



Title	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
Author(s)	朴, 紅; PARK, Hong
Citation	北海道大学農経論叢, 62, 1-14
Issue Date	2006-03-24
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/8343
Type	departmental bulletin paper
File Information	62_1.pdf



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——

朴 紅

The actual state of enterprise reforms and the change of management of Individual Farmhouses in the National Farm of China — A case study of “291 Farm” —

Hong PARK

Summary

In recent years, in the Heilongjiang national farm which is recognized as a model among Chinese national farms, drastic reforms have been promoted, such as the establishment of an enterprise group called “Heilongjiang Group” and listing shares of some affiliated enterprises, and so on. But the actual state of reform is not clear. In this paper, we focused on the proceeding enterprise reform in national farms, and tried to make clear the details and features of the reforms, the actual state of reorganization, and the effects that the reform policy has brought about to individual farmhouses.

はじめに

中国では1980年代後半以降の株式制(「股份制」)の導入による株式市場の形成と並行する形で、国営企業の改革が徐々に軌道に乗るようになった。特に1997年以降の国有企業の所有権改革においては、株式市場での資金調達の結果的に多様な民間投資家を増加させ、所有の分散化が進展し、「政企分離」の目標に近づきつつある。しかし、このような国有企業の改革は、そのほとんどが農業以外の分野で行われ、国有農場のそれは進展をみせなかった。それは、国有農場が企業でありながら、地域内の行政、司法と社会管理機能を併せ持つという歴史的な遺物を背負っているからである。

ここ数年、中国農墾系統の優等生である黒竜江省農墾では、「黒竜江北大荒農墾集団総公司」という企業グループの形成や一部傘下企業の上場等の思い切った改革を進めている。しかし、その実態は必ずしも明らかにされてはいない。本論では、現在進行中の国有農場の企業改革に焦点をおき、改革の内容、特徴および組織再編の実態、またこ

のような改革が末端の農場および職工農家にどのような影響を及ぼしているかを明らかにする。

1. 国有農場における企業改革の現段階的特徴

(1) 「政企一体化」の形成と「政企分離」の試行

「農墾」とは、国有農場を基礎単位とする省レベルの系統組織を指し、中間機関として管理局(分局)を有している。全国的にみて最大の規模を誇る黒竜江省農墾総局は、黒竜江省政府の1つの部署であり、省共産党委員会、省人民代表大会と省政府のもとで、徴税機能を除く行政、司法と社会管理機能を遂行している。そのため、総局、分局、農場は生産経営の指揮権のほか、行政、司法と社会管理機能も有している。

こうした国営農場の性格は、それが設立された歴史的事情により形成されてきた。1947年の設立当時、国営農場のほとんどは辺境地域に立地し、その開発は地方政府の整備と同時進行で行われた。そのため、国による行政、司法および社会管理機関を設立するだけの余裕はなかった。しかし、農

場人口の急激な増加により、職工児童の教育、家族の医療、生産・生活用物資の運輸、情報の伝達、市街地開発、社会治安などの問題が徐々に現れ、深刻さを増すようになった。そのため、学校、病院はもちろん、裁判所、検察庁、警察署、商工局、土地管理局、交通局、技術監督局等までを末端農場ごとに整備する必要に迫られ、独立した「小さな社会」が形成されたのである。

以上のように、「政企一体化」体制は農墾形成期においてはコストが最も低く、かつ当時の実状に適合的な管理体制であった。しかし、市場経済の発展に伴い、このような一体的体制は企業発展の阻害要素となり、改革の対象とされるに至るのである。

黒竜江省における農墾改革は1978年を始点とし、すでに4半世紀が経過している（註1）。その過程で、「政企分離」は一貫した改革のテーマであった。改革推進のためにモデル農場の指定が行われ、農場の名を取って「友誼モデル」、「虎林モデル」、「綏濱モデル」という3つのタイプのモデル化が行われた。前二者は、国有農場と地方政府の間で「政企分離」を図る試みであり、後者は国有農場内部で「政企分離」を行うものであった。

まず、「友誼モデル」は、1988年に友誼農場の管轄区域に県レベルの行政機関—友誼県を設立し、行政・社会管理機能を農場から分離・移譲する方式であった。「虎林モデル」は、1995年に虎林県内にある6つの国有農場の行政社会的機能を県政府に移譲し、農場は企業的機能のみを担う方式で

ある。この方式は、県に移譲された行政、司法部門の職員数が膨大となり、その財政負担が各種の税金の形で農場に求められたため、農場の負担は軽減しなかった。結果的には、「友誼モデル」は辛うじて維持されたが、友誼県の財政は悪化していった。「虎林モデル」は2年間実施された後、もとの形態にもどり失敗に終わっている。

前二者と対照的なのは「綏濱モデル」である。まず、1995年に綏濱農場の内部に「社区管理委員会」を設立し、従来農場が担っていた行政、司法、社会管理機能を移行させた。同時に、「農工商実業総公司」を設立して企業的機能をそこに集中し、生産経営活動に専念するようになった。管理委員会と総公司には共通の共産党委員会が設置され、双方の意思疎通のパイプ役と指導、監督役を行うことになった。管理委員会の職員数は50名程度であり、前二者の方式より規模が小さく、より効率の高い業務体制が形成された。そのため、行政に関わる費用を企業が負担するとはいえ、その額はかなり軽減された。

「綏濱モデル」に問題点がなかったわけではない。第1に、当初の改革案では、「社区管理委員会」が独自に人員、財務、資産管理を行う権限が与えられた。しかし、政策転換により、これらの権限は全て農墾総局に移譲されることになった。これにより管理委員会の権限が大きく制限された。第2に、公司による財政負担が徐々に増加した。管理委員会への費用負担は年々増加し、1995年から98年の4年間で1.5倍にも膨れあがった（表1）。

表1 綏濱農場「社区管理委員会」の財源の推移

単位：万元，%

		1995	1996	1997	1998
費用負担	総局による支援	187	187	186	261
	賦課金収入・債権収入	262	349	336	555
	公司による負担 (A)	739	839	981	1,102
	合計 (B)	1,188	1,375	1,503	1,918
	A/B	62.2	61.0	65.3	57.5
公司の負担	公司の総生産額 (C)	15,465	19,557	23,169	21,595
	公司の総費用 (D)	15,002	18,859	22,422	20,625
	公司の純利益 (C-D)	463	698	747	970
	A/C	4.8	4.3	4.2	5.1
	A/D	4.9	4.4	4.4	5.3

