

3. 3 KUDに対する政策的支援

3. 3. 1 KUDの発展段階に対する政策的支援

第Ⅰ段階から第Ⅱ段階へ、第Ⅱ段階から到達点である第Ⅲ段階に至るには、上述したKUDの自主的施策、KUDの事業を補完し、指導する連合会の施策が必要である。

しかし、これだけでは目標である到達点に達するには限界がある。KUDの強化・発展のためには、KUD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（図3-3-1）。

以下発展段階ごとに、KUDを活性化するために必要な政府の具体的支援について提言する。

第Ⅰ段階（現在）

この段階で政府機関の支援活動として必要なことは、KUDの組織経営、事業の基礎を造ることである。この施策を通じて、KUDの弱点・問題点を克服し、次の発展段階への移行を促す政策的な役割がある。

そのための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

組合員と組合間の十分な意志疎通とKUDの組織拡大（加入率拡大）を意図してKUDが行う広報活動への物的助成

・金融支援

資金調達の弱いKUDの信用基盤を強化するためのKUD向け低利資金の融資・補助（原資供給や利子補給等）

・施設整備計画の策定

KUDの農業関連施設や事務所機能の改善のための全国的な施設拡充計画の策定（5年程度は必要）

・モデルKUDの設置

優良KUDのモデル化とその普及（モデル的なKUDの組織経営・事業の紹介と普及活動）

・財務処理規程の策定

KUDの財務処理を適性に行わしめるための財務処理規程（日本の財務処理基準令のようなもの）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

KUDの役職員や中核となる組合員教育を効果的に行うための教育教材作成への助成

- ・マニュアルの作成・普及

- ・信用保証機関の創設

金融市場が未発展な段階にあるインドネシア村落社会で、信用力の弱い資金需要者の担保・保証人の代わりになる公的な信用保証機関の創設

- ・KUDへの資金供給

KUDの自己資本の弱さを補うための運転資金や転貸資金の創設・拡充

- ・海外研修の拡充

先進国の協同組合を学ぶための、KUD役職員の海外研修支援策の策定・実施

- ・連合会支援

KUDを補完する連合会の機能拡大を図る支援策の強化

- ・新技術育成と導入

バイオ技術をはじめとする農業新技術や病害虫防除技術の移入と定着のための産学共同試験研究事業の振興・助成

- ・KUD合併の促進

弱体なKUDの合併を促進するための助成と法整備（KUD合併助成法の制定等）

- ・産地間調整

農産物の適性な価格形成と産地間調整を行うための卸売市場の整備

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

KUDの貯金金利上乘せおよび貸付金利低減のための利子補給措置

- ・KUD役職員研修の向上

KUD役職員のうち常勤・中核職員にたいする教育研修の質的向上のための助成

- ・KUDの加工事業助成

KUDが行う加工事業等への優遇税制措置

- ・KUD合併促進

未合併KUD間の規模拡大や一定の規模に達しているKUDの組織経営・事業の安定

- ・強化を進めるためのKUDの広域合併の推進

(図3-3-1) KUD発展段階別政府の施策(政策提言)

I【現在】

- ・PR紙の作成補助
- ・KUD低利制度資金の創設(政府保証)
- ・KUD施設拡充計画の策定
- ・モデルKUD創設

III【到達点】

- ・市場金利との利差補給(利子補給)
- ・KUD余裕金の優遇預かり制度
- ・共同利用施設設置資金の助成
- ・人的資本の質向上策としての恒常的教育訓練
- ・KUDの収益事業や関連企業への税優遇措置
- ・広域合併の促進

II【発展期】

- ・教育教材作成のための助成
- ・信用保証制度の創設
- ・政府金融機関によるKUD転貸資金制度の創設
- ・KUD職員の海外研修員制度の拡充
- ・協同組合の全国的広報活動の展開
- ・モデルKUDの拡充
- ・連合会支援の強化
- ・生活指導事業への人的派遣
- ・集団検診への助成
- ・農業技術向上のための産学共同事業助成
- ・合併促進助成

3.3.2 教育・研修および金融に関する政策的支援

(1) 教育・研修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設立の経緯と拡充強化の必要性

1984年のコメ自給達成以来、精米能力の向上、コメの品質の向上を図りたいとのインドネシア政府の要請に応じて、日本政府は、海外経済協力基金の借款、食糧増産援助・無償資金援助により、およそ、1,800台の精米機の導入を進めるとともに、それを使用するKUD職員の精米技術の向上と精米機の維持管理技術を高めるための研修訓練を行うポストハーベスト・トレーニングセンターを西ジャワ州チビトンに設立した。

KUDの主要な機能の一つに、農家から米を集荷して食料調達庁(BULOG)に売り渡すという機能がある。1993年には、3,270万トンのコメ(精米ベース)が生産され国民一人当たりコメ消費量は173キロ/年であった。1992年にKUDが集荷販売したコメは190万トン(全流通量の19%)で、同年BULOGは180万トンのコメを買い付けそのうちKUDから95%を買い付けた。

インドネシア国には、1994年現在、民間業者およびKUDにおいて、大型精米機3,176台、小型精米機26,940台が導入されておりそのうちKUDが所有する精米機は約2,800台である。

現在、同センターは協同組合・小企業省によって運営されており、1994年度は、876名、1995年度は770名のKUD関係者の研修を行った。しかし、研修施設としては、籾を保管する倉庫がなく、籾すり技術訓練のための籾が不足したり、研修員の宿泊施設が不足するなど、現在、いくつかの改善が必要とされている。また、第6次国家開発5カ年計画では、農業の多様化が強調され、KUDの役割を重視しており、今後精米事業において、コメの安定供給に果たすKUDの役割が期待されている。

今後、KUDがさらにポストハーベスト技術の向上、米の品質の向上、農業の多様化と農産加工の振興に貢献するための技術研修センターとして、以下のような機能を果たしていくことが望ましい。

①米以外の穀物等ポストハーベストに係る研修計画や施設、園芸作物(野菜・果樹)の農産加工関連施設を拡充すること。

② KUDから、より多くの職員研修を受け入れ、さらに組合員を対象とした、研修も実施できるようにするため、研修員宿泊施設を拡充すること。

③ 農業倉庫を設置し、研修資材としての刎の確保を図るとともに、倉庫管理技術の研修を開始すること。

④ 有能な講師の確保、国内の情報ネットワークづくりおよび定期刊行物の発行などによる KUD に対する情報提供機能の整備および地方の KUD 研修への講師派遣。

⑤ 稲作の収穫後技術に加えて、農産加工、包装、KUD の扱う生産資材、残留農薬、防除技術に関する、研究部門および検査部門を整備し、KUD への技術情報の発信源としての機能を果たすとともに研究者（講師）を確保する。

2) 教育基金造成のための支援

1992年の協同組合法では、KUDは当期剰余金の5%までを教育基金として積み立てることができるとしている。教育基金を積み立てているKUDはまだ少ないが、非課税処置により積み立てを奨励する。また、基金が確実に教育目的に使用されるよう、KANDEP KOPの指導を徹底する。

3) 政府機関と協同組合組織が行う教育・研修について機能分担を進める

提案する機能分担の内容については、本報告書3.4.2の(4)人材育成および指導事業強化計画に述べてあるが、政府の研修機関であるBALATKOPの行う研修経費の確保および協同組合連合会等が教育・研修において期待される機能分担が可能となるように必要な支援をする。

4) 協同組合・小企業省の全国、州および県の役人、協同組合普及指導員(PKL)の海外研修の実施

KUDの育成・指導を担当する政府の役人の資質を向上するために、協同組合運動において先進的な国に派遣し研修する制度をつくることを提案する。

(2) 金融に関する政策支援

1) 前置き

以下は村落協同組合（KUD）への金融機関融資とKUD組合員への再貸出の際の一般判断基準草案である。これはKUDへの銀行融資に適用される標準ルールと規則を定めるための一般指針となるだろう。またこれはKUDの事業開発を助ける国内および／または外国金融機関によるリボルビング金融仲介融資（REFIL）について取り次ぎの仕組みを定める。

2) 一般金融政策

KUDへの金融機関融資制度の中に見られる基本的な金融政策を記載する。

一般融資対策

対KUD融資の基本政策は次の通りである。（ただしこれらのみ限定されない）

- (a) すべての融資は健全な貸付および事業原理に沿うものであること。
- (b) 対KUD融資及びKUDから組合員の転貸、KUD貯金の夫々に適用される金利は、現行市場金利体系に沿うものであること。
- (c) 借入者の適格性は健全な信用諸ファクターに基づくものであること。
- (d) 融資のシステムは、金融の誠実性、平等な発展と利益の確保を強調するものでなければならない。
- (e) 融資活動の多角化を追求すること。
- (f) 組合員貯金の活性化を支持すること。
- (g) 人材育成は貸付貯金業務を活発にし、融資システムの中の機関としての成長促進を支援するため行うこと。

3) 金融の種類

KUDとKUD組合員への融資プログラムの種類

(a) 農産物買い付け、貯蔵(APS)融資：

KUDの農産物買い付けと貯蔵、それに18ヵ月未満の期間の生産供給を支援する融資。

(b) 農家農業生産（FAP）融資：

KUDからの18ヵ月未満の期間組合員への再貸付を支援する期間2年未満の銀行からKUDへの農業生産融資を支援する。

(c) KUD貯金貸付部(USP)貸付ライン：

KUDが5年未満の期間組合員に再貸付を行うUSP運転資金需要を支援する。

(d) 一般運転資金 (GWC) 貸付ライン :

3年以下の期間多様なKUDの事業運転資金需要を支援する。

(e) 一般投資資金 (GIC) 融資 :

期間3・10年、施設、輸送、機械、機械類への投資のため、KUDとKUDから組合員への再貸付を支援する。

4) 取り扱い銀行と公認銀行の案

取り扱い銀行とリボルビング金融仲介融資 (REFIL) を扱う仲介金融機関 (IFI) の案 :
(1) Bank Umum Koperasi Indonesia (B U K O P I N); (2) Bank Rakyat Indonesia (B R I)
; B U K O P I N と B R I は K U D と K U D 組合員への機関貸付に有力な実績がある。

5) 借り手の適格性

借り手のAPSローン、GWC貸付ライン、GICローン、FAPローン、KUD USP貸付ラインについての基本的適格性は次の通りである。

(a) 協同組合・小企業省に正規の登録を行っているKUDであること。

(b) 協同組合・小企業省からMandiriまたはMandiri Intiとして正規の指定を受けているKUDであること。

(c) KUD事業地域を所管する行政庁から、事業実施許可を受けているKUDであること。

(d) 事業経理、記帳および財務報告手続が協同組合・小企業省の定める基準を充たしているKUDであること。

(e) K J A または他の認定監査機関により借入申込時の1年以内に行われた業務監査証明書を提示するKUDであること。

農家・農業生産融資 (F A P)、KUD貯金・貸付部 (U S P) 貸付ラインの借り手の基本的適格性は次の通りである。

(f) KUDが定めた組合員資格を有する組合員であること。

(g) 借入適格性について貸し出し機関およびKUDが定める年齢要件を具備する組合員であること。

(h) KUDが優良な正組合員として認めた組合員であること。

(i) KUDの行う事業/サービスと直接競合関係にある事業に従事していない組合員であること。

(j) 貸出機関およびKUDからの借入について延滞のない組合員であること。

(k) 融資がグループに対して行われる場合、グループのすべてのメンバーが同一KUD

の組合員であり、かつ上記の（f）から（j）までの要件を充たすこと。

6) 融資要件

融資は融資要件を慎重に分析したあとで初めて認められる（たとえば、組合員資格、金融に関する理解度等の借り手の性格、ローンの目的／期間がKUDの融資としてふさわしいこと。事業計画、資金計画、収支計画が適正で償還能力に問題がないこと）

7) 融資目的、貸出し限度額、金利および貸出し期間

上記について表3.2.2に整理してあるので参照のこと。

8) 担保要件

KUD融資事業を支援するREFIL資金を利用して融資保証／担保保険制度を指定取り扱い銀行の協同組合金融開発会社（Cooperatives Financial Development Corporation）、Perum PKKと締結することをすすめる。

9) サービス料その他の費用

銀行は融資1件当たりKUDへの融資元本の2%未満のサービス料を差し引くことがある。また保証機関（Perum PKK）を通じて融資元本の2%未満の担保保険／融資保証料を差し引くことがある。

10) 事業契約書／証明書

FAPローンについては融資を受ける農産物の種類について借り手（農民または農民団体）、販売代理店（通常はKUD）、銀行／融資機関（KUD）の三者間で販売契約書を作成しなければならない。

11) 貸し出し、貯金手続き

KUD機関貸付制度の支援を受ける各種貸付、貯金について詳細な手続きをを作成しなければならない。ローンの解放、貯金、USP貸付ローンによるKUDの再貸付などの一般ガイドラインがここに記載される。

12) ローンの監視と監督

KUDとKUD組合員の借り手としての活動を日常定期的に監視し、サービスすることは公認融資機関の責任である。

1 3) ローン返済

ローンの種類により、分割返済回収や回収手続きは異なる。ローン返済計画が最終的に決定される以前にさまざまな可能性について検討しなければならない。確定した方針は定期的に見直しを行うとともに、実情に応じて流動的に運営されねばならない。

1 4) 融資保証/保険制度

この制度が適用される種類の貸付に融資保証をし、融資保険を掛ける一般融資保証機関の設立を提言する。

表一3.2.2 融資目的、貸出し限度額、金利および貸出し期間

資金種類	資金用途	貸出期間	金利	貸出限度額 (百万ルピア)
短期	APS (Agricultural Procurement & Storage) 農・畜産物の購入、貯蔵。組合員に供給する肥料農薬。家畜関係資材の購入、貯蔵。	18か月以内	対 KUD 14 - 18%	500
		対 KUD 2年以内	(融資銀行から 年率 2.3% のサ- ビス料が KUD に支払われる。)	(契約又は予想販売価格に所定の掛目を乗じた額。) 例えば：食料 50% 香料 40% 生鮮食品 30% 家畜・家きん 融資時の対象家畜価格の 40%
中長期	GWC (General Working Capital) KUDが精米・精粉・加工・製造貯蔵・輸送・資材供給・小売店舗運営のため必要とする一般運転資金。	3年以内	18 - 21%	250
		対 KUD 5年以内	(原資供給)	Mandiri 50
中長期	GIC (General Investment Capital) 農機(トラクタ等の輸送機器を含む)の購入、更新、設置、修理に要する設備資金。土地購入、事務所・倉庫・小売店舗・集荷場乾燥用フロー-等の施設の建設、修理、変更、更新、拡大等の設備資金。	10年以内	18 - 21%	1,000
		組合員転貸 3か月以内	21 - 24% 組合員へ転貸 (1人当たり) 20	組合員へ転貸 (1人当たり) 20
USP	小規模事業、家内工業を営む組合員が必要とする運転資金。	対 KUD 5年以内	18%	Mandiri Inti 100
		組合員転貸 3か月以内	18-24%	組合員へ転貸 (1人当たり)

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KUDの選定

7州における調査対象のKUD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5KUDを選定し、合計35KUDが別表3.4.1.1のとおり選定された。なお35KUDの主な概要は別表3.4.1.2にあるが、詳細は別冊（APPENDICES）に記載している。

<調査対象35KUD選定基準>

- (1) 農業省が定めたアグロ・エコシステムを指向する県内にあること。
- (2) 農業生産の多角化と農産物の付加価値向上の可能性を有する県内にあること。
- (3) 原則としてKUD Mandiri Inti、Mandiri、Mandiri候補として認められたKUDで経営基盤が良いこと。
- (4) 原則として1州2県を選定し、1県で2KUD、他の1県で3KUDを選定すること。

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「KUD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、KUD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とこれに適應する総合機能の発揮、組合員およびKUD役職員の教育・訓練の充実、KUD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があげられる。

かかる視点から、各州別にKUD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KUD組合員の所得向上を目指すものであるため、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、KUD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、組合員の加入率が低いこと、共同販売活動が見られない分野が多いこと、出資金や貯金の額とKUD教育積立金が極めて少ないこと等があげられる。このため、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」としてとりまとめた。

表3.4.1.1 7州 35KUD リスト

州名	県名	KUD名	設立年月	カテゴリー	アングロエコシステム
西ジャワ	Bandung	Tani Mukti	Feb. 1997	M	ハイランドエリア
		Walatra	July. 1973	M	
		Pasir Jambu	July. 1973	MI	
	Garut	Bayongbong	1973	MI	
		Cikajang	Dec. 1974	M	
南スラウェシ	Sidrup	Semngat	1970	M	灌漑エリア
		Watutu	1962	M	
		Sipatuwo	1962	M	
	Luwu	Lanasi	1967	MI	
		Belopa	1982	M	
北スマトラ	Karo	Singalor Lau	Nov. 1974	M	ハイランドエリア 灌漑エリア
		Laubahing Simalem	1989	TDK	
	Simalungun	Citawa	1980	MI	
		Naga Dolok	1974	CM	
		Wular Mulia	1974	M	
東ジャワ	Kediri	Tanid Jaya	1979	MI	ハイランドエリア 灌漑エリア
		Pagui	1973	M	
	Pasuruan	Budi Jaya	1973	M	
		Budi Makmur	1993	M	
		Satiam Jayat	1986	M	
ランボン	Lumpung Utara	Kencana Jayat	Jan. 1975	MI	低地エリア 灌漑エリア
		Usaha Bersama	Oct. 1979	M	
		Karya Maju	May. 1980	M	
	Lumpung Tengah	Tri Widodo	May. 1977	CM	
		Karya Tani	May. 1980	M	
西ヌサテンカラ	Sumbawa	Karya Utan	1967	M	低地エリア
		Kita	1975	M	
		Pelia	Dec. 1978	M	
	Dempu	Doro Cumpa	Feb. 1973	MI	
		Ritam	1985	M	
南カリマンタン	Barito Kuala	Tungtung Pandang	1978	MI	湿地エリア
		Tunas Karya	1984	M	
		Bima Sena	1983	M	
		Harapan Pertama	1995	CM	
		Hidup Baru	1992	M	

