

8.6 農場経営と管理体制

(1) 国営農場の経営体制の改革

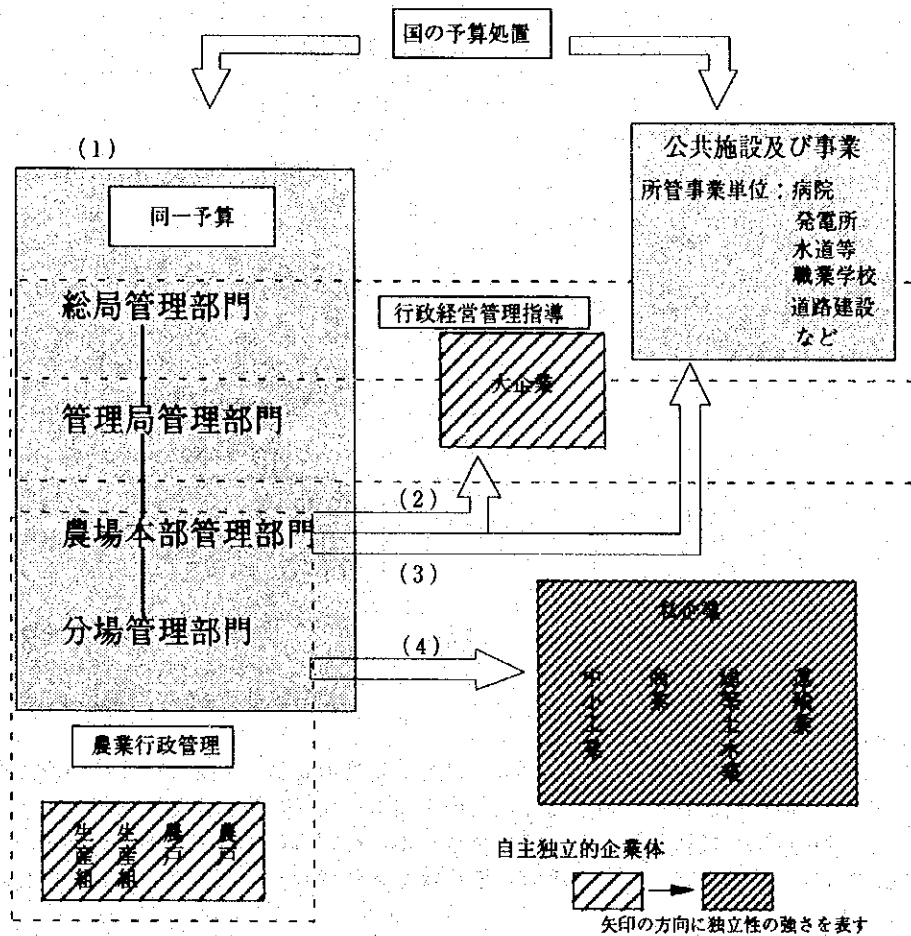
国営農場の経営に関する論点の一つは「工業、商業等の企業体を農場から分離独立させる（調査団の提案）」と「現行の国営農場に於ける企業改革の思想は、国営農場の多角化経営（農、工、商）を確立する方針に立っている（農場総局側の見解）」にある。後者の思想は、既存の農場企業体を農場の経営管理下で独立採算制を強化し、相対的な農場収益の増強を図るところに視点が置かれている。双方の意見の最大の隔たりは、総局—管理局—農場の管理組織と生産単位のあり方、即ち、経営体制に関する意見の違いにあると言える。