注) 農場資料により作成。

また、会社の負担額は700万元台から1,100万元台へと増加し、農場の総生産額および総費用額の4～5%の間で推移している。

以上のように、1980年代後半からの10年間で、農墾系統の「政企分離」改革は、3つのモデルによって実践されたが、選択されたのは「綏濱モデル」であり、2002年からの株式会社化のなかで一般化されるのである。

(2) 株式会社化による系統組織の再編

黒竜江省農墾総局における事業分野の株式会社化は、国有企業改革の枠組みの中で進行した。国有企業改革は、国家計画委員会、国家体制改革委員会、國務院経済貿易弁公室が主管した。1992年に「実験国有企業集団における国有資産の授權経営に関する実施弁法（試行）」が公布され、企業集団に対する国有資産の授權経営のテストが開始された。これにもとづき黒竜江省農墾総局は、1994年に「大型国有資産運営公司」を設立し、企業経営権を総局から分離することを図った。さらに、1998年にはこれをベースに「黒竜江北大荒農墾集團總公司」を設立した（註2）。資本金額は60億元であり、主に国有地、農場の建物からなる国有財産を農業部（農墾総局）が無償で引き継ぎ、現物出資したものである。事業内容は農林牧漁業、採掘、生産加工、交通運輸、建築工事、不動産開発、物資購買販売、倉庫貯蔵など多様である。2002年には、集團總公司の総資産額は352億元、純資

産額は104億元、主要業務の粗収入は152億元、純利益は4.7億元となった。

新たな總公司の組織機構図は図1に示される。国有農場は農業分野のみを分離して、「集團總公司」の傘下におかれ、9つの分公司（従来の管理局）と104の子会社（従来の農牧場）となった。国有農場の組織は、「分場」に代わって「管理区」を設置し（分場のない農場では「管理区」を新設）、「生産隊」に代わって「作業ステーション」を置くようになった。林業と牧畜業は「存続農場」と呼ばれ、「社区管理委員会」の所轄となった。さらに、104の子会社の中から16の優良子会社を選択し、「株式会社北大荒農業」（以下「北大荒農業」と略）を設立し、株式上場をへなかった。

以上の「政企分離」と平行して、企業改革も進められた。改革当初から1980年代半ばまでは「企業自主権」の拡大、さらに1990年代半ばまでは「経営請負責任制」の導入、そして1990年代後半からは「株式制の全面的導入」という改革が漸次的に行われてきた。黒竜江省農墾総局では、1990年代の半ばから株式会社化への準備が行われ、系統内部の工業企業の統廃合が最終的におこなわれた。

工業企業の統廃合については、表2に示すように、「集團總公司」の設立直前の1997年時点の企業形態のほとんどは国有企業であった。しかし、1990年代末からは「経営請負責任制」のもとで個

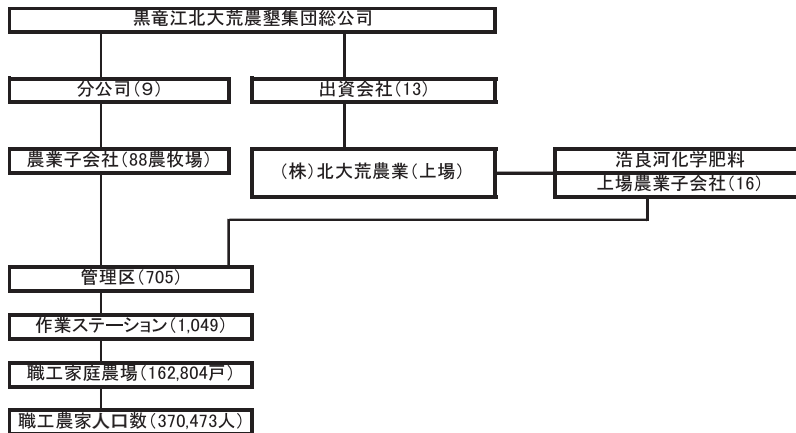


図1 黒竜江北大荒農墾集團總公司の構成図(2004年)

注) 農墾総局の聞き取り調査および『黒竜江墾区統計年鑑 2005』により作成。

表2 黒竜江省農墾における工業企業の動向 単位：企業数，万元

	年次	合計	国有	集団	私営	個体	新型企業
企業数	1996	829	802	10	12		0
	1997	757	734	7	9		0
	1998	651	480	56	97		11
	1999	581	401	55	99	11	10
	2000	477	314	17	—	8,601	38
	2001	448	273	22	—	110	37
	2002	448	191	16	169	—	67
	2003	415	146	16	182	—	68
	2004	391	92	4	220	—	72
総生産額	1996	580,877	522,274	432	1,688	72,042	0
	1997	652,668	539,411	326	1,142	100,753	0
	1998	671,547	413,144	25,563	22,164	167,437	16,875
	1999	679,918	379,162	24,476	28,199	199,465	17,666
	2000	674,349	362,556	10,088	—	225,291	35,397
	2001	740,401	291,434	8,093	—	334,320	70,951
	2002	676,644	266,764	8,270	85,772	—	287,616
	2003	941,947	515,353	8,384	119,224	—	273,437
	2004	1,232,230	91,414	669	172,111	—	946,079

- 注1) 『黒竜江省統計年鑑』各年次により作成。
 2) 企業数の合計には個体企業を含まない。
 3) 新型企業は、株式合作、有限責任、株式会社の合計である。
 4) 空欄については未記入である。

体企業が増加をみせ、2000年代に入ると個体企業の私営化と有限責任制企業への転換、そして何よりも国有企業の株式会社化が進行をみせるのである。国有企業の多くが株式会社に転換した2004年には、有限責任会社が36企業、総生産額66億元、株式会社が7企業、同26億元、株式合作会社が29企業、同2億元となり、総生産額で76.8%を占めるようになる。また、私営企業は220企業で、同17億元となり、同じく14.0%を占めるようになる。表出はしなかったが、国有ならびに国家株企業は118企業あり、総生産額は100億元に達しており、これは総生産額の80.9%を占め、依然として農墾によるコントロールが行われていることがわかる。このうち、「集団総公司」による出資会社は13企業であり、うち工業企業は7企業であり、大型化と集団化を進めている（表3）。

(3) 「北大荒農業」の上場過程と企業構成

「北大荒農業」は1998年11月に「集団総公司」の全額出資で設立されたものである。「集団総公司」は16子会社の資産評価額116,960万元相当を現物出資したわけである。そして、2002年には

「北大荒農業」は中国初の農業企業として上海証券取引所に上場し、A株（註3）3億株を発行して30億元の資金を調達している。その結果、「集団総公司」の出資金比率は79.6%となっている。

