

中国供銷合作社の総合改革に関する考察

陳 曉楠 (Chen Xiaonan) 〈西北農林科技大学経済管理学院 講師〉

高屋和子 〈立命館大学経済学部国際経済学科 教授〉

若林剛志 〈主任研究員〉

余 勁 (Yu Jin) 〈西北農林科技大学経済管理学院 教授〉

〔要 旨〕

農産物の販売や生産・生活資材の購買を主な事業とする中国最大の組合組織である供銷合作社は、農村社会において新しいタイプのサービス体系を構築する核心的な力を持っており、その総合改革の成果は中国の農業現代化の実現と密接に関わっている。本論文は2004年から16年の供銷合作社に関する統計データを利用するなどして、供銷合作社系統の評価を行い、システム方法論をベースとして供銷合作社系統の改革の道筋を考察した。

その結果、同系統の経済規模は巨大で、13年間の売上高は累計27.4兆元に達したが、一方で売上高に占める利益の割合（利益率）は低く、同期間の平均利益率は0.96%であったこと、涉农服务平台（農村・農業・農民関連サービスの提供主体）は基層供銷社を重点とし、サービス分野の事業が急速に拡張していること、合作金融（協同金融）の発展にも期待が持てることが明らかになった。一方で、従業員とガバナンスの問題が供銷合作社系統の長期的発展を制約するボトルネックとなっていることも示した。そしてシステム方法論の視点から、総合改革の実践の道筋として行政、社会、経済の3つの基軸に個々の要素が持つ機能を位置付け、そのうえで個々の要素が種々のタイプのセクターの一部を構成することにより、供銷合作社系統が持つ様々な機能を発揮させること、ネットワーク構造を持つ利益共同体を構築することにより、ガバナンス構造や財産権の改革を進める必要があることを提起した。

目 次

はじめに

1 供銷合作社の概要

- (1) 供銷合作社の沿革
- (2) 供銷合作社の組織体系
- (3) 供銷合作社の事業

2 供銷合作社の評価

- (1) 経営の評価
- (2) 農村・農業・農民関連サービスの評価
- (3) 従業員とガバナンス問題

(4) 合作金融（協同金融）の将来性

3 総合改革の道筋

- (1) これまでの改革案
- (2) 供銷合作社系統を考察するためのセクター区分
- (3) 3つの基軸と個々の要素が持つ機能の位置付け
- (4) ネットワーク構造を持つ利益共同体の構築

4 今後の課題

はじめに

都市と農村の所得格差に代表される農村・農業・農民に関する問題を総括した「三農」問題の改善は、これまで中国が最も力を入れてきた難題の1つである。共通認識となっている実行可能な解決策は、新技術の導入など農業の現代化をはかることで農民所得を増やし、農村を活性化させながら「三農」の総合的発展を促進することである。今日の中国の農業・農村を取り巻く環境の変化、例えば、情報化の波、国際農産物市場の動向、資源の賦存量や利用環境の制約、都市と農村の格差、人口高齢化等の状況を考慮すると、農業生産面の構造改革と農業現代化の展開が、「三農」問題を解決する重要な手がかりとなる。

世界の農業の産業化の過程を振り返ると、その過程は農民組織化の過程であることを示している。組織化により個々人が持つ力を足し合わせた以上の働きを持つようになるし、農業の産業化を1つのシステム（複雑な仕組み）とするならば、農業産業組織はこのシステムにとって不可欠なインフラである（楊・楊（1998））。しかしながら、1戸当たり耕地面積がわずか0.6haである小規模農家の経済状況は依然として厳しい。近年の中国の農業現代化の進展のなかで、多数設立された農民專業合作經濟組織（農業生産、農業資材の購買や販売等を行う組合組織）をより所に市場にアクセスすることは、小規模農家が市場との間の交渉力を獲

得するうえでの重要な選択肢の1つとなっている（黄・邓・徐（2010））。

また、諸外国の経験が示しているように、各種の農民組織は、そのメンバーによる農業生産資材の共同購買、農産物の共同販売、農産物の処理や加工施設の整備による付加価値の内部化、技術・情報のメンバーへの普及といったサービスを提供し、それが市場経済化進展のなかで小規模農家が直面する様々な問題に対応する一助となっている（Fock and Zachernuk（2006））。中国に目を移すと、農業生産のための資材供給、農産物加工、農業副産物販売等の活動に従事している組織として供銷合作社がある。そして、計画経済時代からこれまでの間、比較的大規模にこのような事業を行ってきた主体は、実は供銷合作社だけなのである。

本論文は、この供銷合作社が行ってきた改革の実績について評価を行うとともに、全体像を考慮しながら複雑な要素のなかのある対象に着目し、その問題を見極め、解決していくシステム方法論の視点から、総合改革の道筋と構想の提示を試みるものである。

1 供銷合作社の概要

(1) 供銷合作社の沿革

供銷合作社は、農産物の販売や生産・生活資材の購買を主な事業とする中国最大の組合組織である。供銷合作社は1.6億の農家世帯が社員（組合員）として加入し、その組織は全国段階から郷鎮段階にわたって系統立って組織されており、日本の農協に相当

する組織である。

1950年代中期、中国の「三大合作社体系」（合作社は協同組合に相当する組織のこと）と並び称された供銷合作社、生産合作社、信用合作社は、その後それぞれが異なる道を歩んだ。生産合作社は58年から合併によって人民公社となり、78年に至って解体し、家族営農請負制の導入に伴って農村における経済的な集団組織へと変遷していった。信用合作社は、都市信用社が90年代中期に、各地で株式形態の都市商業銀行に改変していった。農村信用社は改革開放後、中国農業銀行による代理管理の時代があったが、その後離脱した。そして、多くの農村信用社が県連合社との統合を経験し、8つの省が03年から、21の省が04年から県信用社等は省レベルの農村信用社連合社の指導の下（金（2008））、農業商業銀行化への組織改正を進めている。

これら2つの合作社と比べ、供銷合作社の改革の道は最も曲折している。供銷合作社はもともと農民を主体とした集団所有制の合作経済組織であり、農村の生産・生活面の需要を満たすために設立された。同組織は、生産資材や生活用品を販売し、農産物や副業生産物を買上げる商業組織であった。組織化された後、国営商業部門との「3回の統合と3回の分離」を経験し、所有形態は集団所有制、国有制、混合所有制の間を往来した。95年、09年および15年に、中央政府は『中共中央国务院关于深化供銷合作社改革的決定（中国共産党中央・国務院の供銷合作社改革を深化させることについて

