



|                  |   |
|------------------|---|
| Title            | 中国国有林における地域社会と集団多角経営の現段階：吉林省白河林業局を事例に   |
| Author(s)        | 金, 玉善; 山本, 美穂; 朴, 紅   |
| Citation         | 北海道大学農経論叢, 62, 39-51  |
| Issue Date       | 2006-03-24  |
| Doc URL          | <a href="http://hdl.handle.net/2115/8346">http://hdl.handle.net/2115/8346</a> |
| Type             | bulletin (article)  |
| File Information | 62_4.pdf  |



[Instructions for use](#)

# 中国国有林における地域社会と集団多角経営の現段階

——吉林省白河林業局を事例に——

金 玉 善・山 本 美 穂・朴 紅

## Present stage of community sustainability and group multiple management of Chinese national forest — A case study of Baihe forest district in Jilin province —

Yushan JIN, Miho YAMAMOTO, Hong PARK

### Summary

Chinese national forestry stations have been engaged in various and unique community services in each to their jurisdiction. But since the latter half of the 1980's, forest management has faced serious problems, such as depletion of forest resources due to destruction of virgin forests over a long period and managerial difficulties in the midst of economic reform and liberalization. Under the natural forest protection policy in 1998, production of timber, which was a major product, was strictly regulated, and production of non-timber and forestry products were emphasized as the second and third forestry industries.

In this paper the following facts have become clear; 1) rationalization and reform for the forest community and administrative services are implemented at a fast pace and 2) various countermeasures are taken for diversified businesses through group operation, including a subcontract work system, organizing a business corporation, and a commissioned operation system. As for the administrative reform, abolishment or merger of divisions as well as establishment of new divisions are promoted. Now Chinese national forest community requires management abilities that have never been seen before.

### 1. 研究の背景と課題

中国の国有林地帯は、国有林区社会とも言われる。森林経営、木材生産、林産物加工など林業関連の事業にとどまらず、工場、住宅、道路などの基盤整備、エネルギー供給、小・中・高等学校の運営、病院、百貨店など日常生活に関わる各分野のほか、通信、公安、裁判なども含む1つの地域社会の生産、サービス全般が林業局の組織の下に置かれている。このような林業局ぐるみワンセットのシステムは、中華人民共和国成立後、東北地域の国有林森林開発に当って採用されたものである。

しかし、中国最大の木材生産基地であった国有

林は、長期的、集中過剰伐採によって森林資源の枯渇と経営上の危機に直面している。1980年代から伐採制限などの対策が講じられてきたが、木材生産量が成長量を上回る状態が続き、1990年代末には森林資源の枯渇と水土流失による被害が甚大となった。1998年、国家政府は天然林保護政策を打ち出して、森林の保全と経済の持続的発展を呼びかけた。かつての大木材生産基地、中国国有林、特に東北、内モンゴル国有林は目下、国家的大事業である天然林保護プロジェクトの重点実施地区となっている。地球規模での要請である持続的森林経営の達成に向けて当事業が遂行される中で、木材生産量の大幅な縮小、事業量の激減は、余剰

労働力を絶え間なく生み出し、国有林事業によって成立してきた地域社会の基盤を揺るがしつつある。

中国国有林地域社会が、このような制約要因を抱えるなかで、経営の第二・第三部門である非木材林産物生産を含む多角経営は、重要なカギを握る要素となった。従来、職工の食糧などの自給生産から始まった多角経営は、農業生産隊による集団労働を基礎として国有林職工の失業救済的機能を果たしつつ、国有林経営本体にも貢献してきた（金ら、2005）。また、職工の個別経営部分である家族多角経営は、文化大革命で大きな打撃を受けつつも水面下で続けられ、国有林の地域社会を支えてきた。

上記のような背景のもとに、中国国有林地域社会を形成する機構、およびそれと密接に関連する集団労働による多角経営は、どのような展開を遂げ、どのような課題に直面しているのだろうか。本論文は、国有林地域社会の形成過程と運営組織、および林業局の集団労働による多角経営の実態を明らかにすることでこの課題に取り組む。

## 2. 事例地の特徴

事例として吉林省および同省管内の白河林業局を扱う（図1）。吉林省国有林区は中国6大国有林区の1つで、白河林業局はそのなかでも重要な木材生産基地の1つである。また、白河林業局が位置する長白山麓は国家級自然保護区を有し、独

特な地理的条件にも恵まれ自然資源を利用した多種多様な多角経営が営まれている。当該地を事例地として扱う上で次の利点が挙げられる。第一に、交通の便が悪いために初期の伐採を中止し1970年代に再編成されて事業を再開した経緯があり、1970年から1990年代後半の伐採制限と多角経営の勃興を短期間のコマ送りで追うことができる

表1 白河林業局人口および土地利用概況(2003年)

| 人口(人)        |         |
|--------------|---------|
| 総人口(臨時居住者除外) | 25,701  |
| 地区人口         | 22,251  |
| 地方人口         | 3,450   |
| 東方紅林場        | 245     |
| 黄松蒲林場        | 476     |
| 勁松林場         | 452     |
| 興龍林場         | 339     |
| 紅石林場         | 629     |
| 光明林場         | 586     |
| 春雷林場         | 154     |
| 二道林場         | 256     |
| 兩江林場         | 313     |
| 土地利用(ha)     |         |
| 総面積          | 190,470 |
| 林業用地         | 182,444 |
| うち森林面積       | 170,956 |
| うち人工林        | 13,155  |
| 灌木材          | 1,001   |
| 未成林造林地       | 498     |
| 林業施設用地       | 2,763   |
| その他          | 7,226   |
| 非林業用地        | 8,026   |
| 森林カバー率(%)    | 89.8    |