*Note : M : Mandiri MI : Mandiri Inti CM : Calon Mandiri TDK : not Mandiri

表 3.4.1.2 35 KUD 概況比較一覽

KUD	Member/KUD	Staff/KUD	Agriculture status	Major facilities/KUD	Total business volume (million Rp)	SHU (million Rp)	Total asset amount (million Rp)	Voluntary saving (million Rp)	Total saving (million Rp)	Note
Tani Mukti	6,500	61(44)	D, H	O, R, F, Rs	1,264.0	40.8	3,224	47.1	127.8	
Wahstre	4,360	26(21)	D, H	O, R, Tr, Mo	2,933.0	18.3	1,529.1	29.7		
Paair Jambu	6,862	110(104)	D, H, R	O, R, Mo, F, W, Tr, VCC	5,807.9	85.2	3,632.4	3.3	549.7	
Bayongbang	9,504	118(95)	D, H, R	O, Mc, F, MCC, Tr	6,207.1	101.5	5,423.4	218.0	532.7	
Cikarang	3,590	70(61)	D, H	O, Mc, F, Rs	3,003.8	102.3	3,003.8	249.0	396.5	
Semangat	2,192	8	R	O, R, D, Rs	1,377.8	3.3	721.8	4.0	5.0	
Matute	3,551	49(10)	R, A, E	O, R, W, Tr, Mo, D, Rs	2,147.6	23.5	823.1	26.5	81.4	
Sipatuwo	683	17(7)	R, P	O, R, W, Tr, C, H, Rs	720.6	2.4	372.3	11.3	20.2	
Lemas	1,080	21(6)	R, E	O, R, Rs	2,506.9	6.9	3,085.4	0.2	13.0	
Setopa	830	44(34)	R, E, P	O, R, D, Rs	953.3	13.7	1,842.4	16.5	21.2	
Singalar Jau	1,141	8	P, R, E, A	O, R, C	1,827.3	8.1	733.4	0	11.9	
Leubahing Simalem	123	1	R, P	W	7.69	0.98	6.6	3.01	3.4	
Cilama	1,451	9	R, P	O, R, D, Tr, Mo, Rs	1,116.1	25.9	492.2	0.01	11.0	
Maga Dolok	170	1	E, R	O, W	0	0.01	149.9	0	1.21	
Munra Malin	787	11	R	O, R, D	957.9	0.9	157.5	0	0.8	
Tani Jaya	11,290	327(50)	R, E, D, A	O, R, D, W, Tr, Rs	4,205.3	35.2	2,302.3	46.8	155.9	
Peguy	6,645	40(28)	R, E, P, H	O, R, D, W, Tr, Rs	1,313.0	13.5	1,706.1	3.4	73.0	
Budi Jaya	3,212	27(21)	R, E, P	O, R, D, W, Tr	549.6	7.1	681.2	0	17.1	
Budi Makmur	507	1	R, P, H, E	O, R, Rs	20.6	2.4	24.2	10.6	17.5	
Sadyam Jayale	2,520	15(10)	H	O, W, Tr, Rs	1,168.7	11.4	522.1	7.7	13.0	
Kencana Jaya	1,200	313(28)	R, E, H	O, R, W, Mo, H, Rs, RCC	6,405.1	174.4	563.8	14.3	34.4	
Usaha Bersama	900	20(9)	R, P	O, R, W, Tr, Mo, Rs	1,036.2	4.1	123.8	0.4	3.2	
Karya Manji	814	10	E, P, R	O, W, Mo, Tr	450.1	5.5	39.2	13.3	24.9	
Tri Widodo	2,784	11	R, P	O, R, W, H, Rs	608.5	11.8	325.8	0	8.8	
Karya Tani	3,811	32(13)	E, P, R	O, R, D, H, Mo, Rs	4,022.3	172.5	177.0	7.9	21.6	
Karya Ulan	1,376	10(8)	R, P, E	O, W, R	411.6	7.7	178.3	1.3	12.4	
Rita	527	9(6)	R, P	O, W, R, D	323.3	5.7	106.0	0.8	11.3	
Pelita	1,300	14	R, P	O, W, R, D, Rs	455.6	1.5	151.9	0.3	11.0	
Doro Cumpa	1,856	14(12)	R, P, E	O, W, R, D, Rs	673.6	6.7	42.6	0.7	18.1	
Ritam	848	14(8)	R, P, E, A	O, W, R, Tr, Rs	1,12.8	3.9	127.7	0	10.8	
Tungkung Padang	2,025	36(13)	R, E, H	O, R, W, Rs	2,346.2	2.8	444.5	12.5	26.1	
Tunaa Karya	300	7(6)	R, P	W, Rs, R	50.1	0.4	45.5	0	3.0	
Bima Sana	212	4	R, E		13.9	0.2	37.3	0.7	1.3	
Harapan Pertama	50	0	R	W, Rs	55.5	0	199.5	16.4	18.6	
Hidup Baru	152	4	R	W, Rs, Mb	52.5	1.4	31.4	0	1.5	

Note: (1) Number of permanent staff
 (2) Expression of agriculture status: R: Paddy, P: Palawia, H: Vegetable and fruits, E: Estate crops, D: Dairy, A: Animal Husbandry (cattle dairy)
 (3) Major facilities of KUD: O: Office, R: MD, V: Warehouse, D: Paddy drying area, T: Thresher, Mb: Motor boat
 C: Corn, G: Grinder/Shellier, Tr: Truck, Mo: Motor, Byke, F: Feed mixer
 H: HandTractor, K: Kator pump, Rs: Retail shop, Mc: Milk cooling unit
 MCC: Milk collection center, VCC: Vegetable collection center, RCC: Rubber collection center

3. 4. 3 西ジャワ州

(1) 西ジャワ州KUDの現況と評価

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、果実の生産量も多く、キャベツ、トマト、人参、馬鈴薯、キュウリ、ナスの生産は全国一であり、バナナ、ランブータン、パイナップル生産は夫々全国の3割程度となっている。乳牛頭数も全国一であるが、飼料の生産は少なく効率的な飼料供給が必要である。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

759KUDのうちマンデリが756であり、ほとんどすべてのKUDが国の定めた“自立KUD基準”に達していることとなる。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。KUDの主要事業が、酪農関係であるため、組合員は農業者を主とするが、それでも統計の得られたBayongbon、Cikajan両KUDの農家加入率は夫々33.3%、19.5%であった。このことからKUD組合員増加の余地は尚多く残されていると言えよう。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。しかしKJAの会員となっているKUDは100に過ぎず、1995年にKJAの監査を受けたKUDは24に過ぎなかったが、その主因は監査料の支払い能力のないことであった。

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% (Bayongbon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。現在取扱は少ないが、野菜は将来重要な取扱品目となる。3KUDについて行った農家調査の結果では、農家収入のうち酪農収入が67%、野菜・果実収入が27%で、コメ収入は5%に過ぎなかった。畜産関係ではKUDが小麦のふすまを原料とする飼料の70%を生産している。GKSIの牛乳取扱はKUDの集乳関連事業に貢献している。KUDは酪農の営農指導は行っているものの、PUSKUDとの連携は弱く、他品目に関する営農指導、技術訓練は不十分である。

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、1KUDは無利息であった。2KUDからは借入なしとの報告があった。KUDがリスクを負っている貸付金

の延滞は極めて少ないが、貸付金の管理回収手数料のみを受けている貸出の延滞は概して多い。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。このことは農家がKUDからの借入・償還については可成り高い理解を有していることを示している。

西ジャワ州では十分な運転資金、投資資金の借入が出来ないことが事業発展の大きな阻害要因となっているが、銀行へのアクセスを更に高めるためには、経営基盤強化、就中貯金、出資金を中心とする自己資金の充実強化をはかる必要がある。又人材の育成の主眼を貸出管理回収、貯蓄推進におきこのためのマニュアルを作成することも重要である。

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。

営農指導は酪農、野菜中心であり、生活指導は家族計画、商品知識、法律相談、料理等である。

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。当期余剰金に対する教育基金積立の割合は1.25%から5%であり一般にその積立額は少ない。今後研修の必要な分野として信用事業、販売戦略、内部牽制制度などがあげられる。

6) PUSKUD

PUSKUDは州内のKUDが会員となって組織する、KUDの購買・販売事業の連合会である。1995年末会員数は714内KUDは658、豆腐協同組合23、その他協同組合33である。未加入KUDは入会金、強制貯金の負担能力がないものである。5名の理事で構成する理事会（年6回開催）の下に5名のチームマネージャーを置き、総務、会計、貿易、豆腐協同組合およびクローブの部門を担当している。さらに、参事の下に監査担当の職員1名を配置している。各県にあるサービスセンターにはそれぞれ3~4名の職員を置き、その他工場に14名、スーパーマーケットに28名の職員がいる。総職員数は200名である。

1995年における購買品提供高は14,205ルピアでそのうち農薬が58%を占めている。組合員から買い入れた農産物は、クローブ、コメおよびトウモロコシでありコメの買い入れ先は以下のとおりであった。

会員組織からのコメの買い付け量	195,557 トン
BULOGへの販売量	76,139 トン (39%)
公開市場への販売量	119,418 トン (61%)
コメを買い入れたKUD数	393 KUD

PUSKUDの所有する施設は、Karawang県とIndramayu県にある精米所、バンドンにあるスーパーマーケット、Cipinang市場、トラック20台、印刷機械等である。1995年度は精米所の操業率は低下した。スーパーマーケットは改築中である。Cipinang市場は現在貸し出し中である。トラックはセメントと肥料の輸送に使用している。

PUSKUDはクローブ、コメ、砂糖、肥料といった政府が価格を規制している品目を取り扱っている所以他企業との競争の結果損失を蒙ることは、稀である。

(2) 農家ニーズの分析とKUD活性化の必要性

回答者 : 62名 (組合員47名、非組合員15名) (59名が農業に従事)

調査KUD : KUD Tani Mukuti、KUD Walatra、KUD Bayongbongの3KUD

農家調査結果の概要については、別冊AppendicesのAppendix IIに紹介してあるが、調査結果のまとめと村落協同組合活性化推進基本計画との関連は以下のとおりである。

1) 組織・経営強化計画

一戸あたりの組合員数は1.69人と1戸複数加入(以下複数加入という)が進んでいる反面、非組合員農家も多く、農家に対する加入促進が必要である。加入金の金額は回答した組合員の90%が適当な水準であるとしている。義務貯金については、組合員47名中39人が適当であるとし9名は安いと回答しており今後義務貯金の金額の見直しによる自己資本の増加が期待される。KUDの活動については有益であるとの回答が多く、信頼度や満足度についても評価が高く、非組合員回答者も全員がKUDに加入し、事業を利用したいとの要望を持っており加入促進は可能である。

2) 経済事業強化計画

KUDから農業機械を購入している農家は少なく、KUDの取組みが期待されている。Waserda(KUDの生活店舗)を利用している組合員が多く店舗や品揃えの改善を期待している。振興作物としてWalatraは野菜、Tani Mukutiでは酪農と園芸、Bayongbongでは

酪農とパラウィジャ（キャッサバ、トウモロコシ等２次的な作物の総称）があげられた。また、KUDによる共同販売、共同購買への取り組みに対する要望が高く（75%）、今後KUD側の対応が望まれている。

3) 信用事業強化計画

調査対象組合員の平均貯金額は約100万ルピアであり、そのうちの約5割がKUDに対する自由貯金となっている。組合員の平均借入金額は約620万ルピアでそのうち40%がKUDからの借入れとなっている。借入金については78.6%の回答者が返済済みであり、まだ期限が来ていない11%を含めるとおよそ9割の回答者が返済に問題がないと回答した。しかし1割の人が返済に問題をかかえており、KUDの貸付審査の改善や返済計画に関する指導が必要である。ローンについては、種類を増やして欲しい、限度額をふやして欲しいとの要望があるが、金利についてはほぼ満足しているという結果が得られた。

4) 人材育成および指導事業強化計画

KUDの職員については組合員の回答者の74%がよく働くと回答しているが、仕事の正確さや迅速さについては非組合員からは厳しい評価があり、職員の事務能力の向上が必要である。農業技術に関する情報はKUDの営農指導とPPL（農業改良普及員）の両方から得ており、その依存度は半々であり、KUDの営農指導、肥料に関する指導の強化を望んでいる。生活指導については強化して欲しいとの回答は20%であり、まだ組合員の中に理解が深まっていない。今後組合員の理解を深め取組んでいく必要がある。

(3) 州活性化基本計画

1) 組織・経営強化計画

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、口座での決済を推進する。このことにより、組合員の資金計画化、KUD内の信用・経済部門間の連携を強化する。なお、口座の管理には高い事務処理能力が要求されるので、有能な職員を配置する。

b. 大規模KUDから段階的にコンピュータによる貯蓄・貸付事業システムを導入し、組合員の利便性を高めるとともに、事務処理の正確・迅速化を進める。

当面コンピュータは複数のKUDが共同で利用することとし、将来のソフトウェアコストの節減をはかるため、DEKOPINWIL、PUSKUD、KJAによる推進組織を設置する。

2) 経済事業強化計画

- a. 資本不足を克服するため、施設の共同利用、資本の協同使用、民間企業や類似の状にあるKUD、PUSKUD等の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。
- b. ジャガイモ、トマト、トウガラシその他生鮮野菜や果物など高地地域の産物の共同販売制度を作り、ファーストフード店、病院、ホテル、レストランなど大量仕入れ先と価格を交渉して供給する。このことにより有利販売を実現する。
- c. 良質な種子を供給する制度を作る（たとえばジャガイモ）。
- d. 園芸作物の調達周旋、等級付け、包装、出荷施設を作る。
- e. 乳牛と高級飼料の生産を増やし、高級牛乳の生産量を増やす。
- f. 各地に余剰乳を扱う小規模な牛乳処理工場を作り、地元で製品を販売する。
- g. コンピュータを利用して組合員の口座決済制度を作る。
- h. 市場情報を提供する。

3) 信用事業強化計画

- a. 西ジャワの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た。このような関係を、現在および将来のパートナーである商業銀行とともに広げていく。
- b. 西ジャワ州の農家の平均貯金高は、他の多くの州に比べて比較的高いが、その貯金はKUDに預けられていない。西ジャワのKUDは会員の主婦および農民の作っている貯蓄グループを通じて、自由貯金をもっと積極的に勧奨する。
- c. 西ジャワ州KUDの組合員出資金に対する投資利回りは16.4%で、調査した7州中最も高い。これは、一般に当州のKUDは現行の銀行1年定期預金に等しいか、それ以上の利回りを上げているということである。経営分析の結果は、当州のKUDは販売の増加、借入資本の拡大により、さらに大きい投資利回りをあげられることを示唆おり、この方式をさらに進める。
- d. KUDの組合員農家1戸当たりの貯金額は5,195ルピアで、調査された7州中最も低かった。組合員がKUDへの貯金を増やすよう市中金利を支払うことも含めて、組合員貯金増強を推進する。
- e. 西ジャワ州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を大幅に活性化する。
- f. KUDは地元の電話サービス事業(WARTEL)を引き続き拡大する。これは、特に地方の電信電話業務に進行中の技術進歩を考えると、KUDの資本形成にとりユニークなビジ

ネス機会である。

4) 人材育成および指導事業強化計画

西ジャワ州では、KUDの平均職員数が全国平均より多く、BALATKOPや協同組合における教育活動も活発である。今後、協同組合が教育活動において自立し、BALATKOPの機能を自ら果たせるように、単位協同組合、県中央会、州中央会・連合会の機能分担による取り組みが望まれる。その取り組み方については、7州共通基本計画で述べてある。

特に、西ジャワ州として強調したい点は以下のとおりである。

a. 営農技術センターの設置

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。しかし、それらの職員の技術情報源は農業普及員や専門普及員であり、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会（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。

インストラクターは、農業省や農業普及員、専門農業普及員、PUSKUD、全国レベルの連合会や民間研究所などに協力を依頼する。関係する団体に準備委員会を組織し、中期計画に基づき具体化実践していく。

センターの研修の内容は、州の農業振興計画とKUDの取り組み内容に対応して、農産加工技術に関する研修、酪農技術に関する研修、飼料工場の運営管理に関する研修、生産資材に関する研修を行う。研修対象者は当面はKUDの担当職員および作目別部会のリーダーを中心に研修会の体系をつくる。

b. コンピューターの導入にあたっては、州協同組合中央会、PUSKUD、KJAを中心にKUDの事務合理化のためのシステムを共同で開発を行い、KUDの職員を対象とした研修体系をつくり、普及していく。特に、貯蓄・貸付業務の電算化は早急にとりくみ、州としてのシステムを統一しておくことが必要である。

c. BALATKOPにおける研修では、信用事業（融資の管理回収、貯蓄推進）、販売戦略と内部牽制制度に関する研修機会を増やして、KUDの事業拡大および経営の安定に寄与する。

3・4・4 南スラウェシ州

(1) 南スラウェシ州の現況と評価

1) 南スラウェシ州の概況

南スラウェシ州の面積は、62,483平方キロ、人口は、734万6千人である。州都は、ウジュンパンダン市、21県、2市、182郡、2,401村の行政区からなる。乾・雨の両期があり、年間気温は、20度から30度、湿度は78%から90%、月間最大雨量は、340ミリから356ミリである(1990~1993年)。州の北部と中央の一部には山地が連なり、林野面積が大きく、中央と南部には、平坦で灌漑の整備された水田が広がっている。アグロエコシステムによる分類は、灌漑地帯である。

同州は、その地理的位置と、農業潜在性により、とくに、東部インドネシアを対象に、食料供給基地と位置づけられている。農業開発の方向は、生産性と効率の向上、農産物とくにプランテーション作物、畜産物、水産物の輸出拡大をめざした多角化、農・漁民の所得増大と生活水準の向上を実現するために、アグリビジネスとアグロインダストリとの連携を強めることである。

州の労働人口は、約266万人であり、その58%、154万人が農業(畜産、プランテーション、林業、水産業を含む)に従事している。同州の経済における農業の重要性は大きい。ただし、製造業等、他産業にくらべて生産性は低い。

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、1郡当たりKUDは、3.0である。

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り、その他、貯蓄・貸付、購買店舗経営、電話サービスを実施している。州全体の農業者のKUD加入率は、26.3%であるが、農業生産者グループ(クロンボクタニ)員のKUD加入率は、90%である。

理事会の開催は月1回の場合が多く、理事の職業は農業者が半数をしめ、その他は、教員、元軍人、元村長であった。85%のKUDの理事は常勤である。監事監査の回数は、年4

回が多く、財務を中心に1回につき2から4日を要している。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。事業実施体制は不十分であり、組合員に対するサービスも充分に行われているとはいえない。職員の労働意欲の向上対策、参事の能力向上が急務である。州内のKUDの経営については、当期余剰金、事業取扱高、総資産、自己資金自己資本比率のいずれをとっても、全国平均を上回っている。また、事業取扱高に対する当期剰余金の割合は、全国平均を上回り、総資産に対する当期剰余金の割合も全国平均と同水準を維持している。