の決定）』（中発〔1995〕5号）、『国务院关于加快供銷合作改革发展的若干意见（国務院の供銷合作社の改革発展を加速することについての若干の意見）』（国発〔2009〕40号）、『中共中央国务院关于深化供銷合作社综合改革的決定（中国共産党中央・国務院の供銷合作社の総合改革を深化させることについての決定）』（中発〔2015〕11号）により、3回にわたって供銷合作社の改革を打ち出し実施してきたが、その改革は困難なものであった。^(注1)

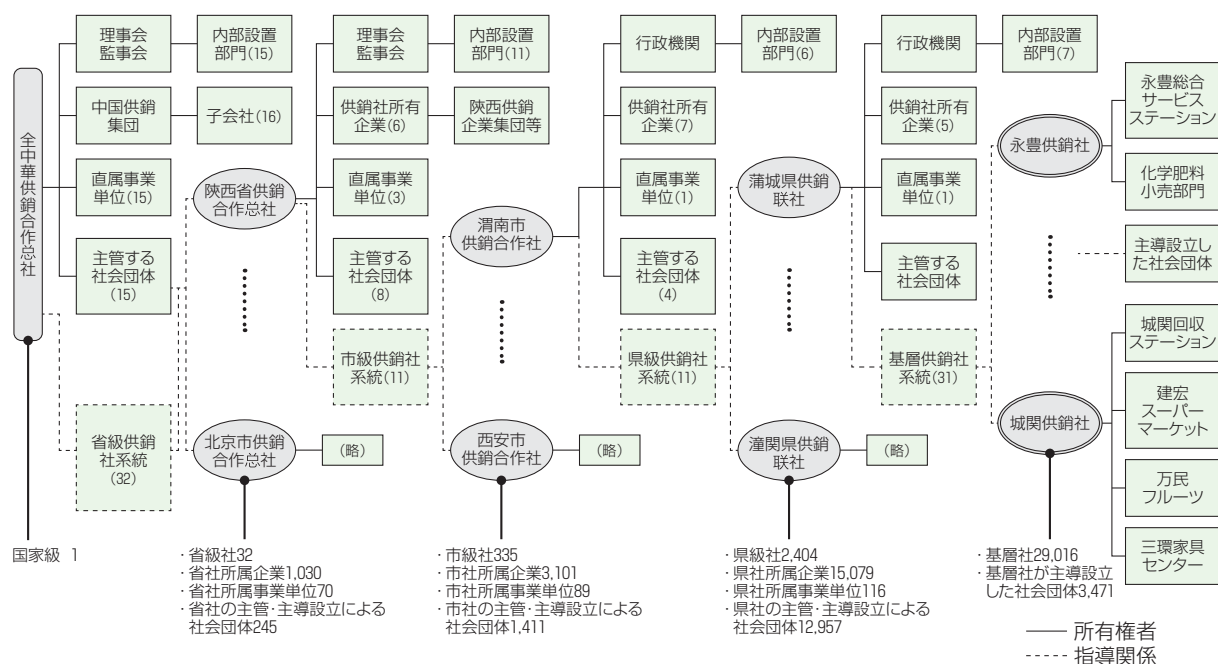
供銷合作社は、中国において最も体系が整備され、最も経済力の強い合作経済組織（郭（1999））であり、かつ最大の非政府経済組織（徐・黄（2006））である。この供銷合作社がいかにして自己改革を実現し、「三農」問題の解決と「全面的小康（＝あらゆる側面でややゆとりのある）」社会の実現という目標をいかに達成するかは、現代中国の社会経済において極めて重要な問題である。

（注1）後述する経営、農村・農業・農民関連のサービス、従業員等に関連する問題等があり、政府は改革案を打ち出し指導してきた。

（2）供銷合作社の組織体系

まず、供銷合作社系統の組織体系を見ておこう（第1図）。16年末現在、中国供銷合作社系統（以下「供銷社系統」または「全系統」という）には、全中華供銷合作总社（全国レベルの連合会。以下「中社」という）が1、省（区・市）供銷合作总社（省レベルの連合会。以下「省級社」という）が32、省管轄市（地・盟・州）供銷合作社（省が管轄している市にある合作社。以下「市級社」という）が335、県（区・市・旗）供銷合作联社

第1図 中国供銷合作社の構造説明図



出典 中国供銷合作網(中国供銷合作ネットワーク) <http://www.chinacoop.gov.cn>

(県レベルの合作社。以下「県級社」という)が2,404, 県管轄郷・鎮・区内の基層供銷社(郷鎮にある合作社で単位組合に相当。以下「基層社」という)が2.9万あり, さらに第1図に示された関連団体等によって構成されている。全系統合計で, 従業員数340万人, 各種法人企業4.9万, 経営拠点131万を擁し, 資産総額は1.38兆元(約22.5兆円)に達し, 16.9万の農民專業合作社(全国比率で約11.0%を占める)^(注2)を創設しており, 土地の管理受託面積は1億畝(約667万ha)に達している。供銷社系統組織は, 国家レベルから郷鎮レベルまで5つのレベルの供銷合作社と各レベルの供銷合作社を中核とする供銷合作社所属企業, 直屬事業單位, 合作社が管理または設立を主導した社会団体組織, 出資・資本参加している農民專業合作社等からなる。

現行の供銷合作社系統は, 一般に一つひとつの供銷合作社を中核とし, 所属の企業・事業單位, 社会団体組織, 農民專業合作社等の要素が何らかの関係を持っており, 各々の要素がサブシステムを形成している。サブシステムとサブシステムの間で従業員または資産はめったに移動せず, サブシステム間の主な連係は業務の管理や指導を行うことにある。

このような巨大かつ複雑な体系に対しては, システム方法論によってシステムの要素や構造, 機能, 環境を分析し, そのうえで機能に基づいて経営や農村・農業・農民関連のサービスなど系統組織全体で総合的に評価することが供銷合作社系統の理解を深めることにつながると考えられる。

(注2)『農村百事通』16年09期によれば, 15年12月

末までの全国の登記済みの農民専門合作社は153.1万社に達している。

(3) 供銷合作社の事業

供銷合作社系統の全体目標は、農民とのより緊密な関係、農業サービス機能の整備、および経済環境に対応した効率的な合作経済組織体をとることである。供銷合作社系統の当初の機能は、穀類・綿花・油糧作物の統一買付・統一販売、農民への農業生産資材供給、農業副産物の買付け・販売を行うとともに農村市場および農産物流通をコントロールすることにあった。経済体制改革と社会生産方式の変化に伴い、供銷合作社系統の機能は、従来の農業生産分野から農民・農村サービスへ、農業生産資材・綿花・日用品等商品の取扱いから、再生資源の回収、土地の売買、電子商取引、金融、教育訓練、コミュニティ総合サービス等のサービス事業へと拡大してきた。