資料：白河林業局年鑑編集部編『白河林業局年鑑』長春新華印刷工場印刷、2004年9月。

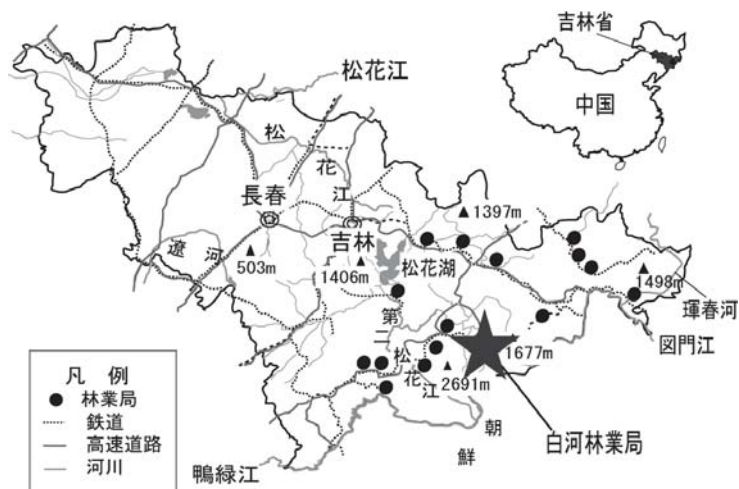


図1 白河林業局位置図

点である。第二に、自然資源に恵まれた条件下で、集団多角経営と家族多角経営の双方が比較的良好に観察できる点である。第三に、非木材資源もしくは森林資源利用とは大きくかけ離れた部門での多角経営への取り組みもなされている点が挙げられる。人口および土地利用概況を表1に示す。

### 3. 国有林地域社会の形成過程と運営組織

#### (1) 森林開発による国有林区社会の形成過程

国有林区社会が形作られる以前の地域は、広大な森林地帯に住む狩猟者と開拓農民によって構成されていた。例えば白河林業局では、1909年には狩猟者4戸が居住するだけだった森林地帯に1940年ごろから白河林区周辺地域から100戸の移民が生活の糧を求めて移入し、定着して村落を形成した。その後1950年代後半以降、山東省から耕地を求めて農民たちが大量に入植し、林区周辺の農村部が形成されることとなった。

1972年の開局後、奥地へ伐採網整備をすすめる一方で、交通網の整備、現場で働く労働者の生活を支える地域社会（主に森林開発のための林場建設）の基盤整備事業が開始された。計画上の木材生産能力は350千 $m^3$ とされる白河林業局では、

1972年に木材生産を開始し1975年に110千 $m^3$ 、1985年に250千 $m^3$ に達した。

白河林業局は1980年までに基本建設投資額のほとんどを木材生産のための森林開発に投資した（図2）。森林開発への投資は、森林鉄道の補強と奥地への延伸、支線の新規施設、関連機関の更新など運送手段の整備と伐採、集材機の導入など伐出手段の整備に投下された。白河林業局は、職工の住宅建設を主とした社会投資に力を入れ、雇用労働者を国有林地域に留める基礎を築いた。これにより伐採労働のために現場へ通っていた労働者を林区内に定着させ、安定的に労働力を確保することができるようになり、1985年には白河林業局の住民は20,477人（林場4,753人、局所在地区15,724人）に達した。このように、森林地帯に林業局が置かれることによって、局所在地区（地区と称する）と木材伐採現場である林場（森林集落とも称する）からなる国有林地域社会が形作られていった。局所在地区には総人口の8割強が集中し、地域経済の中心地となっている。2003年現在、白河林業局地区には幼児学校、中学校、高校、職工訓練校、職員医院、公民館、林業公安局、検察院、法院が各1施設、小学校が3校置かれ、住民

表2 白河林業局多角経営の各事業体の概況（2001年）

| 事業体   | 創業年              | 資本金<br>(千元) | 年商<br>(千元) | 従事者<br>(人) | 請負対象  | 販売先       |                      |
|-------|------------------|-------------|------------|------------|-------|-----------|----------------------|
| 農業    | 1971年            | —           | 2,131      | 1,570      | 集団→個人 | 朝鮮人参は産地販売 |                      |
| 養殖業   | 飼養場              | 1975年       | —          | 6,991      | 会社    |           |                      |
| 採取・加工 | 採取業              |             | —          | 8,064      | 集団→個人 |           |                      |
|       | 延辺天池ミネラル・ウォーター工場 | 1992年       | 1,966      | 1,230      | 46    | 会社        | 国内（北京、天津、大連）、日本、韓国など |
|       | 人造石有限公司          | 1974年       |            | 1,700      |       | 会社        | 国内、日本、台湾             |
| 製造業   | 長白山森林食品有限公司      | 1971年       | 1,000      | 1,700      | 24    | 個人        | 国内、国外                |
|       | 長白山服装加工工場        | 1987年       | 1,249      | 227        | 11    | 会社        | 国内                   |
|       | 紙箱製造工場           | 1992年       | 980        | 292        | 60    | 会社        |                      |
|       | 工芸美術工場           |             |            | 320        |       | 会社        | 国内、国外                |
| 第3次産業 | 林産品販売センター        | 1971年       | 247        |            | 53    | 会社        | 国内、国外                |
|       | 観光業（宿泊施設）        | 1988年       |            | 12,444     | 52    | 会社、個人     |                      |
|       | 運輸               | 1991年       |            | 4,389      | 34    | 課         |                      |
|       | 機械修理工場           | 1986年       | 2,608      | 3,000      | 129   | 会社        | 主に局内                 |
|       | 商業               | 1973年       |            | 3,058      |       | 会社        | 主に局内                 |
|       | 白河林業局建築工程        | 1979年       |            | 1,250      | 69    | 会社        | 局内、省内                |
|       | 総公司              |             |            |            |       |           |                      |

