HOKKAIDO UNIVERSITY

| | |
|---|---|
| Title | 中国国有農場におけるジャポニカ米の生産・加工・販売体制 : 北大荒米業を対象として |
| Author(s) | 朴, 紅 |
| Citation | 北海道大学農經論叢, 66, 81-91 |
| Issue Date | 2011-03-31 |
| Doc URL | https://hdl.handle.net/2115/45399 |
| Type | departmental bulletin paper |
| File Information | 66_81-91.pdf |

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

農経論叢　Vol. 66（2011）Mar. pp. 81－91
The Review of Agricultural Economics

# 中国国有農場におけるジャポニカ米の生産・加工・販売体制
## －北大荒米業を対象として－

朴　　紅

# Production, Processing and Sales System for Japonica Rice in Chinese State Farms : The Case of Beidahuang Group

Hong PARK

## Summary

**As paddy fields were developed rapidly at the end of the Twentieth Century, Northeast China, especially Heilongjiang Province, became the main production area of japonica rice. The paddy fields, which were mainly developed by State Farms, have formed a productive base centering on the Sanjiang Plain. Beidahuang Group, which has become a huge group corporation now, provides a tremendous amount of japonica rice. It was set up on the basis of Heilongjiang Agriculture Company Limited (HACL), which is an aggregate of 16 excellent farms gathered by Heilongjiang Bureau of State Farms for japonica rice production, processing and marketing in 2002. Beidahuang Group has established a japonica rice production and processing system with the 16 farms as its foundation. Part of the rice produced by the company is sold to major cities in China by the Department of Domestic Trade, which has led to the formation of a large sales network. Another part is exported to foreign countries, including Japan, via China Oil and Foodstuffs Corporation (COFCO). Regarding the sale of paddies, it is conducted through the company's Department of Cereal Trade. A certain portion is purchased by the government for state reserves and the rest is sold to wholesalers as self-run provisions. Beidahuang Group possesses an enormous amount of cultivated land for japonica rice. Despite several difficulties in sales, it is undeniable that the company has already occupied an important place in the domestic market for japonica rice.**

### はじめに

黒竜江省は中国最大のジャポニカ米産地として知られている．水稲の作付面積は245万haであり，籾の総生産量は1,500万トンに上るが，そのうち，国有農場（農墾）のそれは103万ha（42%），840万トン（56%）であり，この地域の大きな特徴となっている（2008年現在）．

国有農場は，その組織改革のなかで稲作を戦略部門として位置づけ，三江平原を中心に水田開発を進めてきたが，生産に関しては職工農家への請負制を行うとともに，それを産地として再統合し，巨大な加工・流通企業として頭角を現している(注1)．

その一環として，農墾総局は傘下の優良農場を選別・統合して「北大荒農業㈱」グループを設立しているが，2001年には米穀の加工と販売のために「北大荒米業」を設立している．この企業は，グループ参加農場の産地化を図るとともに，籾保管・精米加工を行い，輸出を含む販売を行う巨大流通資本に成長し，中国における米のトップ企業に位置づけられている．以下では，米の生産・加工・販売という一連の流れのなかで，北大荒米業が果たしている機能について明らかにしていく．

## １．精米加工企業と大手米業の展開

### ⑴　精米流通と精米加工企業

中国における2008年の籾生産量は19,189万トンであり，流通量は9,017万トンである[注2]．これによると，商品化率は47%となる．また，精米率を67%と見積もると，精米ベースでの流通量は6,000万トン強となる．しかし，表１によると，同年の精米加工量は4,783万トンであり，統計的な捕捉率はかなり低いようである．同表は，上位10位にランクされた省を示したものであるが，黒竜江省は599万トン（全体の16.3%）であり，ジャポニカ米が一定以上の比率をもつ安徽，江蘇，遼寧の各省の上位にある．

**表１**　省別の精米加工量（2008年）

単位：千トン

| 地　域 | 精米加工量 | 比　率 |
|---|---|---|
| 湖　北 | 6,739 | 14.1 |
| 黒竜江 | 5,986 | 12.5 |
| 江　西 | 5,889 | 12.3 |
| 安　徽 | 5,819 | 12.2 |
| 江　蘇 | 4,746 | 9.9 |
| 湖　南 | 3,186 | 6.7 |
| 四　川 | 2,216 | 4.6 |
| 福　建 | 2,081 | 4.4 |
| 遼　寧 | 1,938 | 4.1 |
| 広　東 | 1,559 | 3.3 |
| そ の 他 | 7,671 | 16.0 |
| 全　国 | 47,830 | 100.0 |

注）中国糧食局『中国糧食年鑑2009』p.629により作成.

表２は，2008年の精米加工企業の実態を示したものである．その総数は，7,311企業であり，われわれが対象とする国有・国有持株会社は全体の12%，900社に過ぎず，民営企業が圧倒的多数を占めている．精米処理能力（日量）についてみると，50～100トン（年間1.5万～３万トン）層が43%を占め，小規模な50トン（年間1.5万トン）未満層が29%，より大規模な100トン（年間３万トン）以上層が28%を占めている．加工能力別のシェアーをみると，50～100トン層が31%，100～200トン層が29%とほぼ並び，年間で1.5万～６万トンを処理する企業が全体の60%を占めていることがわかる．加工能力からみて，国有（持株）会社は民営企業に対する優位性をもっていない．また，加工能力の合計が13,632万トンであるにもかかわらず，実際の加工量は4,783万トンであり，稼働率は35%に止まっていることがわかる．いかに，機会主義的な対応が取られているかが現れている[注3]．国有食糧企業の販売量は籾ベースで3,120万トンであるから[注4]，流通量に対するシェアーは35%となり，加工能力量の14%より高くなっていることから，稼働率はかなり高いことがわかる．

ただし，精米業の上位集中度に関しては，1990年代半ば以降の進展が著しく，上位4社と上位８社の集中度は1997年の4.7%と7.4%から2002年の9.7%と15.1%に達しており[注5]，また，2009年の上位25社のそれは20%～25%になっているという指摘がある[注6]．大手企業による寡占化には遠く，中小企業の占める割合が高く，激しい競争が展開していると言えるのである．

