

琉球大学学術リポジトリ

中国南方集体林における株式会社合作林場経営に関する
一考察：

湘南省靖州県芳団三組株式会社合作林場の事例を中心に
して

メタデータ	言語: 出版者: 琉球大学農学部 公開日: 2008-02-13 キーワード (Ja): 株式会社合作林場, 木材加工事業, 多角経営事業, リーダーシップ, 所得増加 キーワード (En): share-holding integrated forestry tenure system management, wood processing project, diversified management project, leadership, increase in income 作成者: 羅, 攀桂, 篠原, 武夫, 奥平, 均, Luo, Panzhu, Shinohara, Takeo, Okuhira, Hitoshi メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12000/3566

中国南方集体林における株式合作林場経営に関する一考察

—湖南省靖州県芳団三組株式合作林場の事例を中心にして—

羅 攀柱^{1*}, 篠原武夫², 奥平 均³

¹琉球大学客員研究員, ²琉球大学農学部生物生産学科, ³琉球大学法文学部非常勤講師

A Study on Share-holding Integrated Forestry Tenure System Management of the Collective Forest in Southern China

—A Case Study of 3rd Production Team of Fangtuan Jingzhou County, Hunan—

Panzhu LUO^{1*}, Tkeo SHINOHARA² and Hitoshi OKUHIRA³

¹Visiting Professor (Central South Forestry University 410004 Changsha Hunan China)

²Department of Bioproduction, Faculty of Agriculture University of the Ryukyus, 1 banchi
Senbaru, Nishihara-cho, Okinawa, 901-0213 Japan

³University of Ryukyus Faculty of Law and Literature Part Time Lecturer

Abstract: The share-holding integrated forestry tenure system management of the collective forest in Southern China has contributed a lot to the prosperity of the local forest project and the increase of peasants' incomes. Based on the investigation of the share-holding integrated forest farm in 3rd production team of Fangtuan County, Hunan, which is notable with its sound management results, this paper aims to clarify the practical management state and management system. By wood processing business and diversified management projects, the management structure is strengthened, and peasants' devotion to the farming and forest production is realized, and eventually the income and living standard are raised. The success of the management mainly depends on the talents and the management means of the leaders, and the importance of the talent resource is also pointed out.

キーワード：株式合作林場, 木材加工事業, 多角経営事業, リーダーシップ, 所得増加

Key words: share-holding integrated forestry tenure system management, wood processing project, diversified management project, leadership, increase in income

緒 言

FAO内の組織であるアジア・太平洋林業委員会の報告によると、最近のアジア・太平洋諸国の森林管理組織では中央政府の林業組織は不十分な国が多く、国による森林管理は失敗に終わり、こうした状態を是正する方策として、1つは市場メカニズムを活用した民営化が採用され、もう1つは森林管理の責任と権限を地方行政組織や森林利用者グループに委譲する分権化が追及されており、後者の方策は途上国において採用されることが多いとされている⁽¹⁾。現在、中国南方集体林に展開している林業株式合作制度においても、森林経営者に委譲する分権化経営によって林業経営が行われているのである。

我々はこれまでの研究⁽²⁾では、中国南方集体林における「懐化モデル」である林業株式合作制度について湖南省靖州県の事例を通して、その成立背景、展開過程に触れ、靖州県

塞牙郷芳団三組株式合作林場の事例を取り上げながら、「純粹型」の林業株式合作制度の構造、機能の制度的分析を試みた。

地域林業振興に大きく寄与している林業株式合作制度が具体的にどのように機能しているかを明らかにするために、本論文では靖州県塞牙郷芳団三組株式合作林場を現地調査し、株式合作林場の経営事業の実態と経営システムを考察し、事業の成功要因を解明する。さらに所得や家庭事情に特徴を有する3軒の農家の実態調査から、各農家が株式合作制度の実施によって農林業生産、所得にいかなるメリットをもたらしたかを明らかにする。そして株式合作林場の経営展開を巡る上での問題点とその対策について検討する。

*Corresponding author (E-mail: LPZ21@hotmail.com)

表1. 2002年芳団三組株式会社合作林場概況.

林場保有森林面積 (ha)	305.3
株主人数 (人)	83
株式会社合作林場加入率 (%)	98.8
林場従業人数 (人)	29
役員数 (人)	5
木材加工班人数 (人)	13
森林保護員 (人)	8
飼育班員 (人)	6
事業総額 (万円)	41.3
事業総利益 (万円)	16.7
木材加工事業実績 (m ³)	232
固定資産 (万円)	64
流動資産 (万円)	19
株式金 (万円)	23
1人当たり株式金 (元)	2,747

出所：聞き取り調査より作成.

