工施設配置図	245
4.4.3.1.2	KUD Walatra 施設運営機構図	247
4.5.3.1.1	KUD Sipatuo 精米加工処理施設・破碎米加工処理施設配置図	274
4.5.3.1.2	KUD Sipatuo 施設運営機構図	276
4.6.3.1.1	KUD Semangat 精米加工処理施設/破碎米・雑穀加工処理施設 配置図	304
4.6.3.1.2	KUD Semangat 施設運営機構図	311
4.7.3.1.1	KUD Matutu 肉牛肥育施設 計画地A 配置図	332
4.7.3.1.2	KUD Matutu 肉牛肥育施設 計画地B 配置図	333
4.7.3.1.3	KUD Matutu 施設運営機構図	336

## 報告書の構成

和文報告書 主報告書

Volume I MAIN REPORT (英文)

Volume II APPENDICES (英文)

- 1 35 KUDプロフィール
- 2 農家調査および社会・流通調査の分析
- 3 コメ自給達成前後のKUDの経営状況の比較
- 4 事業評価付属データ
- 5 7州のKUDの現況・評価の詳細
- 6 モデル6 KUDの現況・評価の詳細
- 7 バンドン県の概況
- 8 シドランプ県の概況



## 第 1 章 序論



# 第 1 章 序論

## 1.1 調査の背景

インドネシア国では、独立以来、国家経済開発の基礎をなすものの一つとして協同組合を意義づけており、村落協同組合（KUD）はコメの調達や農村社会の安定を保つことを通じ、農業開発に貢献することが期待されてきた。しかし、1984年のコメの自給達成したものの、その後コメ生産の伸び悩みと経済全体の規模の急激な拡大から、農業分野及びKUDの活動の伸びが、他の産業分野に比べて遅れている。

1994年度から始まった第6次国家開発5ヶ年計画（Repelita 6）の中では、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が最優先課題の一つに掲げられており、農業分野では作物の多様化と付加価値の向上（流通、加工、アグリビジネスの振興等による）に政策の重点がおかれている。

一方、農村部においては、農業技術の立ち遅れ、不十分な支援体制、生産・流通施設の不備、人材不足等各種の問題を抱えているが、個々の農家で対応することは困難であり、協同組合による組織的対応が不可欠である。また、1995年度から始まる日イ間の第3次アンブレラ協力（農業・農村開発）の8コンポーネントの中にも、農民組織による活動の開発と強化が含まれている。

このような状況に鑑み、インドネシア国政府は1995年7月、地域組合であるKUDに、産業組合（農業協同組合）としての機能を導入し、KUDの活動を活性化することを目的とした村落協同組合（KUD）活性化推進計画策定にかかる技術協力を要請してきた。これを受けわが国政府は、1995年11月に事前調査を行い、同月23日にS/Wを締結した。

## 1.2 調査の目的

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調査実施の過程でオン・ザ・ジョブ・トレーニングを通じて、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。

### 1.3 調査対象地域

調査は3フェーズに分けて実施されるが、各フェーズごとの調査対象地域は以下の通りである。

#### (1) フェーズI調査

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。

#### (2) フェーズII調査

フェーズII調査では、北スマトラ、ランポン、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。

#### (3) フェーズIII調査

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3KUD、合計6つのモデル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

### 1.4 調査の内容

#### (1) フェーズI調査

主たる調査対象はKUDとするが、KUD事業の活性化を支援する機能に重点をおいて、PUSKUD、INKUDというKUDの州及び全国連合組織等についても調査対象とした。調査期間は平成8年2月11日から平成8年3月26日までであり、調査終了時にプログレスレポートIをインドネシア政府に提出した。また、当報告書に含めKUD活動活性化のための方向性の概定も提出した。

## (2) フェーズⅡ調査

現地調査の対象として35KUDを選出し詳細調査を実施するとともに、21KUDより420戸の農家を対象に農業生産やKUDの事業利用に関する農家調査を再委託により実施した。また、社会慣習や農産物流通にかんする再委託調査を上述の7州において実施した。調査の終了時に7州ごとのKUD活性化基本計画を盛り込んだプログレスレポートⅡをインドネシア政府に提出した。調査期間は平成8年6月17日より12月13日までであった。また、国内作業期間中にインテリムレポートをとりまとめ、インドネシア政府に提出した。

## (3) フェーズⅢ調査

調査期間は平成9年6月30日より平成9年8月28日までであった。6モデルKUDについて、施設計画を含むKUD活性化詳細計画を策定し、事業評価を行った。現地調査終了時プログレスレポートⅢをインドネシア政府に提出した。また、国内作業としてドラフトファイナルレポート（本報告書）を作成した。



## 第 2 章 現状





## 第2章 現状

### 2・1 経済開発計画

#### (1) 概況

インドネシア国においては、いわゆる、新体制 (New Order)といわれる1969年以降、の経済・社会開発の推進にあたり、長期および中期の国家開発計画を作成し、開発の目標を設定し、開発の方針を明示してきた。すなわち、25年の計画期間を対象とする「長期開発計画、Pembangunan Jangka Panjang, PJPと略称されている」および5年間を計画期間とする「5カ年開発計画、Rencana Pembangunan Lima Tahun, REPELITAと略称)がそれである。したがって、現行の長期および中期の計画は、それぞれ、1994年～2019年の第2次長期計画(PJP II)と、1994/95年～1998/1999年の第6次(中期)5カ年開発計画(REPELITA VI)である。

第2次長期計画においては、その第1次計画(1969～1994年)において発展の基礎が確立されたとしており、いわゆる「離陸」の段階に達すること、そのために経済・社会の自立的発展を達成し、開発の成果の公平な分配を図り、持続的な開発と安定した社会の維持を達成することを目指している。累次の中期計画のもとでは、それぞれ計画目標がたてられ、その達成に努力が払われたが、第1次中期計画と第2次計画の目標には、食料と農業の生産増大に重点がおかれ、同第4次中期計画期間中に、それまで、同国の最大の課題であった、米の自給が達成されたことを特記しておく必要がある。

#### (2) 第6次5カ年計画

第2次長期25年計画のもとで、ア、開発成果の公平な分配、イ、持続的な成長の維持、ウ、社会的安定の確保の3原則を維持しつつ、人的資源の開発を基本に、経済・社会の自立的発展を基本方向としながら、第6次5カ年計画においては、次のような目的と優先項目を掲げている。

##### 1) 目的

インドネシア国民と社会の自立性を確固としたものにするとともに、衡平で公正な福祉を実現するために、人的資源の質の向上を計る。

## 2)優先事項

- 社会・経済インフラの整備、
- 人的資源の開発、
- 貧困の解消、
- 東部インドネシアの開発、
- 小・中規模企業（村落協同組合、すなわち、KUDを含む）の育成。

なお、同計画のマクロの数値目標は、

- 一年平均経済成長率・・・7.1%
- 一人口増加率・・・1.5%
- 一人国民一人当りGDP・・・1,280ドル以上
- 一絶対貧困層・・・1200万人以下

## 2・2 自然条件

### (1) 国土・気候

インドネシア共和国は、17,508の大小の島からなる島嶼国であり、おおよそ東経95度から141度、北緯6度から南緯11度の範囲に広がっている。国土面積は、1,919,443平方キロである。国土の約70%は森林である。稲の栽培がおこなわれる水田面積は全国で約843万9千ヘクタール（国土面積の4.4%）であり、この水田面積のうち約40%（339万6千ヘクタール）はジャワ島にある。畑地とエステートの面積は2,122万4千ヘクタール（同11.1%）である。（1994年土地利用調査）

国土の大部分は、赤道を中心にして東西に広く分布して位置しており（約5千100キロ）、気象の特徴は、熱帯海洋性気候である。年間に乾季と雨季の2季があり、地域により年により若干の変動はあるが、おおむね、乾季が6～9月、雨季が12～3月とされており、その中間は遷移期である。この乾・雨2季の存在は、インドネシアの農業開発と生産に大きな影響を及ぼしている。降雨量は、一般に多量で年間2,000ミリを超える地域も珍しくない。湿度も75～85%に達する。

### (2) アグロエコシステムによる地域区分

インドネシアは国土が東西に連なっているだけでなく、火山を含む高山も多く、低地の水田稲作と広大なプランテーションともに、中山間地帯における蔬菜園芸、畜産、さらに

は焼畑農業など多様な農業が営まれている。インドネシア政府は、それぞれの地域に適合し、かつ、効率的な農業開発を推進するため、アグロエコシステムによる農業生産のための地域区分を行っている。

この調査の対象となっている村落協同組合（以下KUDとする）の所在州・県のアグロエコシステムは下表のとおりである。

### アグロエコシステムによる地域区分

Province	District	Agro-ecosystem	Remarks
North Sumatera	Karo Simalungun	Highland Irrigated	High value added and diversified farm products
Lampung	Lampung Utara Lampung Tengah	Lowland Irrigated	-same as above-
West Java	Bandung Garut	Highland Highland	Diversified farm products. 3 <sup>rd</sup> Umbrella, OECF
East Java	Pasuruan Kediri	Highland Irrigated	High value added and diversified farm products, OECF
South Sulawesi	Sidrap Luwu	Irrigated Irrigated	High value added and diversified farm products. 3 <sup>rd</sup> Umbrella, OECF
South Kalimantan	Balito Kuala	Swamp area	High value added and diversified farm products. 3 <sup>rd</sup> Umbrella
West Nusa Tenggara	Sumbawa Dompu	Lowland Lowland	High value added

Notes: 3<sup>rd</sup> umbrella-----Model region under the Third Umbrella Cooperation.  
OECF-----OECF's target area for rural village loan project

## 2・3 農業の状況

### 2・3・1 農業生産の状況

#### (1) 農地の利用

インドネシアにおいては、国土面積（191万9千平方キロ）の約23%、約4,341万ヘクタールが農業生産に利用されている。土地利用の一つの特徴として、ジャワ島における農用地の集中的開発が指摘されるが、その開発はおおむね限界に達しているところから、同国政府は、同島以外の、スマトラ、カリマンタン、スラウェシ、さらに東部の諸島の農業開発を進めるため、移住定着事業を推進しつつある。

農地利用の方法は、大きく、水田（同国の表現では湿地、英語で wet land）と畑・園地（同乾燥土地、dry land）の2分類によっており、前者は、なんらかの形態の灌漑および天水により、水稻の栽培を年間1回またはそれ以上行う農用地である。水が十分に供給されない天水依存田等の場合には、雨季に水稻を、乾季に2次的食用作物（インドネシア語では "palawija" パラウイジャといわれており、コメ以外の主要な食用作物、トウモロコシ、キャッサバ、サツマイモ、ダイズ、ラッカセイ、リョクトウが含まれている。）を栽培することが多い。

乾燥地は、特に灌漑を行うことなく、エステート作物である樹木作物（tree crops、ゴム、ココヤシ、茶他）等が多く栽培される。

#### (2) 主要作物

インドネシア農業の特質の一つとしては、小規模家族経営の農民農業によるコメと2次的食用作物の生産、および公営、民営の大規模経営のエステート農業によるキャッシュクロープの生産に2大別されることがあげられる。前者の主要作付け作物が米、パラウイジャ、園芸作物であり、後者による主な作物は、オイルパーム、サトウキビ、茶などがある。コメ（以下、この報告では特にに断らない限り「籾」を指す。）は、インドネシア国民の主食であり、農業にとっても、また、国民経済、社会の安定にとって、最大、最重要の作物である。1980年代のなかばに、自給を達成した後は、おおむね自給を維持しつつ、過不足に対応する輸出入（trend self sufficiencyと称する）で対応している。1995年のコメの収穫面積は、1,144万ヘクタール、生産量は、4,947万トン、単位面積当たり収量は、ヘクタール当たり4.35トンであった。第2次食用作物のうち、作付け面積がもっとも大きい作物は、トウモロコシで、1995年の収穫面積は、365万ヘクタール、生産量は825万トンであった。

### (3) 野菜・果実

インドネシアにおいて栽培される、野菜と果物の種類は豊富である。栽培面積の大きい野菜5品目を順次挙げると、トウガラシ、サンジャクマメ、シャロット、キャベツ、ジャガイモである。生産数量の大きい5品目は、キャベツ、ジャガイモ、シャロット、ハクサイ、トウガラシとなる。(ジャガイモは野菜に分類)

果物の中で生産量の大きいものは、バナナ、マンゴ、パパイヤ、パイナップル、カンキツ類、ランブタンである。(以上1994年)

### (4) エステート作物

エステート作物は、インドネシアの経済にとって、国内農業、輸出所得の両面で重要な役割を果たしている。インドネシアは、世界有数のココナッツ、天然ゴム、パームオイルの生産国であるが、同国のエステート作物の多くは、小規模農民によって生産されており、大規模農園で生産されることの多い作物は、前述のとおり、オイルパーム、サトウキビ、茶などである。ココヤシは、改良品種への改植がすすめられており、また、有望作物とされる、オイルパームもその植栽のための開発がさかんに行われている。

### (5) 畜産物

所得水準の向上と、都市化の進展などの影響により、インドネシアにおける畜産物に対する需要は、近年、着実に増加の傾向をたどっている。なかでも増加傾向が顕著であったのは、採卵鶏、ブロイラーである。水牛とウマの飼養頭数は、過去数年間大きな変動はみられなかった。酪農については、乳牛の飼養頭数がジャワ島に集中しており、95%以上のシェアをしめる。養豚は宗教上の理由(イスラム教徒は食べない)から、地域的に偏在しており、北スマトラ州、西ヌサテンガラ州に飼養頭数が集中(シェア56%)している。

## 2.3.2 農産物の流通事情とKUDの役割

### (1) 農産物流通インフラ整備状況

ひとことで言って農産物物流インフラ整備は質・量とも発展途上にある。また発展段階にも大きな地域差が見られる。インドネシアは大小無数の島島に居住している島しょ国である。したがって海上および陸上の輸送拠点と輸送手段および道路・海路網の整備の状況が農産物の流通の発達を左右しているといえる。また最も進んでいると言われるジャワ島と言えども、首都圏を除き、舗装道路は短く、トラック台数も日本などと比較すると極端に少ない。他の島に言及すれば、さらに普及率は低い。またこれらは、国全体の経済活動と連動して変化するものであり、農産物だけをとらえて、語ることはできない。

このような状況にあることから、ジャカルタ、スラバヤ、各州首都地域への流通が一つ流通体制の柱であり、限られた地域での農産物の農産物需給・農産物流通がもう一つの流通のフローである。首都圏への流通をねらった輸送体制は、国道、フェリボートの活用によるトラック輸送が中心で鉄道輸送はほとんどない。近郊から農産物流通であれば、自動二輪車、1トントラックまで利用される。限られた地域での流通をおこなっているところでは、未だに人力・畜力運搬も健在である。トラックも20年前の老朽化したものを利用しているところもあり、潜在的に輸送手段が不足している。また農産物の原料保管・一次加工の施設も絶対的に不足しており、KUDへの要望を聴取してみると原料・製品倉庫とトラックの入手をあげるところが多い。これは、首都圏といえども、物流一貫体制から見ると、随所にアンバランスと不足がみられる。

次に通信インフラについてみると、スラウェシ島・南カリマンタン島・スンパワ島の農村部、ジャワ島でも都市からちよつと離れる地域での観察では、電話が通じていないところが多く、いまだ情報社会から取り残されている。ただし電気、テレビは普及度合いは高い。水道の普及も遅れている。

今後インドネシアの産業構造の変化、主要都市への人口シフト、所得の向上、農産物の量的・質的变化に対応した冷蔵輸送保管等のインフラの整備も産地・消費地双方ですすめる必要が出てくるものとおもわれる。

### (2) 農畜産物の加工状況

#### 1) 商品としての品質

首都圏スーパー等で陳列している青果物、特定銘柄米、輸入農産物を除くと、近代的商品として流通するには、改善を加える必要があるようにおもわれる。すなわち、公的機関も消費者側も一般的な品質規格が一部の商品をのぞいて曖昧であるといえる。とくに地方

で流通されている青果物は、屋敷地で自家消費のために栽培された余剰を、零細な中間商人によって小規模市場で販売されたり、自宅の裏で屠殺された肉が冷蔵機器もなく販売されている。

オランダ植民地時代に導入されたとおもわれる人参、じゃがいも等もサイズは貧弱で不揃いで商品の形をなさない。また青果物は、予冷処理などの品質保持はなされていない。米はBulogの規格が水準となって、市場における品質・価格格差が定められている。収穫された農産物の残留農薬等のチェックもあいまいである。ココア、コーヒー、パームオイルなどのエステートクローブは国際的流通品目であるが、品質は国際的トップ水準に至っていないとの評価が多い。

## 2) 農産物の加工

大都市圏におけるポテトチップ等のスナック、ジュース製造等は、海外との合弁民間企業がすでにかなり進出している。また従来海外から輸入品に頼っていた乳製品の一部を国内の酪農生産を振興し、海外資本による乳製品加工業者も活動している。しかしこれらの加工事業は、ジャカルタ、スラバヤ近郊にほとんどの企業が偏在している。農村地帯では、農産物の集荷保管と原材料の一次加工が行われている。しかし特産物を大規模で企業化しているところは、調査先では、見られなかった。

畜産物食肉加工の近代的施設は、ジャカルタ、スラバヤにみられるが、地方での施設は、まだ未発達である。東ジャワ州のあるKUD組合長が、有利販売のため、屠殺許可をもらって自ら肉牛処理する事例がみられる。

伝統的な農産加工の技術が数多くのこっているようであるが、体系だてた調査事例はない。しかし各種雑穀を利用した菓子、スナック、ジャム、果実の乾燥を活用した製品を、販売用に加工する事業はできるものと、思われる。