調査対象KUD3カ所のうち、電話が設置されていないKUDが1カ所あるなど、コピー機などの基本的な事務機器が不足している。アグロエコシステム分類で灌漑地帯とされているこの地域に所在する多くのKUDには、コメの初溜り、精米施設(RMU)が設置されている。しかし、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ある。経営管理の面からは、企画管理の機能が不足しており、参事等を企画管理担当者として設置することも考えられる。自己資本比率は高いが自己資本の絶対額が小さいため施設整備資金、運転資金が不足している。KUDの資産形成力は弱い。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く、組合員も資材購入にあたり現金を準備しなければならない。職員が少なく、内部監査、内部牽制体制は不十分である。

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

南スラウェシ州の5KUDの調査の結果、制度貸付金の総額は、5億9,330万ルピアで、1KUD当たり平均は、1億1,870万ルピアであった。KUDは、設備・運転資金を銀行から借入れるのは困難である。KUD組合員のKUDからの借入残高は、調査対象KUDの場合、1KUD平均3,050万ルピアであり。組合員を対象とする、制度金融を通じての農業生産貸付金の残高は、調査KUD1カ所あたり2億510万ルピアであった。南スラウェシ州のKUDの多くが、公共料金徴収を実施しており、また、一部のKUDは、電話サービスも行っている。

南スラウェシ州のKUDの成長の障害となっている要因は、金融機関から十分な運転資金

の借入が困難なことである。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おり、コメ以外の農産物や、その他の事業活動に対する運転資金、投資資金をKUDが借り入れることは困難である。すなわち、BRIは、通常、KUDに対する中・長期の融資を行なわない。

KUDが制度金融へのアクセスを拡大するためには、ア、農業融資をとりあつかっている民間商業銀行と連絡を密にする、イ、地元の農村銀行、地域開発銀行との貸付、預金業務を拡大する、ウ、KUDに対し、用途を特定しないスタンドバイ・クレジットを供与してくれる銀行政策や手続きを開発する、エ、民間のジョイント・ベンチャー相手先企業からの融資を増やす等に努めることが必要である。

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能率、ウ、貸出し金管理の不適切等があげられる。

これらの問題への対策としては、PUSKUDの信用組合基金計画の利用、BRIその他の銀行からのTPSP信用を拡大する、組合員の貯金利子を市場並とし、貯蓄奨励活動をおこない、利払いを励行する、貸出し手続きの迅速化を図るなどが考えられる。

組合員への貸付業務拡大による、KUDの収入増加を妨げている原因は、ア、ローン・リスクに対するKUDの関与不足、イ、貸出金の管理を行うKUDスタッフの質、量の不足、ウ、KUD、取扱い銀行、農民グループとの間の連絡調整の不足、エ、KUDの販売・購買活動能力の不足、オ、貸付に関わる手続きの複雑さがあげられる。

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 : 協同組合、中小企業から合計874人をうけ入れた。そのうちKUDからは、役員41人職員50人を受け入れた。

PUSKUD : チョウジの会計研修を実施した。

DEKOPINWIL : 付属研修施設で、1994年に290人の研修員を受け入れた。内容は、DEKOPINDAの理事研修、政府職員の協同組合の研修、税務、信用事業など。

DEKOPINDA : 23あるDEKOPINDAのうち18が研修を実施し、2,539人を受け入れた。内容としては、協同組合原則、法制、税務、経営、財務管理、信用事業、会計システム等の研修が行われる。

KUDは、教育研修に関わる経費に充当するための、教育基金の積立を行うが、州内の調査KUDの同基金の積立金額は、当期剰余金の2.5%~5%である。このKUDの役職

員は、上記の研修期間で行われる研修に参加している。

同州のKUDには、指導部門は設置されていない。役職員が組合員に対するサービスの一環として、日常業務の中で様々な指導が行っているのが実体である。

すなわち、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、参事1名、部長8名を含む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う。また、建設、輸送、海運、精米業、公衆電話サービス、チョウジ加工、養蚕、ココヤシのエステート事業、水産物、家禽肉、ヤギ、ウシの取扱い、信用事業、タクシー業など広範にわたっている。

1995年度の総資産は、810億ルピア、自己資本は、63億ルピアである。事業総利益は、1,092億ルピアで、その内訳は、チョウジが53.9%、588ルピア、砂糖、263億ルピア、24.1%、この2産品で全体の78%をしめる。

(2) 農家ニーズの分析とKUD活性化の必要性

回答者 : 60名(組合員46名、非組合員14名)(57名が農業に従事)

調査KUD: KUD Semangat、KUD Lamasi、KUD Matutuの3KUD

農家調査結果の概要については、別冊AppendicesのAppendix IIに紹介してあるが、調査結果のまとめと7州村落協同組合活性化推進基本計画との関連は以下のとおりである。

1) 組織・経営強化計画

一戸あたりの組合員数は2.18人と複数加入が進んでいる反面、非組合員農家(12戸)が多く、農家に対する加入促進が必要である。また非農家に対する加入促進も必要である。加入金の金額は回答した組合員の53%が適当な水準であるとしている。義務貯金については、組合員46名中31人が適当であるとし8名は安いと回答しており今後義務貯金の金額の見直しによる自己資本増加は可能であろう。KUDの活動については組合員からは有

益であるとの回答が多く、役に立っていないと答えたのは非組合員であった。信頼度や満足度についても評価が高く、非組合員回答者は12名中9人がKUDに加入し事業利用したいとの要望を持っており加入促進は可能である。しかし、残りの3名は、KUDに加入しない理由として「KUDの役割を知らない」、「肥料の供給が遅れる」との理由をあげており、啓蒙活動の徹底が必要である。

2) 経済事業強化計画

KUDから農業機械を購入している農家は21%と少ないが、農家は田植機や耕耘機などの機械化を進める意向が強く今後KUDの取組みが期待されている。86%の農家は肥料などの生産資材をKUDから購入している。また、Waserda(KUDの生活店舗)を利用している組合員が多く売場面積の拡張など改善を期待している。振興作物としてはパラウィジャ(20戸)、養鶏(16戸)、果樹(13戸)養魚(18戸)野菜および肉牛(5戸)、ココア(4戸)と多様な作物があげられた。また、KUDによる共同販売、共同購買への取り組み、倉庫の拡張、共同利用施設の設置に関する要望がある。

3) 信用事業強化計画

ローンについては、種類を増やして欲しい、限度額を増やして欲しいとの要望があるが、金利についてはほぼ満足しているという結果が得られた。

4) 人材育成および指導事業強化計画

KUDの職員については組合員の回答者の72%がよく働くと回答しているが、仕事の正確さや迅速さについては非組合員からは厳しい評価があり、職員の事務能力の向上が必要である。農業技術についてはPPL(農業改良普及員)から得ており、KUDに対して、肥料、農薬、農機具に関する指導の強化を望んでいる。生活指導については増やして欲しいとの回答は16%であり、まだ組合員の中に理解が深まっておらずKUDとしても、まだ取組んでいない。

(3) 州活性化基本計画

1) 組織・経営強化計画

a. 小規模KUDの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し、可能なことから共同で実施する。

b. 不正、不当、誤謬の発生を防止するため、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、K J A 監査の回数を増やす。

2) 経済事業強化計画

a. 一部地域に総合米処理センターを設置し、これをモデルとしてコメの質と販売方法を改善する。一部のKUDのRMUは精米能力が小さいので、籾の供給に対応できない。米処理センターは次のような要求に応えることができよう。

b. 中小のKUDにPUSKUDの大規模精米所を利用させ、それらのKUDがBULO Gや一般市場に供給できる米を増やせるようにする。

c. 一部のKUDに新しくもっと効率のよい精米機と倉庫、籾乾燥場、仕上げ機などを設置し、輸送手段その他のインフラストラクチャーを支援する。

d. 新技術を投入し、既存の施設を改善してコーヒー、ココア、ココナツの集荷、処理施設を開発する。

e. KUD自身によりKUDレベルで養鶏、家畜飼育を強化する。また運転資金不足を克服するため既存の民間企業と共同事業方式で協力する。

f. コメぬか、わら、トウモロコシなど地元にある原料を利用して乳牛、肉用牛、ニワトリなどのための飼料の生産を改善し、拡大する。

g. 碎米、トウモロコシ、緑豆などを簡単な機械を使用して地元で食品（クッキー、ケーキなど）に加工する方法を導入し、地元の市場で販売する。

h. KUDレベルまたは地域レベルで農業機械保守センターと自動車修理工場を設立する。

3) 信用事業およびその他の事業強化計画

a. 南スラウェシ州のKUDの多くは、BNI, Danamon銀行、Panin銀行を含む商業銀行

と有効な業務関係を結んでいる。KUDはこのような金融業務関係を引き続き拡張するとともに、ジョイントベンチャーの相手先企業からの追加融資を考えるべきである。それは直接融資でも、PUSKUD Hassanuddinが提案するように生産／販売での提携を通じてでもよい。

b. スラウェシ州で調査した5カ所のKUDの中のKUD Belopaの貯金及び貸付部のりっぱな成績（TPSPプログラム）は、KUDが貯蓄奨励とローンの管理を正しく実施すれば、貯金と貸出とが劇的に増加することを示している。それはまた、農村での貯金動員、家業を支えるローンの管理につき、婦人が有効な役割を果たすことを証明する。当州のKUDは、貯金及び貸付部の業務を拡大する正しい方法につき、KUD Belopaを手本にすべきである。

c. 南スラウェシ州KUDの組合員出資金に対するの投資利回りは3.5%で、7州中7番目であった。当州の利回りは一般に、現在の銀行の1年定期預金の金利に遠く及ばないということである。経営分析によれば、当州のKUDは、販売の拡大、借入資金の増加により投資利回りを大幅に改善すべきである。

d. 南スラウェシのKUD組合員農家1戸当たり平均貯蓄額は8,833ルピアで、7州中4番目であった。当州のKUDは組合員がKUDへの貯金額を増やすよう、貯金に対し市中並の金利を払うことを含めて、組合員の貯蓄計画にもっと力を注ぐべきである。

e. 南スラウェシ州KUDの貯金及び貸付部の業績は、総事業量の2.2%に当たり、7州中3番目であった。KUDは借入資金を利用して貯金及び貸付部の業務を伸ばすべきである。

4) 人材育成および指導事業強化計画

南スラウェシ州では、BALATKOPや協同組合における教育活動も活発である。今後、協同組合が教育活動において自立し、BALATKOPの機能を自ら果たせるように、単位協同組合、県中央会、州中央会・連合会の機能分担による取り組みが望まれる。しかし、平均的に見て、1KUDあたり職員数は少なくその取り組み方については、7州共通基本計画で述べてある。

特に、南スラウェシ州として強調したい点は以下のとおりである。

a. 南スラウェシ州には、KUDの営農指導担当職員が稲作を中心に配置されている。しかし、まだ、多くのKUDでは営農指導担当は置いていないため、KUD Mandiri Inti より営農指導部門を設置して他の中堅KUDに波及させていくという過程が必要である。担当職員は営農指導のみに専任しているわけではなく、それらの職員の技術情報源は農業普及員や専門普及員であり、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会（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。

インストラクターは、農業省や農業普及員、専門農業普及員、PUSKUD、全国レベルの連合会や民間研究所などに協力を依頼する。西ジャワにある協同組合省の運営するポストハーベストセンターでインストラクターを養成することが可能である。関係する団体で準備委員会を組織し、中期計画に基づき具体化実践していく。

研修の内容は、州の農業振興計画とKUDの取り組み内容に対応して、精米技術に関する研修、農産加工に関する研修、農機の修理に関する研修、生産資材に関する研修を行う。研修対象者は当面はKUDの担当職員および作目別部会のリーダーを中心に研修会の体系をつくる。また、農機の修理については、実際に業務として使用しながら、近隣の農家組合員へのサービスを兼ねることも考えられる。

b. コンピューターの導入にあたっては、州協同組合中央会、PUSKUD、KJAを中心にKUDの事務合理化のためのシステムを共同で開発を行い、KUDの職員を対象とした研修体系をつくり、普及していく。特に、貯蓄・貸付業務の電算化は早急にとりくみ、州としてのシステムを統一しておくことが必要である。

3. 4. 5 北スマトラ州

(1) 北スマトラ州KUDの現況と評価

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、コメ、メイズ、キャッサバ、豆類の生産が多い。コメの生産はジャワ島を除き南スラウェシ州について第2位、メイズの生産量も西ジャワより多い。野菜はキャベツ、トマト、大根、人参、ジャガイモが多く、果物はドリアン、パイナップル、タンジェリンが多い。畜産では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Mandiriは204で34%に過ぎず、KUDの自立化は遅れている。また、事業停止KUDが70あるなど、KUDの自立化には今後も大きな努力を必要とする。平均組合員数は526人で全国平均の3分の1と少なく、成人の加入率は5.9%に過ぎない。職員数も平均で3.7人で全国平均の半分以下と少なく、職員がいないKUDも多い。このような中でKUDの新設も見られる。これは行政区域である郡の分割に伴う分離新設等によるものであり、零細化につながるものである。規模が小さいため、事業実施能力に欠けるKUDもみられるので、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。

組合員は農民が80%とほとんどを占める。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2KUDとなっており農民の中でも多数を結集していないKUDが多く、組合員増加の可能性が大きいことを示している。

理事は5人のKUDがほとんどで、理事会は小規模KUDを除き月1回開催しているKUDが多い。監事は3人で年4回定期的に監査を実施しているKUDが多い。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、加入しているKUDは31に過ぎない。なお、職員がいないKUDや少ないKUDでは理事自らが業務を行っている。

3) 経済事業

KUDの主要事業は肥料、農薬の供給と米の調達・販売およびエステート作物（ゴム、アブラヤシ）の取扱に偏っている。事業取扱高は平均で456百万ルピアで全国平均の4

分の3程度であり、事業規模も小さい。肥料は事業取扱高の65.6%を占め、最大の取扱品目である。小売店舗による消費物資の供給を442のKUDが594店舗で実施しているが、事業取扱高に占める割合は多くて2~3%である。全体に米以外の販売事業への取組は弱い。運転資金が不足していることが事業発展上の障害となっている。トウモロコシ地帯のKUDにおいて脱粒機やトラックが無いとため業者に対抗できないKUDがあった。

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。なお、制度資金の延滞額は大きく、回収が大きな課題になっている。

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県のみで職員もいないところが多く、PUSKUDは研修を実施していない。KUDの活性化には有能な人材の育成が不可欠であり、研修体制の確立と参加費用への支援が必要と見られる。

KUDの教育基金の積立も極めて不十分であり、実施しているKUDは非常に少ない。調査した5KUDのうち教育基金を積み立てていたのは2KUDのみであった。

営農指導は肥料を供給する際に肥料担当職員が使用法の説明をしている事例と組合長が生産指導を行っている事例がみられた程度で、ほとんど行われていない。職員が少ないことが理由である。生活指導も全く行われていない。しかし、指導事業は組合員の要望が強く、また組合員との意志疎通を強めKUDの事業利用を拡大するうえで重要な役割を果たすものであり、徐々に担当職員を育成し、実施していくことが期待される。

6) PUSKUD

北スマトラ州のPUSKUDは1982年に2つのPUSKUDが合併して誕生し、現在に至っている。会員資格は協同組合となっているが、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。理事は5人、監事は3人で理事会は年8回開催され、そのほかに理事監事

合同会議が年5回開催されている。理事のうち1人は常勤で理事全員がKUDの組合長である。理事会の下にゼネラルマネジャーがおり、これを含む6人のマネジャーが日常業務を遂行している。職員は33人でうち26人は本所勤務である。

事業はチョコレートと砂糖の取扱が中心で、事業取扱高3,479百万ルピア（チョコレート会計利益を含む）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。

PUSKUDは繰越欠損金を抱えておりその解消に努力しているが、1995年度決算では未だ1,027百万ルピア残っている。しかし当期剰余金を出しているので繰越欠損金は徐々に解消されるものと思われる。

（2）農家ニーズの分析とKUD活性化の必要性

回答者 : 60名（組合員46名、非組合員14名）（58名が農業に従事）

調査KUD : KUD Singalor Lau、KUD Dolok Malawau、KUD Citamaの3KUD

農家調査結果の概要については、別冊AppendicesのAppendix IIに紹介してあるが、調査結果のまとめと7州村落協同組合活性化推進基本計画との関連は以下のとおりである。

1）組織・経営強化計画

一戸あたりの組合員数は1.23人と複数加入が行われているが、非組合員農家（13戸）が多く、農家に対する加入促進が必要である。また非農家に対する加入促進も必要である。加入金の金額は回答した組合員の46%が適当な水準であるとし、Singalor Lauでは全員が安いと答えた。義務貯金については、組合員46名中30人が適当であるとし14名は安いと回答しており今後義務貯金の金額の見直しによる自己資本増加は可能であろう。KUDの活動については組合員からは有益であるとの回答は37%であり、信頼度や満足度についても評価が低かった。非組合員回答者は全員がKUDに加入し事業を利用したいとの要望を持っており加入促進は可能である。

2）経済事業強化計画

Waserda（KUDの生活店舗）を利用している組合員が多く品揃えなど改善を期待している。振興作物としてはパラウイジャ、養鶏、養魚・野菜と多様な作物があげられた。また、KUDによる共同販売（76%）、共同購買、倉庫の拡張、共同利用施設の設置に関する

要望があり、今後KUDとして取り組んでいけば事業利用が増え活性化につながる。

3) 信用事業強化計画

組合員の平均貯金額は35万ルピアであり、そのうちKUDの自由貯金に対する平均貯金額は16,900ルピアでありその多くは他の銀行に貯金している。ローンについては、種類を増やして欲しい、限度額をふやして欲しいとの要望が高く(71.6%)、金利についてはほぼ満足(48%)しているという結果が得られた。ローンの返済状況は90%が返済したと答えたが10%は返済期限が来ても返せなかったと答えている。市場金利と同程度の金利をつけて自由貯金を推進する必要がある、そのため、職員を銀行などで訓練する必要がある。また、貸出審査の強化、管理回収に関する指導が必要である。