表2. 芳団三組株式会社合作林場の年度別総収益と総利益.

単位：元			
	総収益	総費用	総利益
1998年	241,445	176,014	65,431
1999年	498,674	363,277	135,597
2000年	388,151	311,438	76,713
2001年	567,370	461,334	106,036
2002年	412,584	330,731	81,853
合計	2,108,224	1,642,794	465,430

出所：聞き取り調査より作成.

表3. 芳団三組株式会社合作林場の年度別主な事業の事業量.

単位：ha, m³, 元

	人工造林		若齢林保育		素材生産		素材販売		素材買取		角材加工		ベニヤ板加工	
	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額
1998年	0.0	0	0.0	0	313.0	52,728	3.0	2,508	132.3	21,830	281.2	238,850	0.0	0
1999年	4.3	40,500	8.6	10,300	383.0	69,181	12.0	9,450	428.0	71,476	382.0	324,700	126.0	163,800
2000年	8.1	24,908	21.0	19,095	273.0	49,660	10.0	7,580	160.0	26,880	125.0	106,250	250.0	275,000
2001年	10.7	28,890	23.6	19,930	525.5	95,088	17.5	13,300	331.0	55,608	0.0	0	503.0	553,300
2002年	7.3	27,250	15.8	14,800	412.4	71,070	8.4	6,430	196.0	32,732	0.0	0	365.0	401,500
合計	30.4	121,548	69.0	64,125	1,906.9	337,727	50.9	39,268	1,247.3	208,526	788.2	669,800	1,244.0	1,393,600

注：①素材販売は直径18cm以上の原木の販売である.

②人工造林、若齢林保育と素材買取の金額は費用である.

出所：聞き取り調査より作成.

芳団三組株式会社合作林場の経営実態

1. 芳団三組株式会社合作林場の概況

芳団三組株式会社合作林場は靖州県東部に位置し、1997年8月に靖州県塞牙郷芳団村の4つの自然村落の1つを単位に設立された。林場の概況は表1で示している。2002年度の林場の保有森林面積は305.3haあり、農家に請負わせて経営している森林面積は281.8ha、組有林（組直営林）は23.5haである。森林蓄積は1.2万m³あり、その多くが天然更新による二次林である。その中の約8割は馬尾松で、その80%は若、壮齢林であり、これは1980年代末に封山育林によってできたものである。林場には湖南省の西部と中、東部を結ぶ省道が通っており、交通の便に恵まれている。

芳団三組株式会社合作林場の株主は83人⁽³⁾おり、うち林場の仕事に従事する29人は全て組の兼業農家であり、その収入の大半は林業からであり、林業以外の収入は畜産と農業である。林場の株主代表は14人だが、理事会の役員は理事長、副理事長、林場長、副林場長、監事長から成り、それぞれ1人である。また会計、出納はそれぞれ1人、監事委員は5人である。

2. 芳団三組林業株式会社合作林場経営事業

林場設立から2002年現在まで5年が経過した。林場の経営事業は木材加工事業を中心に、素材生産事業、造林事業と飼育事業を中心とする多角経営事業である。林場の経営は表2

に示すように、総収益と総利益から見ると、順調に推移している。具体的な経営事業は表3に示した。

1) 造林事業

林場の造林事業は、若、壮齢林の保育間伐跡地での補植造林と、2000年から国の主導下で行われている「退耕還林」プロジェクト造林である。造林樹種と森林の種類は1999年に組有林での4.3haの栗の特用経済林以外に、馬尾松、広葉杉とユーカリ、ポプラ、広葉樹等の針広混交林である。これは森林の公益機能の強化と病虫害の防止を意図するからである。造林木の用途は主に建築材、家具用材とパルプ用材である。造林方式としては林場の造林班により統一的に行い、その資金は「退耕還林」造林が国から造林費用の25%～35%の補助金を受ける他、全て林場の拡大再生産資金と造林地の請負農家の折半により賄われている。若齢林保育では組の所有する栗林が1999年の造林から4年間で年当たり保育3回、施肥2回を実施し、その費用として林場の拡大再生産基金の約6万円を当てた。用材林では当年1回、翌年もう1回の保育を行い、その費用は林場と保育林地の請負農家が折半して負担する。