資料：白河林業局統計資料、面接聞き取り調査より作成

注1：農業の総従業員数は、採取業も含む値である

注2：観光業は、2事業体の数値である

注3：地域社会の構成要素として挙げている商業、機械修理業などについても多角経営事業として記載し

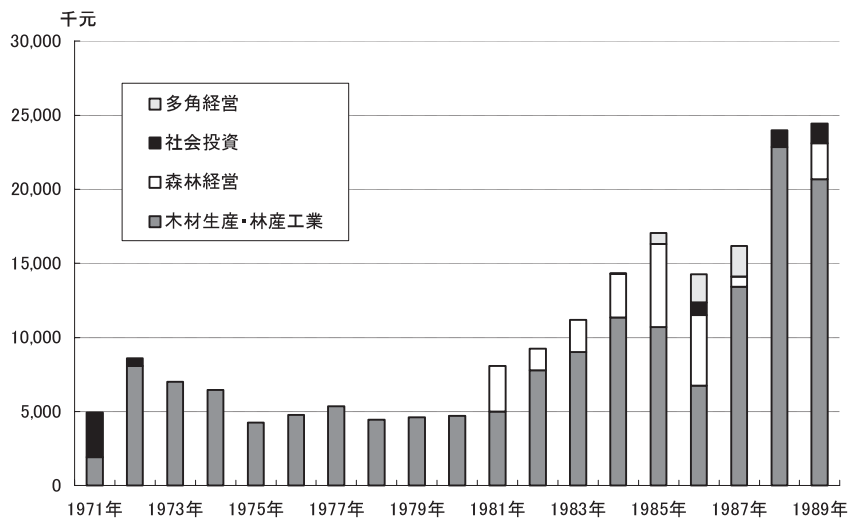


図2 白河林業局の基本建設投資構成の推移

資料：白河林業局年鑑各年版

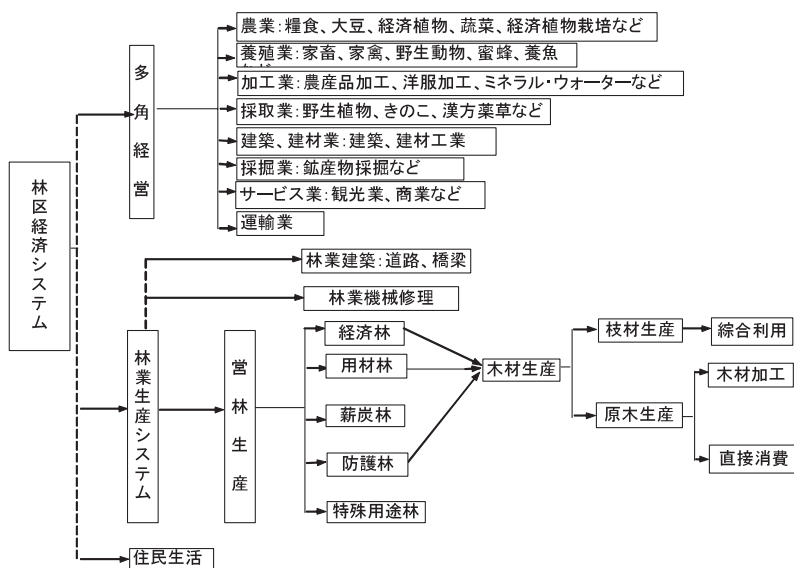


図3 白河林業局森林工業システム

委員会が置かれた9つの小地区と198の住民組によって、国有林区社会が構成されている。白河林業局の総人口は1998年まで増加傾向にあったが、木材生産量の削減で生じる余剰労働力対策のために定年前退職が奨励され、その後減少している。

建国初期、木材生産とわずかの木材加工だけであつた国有林経営は、拡大建設の進展と林区に入る労働者や家族が増加するにつれ、木材総合利用をも含んだ森林工業に発展した。森林工業は多段階の生産システムとなっている(図3)。例えば、吉林省白河林業局は2003年現在、職工8,150人、企業設備1,077台(組)を有し、木材生産、林産品加工、多角経営が一体となった大型総合森林工

(2) 国有林区社会の運営組織

1) 総合森林工業システムとしての林業局

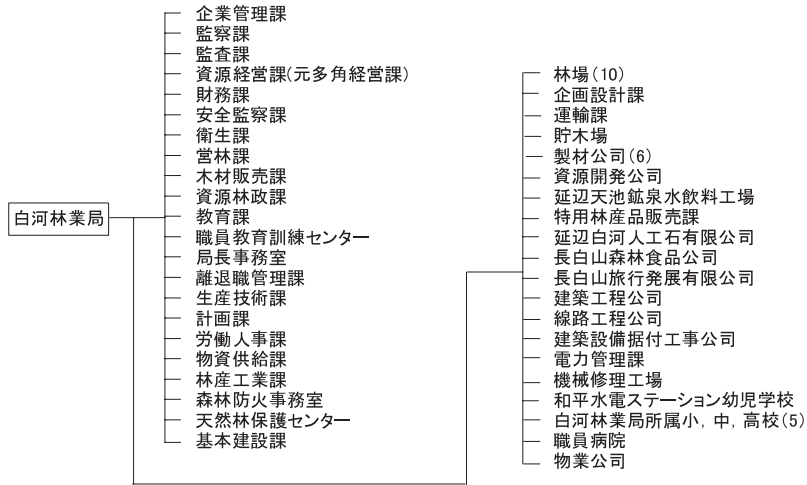


図4 白河林業局組織図

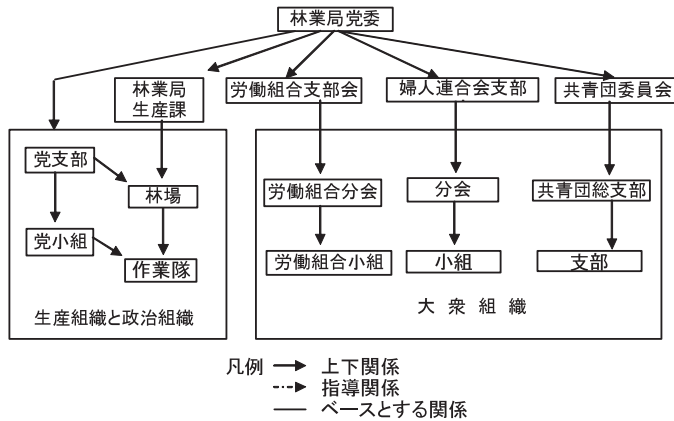


図5 森林工業企業の森林集落（林場）における社会組織

出所) 戴 玉才 著『中国国有林経営と地域社会—黒龍江国有林の展開過程』日本林業調査会 2000年, 167ページ

業システムである。このような森林工業システムは経営のトップである林業局長と中国共産党白河林業局委員会書記の政治指導によって運営され、1993年までは、共産党委員会書記が企業経営の舵取りを行っていた。2003年現在、白河林業局は、中国共産党書記を頂点とする共産党委員会の監督を受け、共産党と中央政府の方針が貫徹されるようになってきている。局長の下に22の課と室が置かれ、10の林場と6つの木材加工工場、8つの多角経営部門、3つの基本建設会社の運営がなされている（図4）。