### ⑵　大手米業の動向

大手企業に関しては，その代表は中糧米業[注7]（2006年設立）と外資系の益海嘉里[注8]，そして北大荒米業が挙げられる．そのうち，中糧米業は国有企業として，上川資源および政策の面での優位性を持っており，益海嘉里はグローバル企業として下川のマーケティング戦略およびノウハウに優れている．北大荒米業は両社の中間に位置しているものの，やや劣勢にあると言える．また，中糧米業と益海嘉里はジャポニカ米のみならず，イ

**表２**　中国における精米加工企業の実態（2008年）

単位：社、万トン

| | | 合　計 | ～30 トン/日 | 30～50 | 50～100 | 100～200 | 200～400 | 400～1,000 | 1,000～ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 企業数 | 精米加工企業 | 7,311 | 635 | 1,506 | 3,155 | 1,498 | 405 | 88 | 24 |
| | 国有・国有持株企業 | 900 | 84 | 171 | 371 | 197 | 69 | 4 | 4 |
| | 外資系企業 | 25 | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 | 4 | 1 |
| | 民営企業 | 6,386 | 550 | 1,334 | 2,778 | 1,295 | 330 | 80 | 19 |
| 加工能力 | 精米加工企業 | 16,047 | 249 | 1,332 | 4,890 | 4,610 | 2,587 | 1,213 | 1,166 |
| | 国有・国有持株企業 | 2,248 | 34 | 155 | 579 | 605 | 443 | 59 | 372 |
| | 外資系企業 | 167 | 1 | 2 | 11 | 20 | 43 | 66 | 25 |
| | 民営企業 | 13,632 | 215 | 1,175 | 4,299 | 3,985 | 2,102 | 1,089 | 769 |

注１）中国糧食局『中国糧食年鑑2009』により作成.
　２）外資系企業には香港，マカオ，台湾系を含む.

ンディカ米も取り扱っており，全国各地で産地形成を行い，販売に関しても競合関係にある．

ジャポニカ米産地に関しては，双方とも黒竜江省と遼寧省で契約栽培を行っている．中糧米業は黒竜江省綏化地区で2.2万haの契約栽培と籾30万トンの精米加工を行っており，益海嘉里はジャムス周辺で2005年に「益海佳木斯」という現地法人を設立し，1.9万haの契約栽培と籾15万トンの精米加工を行っているほか，五常市とも契約栽培で年間籾25万トンの加工を行っている（2009年現在）．インディカ米に関しては双方とも江西省が最有力産地であり，中糧米業の傘下の「江西米業」は2006年に設立されており，中糧米業の取扱いはインディカ米からスタートしたことがわかる．

工場の１日の籾処理能力は，益海嘉里は現在（2009年）６ヶ所の精米工場のうち，１ヶ所が1,200トン，残りの５ヶ所は600トンの規模の工場である．これに対し，中糧米業は小規模であり，最大規模が800トン，ほかは300トン程度である．年間の米の加工量は，中糧米業が籾56万トンであり，益海嘉里が籾35万トンである（2008年）．

これらと対照的に，北大荒米業はジャポニカ米に限定しており，生産に関しては後述のように三江平原の国有農場をベースに周辺地域とも連携して産地確保を行っている．2009年の籾加工量は83万トンであり，前２社の1.5～2.4倍に達している．

販売に関しては，大手各社は各自のブランド創出に力を入れており，中糧米業は「福臨門」，益海嘉里は「金龍魚」，北大荒米業は「北大荒」である.「金龍魚」に関しては，元々は益海嘉里の食用油のブランド名であったが，1991年に食用油を小分けパッケージで販売し，それまでの油のばら売りの歴史を一変させたブランドである．現在，当社の「金龍魚」油は食用油市場の40%を占め，不動の地位を得ている．そのブランド効果が米に利用されているのである．これと同様に，中糧米業も食用油の「福臨門」を米ブランドとして発売している．

また，販売ルートとしては，小売りがメインであり，中糧米業は256都市の2,543スーパーと400人余りの代理商人，益海嘉里は既存の食用油の販売ルートを活用し，500都市の8,500スーパーと代理商人に米の販売も託している．地域によっては郷鎮と村の売店まで浸透している．

このように，中糧米業と益海嘉里はジャポニカとインディカの両方の生産基地を抱え，多様な価格設定を行うことでコメ市場を満遍なく囲い込んでいる．これと比較すると，北大荒米業はジャポニカ米に特化し，価格の設定も経済発展地域の都市部をターゲットにしているため，販路がかなり狭隘である．以下では，北大米業の生産・加工・販売体制をより詳細に明らかにしていこう．

## ２．北大荒米業におけるコメの生産･加工･販売体制

### ⑴ 北大荒グループと米業の位置づけ

「北大荒農業㈱」グループ（以下では北大荒農業と略する）は1998年に「黒竜江北大荒農墾集団総公司」[注9]の単独出資で設立した企業グループであり，2002年には株式上場を果たした．現在，その傘下には「北大荒米業㈱」グループ（以下では北大荒米業と略する），紙業，竜墾麦芽，浩良河化学肥料，希傑食品科学技術，鑫都不動産開発，鑫都建築の７つの事業別分公司のほかに，16の農業分公司（農場）がある．2008年の資産総額は101.9億元であり，2002年の14.7億元の７倍となり，国内最大規模の農業関連企業に成長している．

北大荒米業は北大荒農業の主力企業として2001年に設立され，当初の出資比率は北大荒農業が90%，黒竜江北大荒農墾集団総公司が10%であったが，2004年に北大荒農業の追加出資によりほぼ全額出資の子会社となっている（2009年の払込済み資本金は５億1,000万元で，出資比率は98.6%）．設立当初は，米加工の営業収入は12億2,583万元で，営業利益は5,082万元であったが，営業収入は2008年には26億5,414万元であり，2009年には36億8,926万元となっている．ただし，営業利益は両年ともマイナス5,657万元，マイナス6,237万元であり赤字となっている．2009年の北大荒農業全体では，営業収入が65億2,195万元，営業利益が２億7,886万元であり，グループ内でも収益問題に直面しているといえる[注10]．

### ⑵ 米の生産・流通のフローチャート

北大荒米業の業務体制は，市場部，企業管理部，運輸調達部などの業務管理部門，財務部などの本来の管理部門（合わせて10部）を除くと，営業部門は５つ存在する．そのうち，糧油貿易部は米糠