第1表に示したとおり、供銷社系統の主要事業として、①農業資材購買、②生活資材購買、③農産物販売、④資源リサイクルがある。①は最も伝統的な業務であり、肥料、農薬、農機具、種苗、飼料などの購買

を行っているが、天候および自然災害の影響や生産資材市場における競争の激化によって近年の伸び率は低くなっている。③は綿花、食糧・食油、野菜、果実などの販売である。近年は綿花の価格変動が大きく、供銷社系統の綿花関連企業の経営に大きな影響を及ぼしている。一方で他の農産物販売が伸びているため、それが販売額の増加率を下支えしている。農産物と日用品はいずれも都市住民の生活に欠かせないものであり、最近はeコマースも著しく伸びている。④については、供銷社系統は13年から資源再生・回収のネットワークを構築し始め、16年までに1.8万のリサイクル拠点を整備した。国内で環境保全への意識が高まっているため、この事業は有望視されている。

2 供銷合作社の評価

(1) 経営の評価

04年以来、全系統およびそのなかの基層社の経営指標は著しい伸びを示し(第2表)、全系統の16年の総売上高(名目)は04年の8.75倍で、毎年11~30%の伸び率を維持して

きた。年平均の伸び率は20.0%であり、利益総額の伸びも総売上高の状況に近似している。基層社の15年の総売上高は04年の6.2倍であり、年平均伸び率は18.3%で全系統の水準よりも低い。しかし、基層社は利益総額の伸びが際立ち、15年は04年の37.9倍、年間伸び率

第1表 中国供銷合作社系統の主要事業の推移(2010~2016年)

(単位 億元、%)

	農業資材購買		生活資材購買		農産物販売		資源リサイクル	
	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率	金額	増加率
10年	3,842	16.7	4,266	26.4	2,679	26.7	925	44.9
11	4,886	27.2	5,661	32.7	3,791	41.5	1,322	43.0
12	5,893	20.6	7,401	30.7	4,900	29.3	1,785	35.0
13	6,665	13.1	9,243	24.9	6,295	28.5	2,202	23.4
14	6,941	4.2	11,393	23.3	6,592	4.7	2,299	4.4
15	7,274	4.8	13,233	16.2	7,205	9.3	2,369	3.0
16	7,987	9.8	15,435	16.6	...	...	2,665	12.5
平均値	6,213	13.8	9,519	24.4	5,244	23.3	1,938	23.7

資料 10~16年「中国供銷合作社系統基本情況統計公報」

(注) 16年について、一部のデータは未取得。数値はいずれも名目値。

第2表 中国供銷合作社系統の売上高および利益の推移(2004~2016年)

(単位 億元, %)

	全系統					基層社				
	売上高(a)		利益額(b)		利益率	売上高(a)		利益額(b)		利益率
	金額	増加率	金額	増加率	(b/a)	金額	増加率	金額	増加率	(b/a)
04年	5,458	—	51	—	0.93	1,298	—	1.5	—	0.12
05	6,204	13.7	66	30.3	1.06	1,371	5.6	2.2	45.7	0.16
06	7,410	19.4	80	20.8	1.07	1,633	19.1	3.8	72.7	0.23
07	9,390	26.7	101	27.2	1.08	1,992	22.0	4.6	21.1	0.23
08	10,756	14.5	112	11.2	1.04	2,386	19.8	6.7	45.7	0.28
09	12,376	15.1	130	15.8	1.05	2,958	24.0	8.5	26.9	0.29
10	15,637	26.4	172	32.1	1.10	3,539	19.6	11.6	36.5	0.33
11	20,255	29.5	216	25.3	1.06	4,020	13.6	16.4	41.4	0.41
12	25,861	27.7	261	21.3	1.01	5,382	33.9	23.7	44.5	0.44
13	32,129	24.2	311	19.1	0.97	6,316	17.4	37.8	59.5	0.60
14	37,646	17.2	354	13.8	0.94	7,329	16.0	46.6	23.3	0.64
15	43,053	14.4	382	7.8	0.89	8,063	10.0	56.9	22.1	0.71
16	47,761	10.9	408	6.8	0.85	...	...	...	...	...
合計	273,935	20.0	2,644	19.3	0.96	46,286	18.3	220.3	39.9	0.47

資料 04~15年「中国供銷合作社年鑑」、16年「中国供銷合作社」ホームページ(<http://www.chinacoop.gov.cn>)

(注) 第1表に同じ。

の幅は21%~72%で、年平均伸び率は39.9%に達している。全系統の総売上高と利益総額が大きく伸びたのは10年から13年であり、その後は増加率は鈍化している。

90年代には、経済体制および市場環境の変革への対応が不十分だったため、全系統にわたって広範囲に欠損の問題が生じた。92年から毎年欠損が生じ、98年のピーク時には156.39億元の欠損が発生したがその後、00年になってようやく13.77億元の収益を実現するようになった(白(2001))。赤字が黒字に転じたのは、政府の財政支援と系統の制度改革の影響が大きい。98年から03年^(注3)まで政策性欠損を一旦棚上げし、全系統は従業員の入れ替え、資産による債務相殺、債務買戻し、債務返済の度合い拡大、既存資産活用、法律にのっとった破産、優遇政策の獲得、資産再編等の制度改革によって、累計760億元余りの債務削減・負担軽減を実現した。特に、より農民に身近な基層社

と、より市場に近い供銷合作社所有企業は、いずれもこのような改善を行ってきた。02年、全系統は「4項目の改造」、すなわち①農業産業化経営への参加により基層社を改造すること(市場を重視した自立経営を行う改革)、②財産権多元化の実施により供銷合作社所有企業を改造すること(事業の払下げ等による合作社改革)、③社企分離の実現と供銷合作社運営の開放により連合社を改造すること(合作社と企業を分離するとともに組織の透明性を高める改革)、④現代的経営方式の導入により経営拠点を改造すること(新しい経営方式を導入した経営拠点改革)を推し進めた。

07年、全系統は新農村現代流通ネットワーク工程建設(新農村現代流通ネットワーク工事建設)を契機として、系統内外の資源配置の最適化・整理統合を行い、無駄を省いた事業運営と各事業の一層の拡大を急速に進めた。具体的には「4項目の改造」にしたがって

企業集団を創設し、発展性のある企業の育成を全系統の戦略目標とした。11年、規模の最も大きい中国供銷集団（前掲第1図）は中国500強企業の83位となった。15年の全額出資・持ち株企業の総売上高が全系統に占める割合は52.6%、利益総額の割合は49.4%となり、年間営業収入100億元超の企業数は11社に達した。