## 2) 林場（森林集落）の組織と社会基盤

木材伐採現場である林場での地域社会の運営・管理は、林業局直轄下に置かれる。生産設備の調達から木材の販売までを統括するのは林業局で、各林場は単なる生産組織として位置づけられる。国有林地域社会においては、政治組織である共産党支部委員会の指導下で、大衆組織である中国共産党青年団の支部、労働組合の分会と婦人連合会の分会が組織される。林場は、生産組織としては独立した存在であるが、共産党林業局支部委員会の指導下にある（図5）。

白河林業局には交通の便のよい林道沿線に10の林場が設置された。新中国設立初期には、森林鉄

道が木材運輸の主な手段であったため、森林鉄道幹線、支線の沿線に林場が設立されたが、1970年代に再開発された白河林業局は、主要な輸送手段となりつつあった林道の沿線に設置された。木材運輸手段に過ぎなかった森林鉄道と林道は地域社会の形成によって局と外部地域とを繋げる重要なパイプとなり、林場の住民の生活を保障する基盤としての新たな意味を持つことになった。各林場での小学校、診療所、売店、住宅などは林業局と同じように中央政府からの非生産性基本建設投資で立てられ、その運営も白河林業局の関連機関によって担われた。林場は、木材の伐採・搬出・集材を担当し、林場労働者は、森林伐採隊、機械修理隊、営林隊3つの作業隊（労働生産隊）に編成される。

### (3) 林区社会運営上の合理化・再編

#### 1) 教育施設と「勤工儉学」

白河林業局は設立初期に地区所在地および4つの林場に子弟学校を設立して小中学校教育を実施した。1980年代半ば頃までは木材生産量の増加に伴い、林区居住者および生徒数も増加したため、師範大学などの卒業生を教師として採用するなど、質の高い教育サービスが可能であったが、一人っ子政策（1979年～）によって学校の学生数は次第に減少し、1986年には各林場の中学校、さらに2001年には小学校が全て閉鎖され、局所在地の中学校に集中せざるをえなくなった。教育施設がこのように縮小・再編成される一方で、白河林業局管内の学校では、附属施設として工場、農場を設立し、働きながら学ぶことを奨励した「勤工儉学」のローガンのもとで1990年には5つの学校工場が56千円の利潤を上げている。勤工儉学とは、働きつつ勉強すること、教育政策の一環として学校の付設工場などで生徒を生産活動に従事させ、その収益を学校の教育、運営費に当てることも指す。このような形態の工場運営において特筆しておくべきものとして、第一小学校印刷工場がある。第一小学校は勤工儉学を目的として設立し、以来一貫して黒字経営を続けている。1993年、中国共産党第14期中央委員会第3回全体会議以降、国有企業改革は企業自主権の拡大だけでなく、赤字企業は廃止し、利益がある企業は統合して巨大グルー

プ化する企業統廃合に踏み出した。第一小学校印刷工場は、企業統廃合改革によって局の直属企業となり、教育印刷工場と改称され、ポスト責任制が実行された。1998年、同印刷工場は第一小学校の管理下に戻り、2002年には株式制が導入されて白河林業局第一小学校印刷有限責任会社と改称された。2002年現在で同会社には22人の職工、16人の在職職工が勤務している。

#### 2) 医療施設

1971年の白河林業局設立時に局衛生組が設立され、全局の衛生、医療工作、地区の職工病院の指導などを担当した。1977年、中央政府の投資によって職工病院は施設・設備更新が行われ規模も拡張された。当初、医療費用は主に白河林業局の全職工の賃金総額から5.5%をプールした基金と医療業務収入で賄われ、1971年の設立から1982年までは、職工の医療費は無料で、家族は自己負担が5割であった。

ところが、1980年代前半から医療費の増大が林業局財政にとって負担となってきたため、徐々に医療部門での合理化が進められ、1983年から1984年の6月にかけて、医療有料制度が試行された。職工は病院窓口で全額を支払い、領収書を局に持ち帰り勤務年齢と職務によって審査の上、一部の医療費が変換される方法が採用された。職工への医療費支給が大幅に削減されることとなった。1984年から1985年にかけて、職工病院に対する経済請負制および医薬品費用請負制が実施され、職工一人当たり毎月2.5円の定額医薬費が定められ、超過部分の徴収が義務付けられた。その後、1986年からは院長責任制が、さらに1995年には、院長・課長・入院部医師に対する3級責任制、病院内の行政管理部門・財務課・総務課などに対するポスト請負制（3級責任制の枠内）が実施され、各持ち場での責任、技術、危険度によって賃金が支払われることとなった。職工病院は完全に局の補助に頼っていたが、2000年からコスト管理制度が実施され、局は収入と費用の計画目標を課、室に下達し、病院側はコスト軽減に努めることとなった。さらに2002年からは職工病院で自主経営が行われ、欠損は自己負担と決められた。2003年現在、職工病院には180人の職工が勤務し、4,500千円の

収入を上げ、400千円の黒字部分を局に上納している。

### 3) 日用品販売

白河林業局は職工と家族の生活の便のために設立初期に地区と林場に商店を設置し、日用品の販売を担当させた。当初、商品の購入ルートが非効率的で、運輸距離も150kmと遠隔で高運賃が影響して赤字を招いていた。1971年の7月から6ヶ月間に商店は14千円の赤字を計上したため、その後数度にわたって白河林業局が商品の購入ルートを改善するなどの調整を行い、1972年に黒字に転換した。1973年には白河林業局に6つの商店、2つの代理販売店が設置されて1,054千元（前年度比134%）の販売額をあげた。1985年、白河林業局は貿易商行を設立し利潤請負契約制を実施したが、個人商店の相次ぐ登場により競争が激化したことを受け、貿易商行の集団経営を止め、林産工業部門の職工を対象に株の49%を売却し、建物をテナントとして貸し出した。2003年現在、林業局にとってこの貿易商行からの収入は、テナントによる不動産収入のみとなっている。