「北大荒農業」の傘下企業は、全額出資が16の農業子会社と浩良河化学肥料工場であり、他の3社は「集団総公司」との共同出資である。そのうち、「北大荒米業」が主力企業であり、当初の出資比率は90%であったが、2004年には追加出資し99%となっている。「北大荒紙業」は90%、「ハルビン龍墾麦芽」は51%である（前掲表3）。

農業子会社は、「集団総公司」の中心地である三江平原に位置する4つの分公司の52子会社の中から16の優良子会社を選定したものである。選定基準は明確ではなく、「基本方針」といわれるものは以下の4点である（註4）。第1に、一定の経営規模に達し、耕地面積が大きく、開発可能な未墾地資源が存在すること、第2に、農場指導部の経営管理水準が高く、経営管理制度も整備されていること、第3に、外部との法的トラブルがなく、経営面での負債がない、または処理可能な範

表3 「集団総公司」の出資会社の概要（2004年）

会社名	出資者および出資率	概要
北大荒農業	総公司79.59%, 市場調達20.41%	1998年11月設立, 2002年3月上場, 総資産額86.5億元, 耕地面積63.7万ha, 穀物年間生産量322万t.
ハルビン龍墾麦芽	総公司49%, 北大荒農業51%	固定資産総投資額5億元, 敷地面積9.7万㎡, 大麦栽培基地面積10万ha, 年間麦芽加工量20万t, ドイツ最新加工設備使用
北大荒米業	総公司1%, 北大荒農業99%	「国家農業産業化重点龍頭企業」, 資本金5.1億元, 5つの生産子会社と8つの出資会社を所有, 年間精米加工量150万t, 9銘柄のブランド米創設, ISO9001, ISO14001, HACCP認定取得
北大荒紙業	総公司10%, 北大荒農業90%	登録資本金6千万元, 資本規模1.4億元, 業務内容: 紙製品の生産, 加工, 販売
完達山乳業	総公司51%, 台湾「統一」49%	総資産額29億元, 7つの出資会社, 41生産工場, 6シリーズ91品種の製品, ISO9001, ISO14000, HACCP認定取得
北大荒肉業	総公司100%	業務内容: 飼料加工, 養豚の繁殖・肥育, 屠殺, 肉加工年間屠殺量400万頭, 年間肉加工量3万t, ISO9001, HACCP認定取得
北大荒種業	総公司100%	業務内容: 穀物種子の育成, 栽培, 加工, 販売
北大荒麦芽	総公司100%	「国家農業産業化重点龍頭企業」, 総資産額3.2億元, 従業員586人, 技術員80名, 業務内容: 大麦の品種開発, 栽培, 加工, 販売. 栽培面積8万ha, 種子育成基地333ha, 大麦年間加工量10万t, ISO9001認定取得
北大荒糧油卸売市場	総公司100%	業務内容: 有機農産物, 緑色食品の現物取引, 配送. 敷地面積4万㎡ (大型スーパー, 取引センター, 配送センター), 年間配送量10万t, 売上3億元
九三油脂	総公司100%	「国家農業産業化重点龍頭企業」, 純資産額6.5億元, 業務内容: 大豆を原料とした飼料, 食用油, 健康食品, 医薬品の加工. 傘下には9つの生産子会社, 年間大豆加工量500万t, 栽培基地200万ha
九三豊緑麦業	総公司100%	7シリーズ24品目「緑色食品」認定取得, ISO9002認定取得「国家農業産業化龍頭企業」, 資産額4.1億元, 年間小麦加工量36万t,
完達山薬業	総公司100%	総資産額4.1億元, 漢方薬(刺五加)の54種類の製造, 販売
多々集团	総公司51%	業務内容: 缶詰食品, 医薬品の加工, 製造, 販売, 輸出. 食品加工については, ISO9001, HACCP認定取得

注) 『2005 北大荒集团』および『黒竜江墾区統計年鑑 2005』により作成。

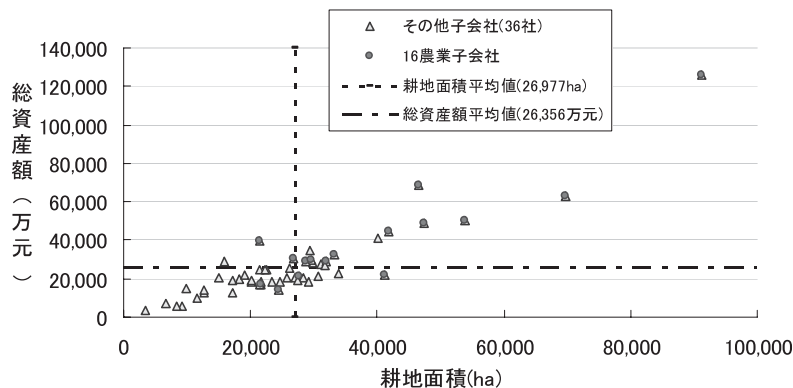


図2 16農業子会社の位置づけ

資料: 『黒竜江墾区統計年鑑』(2002年, 2005年)により作成。
注) 「耕地面積」は2001年, 「総資産額」は2004年のデータである。

囲にあること, 第4に発展の可能性がある, ことである。

以下では指標となる耕地面積と資産総額を比較してみよう。図2に示したように, 耕地面積では, 子会社16社のうち13社が平均面積(4分公司の平

均とは26,977ha)を超え, 4万haを超える会社8社のうち7社までを子会社が占めている。資産総額では, 4分公司の平均値は26,356万元であるが, 16社中12社がそれを上回り, 7社は4億元を超えている。また, 土地生産性についても, 穀物の農

表4 「北大荒農業」の主要業務の実績の推移

単位：万元，%

年次	2001			2002			2003			2004		
	収入	コスト	収益	収入	コスト	収益	収入	コスト	収益	収入	コスト	収益
地代	86,790	0	86,790	89,524	0	89,524	91,166	0	91,166	99,050	0	99,050
農産物販売	45,811	46,448	-637	39,934	38,713	1,221	80,158	79,521	637	194,076	164,885	29,191
化学肥料販売	8,031	9,005	-974	17,685	18,584	-899	15,309	16,758	-1,449	19,723	18,331	1,392
製紙販売	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,655	5,320	2,335
合計	140,632	55,452	85,180	147,143	57,298	89,845	186,633	96,280	90,353	320,504	188,536	131,968