油の製造販売，雑穀の販売を行っているため，米に関わる営業部門は，生産技術部，国際貿易部，国内貿易部，原糧貿易部（貿易は流通の意味）の４部門である．

図１は，４つの部門にわたる籾・精米のフローチャートを示したものである．生産技術部は，北大荒農業の構成農場（以下基礎農場と表す）の生産基地としての管理，貯蔵施設および精米施設の管理・運営を行っている．生産農場からは籾123万トンが集荷され，うち40万トンが21の貯蔵施設で保管され，原糧貿易部を通して80社の糧食購買販売企業に売却される．籾移出に関わる国家補助金(注11)の存在があり，それに依拠した収益が確保されている．残りの83万トンが11の精米施設で加工され，精米56万トンが国内貿易部と国際貿易部により販売される．物流に関しては鉄道が主流であり，生産地から迎春，衛星，換新天（建三江管理局管轄）など16の鉄道出荷ステーションからハルビン駅に集中され，全国各地に輸送している．

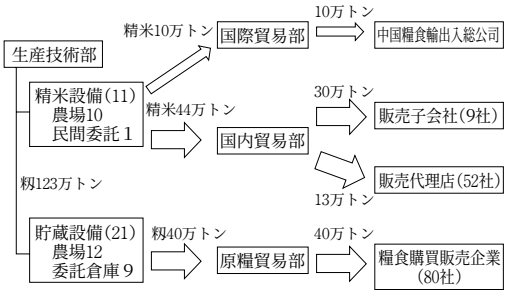



**図１**　北大荒米業のコメの生産・加工販売のフローチャート

注１）北大荒米業の資料により作成．
　２）籾と精米の換算率は67%とした．

国内貿易部では，後に述べるように販売子会社９社を通じて31万トンが，販売代理店を通じて13万トンが国内販売される．

国際貿易部については，やや詳しく述べておこう．北大荒米業の資料が入手できなかったので，ここでは米業の比率が高い農墾グループによる米の輸出をみていく（表３）．輸出は1999年から開始され，中糧を経由して行われている．輸出量は当初５万トン台であったが，2002年は**WTO**加盟の初年度でもあり，前年度の2.8倍の11万トンに達している．以降は，中央の商務部および発展改革委員会の指示と中糧の割当制に従って輸出を行っており，農墾グループとしての権限は極めて制限されている．

**表３**　農墾グループの米輸出実績

単位：トン，万元，元／kg

| 年次 | 輸 出 量 | 輸 出 額 | 単価 |
|---|---|---|---|
| 1999 | 49,974 | 9,146.2 | 1.83 |
| 2000 | 57,135 | 10,473.1 | 1.83 |
| 2001 | 38,660 | 7,312.3 | 1.89 |
| 2002 | 108,804 | 19,842.3 | 1.82 |
| 2003 | 227,320 | 40,522.1 | 1.78 |
| 2004 | 168,136 | 39,755.5 | 2.36 |
| 2005 | 110,474 | 29,513.6 | 2.67 |
| 2006 | 204,000 | 56,304.3 | 2.76 |
| 2007 | 314,870 | 60,937.5 | 1.94 |
| 2008 | 131,871 | 10,479.1 | 0.79 |

注）『黒竜江墾区統計年鑑』（各年次）による．

中央組織の指示は主に当年度の米の在庫量等に応じて出されるものであり，2003年，2006年と2007年のような在庫量が多い年には，輸出量も相対的に増加をみせる．2008年からは世界的な穀物価格の高騰を受けて，政府はそれまでの輸出奨励から抑制へと立場を転換し，米の輸出関税５%の新設や米輸出の許可制，割当制が実施されたため，2008年は前年の４割まで減少した．その後，穀物の価格高騰が沈静化し，2003年から６年間の豊作が続いたため，2009年７月より米の輸出関税は撤廃されたが，許可制と割当制は継続している．また，輸出単価にも国内の政策要因が強く働いており，2004～2006年の３年間は国有食糧企業による買上価格（保障価格）が引き上げられ，順ザヤ販売確保のために販売価格も引き上げられたため，その連動で輸出価格も高くなっている．

北大荒米業が初めて米の輸出を行ったのは2002年10月であり，リビアへの1.6万トンであった．以降はプエルトリコ，パプアニューギニア，シリア，ロシア，韓国，日本と香港などの40余りの国家・地区に50数万トンを輸出したが，2009年の実績は12万トンであった．

## ３．生産技術部－生産基地と加工部門

### ⑴　生産基地の位置づけ

北大荒米業の生産基地は，本来，北大荒農業の分公司に位置づけられた16の基礎農場であるはずであるが，実際にはそうなっていない（表４）．しかも，産地は原糧貿易部に対応した籾供給基地と国内・国際貿易部に対応した精米供給基地に分

**表4**　北大荒農業の分公司（基礎農場，2008年）

単位：ha，千トン

| 旧管理区 | | 精米施設 | 貯蔵施設 | 独自販売 | 農場名 | 水田面積 | 籾収穫量 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 宝泉嶺 | 1 | | | ○ | 二九○ | 24,110 | 207 |
| | 2 | | ○ | | 江　浜 | 11,127 | 94 |
| | 3 | | | | 宝泉嶺 | 2,931 | 23 |
| | 4 | ○ | | | 新　華 | 10,333 | 93 |
| 建三江 | 5 | | ○ | ○ | 八五九 | 33,911 | 295 |
| | 6 | | | | 七　星 | 54,533 | 515 |
| | 7 | | | | 勤得利 | 20,000 | 174 |
| | 8 | | ○ | | 青龍山 | 21,623 | 181 |
| 紅興隆 | 9 | ○ | | ○ | 友　誼 | 30,001 | 248 |
| | 10 | ○ | | | 二九一 | 20,000 | 180 |
| | 11 | | | | 八五二 | 10,007 | 93 |
| | 12 | | ○ | | 八五三 | 28,002 | 260 |
| 牡丹江 | 13 | | | | 八五四 | 25,494 | 319 |
| | 14 | | | | 八五六 | 46,667 | 420 |
| | 15 | | | | 慶　豊 | 19,373 | 159 |
| | 16 | | ○ | | 興凱湖 | 27,203 | 256 |
| 合　計 | | 3 | 5 | 3 | | 385,315 | 3,517 |