## (3) 主な農畜産物流通状況とKUDの役割

### 1) 米の流通

主要食糧である米の流通の特徴は3つあげられる。

第一に、生産者にとって二つの流通ルートがあることである。そのひとつがKUD経由BULOGのバッファーストック用米の販売であり、もう一つが主に民間業者経由の自由米市場への販売である。

第二に生産者の自家消費の比率が未だかなり高いと考えられる。

正確な統計がないため、詳細は把握できないが、商品化されない米が、60%とも70%とも言われている。また生産・需給状況によっても、変動すると考えられる。

第三にポストハーベストから流通に至るロスが多いことである。

ジャワ島・スラウェシ島における収穫処理作業は、刈取・脱穀作業を請負契約システムで行われている。このシステムは、収穫作業請負集団労働者の請負が、刈り取り・脱穀・袋詰めまでの作業を請け負って、その作業料を一定の比率で現物初を受け取る方式であり、地域によって若干条件は相違する。

袋詰めされた生初は、そのまま村落仲買人・KUDに売り渡す場合と、農家が乾燥・精選して売り渡す場合とがある。特に雨期収穫初は乾燥が困難のため、品質劣化のため買い叩き、引き取り不能による損耗等が見られる。村落単位で集荷された初は仲買人・精米所を通じて、初・精米の形で地方市場―中央卸売り市場へと流通する。なお インドネシアの米穀の流通フローチャートは図-2-3-2の通りである。

基幹食糧である米の流通政策立案は、BULOGの所管であるが、毎年政府買い上げ初価格は農業省食用・園芸作物総局と協同組合・小企業省との協議により基準価格が設定され、この価格を基準としてBULOGはKUDから買い上げる。

1990年初買い入れ価格は1kgあたり270Rpであったが、1995年には、400Rpにあがり、1997年は、520Rpと引き上げられた。しかし1994年以降、異常気象による国内生産の停滞により、市場価格水準がBulog価格水準を上回る傾向にあり、年々その格差がひろがっている。

1997年11月の消費者価格は、1Kg1,300Rpを越えている。

BULOGの買い上げ量は、精米ベースで200万トン前後であるが、この買い上げの約80%をKUDを経由して調達している。最近国内生産不足からBULOGは緊急輸入せざるを得ない場面もみられた。1994年以降、市場価格が買い入れ価格を上まわる状況になっており、調査したKUDでも販売先も一部市場向けにシフトしていた。(1994年以降のBULOG買い入れ量不明)

KUDは国策としてBULOGへの米の販売する特権を与えられてきているが、生産者グループとして米の販売市場に大きな影響力をもつKUDは、未だ数少ないと思われる。

## 2) 青果物の流通

青果物の生産消費ののびは著しい。とくにジャカルタは、その経済発展と都市化の進展から、人口ののびが著しく、質的、量的に需要はたかまっている。

首都圏ジャカルタには、クラマジャティ青果物中央卸売り市場があり、これを中心として、6つの衛星地区卸売り市場に配送されるしくみとなっている。1989年以降ジャカルタ知事令で青果物産地からすべてこの中央卸市場経由するように定められているが、その後60%位が正規ルートで流れていると言われている。

40%が中央卸市場を経由しない理由は、中央卸売り市場の施設の道路が狭いうえ、輸送問題がネックとみられている。青果物は短期間に品痛みが起るので、その輸送保管管理が重要である。現在は、仲買人の小型輸送トラックによって短期間に持ち込むことで現在は対応している。



大都市における伝統的な販売システムは、農家―地場仲買人―二次買い付け―県段階集荷業者―卸売り市場商人―八百屋を経て消費者である。しかしスーパーマーケットの進出によって、直接KUDを含めた地方仲買人との流通がすすめられて変革してきている。

農家段階の売り方には、3通りの形態がある。a. 農家による地方市場での直接売り、b. 仲買人による村落内・道路脇での集荷、c. 仲買人による圃場での未収穫現物買いである。圃場から道路までの運搬は人力で行われることが多く、一輪車がつかわれることもある。a. の場合農家が集荷場までリヤカーなどで運ぶ。b. c. の場合は、仲買人が小型・大型トラックで集荷してまわる。

1994年末の時点で青果物の販売事業に従事しているKUD総数は、501組合である。そのうち、296組合が野菜、194組合が果実、11組合が花を販売している。これはインドネシア全KUD数9,200の5%とマイナーな率である。これらの販売事業は、民間企業とくんだ形で行われている。青果物の流通量およびKUD経由流通量等の統計は不明である。政府は青果物の農家販売価格のガイドラインは定めていない。

### 3) 牛乳等の流通

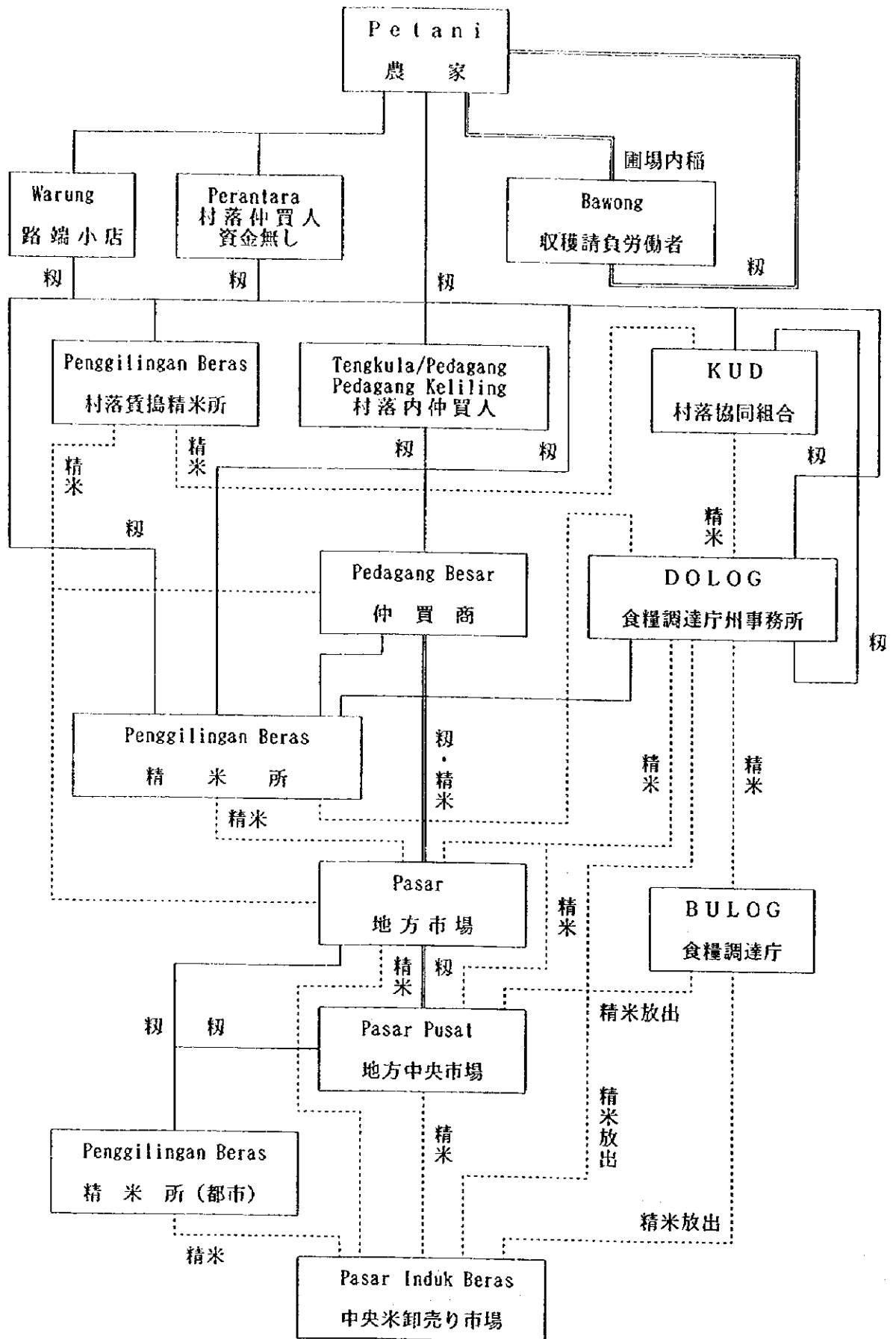
1983年になってはじめて酪農牛が海外から導入され、本格的に国内牛乳生産を開始した。それまでは、インドネシア人は全く牛乳を飲む習慣はなかった。

一部乳製品が輸入されていた。現在ジャカルタ、スラバヤに海外民間会社とのジョイントベンチャーにより牛乳加工処理工場を数社が運営している。

首都圏のスーパーマーケットには、牛乳、加工乳、ヨーグルトの商品が、オーストラリア等の輸入品をふくめて多数の陳列されているが、インドネシア人の一年間の一人当たりの牛乳・乳製品消費量が0.5Kg(1993年)であるところをみると、まだまだ一部の消費層に供給されている。インドネシアの一般家庭への冷蔵庫の普及率もまだ低位にあること、牛乳の小売り価格1リットル4,000Rpも所得水準に対し高いことなどが、普及を阻害してきているとおもわれる。地方の店舗に陳列されている主要な乳製品は、練乳のかん詰めである。ジャワ島の農村部においても、原乳を農家から集荷しているKUDの小売り店舗には、さすがこの練乳が陳列されている。しかし国家経済計画の中で、国民の食生活改善のためにも、畜産物のひとつとしてさらに選択的拡大を位置づけている。

1994年において、酪農家が約80千人で約330千頭の乳牛を所有し、KUDおよび酪農専門農協あわせて201組合が425百万kgの約85%の原乳を民間牛乳加工会社に販売している。  
(詳細--KUDの経済事業参照)

2.3.2 国内米流通図



## 2. 4 農村金融

1992年インドネシア銀行法の改正により銀行は次の四種類に分類された。

	1994年銀行数	店舗数
商業銀行 (内 国営銀行)	204 (5)	4,059 (998)
開発銀行	29	490
貯蓄銀行	3	139
農村信用銀行	8,757	8,757
計	8,993	13,445

農村に基盤を有する貯蓄・貸付機関である農村信用銀行はその数8,757にのぼり、正規の金融機構の中に位置付けされているが1行1店舗で、その貸出額は非常に少ない。そのほとんどは大銀行の支配下にあつて、実質的には大銀行の貸出取扱い事務所となっている。

銀行からのKUDへの融資は未だ少額で、1993年銀行総貸出額148,298,000百万ルピアの8%に当たる12,074,000百万ルピアが農業貸出で、この農業貸出の約6.4%がKUDに対する貸出であった。

1993年現在銀行融資を受けたKUD数は6,255でその借入額は次の通りである。

借入額 (単位10億ルピア)	5以下	5~50	50~500	500以上	計
	3,129	1,602	1,089	435	6,255

(注) 協同組合小企業省資料による。ただし借入額は銀行の貸出実行額累計で、その期間も約10年と推定されるが不詳である。従ってこの表は6,255KUDの借入額の概算推定の域を出ない。

農村金融に重要な役割を果たしている銀行は次の2行である。

1) インドネシア農民銀行 (BRI)

BRIは国営銀行で、KUDおよびその組合員に対する融資特に農業資金の分野での制度融資供給の大手である。全国に300以上の支店を有する他、村落レベルで活動する約3,500の村落ユニットを有している。BRIと取引のあるKUD数は約2,000である。

2) 協同組合銀行 (BUKOPIN)

1992年12月BUKOPINは国際決済銀行の定める自己資本比率(8%)を達成するため商業銀行に転換したが、その出資金は協同組合51%、私企業12%、政府37%と、協同組合が大宗を占めている。

1996年4月現在、BUKOPINと取引のあるKUDは6州の242である。支店数は未だ20に過ぎず事務所数も70である。全国27州のうちBUKOPINの営業は16州で行われている。

なお、非公式な金融チャネルによる融資はインドネシアにおいて広く行われている。農家調査結果の一例をあげれば、かかるチャネルからの借入割合はランボン州で72.7% KUD以外からの借入中、借入先を特定できなかったものを含むかかるチャネルからの借入割合は西ヌサテンガラ州で69.5%、東ジャワ州で77.7%であった。

これら非公式金融は通常無担保のため、リスクをカバーするため金利は高く、月利5~8% (年利60%~96%) となっている。銀行が進出している地域では、競争原理が働き、この金利は通常上記より低いものとなっている。

## 2.5 村落協同組合（KUD）

### 2.5.1 KUDの歴史の変遷と援助国の取り組み

#### (1) KUDに関わる歴史

##### 1) オランダ植民地時代の協同組合

インドネシアの協同組合成立の歴史は、20世紀の初旬のオランダの統治時代に遡る。19世紀後半に高利貸しに対抗し、ライファイゼン理念にもとづく信用協同組合が設立されている。1915年植民地政府による協同組合法の公布、その後1927年には、独立運動の盛り上がりに伴い、規則改定がおこなわれ、ゴム、コブラ等の換金作物の地帯において、組織化されたが、最盛期にでも728組合、組合員数は数万人を集めるに過ぎず、その4分の3は信用組合であった。

##### 2) 共和国独立宣言後(1945年)

その後、副大統領ハッタ氏の提唱により、1956年相互扶助の精神にもとづく協同組合が憲法に盛りこまれた。独立後の協同組合の設立は活発にすすめられ、1956年は11,901組合となった。これは、永い間農民は中間業者、金貸し業者に収奪されてきているなかで、より公平に所得が分配されなければならないとしたからである。

##### 3) 1960年代

1962年は52,716組合になった。数のうえでは盛んにみれるが、一時期政治政党による影響を規則により、食品分配を協同組合を特権を与えるなどにより組合設立が急速にすすめられ、本来の組合員への支援や対応がなされなかったため、協同組合の発展が阻害されていたと言われている。やがて1965年のインドネシア共産党のクーデター失敗により新たな転換をやがて迎えた。

行政の統制がつよまる中で、不良・休眠組合が整理された。1966年の協同組合数が73,406が1968年には8,892になった。政権交代にともない、協同組合法が改定されが、とくに協同組合としての活発な活動はあまりみられなかった。

##### 4) 1970年代

1970年代にはいり、政権の安定とともに、インドネシア政府は食糧とくに米の増産と自給達成の目標実現に向かって経済開発政策を実施しはじめた。この関連で1973年の大統領令によりBUUD(村落経済連合)を組織化した。やがて1978年大統領令では農業生産の成長と農民の福祉促進のみを確立する従来の農民協同組合から村落の金融・資材および生活用品

の供給・加工販売・その他の経済活動を発展させる総合ユニットとしてKUD(村落協同組合)を位置づけた。同時にBUUDをその地区のKUDを諮問・監督する機能とした。これによりKUDの組合員資格は農民だけでなく、地域住民がだれでも入会可能となった。

#### 5)1980年代

さらに1984年大統領令が出され、自立経営の組織育成と農村社会におけるサービスセンターとして機能強化をねらって、複数のDesa(村)構成によるKUD発展が促進された。KUDは農民への尿素肥料の供給とBulogへの米の調達販売の機能を中心に着実に事業をのばしていった。その後国民の食品需要の変化に応え、ジャワ島高冷地において輸入酪農牛が導入され、KUD・酪農協同組合が次第に事業を拡大した。

1988年には7,404のKUDが設立されているが、その個々のKUD経営規模・能力には大きな差があった。協同組合・小企業省は省令を出し、組合員のニーズと決定による健全なKUD Mandiri(自立経営村落協同組合)の育成を強化5ヵ年運動を展開し2,021KUDが認定された。

#### 6)1990年代

1994年から始まった第6次国家開発5ヵ年計画のなかで、KUDのもつ販売市場、技術、金融ソースとより活発につながりをもち、健全な事業体として発展できるように、またKUD Mandiriの数を増やし、さらに県に指導的役割をはたすKUD Mandiri Intiを育成する計画をたてている。1994年現在ではKUD数9,021、うちKUD Mandiri 5,590となっている。KUDの多くは、施設の規模も小さく・職員数も少ない状況にあり、問題を抱えているものの、総事業量も4兆8,377億ルピア、剰余金は535億ルピアまで長いスパンで見ると大幅に拡大した。これから地域住民の要望をもとに、事業およびサービスの多角化・拡大の方向をすすめていく動きも見られる。

#### (2) 援助国の取組み

以上述べたKUDの歴史的変遷の中で、援助国の取組みは次のようなものであった。1972年12月から2年間にわたりILO-UNDPが「協同組合訓練・開発プロジェクト」を行い、KUDの新たな組織、経営、会計システム開発の端緒となった。1975年10月1年間の事前調査の後1980年終了したILO-UNDPの「協同組合開発・訓練プロジェクト」では、協同組合事業の評価および改善のための経営、教育、訓練プログラムの開発を目的とした。

世界銀行は1980年代にKUDを含む協同組合に関する広範な調査を行った。その結論はKUD組織の民生化、KUDをより一層事業指向のものとし、人材育成に重点を置く

というものであった。

日本は各種の協力方式を連帯させ、かつ、集中的に実施することにより、効果的に成果の発現を図る総合的な協力方式であるアンブレラ協力をすでに1981～85年の第1次協力、1986～90年の第2次協力として実施してきた。第1次アンブレラ協力ではコメの自給率向上に、又第2次アンブレラ協力ではコメ、大豆、馬鈴薯の増産等に大きな寄与を行った。1995年10月、インドネシアの農業・農村開発を振興し、所得向上を通じて農民の生活水準の向上を図ることを目標とした第3次アンブレラ協力を開始することで合意し次の3目標をかかげた。