農民・農村により身近である基層社も、供銷合作社所有企業の株式会社化等を進めてきた。基層社の総売上高が全系統に占める割合は緩やかな下降傾向を示しているものの、利益総額の経年的な上昇と利益率の成長傾向は、基層社が安定した経済的業績を実現していること、そしてそれを基盤として、次に述べるようにより良い農村・農業・農民関連サービスを提供し得ていること、改革が着実に効果を上げていることを示している。

（注3）政策性欠損とは、国の政策を実施したことに伴って経済主体に発生する欠損のことである。

一般に、売価が正常原価より低い製品を生産し、または取り扱うことによって引き起こされる。例えば、生産用農機具など一部の農業支援製品の製造原価が国の定める売価より高いことによって発生する（『財経大辞典』〔下巻〕）。

（2）農村・農業・農民関連サービスの評価

次に、農村・農業・農民関連サービスの評価を試みる。供銷合作社系統の農村・農業・農民関連サービスには、主に農業産業化経営への参加、農民との利益共同体の形成、新農村建設の促進の3つの側面が含まれており、サービスを提供する主体には、各級供銷合作社、竜頭企業、農産物の生産流通拠点、村級総合サービスステーション、農民專業合作社、各種の協会等の社会団体組織が含まれている。

04から16年にかけて、全系統が系統内の流通網を利用して直接買い付け、また農民のために行った農産物の販売は著しく増加し、累計5.5兆元に達した（第3表）。農民に

第3表 中国供銷合作社系統の涉农サービスの状況(2004～2016年)

	農産物 買上げ (億元)	農業生産 資材供給 (億元)	基層社 (組合)	村級 サービス ステーション (万軒)	農民專業 合作社 (組合)	農民專業 合作社 加入農家 (万戸)	受益農家 (万戸)	農民所得 援助 (億元)	技術訓練 (述べ・万戸)
04年	852	841	22,537	11.3	14,420	421.3	1,154.7	239	—
05	971	945	22,263	13.3	19,149	499.5	1,432.5	330	1,249.5
06	1,073	1,133	21,617	15.4	21,967	542.9	1,549.9	395	1,360.1
07	1,322	1,389	21,321	17.7	27,958	627.0	1,624.1	580	1,296.2
08	1,543	1,757	21,267	19.9	35,787	847.0	1,898.8	679	1,333.9
09	1,996	2,064	21,106	21.0	46,752	969.8	2,080.5	938	1,289.7
10	2,681	3,842	21,602	22.0	54,817	1,005.8	2,138.5	803	1,370.5
11	3,888	4,886	20,050	23.9	66,784	1,004.4	2,466.5	1,107	1,414.3
12	5,182	5,893	19,082	27.5	77,088	1,063.2	3,022.6	1,129	1,574.7
13	6,697	6,665	21,769	31.5	93,491	1,114.3	3,730.5	2,009	1,434.6
14	7,897	6,941	24,950	33.7	114,326	1,238.1	3,742.5	1,432	1,365.8
15	9,307	7,274	27,746	36.1	147,297	1,405.8	3,468.4	1,337	1,403.9
16	11,700	7,987	29,016	...	169,896	1,483.0	...	...	...
平均値	4,239	3,971	22,640	22.8	68,441	940.2	2,359.1	915	1,372.1

資料 第2表に同じ
(注) 第1表に同じ。

供給した農業生産資材は年平均で3,971億元に達し、全系統が持つ流通の優位性は農民專業合作社による市場への適正なアクセスの実現を助けた。

基層社は、農民專業合作社の創設を行うとともに、村級綜合サービスステーションを管理、指導するのに適した組織であり、綜合サービスステーションのある郷・鎮の割合は14年には80%に近づき、また同ステーションがある行政村の割合は60%に達した。基層社の総数は緩やかな減少から急速に増加する過程をたどったが、数が減少した原因は、行政区域内にある中心的町村の市街化および僻村数の削減、あるいは経営状態の悪い基層社の合併・買収・破産等にあったが、近年の数の急速な増加は、基層社が長年にわたる改革の取組み、柔軟な財産権構造の導入と良好な政策的支援によって、社会のそのほかの経済主体の加入を呼び込んだことに起因している。

基層社、竜頭企業、農民專業合作社、村級綜合サービスステーションは、農村社会におけるサービス提供のための主要な拠点であり、農民の生産・生活ニーズに对应している。竜頭企業および農産物流通拠点は合計3,468.4万戸の農家を優位な流通に結び付け、1,336.8億元（農家1戸当たり約3,854元）の農家所得を生み出した（15年）。全系統が労働、資本、土地など様々な手段によって協同し発展させてきた農民專業合作社は16.9万社に、農民專業合作社加入農家は1,483万戸に達している。14年に新たに増えた農民專業合作社数は約1万に上り、全系統が創

設した農民專業合作社の平均社員数、栽培面積、売上高、利益率等指標は、いずれも全体平均を上回っている。^(注4)

農村の青壮年労働力の流失と耕地荒廃のすう勢に的を絞り、供銷合作社系統は14年から6つの省において土地委託管理サービスを試験的に展開している。現在は委託管理の品目が食糧作物から換金作物へと拡張され、サービス対象は一般農家から農民專業合作社や家庭農場等の新しいタイプの経営主体へと拡大しており、16年には全国28の省の土地委託管理サービス面積は1億畝^(注5)に達した。村級綜合サービスステーションは農村社会の発展に寄与するために農業生産資材、農産物、消費物資の生産販売を基盤として、科学技術コンサルティング、娯楽・スポーツ活動、高齢者福祉・幼児教育、労働就業指導サービスを展開している。このほか、全系統はさらに農村合作金融、貧困削減のための開発、電子ビジネス、仲介など様々な分野において「三農」問題の解決のためにサービスを提供している。

全体の中で各システム要素の問題状況を的確に把握し、これらを改革の骨子としながら以上のような事業の展開をはかったことが、社員（組合員）へのサービス向上と供銷合作社系統の実績につながったと考えられる。

（注4）詳しくは『中国供銷合作社年鑑』（2014年巻）182頁、15年12月出版）を参照。

（注5）詳しくは『在中華全國供銷合作總社第六屆理事會第四次全體會議上的工作報告（全中華供銷合作總社第6期理事會第4回全體會議における事業報告）』17年1月19日を参照。

(3) 従業員とガバナンス問題

供銷合作社系統の従業員に関する問題は多く、そのことは主に従業員の数と質、従業員への誘引等の面に表れている。張（2001）は、供銷合作社の2つの問題のうちの1つとして、企業が社会的機能を担っているため、退職者の負担が重く、仕事に対して従業員が多すぎることを指摘した。