経営体制に関する前者の基本は、既に第5章の農場経営の基本的戦略で述べている通り、「行政部門と生産部門を明確に分化し、行政部門の業務を直接農場総局が国からの予算で管理運営する。事業単位の中で現在運営されている「公共性の強い事業（病院、職業学校、電力所等）」も農場総局の直轄または省（地方行政）組織の直系列の中へ移管する」考え方を提案したものである。この提案の趣旨は、市場経済下に於ける「行政の役割（公共を奉仕）」と「企業の役割（利潤の追及）」は、相対峙するものであり、これを分離する事で企業は、はじめて自由な活動を行うことができる。また、行政部門を国の予算で完全に行うことによって、国営農場の負担を軽減することができる点にある。即ち、行政部門と生産部門を明確に分化するということは、組織上の守備範囲だけではなく、一步進めて行政管理と経営管理を分離するという事である。農場総局側が「既存の農場内の生産単位（企業、生産隊）は、農場の経営管理下で独立採算制の強化を図りたい」とする基本的考え方で、真に生産単位の活性化と独立採算制を望むのであれば、農場の管理部門は、行政管理に徹し、経営管理は行うべきではない。また、これら管理業務上の仕分けと財政上の仕分けを明確にして置く事が大切である。具体的な提言としては、以下の体制を創るのが、最も理想的と考える。

- 1) 農場総局—管理局—農場—分場を縦系列で一本化した行政機構とし、仕事上も予算上も生産部門とは完全に分離する。
- 2) 規模の大きな企業は、農場から分離し管理局或いは農場総局の直接管轄へ移す。
- 3) 公共施設及び公共事業は、農場総局或いは省の管轄とする。
- 4) 農場内の中小企業、商業、建築土木業、運輸業に対しては、行政管理だけを行い、私企業化する。

以上の考え方は、図示すると概ね以下の通りである。

図提言3：農墾区の経営体制の改革



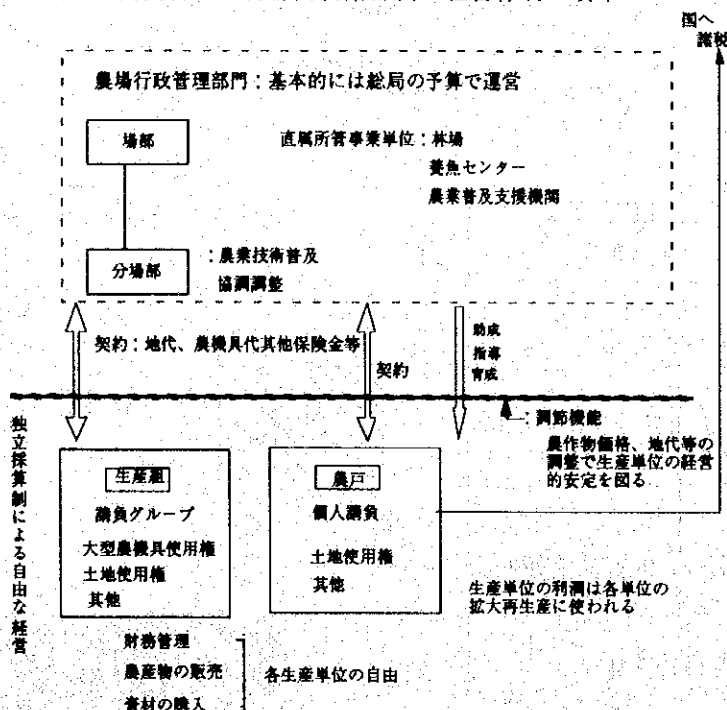
(2) 農場内農業部門の経営体制の改革

農場総局は、現行の八・五計画の中で経済体制改革の一つとして家庭農場や各種請負生産単位に係わる5大管理制度（契約、土地使用、農業機械使用、農産物の販売扱い、請負生産の財務管理）の整備確立を構想している。この構想は、計画事業の実施に当たり極めて重要であるので、以下の事項を補足的に提言したい。

- 1) 土地使用権、農業機械使用権は使用者の優先権と商品化を認め農場との契約で保証する。
- 2) 各生産単位の財務管理は自由とする。
- 3) 農産物の販売、資材購入は農墾区内原則自由とする。
- 4) 生産単位の負担は地代、農機具代、各種社会保証制度の納付金は農場との契約形式とする。