2) 素材生産事業

林場の素材生産は林場の伐採班による主に若、壮齢林の保育間伐である。伐採方式は択伐で、年伐採許可量⁽⁴⁾は概ね500m³であるが、実際の伐採量は表3で示すように2001年を除いて許可量を超えていない。これは木材加工の原料となる

間伐材が他の村、組の農家から購買できるから、原料の問題がないことと、加工事業量が多くて間伐に必要な労力が不足しているためである。間伐材は殆ど馬尾松であり、直径18cm以上の原木は m^3 当たり700~900円で県内外に、大型木材加工場と木材流通業者に販売する。8~16cmの木材はトン(1トン \equiv 1 m^3)当たり160~170円で林場木材加工場に販売し加工原料とする⁽⁵⁾。6cm以下の木材は m^3 当たり約100円でパルプ材として製紙工場等に販売している。

3) 木材加工事業

林場の木材加工事業は角材とベニヤ板の加工である。

① 角材加工事業

林場は若・壮齡林のウェイトが大きく、間伐材が多いという特徴を生かし、1998年3月に低資金で技術的に取り組みやすい角材加工事業に着手した。角材加工工場は林場の拡大再生産基金で設立され、全て林場内の労働者を雇用している。原料は林場内外の各農家から直径18cm以下の間伐の小径木を買い入れ、値段はトン当たり160~170円であるが、加工された角材は m^3 当たり850円で台湾の商人に販売している。角材は2000年5月まで生産していたが、台湾の商人が事故で亡くなったため、この取引は途絶え、在庫が発生した。その生産量は表3で示すように、約2年間の加工量は788.6 m^3 であるが、その販売量は776.1 m^3 となっている。現在は事業を中止している。

② ベニヤ板加工事業

ベニヤ板加工事業は1999年9月に始まっているが、各農家の所得水準と事業に対する認識が異なるため、自由加入の原則に則って株式制で行われた。株主は林場と林場内の農家11戸、24人であるが、当年の投資は角材加工事業等によって生じた利益、株主1人当たりの株式金が2,000元及び林場の拡大再生産基金中の10万円を合わせて24万円である。林場の株主代表大会では、設立からの5年以内に労働収入を支払う以外に株による利益は配当せず、全ての利益を林場の木材加工事業と多角経営事業に当てること決められた。

設立当年には整備されているベニヤ板加工場の設備及び施設は、丸鋸機、ロータリー・レースとベニヤ板切断機各1台(14万円)、運送用のトラック1台(3万円)、交通手段とするバイク2台(1万円)、電源変圧器1台(1.6万円)と加工場事務所と倉庫各1棟(4万円)であるが、事業の展開と増収増益に従って2002年までに削片機1台(12万円)、トラック1台(5万円)、ベニヤ板乾燥機及び乾燥施設(3.4万円)、衛星電話1台(4,000元)等を増設した。

ベニヤ板加工事業は間伐の小径木を剥離し、乾燥したベニヤ板を販売することである。加工原料も林場内外の各農家から18cm以下の間伐の小径木を買い取り、値段もトン当たり160~170円である。加工したベニヤ板はコアベニヤ板(60%)と表面ベニヤ板(40%)に分け、晴天時に道路側と山の空き地に天日で乾すが、雨天時は乾燥施設に移す。加工場のベニヤ板の加工能力は1日当たり約4 m^3 で、賃金を含むコストは m^3 当たり400~500元、各税費は m^3 当たり500~600元ぐらいであり、 m^3 当たり1,100~1,300円で広東省にある合板工場に販売する。国の経済発展に伴い、家具材と建築材の需要が

大きく、販売は好調に推移している。ベニヤ板加工事業は表3で示すように順調に推移している。

加工余剰物に対して林場も積極的に対応している。ベニヤ板を加工して生じた剥き芯は1本当たり0.25円で道具の製造工場に販売しモップ、箒、包丁と鋏等の柄を生産する。木くずはトン当たり160円でパーティクルボード加工場に生産原料とし、木皮はトン当たり20円でボイラー燃料として販売している。加工場の加工余剰物は99%と高く利用されている。

4) 多角経営事業

芳団三組株式会社林場が林場単位で統一的に行う多角経営事業は特用林産物(栗)の栽培と飼育事業である。

① 栗の栽培事業

1999年、4.3haの組有地で栗を栽培し、2002年までの4年間で毎年3回の保育と2回の施肥で、累計の投下資金は9.2万円である。2002年度より結実しているが、結果初期のため、合計250kgの収穫しかなかった。収穫量が少ないため、栗は林場自ら県内の市場に販売し、価格はkg当たり6円で、総収益は1,500元であった。2~3年後の結果盛期から本格的出荷となる。