全系統の従業員は、実働実態のある従業員（以下「被雇用者」という）、退職者（すでに雇用関係はないが、国の社会保障システム上の関係から全系統より給付を受けている者）、元の単位を離れ労働関係のみを留保している者^(注6)という3つのカテゴリーに分かれる。第2図によれば、表面上の従業員総数は09年頃に増加があったものの、04年の398万人から減少傾向にあった。しかし、13年に上昇傾向に転じている。従業員の構成を確認すると、被雇用者は09年、10年に急速に増加し、年平均増加率は13.7%に達した。そのあと安定的増加の段階に入ったが、その転換点は國務院が09年に『国务院关于加强供

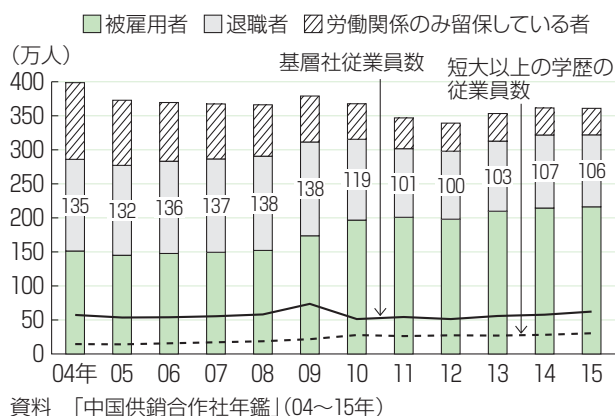
銷合作社改革的若干意见（供銷合作社の改革發展を加速することについての若干の意見）』（国発〔2009〕40号）によって、全系統の改革を推し進めたことと関連している。

第2図を見てわかるように、退職者と労働関係のみを留保している者という2種類の従業員の合計数は一貫して減少しており、しかもその減少幅は被雇用者の増加幅を超えている。しかし、退職者の全体に占める割合は常に30%前後で、全系統におけるこの従業員の管理負担と人件費としてのしかかる財務負担は無視できない。被雇用者のうち短大を含む大学を卒業した者の割合は増加傾向にあるが、その割合が14%という水準は全系統の持続的な發展と經營管理の高度化への要請が強まっていることからすれば依然として不十分な割合である。

基層社の従業員数の変動は大きくないが、全系統の被雇用者に占める割合はすう勢的に低下しており、被雇用者の増加は主に県および県以上の供銷合作社系統で起きている。基層社において事業や機能の増大に合わせた被雇用者数の増加がないことは、基層社の持続的な發展に影響を及ぼしかねない。魏（2012）による陝西省供銷合作社系統についての研究は、基層社の被雇用者が著しく高齢化し、人材の受入れも内部人材を引き留めることも難しいこと、被雇用者の年齢構成および学歴構成に断層が生じ、いくつかの地方では基層社が行う事業を管理する職員がいないという状況すら生じていることを指摘している。

従業員の数と質が比較的短期間で改善可

第2図 供銷合作社系統の従業員構成の状況
(2004~2015年)



能な要素に属しているとしても、業績に大きな影響を与える被雇用者の意欲を引き出す誘引の改善には長期にわたる努力が必要とされる。供銷合作社は集団所有制であり、これは一種の共有財産権である。供銷合作社は、住民だけでなく従業員も社員となっており、合作社に対して持つ権利が不明瞭な部分があるため、所有はしているもののその権利への各人の意識は希薄で当事者意識が薄い（李・張（2016））。現実問題として、供銷合作社の中・高級管理職員は農民社員を供銷合作社の主たる構成員とは見なしておらず、一方でわずかな権利を保有しているにすぎない農民もまた、自分を供銷合作社の主体として認識していないようである（張（2001））。

そして、各級供銷合作社の資産は、供銷合作社の経営権は持っているが収益権を持たない一部の内部者（主として各級供銷合作社の中・高級管理職員）によってコントロールされており、彼らは往々にして経営の方法や経営権に濫用があった場合でもそれを改善しようという意識が薄い。県および県以上の供銷合作社の指導者は、県政府によって任命される。彼らのような内部者は任命した外部の指導者の指令を受けているため、上級指導者の満足度を最大化することが優先事項となりがちである。

さらに、事実上の委託者である外部の指導者は供銷合作社の所有者でないため、しかるべき委託者である社員に比べてモニタリングや誘引が不足している（徐・黄（2006））。基層社は主に「牽頭人」（旗振り役）となる

個人の個人的権威、人格的魅力に依存し、属人的な経営管理をしている傾向が見られる。また、大きな組織でありかつ多くの住民や従業員が社員となっており、組織内の利害関係は交錯しており、社員の参加の度合いも低く、組織が発展を遂げるための社員の参加や業績向上のためのメカニズムが欠けている部分がある。供銷合作社が主導して設立した経済組織である農民專業合作社の発起人の多数は「双肩挑」（両肩に荷物を担っているという意味で、董事長兼總經理〔会長兼社長〕として一人で農民專業合作社を切り盛りしている状態）と言われており、社員による監督メカニズムが失われ、社員の実際の真意を体现することができず、また全社員の利益を真に代表することもできていない（李・張（2016））。引き続きここには大きな問題が残されている。

（注6）元の単位を離れ労働関係のみを留保している従業員とは、各種の原因によりすでに本人が仕事の持ち場を離れ、もはやその単位で業務に従事していないが、依然として雇用単位との間に労働関係を留保している従業員を指し、雇用単位は当該タイプの従業員に生活費を支払うことになっている。

（4）合作金融（協同金融）の将来性

15年3月の『中共中央国务院关于深化供銷合作社综合改革的決定（供銷合作社の総合改革を深化させることについての決定）』は、供銷合作社系統に合作金融業務を展開するよう明確に求めている。^{（注7）}『中国供銷合作社系統基本情况統計公報（2016年）』によれば、年間貸出総額は1,011.9億元に達し、金融サービスは急速に発展している。供銷合作社

の合作金融業務はサービス対象と役割に基づき、普通金融業務と農業生産金融業務の2つのカテゴリーに分けることができる。

普通金融業務は供銷合作社系統が市場経済のなかで行う金融業務である。例えば、中社と中国建設銀行が提携しているインクルーシブ・ファイナンス（全ての人に金融アクセスの機会を提供すること）業務は、銀行が空白地区において供銷合作社系統の経営拠点を借りてインクルーシブ・ファイナンスのサービス拠点を設立し、銀行が持つ決済機能および銀行間ネットワークサービス等の金融インフラやより良い金融サービスを受けるための技術的サポート等を通じて、農村の顧客に様々な金融商品およびサービスを提供し、金融サービスのカバー率（金融サービスを受けられる環境にある地域の割合）を高めるというものである。例えば、中合聯投資有限公司が設立した供銷金融インターネット・プラットフォームは、主に供銷合作社系統の職員およびメンバー向けに資産運用、クラウド・ファンディング、保険等業務を含むインターネット金融総合サービスを提供しており、すでに30の省・市・自治区の158の区・県内の農村地域をカバーし、3,000余りのユーザーのために2.4億元超の融資および農村金融総合サービスを提供し、総計269件の融資申込みがある。