### 4) 林業機械修理工場

林業機械修理工場は、局が保有する林業用集材トラクター、発電機などの検査、修理、設備改造、部品の加工のために設立された。工場内にはエンジン修理部門、旋盤・平削盤修理部門、塗装部門、検査部門が設置された。修理工場の事業量は、林業局の木材伐採量と林産工業の事業量に直接的に左右される。天然林保護プロジェクトによる伐採量の減少を受け、当修理工場の事業量も激減し、白河林業局は2001年から同工場に対して委託経営を実施することになった。委託経営とは、林業局と工場長とが責任状指標に調印して3年契約を交わし、工場長は契約期間内に自主経営を行い、損益の責任を負うというものである。林業局管轄の工場運営に関して、通常は工場長、党書記、副工場長の3役があたるが、この場合、委託期間中は工場長が党支部書記を兼任し、副工場長は置かれない。つまり、工場長、党書記、副工場長の3役を一人に集中させることで、意思決定過程の簡略化、経営責任の明確化と経営上のメリットを追求

することが主な狙いである。工場長は責任状の各種指標を完成するために人員削減などを含む様々な措置を取る。例えば、職工総数は2001年の172人から2003年の101人に削減され、71人の余剰労働力が生じた。うち、希望退職者が31人、転職した職工が6人で、実際に仕事をなくした職工は34人であった。白河林業局は木材生産量の削減による事業量の減少が同工場に与える影響を考慮し、2002年には責任状の修理任務指標を2001年の70%に、2003年にはさらに2002年の30%を軽減させ、同工場の負担を軽減させる措置をとっている。

## 4. 白河林業局の多角経営

### (1) 白河林業局多角経営の管理機構

白河林業局の多角経営は、局直属の資源経営課と資源開発会社との管理機構の指導下で行われる。資源経営課課長（経理兼）が経営トップにあり、党書記は経営が共産党の政策と指導を離脱しないよう監督する。この公司の場合、経理が党書記である。トップの下には財務科と業務科が置かれている。

多角経営部門は、集団労働の多角経営と家族多角経営の2タイプに分けられる。家族多角経営は、職工が家族構成員と一緒に個人経営の形で行っている多角経営で、集団多角経営は職工の集団労働による多角経営を指す。集団多角経営に関して、局直属の多角経営部門、資源開発会社の多角経営部門、各工場、林場、課室などの部門で経営している多角経営部門が置かれている。その組織上の構成は頻繁に変わるため、実際に何がどの部門に所属しているかを正確に押さえることは難しい。例えば、教育印刷工場は、1977年の設立当初、白河林業局第1小学校の学校工場であったが、中央政府の政策によって、1995年から1997年にかけては白河林業局の直営企業に変えられ、さらに2002年には株式化改革の下で株式会社化し、民営化されたケースである。

白河林業局では、特異な自然資源環境に恵まれた地の利を活かして、多くの業種において集団多角経営が営まれている（表2）。以下、農業、採取業、畜産・養殖業、加工製造業、建築業・サービス業に分けてその存在形態を概説する。



## (2) 産業別の概観

### 1) 農業、畜産業 (第1次産業)

白河林業局の設立初期、食料調達には都市部と同様に配給制度が実施されていたため、食料の安定的供給を目指して集団経営による自家用作物の栽培が進められた。1992年以降、市場経済が浸透するにつれ、次第に自家用から商品作物の栽培へと転換していった。特に、朝鮮人参栽培を主とする高付加価値作物の栽培が進み、局管内の栽培適地を個人に請負わせる家族多角経営の一つとして急速に普及した。現在、白河林業局の農業は大部分が家族経営の形態で行われ、集団経営による農業は、2003年時点で春雷林場ただひとつである。最後まで統一管理を行ってきた局所在地地区の農場は、1998年から個人経営管理に改革し、農地を給料として職工に分配して自己経営させ、朝鮮人参は値段をつけて職工に売却した。地区農場経営は、集団経営から個人経営への大きな流れを辿ることとなった。

畜産業も農業と同様に殆どが個人経営によって営まれ、局は、これらの経営者を通して土地請負の際の入札収入によって間接的に事業を行っている。集団経営によるものは、次の2つのみである。①春雷林場の養豚業は、かつて個人に請負わせていたが毎年欠損状態であったため、2003年に林場が養豚場を回収し、50千円を投資して事業拡大をはかり、2003年以降は毎年300頭の肉豚を市場に供給している。これらの収入は毎年20千円前後である。また、②東方紅林場は2003年より30頭(雄:雌=14:16)の鹿を購入して2人の余剰労働力と季節労働力30人を配置しているが、未だ赤字決算とはなっておらず、今後の展開が待たれる。

### 2) 採取・加工業 (第1.5次産業)

#### ①延辺天池ミネラル・ウォーター工場

1991年に北京食品研究所からの技術譲渡と上海、浙江などの地域からの約790千円の設備導入によって、白河林業局の多角経営部門としてミネラル・ウォーター工場が設立された。年生産能力は5,000トンであるが、実績生産量はその半分に満たず過剰な生産設備と労働集約的な生産組織、さらに市場から離れた立地などが原因で、生産価格は高目に設定された。さらに、販売普及費に資金

が投下されず、経営組織上の問題も反映して販売量は生産量より少なく、販売量が生産量の半分にも満たない年もあった。1993年の販売量は生産量1,066トンの約5割に過ぎず、在庫が蓄積しつづけたために、翌1994年には生産量を前年度の半分に減らせざるを得なくなった。

1999年、白河林業局は、これらの根本的な原因が、生産部門(工場)と販売部門(局)が切り離されていることにありと認識し、局に置かれていた販売課を現場生産に携わる工場長の管轄下に置いた。販売課の職工に対しては、事業量に応じて賃金を払う「多売多得、少売少得、不売不得」(多く売れば賃金を多く、少なく売れば少なく、売らなければ得られず)の原則を実施した。また、工場の立地する周辺地域に販売センターを設置して、製品販売に力を入れた。販売課が工場に移管された2000年以降、販売量が生産量を上回り財政状況は少しずつ好転したが、年度ごとの赤字決算は解消されておらず、その主原因は、絶対的な機械設備の遅れに求められる。同工場の作業工程において、灌水工程以外はすべて非効率な手作業のラインである。設備投資を行い全工程の無人化を実現させ、遊休人員の適正な配置を行うことで生産量増大とコスト削減が可能となると考えられる。これに関して白河林業局は外資導入を検討し、2006年には韓国との合資経営による新設備に着工し、2007年には開業予定となっている。