注１）『黒竜江墾区統計年鑑』2009より作成．
　２）独自販売は30万トン以上を示す．

離されている．

まず，原糧貿易部の所管とみられる籾供給元は，北大荒農業の分公司では江浜，八五九，青龍山，八五三，興凱湖の５農場にとどまっており，ほかに７つの農場の貯蔵施設が利用されている．また，農場外の産地からのスポット的な調達も一定の割合を占めている（表５）．

施設の規模では，恒常的な貯蔵施設では，2.5～5.0万トン規模が施設数12の半数を占めており，集荷量の割合も51%を占めている．これに対し，スポット的取引については施設数12のうち11が2.5万トン以下の小規模施設であり，集荷量についても78%を占めている．このように，籾調達については，一定の規模をもった産地を経常的に確保しつつ，小規模産地の籾をスポット的に調達しながら販売対応を行っているとみられる．中には良質米産地の五常が含まれている（表６）．

つぎに，国際・国内貿易部の所管と思われる産地精米施設については，これも北大荒農業の分公司では友誼，二九一，新華の３農場に留まっており，ほとんどがグループ外の農場の精米施設となっている．

米業指定の精米施設は10施設であり，集荷規模は2.5万トン未満から15万トン近くのものまで広く分布しているが，10万トン以上の３施設（迎春，三江，友誼農場）で集荷量の53%を占めており，

**表5**　北大荒米業の原糧調達先

単位：籾トン

| | 分公司 | 農場 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|
| 精米施設 | | 三江 | 105,057 | 115,194 |
| | | 前進 | 27,416 | 57,995 |
| | | 衛星 | 74,501 | 79,819 |
| | | 迎春 | 88,146 | 127,449 |
| | ○ | 友誼 | 33,927 | 111,194 |
| | ○ | 二九一 | 47,154 | 62,252 |
| | ○ | 新華 | 13,916 | 13,282 |
| | | 青山 | 43,723 | 46,082 |
| | | 肇源 | 15,294 | 26,304 |
| | | 鉄力 | 6,605 | 9,381 |
| | | 五常 | | 17,036 |
| | | 小計 | 455,739 | 665,988 |
| 貯蔵施設 | | 綏浜 | 33,624 | 26,269 |
| | ○ | 江浜 | 6,821 | 17,793 |
| | | 江川 | 16,742 | 17,390 |
| | ○ | 八五三 | 29,698 | 33,398 |
| | ○ | 青龍山 | 33,956 | 63,037 |
| | | 創業 | 38,105 | 41,232 |
| | ○ | 八五九 | 26,730 | 64,274 |
| | | 大興 | 25,975 | 22,389 |
| | ○ | 興凱湖 | | 15,949 |
| | | 吉祥 | 37,921 | 35,934 |
| | | 双河 | 10,638 | 31,046 |
| | | 宝東 | 11,696 | 37,404 |
| | | 小計 | 271,906 | 406,115 |
| スポット | | 五九七 | | 8,292 |
| | | 紅旗嶺 | 15,074 | 21,665 |
| | | 勝利 | 20,592 | 35,376 |
| | | 興一 | 14,421 | |
| | | 興二 | 19,065 | |
| | | 査哈陽 | | 20,371 |
| | | 五常興盛 | | 5,499 |
| | | 五常永祥 | | 8,758 |
| | | 五常安家 | | 3,429 |
| | | 尚志 | 6,935 | 13,374 |
| | | 依蘭 | | 4,804 |
| | | 綏化 | | 4,049 |
| | | 聚豊 | | 17,488 |
| | | 吉林 | | 17,000 |
| | | 小計 | 76,087 | 160,105 |
| 合　計 | | | 803,745 | 1,232,221 |

注）北大荒米業資料による．

**表6**　北大荒米業の原糧調達先（2009年）

単位：施設数，%，万トン

| | ～2.5 | 2.5～ | 5.0～ | 7.5～ | 10.0～ | 12.5～ | 計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 精米施設 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 11 |
| 貯蔵施設 | 4 | 6 | 2 | | | | 12 |
| スポット | 11 | 1 | | | | | 12 |
| 精米施設 | 6.0 | 10.9 | 18.1 | 12.0 | 34.0 | 19.1 | 67 |
| 貯蔵施設 | 18.1 | 50.5 | 31.3 | | | | 41 |
| スポット | 77.9 | 22.1 | | 49.9 | | | 16 |

注）北大荒米業資料による．

精米販売については産地をかなり絞ったかたちで対応していることがわかる．

このように，北大荒米業は，北大荒農業グルー

プの中心的な存在であるが，必ずしもグループ構成員の基礎農場（16農場）を「生産基地」とはしておらず，独自に国有農場の囲い込みを行うとともに，非国有農場地帯の良質米産地にも提携先を伸ばし，原料調達元を確保しているのである．このことは，裏を返せば，グループ内の分公司（基礎農場）もまた，独自の販売戦略をもって販売を行っているのである．30万トン以上を独自販売しているのは，基礎農場では，友誼，八五九，二九〇の３農場，それ以外では建三江，衛星，迎春，前進であり，あわせて７農場である．うち，七星農場には42社の米業企業が存在している(注12)．このように，米業と基礎農場が独自に販売努力を行いながら，全体として緩やかな「北大荒」ブランドを形成しているということができるのである．

以下では，新華農場（分公司）を事例として農場と北大荒米業の関係を明らかにしておこう．

### ⑵ 北大荒米業と基礎農場－新華分公司の事例

#### １）新華農場における籾・精米の３つの販売ルート

新華分公司（北大荒農業新華農産品販売分公司）は，2002年に北大荒農業が株式上場された際に，新華農場の糧油公司，種子公司と生産資材サービス公司が切り離されて設立されたものである．このうち，糧油公司は，北大荒設立前には大豆油加工工場，小麦粉加工工場，精米工場を有していた．

精米工場には２つの生産ラインが存在したが，そのうち１つは1997年に新華農場と日本の商社である日綿（現双日）が合弁で「新綿公司」を設立した際に独立し(注13)，もう１つは2000年に新華農場が独自に設立した「北珠米業集団総公司」（以下，北珠米業と表す）の生産ラインとして位業の置づけられた．この北珠米業は北大荒米株式上場時の2002年に，その傘下に収められた．これにより，米に関する３つの組織が形成されることになる．日中合弁の新綿公司，北大荒米業傘下の北珠米業，そして北大荒農業の新華分公司である．