- 1) 農業生産性・効率性・持続性の向上、
- 2) 農産物の増加・品質の向上と多様化
- 3) 農産物の付加価値向上

1983年から1985年にわたり実施されたILOによる「制度開発プログラム」は教育・訓練用マニュアル作成につき協同組合・小企業省を支援した。1985年から1988年まで実施された「ILO-SWISSプロジェクト」は経営コンサルタントと中核となるKUD組合員の教育・訓練に重点が置かれた。

アジア開発銀行は直接KUDに関わる開発プロジェクトは行っていないが、1990年代初頭に、KUD-PUSKUD-INKUDの組織間の連携を明確にし、強化し、事業を遂行するよう提言している。

ドイツは協同組合は監査組織の創設構想を提案し、インドネシア政府によって現在実行に移されている。オランダは直接KUDに関わるプロジェクトを行っていないが、「オランダ専門家協会」が国連が支援するKUDプロジェクトに専門家を派遣している。スイスはロンボックで6～7年にわたりKUDとPUSKUD間の事業連携の発展を試みてきたが、現在KUDを直接支援するプロジェクトは行っていない。デンマーク協同組合センターは、現在デンマーク国際開発局からの資金を得て、1987年バンドン所在の県協同組合中央会所有の組合員教育機関に対する支援を行っている。カナダ協同組合協会はKUDの参事教育プログラムを作成し、その主眼をKUDの組合員（特に女性）の教育に置いている。

以上の諸例の如く、各機関の行っているKUDに関連する援助は多岐にわたっているが、特に教育・訓練に重点を置いている点が特色としてあげられる。

## 2.5.2 KUDの組織・事業の状況

### 1. KUDの組織

#### (1) KUDの設立状況

現在のKUDは1984年大統領令第4号に基づいて、組合員または地域社会が生産した商品の集荷、加工、販売、組合員の必要に応じた貸付等サービスの提供、生活必需品および生産資材・原料の供給および配給を主な事業としている村落の協同組合である。

インドネシア国は独立以来、国家経済開発の基礎を協同組合に置いており、農村地域にも、農村協同組合をはじめいくつかの種類が設立されていた。KUDは、農村の協同組合の協力組織であるBUUDを引き継ぐ形で、一定の地域を基盤とする多目的の協同組合として発足したものであり、食糧増産の担い手の一つとして、肥料供給に関する優先権、国家食糧調達庁が調達する精米の買入に関する優先権、KUDの資金不足を補完するためのBRIからの信用供与など、政府からの様々な援助を受けて発展してきた。

コメの自給は国家の重要課題であり、とくに1965年から始まったBIMAS計画（食糧増産計画）以来、政府は食糧増産に力を入れてきたが、その結果、1984年にはコメの自給を基本的に達成することができた。自給達成には政府の要請に応えたKUDの肥料供給事業、コメ調達事業、その他の活動が貢献しており、この活動がKUDの経営安定化にも貢献した。

KUDは事業区域が「村落」であり、地域の住民は誰でも組合員になれるが、地域の産業が主として農業であるため、組合員の大多数は農民であり、事業も農業に関連するものが中心である。

KUDの数は1995年12月末現在で9,200に達し、1996年9月現在では、政府がKUDの設置を必要と認めている郡（Kecamatan）3,612（全国郡数は3,837）のすべてにKUDが設立されている。



(表2.5.2.1) KUD数の推移

PERITA-I	PERITA-II	PERITA-III	PERITA-IV	PERITA-V	PERITA-VI
1969 2,733	1974 2,993	1979 4,532	1984 6,629	1989 8,276	1994 9,021
1970 3,637	1975 3,514	1980 4,710	1985 6,979	1990 8,334	1995 9,200
1971 3,809	1976 3,670	1981 5,176	1986 7,350	1991 8,875	
1972 4,133	1977 4,042	1982 5,911	1987 7,470	1992 8,516	
1973 2,361	1978 4,042	1983 6,373	1988 7,562	1993 8,873	

資料 協同組合・小企業省「Statistik Koperasi dan Pengusaha Kecil」

## (2) 組合員

KUDは「村落」協同組合であり、組合員は農民のほか商工業者、漁民などで、男女、職業の別を問わずKUDの地区内に居住する者（成人）であれば誰もが加入することができる組織である。KUDは個人加入であり、加入に当たっては一定の「加入金」を納入するほか、加入後にはKUDの経営の維持・発展に必要な自己資本となる「義務貯金」を納入しなければならない。

組合員数は1995年12月末現在、13,346千人で、1KUDあたり1,451人である。1993KUDセンサス（BPS=BIRO PUSAT STATISTIK=中央統計局）によれば、女性組合員の割合は21%程度である。

## (3) KUDの自立

1989年以来、政府はKUD Mandiriの認定をすすめ、KUDの自立をはかってきた。Mandiriとは、主な3事業（集荷・加工・販売、融資、購買）における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KUDのことである。MandiriまたはMandiri候補のKUDでないと肥料の国営企業との直接取引ができないことから、Mandiriとして認められるかどうかは、KUDにとって大きな課題である。

1996年9月現在、全国のKUD9,287のうち、65%にあたる6,031がMandiriに認定されている。なお、政府はすべての郡にMandiriを設置するよう推進しているが、1996年9月現在180郡にはMandiriがない。

Mandiriの認定は自立度合を測る13項目の基準（下記のとおり）によって行われ、Mandiriの認定申請を行うには、KJA（州協同組合監査連合会）または公認会計士の監査を

受け、基準に合致していることを証明してもらわなければならない。申請は県（Kabupaten）、州をつうじて協同組合小企業省の本省に対して行われ、本省が認定証を交付している。

（表 2.5.2.2）KUD Mandiri数の推移

年	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996.9
数	615	1,429	1,569	3,088	3,663	5,590	6,031

資料：協同組合・小企業省

（注）KUD Mandiriの13要件

- 1 活動地区の組合員資格を満たす成人人口の25%以上の組合員を有すること。
- 2 事業取扱高の60%以上が組合員に対するものであること。
- 3 3年以上連続して、事業年度終了後6ヵ月以内に年次総会が開催されている。
- 4 理事会、監事会のメンバーは組合員によって選出され、理事最高5名、監事最高3名で構成されていること。
- 5 自己資本が25百万ルピア以上であること。  
（寄付金額は自己資本の60%以下、または15百万ルピアまでとする。）
- 6 財務諸表に関し、KJAまたは公認会計士の結果に問題がないこと。
- 7 事業計画との乖離が、計画未達成が20%以内、計画の超過は50%までを許容範囲とする。
- 8 RLS（借入比率・流動比率・固定比率）による財務比率が基準の最低75%を満たしていること。
- 9 1組合員当たりの年間事業取扱高が250千ルピア以上であること。
- 10 総収入で総支出をまかなえること。
- 11 各事業施設が適切なものであり、自己管理され、赤字を出さないで運営されていること。
- 12 管理者によるKUDにたいする損害を与える行為（ごまかし、不正）がないこと。
- 13 不良債権がないこと。

（4）KUD Mandiri INTI

政府は指導的かつ周辺KUDの研究・研修メディアとしての役割を果たす中核KUD

(KUD Mandiri INTI)を認定しており、その数は1995年12月現在で305になっている。Mandiri INTIは県、市それぞれに1つつつ認定することになっており、全国の県243、市60のすべてで認定されている。1996年9月現在では356に増加し、州によっては1県に複数のMandiri INTIがある。

#### (5) KUDの事業区域と加入率

平均的なKUDの姿を全国レベルでみると、おおむね事業区域は6～7の村(DESА)、対象面積は209平方キロメートル、抱える人口は20,500人、その組合員は1,451人という計算になる。なお、各村はおおむね32平方キロメートルの面積と3,200人の人口を有している。

全国成人人口(1990年現在の15歳以上人口)に対するKUDへの加入率は1996年末で11.1%である。これを州別に見ると最低5.2%から最高18.6%まであり、州によって大きな格差がある。

KUDの存立基盤が村落にあり、事業内容は農業関連事業中心となっているが、農業省が営農技術指導を行うために農民を組織したクロンボクタニ(農民グループ=Kelompok Tani)加入者のうちKUDの組合員が占める割合をみると1996年9月現在で約58%であり、農民の組織化は未だ不十分である。農民の要望に応えうる事業活動と加入促進活動がさらに必要とされている。

地方によって環境条件が大きく異なっているので単純な比較はできないが、全国的な加入率の上昇をはかるとともに、加入率の低い地方についてはその原因を究明し、農民からの信頼に応えられる活動を旺盛に展開できるよう、政府、全国組織からも援助していく必要がある。

(表2.5.2.3) KUD加入率の推移

	1987	1990	1993	1995
15歳以上人口	100,697千人	120,757千人	120,757千人	120,757千人
組合員数	6,571千人	11,361千人	13,493千人	13,346千人
加入率	6.5%	9.4%	11.1%	11.1%

資料 BPS, 協同組合・小企業省

## 2. KUDの管理

### (1) KUDの定款、模範定款例

KUDは20人以上の個人によって設立できるが、KUDの設立には自らを律するための定款の作成が必要である。

定款に関しては、協同組合小企業省が「模範定款例」を示しており、強制力はないものの、ほとんどのKUDがこれに準拠した定款を作成している。ただし、地域、事業規模、事業内容に応じ、実情に合わせた規定が行われている（例：加入年齢、役員の任期、加入金・強制貯金の額、その他）。

### (2) 総会

ほとんどのKUDが1月1日から12月31日を事業年度としており、年度終了後一定期間内に通常総会を開催しなければならないことになっている。なお、大規模組合においては地区別に事前総会を開催し、その代表をもって本総会を開催している。

協同組合・小企業省によれば、1996年6月末現在、9,287KUDのうち65.3%にあたる6,062組合が1995事業年度決算に係わる総会を開催しており、多数のKUDが民主的組織運営の基本である総会の手続きを行っている。しかし、9月末にいたっても1,558KUDは総会を開催しておらず、これらKUDは実質的に活動を停止しているか、または決算報告書および事業計画書の作成能力に欠けているものと推測される。

### (3) 役員

KUDは総会が最高機関であり、業務執行機関として理事会がある。模範定款例によると、理事の定数は5人以内、任期は3～5年とされている。具体的な業務は理事会で任命された参事が行っており、参事の下に各部門が設置されている。

監事は定数3人以内、任期3～5年とされ、理事の業務執行ならびに会計処理が適正に行われているかどうかについて監査する責務を負っており、模範定款例では最低年1回は監査を実施することとされている。監査の実施回数、監査結果等についての統計はないが、年に2～3回の頻度で実施しているKUDが多い。

なお、1997年6月、協同組合小企業省協同組合総局長の「効率化方針」が出され、監査協同組合連合会(KJA)の監査を受けること、参事を設置していることなど一定の

条件を満たしているKUDは監事を設置しなくてもよいことになった。

監査を実施するためには、事業内容に精通するとともに会計に関する専門的な知識が必要とされるため、協同組合小企業省による研修の受講が重要視されている。しかし、総じて受講率は低率である。

学歴、受講歴が監事としての能力に直結するわけではないが、KUDの健全な発展のためには監事のより高い能力が必要とされ、また、職員に対する実務指導能力も必要とされるので、教育研修の拡充と受講者の飛躍的な増加が望まれる。

#### (4) 職員、職制機構

大規模KUDは参事の下に総務・管理部門（経理、警備、事務所建物管理、夜警、その他）および事業部門（貯蓄・貸付、食糧調達、酪農、店舗、電気・TV料金徴収サービス、その他）を設置し、事業を行っている。しかし、協同組合小企業省によれば1995年12月現在、職員数の平均は参事を含めて8.3人にすぎず、多くのKUDではこのような体制はとれていない。内部けん制組織の構築も困難であると推定される。また、企画管理部門を設置しているKUDはほとんどなく、職員が行う内部監査を実施しているKUDもほとんどない。参事が設置されていないKUDも18%存在しており、業務執行がスムーズに行われているかどうか、疑問なKUDもある。

役員に就く女性の割合をみると、1993年は監事1.8%、理事5.7%、職員26.0%で、1990年の監事1.6%、理事4.8%、職員23.0%をいずれもが上回っており、KUDにおける女性の進出ぶりを示している。

#### (5) KJAの監査について

協同組合小企業省によれば、1995年12月末現在、1994年度決算に係わる外部監査（KJAによる）を受けたKUDは9,200のうち2,235KUDで24.3%にとどまっているが、1996年9月時点では、1995年度決算に係わる監査を受けたKUDは9,287のうち3,692KUDとなり、KJAの監査実施率は向上している。しかし、KUDセンサスによれば、1993年の監査で適正でないと言われたKUDが16%に上っている。これには通常の会計処理ができておらず、監査の実施が不可能な場合も含まれている。

組合員の信頼を高めるには、会計処理の適正化など、基本的な運営の改善が必要である。

### 3. KUDの経営

#### (1) 財務

総資産の額はコメ自給達成（1984年）前の1980年ころには1KUDあたり約35.5百万ルピア（協同組合小企業省作成の各種資料から推定。以下同じ）であったが、1990年には81.2百万ルピア（協同組合小企業省資料）となり、約2.3倍になっている。さらに1992年には150.8百万ルピア、1995年には229.8百万ルピアと順調な伸びを示している。

資金調達の内容を1993年KUDセンサスで見ると、流動負債が36.7%、長期借入金21.3%、自己資本が、当期剰余金を含めて42.0%となっている。

自己資本の内訳をみると積立金（*cadangan*）が3分の2を占め、資金造成努力の結果が表れている。しかし、協同組合の基本である組合員からの拠出は、加入金と義務貯金をあわせても自己資本の11.7%を占めるに過ぎない。また、自由貯金（*simpanan sukalera*）も総資産に対し、1.8%にすぎず、組合員からの貯金は少ない。

資産運用の内容を、1993年KUDセンサスで見ると、流動資産に48.9%、長期貸付金に3.6%、外部出資に21.4%、固定資産に16.5%、無形固定資産とその他資産に9.7%が充てられており、長期貸付金は少なく、短期運用が中心の運用内容になっている。流動資産のうちでは事業未収金がもっとも多く、流動資産の17.7%、ついでKUT貸付金が14.5%となっており、各債権には0.9～1.5%程度の貸倒引当が行われている。

州KUD連合会（PUSKUD）等に対する外部出資も高い割合を示しているが、これは連合会への加入金と強制預金のほか、関連企業株である。

#### (2) 事業取扱高

KUDの事業は肥料の供給とコメの販売が主であり、全体の事業取扱高は1KUDあたりで、コメ自給達成前の80年ころが約146百万ルピア、達成後の90年が295百万ルピア、さらに92年460百万ルピア、95年616百万ルピアと発展を示している。94年には事業取扱高が大きく落ち込んだが、旱魃による米の大幅減収が影響している。

#### (3) 剰余金

税引後の当期剰余金は1KUDあたりで80年頃がおおむね2～3百万Rp、90年が2.7百万ルピア、92年4.6百万ルピア、95年6.8百万ルピアとなっており、90年以降は大幅な伸びとなっている。90年以降についてみると、事業取扱高利益率（当期剰余金÷事業取扱高）はおおむね1.0～1.1%程度、総資産利益率（当期剰余金÷総資産）は3%前後で推移している。

（表2.5.2.4）KUDの経営動向

	KUD数	組合員数 千人	自己資本 百万ルピア	他人資本 百万ルピア	総資産 百万ルピア	業取扱高 百万ルピア	剰余金 百万ルピア
1973	2,361	2,972	4,516	23,798	n.a	27,612	n.a
1977	4,042	7,483	38,844	146,750	n.a	115,507	n.a
80頃	6,629	7,827	n.a	n.a	289,462	859,628	12,808
1987	7,485	6,571	63,337	329,256	671,231	1,291,795	14,511
1990	8,410	11,361	163,065	507,021	683,123	2,487,207	19,629
1992	8,516	12,404	388,970	786,640	1,247,283	3,807,838	39,303
1993	8,873	13,493	700,639	919,364	1,626,815	6,256,310	74,192
1994	9,021	12,990	814,102	928,046	1,742,148	4,837,685	54,171
1995	9,200	13,346	1,049,504	1,100,951	2,114,606	5,669,412	62,551

資料 協同組合・小企業省 1995年3月報告書

「1980年頃」については1980、81、82、83協同組合・小企業省資料、1983KUDセンサスから作成した。

#### 4. 経済事業

##### (1) KUDと経済事業

KUDは農村の多目的協同組合として設立された(1973年4月、大統領令)。これを通じて政府が農民を援助し、食糧増産に役立てようとする組織であった。援助には肥料や農薬の取扱優先権、国家食糧調達庁(BULOG)に代わってコメを買い上げる権利のほか、KUDに営農資金を貸し付けたり、KUDの資金不足を補助したりするといったものがあった。

1978年2月の大統領令によりKUDは経済事業をすることを認められた。KUDは村落レベルで基礎的な経済事業単位としての役割を果たすことになっていた。コメの自給体制は国の大目標だった。食糧増産計画(BIMAS)が始まると、政府は食糧増産を目指して農業政策に力を注いだ。この目標は1984年に達成された。1984年4月の大統領令は、農村がそれ自体の社会経済開発に乗り出すよう強調した。また政府は大統領令や閣僚指示など各種の支援策を講じてKUDの経営安定を図った。KUDは国家開発5ヵ年計画(REPELITA)でもあらゆる面で重要な地位を占めている。

##### (2) 生産資材の取扱い

KUDは徐々に国の食糧在庫を供給する主役を担うようになった。それと同時に組合の購買店舗(wasenda)を通じて農村に生活資材を供給する主要な組織になった。KUDが扱う主要物資にはコメ、トウモロコシ、大豆、チョウジ、コーヒー、生乳と家畜、肥料や農薬があり、精米所、初乾燥場、倉庫などの施設を所有する。大多数のKUDはPUSKUDに属しており、PUSKUDはさらに上部の全国レベルの組合であるINKUDの会員である。なお、牛乳についてはGKSIが上部レベルの組合であり多くのKUDが属している。