以上の他、農場経営管理の組織上から生産隊を完全に解体する。分場は、農場の行政管理の末端機構とし、職員は、農場総局の雇用する職員とする。職務は、農業の技術普及を仕事の中心に据え、生産便宜供与、協調調整を農場の指示で行う。分場独自の経済活動は行わない。

図提言4：農場内農業部門の経営体制の改革



(3) 企業経営の合理化と企業構造の改善

農場内にある工業、商業等企業は、性格的に「自己完結型の企業」であり、主に中小の企業であり農場内で殆ど全ての経済活動を行っている。これらの企業は、段階的に私企業化して行くべきであり、必要に応じては農場から完全に切り離し独立経営をさせる。その事によって、個々の企業が市場原理に従い、自由に価格競争して行けば、自然淘汰的に整理統合されて行き、結果として企業の合理化と活性化に結び付く。

(4) 末端農業生産単位の経営体制

末端農業生産単位については、国営農場の行政組織の枠の中で、最も自由で活発な生産活動が行える組織に再編成することを提案する。組織再編成の主たる留意点は、以下の通りである。

- 1) 既に構築された大型農業機械による農業体系のメリットが十分に活せる規模
- 2) 生産者が自ら経営管理を行なえる妥当な規模
- 3) 経営収支の安定が図れる規模

組織の再編成では、既存の組織形態を解体し、グループ請負（生産組）と農戸による請負形態を基本単位とする。具体的には、以下の構想である。

1) 耕種業（生産組）

生産組（仮称）は、従来の生産隊に於ける農機隊と作物生産の承包組等の組織を解体し、農業機械の適正稼働規模（経済規模）を基本として再編成する。生産組は、耕種に必要な大型農業機械一セットを単位とし、作業効率並びに生産効率が最も合理的な人員をもって管理可能な耕地面積を担当する。生産組の栽培作物は、基幹畑作物を中心に、水田、経済作物を栽培管理するが、国家に上納する作物以外は、組の自由采配とする。生産組は、共同経営体（集体経営）であり、組員は全員対等である。即ち、組員個々は、農業生産に従事すると同時に共同経営者の一員でもある。従って、作業の役割／分担、運営計画、利益配分等、生産組の運営に係わる一切は、組員全員の話し合いで決め、組員個々が経営を考える体制とする。また、これらの役割・分担は、決して固定したものではない。組員各人は、基本的に定年まで生産組に所属する。

生産組は、経営体として農場との間で契約を結び一定の権利と義務を負う、権利としては、固定的耕地の耕作権、農場所有の大型農業機械、施設等の使用権等であり、義務は、耕作地使用料、機械施設の使用料、国税、各種社会保険金納付等である。経営体が独自に新たな投資を行う場合は、持ち株制とし投資に見合う配当を受けるものとする。経営は、独立採算を基本とする。経営体の運転資金は、銀行融資、組員の投資で賄う。利益配分は、配当金として全て組内部で分配する。

2) 耕種業(専業農戸)

従来の請負農戸(承包戸)は、新たに生産組に参加するか、請負農戸を続けるかを定める。基本的には、請負農戸の能力：労働力、農機具、資金などに応じて判断される。

専業農戸は、一戸宛て経営の採算が取れる適度の耕地面積を担当する。作物は、基幹畑作物、水田、経済作物の幾つかを栽培管理する。

農戸は、農場との間で契約を結び一定の権利と義務を負う、権利の範囲は、永続的耕地の耕作権、農場所有の大型農業機械、施設等の使用権等である。他方、義務は、耕作地の使用料、機械施設の使用料、国税、各種社会保険金等の納付である。