北大荒農業新華分公司の米に関する当初の機能は，新綿公司と北珠米業への原糧の供給にあった．表７は農場（2002年からは分公司）の買上量ならびに買上価格と販売価格の推移を示しているが，当初は農場買上量のほとんどが新綿公司と北珠米業にストレートに売り渡されたため，買上価格と販売価格の差は小さかった（0.02～0.03元/kg）．この２社は籾を精米加工し，新綿公司は輸出，北珠米業は国内販売という棲み分けを行っていた．

しかし，これでは新華分公司の収益が上がらないために，2003年から一部独自ルートの販売を行い，2004年には全量を独自販売することになる．この結果，新綿公司と北珠米業はそれまで新華分公司に依存していた原糧確保が困難になり，農家との直接契約と外部からの調達に転換した．外部購入とは，域内の一般農村や域外の国有農場より購入することを指す．域外とは例えば建三江地域であり，急速な水田開発が行われたために米価は相対的に安価であったためである（ただし，現在では価格差は縮小している）．

また，農家による籾の国家供出（任務糧）は北珠米業がその業務を担当し，農家の農場倉庫までの運搬費用を負担していた．しかし，2007年に任務糧が廃止されて以降は，新華分公司が農家の庭先集荷を行う形で代替するようになっている．

#### ２）分公司の籾販売

現在の新華分公司には籾の貯蔵庫と籾乾燥施設が完備されており，籾の販売に力を入れている．籾貯蔵庫の敷地面積は６haであり，大・中・小規模の倉庫数が計30棟ある．そのうち，大規模倉庫は１万トン規模で２棟（２万トン），中規模倉庫が２千トン規模で８棟（１万６千トン），小規模倉庫は300トン規模で20棟（６千トン）であり，収納能力は合計で４万２千トンである．この他に１千トン規模の倉庫２棟あるが，北珠米業に賃貸している．籾乾燥施設は１日当たり乾燥能力400

**表７**　「新華分公司」の籾販売の推移

単位：t，元／kg

| 年次 | 農場全体総収量 | 農場買上量 | 買上価格 | 販売価格 | 任務糧 | 新綿 | 小計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1999 | 110,753 | 38,374 | 1.24 | 1.27 | | | |
| 2000 | 87,908 | 48,039 | 1.18 | 1.20 | 39,510 | 31,978 | 71,488 |
| 2001 | 78,217 | 46,314 | 1.20 | 1.22 | 43,382 | 27,448 | 70,830 |
| 2002 | 65,230 | 32,267 | 1.16 | 1.23 | 35,000 | 9,057 | 44,057 |
| 2003 | 39,454 | 37,722 | 1.15 | 1.21 | 26,314 | 12,875 | 39,189 |
| 2004 | 82,345 | 34,132 | 1.51 | 1.55 | 27,930 | 13,547 | 41,477 |
| 2005 | 46,754 | 35,031 | 1.64 | 1.75 | 28,890 | 16,557 | 45,447 |
| 2006 | 96,221 | 27,652 | 1.68 | 1.79 | 27,500 | 13,949 | 41,449 |
| 2007 | 96,267 | 23,825 | 1.64 | 1.74 | 0 | | |

注）新華農場資料により作成．

～500トンである．買上時の籾の含水率は16～17％であり，14.5％まで調整する．現在の従業員は124人であり，うち貯蔵庫70人，データ分析室（精米率の測定）8人，乾燥施設に30人，保安室16人である．

籾の販売契約は前年の10月～12月に実行され，発送は１月～４月の期間である．販売価格は契約時に大枠を決定し，通常は売り手のコストに0.03元／kgを上乗せる方法がとられる．販売代金の支払いは，50％は前払いであり，残金は納品後に支払われる．

新華分公司の販売先を2007年の実績をもとに示すと，主に以下の４企業である．第１は，浙江省糧食局傘下の民営糧庫であり，年間の契約量は7,000～8,000トンである．2007年は全国的に豪雪の被害を受けて交通網が麻痺したため，契約量は4,000トンであったが，結果的には2008年５月までに3,000トンを納入した．2008年には問題解決のために，前述のように中央政府は東北地方のジャポニカ米の物流奨励策を取った．また，黒竜江省やハルビン市の鉄道局と協定書を交わし，物流のサポート体制を作り上げた．これらによって物流の混乱がかなり改善された．

第２の販売先は，遼寧省鞍山市第５糧庫であるが，国及び省の備蓄倉庫であると同時に，精米工場も経営しており，年間15,000～20,000トンの米を輸出している．新綿公司を抜いて，東北地域では米の輸出量が最も多い企業である．生産ラインは４つであり，三菱商事との合弁企業である．2007年の輸出実績は１万トンである．

第３と第４の販売先は，地元の鶴岡第２，第６糧庫の精米工場である．前者は国及び省の備蓄倉庫であり，後者は一般の倉庫である．2007年の実績は，前者が１万トン，後者が６千トンである．

以上の４社以外の個人経営の精米場への販売１万２千トンを加えると，2007年の販売量は４万１千トンである．表７では買上量は23,825トンとなっているが，この他に２万トンの外部購入があるのである[注14]．分公司の籾販売部門の純利益は，2002年から2007年を通して1,700万元を維持している．このように，集荷，乾燥，保管による籾販売は，一定の収益を確保することができるのであり，北大荒米業においても大きな収益部門となっているのである．

## ４．国内貿易部－精米の販売体制

### ⑴ 販売子会社と代理店体制の形成

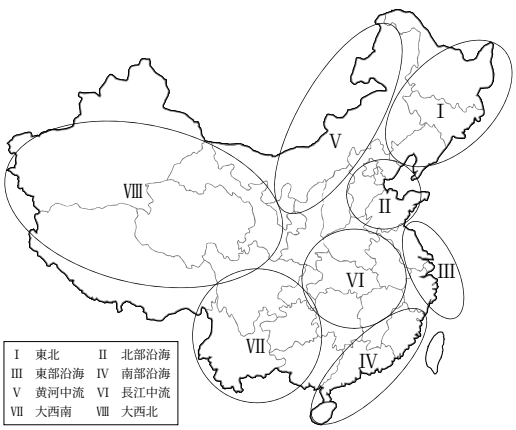
北大荒米業の米の販売は，内国貿易部のもとに設立された９つの販売子会社と52の販売代理店を通じて行われている．販売子会社は地元のハルビン（黒竜江省）に１社，沿海部に４社（北京，江蘇省，上海，広東）におかれている他，黄河中流の河南・陝西省，大西南地区の重慶市・四川省にそれぞれおかれ，沿海と内陸の拠点は同等の位置づけにある（表８，付図）．2010年の販売契約量は，26万7千トンであり，沿海地域が17万７千トンで