注)『黒竜江北大荒農業股份有限公司年度報告』各年次(中国語)により作成。

墾平均値5トン/haを超えるものが12社あり、6トン/haを超える会社が7社存在している。さらに、職工1人当たりの純収入の水準では、農墾平均値5,593円を上回る会社が12社ある。このように、選定された16社は規模においても、生産性や純収入においても優位性を示している。

「北大荒農業」の業務内容は主につぎの4つである。第1が水稻、小麦、大豆、トウモロコシ等穀物の生産、加工、販売であり、第2が化学肥料の生産、販売、第3が紙製品の生産、加工、販売、第4が農産物の加工関連の技術、情報、サービスシステムの開発と運営である。農産物販売に関しては、主に16農業子会社と「北大荒米業」が担い、肥料については、浩良河化学肥料工場が担っている。表4は2001～2004年までの主要業務実績の推移を示している。収入源は地代収入が最も大きかったが、2004年には農産物販売収入が逆転し、化学肥料販売と製紙販売と続いている。収益は、当初は地代収入以外は赤字であったが、2004年には各部門が黒字になり、2004年に収益13億元のうち農産物販売が2.9億元となっている。とはいえ、現状では地代収入への依存は圧倒的である。

以上、「集団総公司」と「北大荒農業」を中心に「政企分離」、株式会社化についてまとめたが、以下では二九一農場を事例として取り上げ、こうした改革が農場組織および農家に及ぼした影響を明らかにする。

2. 二九一農場における組織再編と機能変化

(1) 農場の概要と株式会社化による組織の変化

二九一農場は、集団帰農した「中国人民解放軍農業建設第2師第6団」により1955年に設立されている。この農場は、三江平原の中心地ジャムスの東に位置し、車でおよそ2時間の距離にある。

総人口は18,066人、耕地面積は33,197haであり(2004年)、所属する紅興隆管理局の13農場の中では中規模農場である。総生産額38,034万元のうち第1次産業が27,343万元(71.9%)、第2次産業が3,864万元(10.2%)、第3次産業が6,827万元(17.9%)であり、第1次産業の場合は農業の割合が圧倒的である。

農場の構成は、2002年の株式会社化以前には生産部門、経済発展部門、社会発展部門(文化、教育、衛生、福祉)、政党・行政管理・司法部門の4部門であった。生産部門のうち、農業部門は4つの分場と39の生産隊から構成され、工業、建築業部門はそれぞれ9企業と2企業からなり、経済発展部門には小売企業と物流企業がそれぞれ2企業ずつ存在した。

2002年の株式会社化により、農場は「北大荒農業二九一子会社」と「社区管理委員会」とに二分割された。子会社は、耕種部門(註5)ならびに傘下企業であり、後者の内訳は水利公司(従業員37名、費用108万元)、物資公司(同46名、化学肥料取扱高1,200万元)、種子公司(同28名、取扱高780万元)、糧食流通公司(同49名)、科学技術センター(同21名)となっている。

耕種部門は、旧農場の組織が移行しているが、管理機関(従業員46名)の他に野菜公司(同9名)が設置されている。作付面積37,677haのうち、水田が20,000haで基幹であるが、畑作付面積はトウモロコシ、大麦、大豆、ビートの順となっている(表5)。水稻は、単位面積当たり粗収入が最も高く、職工農家の初期投資は大きいものの、1996年の10,010haから2倍にまで拡大したものである。それに伴って、耕種部門の総生産額は1996年の11,756万元から2000年には15,628万元となり、2003年には29,618万元、04年には

表5 二九一農場の耕種部門の構成 (2004年)

	面積 (ha)	単収 (kg)	総生産量 (t)	生産額 (千元)	単価 (元)	ha当たり 価格(元)
水稻	20,000	8,924	178,486	282,344	1.6	14,117
小麦	267	3,700	988	1,483	1.5	5,554
トウモロコシ	7,634	8,922	68,114	54,473	0.8	7,136
大麦	5,333	3,001	16,004	24,012	1.5	4,503
大豆	2,067	3,018	6,238	15,598	2.5	7,546
ビート	2,000		74,673	24,606	0.3	12,303
合計	37,677			442,800		11,753

注) 農場資料による。

44,0280万元に上っている。こうした農業生産の伸張が子会社化としての選定に大きく影響したことは言うまでもない。

「社区管理委員会」は、農業部門中の林牧畜漁業、工業、商業部門の企業と建築業、社会発展部門、政党・行政管理・司法部門から構成されている。

まず、教育機関は、小学校(教師96名、在校生1,364名)、中学校(教師92名、在校生1,416名)、あわせて就業者は281名である。農場直営部門は、道路事務所(102名)、水道局(60名)、宿泊所(22名)、道路管理所(56名)、テレビ中継局(19名)、職工病院(146名、うち医師90名、ベッド数60床)、警察分局(66名)、社区機関(79名、図書館、文化施設各1)で、合計550名である。これらをあわせると、総人数は831名となる。この部門の費用は1,800万元であり、うち人件費が845万元を占める。

農場内の工業企業は4企業(機械工場、木材工場、鋳物工場、乳製品工場)であるが、これらは全て「分公司」(旧管理局)に統合されている。従業員数は113名であり、販売収入は387万元であるが、営業利益は出ていない。建築業は1社であり、これは「社区」管轄であるが、従業員数が186名、事業高は600万元であり、営業利益は86万元となっている。

この他に、農場内には個人企業として私営化された製粉(従業員23名)、有機肥料製造(同19名)の2企業があるほか、軽工業(合計従業員63名)、重工業(同90名)、建築業(同80名)があり、その売り上げは8,235万元、税支出466万元、営業利益1,728万元となっている。また、個人の運輸

表6 二九一農場の財務と収支 単位: 万元

		2001	2003
流動資産	合計	20,881	5,927
	未収金	11,378	3,579
	うち職工農家	4,085	559
	在庫	4,806	812
	未処理損失	3,367	1,283
長期投資		623	661
固定資産		10,842	9,243
無形資産		340	1
資産合計		32,686	15,832
流動負債	計	12,331	11,682
	未払金	8,357	10,770
	うち職工農家	2,813	0
	うち上納金	569	559
	未払賃金	1,149	525
長期負債		6,719	2,177
所有者權益	計	13,636	1,973
	実収資本	6,281	6,029
	資本公積	1,306	1,596
	剰余公積	2,147	-605
	未処分利益	3,902	-5,047
負債・資本合計		32,686	15,832
(費用)	管理費用	3,362	1,464
	財務費用	-2	165
	営業外支出	1,007	245
	うち政社支出	772	67
(利潤)		858	-1,769
(上納税金)	うち農業企業	858	-1,769
		300	2
	うち農業税	335	0
家庭農場	総収入	24,908	
	総支出	12,113	
	利潤総額	5,867	