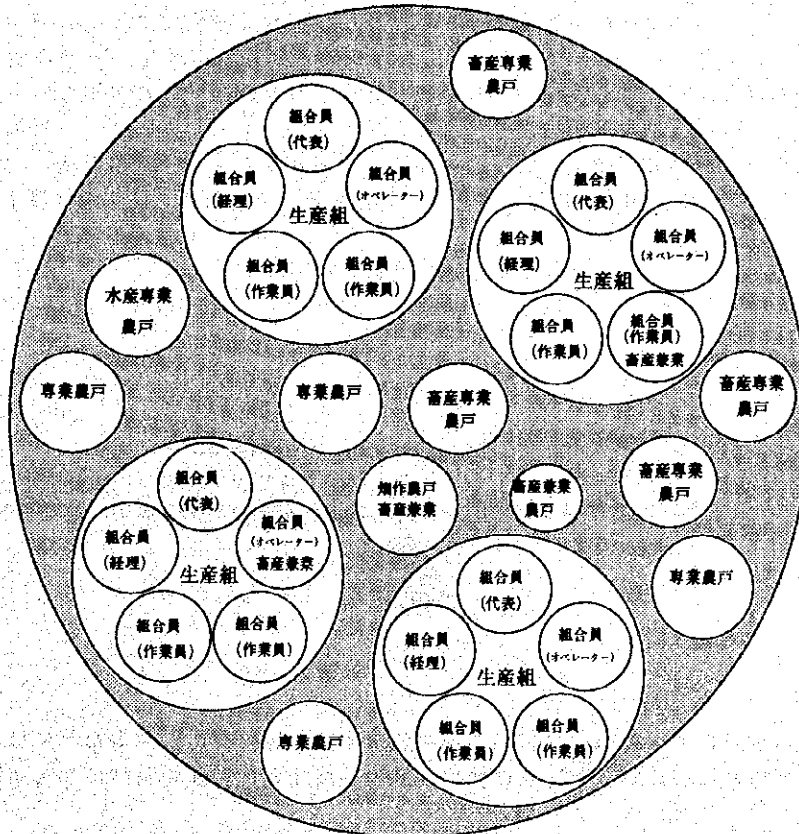
経営は、独立採算を基本とする。経営体の運転資金は、銀行融資、自己資金などで賄う。

3) 畜産

畜産は、専業農戸を育成し、従来の兼業農戸の形式も認めることとする。経営は、全て自由裁量で行う。家畜は、乳牛、肉牛、豚及び鶏であるが、飼養頭羽数も農戸の自由とする。

農戸は、採草地や飼料用耕作地を農場から借地する形式をとる。生産活動に必要な農業機械は、農戸個々が保有するケースまたは機械作業を生産組に有償で依頼するケース等が手立てされる。畜舎等規模の大きな施設は、農場が建設し、農戸が単独またはグループで借用する。その他、一般的な機器等は、基本的に農戸の責任で準備する。

図提言6：末端農業生産単位



8.7 開発目標と事業資金の調達

(1) 開発目標

濃江農場の開発目標は、西暦2010年を目処に以下の開発を進め、先ず、国营農場としての経営基盤を固め、而して地域住民の所得を都市地域の中産階級の水準以上に求めることとしている。

- 1) 賦存する可耕地の開墾を進め、農業生産と経営規模の拡充を図る。
- 2) 既存耕地の内、低・中位生産圃場の生産基盤整備を行い農業生産の増強と持続的安定を図る。
- 3) 農業生産と歩調を併せ、農業副産物の有機的利用による畜産開発を進め、農産物の付加価値生産と収益制の拡大を期待する。
- 4) 農場経営の合理化を進め、国营農場の理想的な社会主義民主経営と経営の財政自立を達成する。
- 5) 農村インフラ施設の改善整備を行い、地域住民の生活環境を整え、近年特に拡大してきている都市との格差是正を図る。