**表８** 販売子会社・代理店の規模と分布

単位：トン，万元

| ８大総合経済区分 | 子会社 | 代理店 | 合計 | 契約量（万元） なし | ～1 | 1～3 | 3～ | 販売量（2010年１月～９月） 0 | ～500 | 500～ | 1000～ | 5000～ | 1万～ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ⅰ 東北 | 1 | 8 | 9 | 5 | 1 | 3 | | 3 | 2 | | 2 | 1 | 1 |
| Ⅱ 北部沿海 | 1 | 10 | 11 | 6 | 3 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 1 | | 1 |
| Ⅲ 東部沿海 | 2 | 6 | 8 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | | 1 | 1 | |
| Ⅳ 南部沿海 | 1 | 8 | 9 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | | 2 | 3 | 1 |
| Ⅴ 黄河中流 | 2 | 7 | 9 | 3 | 4 | 2 | | 2 | 4 | 1 | | 2 | |
| Ⅵ 長江中流 | | 8 | 8 | | 6 | 2 | | | 1 | 5 | 2 | | |
| Ⅶ 大西南 | 2 | 2 | 4 | | 1 | 3 | | | 1 | 1 | | 2 | |
| Ⅷ 大西北 | | 3 | 3 | 2 | 1 | | | 1 | 2 | | | | |
| 合計 | 9 | 52 | 61 | 20 | 21 | 16 | 4 | 12 | 21 | 8 | 8 | 9 | 3 |

注）北大荒米業の資料による．




**付図** 中国の経済区分図

**表９**　販売子会社・代理店の契約量と販売実績（2010年）

単位：トン，万元

| ８大総合経済区分 | 保証金 | 契約量 | | | | | | | 販売量 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 子会社 | 代理店 | ～1万元 | 1～3万元 | 3万元～ | 合計 | 比較 | (1～9月) | 進度率 |
| Ⅰ　東北 | 45 | 10,000 | 31,500 | 1,500 | 40,000 | | 41,500 | 8.3 | 48,847 | 117.7 |
| Ⅱ　北部沿海 | 37 | 50,000 | 22,200 | 7,200 | 15,000 | 50,000 | 72,200 | 14.5 | 19,374 | 26.8 |
| Ⅲ　東部沿海 | 55 | 70,000 | 15,000 | 5,000 | 30,000 | 50,000 | 85,000 | 17.0 | 13,795 | 16.2 |
| Ⅳ　南部沿海 | 160 | 57,000 | 85,000 | 5,000 | 50,000 | 87,000 | 142,000 | 28.5 | 41,364 | 29.1 |
| Ⅴ　黄河中流 | 40 | 50,000 | 6,700 | 6,700 | 77,000 | | 56,700 | 11.4 | 14,704 | 25.9 |
| Ⅵ　長江中流 | 130 | 0 | 50,500 | 20,500 | 30,000 | | 50,500 | 10.1 | 9,257 | 18.3 |
| Ⅶ　大西南 | 35 | 30,000 | 20,000 | 5,000 | 45,000 | | 50,000 | 10.0 | 18,879 | 37.8 |
| Ⅷ　大西北 | | 0 | 1,000 | 1,000 | | | 1,000 | 0.2 | 383 | 38.3 |
| 合　計 | 502 | 267,000 | 231,900 | 51,900 | 287,000 | 187,000 | 498,900 | 100.0 | 166,603 | 33.4 |

注）北大荒米業の資料による．

割合が高く，内陸地区は８万トンに留まっている．なかでも，広州（5.7万トン），北京（５万トン），上海（５万トン）と，大都市部がターゲットとなっている（表９）．

販売代理店については，東北地区に８店，沿海部に24店，内陸部に20店が置かれており，大西南・大西北地区を除き，残りの全ての省に代理店が設置され，全国的ネットワークとなっている．このうち，早期に設定された代理店は29であるが，長江中流地区に８店（うち安徽省４店），南部沿海地区に６店（うち広東省５店），東部沿海地区に４店（うち浙江省３店）設置されており，重点的な配置が見られる．近年設置されたのは23店であるが，北部沿海地区の山東省（５店）や東北地区３省，黄河中流４省などで拡大が見られる．2010年の契約量は23.2万トンであり，販売子会社にほぼ並ぶが，保証金を伴う販売契約をしたものは32店に止まっており，１社当たりの契約量は７千トン，子会社の３万トンの４分の１である．個別にみても，販売会社の契約量はすべて１万トン以上であり，３万トン以上が３社あるが，代理店は１万トン未満が21社，１万トン以上が10社であり，３万トン以上は１社に過ぎない．後者は，海南省にあり３万トンの契約である．

この両者を合わせ，地域別の販売契約量は，広東を中心とした南部沿海が14.2万トン，29%で最も多く，東部沿海が8.5万トン，17%，北部沿海が7.2万トン，15%と続き，沿海地区で29.9万トンと60%を占めている．実際の販売量は2010年１月から９月までのデータであるが，販売進度は全体で16.7万トン，33%に止まっており，販売量の多い10月の国慶節を含まないとはいえ，販売不振の感はぬぐえない．以下では，北京の販売子会社を事例に市場開拓の実態を明らかにしておく．

### (2)　市場開拓の実態－北京分公司の事例

#### １）業務の概況

北京分公司は2003年に設立され，従業員が70人配置されており，販売部，生産部，顧客センター，それに会計部と総務部からなっている．販売部は人員が最も多い部署であり，主に市場開拓を担当している．生産部には米の貯蔵施設，パッケージ工場，配送部が置かれている．顧客センターは日常の注文やクレイム処理を行う窓口である．

年間の販売計画は，１月に分公司が本部に提出するが，全体計画の中で調整が行われて決定される．ただし，実際の需要に応じて計画調整が行われ，精米形態で年間数回に分けて黒竜江省から北京に運送される．北京の気候は，東北地域と比較して夏は高温で湿度が高いため籾の保管が難しく，精米加工についても環境規制が厳しいためコストが高くつくからである．これに対し，上海，広州，柳州，成都などの遠隔地に対しては，籾輸送が行われている．