注) 農場資料により作成。

業(従業員306名)、商業(同420名)、飲食業(同310名)、サービス業(同83名)があり、その総産出額は8,026万元、納税額が373万元、営業利益が1,429万元となっている。

農場のバランスシートを耕種部門が分離される

前後の2001年と2003年で比較してみると(表6)、資産、負債・所有者權益総額は3億2千万元から半分の1億5千万元に大きく減少している。資産については、固定資産には大きな変化はないが、資材購買部門が分離されたことで在庫が大きく減少するとともに、主に職工との間で発生した未収金が大いに減少を見せている。負債・所有者權益については、未払い金の減少はわずかであるが、所有者權益が急速に縮小している。これは内部留保が子会社化の過程で吸収されたこと、未収金の処理が行われて損失の繰り延べが行われたことによっている。また、当年度の利潤も前年度の858万円の黒字から、1,769万円の赤字へと転化している。これは、管理費用が減少しているとはいえない。

このように、一部の財務資料を見ただけでも、取り残された旧農場部分である「社区管理委員会」の収支状況は厳しく、その再建には多くの課題があるといえる。

(2) 「社区管理委員会」と農業子会社における資金の流れ

2002年の株式会社化以前は、生産隊は職工農家から徴収した「費税糧」、すなわち「利費」、「隊管費」(生産隊管理費)と農業税のうち、「隊管費」を留保した上で、残りは分場を経由して農場に上納していた。農場はこの上納金を全額総局に上納し、総局がそれをプールして国の交付金とともに各農場に再配分していた。

このような単純な資金の流れは、株式会社化後に複雑となり、それはおよそ2つに大別できる。まず、農業子会社については、2002年に「隊管費」が、そして2004年には農業税が廃止されたため、作業ステーション(旧生産隊)が職工農家から徴収できる費用は「地租」(註6)のみであり、これを管理区(註7)を通さずに直接子会社(旧農場)に上納し、その中から子会社は「北大荒農業」より課されたノルマ(年度当初に決定)のみを上納する。ノルマ以外の収益は子会社の収入となるが、作業ステーションに対しては幹部(ステーション長、会計、党書記のうち前2者分)の給与ほか、少額の雑費のみを支払う。その他の支出、例えば、ステーション幹部の出張費用等につ

いては、その都度申請、審査の手続きが必要である。

ノルマは事実上の地代として耕地面積と土地生産力に応じて決定されるが、二九一の子会社の2005年度のノルマは1ha当たり880.5元であり、総額は2,900万元、月額はおおよそ240万元である。ノルマは毎月納めるが、職工農家からは耕作前の3月に一括前払いで徴収し、12回に分割して「北大荒農業」に納入する。ノルマの達成のために、「北大荒農業」は役員に対し、職務に応じて1,000~50,000元の抵当金の設定を行っている。

「北大荒農業」は本来であれば16農業子会社および出資会社に指定した上納金の一部を最大の株主である「集団総公司」に配当しなければならぬが、現状では市場株のみの配当となっている。

もう1つの資金の流れは、「総局」系統(「政社」系統)である。「北大荒農業」は「総公司」に対し出資配当を行っていないため、「総公司」に出資している農墾総局への配当もない。したがって、「総局」の運営資金は、国の交付金と系統内の国有工業企業の上納金からなっており、必ずしも十分とはいえない。16の上場子会社の「農場社区管理委員会」については、「総局」はそれらの規模に応じて、4つの管理局を通して各農場に予算配布を行う。2003年の二九一農場「社区管理委員会」の年間運営費はおおよそ1,500万元であったが、農場責任者によると運営交付金は当然ながら不足状況にある(前掲表6)。その不足分の補填は、過去の債権の回収によっている。この債権は、職工農家の借入金、非農墾系の一般企業の借入金を内容とする。「社区管理委員会」は自らの経費のほか、管理区と作業ステーションの経費(主に役員の給料)の一部を負担することになっているが、管理区の役員は作業ステーションの人員が兼任しているため、管理区への経費支出は皆無である。役員の給料以外の出費については、子会社同様、その都度申告する方式をとっている。

このように、基幹である農業部門の株式会社化とその収益確保のために、旧来の農場の行政機能のための資金が犠牲となっているというのが実態である。

(3) 作業ステーションの組織

つぎに、作業ステーションの機能について、第3管理区第1作業ステーションを事例としてみてみよう。作業ステーションの役員会は生産隊時代の半数の7名構成であり、ステーション長1名、党書記1名、副ステーション長2名、会計1名、統計1名、技術員1名である。ステーション長は農業生産全般を統括し、副作業ステーション長は農業と農業機械とをそれぞれ分担して補佐する。党書記の職務は多岐にわたるが、共産党・共青団関連の業務以外に、計画生育、環境保護、争議仲介等の行政管理業務も行っている。

役員の本業は農業であり、職務は兼任である。このうち、上部組織から給料を支給されるのはステーション長、党書記、会計の3名のみであり、前2者は900元/月、後者は800元/月である。作業ステーション長と会計は農業子会社から、党書記は「社区管理委員会」から支給されている。他の役員は給料を支給されず、幹部手当が「農業協会」から支給されている。

「農業協会」は2004年に総局の指示に従って各農場に設立されたものである。「協会」の下には幾つかの「分会」が設けられ、「農業機械分会」、「流通分会」、「植物保護分会」、「作物分会」等がある。各分会の責任者は作業ステーション幹部が兼任し、費用は子会社、「農場社区管理委員会」、職工農家が支払う。「農業協会」のなかで、特に注目されるのは「作物分会」である。これは作物別に「水稻分会」、「大豆分会」、「トウモロコシ分会」、「小麦分会」、「経済作物分会」等に分かれ、職工農家に対して生産技術指導、生産資材の購入、農産物の販売というサービスを提供することになっている。ただし、これらの組織は「農業機械分会」以外は組織化されて間もないため、本格的な業務を行っていない。

このように、作業ステーションは従来の生産隊の諸機能を基本的に受け継いだり、効率化のために役員数を大幅に削減して分担を明確にする一方、「農業協会」により職工農家の組織化を図ろうとしている。

3. 作業ステーションと職工農家

(1) 第1作業ステーション内の農家構成

第1作業ステーションの前身である第1生産隊は1955年の農場設立当初から存在する生産隊の1つである。1984年の組織再編により「原種場」（穀物種子栽培の専門生産隊）となり、2002年に第1生産隊として復帰、その後第1作業ステーションに改称された。