(3) 州活性化基本計画

1) 組織・経営強化計画

a. 小規模KUDの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し、可能なことから共同で実施する。

b. 事業停止KUD組合員の事業利用を可能にするため、事業再開が不可能なKUDの組合員については隣接するKUDを利用できるよう政府において措置する。

また、事業再開が不可能なKUDについては、これを解散させる。なお、不良資産の処理は政府が実施する。

c. 不正、不当、誤謬の発生を防止するため、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) 経済事業強化計画

a. 技術を投入し、あるいは既存の施設を改善してコメ、換金作物、青果物、ニワトリと家畜の集荷、処理施設を開発する。

b. 野菜の買い付け、等級付け、包装、出荷方法などを開発する。

c. 地元の原料たとえばトウモロコシ、キャッサバ、ココナツと油ヤシの絞りかす、コメぬかなどを利用して飼料を生産する。

d. 地元産の豚肉処理工場と製品の販売システムを作る。

e. 倉庫の能力を拡大する。

3) 信用事業およびその他事業

a. 制度資金へのアクセス不足が、北スマトラ州のKUDの成長を著しく遅らせている。当州で調査した5カ所のKUDの中3カ所は、運転資金か設備投資資金の需要に応える貸出がないと答えた。この州の農業部門の重要性、現在活動中の592のKUDが農業にサービスした場合の潜在的ビジネスの大きさを考えると、ここで政策を見直して、北スマトラで信用供与を制約している原因を突き止め、問題解決の戦略を立てるべきである。

b. 州のPUSKUDの業務機能を強化して、PUSKUDとKUDとの間の生産/販売関係を緊密にするよう勧告されている。後者には、ジョイントベンチャーの相手先企業とコンタクトを強化して資金源を広げることが含まれている。

c. 北スマトラ州KUDの組合員出資金に対する投資利回りは、13.0%で7州中3番目であった。これでは、一般に当州のKUDの投資利回りは今日の銀行の1年定期預金の金利に及ばない。経営分析では、当州のKUDは販売を伸ばして、借入資金を利用することによって、投資利回りを改善することができるので、そうすべきであると指摘されている。

d. 北スマトラKUDの組合員農家1戸当たりの平均貯金額は14,666ルピアで、7州中1番であった。この主な理由は、北スマトラのKUDは、南カリマンタンを除く他の州に比べて、1KUD当たりの組合員数が少なく、従って1人当たりの貯金額が比較的高くなっていからである。一般的に、北スマトラのKUDの貯金成績は極めて悪い。調査したKUDの中で、自由貯金があると答えたのはたった1カ所で、組合員の貯金に利子を払っているところは1カ所もなかった。当州のKUDは、貯金に利子をつけ組合員の貯蓄意欲を喚起するなどして、貯蓄計画にもっと力を注ぐべきである。

4) 人材育成および指導事業強化計画

北スマトラにおいては、県協同組合中央会（DEKOPINDA）の教育活動が不活発であり、B

ALATKOPに依存している。しかし、州協同組合中央会（DEKOPINWIL）では、BALATKOPの旧研修所を買い取り、今後、独自の教育活動を強化する方針であり、この機会にDEKOPINDA強化のための中期計画に取り組み、DEKOPINDA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とともに、例えば「DEKOPINDA強化3カ年計画」といった計画に取り組み事業予算、事業内容、職員数を拡充していく。そのためには、県内のKUDが中心となり、組合員教育など具体的な教育計画をつくり、KUDにとって、付加金に見合った見返りが必要である。

b. KUD Mandiri Intil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。営農技術センターは現在のKUDの状況から見て、まだニーズは低く、当面は県の農業省事務所や農業普及員との連絡会を持ち情報交換を進めていく。

c. KUDにおいては農家に対し家族の複数加入を進めており、女性組合員は比較的多い。そこで、女性組合員を組織して、リーダーを育成し生活活動を推進する。また、KUDの事業利用を進める（共同購買、貯蓄推進等）。KUDでは兼務ではあっても生活活動担当者を決め、女性組織の育成につとめる。

3.4.6 東ジャワ州

(1) 東ジャワ州KUDの現況と評価

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。土地面積は47,922平方キロ、人口は3,338万人である。気象条件は、同国他州と共通して乾・雨期2季であるが、東部の一部地域では、降雨量の減少などの変化もみられる。当州の地形は、低地、山岳地帯、中山間地帯に分けられ、その割合は、それぞれ、60%、20%、20%である。

第6次5ヵ年計画における、開発成長率を9.6%と高く掲げているのは、工業部門であり、農業は2.5%として最も低い。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、キャッサバ、ピーナッツは第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。プランテーション作物については、ココナッツとたばこの生産が盛んであり、たばこは全国生産量の5割以上のシェアを占める。

1993年センサスによる、農業人口は、424.5万戸である。また1991年の調査によれば、全人口の56%を占める農業部門の州総生産額に対する寄与率は23%であるので、農業の生産性は他部門に比べ低い。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、畜産特に肉牛振興、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でそのうち669がKUD Mandiriである。Mandiriの割合は89%で全国平均を上回っている。KUD MandiriINTIは38県すべてに設置されている。

事業の中心は肥料、コメ、であるが、肉牛、牛乳、パラウジヤ、チョウジ、トウモロコシの取扱を行っているKUDがある。また貯蓄貸付事業はKUD 568、購買店舗の経営はKUD 387、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。ガソリン供給施設、オートバイ修理工場、屋根瓦製造工場を保有するKUDもある。

成人人口に対する加入率は11.5%、全国の平均加入率をやや上回る。1KUDあたり平均の組合員数は3,111人で、全国平均の2倍以上である。

組織経営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また2) 営農や生活指導部門、担当者を設置しているKUDは少ない。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。

KUDの経営状況を平均でみると当期剰余金は全国平均の1.2倍、取扱高も2.8倍である。総資産は約2.3倍、自己資本は1.5倍と大きい。自己資本比率は31.7%で、全国平均を大きく下回っている。一般に借入金の比率が高いKUDが多い。

事業取扱高に対する当期剰余金の割合は州平均で0.5%、全国平均を大きく下回っており、全体として収益性が低い。総資産に対する当期剰余金の割合も州平均で1.6%であり、全国平均を大きく下回っている。

経営上の問題点として、1)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。

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。

1995年には452のKUDが18万9,333トンの籾／コメを買い付け、BULOGに15万1,247トン売却した。BULOGへの供給量は1) 買い付け資金不足、2) 市場状況などの事情によりしだいに減少している。

1994年にKUDにはRMU782カ所があり、乾燥場2,010カ所と米乾燥機274台があった。RMUはOECFとケ行'イラント'・プログラムによりKUDに設置されたものが多い。

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、協同組合事業の大きな手数料収入源になっている。1994年現在で東ジャワ州には65KUD/牛乳協同組合があり、一部のKUD/協同組合は独自の県域事業組合連合会を作っている。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。

肉用牛と乳牛の飼養頭数は多いが、食肉事業をしているKUDはまれである。州内の牛乳協同組合の技術水準は他農産物に比べ高い。

畑作物は民間企業がKUDの組合員である農民から農民組織を通じて買付けている。畑作物の販売には州のKUD内の自治組織が当たっている。

化学肥料の販売が今も州全体の農業全般にかかわるKUDの主要事業である。1995年には680のKUDが130万トン販売した。農家は改良種子、農薬その他の投入物は一般市場

で入手する。

おおきな課題として、肥料・牛乳を除きKUDの領域内でのKUD利用率が低く、地域経済の影響力が小さい。ことがあげられる。

今後地域経済市場に影響力のあるレベルまで到達する生産体系の確立と、販売先と組合員の双方にメリットがだせる共販計画をKUDが出していけるかが、活性化の鍵であろう。また、KUDと組合員との取引はほとんど現金取引で、組合員口座の決済制度はない。これが組合と組合員の結びつけを弱くしている。

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。

最近数年間、東ジャワで銀行から農民に与えられる貸出の総額は減少している。この業務に関するKUDの貸し出し事業の増加を妨げている主な原因は：ローンの立案、実施手続き、管理および回収に関し、KUD、取扱銀行、農民グループ間の連絡調整の不足；貸出金管理を行なうKUD職員の体制と取扱訓練の不足；ローン・リスクに対するKUDの関与不足があげられる。

東ジャワ州のKUDの成長の障害となっている主な要因は、銀行から十分な運転資金、投資資金が得られないことである。調査したどのKUDも、一般的な事業運営の支援に用いられる運転資金の借入れはなかった。運転資金不足がビジネス（特に精米業）の数量、金額の増大を制約している。

このような状況下にあって、組合員およびKUDの所得向上のためには、制度資金へのアクセスを拡大することが、発展の一つのかぎを握っていると言えよう。そのためには、融資先から信頼される経営体制と組合員からの協力支持を示すことが肝要である。

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り、それぞれ研修を実施した。BALATKOPIはKUDからは、役員97名、監事5名、職員8名、組合員リーダー60名を受け入れている。PUSKUDはクローブ会計の研修を実施し、DEKOPINWILは、KUDとその他の協同組合の理事研修11コース、監事研修3コース、職員研修8コース、10県より30名の組合員教育トレーナーを受け入れた。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日づつ行われた。

東ジャワにおける協同組合組織の教育活動は活発であり、他州に群を抜いている。BALATKOPによれば、KUD役職員の研修ニーズはそれぞれ以下のとおりであった。監事：協同組合監査、会計システム、協同組合経営、理事：事業経営、貯金・貸出、組織運営、参事：経営手法、貯金・貸出、組織運営、職員：電力供給事業経営。

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%である。5KUDの役職員は、BALATKOP、DEKOPINWILその他の開催する研修に参加した。事例をあげると、理事1名はBALATKOPで7日間販売事業経営研修、組合長はPUSKUDで3日間クローブ会計研修、監事はDEKOPINWILで7日間の監査研修、参事はKANWILKOPで3日間店舗経営研修、職員はBALATKOPの貯金・貸出し事業研修等に参加した。

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。酪農の場合は、獣医資格者、受精卵移植、人口受精などの専門技術を持つ職員が組合員の指導を行っているという特色がある。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。1995年の総事業量は129億8,800万ルピアであり、保有資産は571億8,600万ルピアであった。子会社としては製塩工場、飼料工場、自動車修理工場、コーヒー等級付け会社、精米所、テンペ（大豆）製造会社などがある。PUSKUDは、地域振興計画で有望とされ、かつKUDの発展に寄与する事業を開拓に協力し、KUDとの連携を強化できるかが課題である。

(2) 農家ニーズの分析とKUD活性化の必要性

回答者 : 60名 (組合員45名、非組合員15名) (55名が農業に従事)

調査KUD : KUD Budi Makmur、KUD Tani Jaya、KUD Satyam Jayateの3KUD

農家調査結果の概要については、別冊AppendicesのAppendix IIに紹介してあるが、調査結果のまとめと村落協同組合活性化推進基本計画との関連は以下のとおりである。

1) 組織・経営

一戸あたりの組合員数は1.84人と複数加入が行われているが、非組合員農家が10戸あり、農家に対する加入促進が必要である。加入金の金額は回答した組合員の53%が適当な水準であるとし、Satyam Jayateでは9人が安いと答えた。義務貯金については、組合員45名中21名が適当であるとし11名は安いと回答しており今後義務貯金の金額の見直しによる自己資本増加は可能であろう。KUDの活動については組合員からは有益であるとの回答は42%あった。信頼度や満足度については不満と答えた人はいなかった。非組合員回答者は15名中11名がKUDに加入し事業利用したいとの要望を持っており加入促進は可能である。

2) 経済事業

Waserda (KUDの生活店舗) を利用している組合員が多く品揃えなど改善を期待している(35%)。振興作物としては野菜(15名)パラウイジャ(12名)、肉牛(18名)および酪農があげられた。また、農業の機械化については、輸送手段が最も多く(50%)今後KUDとして取り組んでいけば事業利用が増え活性化につながる。

3) 信用事業

調査組合員の平均貯金額は386万ルピアであり、そのうちKUDの自由貯金に対する平均貯金額は157万ルピアでありKUD利用は高い(40%)。ローンについては、平均残高は467万ルピアでありKUDからの借入れは312万ルピア(66%)となっており、KUDへの依存度が高い。貸付金の種類を増やして欲しい、限度額をふやして欲しいとの要望が高い(71.6%)。金利についてはほぼ満足(68%)しているという結果が得られたが、他の銀行と比べて高いと答えた人が9%あった。ローンの返済状況は84%が返済したと答えたが16%は返済期限が来ても返せなかったと答えている。貸出審査の強化、管理回収に関する指導が必要でありローン金利を下げっていく対応が必要である。

4) 人材育成および指導事業

KUDの職員については仕事の正確さや迅速さについてほぼ満足している(64%)。農業技術指導についてはPPL(農業改良普及員)とKUDおよび近隣の農家から受けており、その依存度はPPLがやや高い。KUDに対して、肥料や農業に関する指導、農業生産指導の強化を望んでいる。生活指導については強化して欲しいとの回答が20%あり、今後

KUDとして生活指導に取り組むことを検討する必要がある。

(3) 州活性化基本計画

1) 組織・経営強化計画

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、口座での決済を推進する。なお、口座の管理には高い事務処理能力が要求されるので、有能な職員を配置する。

b. 大規模KUDから段階的にコンピュータによる貯蓄・貸付事業システムを導入し、組合員の利便性を高めるとともに、事務処理の正確・迅速化を進める。

当面コンピュータは複数のKUDが共同で利用することとし、将来のソフトウェアコストの節減をはかるため、DEKOPINWIL、PUSKUD、KJAによる推進組織を設置する。

c. 事業手数料率の引き上げを行い、当期剰余金の増加をはかり、剰余金からの内部積立を増加する。

2) 経済事業強化計画

a. 運転資金不足を解消するため、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を採用すべきである。これによりたとえば飼料生産、家畜／乳牛の飼育、子牛の飼養場、青果物の扱い、等級付け、包装、出荷、加工などが可能になる。

b. 小売店への消費物資の供給、農業投入物、農業機械とその保守などについて民間企業との事業協力（仕入れ、配送、価格交渉）を開始すべきである。

c. 青果物の集荷、等級付け、加工、出荷などについて、民間企業と共同事業を開始すべきである。

d. 地元市場に出荷するため中規模の牛乳処理工場を設立し、共通のブランド名を使用して余剰乳を処理する。

e. コンピュータを利用して組合員の口座決済システムを開始する。

f. 事業情報システムを設立する。

3) 信用事業とその他事業強化計画

a. 東ジャワのKUDは、その事業の成長をサポートする制度資金の獲得に関しては、BRIおよびBUKOPINを主な資金源としている。しかし東ジャワのKUDは資金源として、他の商業/開発銀行（たとえばBNI、Danamon銀行、BPD）あるいは国営貯蓄協同組合、KPI、乳業のジョイントベンチャーのパートナー「ネスレ」のようなノンバンクのとの関係作りにも次第に成功してきている。東ジャワのKUDは増大する資金需要をサポートするため、引き続き銀行、ノンバンク系の資金源開拓に積極的に取り組むべきである。

b. 東ジャワ州のKUDは、電話サービス・センター（WARTEL）の経営とか、政府系テレビ（TVRI）の毎月の料金徴収とか、新しい金融サービスを積極的に手がけてきた。このような新事業はKUDの資金形成にとっては重要であり、さらに拡張すべきである。

c. 東ジャワ州の農家の貯金高は他の多くの州よりも多い。しかしその貯金の大部分はKUDに預けられていない。東ジャワのKUDは、婦人や農民の貯蓄団体を活用して、農村部で貯金を積ませることにもっと積極的になるべきである。

d. 東ジャワのKUD組合員農家1戸当たりの平均貯金額は、8,217ルピアで、7州中5番目であった。これは東ジャワKUDが組合員の貯金に重きを置いていないことを示している。KUDの多くは組合員の貯金に対し利子を付けていない。KUDの貯金に積極的な奨励策を実施することが望ましい。

e. 東ジャワ州KUDの貯金及び貸付部の業績の総事業量に対する割合は0.5%で、7州中の最低であった。これは東ジャワKUDが現在その貯金及び貸付事業にあまり重きを置いていないことを示す。東ジャワKUDが、借入資金を使って貯金及び貸付部の業務を大幅に伸ばすことが望ましい。

f. 東ジャワKUDの組合員出資金の投資利回りは4.9%で、7州中の6番目であった。一般に東ジャワのKUDの投資利回りは、現在の銀行1年定期預金の利回りに遠く及ばない。経営分析では、当州のKUDは売上を増やし、借入資金の使用を拡大して、投資利回りを飛躍的に改善すべきである。

4) 人材育成および指導事業強化計画

東ジャワ州では、KUDの平均職員数が全国平均より多く、BALATKOPや協同組合における教育活動も活発である。今後、協同組合が教育活動において自立し、BALATKOPの機能を自ら果たせるように、単位協同組合、県中央会、州中央会・連合会の機能分担による取り組みが望まれる。その取り組み方については、7州共通基本計画で述べてある。

特に、東ジャワ州として強調したい点は以下のとおりである。

a. 東ジャワ州には、KUDの営農指導担当職員が酪農・養鶏を中心に配置されている。しかし、それらの職員の技術情報源は農業普及員や専門普及員であり、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会（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。

インストラクターは、農業省や農業普及員、専門農業普及員、PUSKUD、全国レベルの連合会や民間研究所などに協力を依頼する。関係する団体で準備委員会を組織し、中期計画に基づき具体化実践していく。

研修の内容は、州の農業振興計画とKUDの取り組み内容に対応して、農産加工技術（畜産、果樹）に関する研修、酪農技術に関する研修、養鶏技術に関する研修、肥育牛に関する研修、飼料工場の運営管理に関する研修、生産資材に関する研修を行う。研修対象者は当面はKUDの担当職員および作目別部会のリーダーを中心に研修会の体系をつくる。

b. コンピューターの導入にあたっては、州協同組合中央会、PUSKUD、KJAを中心にKUDの事務合理化のためのシステムを共同で開発を行い、KUDの職員を対象とした研修体系をつくり、普及していく。特に、貯蓄・貸付業務の電算化は早急にとりくみ、州としてのシステムを統一しておくことが必要である。

3. 4. 7 ランボン州

1. ランボン州KUDの現況と評価

1) ランボン州の概要

ランボン州は、スマトラ島の南東部に位置し、面積は、35,386平方キロ、人口は、642万7千人である。州都は、バンドルランボン市、3県、1市、77郡、1,923村の行政区からなる。気象条件は、国内の他の諸州と同様、乾・雨の2季があり、温暖、多湿、多雨の特徴がある。同州は、農業・植生上からは、東及び西ランボンの2地域に区分される。東ランボンは、沖積平野、湿地、河川域からなり、西ランボンは、丘陵・山岳地帯で大部分が深い森林に覆われている。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。第6次開発5カ年計画において、同州の開発、とくに農業開発に関わる重点事項は、次のとおりである。