#### ②延辺白河人造石有限公司

白河林業局の管轄区域が含まれる地域一帯は、火山爆発によって形成された台地で、5,000余トンの火山灰すなわち軽石資源が賦存する。1982年2月、白河林業局は安図県建材会社と契約を結び、浮石鉱と呼ばれる鉱山を再開発して軽石開発会社を設立し、技術協力を得て共同で軽石資源の開発・利用事業に着手した。経営が軌道に乗り、局単独で事業運営が可能となった1990年に、局は安図県建材会社との契約を解除し、経営を一本化した。1993年には8,000トンの軽石を生産し、255人の職工を雇用し、生産額1,800千円、202千円の利益を上げた。好況は続き1996年の生産額は1,520千円に達している。1999年、同鉱山は韓国企業との合資契約を結び、韓国の技術を吸収して、単なる軽石の採掘から、軽石を原料とする人造石材

(軽石ブロック)の製造に経営の主軸を転換し、名称も石達公司として再編成された。同公司は、取引先に応じて色、規格が異なる製品を開発し、庭園の装飾品の生産も手がけるようになった。2002年には株式会社に改組され、延辺白河人造石有限公司と改称し、白河林業局内部の1つの株式部門となったが、天然林保護プロジェクト政策の影響を受け、1998年から軽石採掘が禁止されたため、2003年には軽石を原材料とした商品生産を止めて、石炭の燃え殻を原材料としたレンガ生産に従事している。

### 3) 製造業 (第2次産業)

#### ①長白山服装製造工場

同工場は1987年に職工家族(主に女性)の労働配置のために設立され、1988年から局内向けの労働作業服を生産した。1992年には国内市場向けに加えて、ロシア市場向けの服飾品製造のために多額の設備投資を行い、1992年、93年には高い生産額を上げたが、無計画な大量生産と市場情報の欠落、流通網の不備などによって、1994年には228千円の損失をもたらした。輸出の道は閉ざされたまま、1995年からは局内および周辺林業局向けの労働作業服生産だけを行っている。職工は1991年の105人から1995年には22人に削減され、局にとっては少なくない数の余剰労働力を抱えることになった。白河林業局はこれらの工場縮小に伴う事後処理に多額の費用を要した。1996年、林業局の多角経営部門として活躍してきた同工場は物資供給課に配属され、労働作業服の製造を担当することとなった。

#### ②長白山森林食品有限公司

局設立初期、管内で生活物資供給が追いつかず、例えば醤油は吉林省泉陽から、味噌は吉林省延吉から購入していた。1975年、白河林業局は、味噌と醤油の自給実現のために副食品加工工場を設立した。同工場は、設立初期には主に味噌と醤油の生産・販売を行い、1986年には味噌・醤油と飲料とで171千元、1987年にはパン類の製造により174千元、1988年には漬物の製造により27千円の生産額をあげた。さらに、1991年、缶詰設備と漬物設備を増設し食品缶詰加工工場と改称した。同工場は食品生産作業場、醤油生産作業場、山菜加工作

業場、漬物作業場を持つ大型工場として再編成され、菓子類、パン、ケーキ、月餅、山菜の缶詰、各種漬物を生産した。1991年、1992年の生産額はそれぞれ179千元、264千元である。

1993年、全職工51人のうち、休職中の計16人の給与支払いについて、当工場は費用削減の必要に迫られ、食品加工作業場の経営を11千円の契約価格で個人に請負わせることとなった。同工場の収入源の主要な柱であった部門をこのように個人請負に出した結果、経営は悪化し、1993年には531.9千円の損失を計上した。赤字決算は2年続き、局の財政的介入を必要とする事態となったため、2001年、白河林業局は個人請負契約を解除し、同工場に株式会社経営を導入した。同工場は、白河林業局2000年企業改革総体実施方案及び食品工場株式制改造方案に沿って、延辺朝鮮族自治州林業管理局及び白河林業局の批准を経たのち、資源経営課、食品工場の全職工大会での討論を通して、食品工場および関連部門管理職の職工を優先株主とする株式制度を導入した。同工場は白河林業局内部の株式制部門で、白河林業局が筆頭株主、株式総額1,000千円の株式会社となった。2001年には150トンの冷凍設備を導入し、2002年から餃子、トウモロコシ、山菜、各種野菜などの冷凍食品加工を始めている。同工場で生産している越橘、藍靛果、五味子、山梨などの野生果物を原料とする酒類、緑色食品は市場を通して一般消費者に大いに歓迎されている。2003現在、職工36人を雇用し、販売額1,080千元で、2001年の16.6倍にも達し、232千円の利益を計上している。

### 4) 建築業・観光業 (第3次産業)

#### ①白河林業局建築工程総公司

1973年、白河林業局は基本建設課を設け、その下に工程隊(現場チーム)を組織した。林業局に対する中央政府の基本建設投資額の増加につれ、1985年には2つの住宅建設隊、1つの林道工事隊が設立され、710人の職工の雇用の受け皿となった。1986年、工程隊、住宅建設隊、林道工事隊は、それぞれ第1住宅公司、第2住宅公司、道路公司に改称され、白河林業局管内の林道、森林鉄道、住宅、橋梁などの建設を担当することとなった。1987年、白河林業局はこれら3公司に対

して、利潤留保、自負盈虧の請負制を実施し、これによって550千円の利益が生み出された。3会社が担ったのは、1986年以前には、主に林場、貯木場、運輸課、製材工場、木材総合工場などの生産部門建設であったが、1986年以降は、林道網の整備、林場および地区における生産部門の補助的施設の建設、あるいは生産規模の拡張のための基盤整備が主となっていった。1995年には、建築需要に応じて第1住宅公司、第2住宅公司を、それぞれ建築装飾工程公司、建築工程公司と改称し、1988年に設立されたボイラー-安装工程を建築設備安装工程に改称して、各公司の主旨を明確にし、公司間の競争を促した。白河林業局の生産基盤整備は、設立当初から国家投資によって行われてきたが、1991年を最後に国家投資は終止符が打たれた。