組合員が生産した農産物の一部の買い付けにはKUDが当たり、買い付けた農産物はその連合会を経由してまたは直接に市場に販売する。この系統流通チャンネルは、品目・地域によって相違する。主要農産物たとえば、DOLOG用コメ、たばこ原料用チョウジなどの買上げ価格は政府が決定する。コメの自由市場流通価格はDOLOG納入価格を基準に需給状況に従って変動する。連合会は独立にまたは相互参入方式で事業を行っている。農家への化学肥料の販売は主に、KUDを通じて行われる。KUDは国营肥料会社(PT Pusri)の巨大な倉庫から肥料を運び出す。INKUDはチョウジの緩衝備蓄機能をはたし



ている。

I NKUDは数社の関連企業を設立しているほか、合弁企業にも投資している。原乳および酪農牛のKUD取扱いは、高いシェアを占めている一方、乳製品と肉牛家畜の取扱いは系統協同組合の市場シェアはまだ低い。しかしこれらの扱い高もしだいに増えている

化学肥料は国営企業6社が生産している。肥料の流通には国立肥料会社のPT Pusriが当たっている。村落協同組合は肥料をPT Pusriの倉庫から運び出し、組合のTPKを通じて組合員農家に販売している。1988-89年には国内肥料流通量520万トンのうち、2,322のKUDが290万トン(55.7%)を販売した。1993-94年には国内肥料流通量525万トンのうち、3,174のKUDが399万トン(76%)を販売した。

### (3) コメの取り扱い

KUDは今も国のためコメを買い上げる主要な機関である。KUDは国の食糧安全を保障する強力な組織とみなされている。KUDと食糧の安全保障の間には密接な関係がある。以下、KUDがコメの買い上げにどのような役割を演じているか、簡単に説明する。

1) 1983-84年。全国の初/コメ生産量は2,280万トンだった。このうちBULOGが200万トンを買上げた(全国生産量の9.2%)。2,078のKUDが組合員農家から合計200万トンを買上げた。2,193のKUDがBULOGに合計190万トンのコメを供給した(BULOGの買い付け量の97.7%弱)。買い付け量が最大だったのは東ジャワで、557組合が37万7,972トンを買付けた。

2) 1990-91年。全国の初/コメ生産量は2,990万トンだった。このうちBULOGが250万トンを買上げた。(全国生産量の8.4%)。2,357のKUDが209万トンを買上げた(全国生産量の約7.21%)。2,131のKUDが合計205万トンを供給した。(BULOGの買い上げ量の81.5%)。買い付け量が最大だったのは東ジャワで、437組合が16万3,875トンを買付けた。

3) 1993-94年。全国の初/コメ生産量は3,020万トンだった。このうちBULOGが190万トンを買上げた(全国生産量の6.2%)。2,258のKUDが合計178万トンを供給した。(全国生産量の5.9%)。1,989のKUDが166万トンを供給した(BULOGの買い付け量の86.2%)。買い付け量が最大だったのは東ジャワで、522組合が77万6,960トンを買付けた。ジャワのKUDが国の食糧在庫にもっとも寄与している。ジャワに次ぐのは南スラ

ウエシである。

#### (4) KUDの経済事業取扱高

(表 2.5.2.5) KUDの経済事業取扱高

期間	KUD数	事業取扱高 (単位:百万ルピア)
1983-84	6,579	437.6
1984-85	6,875	811.4
1987-88	7,834	1,316.3
1988-89	8,027	1,856.9
1990-91	8,498	966.9 (早魃によるコメの大幅減収による)

平均するとKUDと組合員当たりの事業販売高は、1973年から1993年までの期間に一貫して増加した。

(表 2.5.2.6) KUD当たりおよび組合員1人あたり取扱高

年	KUD当たり	組合員1人当たり (単位:百万ルピア)
1973	10	9.2
1977	28	15.4
1984	124	68.8
1990	380	197.4
1993	705	463.6

#### (5) KUDの所有する事業施設

KUDは乾燥機、乾燥場、精米所、倉庫、トラックを所有し、経営している。1995年にはKUDは倉庫7,172カ所、精米所2,792カ所、乾燥施設1,858台を所有していた。一部のKUDはトラクター、刈り入れ機、薫蒸消毒器などの農業機械も所有している。

#### (6) 畜産事業

酪農と牧畜については、多数のKUDは全国酪農協同組合連合会 (GKSI) と密接に協力して牛乳処理工場を運営している。末端の牛乳協同組合とKUDの牛乳冷却施設が牛乳を

買い付け、冷蔵し民間の牛乳処理業者やバンドンのGKSIの処理工場に運ぶ。KUDはまた農家組合員が乳牛や肉牛を買い入れる手伝いもする。牛乳冷却施設はジャワのKUDに集中している。次の表で示すように、牛乳の生産量、価格ともにふえており、今後需要の増加が見込まれており、協同組合のシェアも高い。

(表 2.5.2.7) 国内の酪農、家畜生産状況および価格の推移

品目	1977	1992	1994
KUD/酪農協同組合	2	198	201
酪農家 戸数	980	72,346	80,480
国内牛乳生産高/単位：百万キログラム	60.70	367.20	425.00
協同組合のシェア/単位：百万キログラム	1.56	322.98	361.33
乳牛頭数-全国	0	312,226	330,481
協同組合のシェア/頭数	0	289,384	321,921
原乳庭先価格 ルピア/キログラム	60	447	516
市乳卸価格 ルピア/キログラム	70	1,650	1,850

資料：GKSI統計資料1995年

上の表から解るように、酪農における協同組合のシェアは乳牛頭数の保有では1994年には97%と高いシェアを占めている。また牛乳生産においても同年のシェアは85%であった。

1992年と比較して1994年において原乳価格、市乳価格とも伸びており、乳牛の頭数も312,226頭から330,481頭と増加しており牛乳の需要は今後も伸びていくと予想されている。

1994年末現在で最大の牛乳集荷地域は西ジャワである(1億6,184万キログラム、国内牛乳生産量の38.1%)。東ジャワが僅差でこれに次ぐ(1億3,175万キログラム、31%)。

#### (7) KUDの経済事業の体質

KUDの経済事業は長年続けられ、政府から強力な支援を受けているにもかかわらずいまだに体質が脆弱である。付加価値、統合、安易な信用供給、肥料農薬のばらばらな販売などに欠点があるためKUDの事業は成長が妨げられている。KUDはまだ農業促進計画、独自の農業指導方針、生活向上活動などを採用していない。1990年上半に干ばつ気候により、国内産コメの生産が大きく不足したことからコメの輸入が行われ、KUD経由のBULOGに売るコメの量が減少した結果、KUDの受け取る手数料が減少した。

種子、農薬、一部肥料なども規制が廃止された。PT Pusriが生産する尿素肥料の農家への販売は依然として高いシェアでKUDの販売網を通じて行われているが、農家は尿素以外の肥料や農薬は一般市場での購入に依存している。KUDは尿素肥料の販売手数料を依然として政府から受け取っており、この手数料はKUDの運転資金の40-90%近くに達している。KUDは事業企画能力ある人材不足のうえ、KUDへの有利条件の融資は引き締められ、経済事業の多角化は進まなかった。また事業連合会からの支援または指導も少ない。KUDが民間企業と共同事業を開始した例はきわめて少ない。

#### (8) 政府支援プログラムへの依存

KUDの販売、購買事業は大部分、政府が支援する計画をめぐって実施されている。たとえばコメや他の食糧、たとえば小麦粉、砂糖、大豆など、それに灯油など必需品の買い付けと供給、肥料の販売、農家への貸し付け、チョウジの買い付け、サトウキビ強化などである。KUDはこれらの産品を扱って手数料やサービス料を受け取る。いくつか例を上げる。

肥料の取り扱い（北スマトラのKUDの場合は取扱高の平均62.1%—最高はKUD Lau Simalenの88%、ランボンでは51.9%—最高はKUD Marya Majuの79.3%、西ジャワでは49-52%—最高はKUD Bayongbongの89%、東ジャワでは39.7%—最高はKUD Budi Makmurの100%、NTBでは22.9%—最高はKUD Karya Utanの38.6%、南カリマンタンでは50.1%—最高はKUD Tunggung Pandangの97%、南スラウェシでは22.7%—最高はKUD Sipat unuの43.5%。コメの取り扱いについては北スマトラでは7.6%、ランボンでは25-30%、西ジャワではごく低く、東ジャワでもごく低い。NTBでは13.6%、南カリマンタンでは17.1%、南スラウェシでは75.8%。農薬については3-11%、ゴムについてはランボンで27%であった。なお1990年代になり、KUTの適用条件が厳しくなったため、KUDによっては、農民によるKUD経由の肥料・農薬購入量は停滞している。

#### (9) 農業生産の多様化と機械化への対応

農業と工業がめざましく進歩した結果、国民一人当たりの所得とカロリー摂取量が増加したほか、都市と農村で生活内容の変化が生じている。質のよいコメ、牛乳、食肉、果物と野菜、大豆等の雑穀の需要が増加した。地区農民の都市への移住および季節労働者としての外部への流出により、農村部における労働力不足がおこり、農業の機械化（過重労働となる耕起・収穫作業）の必要性が高まった。人口と農業生産高は今後も増えるかもしれないが、国民一人当たりのコメ消費量の比率は代替食物の摂取が増えているため低下す

るだろう。国の食糧在庫にKUDが供給者として占める地位はもとより、国民にあらゆる食物の供給を受け持つ供給基地としての生産者を中心とした組織として機能していく必要がある。またKUDは農民や地域住民がもとめている要望にこたえ、多数の住民が参加できるさまざまな対策を実施しなければならないだろう。州政府の開発計画の中でも、KUDは自主的組織として、インドネシア農村を統合する重要な社会、経済ネットワークの役割を果たすことを期待されている。

しかしながら、現状では、政府が支援する計画がなくなるとKUDが単独で経済事業を続行できる可能性は低くなる。共同販売、共同購入、施設の共同利用、組合員口座による代金決済などの活動は未発達で、KUD経営側も組合員もまだ理解していない。KUDの購買店舗やキオスクは農業機械の販売や保守、点検のための設備を所有していない。取扱う生活資材の品揃えも少なく、施設は不十分である。

## 5. 信用事業

### (1) KUDおよび組合員の事業、貸付の活動

KUDは一般に、生産のための投入資材の供給、農業商品の買付、加工、販売に関する農業を基盤とする活動に従事している。

KUDの農業に関係のない事業活動は：小売店舗の経営；手数料ベースでの公共料金の徴収；その他各種の製造および販売活動である。

KUDの金融貸付業務の活動は、大きく2つに分類できる：

- 1) USP (Unit Simpan・Pinjam) と呼ばれる組合員を対象とする貯金・貸付事業部
- 2) 銀行からKUD組合員への農業生産のための融資（銀行チャンネルローン）の管理回収である。

1996年6月15日現在、全KUDの55.3%に当たる5,090KUDが貯金・貸付業務を行っている。これらKUDの運転資金総額は157,200百万ルピアで借入金は1993年比25.3%増の98,500百万ルピアである。銀行からKUD経由で組合員に貸し出される農業生産資金であるKUTの取扱（貸出、管理・回収）には、1996年6月15日現在2,449KUDが参加しておりその貸出額は148,000百万ルピアである。

### (2) KUDおよび組合員の一般的な貸付のニーズ

KUDはその全般的な業務の成長発展のために銀行からの貸付が必要である。短期、中期、長期の制度資金が必要である。KUDの経常業務のキャッシュフロー・ニーズをサポートする一般的また季節的運転資金の必要額、および諸施設の改良、拡張、および必要とする設備・機械の取得に要する設備投資資金の必要額を補うために必要なのである。

KUDの貯金及び貸付部（USP）の拡充をサポートする銀行ローンも、組合員に対する貸出サービスの充実と同時に、組合員の貯蓄を通じてKUDの資本形成を促進するために是非とも必要である。1992年の協同組合法によって、KUDは貯金及び貸付部（USP）を新設して、組合員に対する貯金および貸出業務を始めるよう奨励された。

1995年の大統領令第9号は、USPが自主的企業体（独立採算性）として黒字経営できるよう追加の指導要綱を定めている。KUDのUSPの貯金および貸付事業は、KUD事

業の重要な稼ぎ手であるばかりでなく、組合員の借入へのアクセスを増大させると同時に、組合員に貯蓄を増やすよう奨励した。これは、国内ビジネスの拡大を支援するために国内貯蓄の増加を求める政府ならびに最近の世界銀行の政策勧告とも一致している（インドネシア：高度成長を維持する資本；世界銀行レポートNo. 16433・IND；1997年5月30日号参照）。

KUD組合員は商業、地域社会に根ざしたサービス部門関連といった商業上のニーズを充たすための信用へのアクセスを必要としている。

KUD組合員はまた、農業生産の多角化を支援するための銀行供給の生産貸付にもっとアクセスできるようになることも必要である。政府の食料作物優先計画に含まれていないが、加工による付加価値増大と輸出伸長の見込みが大いにある農産商品に対する貸付はとくに必要である。貸付の管理と返済実績を改善するために、可能な場合はどんな分野でも、組合員に再貸し付けするための銀行供給の生産貸付を直接KUDに行うべきである。

### （3）KUDの事業成長に対する、金融貸付へのアクセスおよび金融サービスの重要性

事業を成長させるためには、協同組合事業を含むどんな事業であろうとも、タイムリーで価格が妥当であり、その企業が従事している事業のニーズと業態にマッチした貸付および金融サービスにアクセスできることが不可欠である。

組合の行なう付加価値増大のための加工およびマーケティング活動を支援して農業生産性を維持するため、KUD組合員が十分な短期資金へのアクセスを必要とするばかりでなく、事業の成長に関連した短期、中期、長期の資金需要をサポートするため、KUD自体も制度資金へのアクセスを必要としている。つまり、経常業務の運転資本、買い付けと貯蔵、取引のための季節的貸付、および施設の拡張と改良の資金となる固定投資のための銀行金融へのアクセスが改善されなければならないのである。また、制度金融へのアクセスを改善する必要であることに加えて、KUD自身も、販売高の増加および／またはコストの削減による事業の拡大、あるいは組合員の貯蓄計画を通じての組合員の出資の増額／資本の形成を奨励して、内部資本の充実を図らなければならない。生産および貯蓄を目的とする、農民ならびに婦人グループを育成、発展させることは、農村地帯での資本蓄積を促進するだろう。

KUDは一般的に、事業の成長発展を支援するには借入資金を利用することが重要だということをもっと認識するべきである。この点に関しては、経営幹部は、利ざやとか、投資利回り、在庫管理および回転率、キャッシュフロー計画と分析、負債対自己資本比率等

の事業業績指標をもっとよく理解する必要がある。

#### (4) 農村地帯における非公式な信用供与および銀行サービス

インドネシアの農村共同体における信用供与の伝統的な供給源は、KUD組合員の貸付需要を満たす上で重要な役割を担っている。これら非公式な信用チャンネルは長年の歴史に支えられ、村(desa)レベルでの信用貸付の大半を占めている。これら非公式な信用の供与源の代表的なものは、金貸し、商人、村落の有力者とその家族である。非公式な信用供与源にはまた以下のものもある：KUDの売店(kiosk)、質屋、信用組合、貯金および貸出組合、その村落に設けられた貯金および貸出(simpan/pinjam)リボルビング基金。KUD組合員が非公式なところから借りる金のコストは、その供与源により大幅に異なる。そのような借金の金利は一般に30~300%であるが、日歩いくらで借りる短期負債では、複利効果により年率で1,500%を上回ることがある。

インドネシアでKUDに対する公式の信用供与源である銀行の貸付は、この国の農村地帯での公式な銀行・金融サービスが未発達なため、その件数は限られている。インドネシアには8000以上の農村信用「銀行」があるものの、その多くは地域または全国組織の大きな銀行の監督下で運営されており、貸出の一単位にすぎない。訓練不足の職員、粗末な施設、情報の不足、そのうえ基本的な事務機器もない。他の金融機関は、KUDの営業管内、KUD組合員の多くが住んでいる村レベルからはるかに離れた県(kabupaten)レベルか郡(kecamatan)レベルで営業しており、主として「非農村地帯」向けの融資に従事している。

KUDの大半がある農村地帯における銀行の最近の成長は、都会地で営業する銀行のそれに比べ著しく遅れている。1991年から1994年の間に、農村地帯の銀行数の伸びは8.8%であった。これに対し、都会地の銀行は、その多くが商業銀行と外国銀行であるが、同期中に36%の伸びを示した。都会銀行と農村銀行とが提供するサービスの範囲も非常に対照的であり、後者は基本的な銀行業務しか扱っていない。

このように農村金融部門の発展が不十分であることは、KUDがその組合員の資金ニーズにこたえるため貯金・貸付業務を一層活性化させるチャンスが与えられていることを示している。既述の通り、USP事業は1993年から1996年の間に25.3%増加し、年間平均成長率は8.4%となっている。

歴史的には、次の2つの銀行がKUDと組合員の金融貸付のニーズに応じてきた。国内に広範な支店網を持ち、農業部門のニーズに応ずる国内最大の銀行であるインドネシア庶



民銀行(BRI)と、1970年設立の全国組織の協同組合銀行(BUKOPIN)である。後者は1992年に有限責任会社に改組された。一部の地域開発銀行(BPD)、農村銀行(BPR)、農村協同組合信用銀行(KBPR)もKUDとその組合員に貸出しを行なっている。1990年の金融制度改革立法(PAKJAN 1990)とそれに続く1992年の銀行法改正以来、多くの商業銀行が、KUDに対する商品に特定した融資に積極的関心を示しだした。