1. 伝統的農業から、アグリビジネス、アグロインダストリと連携を強める農業への変革をすすめ、持続可能な農業開発を行う。
2. 道路、海上輸送等輸送インフラの整備を進める。
3. 輸出指向のアグリビジネス、アグロインダストリを振興する。
4. 森林の回復と天然資源の活用を図る。

同計画下における農産物の目標成長率の特徴は、コメ、トウモロコシ、キャッサバ等の、いわゆる主食となる作物の成長率は、低めに設定され、果実・野菜等の将来、需要の伸びが期待される作物の目標を高く設定したことである。

農業（畜産、水産、林業、エステートを含む）部門の労働力は、全労働力の8割をしめ、また、部門別総生産における農業のシェアは41%で最大であり、農業の州経済に果たす役割は、依然として大きい。しかしこれらの数値から明らかなどおり、農業部門の労働生産性は低い。

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、ナッツメグ等のエステ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、コーヒー等のエステート作物の生産量が大きいことを特徴としているが、コメと第2次食用作物の生産も国内では相対的に大きい。すなわち、トウモロコシ、キャッサバ、ダイズについては、東西ジャワ州について生産量が大きい。

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。一部のKUDは、肉牛飼育、エステート経営を行う。

農業生産者グループ(クロンボク・タニ、KT)の加入員のKUD加入率は70%である。他のKUDの場合と同様、KTは作付け計画作成にあたり、KUDを通じる融資(KUT)申し込み、コメ集荷数量、肥料購入のとりまとめが行われ、また、営農技術の研修などの連携、協力が行われている。

理事会の開催回数は、年6~12回であり、常勤の理事をおくKUDが多い。理事の職業は、農業が多い。監事監査の頻度は、4半期に1回以上の場合が普通であり、その内容は、事業と会計である。監事の職業は、農業が主で公務員、国会議員などもみられる。

同州のKUDの組合員の数は、全国平均の6割強と組織規模が小さく、既に記述したとおり、加入率も7%と低い。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。資金力の小さいKUDが多く、組合員に対するサービスは充分とはいえない。

ランボン州のKUDの経営状況をみると、当期剰余金、事業取扱高、総資産は、全国平均の7~8割程度である。自己資本金額は約6千万ルピア、全国平均の50%、自己資本比率は31%で、全国平均を下回っている。他人資本の大部分は、制度資金の借入によるもので、組合員にそのまま貸し出され、KUDの資産形成に寄与していない。自由貯金は、無利子であるため残高は少なく、総資産に占める割合は5%以下である。

組合員は、KUTによる借入を望んでいるが、資金不足から充分に対応ができない。また、KUT融資の返済延滞も多い。

KUDの事務処理能力は、高いとはいえず、職員数は不足しており、内部牽制体制も不十分と認められる。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。

経営管理の面では、一般的に資金不足、企画管理機能の不足、資産形成の困難、職員不足がみられる。

3) 経済事業

ランボン州のKUDの経済事業は、農産物(コメ、キャッサバ、ゴム、サトウキビ、チョコ

ウジ、コーヒー)の集出荷、化学肥料の販売、農家向け融資、消費材販売であるが、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、コブラの乾燥場、ゴム集荷場がある。

ゴム、サトウキビ、ココナッツ、チョウジなどの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。その他の品目は、地元の州営企業と民間企業により1次加工が行われ、すべて州外に移出される。

4) 信用事業およびその他事業

ランボン州の1993年の組合員の貯蓄総額(加入金、強制貯金、自由貯金の合計)は、17億9千ルピア、調査対象KUDの平均貯金額の総額(同上)は、2千100万ルピア(1995年)であった。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。KUDが制度金融へのアクセスを拡大する方策は、農業金融を取り扱う商業銀行とKUDとの間の業務上の関係を密接にすること、ジョイント・ベンチャーの相手先企業からの融資をふやすことである。

また、貯蓄額を増加させるためには、自由貯金に金利を確保することが必要であり、貸付業務を拡大するためには、貸出し手続きの簡素化、迅速化が必要である。

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。1995年度に、この研修施設が実施した研修に参加したKUD関係者は、理事、105人、参事、58人、職員、40人であった。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。

ランボン州のBALATKOPによると、KUD役職員の研修ニーズは、次のとおりである。

監事：内部牽制制度、会計システム、事業計画

理事：指導事業、協同組合組織経営、事業計画

参事：経営手法、事業拡大、会計、予算管理

職員：事業管理、会計、販売、加工、流通

同州における調査対象KUD(5組合)からも役職員がBALATKOPの研修に参加している。その分野は、事業管理、経営、会計、貯金・貸出、精米技術、農産加工、電力事業等だった。

これらの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%をしめた。州内の255KUDのうち、184KUDが会員である。

役員は、理事5名、監事3名である。職員は、51名で、そのうち7名は事業担当部長、参事1名で、女子職員は9名である。

1995年度の総資産は、約48.5億ルピアであり自己資本は、14億1千万ルピアであった。外部資金は、銀行からの長期・短期の借入で13億4千万ルピアであり、総資産の32.7%を占めた。INKUD、BULOGからの長期借入は、15億8千万ルピアであり、総資産の32.7%となる。総事業取扱高は、41億ルピアで、砂糖が16億5千万ルピア、小麦粉6億4千万ルピア、コメは5億ルピア、サービス事業は21億ルピア、21.7%であった。

(2) 農家ニーズの分析とKUD活性化の必要性

回答者 : 60名 (組合員45名、非組合員15名) (44名が農業に従事)

調査KUD : KUD Usaha Bersama、KUD Kencana Jaya、KUD Tri Widodoの
3KUD

農家調査結果の概要については、別冊AppendicesのAppendix IIに紹介してあるが、調査結果のまとめと州村落協同組合活性化推進基本計画との関連は以下のとおりである。

1) 組織・経営強化計画

一戸あたりの組合員数は1.88人と複数加入が行われているが、非組合員農家が9戸あり、農家に対する加入促進が必要である。加入金の金額は回答した組合員の87%が適当な水準であるとし義務貯金については、組合員45名中35名が適当であるとし8名は安いと回答しており今後義務貯金の金額の見直しによる自己資本増加は可能であろう。KUDの活動については組合員は有益であるとの回答は73%であった。信頼度や満足度について

は高い評価である。非組合員回答者は15名中11名がKUDに加入し事業利用したいとの要望を持っており加入にあたっての障害もないと答えているので加入促進は可能である。

2) 経済事業強化計画

Waserda (KUDの生活店舗) を利用している組合員が多く品揃えなど改善を期待している(46%)。振興作物としてはパラウイジャ(41名)と養鶏(21名)があげられた。また、KUDを通じた共同販売・購買および共同利用施設の要望が高く(81%)組合員の協同組合に関する意識が高いことが窺えるのでこれにKUDが応えていけば活性化につながる。

3) 信用事業強化計画

調査組合員の平均貯金額は57万ルピアであり、そのうちKUDの自由貯金に対する平均貯金額は12万ルピア(21%)でありKUD利用率は低い。ローンについては、平均残高は87万ルピアでありKUDの利用は33万ルピア(37%)となっており、KUDの利用が少ない。ローンの種類および限度額を増やして欲しいとの要望が高く(65%)、金利についてはほぼ満足(77%)しているという結果が得られた。しかし、他の銀行と比べて高いと答えた人が5%あった。ローンの返済状況は14%が返済期限が来ても返せなかったと答えており、貸付審査、管理回収に関する指導が必要である。

4) 人材育成および指導事業強化計画

KUDの職員について仕事の正確さはあるが、迅速でないとの回答が見られ、事務体制の改善が望まれる。農業技術指導については調査農家の75%がPPL(農業改良普及員)、25%がKUDから得ており、その依存度はPPLが高い。KUDに対して、肥料や農業に関する指導、農業生産指導の強化を望んでいる。KUDは実質的な生活指導は行っておらず、今後強化して欲しいとの回答は11%あった。今後組合員の理解を深めながら生活指導の取組みについてKUDが検討する必要がある。

(3) 州活性化基本計画

1) 組織・経営強化計画

a. 小規模KUDの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し、可能なことから共同で実施

する。

b. 不正、不当、誤謬の発生を防止するため、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、K J A 監査の回数を増やす。

2) 経済事業強化計画

a. 地元産の青果物を等級付け、包装、出荷、加工、販売するため共同仕入れ事業を開始する。

b. 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、ふすまなどの原料を仕入れる共同事業を設立して飼料を生産し、その製品を地元で販売する（家畜会社向け）。

c. 小規模農園から買い付けた原料ゴムを等級付けし、一次加工する共同事業を設立する。

d. 小型発電機を据え付ける。

e. 耕運機を買い入れ、サトウキビ栽培地域に導入する。またサトウキビの種子を改良する。

3) 信用事業およびその他事業強化計画

a. ジョイントベンチャーによる事業提携関係を直接、ランボン州の進歩的なKUDと確立して、必要な資金を事業パートナーから供給してもらい、高付加価値の農産商品の生産／市場の結び付きを支援し、適切などころでは高付加価値の加工設備の建設・資金を支援することが望ましい。

b. ランボン州KUDの組合員出資金の投資利回りは11.1%で、7州中4位であった。一般に、この州のKUDは、現在の銀行1年定期預金の利回りよりも低い収益しかあげていないのである。経営分析では、当州のKUDは売上を伸ばし、借入資金の使用を拡大して利回り改善を図るべきであると指摘されている。

c. ランボンKUDの組合員農家1戸当たりの貯金額は6,000ルピアで、7州中6位であった。当州のKUDは、組合員の貯金集めにもっと力を注ぐべきである。

d. ランボン州の大多数のKUDでは、現在強制貯金、自由貯金の増強計画を実施中であるが、総体の貯蓄成績はきわめて低い。調査の結果、ランボン州KUDの大多数が組合員の貯金に利子を払っていないことが分かった。ランボン州では、組合員がKUD貯金を信頼し、貯金を積み増しするよう奨励するため、すべてのタイプの貯金に相当の利子をつけることが重要だということを管下のKUDに教えるべきである。

e. ランボンKUDの貯金及び貸付の業績は、総事業量の1.3%に当たり、7州中4位であった。当州のKUDは借入資金を利用して、貯金及び貸付部業務を伸ばすべきである。

4) 人材育成および指導事業強化計画

ランボン州では、KUDの平均職員数が全国平均より多いが、州内のBALATKOPやジャカルタにおける研修を中心としており、州内の協同組合における教育活動は不活発である。今後、協同組合が教育活動において自立し、BALATKOPの機能を自ら果たせるように、単位協同組合、県中央会、州中央会・連合会の機能分担による取り組みをするには、県のDEKOPINDA、州のDEKOPINWILの強化が前提となる。しかし、ジャカルタに近いので、講師をジャカルタから呼ぶことは容易であり、KUD Mandiri Intiの施設を利用して、県段階の研修体系を強化することは可能である。そのため、DEKOPINDAの強化中期計画に取り組みながら、役員を中心に地域ニーズにあった、組合員研修を行うことは可能である。また、営農指導や生活指導はまだ限られた少数のKUDで実施されており、他のKUDのモデルとなる活動を推進していく。

特に、ランボン州として強調したい点は以下のとおりである。

a. ランボン州では、生産される作物が多様化しており、KUDの営農指導担当職員はそのKUDの扱う主要作物を中心に配置されている。しかし、その数は少数である。それらの職員の技術情報源は農業普及員や専門普及員であり、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会（GKSI、INKUD、DEKOPIN、その他）が協力し、協同出資による営農技術研修センターを整備して運営する。

インストラクターは、農業省や農業普及員、専門農業普及員、PUSKUD、全国レベルの連合会や民間研究所などに協力を依頼する。関係する団体で準備委員会を組織し、中期計画に基づき具体化実践していく。研修の内容は、州の農業振興計画とKUDの取り組み内容に対応して、農産加工技術（畜産、果樹、ゴム、サトウキビ、キャッサバ）に関

する研修、園芸技術に関する研修、稲作技術に関する研修、肥育牛に関する研修、KUDの所有する飼料工場の運営管理に関する研修、生産資材に関する研修を行う。研修対象者は当面はKUDの担当職員および今後KUDが育成する作目別部会のリーダーを中心に研修会の体系をつくる。

b. コンピューターの導入にあたっては、州協同組合中央会、PUSKUD、KJAを中心にKUDの事務合理化のためのシステムを共同で開発を行い、KUDの職員を対象とした研修体系をつくり、普及していく。特に、貯蓄・貸付業務の電算化は早急にとりくみ、州としてのシステムを統一しておくことが必要である。

3.4.8 西ヌサテンガラ州

(1)西ヌサテンガラ州の現況と評価

1)西ヌサテンガラ州の概況

アグロエコタイプとしては、低地として位置づけられている。土地面積は、20,153平方キロ、人口は、3,547,600人であり、ロンボク、スンバワの2島からなる。州都は、ロンボク島のマタラム市、6県、1市、59郡、524村の行政区域からなる。気候は、熱帯海洋性で、乾季、雨季の2季の存在などは、他州と同様であるが、オーストラリア大陸の影響を受けて乾燥する地域があり、乾季が長く雨量が減少する。年間雨量は、1,000ミリ~1,300ミリである。

ロンボク島とスンバワ島とは、植生が異なり、ロンボク島は平坦で肥沃な土地が多く、食用作物、園芸作物の栽培に適している。スンバワ島は、山地が多い上に、水資源に乏しく、サバンナ状を呈する土地も多く、一般の作物の生産条件が好適とはいえない。

西ヌサテンガラ州の農業部門の労働力のシェアは、58%であり、州総生産中のシェアは、45%であり、同州の経済は農業に大きく依存している。

第6次5カ年計画における開発目標として、9%台の成長を期待する建設、製造、商業を重点としている。農業発展の目標は、7)灌漑、道路等のインフラの整備を行うこと、4)人的資源の質の向上を図ることとして、3.1%を計画している。

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・最重要の農産物で生産量は、118万トンであるが、ダイズの生産量が、東・中部のジャワ2州とランボンの3州に次ぐ

13万トンを記録している。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稻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。加入のメリットとして考えているのは、農業生産資材の入手が容

易、というものである。

成人の加入率は18.1%、平均組合員数は1,799人でいずれも全国平均を上回っている。平均職員数は10.3人で全国平均を上回っている。

経営状況を平均で見ると事業取扱高は690.8百万ルピアで、全国平均より多いが当期剰余金は5.7百万ルピアで、全国平均の8割程度である。財務の状況をみると総資産は175.3百万Rpで全国平均の4分の3、自己資本は79.8百万ルピアで全国平均の7割である。自己資本比率は45.5%で、全国平均よりやや低い。収益性をみると事業取扱高に対する当期剰余金の割合は州平均で0.8%、全国平均の1.1%よりやや低い。組織経営上の問題点として以下の事項があげられる。

- 1) KUD組合員の加入率が依然として低い。
- 2) 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。
- 3) 内部監査を実施しているKUDはほとんどなく、方法の普及・修得がすすんでいない。
- 4) 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。いまだ残高は少なく、KUDの資金源とはなっていない。
- 5) 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。
- 6) 事業、損益の進捗管理は不十分である。
- 7) 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(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109のKUDが9万760トンの化学肥料を販売した。農薬、種子その他の投入物は一般市場で入手できる。

1995年にはKUD所有のRMU261カ所、コメ乾燥機147台、籐乾燥場235カ所があった。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。このこともあり、精米されたコメの品質がBULOGの基準を満たさず不合格になることが多い。

1995年には79のKUDが籐/米2万8,948トンを買付け、34のKUDが合計9,002トンをBULOGに売却した。

KUDには保冷倉庫がなく、ほかの農産物加工施設もない。一部のKUDはチョウジ、カシューナツ、籐のごみを取り除き保管する施設を所有している。KUDの小売店は127店あった。

ココナツ、籐、たばこの一次加工は民間企業により地元で行われている。籐の原料は組

合員が採取し、KUD（事例KUD Karya Utan）に納入する。KUDはこれを民間会社に引きわたす集荷代理店である。（このKUDは地元で水産物の販売もしている）。一部の民間企業は自前の家畜飼育施設や養鶏場を所有し、近くのバリ島、東ジャワなど大消費地向けに出荷している。この州では飼料生産と酪農は行われていない。非常に古い民間所有の屠殺場がある。

4)信用事業

西ヌサテンガラ州のKUDの貯金及び貸付事業は、1994年の37億ルピアから1995年には51億ルピアに増大した。これは当州KUDの全事業量の5.0%にあたる。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。

最近数年間、西ヌサテンガラ州で銀行からの農民向け農業貸出の総額は減少している。州内5カ所のKUDの実地調査の結果、調査したKUDの制度貸付金の総額は、1億5,030万ルピアで、1KUD当たり平均では3,010万ルピアであった。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。貯金及び貸付部からの借入を含めた組合員のローン残高は、調査したKUD当たり平均で1,810万ルピアであった（ただし、1カ所で全残高の3分の2を占めるKUDがあった）。組合員を対象とする制度金融を通じての農業生産貸付金の残高は、調査したKUD1カ所平均で3,410万ルピアであった。

KUDの貸付業務がうまくいかない要因は：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であろう。

なお、西ヌサテンガラ州のKUDの事業拡大を妨げている要因は、事業が必要とする運転資金、投資資金を銀行から借入困難であることである。調査したKUDについては、資金不足のため、農作物の買付、貯蔵、肥料の配給の取扱いの拡大、および製造設備（たとえば精米施設）の連続運転が制約されている事実が見られた。

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は整っており、KUDからは理事198名、参事52名、職員93名を受け入れている。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。

BALATKOPによると、KUD役職員の研修ニーズは次のとおりである。

監事：貯金・貸出、事業の多様化、事業計画、

理事：協同組合組織経営

参事：経営手法、事業拡大

職員：事務管理、貯金・貸出

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・カカオ・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担当の情報源は主に協同組合普及員である。農業普及員は州内に60カ所の普及所を持ち394人の普及員が配置されており、協同組合普及員は県平均7名いる。

6) PUSKUD

西ヌサテンガラ州のPUSKUD（1987年設立）は傘下に126のKUD/協同組合を擁する協同組合事業州連合会組織である。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。1995年の売上高は31億5,840万ルピアだった。

（2）農家ニーズの分析とKUD活性化の必要性

回答者：60名（組合員45名、非組合員15名）（全員が農業に従事）

調査KUD：KUD Kita、KUD Karya Utan、KUD Doro Cumpaの3KUD

農家調査結果の概要については、別冊AppendicesのAppendix IIに紹介してあるが、調査結果のまとめと7州村落協同組合活性化推進基本計画との関連は以下のとおりである。