② 飼育事業

林場単位で最初の飼育事業は、2001年9月に始まる魚の養殖である。林場は6,000元の資金を投下し、養殖池をセメントで整備した。同年の9月より池に2,000匹の稚魚を放って養殖した。魚の種類は鯪と鯉等であり、2002年12月に成魚1匹当たり約0.5~1kgとなった。市販価格はkg当たり10~12元であるが、当年、市場出荷せずに利益として株に応じて各農家に配分し、「春節」(中国の正月)料理の材料とする。また林場は800元を投下し、畑に0.08haの皇竹草を栽培し、魚のえさとしている。

2002年2月から林場は山羊の飼育を始めている。全部で36匹(種山羊6匹)であるが、子山羊を1匹当たり約60元で買い入れ、飼育班員によって山林で野外飼育している。約2年間飼育し、山羊肉は県内ではkg当たり9元程度であるが、隣の武岡県では日本に輸出するため、買取り価格をkg当たり15元と見積り、飼育費用を差し引いて、純利益は1匹当たり約150~200元を予測している。市場出荷は2004年以降を見込んでいる。

2002年4月より豚の飼育を始めた。子豚を1匹当たり100元で購入し、全部で15匹を市販の飼料で飼育し、4ヶ月で市場に出荷し、1匹当たりの販売価格は600~700円で、飼育費用を差し引いた純利益は約150元、総利益は2,250元であった。現在、この事業は中断している。

2001年10月には業者を紹介されて鶉の飼育に着手した。林場は600元を投下し鶉飼育の巣を購入し、また600元の子鶉の前金を支払ったが、販売業者が逃げてしまって鶉の飼育事業は失敗した。2002年5月には上海から林蛙(食用)を1ペア当たり30円で200ペア購入し、また500元の飼育施設を整備し飼育したが、全部蛇に食べられて林蛙の飼育事業も失敗した。

全体的に見れば芳団3組株式会社林場の経営事業は主にベニヤ板の加工事業によって展開しており、技術の習得も完了し、経営が軌道に乗っており、林場の総収益の大部分を占め

ている。林場は若、壮齢林が多いため、素材販売量（額）が小さい。多角経営事業の現状は小規模で利益も少なく、また経営技術の知識が不足しているため、利益を上げるには至っていない。

3. 芳団三組株式合作林場労働力および管理

2002年12月までの芳団三組株式合作林場の労働力は29人であり、うち男性は17人、女性12人である。年齢別では50代以上2人、40代13人、30代11人、20代3人である。学歴から見ると、高卒2人、中卒と中退11人、小卒と中退16人である。

林場の林業経営事業は林場単位で統一に行っている。林場理事長劉松清氏が主に林場内部管理を、王聡栄氏が主に生産物資の購買と林産品の販売を担当する。林場の経営事業については木材加工班（13人）、飼育班（6人）、森林保護班（8人）、造林班と伐採班に分けるようになった。そのうち、森林保護班の2人は専ら森林保護を担当するが、森林保護班の他の6人、そして木材加工班、飼育班の班員は自分の作業に合わせて調整し、造林と伐採にも従事する。造林と伐採の人手が足りない時には、日当20円で隣接している農業を中心とする邵陽市各県より臨時雇用する。また18才以上を林場の就労可能年齢としており、現時点では林場の労働力に質・量とも問題は無いという。

林場の労働力の管理方法は「責任を定め、仕事を定め、賃金を定め、賞罰を定める」という請負制である。理事長劉松清氏、王聡栄氏、会計、出納及び2人の専門森林保護員の給与は固定給制で、年3,000円であるが、ボーナスと手当は働きに応じて調整する。飼育班と森林保護班員の賃金は日当制で、1日20円である。加工班、造林班と伐採班は出来高に応じて収入を支給する。農民の林場での年間平均就労日数は100日ぐらいであるが、残りは自家の農作業と家畜の世話等に当てている。

4. 林業株式合作制度における農家の農林業経営の実態

株式合作林場の設立が農家にどの程度のメリットを与えているかについて所得や家庭事情に特徴がある3軒の農家の農林業経営事業について調査した。

1) 王聡栄氏

王氏は男性、49才、中学校卒業、現役村長でありながら、株式合作林場の生産物資の購買と販売業務に携わっている。6人家族であり、妻は47才、小学校卒業、家事、家畜の飼育と水田の仕事を中心に、飼育班の仕事に従事している。長男は25才、本県の金鉱工場の労働者である。長女は23才、高等師範専門学校卒業で、2000年7月から広東省で働いている。次男は20才、軽度の障害があり無職である。次女は19才、高校2年生である。本林場では所得が一番多い家庭である。