なお、以上の開発は、国の施策に沿って生産単位の独立採算制の確立に重点をおく。従って、開発事業の推進には、経済的に採算を維持できる範囲の投資を原則にする。

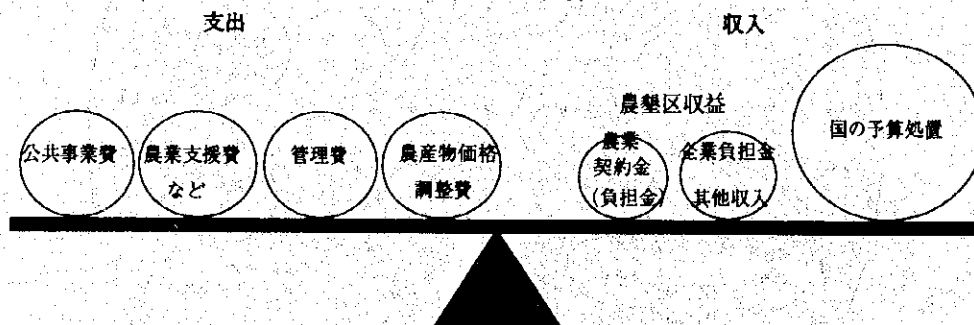
(2) 事業資金の調達

農墾区に於ける国营農場の経済的バランスは、財務表から見て農場総局（国）や銀行からの債務が毎年累積し、農場内には、殆ど回収不可能な前貸金、負担金が不良資産となって残っている。事実、各農場では、新たな年度を迎える毎に資金繰りのため再び借入金を増やす悪循環が繰り返されている。他方、現在の政策では、国の歳出軽減のため各国営農場の自主自立が呼びかけられ、同時に、国からの資金も助成金ではなく貸付金とする傾向にある。また、現在の農産物の価格体系では、国营農場の経営収支の改善は、極めて困難な状況にある。

従って、本計画事業の実施には、農墾区内からの収益だけでは必要な開発資金を確保するのが難しく、相当枠の資金的助成が必要である。特に、公共事業費、農業支援事業費、農作物価格の調整管理に必要な費用は、当座、国からの全面的予算措置と、この運用に係わる制度化が必要と考える。また、国营農場の開発には、先に9.2.2項で提言した通り、家畜の資質の改善、市場経済下の農産物流通に即した品質管理の体制の確立と制度化等、農場の行政機能と財政予算では到底取り組めない多くの課題を抱えている。これらについては、早急に国の農政と農業振興の支援事業として取り上げ対策する様提言する。

更に、本計画事業は、第6章で実証した通り開発の経済効果も高く、財務環境の改善と自立経営が見通せるものである。従って、国家的優先事業として外資の導入を含め開発投資を支援するよう提言する。