1) 組織・経営強化計画

一戸あたりの組合員数は1.43人と複数加入が行われているが、非組合員農家が15戸あり、農家に対する加入促進が必要である。加入金の金額は回答した組合員の53%が適当な水準であるとし42%は安いとしている。義務貯金については、組合員45名中35名が適当であるとし10名は安いと回答しており今後義務貯金の金額の見直しによる自己資本増加は可能であろう。KUDの活動については組合員からは有益であるとの回答が37%あり、信頼度や満足度についても評価は低い。非組合員回答者は15名中14名がKUDに加入し融資や販売などの事業を利用したいとの要望を持っており加入にあたっての障害もないと回答しているので加入促進は可能である。なお1名は必要を感じないという回答であった。

2) 経済事業強化計画

生産資材の購入については、肥料(調査農家の93%)、農薬(71.6%)の利用が多い。また、KUDの生活用品小売店舗(Waserda)から衣料品やその他生活必需品を購入しており、店舗改善の要望が強い。振興作物としてはパラウィジャ(29名)果樹(12名)および養鶏(16名)があげられた。また、KUDを通じた共同販売への要望が高く(65%) KUDとして今後の対応が必要である。

3) 信用事業強化計画

調査組合員の平均貯金額は386万ルピアであり、そのうちKUDの自由貯金に対する平均貯金額は157万ルピア(40%)でありKUDの利用率は高い。ローンについては、平均残高は467万ルピアでありKUDからの借入は312万ルピア(66%)となっており、KUDの利用が多い。ローンの種類および限度額を増やして欲しいとの要望が高い(60%)。ローンの返済状況は15%が返済期限が来ても返せなかったと答えており、貸付審査、管理回収に関する指導が必要である。

4) 人材育成および指導事業強化計画

KUDの職員についてはよく働いていないとの回答が22%見られ、仕事の正確性・迅速性についての評価も低く、事務体制の改善が望まれる。農業技術については調査農家60戸のうち57戸がPPL(農業改良普及員)から得ているが指導を受ける機会は少ない。KUDに対して、農業生産指導(55%)や選果包装に関する指導(60%)を望んでいる。KUDは実質的な生活指導は行っておらず、今後強化して欲しいとの回答が21%あった。今後組合員の理解を深めながら生活指導の取組みについてKUDが検討する必要がある。

(3) 州活性化基本計画

1) 組織・経営強化計画

a. 小規模KUDの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し、可能なことから共同で実施する。

b. 複数の参事を設置しているKUDは1人を企画管理担当参事とし、新規事業市場開拓、資金調達等の計画を策定し、実行する。

c. 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、口座での決済を推進する。なお、口座の管理には高い事務処理能力が要求されるので、有能な職員を配置する。

d. 大規模KUDから段階的にコンピュータによる貯蓄・貸付事業システムを導入し、組合員の利便性を高めるとともに、事務処理の正確・迅速化を進める。

当面コンピュータは複数のKUDが共同で利用することとし、将来のソフトウェアコストの節減をはかるため、DEKOPINWIL、PUSKUD、KJAによる推進組織を設置する。

2) 経済事業強化計画

a. 籾、ココナツ、カシューナツの処理、飼料生産についての運転資金不足を解消するため、民間企業、州レベルの協同組合連合会と共同事業を開始するなど事業の結びつきを強化する。

b. 精米所、乾燥場、倉庫、輸送手段の技術の質を改善する。

c. 広い空き地があることから家畜の飼育を開始すべきである。大消費地の東ジャワ（スラバヤ）やバリ島の需要に応えるため、乳牛、肉用牛、ニワトリなどを飼育するのがよいだろう。

d. 地元にあるキャッサバ、こぬか、コブラかすなどの原料を利用して中規模の飼料生産工場を設立する。

e. 共同販売、共同仕入れ、施設の共同使用（農具や機械）などの考えを導入する。

3) 信用事業およびその他の事業強化計画

a. 西ヌサテンガラでは、KUDに対する銀行貸付の主な供給元はBRIとBUKOPINである。その他の銀行で過去にKUDと協力したところはほとんどない。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、KUDの商品買付や、NTBで商業生産できる特別の高付加価値商品のKUDによる中間加工をサポートする補完資金の提供を受けることが望ましい。

b. 西ヌサテンガラ州KUDの組合員出資金の投資利回りは7.4%で、7州中5位であった。当州のKUDは一般に、現行の銀行1年定期預金の金利よりかなり低い利回りしか上げていないのである。経営分析によれば、この州のKUDは売上を伸ばし、借入資金の利用を拡大することにより、投資利回りを上げるべきである。

c. 西ヌサテンガラKUDの組合員農家1戸当たりの貯金額は1万ルピアで、7州中3位であった。1戸当たりの貯金が比較的多い理由の一部は、NTBでは他の多くの州に比べて、1KUD当たりの組合員数が少なく、従って1戸当たりの貯金額が多いのである。一般にこの州の貯蓄成績は悪い。NTBのKUDは、経営全般をサポートする運転資金を増やす手段としての貯金の増加にもっと力を注ぐべきである。

d. 西ヌサテンガラのKUDの、KUDの総事業量に対する貯金及び貸付事業の比率は5.0%で、7州中1位であった。貯金及び貸付部の活動が事業活動の総額に対し高い比率を占めたのは心強い。しかし、実はNTBのKUDは資金難のため事業全体が伸び悩んでいる。そのため、貯金及び貸付の業績がKUD全体の業績に対し比較的大きな比率を占める結果となったのである。調査した他の州より高いとは言え、この州のKUDは、できれば借入資金を使って彼らの貯金及び貸付の事業量をさらに増やすべきである。

4) 人材育成および指導事業強化計画

西ヌサテンガラ州では、KUDの平均職員数が全国平均より多いが、DEKOPINDAやDEKOPINWILなど州内の協同組合における教育活動は不活発である。今後、協同組合が教育活動において自立し、BALATKOPの機能を自ら果たせるように、単位協同組合、県中央会、州中央会・連合会の機能分担による取り組みをするには、県のDEKOPINDA、州のDEKOPINWILの強化が前提となる。DEKOPINDAの強化計画を進めながら当面は、KUD Mandiri Intiの

施設を利用して、県段階の研修体系を強化することは可能である。また、営農指導や生活指導はまだ限られた少数のKUDで実施されており、他のKUDのモデルとなる活動を推進していく。

その他の取り組みについては、7州共通計画を参照のこと。

特に、西ヌサテンガラ州として強調したい点は以下のとおりである。

a. 西ヌサテンガラ州では、生産される作物が多様化しており、KUDの営農指導担当職員はそのKUDの扱う主要作物（エステート作物を中心）に配置されている。しかし、その数は少ない。それらの職員の技術情報源は農業普及員や専門普及員であり、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、DEKOPI NWIL、PUSKUD、KUDおよびその他全国連合会（INKUD、DEKOPIN、その他）が協力し、協同出資による営農技術研修センターを整備して運営する。

インストラクターは、農業省や農業普及員、専門農業普及員、PUSKUD、全国レベルの連合会や民間研究所などに協力を依頼する。関係する団体で準備委員会を組織し、中期計画に基づき具体化実践していく。研修の内容は、州の農業振興計画とKUDの取り組み内容に対応して、農産加工技術（カシュウナッツ、ココナッツ、果樹、ラタン、コーヒー）に関する研修、園芸技術に関する研修、稲作技術に関する研修、肥育牛に関する研修、農機修理に関する研修、生産資材に関する研修を行う。研修対象者は当面はKUDの担当職員および今後KUDが育成する作目別部会のリーダーを中心に研修会の体系をつくる。

b. コンピューターの導入にあたっては、州協同組合中央会、PUSKUD、KJAを中心にKUDの事務合理化のためのシステムを共同で開発を行い、KUDの職員を対象とした研修体系をつくり、普及していく。特に、貯蓄・貸付業務の電算化は早急にとりくみ、州としてのシステムを統一しておくことが必要である。

3.4.9 南カリマンタン州

(1) 南カリマンタン州KUDの現況と評価

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。土地面積は約36,500平方キロメートルで、森林、原野が77%、畑地6.3%、水田11.3%である。乾期と雨期の2季があり、年間雨量は2,000~2,700ミリであり、調査対象のBarito Kuala郡は湿地帯で、標高が低く雨期にはしばしば洪水となるため、稲作は乾期の1作のみとなっている。人口は約278万人(1993年)であり、州都はBanjarmasin市である。

第6次5カ年計画においては、州総生産の成長率を7.7%としており、農業部門の目標を3.5%としている。主要な成長部門は製造業10.4%、輸出業10.1%、建設業9.9%となっており、農業部門の成長率は低い。また、農業部門については、エステート作物と畜産の比重が高く(6.28%, 6.11%)、コメについては、成長率は低く設定されている(2.74%)。このことは、コメ単作の拡大はほぼ限界に達しておりから作物の多様化による農業部門の成長に期待していることが窺える。コメの生産は1994年には112万トンであり全国27州中11位であったが単位収穫量は土壌条件や地理条件の悪いことを反映して、全国平均の68%に留まっている。

一方、農家人口の対全人口比率は1994年の60%から1995年には68%に増大している。農家の年間所得は100万ルピアから347万ルピアであり、稲作ができない雨期には出稼ぎをしている農家が多い。農村では電話が未整備であり、通信手段や交通手段が不便である。湿地帯ではボートが有効な交通手段になっている。

2) 組織・経営

州内のKUD数は289で、うち215がKUD Mandiriである。これは、全国平均の上回っており、KUD Mandiri Inti も1市域、9県のすべてに1つずつある。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。また、KUDの行う事業として、上記KUD数のうち、購買店舗(Waserda)経営を行っているKUDが213、貯蓄貸付事業が79KUD、電気料徴収事業が98KUDおよび石炭取扱いが9KUDある。

KUDの規模を見ると、加入率は成人人口の5.9%で低く、平均組合員数も343人と全国平均の4分の1と極めて小さい規模である。職員数は平均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。

KUDの経営状況を見ると、平均当期剰余金は5.6百万ルピアで全国平均の8割程度であるが、事業取扱高は155.2百万ルピアで全国平均の4分の1、総資産が85.2百万ルピアで全国平均の3分の1、自己資本が36.7百万ルピアで全国平均の3分の1といずれも低い値となっている。自己資本の内容を見ると、移住地区では、寄付により取得した土地や建物が中心であり、KUDが自ら蓄積した資本は少ない。自由貯金はほとんどなく、義務貯金については、組合員から定期的に集金するよりは、年度末に当期剰余金の配当金から充当しているケースが多い。

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、組合員にニーズに応じていない。職員数が少なく、内部牽制組織の構築が難しい。そのため、役員による不正事件などが発生したKUDもある。事業報告書にのせる財務諸表等の会計基準が徹底されておらず、経営比較や診断が容易ではなく、外部監査などの効率を悪くしている。

3) 経済事業

州内のKUDの主要な購買品目は肥料であり、1995年には29,839トンの尿素肥料を組合員に供給した。また、213KUDが221店の購買店舗(Waserda)を所有し、生活資材や衣料品、簡易生産資材、灯油などを供給している。販売事業の主な取り扱い品目はコメであり、1995年には54のKUDがモメ4,396トンを買付け販売した。販売先はおもにBanjarmasin市内の市場である。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。その他、チョウジ、ナンキンマメ、ココナツ、ゴム、コーヒー豆の乾燥場や倉庫を所有しているKUDもある。

これらの換金作物はすべて州外に積み出され加工販売されるが、ナンキンマメ、ココナツ、キャッサバ、ゴム、コーヒー豆は民間企業が地元で一次加工をしている。KUDによるチョウジの取扱いは多く、1994年には州の全生産量である6,823トンを買付けPUSKUDを通じて全国チョウジ緩衝備蓄機構に販売している。

KUDの主要な事業は肥料の供給であり、全事業取扱高の50.1%を占めている。KUDが行うコメ以外の加工事業はほとんどなく、付加価値を生み出す活動には取り組んでいない。また、販売事業の取引形態は現金取引が中心であり、KUDの信用事業との連携はない。組合員組織である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ため、KUDをとおして販売するメリットがないこと、および作物の輸送手段をKUDが所有していないこと等が経済事業の問題点である。

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僅かに4億4,950万ルピア(79KUD)しかなく、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；貸出手続および貸付の実行が遅いこと；貸出金の管理が十分でないことがあげられる。

南カリマンタン州で、組合員の自由貯金を増やし、KUDの貯金および貸出制度を改善するための前提条件として：組合員のすべての貯蓄に対し競争市場並の利息を付けて、貯金する誘因を提供すること；貯金の重要性を組合員に啓蒙すること；タイムリーなローン手続に対する障害を取り除くことである。

最近数年間の南カリマンタン州における銀行から農民向け貸出の総額は、債務不履行の頻発を反映して、減少している。この業務からのKUDの収入増加を阻んでいる主な原因は：金融市場の未発達；適切なローン管理を行えるKUD職員および管理職の不足；組合員への生産インプットの適切な供給、組合員の生産物の集荷、加工、販売に関するKUDの能力不足である。

南カリマンタンのKUDが組合員対象の貸出制度から収入を増やすための条件としては：貸出制度に関する組合員教育を通じて、貸出のルール遵守を推進すること；KUDスタッフに訓練を施し、ローン管理能力を高めること；組合員の貯金および公式、非公式の借入を通じてKUDの運転資金を増やし、会員に対しタイムリーな、事業の必需品、マーケティング・サービスを提供することである。

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。BALATKOPはKUDからは、監事92名、理事85名、参事43名、職員26名および組合員26名を受け入れている。PUSKUDはクローブ会計担当職員44名の研修をおこない、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。

南カリマンタンのBALATKOPによると、KUDの役職員の研修ニーズは監事では事務ミス
を減らすための経営処方、KUDの事業と関連法令、内部牽制制度があげられ、特に参事
研修が重要であるとして事業知識の向上、経営技法、ケーススタディ、先進地視察をあげ
ている。職員研修では信用事業システムとマーケティングがあげられている。

調査5 KUDにおける教育研修活動で特徴的なことは、調査した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。また、県の予算で
KUD職員の実地研修をKUD Mandiri Intiで実施しており、このような、実習は研
修効果が高いためKUDではより機会を増やすよう要望している。

組合員に対する指導指導事業を見ると、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。
しかし、現職の農業普及員がKUDの理事をしているケースが13 KUDにあるとのこと
であった。南カリマンタン州のKUDの平均職員数は2人であり職員のないKUDが全
体の25%ある。職員数の少ないKUDにおいては、営農指導担当職員を兼務であれ設置
することが困難である。生活指導も行っているKUDはなく、職員数が少ないことによる
と思われる。

6) PUSKUD

PUSKUDの主要事業は肥料と砂糖の輸送、チョウジ、ゴム、石炭の販売である。肥
料については、直接取扱いせず、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。PUSKUDの販売
取扱高は総事業取扱高の5.6%にすぎず、570百万ルピアの欠損を有している。

(2) 農家ニーズの分析とKUD活性化の必要性

回答者 : 60名 (組合員48名、非組合員12名) (57名が農業に従事)

調査KUD : KUD Tungtung Pandang, KUD Hidup Baru, KUD Harapan Pertamaの
3 KUD

農家調査結果の概要については、別冊AppendicesのAppendix IIに紹介してあるが、調
査結果のまとめと7州村落協同組合活性化推進基本計画との関連は以下のとおりである。

1) 組織・経営強化計画

一戸あたりの組合員数は2.18人と複数加入が多い。非組合員農家が12戸あり、農家に対する加入促進が必要である。加入金の金額は回答した組合員の98%が適当な水準であるとしている。義務貯金については、組合員48名中44名が適当であるとし3名は安いと回答しており見直しによる増額は可能である。KUDの活動については組合員からは有益であるとの回答が88%あり、信頼度や満足度についても評価は高い。非組合員回答者は12名中9名がKUDに加入し融資や共同利用施設などを利用したいとの要望を持っており加入促進は可能である。

2) 経済事業強化計画

コメのKUDへの販売は66%である。KUDの生活用品小売店舗(Waserda)の利用が多く衣料品やその他生活必需品を購入しており、店舗改善の要望が強い(83%)。振興作物としては養鶏が(55名)と最も多く、次いで野菜(18名)、肉牛(16名)、パラウイジャ(12名)および果樹(12名)があげられた。また、KUDの共同利用施設(精米所・倉庫)整備の要望が強く(92%)、今後の対応が必要である。

3) 信用事業強化計画

調査組合員の平均貯金額は25万ルピアであり、そのうちKUDの自由貯金に対する平均貯金額は20万ルピアでありKUDの利用率は高いが総貯金額が少ない。ローンについては、平均残高は18万ルピアでありKUDを利用している組合員は平均21万ルピアとなっており金額は少ないがKUDの利用が多い。ローンの種類および限度額を増やして欲しいとの要望が高い(88%)。ローンの返済状況は9.3%が返済期限が来ても返せなかった答えており、貸付審査、管理回収に関する指導が必要である。

4) 人材育成および指導事業強化計画

KUDの職員についてはよく働いているとの回答が90%見られ、仕事の正確性・迅速性の評価も高かった。農業技術指導についてはPPL(農業改良普及員)が主要な情報源であり、次いで近隣の農家から得ている。KUDに対して、農業生産指導(48%)や選果包装に関する指導(46%)、肥料に関する指導(41%)を望んでいる。KUDは実質的な生活指導は行っておらず、今後強化して欲しいとの回答が20%あった。今後組合員の理解を深めながら生活指導の取組みについてKUDが検討する必要がある。

(3) 州活性化基本計画

1) 組織・経営強化計画

a. 小規模KUDの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し、可能なことから共同で実施する。

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. 不正、不当、誤謬の発生を防止するため、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) 経済事業強化計画

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。

c. KUDの事業を改善するため、KUDの指導者、経営者、組合員を教育、訓練し、共同販売、共同仕入れ、施設の共同利用、資本の共同使用など事業の基本概念を導入し徹底する。

3) 信用事業およびその他事業強化計画

a. 南カリマンタンのKUDは、電気料金および電話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べきである。

b. 南カリマンタンのKUDは、事業用の運転資金、設備投資資金を銀行から借りるのに大いに苦勞をしている。調査した5KUD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、それらが行なう生産、調達、貯蔵、加工、マーケティングの活動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べきである。

c. 南カリマンタンKUDの組合員農家1戸当たりの貯金額は11,000ルピアで、調査した7州中2位であった。南カリマンタンの1KUD当たり組合員数は7州中最少であり、従って組合員1戸当たりの貯金額は多くなる。しかし、この州のKUDの貯金成績は、289のKUDに対し11億ルピアとまだ少ない。KUDは組合員の貯蓄計画についてさらに力を注ぐべきである。

d. 南カリマンタン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、できるなら借入資金を使って、貯金及び貸付業務を大幅に伸ばすべきである。