分公司の設立以降も，2005年までは既存の販売代理店の市場ルートに依存しながら市場開拓を模索していた．しかし，代理店は短期的な利益を追求するため，北大荒米業のブランドの確立や市場競争力の向上，販売拡大戦略にマイナスの影響を与えたため，2006年には代理店の整理統合を行い，特に北大荒米業以外の銘柄を扱っている代理店を排除し，その販売エリアを譲渡させている．ただし，かなりの旧代理店の商人が残存しているが，大半は本部との直接取引に移行し，残りは分公司の小売店として位置づけている．現在は北京市内

のみならず，北京周辺の18の区・県の市場を掌握している．

米の品種は従来のジャポニカのほかに，長粒の香り米がブームとなっている．ブランド名は「北大荒」に統一し，「江源」，「真珠」，「清潔」と「長粒香」の４種類のシリーズで販売している．うち，「長粒香」は全体の売り上げの20%を占めている．規格は25kg，10kg，5kgと2.5kgの４タイプであるが，25kgは後述の「特殊ルート」用とスーパーのばら売り用であり，それ以外は袋売りである．

2007年の米の販売実績は３万トンであり，主要販売先はスーパーチェーンが50%，レストラン，学食，企業の食堂，企業の福利厚生のための団体購入など特殊ルートが40%，卸売市場が10%である．

### 2）スーパーチェーンとの取引

まず，スーパーチェーンは，16スーパー，200店舗を対象としている（2007年）．そのうち，外資系はカルフール（10店舗），ウォルマート（９店舗），メトロ（４店舗），マクロ（８店舗）(注15)，国内スーパーでは美廉美（39店舗），物美（26店舗），億客隆（11店舗）が対象である．

外資系スーパーは規模が大きく，信用度も高いと同時に制度やルールが整備されているため，国内スーパーより販売実績が高い．特に，カルフールは北京で最も人気のあるスーパーであり，北京分公司の米のスーパー部門の50%の売上を占めている．スーパーの販売契約は年度契約が基本であり，年初に大枠を決定して，先の販売計画に組み入れている．スーパーからの注文については事前の時間設定が無く，当日注文も最低注文量を満たしていれば対応している．国内スーパーには配送センターまで，センターの無い外資系スーパーには各店舗まで配送する．配送費用は北京分公司の負担であり，国内スーパーのセンターから各店舗までの配送料も同様である．

スーパー，とりわけ国内スーパーの取引は困難を極めている．それは様々な費用負担の問題があるからである．特に膨大な手数料や協賛金を負担させられる．以下では１企業を例に，その実態を見てみよう．まず，米の店舗での陳列のためには，年間13万元の利用料を支払う必要がある．また，売り上げの２%の販売手数料の店舗への支払い，販売棚代，冷蔵フリーザー代，販促費，５つの「祝日費」（メーデー，国慶節，春節，元旦，中秋節，１回500～5,000元）なども負担しなければならない．さらに，中国特有の習慣として，店舗仕入れ担当者へキックバックを支払う場合もある．このような費用は，年間で17万元に上る．

一方，企業は売上げを現金として即時回収できるにもかかわらず，北京分公司への支払サイトは通常60日程度，長い時には90日以上の場合もある．また，契約期間は１年であるため，継続を希望する場合には次年度に13万元の「契約継続費」を支払わなければならないのである．取引契約は委託販売であるため，売れ残りは返品されるが，賞味期限間近あるいは期限後の返品もあり，廃棄等の負担も多い．また，供給側が価格調整を希望する場合には必ず１ヶ月前にスーパーに通告しなければならないため，タイミングを的確に把握できない場合が多い．

以上の取引関係にあるにも関わらず，スーパーは「集客力」を持ち，圧倒的な優位に立っているため，このルートを確保する必要がある．今後はさらに販売量に占める割合を現在の50%から60%へと引き上げる意向である．

以上のように，特殊ルートを除くと，スーパーでの販売が主流である．卸売市場は市場価格のモニターのためや低所得層や大衆食堂に在庫処分をするためのルートとして10%のシェアーを確保する予定であり，直営専門店や社区（町内会）便利店での販売拡大には展望を見出していない．根本的には，「北大荒」米は生産コストが高いために価格を全国平均の中の上に設定していることがある．品質を重視したブランド化を進め，生産コストに利潤をプラスして販売するのが理想的であるが，その水準に至っていないのが現実である．

## おわりに

黒竜江省の国有農場（農墾）は，1980年代後半からの三江平原の水田開発をベースに，短期間において広大なジャポニカ米産地を出現させた．生産基盤の面では，10ha規模の分厚い農家の存在を基礎に北海道の育苗技術と良質米品種の導入，稲作機械化の進展がもたらされ，中国屈指の稲作地帯が形成されたといえる．しかし，農墾が優良

農場を基礎農場として組み込んだ巨大な加工流通企業である北大荒米業は，必ずしも盤石な経営基盤を確立するには至っていない．

米販売の基礎である精米加工部門は，基礎農場を生産基地としたものにはなっておらず，有力な基礎農場は自ら精米加工を行い，直接販売に乗り出している．基礎農場を把握し得ない背景には，北大荒米業の販売不振があり，そのため精米工場の稼働率は低く抑えられ，したがって籾集荷は不安定なものにならざるを得ないからである．沿海都市部を中心とした販売子会社や代理店のネットワークは着実に拡大をみせているものの，赤字経営を払拭するまでには至っていない．中央政府の庇護下にある中糧米業や外資系の益海嘉里と比較した場合，地方企業である北大荒はマーケティング能力において劣りするのは否めないが，根本的には大規模生産でしかも良質米が導入されながら，価格競争力がない点に問題がある．これは，国有農場経営を維持するために設定された高借地料の存在によっている．売れる米作りにより経営基盤を強化すること，その前提として農家負担を軽減させること，というジレンマのなかで，巨大企業は呻吟しているということができる．

**【付記】**

本論文は，科学研究費補助金「黒竜江省における米産業の発展メカニズムに関する研究」（研究代表　加古敏之）の研究成果の一部である．調査に当たっては，北大荒米業および新華農場の皆さまにお世話になった．記して感謝申し上げる．

**注**

⑴　これまでわれわれは，主に国有農場における水田開発（朴ほか［2010ａ］，朴ほか［2001］），稲作経営の実態（坂下ほか「2004］，朴ほか［2009ａ］，朴ほか［2009ｂ］に関する研究を行っており，その中で米の販売に関わる国有農場の機能についても分析を行ってきた．また，国有農場の企業改革についてもその枠組みを提示している（朴「2006］）．本論はその延長線上にある．なお，一般農村の米業の展開についても比較研究を行っている（朴ほか［2010b］，朴ほか［2011］）．

⑵　国家糧食局［2009］，p.89.