二九一農場本部の周辺にあるため、職工農家のなかには市街地で商業に従事するものも多く、農業部門で雇用されるもの、畜産業に従事するものも存在している。第1作業ステーションの人口は243人、89戸であり（註8）、2004年の農業従事戸数はわずか7戸に過ぎなかったが、2005年には46戸（51.6%）にまで激増している。その背景には農業税の廃止（150元/ha）、穀物栽培直接支払い、優良種子補助金の支給という優遇政策がある（註9）。46戸の職工農家のうち、水稻農家が9戸、畑作農家が37戸である。このほかに、第1作業ステーション内で水稻経営を行う農家が40戸あるが、そのうち20戸は「外来戸」（「異地開発」移民、五常市80%、綏化市20%）、他の20名は農場関係者（電話局職員と種子公司職員が3名、他の作業ステーション所属の農家が14名）である。

「外来戸」は、1995、96年に大規模な水田開発に対応するため多数導入したが、2004年からは受け入れを中止している。これは水田開発が飽和状態にあることと職工農家の農業復帰が増加したことによる。2002年以降は、一部の職工農家が「外来戸」の水田を強制的に譲り受けるというケースが続出した。現在では、表面上は「外来戸」の同意を得た上で職工農家に水田を譲渡することになっているが、利費の高騰、前払いの導入により、比較的弱い立場にある「外来戸」を排除する傾向が続いている。また、「土地を篤農家に集中する」、「金のある人が土地を耕す」（後述する「両費自理」という政策は、「外来戸」のみではなく、職工農家間の激しい競争をもたらしている。

職工農家の農地の使用权の配分は「両田制」によって行われており、「基本生活田」（「口糧田」と「市場田」（「責任田」と）に区分されている。前者は、一人に対し畑地と水田をそれぞれ2ha配分し、後者は水田のみで申請によって配分されて

いる。「基本生活田」は文字通り生活保障用であり、「利費」支払いでは1ha当たり150元、1人当たり300元が減免されている。しかし、2003年までは各種の公租公課が過重であったため、「基本生活田」を放棄する職工農家が少なくなかった。今後は、農地配分を求める農家が続出すると予想されるが、新たな「農村土地請負法」では「両田制」を禁止する改訂がなされたため、「一田制」(「均田制」)のもとでの新たな配分が行われると予想される。

耕地面積は540.5haであり、うち水田が335.5ha、畑地が205haである(2005年)。畑作は、トウモロコシが102ha(うち飼料用40ha)、大麦が70ha、ビートが33haである。農地は10区画にわけられ、それぞれがさらに2~5区域に分割されている。

灌漑は地下水灌漑である。現在の井戸は60本であるが、うち畑作用が8本、稲作用が52本となっている(註10)。井戸1本の灌漑可能面積は6.5haである。これは井戸の大きさに規定されている。井戸の深さは28~40m(地下水位は8mであるが、長期使用のため深く掘る)であり、直径は6cmと12cmの2種類である。前者が3割、後者が7割であり、掘削費用は前者が4,700元、後者が9,000~10,000元である。

稲作農家46戸のうち、第1作業ステーションの9戸と職員3戸は単価の高い種子生産を行っており、かつ面積的にも大きく(120ha)、全体の35.8%を占めている(表7)。その他の作業ステーションの職工農家14戸のうち、10ha以上の農家も8

戸存在する。これと対照的に、「外来戸」は全て7ha以下の小規模経営であり、水田配分についても職工農家を優先させている。2004年度の農業総生産値の832万円のうち、水稲が占める割合は80.6%(671万円)であり、基幹的な位置づけである。

(2) 作業ステーションの機能変化

つぎに、第1作業ステーションの役割の変化を明らかにする。まず、作付計画については、水田と畑作で大きく異なる。水田については、圃場が固定化されているために規制は少ないが、種子に関しては品種の指定が行われている。畑作の作付については、従来は農家が自主的に決定していたが、現在では作業ステーションが一元的に作付計画を立てている。農業子会社は「北大荒農業」から指定される買上量に応じて、管理区を通して各作業ステーションに作付の指令を行う。作業ステーションはそれによって地域内の各作物の作付を決定し、職工農家に作付申請をさせる。例えば、大豆の作付希望者は圃場図上で作付が決定される。多くは申請が認められるが、調整を行うケースもある。また、輪作を確実に実施させるため、春先に職工農家から1ha当たり2,250元の管理費を徴収し、ローテーションを遵守した場合には秋に返却し、違反した場合には没収するという方法を取っている。一部には連作畑の発生も見られるが、「耕地強制」は強化されている。

第2に、機械利用については、「農業機械分会」によって実施されている。これは従来の「機

表7 第1作業ステーションの規模別稲作農家分布 単位：戸

面積 (ha)	合計	種子生産専門		他の作業ステーション 所属の職工農家	外来戸
		第1作業ステーション	職員		
14	1	1			
12	1			1	
11	2			2	
10	9	3	1	5	
8	4	2	2		
7	7	1		1	5
6	6	1			5
5	16	1		5	10
合計	46	9	3	14	20

注) 聞き取り調査により作成。

務隊」を再編したものである。1980年代の前半は全て畑作生産であったが、第1生産隊にはトラクタ7台、コンバイン7台、耕耘機3台があり、全て隊所有であった。機務隊長1名、技術員1名、統計1名、修理2名、部品管理1名、油管理1名、計7名の管理体制のもとに、55～62名の職工がオペレータとして所属していた。1993年に全ての機械が個人へと払い下げられ、その支払いにはローンが組まれた。その後、機械の個人所有(「有機戸」)が進展し、作業受委託が行われるようになった。委託農家は秋に一括して委託料を会計に支払い、それが「有機戸」(機械所有農家)に支払われた。その後、受委託料は直接支払われるようになった。しかし、作付計画が実施されるようになり、再び農業機会分会を通しての支払いとなった。稲作については、圃場が固定しているため、受委託関係は個別対応となっている。農業機械分会は機務隊長と修理担当の2名体制となり、隊長は副ステーション長が兼任し、修理は職工農家が兼務することとなった。修理費用は修理を依頼した農家の自己負担である。作業受託は「有機戸」が担当するが、現在の機械台数はトラクタ11台、自走式コンバイン5台、耕耘機7台、田植機33台である。受託の割り当ては機務隊長が行い、受託料は作業委託農家から徴収し、全額が「有機戸」に支払われ、手数料はない。機務隊長の手当は「農業協会」より支払われ、修理担当の手当は修理費用のなかから支払われる。機械の保管はステーションの格納庫で集中管理し、保管費用を農家から徴収している。格納庫には管理人が常駐し、保管費からその手当が支払われる。