1992年、白河林業局は4公司を統括して経営する白河林業局建築工程総公司を新たに発足させ、局外建築市場への進出を図った。同年における同公司の総職工数は1,100人、D80型ブルドーザー、J50型トラクターなどの機械設備は100台を超えた。総公司の下の4公司は、総公司名義で局外の事業を探ることができ、人事、財務、物資調達の間では総公司の制御を受けないとされた。この総公司は、1994年には管内生産額20,464.5千元、管轄外では生産額18,393千元の実績を上げた。しかし、局管内での大規模事業の件数は減り、局外では建築市場の激しい競争にさらされ、公司の事業量は年々減少している。事業量の減少は余剰労働力を生み、同総公司は余剰労働力雇用のために2002年にセメント工場を設立して、空芯レンガ、色レンガ、街道石などの製造事業を開始し、余剰労働力52人を配置した。同年、建築工程公司は、建材装飾商店とアルミニウム軽合金加工工場を設立して、余剰労働力となった計24人を再配置し、2003年には、建材装飾商店が200余千元、アルミニウム軽合金加工工場が200千円の利益を上げている。年々厳しくなる建築市場の競争のなかで、建築総公司は余剰労働力を公司内で解決するように努力している。2001年、当工場はISO9001認証を取得し、毎年局内の総建築事業の90%以上を担当している。

## ②宿泊施設経営

中国国民経済の発展に伴って、長白山観光の環境も改善され、毎年、韓国、日本など外国の観光客も含め、10千人を超える観光客が当地を訪れている。なかでも韓国人の間に祖国朝鮮半島を一望できる長白山登山のニーズは高く、観光客の8割を占め圧倒的に多い。延吉空港は夏の観光シーズンには韓国からの航空便を受け入れている。観光客が長白山天池を訪れる場合、必ず長白山山腹の白河林業局管内を通過するため、観光業に関わるビジネスチャンスがあり得る。2003年現在、白河林業局には6つの宿泊施設があり、一日の最大収容者数は1,180人、観光業の総収入は年間2,906千元で、白河林業局の多角経営の主な柱となっている。しかし、長白山天池の観光シーズンは6月下旬からわずか3ヶ月間で通年利用率が極めて低いため、林業局としては現状の設備をベースに付加価値を高めていく方向を模索している。

これらの宿泊施設の経営を概説し、林業局が直面する経営上の課題について触れておきたい。まず、第一に、白河林業局の地区中心部に立地するAホテルについて、2003年以前、当ホテルは、職工による請負経営で建物が古く、町の景観上も影響を与えるということで、白河林業局は同ホテルを改築することとした。局としては、請負経営者が自力で改築可能であるならば、同ホテルの請負経営契約を延長するつもりであった。経営者は外資導入も視野に入れて資金の調達を試みたが、実現に至らなかったため、自力での改築が不可能であると判断し、2003年、白河林業局にすべての経営権を移譲した。その後局による改築工事がなされ、30,000千円の投資額で150室、8階建のホテルに改築し、名称も改称した。多額の資金調達が必要となるこのような場面では、職工による請負経営では担うことが困難であるが、その後の運営も林業局が担当するという点については、議論が必要であろう。サービス業である観光業事業は、次例にみるように個人への請負経営をとったことで経営のインセンティブが高められ、成功するケースが少なくない。

1994年、白河林業局は8,000千元を投資してB山荘を設立し、職工個人と5年期限の請負契約を結んだ。この請負経営は毎年約200千円の利益を

得たため、5年後の2000年に請負契約はさらに5年間延長された。この請負経営者は、毎年、白河林業局に対して200千円を納めており、個人の利益の追求を通して、林業局の財政にも貢献し、同時に46人の職員の雇用を実現させることで、社会安定に寄与していると言うことができる。

また、1988年、賓客をもてなすことを目的に局から毎年200千円の運営資金が支払われたCホテルは、財政事情が逼迫するなか1991年に独立採算制となった。同ホテルはサービス型から商業型ホテルに転換し、1991年と1992年に80千円と100千円の利益を上げた。1993年、94年にはホテル内の各部門（食堂、部屋など）に対して個人請負責任制を実行し、ホテル内部管理を強化した。長白山観光開発につれて来客数の増加が見込まれたため、白河林業局は、同ホテルに増築投資を行い、部屋数を36から60に増やした。2002年以降は年平均11千人が宿泊し、職員総数は設立当時の26人から2003年には60人にまで増え、余剰労働力の配置と白河林業局の収入のために貢献している。

## 5. いくつかの論点および考察

### (1) 行政サービスの合理化・再編

経済改革・開放体制下における市場競争の激化と天然林保護政策による伐採量の限界という二つの制約要因のなかで、中国国有林地域社会を形成する機構、およびそれと密接に関連する集団労働による多角経営は、どのような展開を遂げ、どのような課題に直面しているのかについて、記述してきた。上記を通して、以下の論点を指摘できる。

第一に、国有林地域社会の基盤を為す行政サービスの合理化・再編が進められているという点である。人口減少に伴う学校の閉鎖や医療サービスの縮小が講じられ、加えて、本来的に採算性を求めがたい教育・医療の場面でコスト責任制が適用されるなど、地域社会福祉の実現のために、従来は考えられなかったような合理化が進んでいる。

第二に、多角経営事業における請負制から株式会社化への国家方針の転換である。請負制のもとでは、事業を請け負った個人が局へ利益を上納し、経営に失敗した場合、罰金が科せられる。ただし、それには請負契約時の担保金3,000~4,000円が充てられるのみで、上納金以外は経営者が受け取る

ため、結局は、個人経営者を利することにはなっても雇用維持という大義名分にはつながらなかった。請負制がもたらす財政悪化の反省の上に立ち、多角経営は中国独自の「株式会社化」という方針がとられるようになった。

特に後者に関わって言及しておく、最初この制度は、局長請負制として始まり、その後各部門の請負制へと拡大した。請負制では、経営状態のいかに関わらず、職員の賃金を支払わなければいけないため、まず工場長が局の援助を受けて支払い、さらに足りなくなれば国からの援助を受けて支払うという形で対処され、永遠に赤字体質が抜けきらないものであった。この問題が表面化した後、多角経営の低利融資制度が設けられた。農地の請負経営と違って、ホテル経営などは巨額の運営資金と労働力を必要とし、経営手腕が要請されるにもかかわらず、放漫な経営が続けられたため、最終的に局と国家の財政を悪化させることに繋がった。このような反省に立って、国家方針は個人請負から株式会社化へという方向に転換していった。新しい運営制度の導入が森林工業企業の経営に如何に影響しているかはまた未知数であるが、工場の職工自身が株主となることで、工場経営に対する関心と責任が醸成されている。株式会社になったことで、従来、工場長が吸収していた取り分を正当に配分するシステムは整った。しかし、株式の51%を国が保有しているため、倒産するということがない代わりに、最末端の職員の賃金は、最終的には国が支払うことになり、結局のところ構造的な資金の流れは制度実施前と大きく変化していない。