#### (5) KUDおよびKUD組合員が利用できる金融貸付計画

農村地帯の農業、小規模企業、および協同組合の成長を促すため、インドネシア政府は銀行システムを通じて、いくつかの特別金融貸付計画を始めた。1990年から開始された金融制度改革により、銀行は原則として貯金、貸付金利を含む個別融資条件を自ら自由に設定し得ることとなった。KUDおよびその組合員にとって特に重要な貸付計画には以下のようなものがある。

##### 1) 小企業金融貸付(KUK)

BRIが取り扱うKUK貸付計画は1989年に始まった。この計画の資金源は、取扱い銀行が集金する協同組合の資金である。KUKは小企業に投資資金および運転資金を供給する全国的な計画である。KUK計画で供与される貸付は一般的には農業目的には利用されない。1995年7月現在、銀行のKUK貸付額は38兆3,000億ルピアであるが、KUDへの貸付は極めて少額であったと推定される。KUKを取り扱ったKUDの数は不詳である。KUK貸付によるKUDに対する貸出金利は原則として市場金利であり、個別銀行の政策および資金用途に応じ、年利16%から21%までの巾がある。

##### 2) 商人金融貸付(KCK)

KCKは低所得層や零細な商人を対象とする小規模な貸付計画で、1976年に始まった。KCK計画の資金は直接国庫から出る。KCKの貸付は、小規模企業や協同組合の事業に対して短期の運転資金を供給するため、KUDを通じて実行される。

1995年6月現在、15,000百万ルピアのKUK貸付が5,979KUDに対して行われた。KUDの支払金利は融資銀行により又資金用途により年利12%から月利4%即ち年利48%までとかなりの巾がある。この金利はインドネシア銀行により随時設定・変更される。

### 3) 農業生産のための制度融資 (KUT)

KUT制度融資計画は、以前にBimasという名称で行なわれていた政府直接の農業生産資材購入ローンに代わるものとして、1985年に導入された。この貸付計画は、農業生産資材の供給、マーケティング、信用供与および農業技術普及サービスの諸機能を、KUDを通じて統合することを目的としていた。KUT貸付は一般的には、KUD組合員に対して、農作物生産のための融資として与えられる。KUT計画の資金の供給源はインドネシア銀行である。KUT貸付の主な取扱銀行はBRIである。他の銀行も1990年以降KUTの取扱いを認可された。

1996年6月現在、KUDは148,000百万ルピアのKUT貸付を受けた。農家に対する農業生産資金の金利は通常年14%である。

### 4) 主要な協同組合員に対する金融貸付 (KKPA)

後述のKKUDと同様、KKPA向け資金もインドネシア銀行から貸し出され、指定取扱銀行を通じて流される。KKPAも1984年から始まったもので、主要な共同組合の組合員に対して投資資金および運転資金を供給する。貸付の期間は、運転資金については1年間、組合員の必要とする投資資金については10年までとする。

1995年6月現在773,000百万ルピアのKKPA貸付が2,305のKUDに対して行われた。金利は市場金利に従って随時インドネシア銀行により設定・変更されるが通常年利12%から18%までの巾がある。この巾は取扱銀行と貸付用途の違いによるものである。

### 5) 村落協同組合に対する金融貸付 (KKUD)

KKUD計画の資金はインドネシア銀行から貸し出され、指定された取扱銀行を通じて流される。1984年から始まったKKUDはKUDに対して、物資買付資金として期間1か年までの運転資金を供給する。

1995年6月現在112,700百万ルピアのKKUD貸付が7,149KUDに対して行われた。金利はインドネシア銀行によって決定され、資金用途により異なる。複利は摘要されず、通常金利は資金用途により年利14%から18%までの巾がある。

## (6) 貸付アクセスの制約

運転資金や投資資金の制度金融からの借入に不十分なアクセスしかできないことが、KUDの事業の多角化、成長拡大を制約している主因である。

KUDが銀行から運転資金の融資にアクセスできる場合、その融資には特定の用途が指定されており、在庫資金、農産物の買付、季節的在庫というような多目的、あるいは一般的な事業活動に使用することはできない。銀行からの十分な運転資金の融資にアクセスできないことが、KUDの事業規模および売上の伸びを制限している。多くのKUDが資金不足のため、加工施設を安定操業ベースに乗せられないでいる。

さらに、銀行からの投資資金に不十分なアクセスしかできないことが、KUD事業の量的拡大および事業拡張を制約する大きな要因となっている。KUDの多くが、固定資産の拡充、改良、更改、保守をサポートし（たとえば、用地の取得、事務所建物、貯蔵・加工施設、乾燥場等）、あるいは加工作業その他の組合員に対するサービスを改善するために必要な、新式の設備、機械、輸送手段の購入資金を金融機関から借りられないでいる。

KUDはまた、組合員対象の貯金及び貸付部（USP）事業を拡充するための銀行貸出に十分なアクセスが得られていない。このような銀行貸出は主としてKUDが貯金・貸付業務を推進、拡大するための重要な役割を果たすことができる。また、制度金融による生産貸付へのアクセスも改善する必要がある。

これらの貸付は農民組合員に再貸付をするために協同組合を通して流され、加工して付加価値を高め、国内外で販路の拡大が約束されている農業商品を支援するために必要なものである。現在、KUD組合員の多くは、農家の家族事業のニーズを満たす貸付を得るための主要な借入先として、非公式の貸付チャンネルに引き続き依存しているが、その主な資金用途が農家の商業ニーズであることからこれにはしばしば高利がつくのである。

## 6. 人材育成および指導事業

### (1) 全国および州段階におけるKUD研修活動の現状

1967年までは、協同組合教育は協同組合局長の監督のもとで、国立アカデミーおよび協同組合高校により推進されてきた。1972年に大統領令34号により、教育文化省の負担を軽くすることを目的とした教育体制の再編がおこなわれた。KUDの役職員および組合員の教育研修は、政府機関と協同組合機関の双方で行われている。

現在、協同組合中小企業省は各州に協同組合研修センター（BALATKOP）を設置して、州ごとに、KUDを含む協同組合および中小企業の役職員、組合員の研修を行っている。全国段階では、協同組合振興上級研修センターをジャカルタに設置し、各州の研修の調整、上級研修コースおよび州研修センターの講師の研修を行っている。1993年のKUDセンサスによれば、全国のBALATKOPでは、設立以来約20年の間に、監事18,421人、理事29,072人、参事5,174人、職員52,778人および組合員7,570,185人の研修を行ったとしている。（当センサスでは調査時点の8,873KUDのうち6,255KUDを調査対象としている。）

協同組合の全国組織としてインドネシア協同組合中央会（DEKOPIN）、州段階には、州協同組合中央会（DEKOPINWIL）、県段階には県協同組合中央会（DEKOPINDA）があり、それぞれ協同組合の教育・育成を目的として活動している。DEKOPINDAはバンドンに協同組合大学・研修所（IKOPIN）と協同組合組合員教育機関（LATPENKOP）を持ち、教育研修を推進している。IKOPINでは、1984年の再編以来8,216人の卒業生を送り出し、2,322人の学士コース卒業生を出している。LATPENKOPは1996年に設立されたばかりであるが、134人の組合員教育有資格者および3,191人の農民リーダーの研修を行った。研修施設を持たずに、組合員の近くの公共施設などを利用するLATPENKOPの研修方法はユニークで、数多い組合員を対象とするには効率的な方法である。KUDの全国組織であるINKUDは州段階のPUSKUDの役職員研修を行っている。州段階のPUSKUDはほとんどKUDの研修は行っていない。監査協同組合連合会は全国組織のKJANおよび18州にあるKJAにおいて、KUDの会計システムに関する研修を行っている。

### (2) 県段階における研修機関

各県段階においては、協同組合・小企業省の県事務所が県内のKUD指導にあたり、各県に一つ中核的KUDを認定し、KUD間の交流を通して役職員研修を推進している。KUDの内部積み立金である教育基金は1992年の協同組合法45条で奨励してはい

るものの全体的に実施しているKUDはまだ少ない。また、協同組合の県段階連合会であるDEKOPINDAにおいてKUDの役職員を研修している県もあるが全般的にこの組織は職員がいない等の理由で活動していない。KUDから会費が集まらないことも活動が不活発な原因となっている。

### (3) 職員研修の重要課題

全国には、参事を置いていないKUDが2,000ほどあり、剰余金より資金を蓄積して、これらのKUDが参事を雇用して経営能力を高めることが重要な課題となっている。また、信用事業の導入により自由貯金を増加し、事業運転資金の確保をすることも重要な研修課題である。また、流通・販売についても重要であるとし、これらの研修課題はBALATKOPにおいても取り上げられている。最近では民間の銀行との交流により、信用事業担当職員を教育しているKUDも見られる。

### (4) KUDの指導事業の現状

#### 1) KUDの営農指導

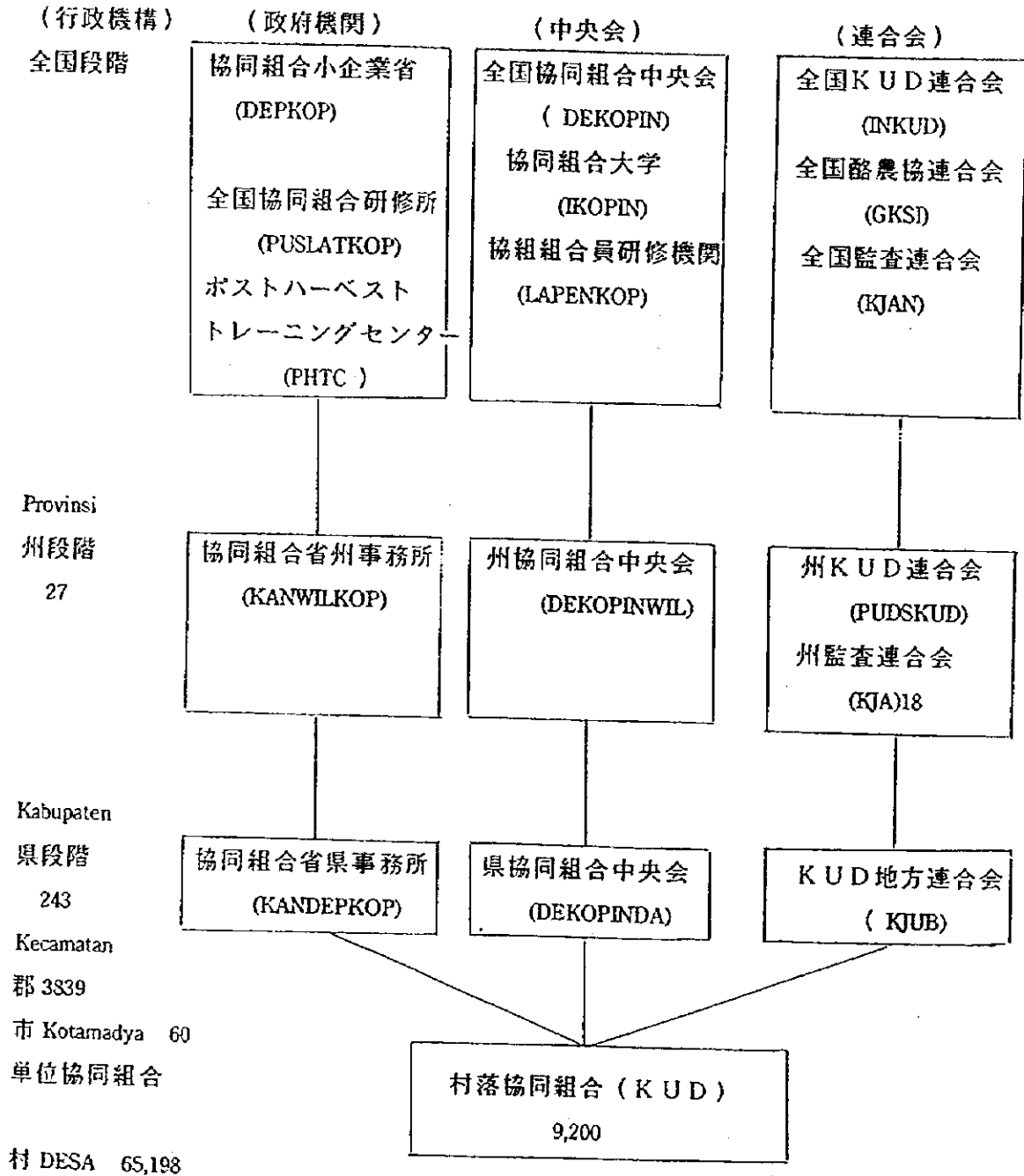
調査結果を見る限り、KUDにおける組合員に対する営農指導の取り組みは進んでいないと言える。組織としても、政府機関や協同組合の全国および州段階でのまとまった取り組みは行われていない。KUDの機構として指導事業部門が確立されていない。しかしながら酪農を中心とするKUDにおいては、独自で獣医を雇い生産技術・生産管理の指導を実施しているケースもある。KUDの営農指導担当職員は技術・知識の向上のための研修機会が少ない。県レベルにおいて農業普及員等との定期的交流の場を設け、農家に対して一貫した指導体制をつくる必要があるであろう。

#### 2) 生活指導

協同組合・小企業省や州段階の政府および協同組合組織では生活指導を推進する部署が置かれていない。KUDが生活指導を行う余力があるかどうかは、その職員数によるが、その事業を通じて、家族計画、商品知識、家計費の節約、法律税金相談、栄養と育児等の指導を行っているケースが見られる。一般的に、KUDは生活指導を組合員に提供する必要性を認識しており、職員が日常業務以外に組合員に提供すべきサービスであるとの捉え方をしている。今後、KUDが地域住民に広く貢献できる分野として、生活活動が考えられるので、目的を明確にして、地域の実状に合った取組みをしていく必要がある。

図 2.5.2 教育機関関連図

インドネシア国における協同組合・小企業省、協同組合中央会・協同組合連合会の組織および村落協同組合を対象とする教育機関関連図



## 2.5.3. 州村落協同組合連合会(PUSKUD)と全国村落協同組合連合会(INKUD)

### (1) PUSKUD

PUSKUDは27州に一つづつ組織されており、主にKUDを会員とする連合会組織である。その他の会員組織には豆腐協同組合、販売・商人協同組合、労働者協同組合、漁業協同組合、畜産協同組合およびその他協同組合がある。

PUSKUDの事業は5つに分類される。即ち(a)販売・流通 (b)調達 (c)購買 (d)加工 および(e)サービス事業である。KUDから農作物を買い付け、加工、販売し、KUDに肥料や農薬、生活必需品など消費財を供給する。PUSKUDが取り扱う消費財のほとんどがBULOGにより規制されている製品である(コメ、砂糖、小麦粉他)。また、扱う生産資材のほとんどが肥料、農薬、種子などの政府管理品目である。PUSKUDはこれらの品目を扱うことにより手数料収入を得ているが、取扱い数量や手数料率は政府により決定されている。また、近年ではKUDに対する営農資金貸付け業務を行っている。キャッサバの乾燥粉の輸出を行っているPUSKUDが5つある。また、1997年には西ジャワ州でGOROというスーパーストアをPUSKUDが開店した。PUSKUDはクローブ会計に関する研修をKUDを対象に開催している。

### (2) INKUD

1979年に設立されたINKUDは27PUSKUDを主な会員とする全国段階の連合会である。INKUDの会員組織は27PUSKUD、1つの州総合生活協同組合連合会、1つの州販売・商人協同組合連合会および州レベルの畜産協同組合が1つ会員となっている。INKUDはPUSKUDの活動を調整し、PUSKUDに運転資本、市場情報、取引先情報、取引機会などを提供し、研究活動を引き受けて国内的、国際的な商社のような活動をしている。INKUDとPUSKUDの主な収益事業は政府のチョウジ調達局の代理業務である。またINKUDはコーヒー、カッサバ、バニラ、ココアなどの換金作物も買い付けている。またKUDに提供する肉用牛と乳牛を輸入している。

INKUDの合弁事業には果物加工、塩蔵加工、飼料生産、屠殺場、木工などがある。

## 2・6 農村経済社会の状況

インドネシア共和国の人口は、1億9500万人で世界第4位（1995年）である。1980年から1990年までの人口増加率は、年率1.98%であったが、第6次5カ年計画では、その目標値を1.51%とした。インドネシアの人口構造の特徴としては、若年層人口（15歳以下）の比率が大きいこと、ジャワ島への人口集中（人口62%、国土面積7%）、農村・都市人口比率が69：31などをあげることができるが、最近の経済成長にともない、人口の農村からの流出、都市化の進展が進んでいる。

1969年の、いわゆる、「新秩序」(New Order)以降、インドネシア経済は漸次拡大を遂げてきたが、第5次中期計画（1984/85～88/89年）期間中の経済成長率は、平均年率、6.8%に達した。経済成長の過程で、農業部門のGDPにおけるシェアは、縮小傾向をしめしており、1987年には21%であったものが1993年には17.6%へと減少した。このように、農業部門（林業、水産業を含む）のGDPに対する相対的重要度は低下傾向にあるが、そのシェアがなお大きいこと、食料、原材料の供給、農村における雇用機会の提供など、現在においても、なお、同国の経済社会の発展と安定にとって、きわめて重要な役割を果たしている。