4) 人材育成および指導事業強化計画

南カリマンタンにおいては県協同組合中央会（DEKOPINDA）の教育活動が不活発であり、研修機関はBALATKOPが中心である。DEKOPINDA強化のための中期計画に取り組み、DEKOPINDA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とともに例えば「DEKOPINDA強化3カ年計画」といった中期計画に取り組み事業予算、事業内容、職員数を拡充していく必要がある。そのためには、県内のKUDが中心となり、組合員教育など具体的な教育計画をつくり、KUDにとって、付加金に見合った見返りが必要である。また、DEKOPIWILが研修施設を拡大する計画があり、KUDの研修を取り入れ、現在BALATKOPの果たしている機能の一部を担うようにする。

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。営農技術センターは現在のKUDの状況から見て、まだニーズは低く、当面は県の農業省事務所や農業普及員との連絡会を持ち情報交換を進めていく。

c. KUDにおいては農家に対し家族の複数加入を進めており、女性組合員は比較的多い。そこで、女性組合員を組織して、リーダーを育成し生活活動を推進する。また、KUDの事業利用を進める（共同購買、貯蓄推進等）。KUDでは職員数が少ないので、兼務であっても生活活動担当者を決めて女性組織の育成を進める。

3. 4. 10 7州共通基本計画

(1) 組織・経営強化計画

1) 組織運営

a. 加入率60%を目指した組合員増加計画の策定・実施

KUDは組合員の利益を追求する組織であるが、組合員が少なかったり、組合員の協力が弱い場合には、その効果を発揮することができない。十分な効果を挙げるには、KUD加入者が少なくとも成人の過半数を占めることが必要であり、成人の加入率60%を目指した以下の組合員増加計画を策定し、実行する。

- ①村別に増加目標を設定した組合員増加5カ年計画を策定し実行する。
- ②KUDの事業内容、活動状況を紹介するパンフレット、広報紙を発行し、組合員のほか農業者を中心に村落住民にも配布する。個別のKUDでは実施できない場合は郡または県単位で全KUDが共同して発行する。
- ③組合員がいない村や少ない村を重点に担当役員を決め、クロンボクタニの会合に出席し、加入を推進する。
- ④協同組合デーやKUD設立記念日を中心にした加入推進運動期間を設定し、役職員一斉の運動を実施する。期間には家庭訪問、記念集会の開催、記念品の配布、横断幕の掲揚等を実施する。なお、役職員が不足する場合は積極的な組合員の協力を得て実施する。

b. 組合員組織の育成・強化

KUDの事業利用を高めるためには組合員が事業運営に積極的かつ責任をもって参加できる条件を作ることが重要である。そのため以下の組合員組織を育成・強化する。

- ①将来共同販売を実施することを目標に、作目別の生産者組織を組織する。KUDはリーダーを選定して組織化への協力を求めるとともに必要な支援を行う。ただし、自主運営を基本とする。KUDは組織からの要望実現に努力するとともに、生産者組織に対しても具体的な協力を求める。生産物をKUDの販売事業として扱う場合は、5年間継続してKUDに出荷することを約束させる。
- ②女性の手工芸グループや貯蓄貸付事業グループを育成し、KUDは共同作業場の提供、地域内を含む製品の販売、貯蓄貸付事業による支援等を行う。

c. 有能な人材の確保と育成

業務を積極的に実行し、積極的に業務の改善提案を行う有能な職員を確保するとともに、

教育研修により既存職員的能力向上をはかる。職員には定期的に給与を支給し、労働意欲を引き出す。

- ①有能な職員を確保するため、新採用にあたっては、可能な限り高校卒業以上の者を採用する。
- ②経営の専門家として有能な参事を採用する。参事の職務権限を検討し、可能な範囲内で参事に対し職務権限を委譲する。参事に対し、当期剰余金から一定の割合でボーナスを給付するなど成功報酬的考え方を導入する。

d. 小規模KUDの合併

小規模KUDのほとんどは事業・サービスが不十分なため、組合員からの信頼が得られず、結果として資金や事業が増加せず組合員も増加しないという悪循環に陥っている。このようなKUDについては合併を推進し、人材、施設、資金を集中し、事業機能を向上させる。なお、郡は行政単位であり、おおむね5～6万人の人口があるので、KUDの地区として現在ではもっとも妥当な範囲と考えられる。

- ①郡内に複数のKUDが存在し、なかに十分な機能を果たしている大規模KUDが存在する場合は大規模KUDによる吸収合併を推進する。
- ②郡単位のKUD協議会の設置
郡内に複数のKUDが存在し、それぞれが小規模である場合は、郡内の全KUDによる協議会を設け、郡全体の観点で組合員に対する事業・サービスの向上対策を検討する。共同利用施設その他KUD同士の協力で解決が可能な場合はそれを推進し、困難な場合は対等合併による解決をすすめる。
- ③合併にともなう不良資産の処理
合併にあたり解決困難な不良資産の処理については政府の支援を要請する。

2) 経営管理

a. 企画管理機能の強化

計画を立案し、継続的に追求する企画管理機能が不足していることが事業活動が不活発な原因である。企画管理担当部門を明確にし、企画管理機能を強化する。

- ①企画管理部門を独立部署として、参事のもとに設置する。独立部署を設置することが困難なKUDは総務管理部門を担当部門とし、少なくとも担当者を明確にする。
- ②企画管理担当部門は事業の改善、新規事業の開発を内容とする3カ年計画と毎事業年度の事業計画を策定し、それに対応した施設・設備整備計画、資金計画、要員計画を策定

する。また、進捗状況を点検し、各部門に対して適切な指導を行う。

③地域農業振興計画の策定

可能なKUDは、県、郡と協力して地域農業振興計画を策定する。計画は10年程度先を見越した農業の長期展望を示すものとする。計画策定にあたっては生産者組織など組合員との協議を十分に行って組合員の要望を採り入れ、組合員の取組意欲を向上させる。

b. 自己資本の充実

資金不足を改善するため、KUDの最も安定した財源である自己資本の充実を推進する。

①増資3ヶ年計画策定

組合員に対し、3カ年計画等具体的な事業計画と施設・設備計画を提示するとともに、それに対応した増資3カ年計画を策定提示し、十分な協議を行って実行する。

②強制貯金、納入方法の簡素化

強制貯金は未納者が発生しないよう、集金に努めるとともに、年1回一括納入、販売代金・配当金からの充当など納入方法を簡素化する。また、1口金額を引上げる。なお、可能なKUDは役職員による毎月集金を実施する。

③出資金の設立

加入金、強制貯金以外に、自由意思でKUDに出資できる「出資金」を創設し、KUDの自己資本を充実する。

④当期剰余金の増加

事業活動の積極化と経費の節減により当期剰余金を増加させ、剰余金処分による内部積立金の増加をはかる。内部積立率が低いKUDは積立率を引き上げる。

c. 共同利用施設資金の創設

KUD同士が協力すれば不足している設備の整備が可能となり、効率的な利用も可能になる。複数のKUDが共同で利用できる施設に対する制度資金を創設し、共同利用施設の整備を促進する。

d. 内部監査の実施

不正、不当、誤謬の発生を防止するため、可能なKUDから内部監査を実施する。（内部監査は担当職員が実施するものであり、監事監査ではない）

e. 標準会計システムの普及

会計処理の正確化、迅速化、部門別損益の的確な把握を行うため、DEKOPINWIL、PUSKUD、KJAによる推進組織を設置し、協同組合省が定めた標準会計システムを普及する。

f. K J Aによる監査、経営指導

K J Aの監査実施K U Dを大幅に増加するとともに、経営指導を強化する。また、費用負担能力を高めるため、K U Dによる監査費用の積立を促進する。

(2) 経済事業強化計画

7州の多数のK U Dが行っている事業は、コメをB U L O Gに売却し、肥料（主として尿素肥料）を協同組合員に供給することだけである。1990年以降インドネシア政府は各地域の特質を活用して農業を伸ばす政策を採用した。K U Dはコメ以外の農産物や家畜などの処理、販売への参加を進めてきたが、組合員の知識と意識のレベルが低いため積極的に新事業を始めたり、新しい産物を扱いはじめたK U Dはまだほとんどない。その結果、こうした状況に留意してわれわれは各州それぞれの農業の特色を総合する基本計画を追加することにした。

1) K U Dが共同販売、共同仕入れ、施設の共同利用に踏み切るなら有利になるという基本概念を広めること

組合員がK U Dを通じて共同販売、共同仕入れ、施設の共同利用を進めるなら販売が有利になり、コストを削減でき、生活内容が改善するという考えをさらに広めるべきである。

（これは教育と指導の基本計画に現れる）

2) 経済、サービス、事業施設を設立し、販売機器を導入すること

地域の需要に応え、関係組合員その他組合員の同意に基づき、新しい共同販売、共同仕入れ施設、それに協同使用施設を作り、販売機器を導入すべきである。（各州に中心となる事業施設を設立するという問題は各州の個別基本計画に現れる）

3) 協同組合員が有利になる共同販売制度の確立

共同販売制度を確立するために下記の方法を利用することができよう。これらの方法を利用することによりK U Dと組合員の日常の結びつきを強化することができよう。

a. 生産者団体の数を増やす。（団体の種類とそれぞれの設立活動は各州の個別計画に現れる）

b. プール計算方式を利用して共同販売を実施する。

c. 販売情報システムを作る。

d. KUD組合員のために営農決済口座を開設する。

e. 徐々にKUD農業指導制度を作り、産物ごとのグループ会議で指導する。
(農業助言者の育成は人材開発計画の項目に現れる)

4) 新材料、新産物の需要に応えること

地域社会の変化により新しい需要が生じている。たとえば耕起など重労働農作業のための農機、畜産のための濃厚飼料などの供給等があげられる。これらの需要に対する広いサービス制度を作る必要がある。(新しく伸びている材料や産物は各州の個別計画にあらわれる)

5) KUDの設備投資資金と運転資金をまかなうための金融制度を作る必要がある

新事業活動に必要なKUDの設備と運転資金への投資需要は増大しているが、多数のKUDは自己資本が不足しており、外部資金に頼らなければならない。それにもかかわらずこのような需要に低利で融資する制度がない。従って新金融制度を作る要求をすべきであり、その案をKUDに紹介すべきである。

6) KUDとPUSKUDの連携の強化

州によりPUSKUDの組織力と経営力に差があるが、取引相手の開拓、事業開発活動促進での協力、仕入れや販売活動についての情報交換などの努力を通じてKUDと上部連合会の事業協力関係を強化すべきである。(このような関係の実例は各州の個別計画に現れる)

7) 民間企業との共同事業の促進

KUDは基本的には製品の加工、販売に当たる民間企業の需要に応じて原料を提供する農業分野を受け持つ。従ってKUDは民間企業と長期販売契約を結んで共同加工事業に乗り出すべきである。これは農業生産者である協同組合員の事業への参加を促すことになるだ

ろう。（製品の例は各州の個別計画に現れる）

（3） 信用事業およびその他事業強化計画

1) KUDの制度資金借入

KUDおよびその組合員の制度融資へのアクセスとその利用を改善するために、以下の一般的な方策を提言する：

a. KUDの金融ビジネスのコンセプトを強化する

KUDはその事業の成長発展をサポートするために借入資金を利用することの重要性を認識すべきである。またKUDの経営幹部は、KUDの現有設備能力および組合員のサービス要求に基づき、最適の事業規模／生産能力と売上能力をサポートする運転資金需要（キャッシュフロー）にもっと留意しなければならない。

b. ビジネスならびに資本成長計画を展開するKUDの能力を強化する

KUDは企画能力を強化することが必要である。これには、従来からの貸付基準に合格し、さらに競争に勝つための事業多角化／成長計画、収益増大および資本蓄積のための戦略計画を含む。

c. KUDの銀行／外部資金源とのコンタクトのレベルを拡大する。

銀行との確実な結びつきを持った、民間ジョイントベンチャーの相手先企業と、金融上の取り決めをする。

2) KUDおよびその組合員に対する制度貸付

KUDならびに組合員に制度資金の流れをよくするため、下記の一般的な金融政策を提言する：

a. KUDおよび組合員が利用できる金融商品の範囲を広げる。

KUDは、多角化した、または一般的な事業活動をサポートするために、もっと広範囲の金融商品にアクセスすることが必要である。それには、季節的な商品買付および貯蔵のため、組合員農家の農業生産のため、一般的な事業用運転資金のため、また貯金及び貸付部から農民に再貸し出しするための短期貸付金、KUDおよび組合員の設備に関する要求、機械、輸送システム、施設その他の固定資産取得のための中長期の投資貸付金を含む「金

融機関がKUDとKUDの組合員に融資するときの「一般的融資基準」は守られなければならない。

b. KUDのローン保証／保険計画をカバーする新しい施策の立案。

KUDおよび組合員が利用できる金融商品の範囲が広がるにつれて、保証および／または保険計画（たとえば商品／在庫品融資用の在庫品保険〔保税〕システム）によってローン・リスクをカバーするため新しい施策の開発が必要になる。このコストは借手、貸手の双方で分担することになる。

c. 銀行対銀行、銀行対民間信用貸付ネットワークとの連携の改善。

銀行対銀行のネットワークについては、農村を基盤とする銀行（たとえばBRI, KBPR, BUKOPIN）と他の進歩的な商業／開発銀行（たとえばBPD）間の連携を強化しなければならない。銀行と民間信用ネットワークとの間については、そのような連携が進めば金融取引のコストが下がって、KUDが営業して、その組合員が生活している農村地帯に金融市場が徐々に浸透するようになる。

d. 銀行内部の能力と外部資金との結びつきを強化する。

KUDおよび組合員の貸付計画をサポートしている銀行は、一層内部能力の開発と技術的／財務的なローン評価、KUDの事業プロモーションおよび業務管理の分野で外部資金源へのアクセスの改善が必要である。

3) KUD業務：組合員対象の貯金及び貸付部

KUDの貯金及び貸付部の業務を効率的にするために以下の方策を提言する：

a. KUDのローン管理能力の強化

貸付の立案と貸出手続を簡素化および／または標準化する；簿記術；ローン管理の改善；効果的なローン管理、情報・報告システム／手続の制定；債権回収の厳正な実施。

b. 組合員の貯蓄奨励策の立案

すべての貯金に対し競争市場並の利子を払う；貯蓄奨励キャンペーンと自由貯金を増やした組合員に対する褒賞プランを実施する；組合員に対するすべての貸付に強制貯金（歩積み）を課す；婦人および農民の小グループ(kelompok)の貯蓄活動を支援する。

c. ローンの回収率を上げ、貯金および貸出業務のコストを下げる。

進歩的な政策を採用して、貯金及び貸付部の運営を地方レベルに委譲し、貯金集め、ローンの管理、クレジット・リスクの処理、債権回収等について、婦人や農民のグループに今以上に直接関与させる。ローンの基本政策は、市中金利の保証、貸出期間は3カ月以内とすること、回収方法は多回数の均等返済とするようにする。

d. 組合員に対して、正しい借手意識と貯金の心がけを教育する。

4) KUD業務：組合員を対象とする貸付制度

組合員に対するKUDの農業生産資金の貸付業務を改善するため、以下の一般的施策を勧告する：

a. 銀行からの返済期限2年以内の農業生産用融資は、できるだけKUDに直接貸し付け、KUDが組合員に再貸し出しするようにする；

b. KUDの再貸し出し制度と手続は、簡明で、標準化され、出先に権限委譲されたものとする；

c. 貸付計画の調整事務を改善し、KUD、組合員である借手および借手グループ、取扱銀行および農業指導員との間の役割分担を整理し、強化する。

(4) 人材育成および指導事業強化計画

1) 教育活動

KUDにおける、役員、職員ならびに組合員の教育活動は、今後KUDが事業を拡充し、組合員の期待に応えていくためには不可欠である。しかし、KUD間の格差も大きく職員数もゼロから数百名まで幅があり、KUDごとに抱える問題や教育のために支出可能な予算も一律ではない。KUDにおいては、それぞれの発展段階に応じた教育活動計画が必要であり、さらに、教育活動はKUDの単位協同組合段階で可能なことと、政府・中央会・連合会の支援が必要とされる内容とに区別されよう。それぞれのニーズに対応するためには、KUD、県段階、州段階の協同組合省事務所および協同組合中央会・連合会における機能分担を明確にしたきめの細かい目標別対応が望まれる。

調査した7州を見ると、西ジャワ、東ジャワ、南スラウェシにおいては、州協同組合中央会(DEKOPINEWIL)、県協同組合中央会(DEKOPINDA)の教育活動が活発で協同組合省州事

務所の運営する協同組合教育センター（BALATKOP）と並行して協同組合独自の教育活動が進められているのに対し、他の4州では、協同組合独自の教育活動は不活発で協同組合省に依存した教育活動が中心となっている。協同組合省県事務所は研修施設は持たないが、協同組合普及員（PKL）を5名から10名配置してKUDの役職員や組合員の指導にあたり県協同組合中央会や県内に認定したKUD Mandiri Intiの行う教育活動を支援している。

KUDの教育活動に関連する諸機関の機能分担およびKUD活性化のための教育活動推進計画として7州共通して提案したいことは以下の通りである。

a. KUDにおける機能分担および教育活動推進計画

・教育基金造成の強化をはかるために

当期剰余金のある中堅KUDでまだ教育基金の積み立てを行っていないKUDは当期剰余金の5%の最大枠を目標に、用途を明確にして積み立てを開始する。

・教育活動推進5カ年計画の策定と実践

それぞれのKUDにおいて事業拡大のために必要な役職員の能力向上の目標を立てて長期教育活動推進計画（5カ年）を樹立し実践する。教育計画は内部教育と外部教育とに分けて作成し、総会の承認を得て予算を確保する。

KUDの役職員教育については、県・州段階の政府および協同組合機関の実施する研修を有効に活用し、個人ごとに階層別、研修受講経験に基づき、計画的な教育を実施する。また、長期計画にあわせた単年度計画を作成し実践する。