第3が農業技術の普及である。これは「農業協会」の設立により強化が図られつつある。稲作を例にとると、シーズン毎に技術講習会が開催される。春期には耕起、代掻き、育苗の方法、夏期には水管理、肥料と農薬管理、秋の収穫期には増収技術である。冬期間には外部の技術員を招き、篤農家を対象に講義を行っている。また、病虫害発生時等の緊急時には、対策会議(現場会議)を開催し、子会社の生産担当部長、農業生産技術部(註11)の職員、各ステーション長および技術員が対策を検討する。その内容は、各ステーション長および技術員によって職工農家に伝達される。

(3) 株式会社化による農家支援と農家負担の変化

1) 販売体制

「北大荒農業」の設立に伴い、穀物販売のための「原糧」確保のための「任務糧」制度が新設された。2003年は強制的に徴収したが、2004年からは農家と協議して徴収するようになった。稲作については、2004年の「任務糧」は1ha当たり粳3トンであったが、2005年には5トンに増加している。これは、春先に「北大荒米業」を通じて各子会社、各作業ステーションに通達される。これにもとづいて、農家は「北大荒米業」の精米場、二九一の場合は「北大荒米業御縁分公司二九一精米所」に納入する。

買上価格は「保護価格」を基準にしている。これは「集団総公司」で一律に定められており、1kg当たり1.5元となっている。「任務糧」以外の粳は、別のルートへの販売は可能であるが、集荷商による庭先集荷がないため、大半の農家は「北大荒米業」に販売している。その際の販売価格は市場価格が基準である。代金精算は売買時に行われるが、その際、「良種補助金」(225元/ha)、「糧食補助金」(180元/ha)、運搬費(0.02元/kg)を買上価格に上乗せして支払われる(2004年)。2005年からは二九一糧食貿易会社が農家の庭先で買付けし、「北大荒米業」に運搬する体制を採っている。補助金については、「良種補助金」は、稲以外は毎年支払面積の枠が設けられており、「糧食補助金」は全ての作物が該当する。補助金の支給は2004年から開始され、2005年には「糧食補助金」については若干高く設定されている(203.7元/ha)。種子生産農家の場合は、契約生産であり「任務糧」は設定されず、全量を二九一種子会社に販売することを義務づけられている。販売価格は前述のように「保護価格」より1kg当たり0.12元高く、1.62元となっている。

2) 融資体制の変化

1988年に「両費自理」政策が提唱された。「両費」は営農費と生活費を意味し、「自理」は自己解決のことである。当時の職工農家は自立経営を行う経済力が存在しないため、農場による資金供給はその後も継続した。1996年からの水田開発に

に伴い、一部に富裕な農家が現れ始め、ごく一部の貧困農家を除いて、生活費は完全に自己責任で賄えるようになり、営農資金についても徐々に農家自らが調達するようになった。

2002年の農場子会社化により、農場は法人格を失ったため、銀行から融資を受けることができなくなった。また、農家もある程度経済力がついてきたことを機に、「両費自理」が一般的となってきている。ただし、農家が水田開発に対する投資を行う際や営農資金の不足する農家では融資が必要になるが、農業銀行あるいは信用合作社から機械担保や職工間の相互保証により融資を受けるようになっている。また、作業ステーション幹部が間接的な保証人になるケースもある。「外来戸」についてはこうした人脈も財力もないため、5人以上の連帯保証が求められ、返済不能の場合には作業ステーションの責任が追及される。

融資の時期は3～4月に限定され、かつ上限も設定されている。2004年には1ha当たり700元であり、2005年には1,000元となっている。返済期限は1年であり、翌年に融資を求める場合には、前年度の融資の全額返済が条件となる。利息は、農業銀行の場合は2004年と2005年にそれぞれ年利7.7%と8.2%となり、信用合作社の場合は同8.8%と9.3%である。この他に手数料、公証費、保険料が上乘せされ、2005年の農業銀行の実際の利息は9.0%であった。信用社の場合より高利である。

実際には、上層農家はかなりの経済力があるため、金融機関からの融資を必要としない。他方で、小規模農家や「外来戸」等は融資が必要であるが、条件が厳しいことから、融資を受けられないケースが多く存在している。また、従来の生産隊による支援策は株式会社化によって皆無となったため、下層農家の資金確保は厳しくなっている（註12）。

3) 利費の徴収

水田の「利費」は、1995～99年までは初納入であった。その水準は、95年は600kg/ha、96年は900kg/ha、97年は1,200kg/haであり、98年と99年はそれぞれ1,700元/haと1,860元/haに相当する初納入となった。2000年以降は金納となったが、2000～2003年は毎年2,190元/haであった。

株式会社後は、2004年に春季前払いが30%に、

05年からは100%となるとともに、2005年には2,600元/haへと大幅に増額している。その理由は、農業税の廃止や補助金支払いとされたが、本来合計で578元/ha（2005年）受けるべき利益は、利費の値上げにより3割弱の168元/haに縮小されている。

2005年の利費2,600元の内訳は、第1に「北大荒農業」に納めるノルマが880.5元/ha、第2が職員の給与などの変動費用304.5元/ha、第3が減価償却などの固定費用593.9元/ha、第4が各種基金の代理回収分821.1元/haである。代理回収分はノルマに次ぐ金額の大きい項目であり、それは農業災害保険（「陽光リスク保険」）、水利発展基金、牧畜発展基金、養老保険、医療保険、教育保険等からなり、なかには離退職者の年金支払いのような重い負担も含まれている。これは養老保険が実施するようになって間もないため、それまでの世代の生活の一部を負担しているからである。現在二九一農場全体の7,604人職工農家のうち、離退職者が1,861人（24.5%）存在していると推定できる（註13）。

おわりに

以上、中国の農業部門の株式会社化の事例として黒竜江省の国有農場の株式会社化の内実を明らかにしてきた。農墾は、「政企分離」の一環として「集団総公司」を分離するとともに、「北大荒農業」を設立して一部上場を図っている。これは、優良農場を選択して分離を図ったものであり、徐々に収益も向上を見せている。その意味では、国有農場経営改革としては大きな成果をみせているとあってよい。しかし、多くの課題が残されている。ここでは主に3点を取り上げ、今後の展望に換えたい。