2) 王聡海氏

王氏は男性、42才、王聡栄氏の弟で、中学校卒業、株式合作林場長で、木材加工場の仕事に従事している。5人家族であり、妻は42才、小学校中退、家事、家畜の飼育と水田の仕事を中心に、森林保護班の仕事に従事している。長女は15才、高校1年生で、次女は14才、中学校3年生で、長男は11才、中学校1年生である。

教育費等の支出が多く家計負担が大きい。

3) 呉桂梅氏

呉氏は女性、39才、小学校卒業、夫は6年前に死別、以後家庭の主労働力となり、林場の森林保護班の仕事に従事している。4人家族であり、長女は19才、家庭の事情から、中学校を中退し、現在家事の手伝い等をしている。長男は17才、高校2年生で、次男は16才、中学校3年生である。林場では労働力が一番欠け、所得階層の最下位に位置する。

以上の事例として調査した3農家の農林業経営状況は、表4で示すように株式合作林場を設立する前には、林業収入は間伐材の販売だけであり、しかも木材販売業者に販売していたため、トン当たり100円と低かった。家計を補助するために、飼育した家畜の大半、自家消費して残った余剰粉、とれた果物等を売却した。総利益から見れば、王聡栄氏と呉桂梅氏は余裕があったが、王聡海氏は出稼ぎや借金で家計を支えていた。株式合作林場の設立以後、3農家の林業からの収入は間伐材を林場に販売し、トン当たり60~70円の増収となった。それに加えて林場の木材加工事業、多角経営事業の展開によって、労働収入が大きく増加したため、自家消費以外の粉は家畜飼育に使える。飼育している家畜（豚を除く）の売却をせずに、自家消費に当てることができるようになった⁽⁶⁾。総利益から見ると3農家とも家計の上で余剰が発生している。

芳団三組株式合作林場経営の成果、成功の要因及び問題点

1. 芳団三組株式合作林場経営の成果

芳団三組株式合作林場が小規模、分散の家族経営から林場単位で統一経営への移行によって達成された経営成果は、以下の3点にまとめられる。

1) 株式合作林場の経営体質の強化

林場の設立から調査時点で5年が経過しており、経営は順調に推移している。林場は林場単位で林業経営を統一を行うため、流通段階の減少による税費の軽減と林産品の競争力と利益の拡大、および林業経営に応じた経営規模の実現による林業生産構造の調整を実現した⁽⁷⁾以外に、木材加工事業の展開によって木材の付加価値を高め、5年間の総収益は211万円で、国に80万円の税金を納め、46万円の総利益を上げた。現在の林場は林場本部と木材加工場の事務所、倉庫、加工設備および施設を含む固定資産64万円、流動資産19万円（貯金4万円）を有し、ベニヤ板加工事業の技術の習得により、経営が軌道に乗っている。林場は衛星電話を装備し、理事長劉松清氏と購買と販売業務を担当する王聡栄氏2人は携帯電話を、他の15人の男性労働力はポケット・ベルを林場より支給され、外部との連絡と内部の作業の連携が向上している。また林場は予算を出し林場の農民を派遣して家畜等の飼育技術を見習うことによって、林場または農民自家の家畜飼育事業を振興することを図った。

2) 農民の農林業生産条件の改善・向上および仕事に専念できる体制の整備

農民の農林業用の農薬、肥料、種子、生産道具等は林場単

表4. 芳団三組株式合作林場設立前後の3農家の農林業経営状況.