・職員の専門能力・事務能力の向上のために

職員の業務別（職能）能力向上計画を作成し実践する。この場合、KUD独自でできる職能別研修として、貯蓄・貸付業務（信用事業）では、発展している都市部のKUDや銀行に職員を派遣して、貯蓄・貸付のノウハウを移転することが有効であると考えられる。農村部のKUDでは、職員の知識がなく、貯蓄・貸付はほとんど行っていないため、基礎的な研修が必要であり、一定の信用事業担当職員の確保が前提であるが、信用事業導入にあたっては、電算化を念頭においた研修も必要である。さらに、販売事業では、共同販売の手法や生産者部会の育成、販路の拡大戦略が重要であり、購買事業では、生産資材や生活資材の共同購買の手法や、商品知識、信用事業と連携した営農資金貸付に関する研修が必要である。しかし、これらの分野はKUDとしては、あまり経験もなく、先進的KUDも少ないため、州段階で行う研修において取り上げ、先進的KUDの参事経験者をインストラクターとして招き事例研究を行うことが効果的である。

・職場内教育の充実強化のために

職場内教育については、担当部署または担当職員を決めて年間計画を作成するとともに、KUD内部でのインストラクターを養成する。

・組合員の参加促進のために

組合員教育については、年間の目標を決めて、講習会、組合員座談会を開催する。組合員座談会はクロンボクタニを中心として役職員が参加して定期的に推進する。また、広報紙（KUDだより）の定期発行、KUDの活動を紹介するパンフレット、KUD利用のメリット等が分かる資料を組合員に配布したり座談会や講習会でテキストとして活用することが考えられる。また、組合員組織である、生産者部会、青年部、女性部を育成し、それぞれのリーダー育成を目指した取り組みの中でKUDの事業利用を呼びかけ、将来の事業拡大による組合員へのサービス向上を目指し役員と組合員が一体となった協同組合運動を推進する必要がある。このことは、中堅のKUDにおいても同様である。

・職員数が少ないKUDにおける教育活動推進

職員数がゼロないし極めて少ないKUDにおいては、役員教育を中心に、DEKOPINDA、DEKOPINWIL、BALATKOPの実施する研修に派遣する。規模の小さなKUDでは、役員がKUDの会計事務、その他業務を兼務している場合が多く、業務担当者としての能力を向上させ将来の事業拡大の際雇用する職員の職場内教育を担当できる能力を身につけておくことが必要である。

b. 県（kabupaten）段階における機能分担および教育活動推進計画

県段階においては、KANDEPKOP、DEKOPINDA、KUD Mandiri Intiの機能分担を明確にするとともに、3者が一体となった教育活動を展開する。KANDEPKOPとKUD Mandiri Intiは各県におかれているが、DEKOPINDAについては県によっては職員がいなく教育活動を行っていないDEKOPINDAもあり、DEKOPINDA強化のための方策が必要である。

・機能分担について

（KANDEPKOP）

KANDEPKOPは、KUDはじめ他の協同組合の振興のため、協同組合普及員（PKL）を配置している。さらに、研修施設はないが、DEKOPINDAの行う研修会の講師を務めている。さらに、KUD Mandiri Intiの行う他KUD役員研修に対して財政的支援を行っている。このような、現存する機能をさらに強化するとともに、KANDEPKOPにおいて、県内KUDの教育活動を支援する部署を設けて、KUDの必要とする研修のために講師を育

成し派遣する。

さらに、県KUD教育推進会議をDEKOPINDA、KUD Mandiri Intiとともに開催し、県内の研修ニーズを把握してBALATKOPの研修に反映させる。

(DEKOPINDA)

DEKOPINDAは、職員を置いているところとそうでないところがある。DEKOPINDAの目的はKUDを含む協同組合の教育・研修であり、この機能が十分に発揮されることが県段階の協同組合教育の鍵をにぎると言える。DEKOPINDAが不活発な県においては、DEKOPINDA強化3カ年計画などに取り組み、中期的展望の中で他の県との足並みをそろえる必要がある。また、北スラウェシ、南カリマンタン、ランボン、西ヌサテンガラにおいてはDEKOPINDAおよびDEKOPINWILが全体的に不活発であり、強化のための対策が必要である。

DEKOPINDAの行う教育活動としては、KUDの組合員拡大のための組合員および非組合員への広報活動、職員研修（主に階層別研修）、組合長および役員研修、監事の研修が挙げられるが、講師はBALATKOP、KANWILKOP、KANDEPKOPなど政府役人を活用する。また、監事研修については、監査協同組合連合会の活用が効果的である。

(KUD Mandiri Inti)

KUD Mandiri Intiにおいては、少数の他のKUD職員を受け入れて研修を行っている。つまり、自分で職場内教育ができないKUDがMandiri Intiに職員を預けて職能を高めるための教育を委託おり、この場合KANDEPKOPから財政的支援を受けることができる。この機能を強化するためには、インストラクターの養成が必要であり、さらに職員を派遣するKUD側では派遣教育のための予算確保が必要である。近隣のKUD職員を受け入れるので、地域の農産物も共通しており、将来の共同販売推進のための研修などが効果的である。また、信用事業窓口業務などの研修も効果的であろう。KANDEPKOPやDEKOPINDAから講師を呼んで近隣のKUD職員の集合研修を行うことも可能である。

c. 州段階における機能分担および教育活動推進計画

州段階における協同組合教育機関として協同組合省の運営するBALATKOP、州協同組合中央会（DEKOPINWIL）、監査協同組合連合会（KJA）、販売協同組合連合会（PUSKUD）がある。西ジャワ、東ジャワ、南スマトラにおいては、州協同組合中央会による研修活動が活発であるが、他の4州では不活発である。本来協同組合教育は協同組合組織自ら推進すべきものであり、自立KUD（Mandiri）が大半を占めてきた現在、KUD名目ともに自立するためには、協同組合中央会が自ら研修施設を持ち、州内の教育活動を推進する必要がある。政府の研修計画は政府予算の枠の中で作られており、予算がなくなれば廃止され

るなど、KUDのニーズに応えられないこともあった。そこで、上記の3州については、BALATKOPの機能と施設をDEKOPINWILに移転していくための中期計画（5カ年）をつくり、DEKOPINWILを強化する。また、他の4州については、将来BALATKOPの機能と施設をDEKOPINWILに移転するための長期計画（7年～10年）をつくりDEKOPINWILを強化する。当面の機能分担としては、以下のことが考えられる。

（BALATKOP）

一 役員研修では、組合長研修、常勤役員研修をあつかうが、DEKOPINDAの行う研修よりも高度な事業論（特に信用事業と販売事業）、組織運営・経営管理、問題解決のための事例研究を行う。

一 職員研修では職能別研修の中で高度な研修（会計システムの電算化、参事対象に事例研究、販売戦略、貯蓄・貸付）を行う。

一 組合員教育は直接的には扱わずに、各KUDやDEKOPINDAの行う組合員教育を支援するためのテキストの開発、講師の派遣を担当する。

（DEKOPINWIL）

一 DEKOPINDAにおける研修を支援するためのテキストの標準化、および派遣するインストラクターの養成。

一 BALATKOPの機能移転のためのDEKOPINWIL強化中長期計画の策定と年次ごとの実践計画の策定・実施。

一 職員研修では、階層別研修を中心に行い、内容は基礎、中級クラスとする。

一 役員研修は新規就任役員を中心に協同組合法、会計、組織経営の研修を行う。

（PUSKUD）

一 販売事業や購買事業に関するKUD職員の職能別研修を担当して、職員の事務能力を高める。教育担当部門を設置する。

一 販売事業や購買事業の標準実務マニュアルを作成してテキストとして活用する。

（KJA）

一 監事研修、会計担当職員に対する研修、内部監査担当職員の研修を担当してKUDの事務ミス、不正発生を未然に防ぐ。

一 KUD会計システムの標準化マニュアル、内部監査マニュアルを作成しテキストとして活用する。

2) 営農指導強化・推進のための計画

調査した7州を見ると、西ジャワ、東ジャワの2州が組合員の農業生産指導を担当するKUDの職員を配置し主に酪農指導を担当している。また、南スラウェシ、ランボン、西ヌサテンガラにおいては、兼務ではあるが、いくつかのKUDにおいて営農指導を担当する職員が芽生えている。一方北スマトラと南カリマンタンにおいては、KUDの職員数も少なく、営農指導は行われていない。各州ごとに、KUDの営農指導推進計画は異なるが共通する計画として以下のことが挙げられる。

・KUDにおける営農指導機能強化のために

KUDにおいて、昨日別部会を組織して、リーダーを育成するとともに、営農指導部門を段階的に導入する。当面、生産技術を持った職員がいない場合、担当職員確保の方法としては次のことが考えられる。

一組合員の中から、技術の高い農家をKUDの営農指導担当者として、委託し報酬を支払う。

一退職した農業普及員や普及員候補者をKUDで雇用する。

一職員を農業試験場など外部の研究機関に派遣して必要な資質を養う。

昨日別部会の組織化については、クロンボクタニに加入しているKUD組合員およびKUD役員を中心に組織化を進め、座談会を中心とした活動の中でKUD利用のメリット、協同販売の手法について研修を進めるとともに、生産技術の向上と標準化を目指す。

KUDの営農指導は組合員へのサービスとして、経費はKUD事業予算より支出する。

・県段階におけるKUDの営農指導支援体制の整備

農業普及員や農業省の協力を得て、KUD Mandiri Intiを中心に県段階にKUDの営農指導を支援する営農指導調整・情報センターを設置するとともに、農業普及員、協同組合普及員との連絡会議を推進して、営農指導担当職員の知識と情報力の向上を図る。

・州段階におけるKUDの営農指導支援体制の整備

州段階には、BALATKOP、DEKOPINWIL、PUSKUD、KUD、その他全国連合会が協力し、共同出資による営農指導担当者や昨日別部会のリーダー、組合員が技術研修を受けるための施設を整備して運営する。インストラクターは、農業省や農業普及員、専門普及員、PUSKUD、民間研究所などに協力を依頼する。州段階の取り組み、特に施設整備については、KUD段階の営農指導が軌道にのりだした時点で中期計画に基づき具体化していく。

3) 生活指導強化・推進のための計画

調査した7州をみると、南カリマンタンと北スマトラを除く5州において、KUDの職員はサービスとして組合員に様々な生活指導を行っている。

主な内容は、家計費の節約、健康の問題、法律や税金相談、家族計画、消費生活などである。KUDが生活活動を通して、組合員や地域住民の要望に応じていくことは、KUDの信頼を高め、組合員として加入するメリットとして、目に見えるものを提供していくことにつながる。そこで、中期的展望を立てて以下のことを各段階に応じて具体化していく。

(KUD段階)

これまでに、生活指導を実践したことがあるKUDにおいては、生活指導担当者および担当部署を設置して、中期計画を立てて、生活活動推進組織として女性組合員を組織化し、リーダー育成により、KUDの生活活動を推進する。KUDとして、生活活動を支援するための予算を確保する。7州により、女性の加入率は異なるが、比較的多いKUDでは40%あり、女性組合員の組織化は可能である。

(県段階)

家族計画指導員や協同組合普及員等行政の支援を得て、県段階にKUDの生活指導を支援する生活活動情報機構をつくり、KUDの生活活動を支援する。この機能はDEKOPINDAにおくことにより、DEKOPINDAの活性化にもつながる。

3) 州段階

協同組合・小企業省の州事務所(KANWILKOP)にKUDの生活指導を支援する担当部署を設け、KUDの生活指導ガイドラインを作成し、生活指導の進め方を支援する。KUDの生活活動の推進に対し可能であれば財政的支援をする。また、DEKOPINDAの生活活動情報機構の活動を指導し育成する。

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 (まとめ)

7州のKUDの現地調査と分析をふまえ、7州の共通・個別基本計画を提案しているが、下記の問題点と基本計画項目が重要であるとしてまとめたので、今後これに留意し、それぞれ各KUDの具体的活性化計画を立案、実施することを提言する。

1)組織

(1)問題点

農家組合員の意向調査によると、大部分の農家は、組合の共同活動の精神に賛同している。しかし、KUDの受け入れサービス能力(買い入れ運転資金輸送および施設処理能力等)の不足もあり、その地域での主要農産物の取扱量・シェアが小さい、ないしは、皆無に近い場合、具体的共同販売・購買のメリット等が、組合員に実証できない状況にある。このこともあり組合員組織化が弱体である。

(2)提言

KUDを通じた共同販売・共同仕入れ・共同施設利用サービスの具体的拡充案を立案し、具体的有利性、コスト削減、生活の改善を広く普及啓蒙し、あわせて組合員組織率の向上をはかる。

2)経営

(1)問題点

7州における大半のKUDをみると、自ら積極的に潜在的成長性が見込まれる事業計画が人材不足から立案できない状況にあるところが多い。また現役職員のあらゆる機会をとらえ、継続的実践研修による能力向上をはかることが必要であるが、KUD自らの財源で研修施設を設置し・研修計画を実施するのは困難である。

(2)提言

a.企画能力ある人材の確保

思い切って役職員の給与水準を高め、有能な参事・若手職員を採用・確保する。役員・組合員・関係機関との密接なコミュニケーションのもとに共同販売・共同利用施設設置の計画の立案を進める。

b.事業企画立案の推進

必要に応じ、関連するPUSKUD, GKSI, ジョイントベンチャー企業との技術指導、販売契約、原料供給等などの提携、協力をすすめる。

c.実践的現地研修の計画化

成功先進地KUDにKUD役員・若手職員を、長・短期間の派遣し、現地・現場研修を

促進する。実践研修に勝る研修は少ない。問題意識をもって対象KUDの長所・短所を比較し、自KUDの経営改善につなげる。

d. ポスト・ハーベストセンターの活用

米および米以外の農産・園芸・畜産加工の事業を企画したいKUDのため、PUSKUD/INKUDによる技術研究・研修センター設立・運営が望まれるが、すぐには自己資金不足のため実現できない。したがって、協同組合省・小企業省のポストハーベストセンターの機能の拡充強化をはかり、KUD職員の技術研修を行う。

3) 経済事業

(1) 問題点

稲作地帯にある多くのKUDにおいて、精米施設の老朽化が進んでいる。このため、地域の半数のKUDは、能力以下の低稼働率・不稼働の状況にあるとも言われる。また原料乾燥、保管、加工、輸送システムに一貫性がなく、事業発展を阻害している。組合員が複合養鶏を実施しているが、ほとんどのKUDにおいて潜在成長性のある配合飼料供給などの新規事業の取組が遅れている等、KUDの姿勢が消極的である。また 既存、新規事業ともPUSKUD等との連携が希薄である。

(2) 提言

a. 既存事業の改善

経済・信用等の・事業別事業計画・実績検討会の定期開催、企画担当者会議、事業別研修者相互受け入れ計画を立案し、実施する。

多くのKUDで見られる、それぞれの既存事業施設の低稼働率の主原因である施設の老朽化、および 加工・保管・物流のアンバランスの解消する更新計画を立案する。

b. 新規事業への取り組み

組合員所得向上をめざし地域振興計画にもとずき特産物の増産計画 あるいは地元未利用資源の活用による事業を計画し実施する。

資材供給・農産物販売についても、KUD/PUSKUD間の相互協力を従来より一層強化する。

4) 信用事業

(1) 問題点

組合員の財産形成に寄与すべき貯金が、KUDの体制、対応能力が脆弱であるため、充分進展していない。組合員の営農資金、KUDの事業運営の円滑化にかかわる融資要望は、依然として多い。外部機関からの融資を導入するためにも、貯金を増やし、組合員から信頼されているKUD経営であることをしめす必要がある。

(2) 提言

a. 貯蓄等内部資本の蓄積

調査対象KUDは過小資本に悩んでいるものがほとんどであり、この改善のため貯金金利を市場金利水準にまで引き上げることが望まれるが、早急には実現困難である。従って初等の現物貯金の推進、KUD女性グループ等の組織による少額貯金の継続等の地道な努力をすることが必要である。

b. 外部低利融資制度等の支援措置

KUDの老朽化既存施設の新規更新、新たに需要の増加が見込まれる産物に対応した新規事業を起こすためには、多くのKUDは自己資本不足から、外部資本に頼らねばならないが、このため必要とされる長期・低利融資制度がない。従って政府は制度の確立に対処する必要がある。

5) 営農・生活指導事業

(1) 問題点

現在営農指導専任担当者をおいているKUDは少く、その多くのKUDでは事業内容、事業サービスも停滞状況にある。一方めざましい発展をとげているKUDには、有能な営農指導員を置いている。

(2) 提言

a. KUDによる営農・生活指導の促進

今後KUDは営農指導経験者である元農業普及員、農業普及員候補を採用し、新たな活動展開をする。

またKUD MANDIRI INTI に営農指導調整センターを設置し、周辺KUDの営農指導員の能力向上をはかる。

生活指導では、DEPOPINDAに生活指導推進センター および 県KUD女性委員会を設置して女性リーダーの育成・指導を行う。

6) その他サービス事業

電気料金徴収をはじめとする各種の公的サービスにかかわる事業を積極的に取り組み、地域住民へのサービス向上をはかる。

7) KUDとPUSKUD等との連携

(1) 問題点

KUDがPUSKUDを設立した本来の目的は、地方にあるKUDの事業を発展させる事業支援である。PUSKUDとKUDとは、政府から特別に与えられてきた たばこの香料原料のタバコの流通で関係が深い。PUSKUDの主要事業は、自らの経営の維持

のためにKUD事業と関係の薄い独自事業に忙殺されている状況にある。

(2) 提言

a. KUDニーズの把握とPUSKUDの開発指導方針の確立

KUDの事業に単位KUDにおける組合員の所得向上、生活改善のための具体的サービスにかかわる事業実施には、施設設置、金融、流通・技術の情報提供が必須要件であるが、PUSKUDは常に販売先/購買先およびKUDのニーズを把握し、相互の事業が発展するように連携・開発指導する。

b. PUSKUD開発要員の採用

PUSKUDはKUDにおける潜在的成長性のある事業の開発を研究し、実施する。そのための職員を採用する。

c. 政府の役割

KUDはPUSKUDへ地域の要望をとりまとめ、PUSKUDに突き上げる。また政府はPUSKUDとKUDとに連携強化をするように指導する。

8) 州監査協同組合連合会(K. J. A)による監査、経営指導

(1) 問題点

7州間にばらつきはあるが、監査、経営指導の費用が、負担になるため、指導をうけられない大半のKUD群を持つ州が存在する。不正等の早期発見のためできるだけ監査をうけるように啓蒙が必要である。

(2) 提言

KJAの監査・経営指導をうけるKUDの数を大幅に増やすことを奨励する。このためKUDによる監査費用の積み立てを促進することが必要であるが、KUDの負担能力を超える場合、政府が支援することを提言する。