農業生産金融業務は、主に農民の資金需要に応えるものである。その運営モデルは、供銷合作社が独自にまたは地方財政との共同出資により、資金互助社、小額貸款公司（小額貸付会社）、農村信用担保公司（農村信

用担保会社）、農村商業銀行、およびそのほかのタイプの農業産業投資發展公司（農業産業投資發展会社）等の組織を設立し、農民の生産・生活面の金融ニーズに応えるものである。資金互助社の特徴は、社員制、閉鎖性、合作制の原則にあり、対外的に預金集め・貸付けを行わず、また固定リターン（預金利息）を支払わないことによって、運営リスクを減らしている。

例えば、陝西省にはすでに2013の資金互助社があり、省内10市96県をカバーし、互助資金の規模は6.19億元に達し、累計20.25億元を農民に貸し付け、24.17万戸の貧困世帯が互助資金の利用によって貧困からの脱出を果たしている。

資金互助者以外の組織は各級供銷合作社と各種組織との連携によって設立され、新しいタイプの農村合作金融サービス体系を構築している。例えば、河北省の「政銀企戸保」金融サービスは、政府・銀行・供銷合作社・農家・保険会社の5つの主体を緊密に結び付け、財政資金によって社会資本を整備するとともに民間の銀行資金を動かして農村の資金需要を満たしている。

その運営では、政府が「合作金融扶貧風險补偿基金（協同組合金融貧困削減リスク補償基金）」を設立し、供銷合作社が管理運営し、資金は市場から調達する方式をとっており、銀行に預けられた基金の繰越額は年々増加している。銀行は預金の10倍の貸出資金を農家に提供しているし、保険会社は貧困世帯のために融資契約履行責任保険を結び、ひとたび借入返済に問題が発生し

た場合は、保険会社と補償基金が賠償金支払いおよび代理弁済の責任を負っている。保険会社は債務残高の80%を負担し、合作金融扶貧風險補償基金は20%を負担する。湖北省と陝西省にも類似の金融面からの貧困削減に向けた活動がある。

供銷合作社が新しいタイプの合作金融に参加することは、中国の農村金融の発展、農業經濟の轉換、農村經濟の成長にとって意義が大きいだけでなく、供銷合作社の総合的轉換および合作制実践の主要な分野の1つでもあり、巨大システムのなかでの機能の發揮が求められる。システム内の要素とシステム環境（システムの外部のことであり、ここでは全システムの外部）を有機的に結び付けた取組みの動向には今後も注視する必要がある。

（注7）農村合作金融（農村協同金融）を發展させることは、農民の融資難の問題を解決する重要な手段であり、合作經濟組織がサービス機能を強化し、サービス力を高めるために現実に必要なことである。条件を満たした供銷合作社は社員制、閉鎖性という原則にしたがい、対外的には預金集め・貸付けをせず、固定リターンを支払わないという前提の下に、農村資金の互助合作を發展させなければならない。条件を満たした供銷合作社は、法律に基づいて農村互助合作保險組織を設立し、互助保險業務を展開することができる。条件に合致する供銷合作社系の企業は、法律の定める手続きにしたがい、中小型銀行を試験的に展開し、農村・農業・農民関連サービスの能力を強化することが許されている。条件を満たした供銷合作社は、ファイナンスリース公司、小額貸付公司、融資性担保公司を設立し、地方財政との共同出資により担保公司を設立するよう奨励されている。供銷合作社連合社、金融監督管理部門および地方政府は、職責分担にしたがって、監督管理職責およびリスク處理責任を負い、供銷合作社が行う金融業務の金融リスクを的確に防止し、取り除かなければならない。

3 総合改革の道筋

（1）これまでの改革案

これまで多くの学者および政策立案者が供銷合作社系統の総合改革について提案を行っている。例えば、張（2001）は、供銷合作社が主導して設立した農民專業合作社が大きく發展した後に、農民專業合作社が供銷合作社の資産または株式を買い取るとともに、供銷合作社の幹部職員を雇用し、農民專業合作社を主体として供銷合作社を改造し、ついには農民專業合作社に供銷合作社を融合して「吃掉」（飲み込んでしまうこと）を提起した。

徐・黃（2006）は、供銷合作社が「三農」問題に対応することが唯一の現実的な選択方向であることに立ち返り、供銷合作社の運営を開放することによって農村の專業合作組織を強力に發展させ、類似の大規模農家、農業企業等の農村・農業・農民関連主体を広く吸収して供銷合作社組織に加入させるとともに、彼らを新時代の新しい供銷合作社の組織基盤とし、適切な最終的所有者とすることを提起している。

胡・原（2010）は、供銷合作社の組織体系イノベーション（改革）には総合力が求められ、改革は多方面に波及する壮大な社会システム工学であり、全系統を通じた統一的プランを立て、それを段階別に順序立てて着実に推し進めなければならないと指摘し、さらにネットワーク組織理論の視点から山東省の実践を分析している。李・張

(2016)は、供銷合作社の体制メカニズムについて急進的改革を行い、市場型合作制（組合の要素を保ちつつ市場にも対応できる体制）を打ち立てなければならないと述べている。

これまでの政府による改革の道筋についての考え方には、実際に合作社が改革を押し進めるにあたって不十分な面があり、多くの提案が行われているものの、システム思考によって供銷合作社系統を最適なものとするという点が依然弱いと言えよう。

04年から17年まで、中国共産党中央の「一号文件」^(注8)は、14年間連続で「三農」をテーマにしてきた。11年の『关于加快改革水利发展的決定（水利改革の発展を加速することについての決定）』を除き、各年の「一号文件」は全て供銷合作社系統に言及している。そこからは、政府の供銷合作社のシステムが持つ機能の位置付けと重点の移り変わりが見て取れるが、その趣旨は、供銷合作社が持続的改革によって農産物流通および農業サービスの水準を引き上げる総合的合作組織であり続けることである。したがって、総合改革の道筋はガバナンス（関係者が主体的に関与し合意形成を行う等、組織がうまく機能していくための仕組み）、利益（生産性向上等による利益の獲得）、業務（事業目的を社員のニーズに合わせ、かつ暮らしの向上を見据えた機能を持つこと）等、多くの範ちゅうが同じ目的のために同一方向を向いた最適な選択によって示されなければならない。