このような農業の、インドネシア経済・社会に果たす重要な役割のもとで、KUD (Koperasi Unit Desa, Village Unit Cooperatives) は、農業生産者のグループの末端組織である、クロンボク・タニ (Kerompok Tani, KT) とともに、インドネシアの農業開発を進めるための経済・社会組織の一つである。インドネシアにおいては、企業の職員組合、職域団体、互助会等を協同組合組織としてしているが、KUDの場合も、その名称が示すとおり、村落単位の協同組合組織として、発足当初（1967年）は、むしろ、利潤追求ビジネスとは逆の、親睦、博愛の (philanthropic) 団体の考え方が底流としてみられた。しかしながら、経済社会の発展にともない、そして累次の関係法律、政令の公布、制定が行われ、現在みられるような、「農村社会のための最小経済単位」(Presidential Instruction 2/1978) となっている。すなわち、KUDは村落単位の、農業をふくむあらゆる経済活動の単位となる協同組合であって、いわゆる、農業協同組合ではない。

したがって、組合員は、農、漁民の他、商工業者、公務員などで、男女、職業の別を問わず、KUDの地区内の居住者（成人）であれば、誰でも加入することができる。全国のKUDの数は、1995年12月現在、9,287であり、組合員数は、13,346千人、1KUD当り組合員数は、1,451人であった。

インドネシアの農業と農村人口の実体からみて、KUDの組合員の多くは農民であるが、組合員の職業別の統計は、入手不可能であった。しかし、全国成人人口（1990年現在の15歳以上人口1億2千76万人）に対する組合員数は、13,346千人でその比率は、11.1%である。



また、農業生産者グループ（KT）の加入者に占めるKUD組合員数の比率は、1996年9月末現在で約58%であった。

表 2.6.1 部門別GDPおよび就業人口の推移

GDP (1993) and Employment (1992), Sector-wise Share

Sector (unit)	Value (Rp. billion)	Share (%)	Employment ('000 person)	Share (%)
Agriculture	55,746	18.5	40,072	50.6
Food Crop	31,404	10.4		
Non-Food Crop	6,956	2.3		
Estate Crop	2,466	0.8		
Livestock	7,026	2.3		
Forestry	2,541	0.8		
Fishery	5,353	1.8		
Mining & Manufacturing	98,191	32.5	8,784	11.1
Commerce, Hotel & Restaurant	49,789	16.5	12,508	15.8
Others	98,292	32.5	17,836	22.5
Total	302,018	100.0	79,201	100.0

Source: Statistic Yearbook of Indonesia

工業部門の成長は、第6次5カ年計画の目標を上回っており、インドネシアの産業経済構造に変化を与えている。第1次計画の初期では国内総生産の9.2%であった工業部門のシェアは、1995年には、24.3%に上昇した。また、第1次5カ年計画の初期には最貧国に属し、70米ドルに過ぎなかった1人当たり国民所得は、今日では、ほぼ、1,000米ドルの水準に達している。1995年の主要経済指標は次のとおりである。

(単位)

GDP (10億ルピア) 383,051  
 経常赤字 (10億米ドル) 6.9  
 政府貯蓄 (10億ルピア) 19.0  
 インフレ率 8.6%  
 外貨準備高 (10億米ドル) 16.0  
 歳入 (10億ルピア) 71,558  
 対ドル換算率(1995年) 2,312ルピア=1.00米ドル

(以上、インドネシア年報1997年版による)

## 2・7 KUDに係わる法制及び行政サービス

### 2・7・1 一般概況

#### 1) 協同組合法

協同組合（KUDを含む）の発展に関わる、一連の法的措置は、次のとおりである。

協同組合法-----UU12/1967

同-----UU25/1992

この両法律は、インドネシアのすべての形態の協同組合設立のための基本的法律である。すなわち、協同組合の意義、機能、加入資格その他の条文規程である。ただし、1967年の旧法は、むしろ非営利、社会的側面を重視していたのに対して、新法（1992年）においては、協同組合は効率性の高い経営体として発展すること、および、経済合理性に基づく判断を行うべきこと等がうたわれている。なお、両法ともに、特にKUDの役割等について具体的にふれた条文はない。

#### 2) KUDに関する大統領令

大統領令-----No. 4/1973

同-----No. 2/1978

同-----No. 4/1984

これら的大統領令によって、KUDの設立と育成に関する具体的な指示が行われたが、なかでも、No. 4/1973によって、KUDの前身である、村落企業単位（インドネシア語の略語、BUUD）が設立された。No. 2/1978では、KUDは、信用の供与、生産資材、消費物資の供給、加工、その他の経済活動を行う単位として発展すべきこととされている。

大統領令No. 4/1984により、最小の共同体経済単位であるKUDは、村落単位（1村または数村）の構成員から設立されること、と規定されている。同令は、さらにKUD振興の目的は、ア)食料の自給を安定的に維持すること、イ)国内開発を進める上で、農村社会のサービスセンターとして、KUDの基本的枠組みを強化することとされている。

また、KUDは、農村社会の活動主体として、具体的に次のような分野において、その役割を果たすこととを目標としなければならないと述べられている。

- ・ 農業（食料生産、畜産、水産を含む）の振興、エステート、アグロインダストリーに対する寄与、
- ・ 農村社会にとって必要な基本的物資、とくに食料、衣料、住居の提供、
- ・ 融資と預金、陸上・水上輸送、電化、建設などのサービスの提供、
- ・ 手工業・家内工業の振興。

下記の政・省令は、上記の法的措置に関わるの実施面についての規定である。

- ・ 政府規則 No. 4/1994 協同組合に関わる大統領令実施細則
- ・ 同 No. 17/1994 政府による協同組合の閉鎖に関わる規則
- ・ 同 NO. 9/1995 協同組合に関わる預金と貸付の実施細則

### 3) 銀行法の改正

#### (1) 金融の規制緩和

農村部の経済成長を制約している公式金融制度における障害、特に農業部門関連の中小企業の発展に対する障害を除去する必要を認めた政府は、1990年に一連の金融制度改革を行い（いわゆる PAK JAN 1990）、金融貸付制度を簡素化、合理化し、より市場を指向したアプローチにするよう、いろいろな規制緩和措置を実施した。PAK JAN 1990に包括される一連の改革は、協同組合の事業の成長に応えるための貸付制度の必要性に特に重点を置いた。銀行には、小企業金融貸付（KUK）、小規模企業金融貸付（KCK）、農業生産資材購入ローン（KUT）、協同組合に対する貸付（KKUD）、組合員に対する主要な協同組合の貸付（KKPA）を含む多様な貸付計画によってKUDを支援するよう奨励した。しかし、BRI、BUKOPIN銀行と最近設立された農村信用協同組合銀行（KBPR）を除く多くの銀行は、リスクの高い農村関係のプロジェクト、特に協同組合が運営しているものへの融資を敬遠した。

#### (2) 銀行法の改正

銀行に関する1992年法律第7号の採択により、1992年にはインドネシアの銀行法に1967年以來の大改正が施された。その時まで、インドネシアの銀行は一般銀行、開発銀行、貯蓄銀行、そして（都市部外で、一般に郡レベルで営業する）農村銀行、（村レベルの）村落銀行、農村信用銀行（圧倒的に農村に基盤を持つ貯金・貸付機関）、および労働者銀行（政府機関および民間企業の労働者に限り金融サービスをする）に分類されていた。1992年法律第7号によって、銀行は商業銀行と農村銀行の2種に分類し直された。同法は銀行の役割を、大衆から貯金の形で資金を動員し、これを国民一般の生活水準改善のために民

間に流すことであると規定している。法律第7号は、商業銀行が自行の得意とする分野、関心ある分野に適した営業活動を選ぶことを認め、また利益分配制銀行の設立も認めている。こうして、同法は商業銀行がそれぞれの専門／関心に応じて、特定の分野でKUDに直接融資する基盤を作った。

### (3) BUKOPINの改組と制度資金供与機関

1992年12月、同法の施行をうけて、従来から資本の不足に悩んでいたBUKOPINは、外部からの追加資金を誘致するため、有限責任会社に改組した。商業銀行に転換した後におけるBUKOPINの預金、自己資本、貸付の増加には目覚ましいものがあり、約14州でのKUDに対する運転資金、設備投資資金の主要な貸手として、KUD向け融資を引き続き積極的に拡大している。

インドネシア庶民銀行(BRI)も、KUDおよびその組合員に対する、特に農業生産資金の分野での、制度資金供与の大手である。KUDおよびその組合員に積極的にサービスしているその他の小型金融機関としては、インドネシア金融会社共同組合(KPI)、貯金・貸付協同組合(KSP)、および国営の企業利潤基金(BUMN)がある。

## 2・7・2 協同組合・小企業省

ジャカルタ市にある協同組合・小企業省(本省)の組織機構は、大臣のもとに事務次官と総局長を配置し、大きく総務・計画関係の部門と、モノ別担当の部門にわかれる。すなわち、総務・計画関係には、企画、予算、総務、施設の各部があり、後者の各部には、食用作物協同組合、畜産協同組合、プランテーション協同組合、水産協同組合の4局、さらに食用作物は、普通作物と園芸作物に、畜産は、大動物と小動物に分課される。これらの機構構成は、モノ別という点では、協同組合が付されているところを除けば、農業省の機構に似ている。

地方段階は、各州および県には協同組合・小企業省の地方局(部)がおかれている。農業省とともに、最終的には農業者の所得増大、福祉の向上をはかることを目的としている行政機構であるが、農業生産の増大が農業省の最も重要な役割であるのに対して、協同組合・小企業省は、協同組合と小企業の振興を目的とし、農産物の収穫後の加工等、農業関連の企業や工業との連携を図りつつ最終目的を達成することとしている。

### 2・7・3 農業支援サービス

KUDの振興を図るにあたり、村落における事業活動の基盤をなす農業の生産増大と生産性の向上が極めて重要である。同時に生産物の加工、流通、販売を考慮しない生産もありえない。食料、とくにコメの自給を達成した後のインドネシア農業開発の方針は、高付加価値化、多様化など、将来、需要の増大が予想されている農作物に重点をおくこととしている。

農業生産技術の向上とその普及のために、農業省は、農業普及組織の整備に努めている。農業普及員（PPL）は、1995年には、全国で32,771名であり、州政府に所属し、郡内の農業普及所に配属されている。1994年には、協同組合・小企業省に、協同組合普及員（略称PKL）が任命された（1996年7月現在では1,397名）。その任務は、協同組合と小企業の振興に必要な、情報の伝達、訓練、コンサルタントとしての役割をはたしている。このPKLの本来の業務には、農業技術の普及はふくまれないが、郡の段階で農業普及員との定期協議をかいさいして、相互に情報交換をおこなっている。

農家段階では、作物の作付けに先だって、農業生産のための必要資材—種子、肥料、農薬、営農資金の所要量を算定し、農業生産者グループ（KT）で農業普及員の助言を受けながら、計画を作成する（生産所要資材計画、略称RDKK）。RDKKは、KUDに提出され、肥料等の供給計画、必要な資金貸付計画の基礎資料となる。

### 2・7・4 民間農業関連企業の役割とKUD

1980年代にコメを中心とする食料自給のめどがたった後、インドネシア政府の農業開発戦略は、食料自給を持続させながら、貧困の緩和、地域格差の是正、農民所得の増大と福祉の向上等の目標を達成するため、小規模農民と農企業（アグロビジネス）との連携強化やそのための農業の多角化、農工業（アグロインダストリ）の振興などに重点をおくこととしている。そしてその目的を達成するために、農業生産の量的拡大とともに質的向上を実現すること、生産性を向上させること、KUDの振興をはかることとしている（Indonesia 1997, An Official Handbook）。また、ASEANの合意に基づき、農産物を含む貿易自由化の要請にも応えていかなければならない。

しかしながら、このような、国内外の農業、農産物に対する要請に応えて、市場指向の生産を行うためには、農業生産性の向上、農産物の品質向上等の努力が従来にもまして必要となる。それと同時に、収穫後処理に始まる、加工、流通、販売のためのインフラの整備、が必要であり、民間農業関連企業との連携を強めていかなければならない。

政府は、このような目的を達成する方策の一つとして、KUDと民間農業関連企業の間で、友好販売促進計画をすすめている。すなわち、KUDの取り扱う農産物やその加工品の販

売を拡大し、促進するために、大手の量販店と協力し、販売スペースの提供を行うとともに、流通・販売のノウハウの指導を行うというものである。

また、中核となる大農園（プランテーション公社または私企業）とその周辺に配置された小規模農民の所有する耕地とを結合した事業体を造り、相互に協力補完しつつ、生産性の向上をはかることとしている。

### 第3章 KUDの活動の方向性





## 第3章 KUDの活動の方向性

### 3.1 KUDの活動の分析・評価

#### 3.1.1 組織・経営

インドネシア共和国協同組合法の説く理念によれば、KUDは農村社会のサービスセンターとして位置づけられている。農村地域に住む住民の経済的・文化的地位の向上を通じて、地域社会の安定を築くための中核としての任務を背負っていると理解できる。KUDは現在全国で9,200ほど設立され、数的には地域的に見て大きな偏りはなく、一応の体制づくりの基礎は出来つつあると評価できる。しかし、組織面からその規模を見ると概して小さく、経営基盤や事業基盤のもととなる組合員層には農民以外の参加が極めてわずかで、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。

KUDの組合員資格は地域住民（成人）に与えられており、この体裁は、現在では東南アジア諸国一般に拡大されている。

現在の問題点の一つは後述のように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、KUDの理念ともいえる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期待されるほどの成果が上がっていないのが現状である。

地域住民のうち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おり、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として指摘できる。地域全体の経済的地位の向上を図るために農業振興に寄与することはいうまでもないが、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の組織・経営上の問題として、協同組合についての経営専門家集団が育っていない点も目立っている。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が、現在は奉仕活動の段階にとどまっている状態を改善するための実効ある方策が、KUD自身を含め、上部機関やKUDを指導監督する政府機関にも乏しいことが問題となっている。

KUD職員の層の薄さ、職員の代表的存在であるべき参事職を擁するKUDが少ないKUDが多いことあるいは参事しかいないKUDの存在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。これらの点は、市場経済を原則とする協同組合の事業・活動を円滑に行っていくため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。地域住民が安心してKUDに加入して、事業・活動を利用し、協同組合の一員として経営に参加するには、日常的に顔を合わす職員との信頼関係の構築が不可欠である。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は、この基本原則を生かす上で大きな問題点となっている。

以上の諸問題を念頭において、7州13県で実施した調査KUDを通じて組織・経営面での分析・評価を行うと、さらに次のような問題が明らかになる（表3-1-1）。

まずKUDに期待される機能との関連で地域住民の経済的地位を計る指標たる個人所得の現状を見ると2,312,000ルピア（=1,000ドル：1ドル2,312ルピア,1995）におよばない地域がほとんどで、しかも地域的に大きな差異のあることが分かる。この指標は、インドネシア農村社会の経済的地位に大きく影響する地域の農業類型と深い関連がある。たとえば多品目型の農業類型をもつ東ジャワの個人年収は1,212千ルピア（530ドル）で全国的に最も高い水準にあるが、穀作・畜産型の西ヌサテンガラはその3分の1の427千ルピア（185ドル）に過ぎない。他の地域もこの二つの州の範囲に属するが、蔬菜・酪農型の西ジャワ941千ルピア（407ドル）、穀作・畜産型の南スラウェシ752千ルピア（325ドル）、北スマトラ902千ルピア（390ドル）、加工作物型のランボン784千ルピア（339ドル）、コメ単作型の南カリマンタン716千ルピア（310ドル）と、概ね1,000千ルピア（432ドル）以下の地域がほとんどである。

ここからいえることは、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ことである。また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。なお、西ジャワの農業類型が蔬菜・酪農型であるのは首都圏に近いこととも関連がある（表3-1-2）。

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。

組織面から見ると、KUDの設立数の最大は西ジャワの759、最少が西ヌサテンガラの134となっている。またKUDに加入している組合員数の最大はKUDの設立状況を反映して、西ジャワが3,219千人、最少が南カリマンタンの99千人となっている。成人人口を分母にKUD加入率の全国平均は11%であるが地域的にバラツキがあり、最大は西ヌサテンガラの18%、最低は北スマトラ、南カリマンタンの6%となっている（1990年）。概して首都圏から遠隔農村部で高く、米作地帯あるいは都市圏に近い地域では低い。

1KUD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4,050人、最少は南カリマンタンの333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

(表3-1-1) 7州13県KUD分析諸指標(1995)  
(A)

	個人年収 (千RP)	KUD数 (A)	総組合員数 (千人)(B)	(B)/(A) (人)	総事業益 (千RP) (注a)	総資産 (千RP) (注a)	総貯金高 (千RP) (注a)
西ジャワ	941	759	3,219	4,242	689	607	55
南スラウェシ	752	536	410	765	925	823	17
北スマトラ	902	594	312	526	1,631	419	8
東ジャワ	1,212	752	2,339	3,111	300	217	11
ランボン	784	255	240	941	1,317	140	10
西ヌサテンガラ	427	134	241	1,799	336	103	11
南カリマンタン	716	281	99	353	922	244	19
全 国	-	9,200	13,346	1,451	424	158	-

(注a) : 1組合員当たり。

(表3-1-2) 7州の主要農畜産物と農業類型

	主要農畜産物	類型規定
西ジャワ	野菜・果物・酪農・コメ	蔬菜・酪農型
南スラウェシ	コメ・肉牛・鶏卵	穀作・畜産型
北スマトラ	豚・コメ・トウモロコシ	穀作・畜産型
東ジャワ	コメ・トウモロコシ キャッサバ・ジャロット・ にら・にんにく・とうがらし マンゴー・肉牛	多品目型 (palawija型)
ランボン	キャッサバ・ココナツ コーヒー	加工作物型
西ヌサテンガラ	コメ・豆・養鶏 バッファロー	穀作・畜産型
南カリマンタン	コメ	コメ単作型

ラ526人の順となっている。

いま見た加入率の低さと組合員数が少ないことはKUDの組織面で最大の弱点となっており、ひいては経営・財務体質の弱体化をもたらす主因ともなっているため、自己の規模拡大を図る施策や合併等の検討も行う必要がある。