まず、「北大荒農業」株のなかの国家株つまり「集団総公司」の出資率が79.6%であり、非常に高い。株主としての政府の支配力が圧倒的である一方、「政企分離」という企業改革を強行しようとする矛盾を抱えている。そこで、2005年5月の株主総会では「集団総公司」の出資率を73.6%まで引き下げると決定したが、国家株の位置づけは依然として不動である。しかし、かつて日本でも国有企業の民営化には長い歳月を要した。もとも

と公有制の中国であるからその期間は長期的となろう。「政企分離」するためには、国家株の引き下げは避けて通れない道である。

つぎに、上場した16子会社とその他の農場の関係である。現段階では16子会社の上納金はその他の農場より多いため、事実上、資金分配の不平等が生じている。また、上場子会社と上場していない農場の間ではますます経済的な格差が広がり、農墾の地域社会の不安定な一因ともなっている。そこで、様々な模索が行われているが、その1つが農業産業化の一環である竜頭企業化である。つまり、上場子会社とその他の農場を契約栽培等で結合させ、産地形成を図るということである。また、加工に関しては、「北大荒米業」等のグループ企業を充分利用し、農産物の付加価値を追求することができる。

最後に、職工農家の負担増の問題である。農場の運営体制ならびにその経費は大幅に圧縮され、行政組織の運営は大きな問題を孕んでいる一方、他方では所得格差の是正として実施された農業税の廃止や補助金支出もかなりの部分が「利費」の値上げとして吸収されている。そのため、改革の成果は職工農家の経営向上に直結せず、むしろ負担の増加に結果している。ただし、「農業協会」の設立にみられるように、商品生産の拡大に向けた組織化の方向が示されており、株式会社化の成果が農業生産に振り向けられるならば、農業基盤の強化に繋がると考えられる。

【付記】本論文は、総合地球環境学研究所、研究プロジェクト「北東アジアの人間活動が北太平洋の生物生産に与える影響評価」に関する研究成果の一部である。調査にあたっては、「北大荒農業」農業生産技術部の祖小力氏、二九一農場の李春懷氏、朱徳華氏など関係各位にお世話になった。記して感謝申し上げる。

註

- (1) 初期の農場改革については、朴紅ほか『中国東北における家族経営の再生と農村組織化』御茶の水書房、1999年、第7章を参照のこと。
- (2) 全国的に農業分野で企業集団化を図ったのは黒竜江省農墾の上部組織である「中国農墾集団総公司」とその他の4つの企業集団である（中国水産

集団有限責任公司、中国牧工商集団総公司、上海市農工商集団総公司、吉林省吉發集団公司）。

- (3) 中国には上海と深圳に株式市場があり、それぞれA株、B株を上場している。A株はもともと中国国内投資家限定の市場であり、人民元で取引を行っていたが、現在では外資にも開放しつつある。B株は当初は外国投資家限定の株式市場であったが、現在では国内個人投資家にも開放されている。将来的には、この2つの株は一本化される見通しである。
- (4) 選定の「基本方針」については、「北大荒農業」農業生産技術部の祖小力氏へのインタビューによる。
- (5) 2002年時点での第1次産業総生産額は23,018万元であるが、うち耕種業19,160万元（83.2%）、林業84万元（0.4%）、牧畜業3,369万元（14.6%）、漁業359万元（1.6%）、第1次産業サービス業46万元（0.2%）である（『紅興隆分局経済和社会発展統計資料』）。
- (6) 「地租」は「土地請負費」—事実上の地代、医療保険、養老保険、計画生育費、農業リスク保険等が含まれている。農業リスク保険は「陽光リスク保険」という農業自然災害（特に稲熱病について）保険であり、2004年に国有農場独自の保険としてスタートしたもので、104の農場が全て加入している。また、農場によって「地租」の名称は異なるが、例えば新華農場では「利費」と呼ばれている。
- (7) 管理区の役割は、主に作業ステーションに対する農場本部からの指令伝達、政策の実施、監督等である。
- (8) 『二九一農場統計年報2004年』では職工農家の所属を二通りに分け、1つは上場子会社の所属（24戸）であり、もう1つは「社区管理委員会」の所属（65戸）である。しかし、これは実際には意味がなく、名目に過ぎない。
- (9) 農業税の廃止は、農墾系統では2003年から実施している。穀物栽培直接支払いについては、従来の穀物栽培補助金の間接支払い政策の変更版である。つまり、これまで政府は農民から穀物を買う際に、「保護価格」（市場価格との差額）を設定し、国有糧食企業を通じて支払ってきたが、これを「間接支払い」という。2004年からは穀物市場の全面的開放により、政府は国有企業を経由しないで「保護価格」を直接農民に支払うようになった。この窓口は一般農村では郷鎮政府であるが、農墾系統では従前の通り農場である。また、優良種子補助金は、2001年から実施されている新政策であるが、対象品目が毎年増加し、2004年には大

豆, 小麦, トウモロコシ, 水稻の4品目となっている。前3品目については, 2004年と2005年に全国でそれぞれ13省と17省が指定され, 150元/haを支払われている。水稻については, 2年間とも同一の7省が指定され, 225元/haを支払われている。黒竜江農墾と新疆農墾は全ての品目が対象となっている。ただし, 農墾系統内部では, 地域の割当制を実施している。補助金の支払窓口は種子供給部門とされるが, 実際には入札により供給部門を確定している。

- (10) 畑作用8本のうち, 4本は第1作業ステーションが整備したものである。ステーション所属の農家であれば, 油と揚水機を持参して井戸の無料使用ができる。2004年と05年は雨量が多かったため, 畑作での井戸利用は行われていない。
- (11) 「農業生産技術部」は, 従来 of 農場の農業課, 機務課, 水稻弁公室が合併して作られたものである。他に, 「社区管理委員会」にも農政課が存在するが, 農業生産以外の事務的な仕事のみを担当する(車検等)。
- (12) 『黒竜江北大荒農業股份有限公司年度報告 2004年』によると, 2004年度「(株)北大荒農業」が職工農家の生産資材, 取りわけ種子, 肥料, 機械の購入, 作業委託のために立て替えた金額は13.2億元にものほり, 16子会社平均8.3万元に達しているという。これは, かなりの部分が過去の負債である。また, 機械購入のためのローンについては, 小型機械は2年, 大中型機械は3~8年となっている。
- (13) 中国では定年退職者の年齢設定を一般的に男性60才, 女性55才としている。したがって, 『二九一農場統計年報2004年』によると, 二九一農場には60才以上の人口が1,426人であり, 55~59才の女性が435人となっている。両者を足した合計が1,861人である。