（注8）「一号文件」とはもともと中国共産党中央が

毎年出す最初の文書を指していたが、現在ではすでに中国共産党中央が重視している農村問題の固有名詞となっている。

（2） 供銷合作社系統を考察するための セクター区分

供銷合作社系統は巨大であり、改革にあたっては同一種類または類似要素に的を絞って、それぞれ異なる戦略を立てなければならないため、それぞれ異なる基準によって全系統の分解を行い、再度組み合わせるセクターとすることが必要である。すなわちシステム方法論的な思考プロセスが必要である。

等級の高低に基づき、全系統を「基層社」と「非基層社」に分けると、基層社は数が多く、多様な役割を担うという点において優位を占め、非基層社は質（企業として専門分野で強みを発揮する等）と影響力（全国組織等規模が大きくなることで影響力を持つ等）の面で優位を占めていることがわかる。組織の存在形態に基づき、供銷合作社、企業・事業単位、社会団体組織、農民專業合作社、村級総合サービスステーションに分けることができるが、組織ごとの機能が大きく異なるため、改革の道筋を示すためには時々の情勢に応じて有利な方向へと導く判断が求められる。もちろん、全系統をさらに東部、中部、西部の地域セクターに分け、そのうえで等級と存在形態を組み合わせなどの細分化も可能であるが、最終的目標は、同質性の比較的高いものを組み合わせ、明確に狙いを定めた改革を行うことで効果を上げることである。

(3) 3つの基軸と個々の要素を持つ

機能の位置付け

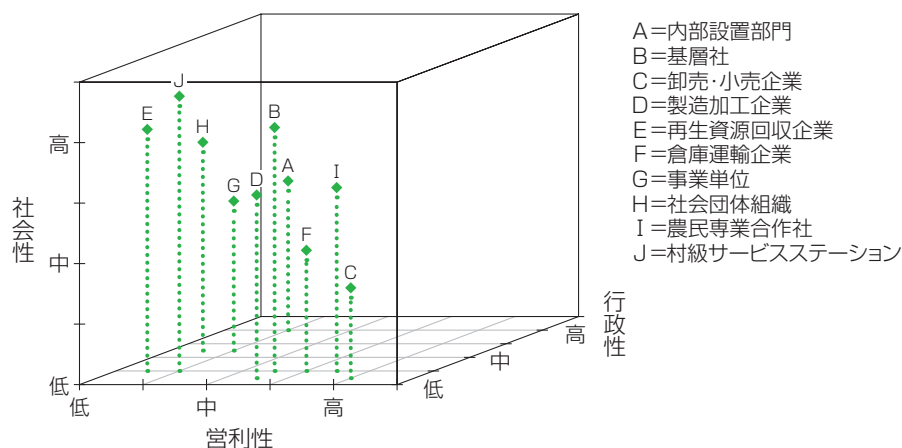
供銷合作社系統の多属性と多機能は、社員のニーズが事業範囲であることを考えると必然的なものである。供銷合作社は供銷合作社が持つ各機能の位置付けが明確でなく、方向付けが不十分で一面的であるという弱みがある。供銷合作社は「既有政府色彩、又有公益色彩、还有市场色彩^(注9)」（政府的色彩だけでなく、公益的色彩も有し、さらに市場的色彩も有する）と見なされているが、その本質は供銷合作社系統が、行政性、社会性、営利性の3つの基軸（性格）を複合的に持つことが政府から要求されていることにある。

この要求を満たすために、システムの各要素が持つ機能を行政性、社会性、営利性の3つの基軸に位置付けておくことが必要であろう。そこで各要素の業務活動が比較的単一であるという特性を利用して、各要素の行政性、社会性、営利性の位置付けと価値選好にしたがった序列化を行う。要素を他の要素との関係、すなわち全体像を考慮しながら位置付けの調整を行うが、調整は1つまたは複数の基本単位から成る要素が複合的機能を持っているとしても、各要素間の関係、すなわちシステム構造ははっきりしているため調整は可能である。要素がさらに連合してサブシステムとなる場合も同様である。

資源賦存量の制約により、個々の要素の機能に応じて位置付けられる各基軸への配置の違いは、行動の選好度（優先度）の差異を引き起こす。例えば、供銷合作社の内部設置部門の行動特徴は行政性の選好度が高く、社会性の選好度が中位で、営利性の選好度が低い（第3図内の個別要素A）。一方、企業の選好度は原則として営利性、社会性、行政性の順であるが、業種によって置かれている市場環境、産業成熟度、社会外

素の行政性、社会性、営利性の位置付けと価値選好にしたがった序列化を行う。要素を他の要素との関係、すなわち全体像を考慮しながら位置付けの調整を行うが、調整は1つまたは複数の基本単位から成る要素が複合的機能を持っているとしても、各要素間の関係、すなわちシステム構造ははっきりしているため調整は可能である。要素がさらに連合してサブシステムとなる場合も同様である。

第3図 供銷合作社系統が持つ要素を3つの基軸に位置付けた改革説明図



部効果はそれぞれ異なっており、位置付けを多少変更する必要がある（第3図内の個別要素CとEのように）。ある基層社が個別要素B、D、IおよびJを持っている場合、それらが発揮すべき機能として必ず行政性、社会性、営利性の全てを持っている。システム方法論の考え方を適用し、それぞれの要素の位置付けを明確にしながら中長期的ビジョンを示しておくことは、供銷合作社が優先すべき性格を考慮しながら臨機応変に環境変化に対応できる可能性が高まると考える。

（注9）中国國務院副總理汪洋の演説内容から抜粋。

（4） ネットワーク構造を持つ利益共同体の構築

供銷合作社系統の総合改革の核心は財産権改革にある。しかし、短期的には理想的な共有財産権に起因する問題をうまく解決できる方法に乏しい。このような状況下において、実践レベルでの満足度の高い解決策は、誘引メカニズムから手を付けて、国家レベル、省レベル等の段階構造よりもむしろ基層社間あるいは基層社や関連組織が持つ機能を有機的に結び付けるネットワーク構造の構築に重点を置くことであろう。

合作経済組織に固有のメリットの1つは、弱い立場の個人経営者の力を結集し、単独の個人経営者には興す力がないか、または興しても経済合理的でない事業を協同の力で興すことである。一方、固有のデメリットの1つは、集団行動の法則（規模が大きいと合意形成までに時間がかかるなど）に