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が問題である。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）、最低が西ヌサテンガラ103千ルピア（45ドル）、概して100-200千ルピアのKUDが多い。一般的に言えば、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。この点で、所得向上に寄与するためのKUDとなるには、少なくとも現在の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。相互扶助を原則とする協同組合金融にあっては組合員貯金を原資に貸出を行うことが通常の姿であり、それを通じて地域内の資金循環を媒介する機能をもつものとされるが、KUDにあっては、その機能がきわめて弱い。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）に過ぎず、最少の北スマトラに至っては8千ルピア（4ドル）である。通常、各国の金融機関の個人ローンの年間償還元本は年収の30%内外であるが、かりにこの割合を適用すると、西ジャワの1組合員当たり総貯金高は最低でも56千ルピア（ $941 \times 30\% \div 5$ ；5＝償還期間）必要であるが、総貯金残高は55千ルピアしかないから貯貸率は100%となり資金繰りが悪化する。しかし西ジャワはよい方で、北スマトラは72千ルピア（ $1,212 \times 30\% \div 5$ ）必要であるが実際は8千ルピアしかない。マイナス64ルピアであるから通常の資金需要に応えようとすれば完全なオーバーローンとなるが、調達能力がなければ需要に応えることはできない。他の地域のKUDも大差のない状況におかれていることが、KUDの財務経営基盤の弱体さを示している。

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。もしその確保が十分に行えないとすれば、各種の事業運営上支障をきたすことは明白で、現在のKUD事業の種目や規模に制約があるのもこの問題に由来しているといえる。

以上の分析から明らかになった諸問題の根底にあるのは、現在のKUDの組織・経営を規定する物的条件がいびつな状態にあること、つまり組織・経営をささえる諸条件間のバランスが取れていないということである。

西ジャワのKUDは1組合当たりではもっとも多い組合員数と総貯金高（1組合員当たり、以下同じ）を擁しているが、総事業量は7州のうち5位、総資産は2位である。また組合員数で2位の東ジャワは総事業量7位、総資産5位、総貯金高で4位である。この場

合KUD利用の少ない組合員がほとんどであることを反映しているといえる。北スマトラの場合、組合員数では6位、総事業量1位、総貯金高6位である。この地域のKUDの場合、信用事業の活動と基盤が弱いことを示している。一方西ヌサテンガラは組合員数は3位であるがこれを除く各指標の順位は低く、規模の割に他に比べ活動が低調なことを示している（表3-1-3）。

このように7州のKUDの分析指標は、KUDが組合員数で測った規模の利益がはたらく以前の段階にあることを示している。このような現象をもたらしている要因は、組合員によるKUD利用にバラツキがあること、そして根本的には組合員が日常的に利用できるKUDの組織・経営体制が未完成であることにある。

以上の諸問題を発展的に解決していくための体制整備のあり方については後述する。

### 3. 1. 2. 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、農家はもちろんのこと地域住民一般のニーズに応じていく体制が備わっていなければならない。そのためには、事業の多角経営が不可欠であるが、実態はコメ集荷、肥料供給という営農関係分野では停滞しており、地域住民のニーズである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。

また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おり、現段階を総合的に評価すれば、農村社会のサービスセンターとしての機能を発揮するにはほど遠い存在となっている。KUDが農業金融を含めたいわゆる地域金融機関としての機能を発揮する段階にないのは、上述したような原資調達が行われていないことに根本的問題がある。

その理由としては、a) KUDの事業基盤である村落内の余裕資金が不十分であること、b) KUDに貯金吸収を行う渉外担当者が欠如していること、c) 協同組合の場合貯金金利上乘せ措置をとるのが通例であるが財務基盤が弱いため限界があり吸収能力に乏しいこと、d) 安全確実な資金運用先に乏しいため資金の自己造成ができにくいこと、e) 貸付債権の管理回収の専門職員の育成・確保が困難なため資金供給に消極的にならざるをえないこと、f) KUDが求める資金需要に潤沢に応える得るホールセール金融機関が未整備であること、g) 政府系金融機関や民間の金融機関の融資窓口として手数料を得るシステムが未整備であると同時に、その実務処理能力がKUDに備わっていないこと、などが挙げられる。

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（表3-1-1）。

もし、多角経営を行っている状態を想定すれば、総事業費は、購買・販売のみを取り扱うにしても、最低、個人年収の2程度でなければならない（単純に言えば費用（購買事業対応）+販売収益（販売事業対応）；販売収益=収入見合い=費用+利益）。

事業の多角化が進んでいない問題を生んでいる大きな理由は、KUDの保有する施設整備が立ち遅れていることにある。いま7州のKUDの施設整備状況を評価すれば、全体的に不完全な状態にあるといわざるをえない。もっとも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。

このように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（表3-1-4）。

現在のKUD事業の最大の問題は、事業の多角化が進んでいないこと、資金吸収能力に限界があることである。

### 3. 1. 3. 教育

営農技術の向上や家計管理技術の向上・家族の栄養改善等を図るための教育は、協同組合の原則的任務の一つである。協同組合運動への参加を通じて、婦人の地位の向上を図る活動も整備する必要がある。協同組合一般に適用されるこのような教育のあり方に照らした場合、KUDが現在行っている教育活動の内容はきわめて貧弱なものである。

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。広義の協同組合教育の概念には協同組合の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。

教育研修内容としては、税務、営農指導、金融実務、協同組合論関連といったものが主流を占める。受入研修生の数も増加する傾向にあるが、研修コース別のカリキュラムの整備が遅れ、KUDによっては人員や設備・教材の整備面などからいって、教育研修体制自体が整っていないなどの問題がある。また地域住民の加入促進につながる生活設計、健康管理活動、文化教室といった、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の弱いことも問題として指摘できる。

(表3-1-3) (A)表の指標別順位

	組員数(a)	総事業量	総資産	総貯金高
西ジャワ	1	5	2	1
南スラウェシ	5	3	1	3
北スマトラ	6	1	3	6
東ジャワ	2	7	5	4
ランボン	4	2	6	5
西ヌサテンガラ	3	6	7	4
南カリマンタン	7	4	4	3

注：(a)は1KUD当たり組員数。

(表3-1-4) KUDの施設整備進行状況

	施設整備状況	評価	留意点
西ジャワ	O, R, W, Tr, M0, F, Rs, Mc, MCC, VCC	整備進行型	一部KUDは未整備
南スラウェシ	O, R, W, D, T, Tr, M0, H, Rs	整備進行型	
北スマトラ	O, R, W, D, C, Tr, M0, Rs	未整備型	整備は一部KUDに偏重
東ジャワ	O, R, W, D, Tr, Rs	中間型	
ランボン	O, R, W, D, Tr, M0, H, Rs, RCC	整備進行型	
西ヌサテンガラ	O, R, W, D, Tr, Rs	中間型	
南カリマンタン	O, R, W, Rs	未整備型	立ちおくれが顕著

(注)

O:事務所 R:RMU W:倉庫 D:コメ乾燥場 T:スレッシャー Mb:モーターボート  
 C:コーンスレッシャー Tr:トラック M0:モーターバイク F:飼料配合機  
 H:ハンドトクター Rs:販売店 Mc:牛乳冷却装置 MCC:牛乳集荷センター  
 VCC:野菜集荷センター RCC:ゴム集荷センター

### 3. 2 KUD活動活性化の方向と戦略

KUDには上述のように多くの問題点があるが、総合的な分析・評価の結果によれば、適切な戦略と戦術を着実に行使していくことによって、今後大きく発展する可能性が十分に認められる。

その理由としては下記事項があげられる。

- a) 数の面で全国的な設置が進んでおり、組織的な面での基礎が一応できつつあること、
- b) KUDが農村社会のサービスセンターとして位置づけられていることは地域協同組合として、地域社会の経済・社会・文化にわたる広い分野をカバーする発展可能性をもっていること、
- c) 規模の面でかなりの段階に達し、組織経営的に一定の基礎を固めつつあるKUDが一部ながら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条件をもっていること、
- d) 事業分野がBULOGへ販売するコメとコメ増産用の尿素肥料に偏重しているKUDがほとんどではあるが、この二つの品目についてはかなりの取り扱い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を示す根拠となり得ること、
- e) 農家調査によれば、KUDへ加入し事業を利用したい意向をもつ農家が多いこと、などがある。

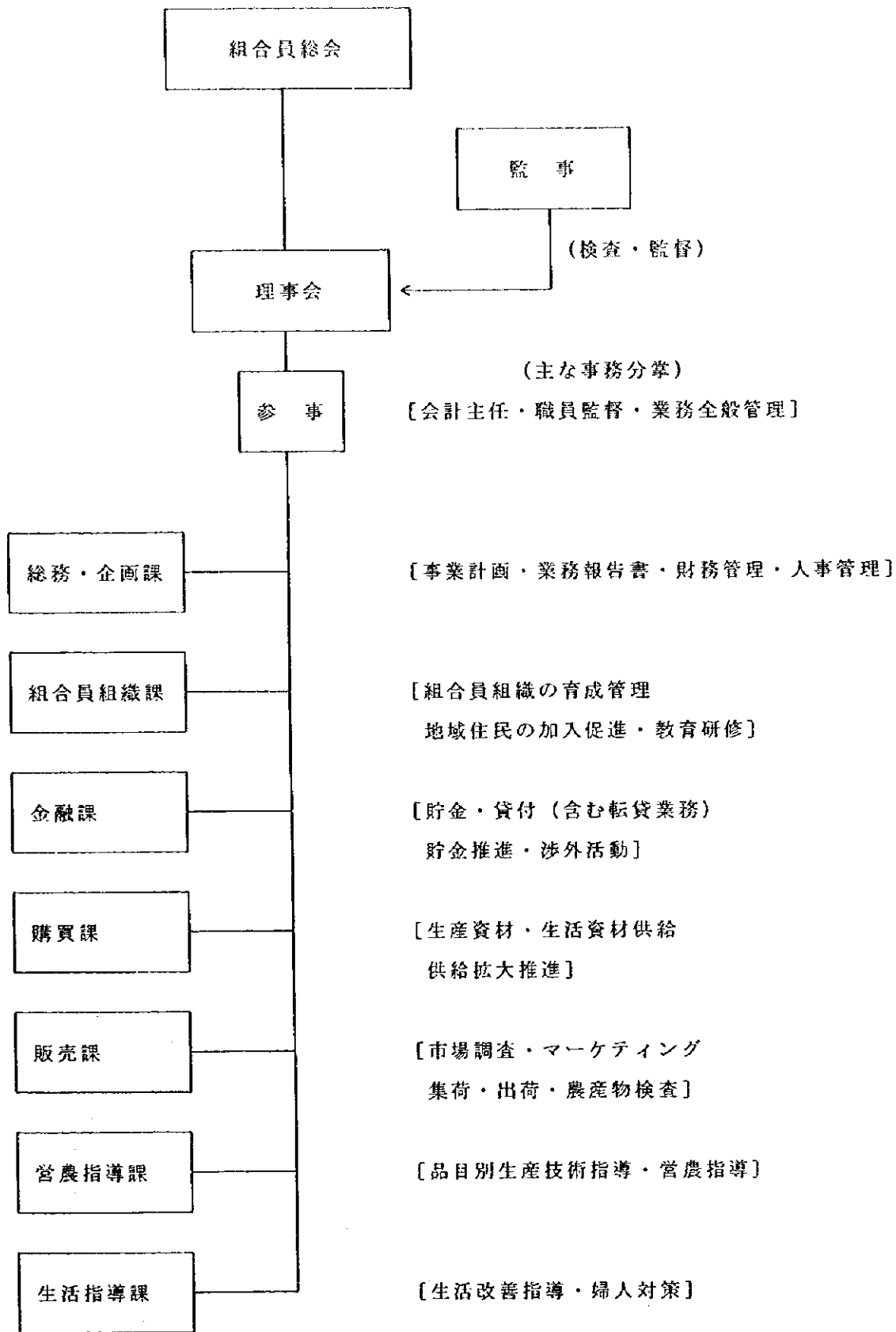
以下では、KUDがこれらの利点を生かし、その抱える問題を解決しながら、農村社会のサービスセンターとして発展していく道筋を示し、そのための戦略的取り組みを述べる。

#### 3. 2. 1. 目標到達点の組織経営モデル

まず発展の道筋であるが現在を第1段階にあるとして、今後2段階の発展プロセスを想定し、目標到達点の組織経営の体制モデルを下図（図3-2-1）のように描く。



(図 3-2-1) KUD組織経営の到達目標



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

目標到達点に達したKUDの組織経営体制を実現するには、そこに至る発展段階を描く必要がある。以下、その戦略的な発展段階をⅠ現在、Ⅱ発展期、Ⅲ到達点の3段階に分け、事業体制面からその発展プロセスとKUD、連合会が自主的に取り組むべき施策について述べる（図3-2-2）。

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。信用事業は上述のように弱い。このような現状をあらため、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。

たとえばKUDに加入したいという農家の意向は概して高いのが現状であるが、この意向を実現するための施策として、KUDはその意向が冷め切らないうちに、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される。購買事業・販売事業・信用事業の取り扱い品目や体制の拡大の他、あらたに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、同じく料理教室、住民の栄養改善指導、集団検診等の健康管理活動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。また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活動を安定強化し、次の第Ⅲ段階に移行できる過程に至るためには、各方面からの広範な質的に高い支援のための施策が必要になる。

まずKUD自身が自主的に行うべきものとして、例を挙げれば地域住民の組織化、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・役

員教育、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、たとえばKUDが生活品購買で扱う統一商品とするコープ商品の開発、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の規模拡大を図るための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。現在のKUDの中にも18%程度のものがすでに存在していることから、上述の多様な施策を展開することによって、目標達成は不可能ではないと考えられる。

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、生活品購買では地域住民の生活店舗の拠点となるために日用雑貨の取り扱い開始などが追加される。販売事業では農産物を原料とする加工事業向け品目の取り扱い、地域で取れた農産物の地域消費を広げるための店舗販売の実施、信用事業では支店機能の拡充と定期貯金の設置・拡充や営農・生活資金を総合的に受け出しするオーバードラフト（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、例えば家族計画、食生活改善、法律・税務相談といったサービスの取り組みを始める。また、地域で採れた農産物を原料とす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を通じて、地域の経済的厚生発展に寄与する。この段階では、農産物の市場出荷のための自主輸送事業の整備も進む。遠隔地への農産物出荷には輸送コストがかさむが、これを自主出荷することで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には、やはり立場に応じた強力な各種の施策や支援が必要となる。

まずKUD自身の施策としては施設の自主的拡充、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、支店網の整備など、第Ⅱ段階で積み残された課題の解消である。

連合会等のKUD支援施策としては、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、農業経営の規模拡大をめざすための農地貸借機能の創設、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。KUDが農村社会サービスセンターとしての機能を担うには十分ではないが当面の目標値としては低く過ぎも高過ぎもない水準である。

しかし以上の発展段階を経過し加入率が拡大して行くには、二つの発展の仕方が想定される（図3-2-3）。

一つは直線的発展であり、一つのKUDが第Ⅰ、第Ⅱ、第Ⅲと単独で徐々に拡大するかたちである。この過程を経過しながら、現在は農家に偏っている組合員比率（図の矢線の上部）が最終的には農家、非農家を問わず上昇していくかたちである。

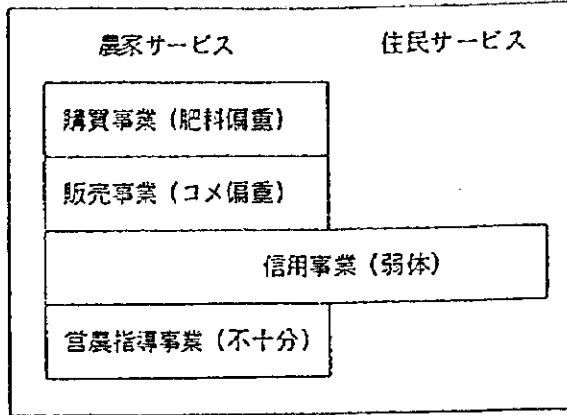
他方の発展の仕方は複数のKUDが合併して発展する統合的発展である。この場合、第Ⅰ段階あるいは第Ⅱ段階にあるKUDどうしが合併して第Ⅱ段階あるいは第Ⅲ段階に至るかたちと、第Ⅰ段階と第Ⅱ段階のKUDが合併して第Ⅲ段階に至るかたちとが想定される。

いずれのかちを取るかはそれぞれのKUDのおかれた地理的・組織経営的・事業体制的条件のちがいがから判断されるべき問題で、機械的な基準や決まった発展の仕方はない。しかしKUDが第Ⅲ段階に至る過程のあり方として認識しておく必要がある。