株式合作林場設立前(1996年)								
	野菜畑	山地	水田(稲)	家畜飼育	果樹	総収入	総支出	純利益
王聡榮	自給自足	12ha 木材20t 収入2,000元	0.67ha、1作、 生産高5,000kg、 半分販売、 収入2,000元	養豚3,500元 養鶏、アヒル 半分販売 収入1,000元	ミカン120本 生産高800kg 大半販売 収入550元	9,050元	種子、農薬 肥料、子供学 費等7,000元	2,050元
王聡海	半分販売 収入400元	4.67ha 木材7t 収入700元	0.6ha、1作、 生産高3,750kg 全部自家消費 収入無し	養豚3,000元 養鶏、アヒル 大半販売 収入800元	無し	4,900元	種子、農薬 肥料、子供学 費等6,000元	-1,100元
呉桂梅	自給自足	10.67ha 木材16t 収入1,600元	0.8ha、1作 0.53ha本人経営 生産高4,000kg、 一部販売、 収入1,800元 0.27ha弟請負 販売無し、請負 収入500元	養豚2,800元 養鶏、アヒル 大半販売 収入500元	無し	7,200元	種子、農薬 肥料、子供学 費等5,000元	2,200元
株式合作林場設立後(2001年)								
	野菜畑	山地	水田(稲)	家畜飼育	果樹	総収入	総支出	純収益
王聡榮	自給自足	12ha 立木伐採無し 労働賃金 8,000元	0.67ha、1作、 生産高5,000kg、 一部販売、 収入1,000元	養豚3,500元 養鶏、アヒル 販売無し 自家消費	ミカン120本 生産高800kg 販売無し 自家消費	12,500元	種子、農薬 肥料、次女学 費、労賃等 6,000元	6,500元
王聡海	一部販売 収入300元	4.67ha 立木伐採無し 労働賃金 5,000元	0.6ha、1作、 生産高3,750kg 全部自家消費 収入無し	養豚2,800元 養鶏、アヒル 半分販売 収入700元	無し	8,800元	種子、農薬 肥料、子供学 費等6,000元	2,800元
呉桂梅	自給自足	10.67ha 立木伐採あり 収入6,200元 労働賃金 2,100元	0.8ha、1作 0.53ha本人経営 一部販売、 収入1,500元 0.27ha弟請負 販売無し、請負 収入500元	養豚1,200元 養鶏、アヒル 販売無し 自家消費	無し	11,100元	種子、農薬 肥料、子供学 費等5,500元	6,000元

注：農林業以外の収入は含まない。
出所：聞き取り調査より作成。

位で統一的に購買し、また林産物を統一的に販売することによってコスト・ダウンを実現するとともに、収入も増加し、労働生産性が向上した。呉桂梅氏のような労働力が欠如している農家では、株式合作林場設立前には、農林業仕事の一部を親族等に頼らざるを得なかったが、株式合作林場ができてからは生産物資の購買と林産物の販売等の仕事は林場単位で統一的に行うため、農林業生産の作業がスムーズにできるようになった。加えて農林業の生産費用と生活費用（主に子弟の学費）が不足する場合は、林場より無利子で借り入れることができる。王聡海氏は子弟の学費がかさみ、また養鶏事業は失敗したため、林場からの借金が累計1万円余りあるが、自分の責任山の林木を伐採することで、借金の返済が可能であるという。このように生活面での保障が行き届いているから、仕事に専念できる。1999年4月に11戸の農家が林場より11台の耕耘機(4,700元)を共同購入し、その耕耘機は台車をつけることで簡単な荷物の運送が可能である。これは牛の飼育、田の耕耘と農林産物の運搬等の重労働を大きく軽減することとなった。

3) 農民の所得と生活水準の向上

株式合作林場を設立する前の一般の農家は出稼ぎによって生計を立てるのが普通であったが、株式合作林場の設立以後、長期的な出稼ぎ者の2人はUターンし、短期的な出稼ぎ者の一部は林場で安心して働くようになった。今林場は投資段階で、経営の成果として生じた利益は株によって農家に配当していないが、各農家の平均所得は株式合作林場設立前より倍近く増加しているという。各農家(王聡海一家を除く)は林場での平均貯蓄が2万元あり、最高者は4万元に達している。各農家は衛星テレビをセットし、農林業経営の情報収集の向上と娯楽等の生活面での豊さを享受している。しかも大部分の農家が冷蔵庫と洗濯機を保有している。以前は販売し、収入源の1つであった家畜(豚を除く)も現在は殆ど販売せずに自家消費に当てることが可能となった。

2. 芳団三組株式合作林場の経営成功の要因

中国南方集体林区における林業経営はさまざまな問題を抱えながら、旺盛な林業経営意欲、安定した経営秩序、健全な

経営を達成した成功例は少なかったが、そのような中で芳団三組株式会社合作林場は少ない成功例である。では如何にして経営事業を成功に導いたのか。その理由として森林資源が多く、厳格な森林管理制度、周到的な行政管理と支援、積極的な農民からの集金、交通の便利さ等が上げられるが⁽⁶⁾、事業の管理・運営を担当する2人の人物に注目すべきである。