よる制約の下での大規模な合作社経営は効率が悪くないということである（董（2002））。

この矛盾を改善するには、要素に立脚点を置き、対内的には基本単位である要素に基づいて実績をモニタリングしながら誘引を与え、対外的には多方面にわたるチャネルを用いて資本経営と業務融合、特に電子商取引、合作金融、貧困削減のための開発など新しい分野に着手し、利用者の利便性を高めながらより多くの利益を獲得できる利益共同体を構築していく必要がある。

実践において、例えば34の省・市供銷合作社と企業が構成している全国的な「供銷社農村実体経済+互联网」農村電商合作联盟（「供銷合作社農村実体経済+インターネット」農村電子ビジネス合作連盟）、浙江省供銷合作社が構築した生産合作、供銷合作、信用合作が「三位一体」となった農村の新しいタイプの合作体系など、すでに様々な形態のネットワーク構造の利益共同体が出現している。陝西省は供銷企業集団を中心として、貧困県政府、県級供銷合作社、竜頭企業、農民專業合作社、貧困世帯等、様々な主体を結び付け、利益結合を実現し、現代的な農業の産業化推進による確実な貧困削減モデルに新機軸を打ち出した。北京供銷大数据集団（北京供銷ビッグデータ集団）と北京ビッグデータ研究院は戦略的提携を実現し、北京・天津・河北一体化の国家級ビッグデータ・センター・プロジェクトの共同建設を進めている。

4 今後の課題

農業現代化の発展モデルが多様にあることは、農業経営主体および農業サービス提供主体によって構成される供銷合作社やそれを取り巻く組織がとるべき形態の多様化につながっている。供銷合作社は、サービスの提供主体として重要な媒体であり、その総合改革の道筋は、合作社系統が持つシステム要素の異質性を十分に考慮しながら行政、社会、経済の3つの基軸に各要素を位置付けることから始め、供銷合作社内の社員の相互扶助関係および供銷合作社間の有機的結び付きを、ビジョンを示しながら地域ごとの事情に合わせて適宜強化し、持続可能な利益共同体の道を模索していくことである。

絶え間なく変化する外部環境のなかで60余年の歴史を持つ供銷合作社系統には、これまでも重要な転換点が何度となく生じ、システムの開放度（系統の透明性）は大きく向上し、巨大で複雑な系統構造と幅広い分野にわたる農村・農業・農民関連サービス機能が形成されてきた。供銷合作社系統は経済および農村・農業・農民関連サービスの面で一定の成果を収めてはきたが、向上と改善の余地は依然として大きい。特に従業員に関する改革ではさらに有効な措置をとることが求められる。供銷合作社という農業サービス合作経済組織の総合改革を実現するには、行政性、社会性、営利性の3つの基軸に供銷合作社の各要素が複合的に

持つ機能を明確に位置付けることが必要である。今後の重要な研究課題は、供銷合作社系統の合作金融および農村電子ビジネスの方面における進展と合作制経済組織の財産権改革およびガバナンス体系についてであろう。

供銷合作社系統の総合改革は、合作制経済および混合所有制を持つ組織に関する事例を提供し、また政府が国のガバナンス体系およびガバナンス能力の現代化を推進するための貴重なモデルである。中国最大の合作経済組織である供銷合作社系統の総合改革の実践は、中国における合作社の発展に極めて大きな影響を与え、合作による資源配分は政府主導または市場による資源配分という伝統的な二分法を超えた制度改革の模索であり、新常态の下における中国の「三農」問題の解決にとって極めて大きな影響を及ぼすと考えられる。

<参考文献>

- ・郭翔宇（1999）「中国供销社改革：历史回顾与深化思路（中国の供銷合作社改革：歴史回顧と思考の深化）」『学习与探索』4月（32～38頁）
- ・魏巍（2012）「陕西省供销社发展探索（陕西省の供銷合作社の発展についての探究）」『西北大学』
- ・金鹏辉（2008）「中国农村金融三十年改革发展的内在逻辑——以农村信用社改革为例（中国農村金融の三十年にわたる改革発展の内在的ロジック——農村信用社改革を例として）」『金融研究』10月（71～77頁）
- ・胡雅蓓・原小能（2010）「山东省供销社组织体系创新研究——基于网络组织理论的视角（山東省の供銷合作社組織体系の刷新についての探索——ネットワーク組織理論に基づいた視点）」『农业经济问题』4月（46～52頁）
- ・黄季焜、邓衡山、徐志刚（2010）「中国农民专业合作社经济组织的服务功能及其影响因素（中国の農民專業合作經濟組織のサービス機能及びその影響要因）」『管理世界』5月（75～81頁）
- ・徐旭初、黄祖辉（2006）「转型中的供销社——问题、

产权与演变趋势（転換中の供銷合作社——問題点、財産権と変遷の動向）『浙江大学学报（人文社会科学版）』3月（117～124頁）

- 张晓山（2001）「改造传统的组织资源——供销社近期改革措施的实证研究（伝統的組織資源を改造する——供銷合作社の短期的改革措置の実証研究）」『管理世界』4月（128～136頁）
- 董全海（2002）「一个农村基层供销社的改革（ある農村基層供銷合作社の改革）」『管理世界』7月（96～103頁）
- 白立忱（2001）「坚持不懈地进行体制创新 坚定不移地走有中国特色的供销合作社发展之路（倦まずたゆまず体制刷新を行い、中国的特色のある供銷合作社の発展の道を確認としてゆるぎなく歩む）」『中国供销合作经济』2月（14～19頁）
- 杨欢进，杨洪进（1998）「组织支撑：农业产业化的关键（組織の支柱：農業産業化の鍵）」『管理世界』4月（207～210頁）
- 李涛，张富春（2016）「体制机制改革：供销社综合改革的方向与实践路径选择（体制メカニズム改革：供銷合作社総合改革の方向と実践の道筋選択）」『经济问题』8月（30～34頁）
- Fock A, Zachernuk T. (2006) "China-Farmers' Professional Associations: Review and

Policy Recommendations", World Bank, Washington DC, USA.

※中国国家自然科学基金項目（71503202）の助成を受けており、本稿はその研究成果の一部である。

※本稿の執筆について、陳曉楠（チェン シャオナン）が第1執筆者として全体の執筆作業を行い、高屋和子（たかや かずこ）、若林剛志（わかばやし たかし）、余勁（ユー ジン）がそれぞれ必要な加筆修正を行った。本稿執筆のための枠組み設定、既存研究の確認、分析視角、供銷社系統の評価および改革の構想に関する検討は、陳曉楠を中心に高屋和子、若林剛志、余勁が行った。

※本稿は中国語で執筆された。17年3月13日に農林中金総合研究所が受け付けた中国語原稿を農林中金総合研究所の責任において加除修正し、日本語版を作成したものである。