⑶　実際には，加工能力日量30トン以下の企業は10万企業存在するとも言われている（**David McKee**［2010］）．浙江省の事例では，小規模，零細な精米所はほとんど村，屯に立地しており，加工期間は10月～１月の３ヶ月程度である．これらの精米所の中には地元の農家の米飯用の精米加工と産地商人からの委託により辛うじて経営を維持しているものが多い．加工コストは電気代，機械の検査，修理と維持費，原価償却であり，電気は農業用電気のため，低廉で使用できる．労働は自家労働力のみで，雇用はほとんどない．しかし，精米所が多数に上るため，実際の加工量は加工能力を下回っており，年間の平均加工量は450トン程度であり，１日当たりの加工量は４～５トンである．経営リスクが少ないため，籾１トン当たりの経営利潤は60～80元であり，稼働100日間で３～４万元になるという（査［2005］p.53）．

⑷　国家糧食局［2009］，p.607.

⑸　査［2005］p.97.

⑹　**David McKee**［2010］.

⑺　中糧米業とは，2006年に中国糧油輸出入総公司（**COFCO**）の中に新しい部署として設置された「米部」のことを指している．

⑻　シンガポールのウィルマー・インターナショナル（**Wilmar International Ltd.**）とアメリカの**ADM**社の共同出資による食品加工企業であり，米業参入は2005年である．当初は，中糧，ウィルマー・インターナショナルと**ADM**の三社が共同出資して「東海糧油集団」を設立したが，2002年にウィルマー・インターナショナルが**ADM**の全株を買い取り，さらに2006年にはマレーシアの**Kuok Oils**を吸収合併した結果，アジア最大級の農業総合グループとなった．2009年の年間売上額は240億ドル，純利益は19億ドルに達している．詳細に関しては**David McKee**［2010］を参照．

⑼　「黒竜江北大荒農墾集団総公司」は1998年に黒竜江省の国有農場系統が「政企分離」（行政と企業の分離）を行う際に，「黒竜江省農墾総局」（国有農場本部）より60億元を投じて設立した経済担当部門である．詳細に関しては，朴［2006］を参照のこと．

⑽　『北大荒米業㈱グループ2002年度報告』2003年，および『黒竜江北大荒農業股分有限公司2009年度報告』2010年による．北大荒米業の収支は，農場の借地料が黒字（収入13億元，営業利潤率42.4％），農産品・農用物資が収支均衡（同44億元，同－1.0％），工業品他が赤字（同９億元，同－29％）である．

⑾　物流奨励策の具体的な内容は，以下の通りである．黒竜江省から5,000トン以上の籾（米）を東北以外の地域に運送する際には，鉄道輸送では１kg当たり

0.12元，鉄道と船舶，陸送と船舶，陸送のみのいずれかで500㎞以上の場合には同0.28元，500㎞未満の場合には0.14元を補助する．

⑿ 北大荒米業の聞き取り調査による（2010年９月）．

⒀ 新綿公司の販売実績と生産基地については，坂下ほか「2004］を参照のこと．

⒁ 「任務糧」実施の初期段階では，農家は低質の籾を農場に販売するため，質の向上を図るために，外部購入を行った．また，建三江のような大規模稲作地域では機械化にともない生産コストが低く，米価が比較的に安いために農場が購入を行った．現在では米価水準は地域格差が縮小されており，注文内容に地域指定，品種指定があった場合に外部購入をするケースが増加している．

⒂ マクロはオランダ系スーパーであり，1996年に中国に進出し，北京，天津に大型店舗8カ所を展開した．しかし，韓国ロッテグループ傘下のロッテスーパーが，オランダの**SHV**ホールディング社からマクロ株41％を取得，2008年には中糧集団から51％を追加取得し，完全買収された．マクロは2005，06年ともに赤字経営であり，**SHV**ホールディングは中国進出12年目で同市場から撤退した．

## 【参考文献・資料】


⑴ 朴紅・坂下明彦・由田宏一・笪志剛「中国三江平原における国有農場の水田開発と稲作経営－新華農場の事例分析」『農経論叢』57集，2001

⑵ 坂下明彦・朴紅「中国国有農場と稲作職工農家」村田武編『再編下の家族農業経営と農協』筑波書房，2004

⑶ 河原昌一郎「中国の食糧政策の動向」『農林水産政策研究』№７，2004年，査貴庭『中国稲米市場需求及整合研究』（中国語）南京農業大学博士学位論文，2005

⑷ 朴紅「中国国有農場における企業改革の進展と農場機能の変化－二九一農場を事例として－」『農経論叢』62集，2006

⑸ 孫岩松「北京大米市場調査報告」（中国語）『中国稲米』2006年第４期，2006

⑹ 朴紅・張錦女・笪志剛・坂下明彦「中国三江平原における稲作経営の展開と機械化－新華農場第17生産隊の事例（その１）－」『農経論叢』64集，2009ａ

⑺ 朴紅・張錦女・旦志剛・坂下明彦「中国三江平原における稲作経営の労働過程と農家経済－新華農場第17生産隊の事例（その２）－」『農経論叢』64集，2009ｂ

⑻ 国家糧食局『2009 中国糧食年鑑』経済管理出版社，2009，p.89.

⑼ 朴紅・張錦女・坂下明彦「中国三江平原における水田開発の特質－国有農場の展開に着目して－」『農経論叢』65集，2010ａ

⑽ 朴紅・青柳斉・李英花・郭翔宇・張錦女「中国東北における高級ブランド米の産地形成と農民専業合作社の機能－黒竜江省五常市を事例として－」『農経論叢』65集，2010ｂ

⑾ 朴紅・青柳斉・伊藤亮司・張錦女・坂下明彦「中国東北の有機栽培米の産地化と農民組織の形成－黒竜江省五常市の事例分析⑵－」『農経論叢』66集，2011

⑿ **David McKee, Companies Race for Rice Market Supremacy, May 2010 / World Grain / www.World-Grain.com**