理事長である劉松清氏は53才、邵陽市武岡県出身、小学校卒業である。20代で出稼ぎ労働者として靖州県におもむき、造林と木材伐採の仕事について。24才の時、芳団村の女性と結婚し、今日まで9人の家族を持ち芳団三組に定住している。集団経営期間にも生産隊会計、隊長を経験したこともあり、仕事のノルマは常に芳団村のトップクラスであった。

劉氏は1997年8月株式会社合作林場の設立時に選挙で理事長に就任した。就任してからは、個人の利益より林場の経営のみに集中している。林場の就業時間は午前9時から午後6時までであるが、彼は5年間で病欠以外は毎日朝6時頃起床し、まず林場の木材加工場、家畜の飼育場、魚池、特用経済林、山林を巡回・点検する。そして9時朝食をとり、日頃から造林、若齢林保育、伐採と木材加工場の仕事がある時には彼は必ず現場に行って仕事を指導、チェックする。もちろん理事長の職務も果たす。午後7時、他の人の仕事が終わってから、彼はもう一度朝のように各所を巡回・点検する。林場の仕事のため、每晚10時以前に寝ることはなく11~12時頃寝るのが大半である。また作業の分担・配置は林場の生産に対して労働の効率性を考え、また各農家の収入にも関わるので、問題がある時に彼は一軒一軒の家に足を運んで説明し、生産性の向上と同時にできるだけ各農家が満足できるようにしている。

物資の購買と林産品の販売業務を担当する王聡榮氏は地元出身である。中学校を卒業してからしばらく組内で農林業の仕事をしてきた。18才の時、広東省で3年間の兵役について。退役してから地元に戻り、集団経営時期には生産隊社員、生産副隊長、隊長、副村長、村長を歴任した。1990年代から中国農村の村民委員会は村民の投票選挙で選出されることになり、1997年に村長に選出された。

王氏は現村長であるから、株式会社合作林場の役員にはなれない。ところが、彼の人脈とネットワークがあるため、農林業の生産物資の購買と林産品の販売の担当を委ねられた。また株式会社合作林場に参加している13戸のうち、8戸が親族であり、血縁関係があることから、年長者である王氏のリーダーシップ（組織力）が発揮しやすかった。

林場の経営事業は劉松清氏と王聡榮氏の2人で計画・協議し、そして理事会あるいは株主代表大会で決議する。決められたことは2人の二人三脚で農民を組織し、経営事業を遂行する。

その反面靖州県政府の調査によると、2000年12月まで残されている150場株式会社合作林場の中に、年經常利益が10万元以上の林場が9場、5~10万元が9場、3~5万元が11場、1~3万元が26場、1万元以下は95場、利益のないのが27場である。利益のないかあるいは少ない林場の共通する特徴の1つは、林場責任者の経営能力の有無あるいは経営能力があっても林場の仕事に対する適性の有無である。即ち責任者の中

には農民の民主的な選挙により、経営能力より穏健さが重視されて選ばれていたため、責任者がリーダーシップを発揮しにくく事業経営の能力を十分発揮できないことが多かった。経営能力のある人が選ばれているにもかかわらず自己の能力を長期的な出稼ぎに費やし、林場の事業経営はかえりみないものもある。またある林場の責任者は林場の資金を着服するか個人、友人、親族等のビジネスに流用するケースかである。県全体で着服、流用の金額は11.6万元に達し、林場の事業経営の展開を妨害している。さらに靖州県で1992年の初めの段階に設立された7つの株式会社合作林場うち、3つの株式会社合作林場では林場内の責任者間にトラブルが絶えず、林場が解散に至っている。

3. 芳団三組株式会社合作林場経営の問題点

以上の調査結果より、芳団三組株式会社合作林場は林場自身と農家に大きな利益をもたらしたことが分かった。しかし、林業経営においていくつかの課題が残されている。

1) 事業経営規模の問題

芳団三組株式会社合作林場は組を単位とする設立なので、規模という点で森林資源が多いとは言えない。現在までの毎年の木材伐採許可量（保育間伐を主とする）は500m³程度である。林場のベニヤ板加工能力は年間1,000m³であるが、森林の公益的機能を重視する立場から、2003年以降の森林伐採量は減少することと決められた。また違法伐採を防止するために、本林場以外の農家から間伐材を買い入れることは禁止されている。このようなことから、林場のベニヤ板の加工原料は年間500m³以下に制限されている。そこでベニヤ板加工量は300m³程度となり、最大加工能力の3分の1程度が操業しているに過ぎない。他にも栗林の栽培、山羊の飼育等は事業の経営規模が小さいため販売にかけると手間が多くなっている。同県の太陽坪郷吉利塞株式会社合作林場には栗の栽培面積が150ha以上あるので、栗の加工業者からの受注がある。現在靖州県では組を単位として設立されている株式会社合作林場が大半を占めることから、同じような問題を抱えていると考えられる。