### (2) 不採算部門の委託・統廃合と新部門の設置

先述した請負および株式会社化は、国有林経営にとって比較的優等生的な事業部門が辿る道である。経営が思わしくない部門は、いくつかのやり方で処理される。

第一に、請負にも出せず、株式会社化もできず、売却も貸し出しもできない場合、「委託」経営という形をとることがある。これは、経営者に運営を任せるという点で請負制度に似ているが、請負と異なる点は、経営者と国との間で、運営目標値の最低ラインを設定し、その達成に向けて経営を

行う点である。一度設置された工場・設備の資本投資を無駄にせず、労働力の再配置問題を最低限に抑えるために、せめてもの指標を充実させる最終手段と言ってもよい。委託経営で生じた余剰労働力に対しては、3年間は最低生活費が保障される。黒龍江省の1林場、白河林業局の機械工場がこれに該当している。

第二に、不採算部門を局内の別部門に統廃合するという形態がある。例えば、長白山洋服製造工場は白河林業局の多角経営部門として設立されたが、無計画な大量生産と市場情報の欠落、流通網の不備などによって多額の損失をもたらしたため、1996年に白河林業局物資供給課の付属部門に移転され、経営の責任を当該が負うようになった。第三に、天然林保護プロジェクトによる多角経営補助金の投入である。天然林保護プロジェクトの実施によって生じた余剰労働力問題は、森林管理保護部門、奨励退職、多角経営への移転などによって対応がなされてきた。これらによっても再配置が困難な労働力に対して、国家政府は多角経営補助金を設けて、各林業局が多角経営部門を拡張建設するのを支援している。白河林業局はこの補助金を利用してB山荘などを設立し、森林食品有限公司を拡張建設して余剰労働力の配置に宛てている。

### (3) 課題と展望

総じて、伐採量の削減により国有林地域社会の採算ラインが大幅に低下し、それに伴って行政サービスの合理化・再編が進んでいること、新しい部門における活路を開く必要に迫られているにもかかわらず、不採算部門を生む経営組織体制の本質的な改善は行われていないことを指摘せざるをえない。国有林の本領である伐採事業が絶対的に制約を受ける中で、構造上の問題は解決されないうまま、新たな段階に突入しているようにも受け取れる。国家政府の方針に沿う形で、請負化、株式会社化、さらには委託経営、部門の統廃合、新部門の設置などの対処策を講じたところで、問題の核心に迫ることはできず、最後には補助金を投入して、国の財政を圧迫することにつながっている。

しかし、それをひとまとめにして評価を下して

は、個々の潜在性を見失うことになりかねない。それぞれの経営は、その産業が置かれた自然的・社会的条件において、次のような展望を見出すことができよう。

まず、第1次産業においては、農業および畜産・養殖業で見られるように、全般的に個人への請負が志向されている。特に農業に関しては、春雷林場を除いた白河林業局のあらゆる部門において、個人経営管理の形で行われている。これらは、個人の経営意欲の喚起を通して活発な生産活動を実現し、局あるいは各部門にとっては入札収入による経営への貢献として捉えることができる。多角経営から家族経営への転換にその展望を見出すことができる。

一方、製造部門（第2次産業）は、巨額の施設整備と労働力等、組織力を必要とするため、家族経営にはなじまず、主に集団労働によって担われてきた。このような部門における多角経営の成否は、製品のマーケティングにおいて激しい競争にさらされるなかで企業運営のあり方が直截的に関わるため、国有林の経営としては難しい問題をはらむと言える。

第1次産業と第2次産業の間に位置づけられる第1.5次産業（採取＋加工業）について、白河林業局は、有用な自然資源に恵まれた地域であるため、この産業部門の潜在力を多分に有しているが、これまでのところ、資源を有効に活かしきれていないとは言えない。これらの産業振興には、個人請負では不可能な資本投資が必要であり、経営意欲と能力に優れた者への資金的援助を可能にするシステムが求められている。同時に、資源の一方向的な採取を基本とした経営ではなく、資源状況を的確に把握し、循環再生を可能とする利用体系を確立し、付加価値を高めていくやり方が求められている。

観光業などの第3次産業は、今後最も経済的発展が期待される部門である。ここでは、白河林業局の支援を受けて資本投資と労働力の配置を行ったうえで、個人請負制を軸に経営の建て直しと躍進を図ろうと、精力的な試みがなされているところである。個人請負制の制度的評価においても、今後の展開が注目される。

註

- (1) 雷加富『森林資源管理保護請負責任制現場会上での講話』[<http://www.tianbao.net>] 2005年9月16日アクセス

参考文献

- [1] 金玉善・笠原義人・山本美穂「中国国有林における多角経営の展開過程—吉林省・白河林業局の事例—」『日本森林学会誌』Vol. 87, No. 6, 2005年
- [2] 戴玉才著・赤羽武監修『中国の国有林経営と地域社会—黒龍江国有林の展開過程—』日本林業調査会, 東京, 2000年
- [3] 萬成博編著『現代中国国有企業Ⅱ』東京白桃書房, 1999年
- [4] 崔鉄岩・増田美砂「中国における天然林保護政策が国有林企業に与える影響—長白山林区を事例として—」『林業経済研究』Vol. 50 No. 1, 2004年
- [5] 白河林業局年鑑編集委員会編『白河林業局志』延辺朝鮮族自治州林業管理局林業志編集委員会出版, 1989年
- [6] 白河林業局年鑑編集委員会編『白河林業局年鑑』内モンゴル科学技術出版社出版, 1992年, 1994年, 1996年
- [7] 白河林業局年鑑編集委員会編『白河林業局年鑑』長春新華印刷工場印刷, 2003年, 2004年
- [8] 北京林学院『樹木学』中国林業出版社, 1980年
- [9] 国家林業局編集『中国林業年鑑 1999/2000』中国林業出版社, 2000年
- [10] 翟中齊等編著『中国林業経済地理』中国林業出版社, 1993年
- [11] 姜愛林「新中国土地政策的歴史演変 (1949~1978)」『玉溪師範学院学報』2003年, 第10期