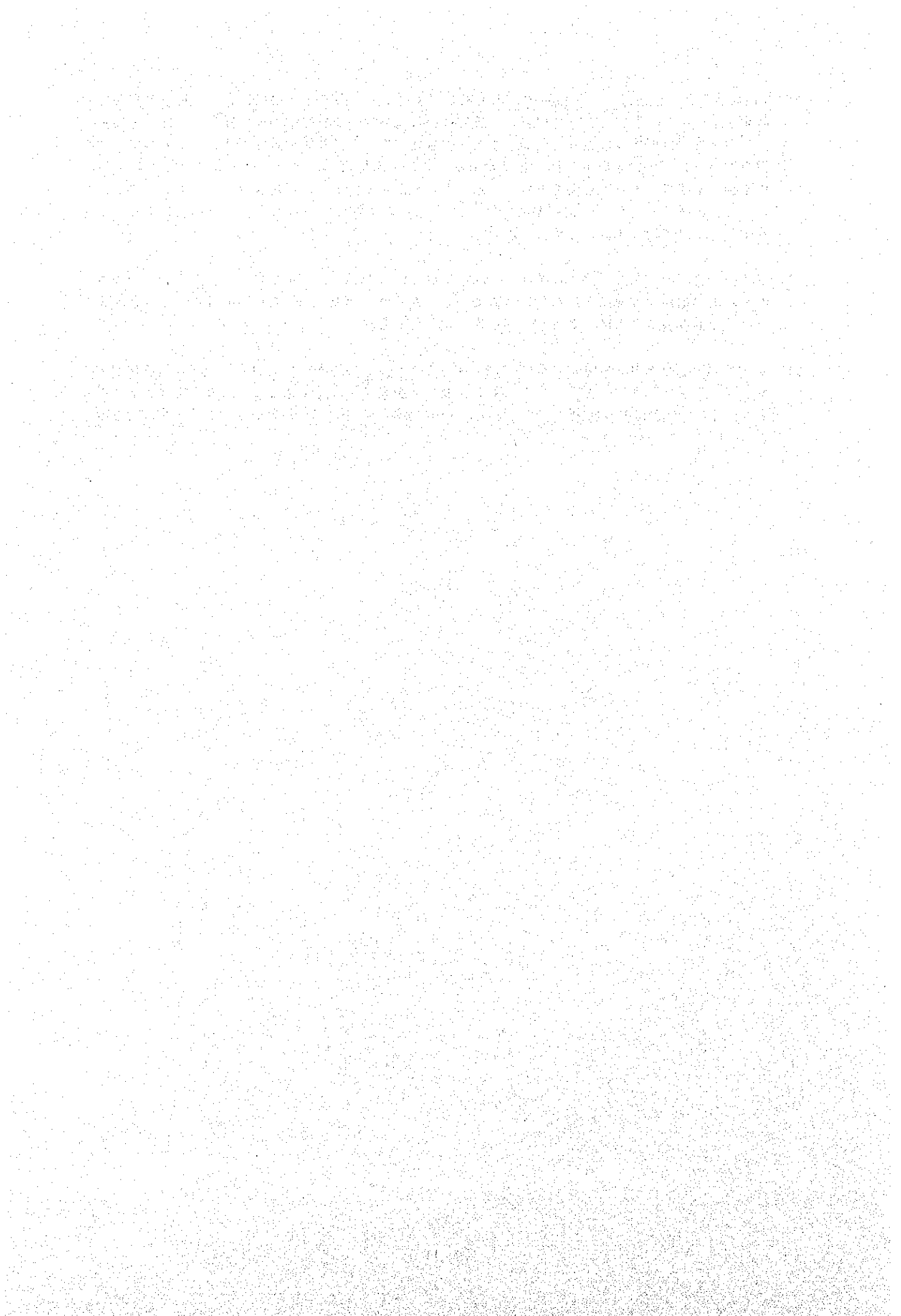
図提言2：農墾区の経済バランス



8.8 環境保全

- (1) 農業使用の増加に伴う生態系並びに生活環境に対する悪影響を防止するためには、残留及び毒性農薬に対する使用基準の設定、販売及び使用規制の制度化と管理強化並びに病虫害防除技術の確立と普及等適宜／適正に対処する必要がある。

- (2) 経済発展に伴う生活排水、工場排水、産業廃棄物及び工場排出ガスの増加による環境への悪影響を防止するには、農場総局、管理局並びに各農場の行政機構の中に管理機能を設け、下水、工場排水及び廃棄物の処理施設の整備、工場排水処理の徹底、排出ガス基準の遵守、また、これらに対する担当者の教育・啓蒙等徹底を図る必要がある。特に、工場排水については、表 5.3.2.1 に示した汚水排出基準以下まで、濃度を下げて排水する必要がある。また、石炭燃焼による粉塵の排出については、工業“三廃”排出試行基準（1973年発布）に示されている通り、150mg/l以下の濃度を基準として対策措置するよう提言する。
- (3) 濃江国営農場の東北部（第4作業区の一部）地域には、タンチョウが生息する。また、生物の多様性を示す湿地が下流域にあるので、本計画で定めた自然保護地域(1,300ha)を貴重種の生息地域とする積極的な施策（水路による水の供給等）を提言する。
- (4) 計画では、現在の林地800haを10倍に増やす予定となっているが、白楊樹の単一樹種に特化せず、カラマツ、黒松、カバノキ、クヌギ、ヤチダモ等を適宜混植し混交林帯として林地形成するよ提言する。これらは、樹木の病虫害予防上有効であり、また、将来には有用材資源としても期待できる。



JICA