(図3-2-2) 想定されるKUD発展段階と必要な施策

(1) 事業体制の整備方向

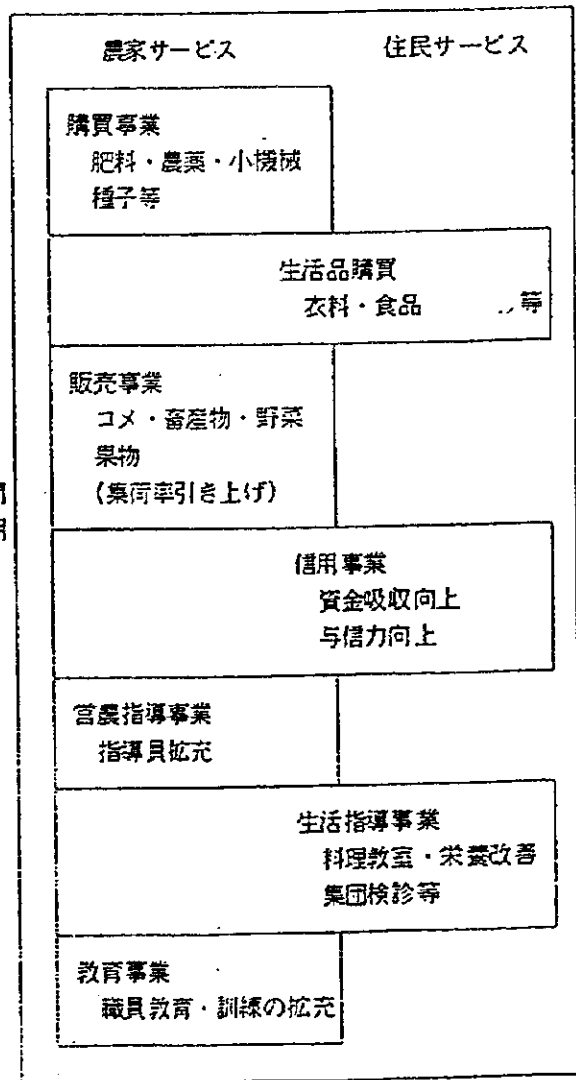
I【現在】



(2) 発展に必要な施策

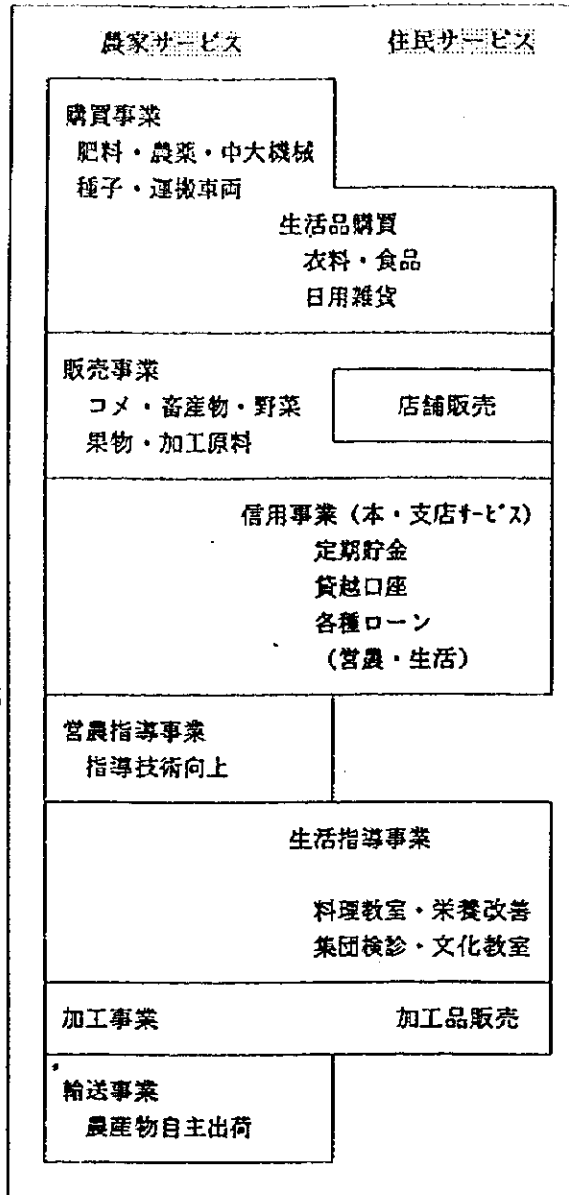
KUD	連合会等
<ul style="list-style-type: none"> <li>・加入率向上</li> <li>・運転資金確保</li> <li>・有利販売</li> <li>・貯金推進</li> <li>・指導員教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報活動</li> <li>・信用補完</li> <li>・広域販売</li> <li>・市場調査</li> <li>・教育者育成</li> </ul>

II【発展期】  
(概ね10年間を計画達成期間とする)



KUD	連合会等
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民の組織化</li> <li>・組合員組織の整備</li> <li>・市場アクセスの改善</li> <li>・優遇金利制</li> <li>・管理回収実務教育</li> <li>・自己資金確保のための貯蓄向上運動</li> <li>・生活指導員の設置</li> <li>・集荷座談会の実施</li> <li>・ビデオ装置によるPR活動</li> <li>・人事管理の近代化</li> <li>・役員教育</li> <li>・婦人参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1-7商品の開発</li> <li>・PRビデオの作成</li> <li>・監査機能向上教育</li> <li>・広域マーケティング活動の徹底</li> <li>・職員の派遣</li> <li>・品質管理教育</li> <li>・生活指導員育成事業</li> <li>・教育センターの整備</li> <li>・KUD運転資金の供給</li> <li>・広域的事業推進による支援</li> <li>・婦人の地位向上運動の展開</li> <li>・合併計画の策定</li> </ul>

(1) 事業体制の整備方向

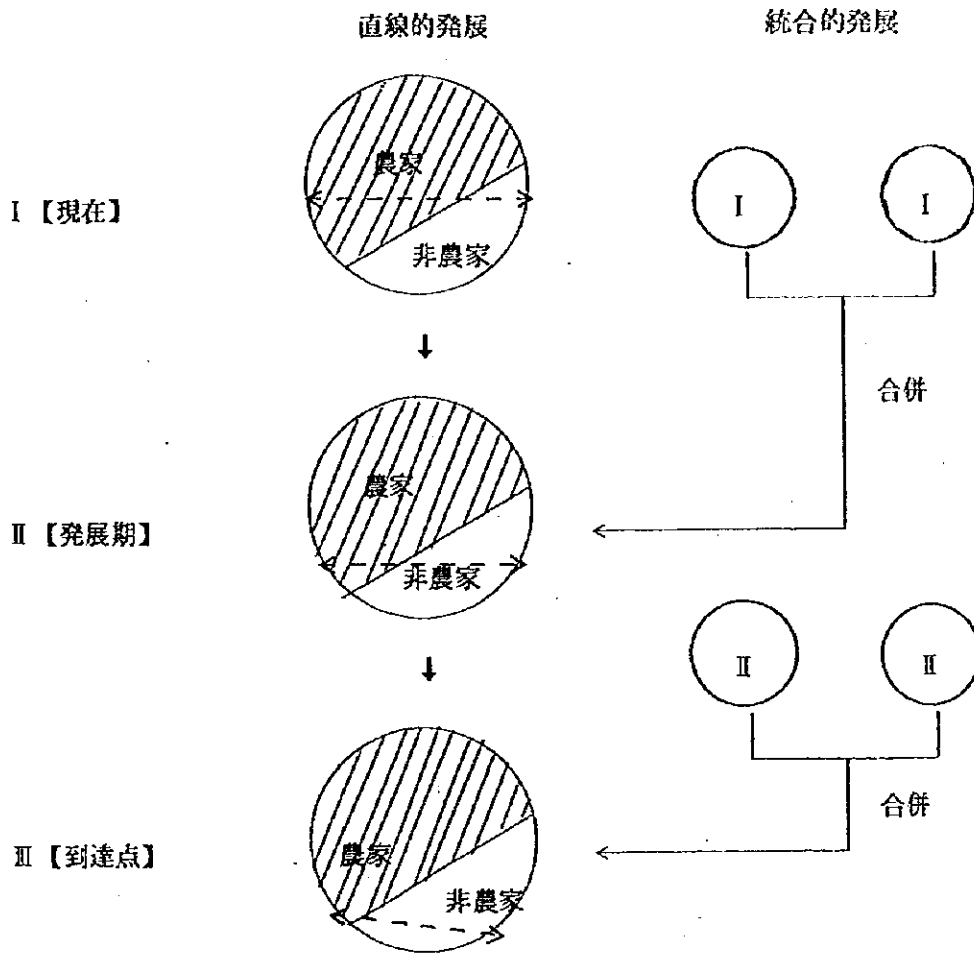


Ⅳ【到達点】  
 （発展期経過  
 後、おおむね  
 15年間を達成  
 期間とする）

(2) 発展に必要な施策

KUD	連合会等
<ul style="list-style-type: none"> <li>施設拡充</li> <li>コンピューター管理体制の整備</li> <li>職員体制の確立と近代的人事管理</li> <li>女性役員への導入</li> <li>合併の推進</li> <li>企業との事業提携</li> <li>事業経営の自立化</li> <li>収益の公平な分配と内部留保の充実</li> <li>総代会制の採用</li> <li>組合員組織の多角化</li> <li>支店網の整備</li> <li>ATMの設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同利用施設の整備</li> <li>農業機械銀行の設置</li> <li>農地貸借斡旋事務の取り扱い</li> <li>KUD職員との人事交流</li> <li>KUDの余裕金の預かり</li> <li>KUDの輸送事業への支援</li> <li>長期資金のKUDへの貸付</li> <li>農産物等級規格の統一</li> <li>KUDの収益事業が「ライフ」の作成と普及</li> <li>加工施設の整備</li> <li>需要調査による情報をKUDへ提供</li> </ul>

(図3-2-3) KUDの発展段階と地域社会  
 —KUDの村落住民カバーの段階—



図の見方：右上がりの実斜線＝村落内（複数村落を含む）の農家と非農家の分岐線（比率）  
 矢印 = KUD加入率（矢印線の上部）

### 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

##### 1) コメ自給と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ヶ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ヶ年計画の期間中に達成された。米自給達成の主たる要因は、高収量品種の普及と肥料の投入、そして、農家への低利融資等にあった。

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、コメの販売を担当するとともに政府から化学肥料の取扱い、精米加工への助成、政府金融の中継ぎ、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) コメ自給体制の維持とKUD

90年代以降、コメの需要は再び不安定化しつつある。コメについては傾向的自給という考え方に立ち、不足の時は一部輸入、余剰が生じれば輸出することになっていたが、94年からは厳しいコメ不足状態となり、95年には200万トン以上のコメ輸入をすることとなった。コメ需給がひっ迫した原因は、人口増とコメ消費量の増大に加え干ばつ等の気象災害、病害虫の多発等による減収、更に近年単収及び生産量の伸びが停滞していることである。

コメの自給体制を再構築するためには、水田面積の外延的拡大と単収の上昇による生産量の増大が不可欠であり、前者は特に外島において、後者はジャワ島において必要とされている。また、気象変動や病害虫の発生に対応し得る稲作生産体制の構築も急務である。稲作生産のインフラ整備は政府部門の役割で有るが、そうした基盤整備の上に立って、稲作農民の生産意欲を引き出し、それを増産と所得の向上に向けて組織化していくことは農村段階における経済組織としてのKUDの役割である。コメ増産の動機づけとしては、コメの販売による農家所得の増大をはかることが重要であり、このため、KUDは、縁故米として流通している大量の米（生産量の70%と推定されている）を集荷し、これを市場で有利に販売して、稲作農家に利益を還元する戦略の構築と実践が極めて重要である。現在KUDの米集荷率は生産量のおよそ7%程度と推定され、その販売先はBULOG（食



糧調達庁)と卸売市場である。この集荷・販売ルートのうち、卸売市場への販売を増加させていくことがKUDの米事業を活性化するとともに、農家の生産・販売にインパクトを与える事が可能となる。

## (2) 地域農業の振興とKUD

1980年代以降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ヶ年計画)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ージメント、資本を<br>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<br>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<br>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。)

以上のような農業開発・振興の期待にKUDが応えて行くためには、地域農業の振興主体として、関連する諸機能の充実・強化が不可欠である。

### (3) 農業開発の方向とKUD

コメをはじめとする農産物の商品化をはかりつつ、市場に対応する地域農業を開発・振興すること、このため各々のKUDが生産・販売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提示し、選択させる指導を徹底すること。この上に立って、KUDは各作目ごとに、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. コメプラスα経営の確立により、農家所得の向上を実現する。このため、米裏作のパライジャ作物の団地化をはかり規模拡大を促進するとともに、販売ルートを確立する。なお、水田の汎用化が必要。
- c. 食料消費・需要の変化に対応し、野菜・果実・畜産部門においては、産地化をはかり、品質・規格の統一とKUDを主体とする共同販売に取り組む。
- d. 商品性の高い作目の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。この場合、栽培過程等の技術の指導・普及については、行政の普及指導員(PPL)と連携することが必要である。なお、同一の基本戦略が立つならば、KUDの営農指導員とPPLの役割分担を定め実施する。
- e. 品種、規格を統一し、栽培・飼育方法等の統一化をはかり、産地ブランドを確立する。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、作目別(作物別、畜種別)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。

KUDは、生産部会の自主的な活動(技術研修、販売研修,等)を助長するためその事務局機能を果たす。

- g. 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。

#### (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

この点については、インドネシアではビマス計画におけるインスス・プログラムにおいて、グループ共同作業が展開され生産性の向上に寄与している。

今後は、適切な労働力の利用計画にもとづく共同作業等による集団的営農（グループファーム）を一層推進し、単収の向上をはかることが必要である。

KUDが自前の指導員を有する事が望ましいが、それが財政的に出来ない場合、DESAごとに、作目別に篤農家を指導員とし委嘱するなどの工夫で対処し得る。また、既存の普及制度、普及員との連携も考慮する。

###### A-2 経営相談機能

組合員の労働力、農地等の条件にあった営農類型を示し、そのような経営を育成する。また、常時経営相談に対応することが必要。

###### A-3 営農情報提供機能

気象変動、病害虫の発生、市場価格の変動等、組合員のニーズに合った営農情報を適格に提供することが重要。このためには、DESAごとの座談会、KUD全体の研修会、情報誌の発行、掲示板の設置等の工夫が望まれる。

###### A-4 地域農業の方向づけ

指導的KUDは、地域農業振興プランを持つべきである。この計画づくりには、行政や農業・農村開発にかかわる指導機関との連携・協力を求めることが必要である。更に可能な限り中核的な組合員の参加を求める個々の組合員の営農計画に連動することが重要である。KUDは、この長期（5ヶ年～10年）計画に沿って、単年度の販売・購買等の事業計画を樹立、実践する必要がある。

##### 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

###### 作目別生産者組織の育成

DESAなど地縁にもとづく生産者の組織（たとえばクロンボクタニ）とは別に、作物

別に地縁の範囲を越え生産者を組織化（目的集団への組織化）し、生産・販売の担い手とすることが必要である。KUDの営農指導員は、このためのオルガナイザーとしての機能を果たさねばならない。

#### B-2 青年部、女性部の育成

KUDの組織率を高め、基盤を強化していくためには、青年組合員を結集・組織化することが望まれる。また、このような青年組織の活動をつうじ、KUDのリーダー層が形成されることが望ましい。

1995年のKUDセンサスによれば、女性組合員率は21%で1KUDあたり280人程度とみられる。この女性組合員による女性部会を組織し、KUDを通じる生活購買活動の組織化をはかる。また、女性部会による農産加工事業や種々の副業・農村工業を興すことが、KUDを活性化する。この女性活動リーダーを積極的にKUDの理事として育成する必要がある。

#### 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

零細な個別経営の制約をのりこえ競争力を強化するためには、生活から販売までの一貫したシステムを構築し、共同販売、共同購入、施設の共同利用が不可欠である。KUDの多くには、精米施設乾燥場等コメ関連施設が設置されているが、効率性や品質性にも問題が多い。

規格の統一、品質の一定化は、市場対応の第1歩であり、このための指導の強化が必要である。共同販売の確立を前提とすれば、KUDの施設は、組合員の共同利用施設として位置づけ、販売代金のうちから利用料を徴収し、施設運営を効率化することが可能となる。畜産部門においては、飼料生産設備を設置し、この飼料の共同購入を原則とした生産者の組織化と規格の統一、品質の一定化をはかり、共同販売を通じて、飼料代の徴収ならびに諸手数料の回収が可能となる。また、中小型稲作機械化体系を徐々に推進・整備し、稲作の近代化をはかることが必要である。あわせて稲作+ $\alpha$ 作目の振興をはかり、地域農業の多様化・多角化をめざすべきである。

#### D. 営農資金供給機能の充実・強化

信用事業の確立を推進する中で、組合員に対する営農資金の貸付けを充実させていくことが、地域農業を活性化するうえで不可欠である。営農資金の貸付けは、同時に営農指導の重要な機会であり、組合員による営農計画の策定と実践、KUDへの販売委託等KUDの営農指導方針に沿って融資を行うことが必要である。

また、KUDは、起業精神の旺盛な組合員や組合員グループに対し、加工事業などの起業を積極的に支援していくべきである。このため、KUDにこれら、起業融資から生産・

販売までを指導していく専門家を育成・設置することが望まれる。

#### 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)

KUDは、委託共同販売システムを確立する必要がある。これにもとづき、KUD及びKUDの連合組織は、大量集荷・大量販売の基盤を構築することになる。販売にあたっては、輸送力の強化を前提に地元の市場から大消費地や販売のルートを確立する必要がある。とりわけ、今後の販売活動の重点は、より付加価値の高いものに変化していく。これに対応するためには、付加価値生産性を高める営農体系、施設の整備、品質の向上、加工力の強化とともに、輸送力の強化、販売ルートの確立が重要となる。また、WTO農業協定の実施という自由化の流れの中で、輸入農畜産物に対する競争力向上と、輸出の振興を視野にいれるべきである。

##### F-2 農産物加工・販売機能

農産加工は、生産物の需給調整機能とともに、就業機会の確保という点から一層重要である。このため、KUD版「一村一品運動」を構築することも考えられる。

#### G. 行政対応機能の充実・強化

KUD及びKUDの連合組織は、行政と連携を強化するとともに、行政に対する自立化をすすめるなかで、KUDが必要とする政府の支援と政策のあり方について積極的に提言していくことが重要である。このためには、全国のKUD組織化と意思結集が重要となる。