2) 林場責任者の後継者問題

芳団三組株式会社合作林場の事業経営に大きく貢献している劉松清氏と王聡榮氏の2人は年齢が50代前後である。経験とリーダーシップはまだ発揮できるが、体力的な問題もあり、とりわけ劉理事長は早く引退を考えているという意思を表明した。同県では他にも年經常利益が10万元以上に達している江沖株式会社合作林場でも同じ問題を抱えており、当林場の唐昌烈理事長は61才の高齢である。

おわりに

芳団三組株式会社合作林場は木材加工事業、多角経営事業を主とする経営事業を展開することによって、株式会社合作林場の経営体質を強化し、さらに農民の農林業生産に専念できる体制を整備し、農民の所得と生活水準を向上させている。その結果、地域林業振興に大きく寄与していると言えよう。現在、

中国農村の政治、経済、社会の遅れている現状と、農民の低い教養と資質の下で、本事例における株式合作林場の林業経営事業が成功している主因は、芳団三組株式合作林場における劉松清氏と王聡栄氏といった責任感が強く仕事に対し熱意を持って取り組むリーダーシップをそなえた人材に恵まれたことにある。つまり農民の先頭に立って富が全体に行き渡るよう取り組む公正な責任者がいるということである。

一方、靖州県における株式合作林場全体の経営について多くの課題が残っている。株式合作林場が今後の一層の発展を図るためには、以下の課題を解決しなければならない。①市場経済に対応した農民の進取意識を育て、政府の政策誘導とサポートの下で、広域合併によって株式合作林場の経営規模を拡大し、スケール・メリットを追求すること。例えば芳団三組を主体として同村の一、二、四組及び隣村を含めて広域的に株式合作林場の規模を拡大することは極めて重要であり、芳団三組株式合作林場を含め、靖州県内の各株式合作林場の大きな課題であり、その対策を考える必要がある。②各級政府の指導の下で、各株式合作林場の責任者の後継者を育成すること。短期的に見れば如何に適切なインセンティブによって林場の仕事に対して責任感をもち、リーダーシップを発揮しうる経営管理能力の優れた人材を掘り起こして確保するかが芳団三組株式合作林場のみならず靖州県全体の急務となっている。長期的に考えれば農民に教育を与えることで、農民自身の教養と資質を引き上げることが責任者となる後継者を育成し、林場および農民の合法的な権益を確保し、株式合作林場を健全に発展させる確実な方策であろう。さらに各分野、各方面の有能な人材を法規と政策で民主的に生み出して確保し、そして彼らに与えられる権力が濫用されることを抑制するシステムを作ることには、中国農山村における経営組織の経営活動を成功に導くことに

なり、重要な意味を持っていると考えられる。

文 献

- 1) 林業経済学会企画担当理事. 2000. 「林業経済学会春季大会にあたって. 林業経済研究. 46(1): 1.
- 2) 羅攀柱, 篠原武夫, 仲間勇栄. 2002. 経済改革開放下の中国南方集体林における林業株式合作制度の展開. 林業経済研究. 48(3): 31~40.
- 3) 各戸請負制によって山林を各農家に分割する場合, 各農家の世帯員数に応じて分割しているため, 株主の中に子供の人数も含めている.
- 4) 中国では間伐名義による森林過伐を防ぐために, 間伐にも許可制度が設けられている.
- 5) 国は郷・鎮企業のような小規模木材加工工場に対してその加工技術, 加工設備が遅れ, 木材の利用率が低いため, 18cm以上の大径木の加工をしてはいけないと決めている.
- 6) 聞き取り調査によれば, 2001年王聡栄氏と呉桂梅氏の家では, 飼育している鶏とアヒルがそれぞれ82匹と68匹, 43匹と26匹全て自家消費に当てた.
- 7) 羅攀柱, 篠原武夫, 仲間勇栄. 2002. 経済改革開放下の中国南方集体林における林業株式合作制度の展開. 林業経済研究. 48(3): 38.
- 8) 羅攀柱, 篠原武夫, 仲間勇栄. 2002. 経済改革開放下の中国南方集体林における林業株式合作制度の展開. 林業経済研究. 48(3): 33~38.