

中国の農村信用社連合組織の構造と機能

—省農村信用社連合社を中心に—

研究員 王 雷軒 (Wang Leixuan)

〔要 旨〕

- 1 中国の農村金融において、農村信用社は歴史的に中心的な存在であり、現在進行中の農村信用社改革の深化によって組織自体の構造や経営状況に大きな変化が生じているものの、改組後の農村商業銀行や農村合作銀行も含め、一般の農家にとって引き続き最も重要な金融機関である。こうした農村信用社改革において、とりわけ、地域の農村信用社全体に対する管理などの機能を果たす省連合会の創設がキーポイントである。
- 2 省連合会は、省級政府の業務委託を受け、事実上、農村信用社の上級連合組織となった。省連合会が全国一斉に発足してから2013年で10年を経過するが、農村信用社連合組織の構造と機能についての研究は日本においては少なく、中国農村金融の先行きを展望するうえで、とくに省連合会の構造や機能を解明することが求められている。
- 3 農村信用社は省連合会の主導のもとに県連合会への法人統合、農村合作銀行、農村商業銀行への組織改組に取り組んでいる。これらの取り組みを通じて、農村信用社組織は経営状況が改善され、また省連合会の業界管理機能・サービス提供機能を受けて地域最大の金融機関になっている。
- 4 しかし、省連合会は複合的な性格（二重性）をもっており、すでに再改革の対象にもなっている。省連合会の性格は曖昧であり、こうした状況が続くことにより、管理下の会員の自主的経営が侵食される可能性が高いとみられる。この意味で、省連合会の業界管理機能とサービス提供機能は分離される必要がある。
- 5 中国では農村信用社の「銀行化」が推進されており、協同組合金融機関の不在という状況に陥りつつある。銀行化の結果として生じる融資対象とはならない分野については、政策金融機関である農業発展銀行などとの業務分担の見直しによって、政策的支援のできる体制を構築することが必要となる。

目次

はじめに

1 農村信用社改革と農村信用社連合組織

- (1) 農村信用社改革を振り返って
- (2) 改革による農村信用社の変化
- (3) 最近の農村信用社組織の構造

2 省農村信用社連合会の機能・構造上の特徴

- (1) 組織をめぐる動向と特徴
- (2) 機能動向と特徴
- (3) 複合的な性格

3 省農村信用社連合会の事例

- (1) 山東省連合会
- (2) 陝西省連合会
- (3) 江蘇省連合会

4 事例を通してみた農村信用社連合組織の先行き

- (1) 商業銀行化する県連合会
- (2) 省連合会の組織改革と将来展望

おわりに

はじめに

中国の農村信用社は、農村金融を担う金融機関である。1920年代に組織され、複雑な変遷を遂げてきたが、03年以降の農村金融改革では、中国政府は農村信用社改革の原則を提示することにとどめ、省級政府に^(注1)独自の改革案を打ち出すことを認めた。また、農村信用社の監督管理についても、中央政府の金融当局が基本方針を定めるものの、具体的な指導や管理などの権限は省級政府に委ねることになった。

その結果、農村信用社の新たな連合組織として省農村信用社連合会（中国では「省連社」と称するが、本稿では「省連合会」という）が設立された。省連合会による指導や管理のもとで、多くの農村信用社は一般金融機関である農村商業銀行に改組されている。しかし現在においても農村商業銀行、農村合作銀行などの組織形態を含む農村信用社組織は、一般の農家にとって最も重要

な金融機関である。^(注2)

省連合会は省級政府に直接管理される一方、省内の農村信用社に対しては業務指導などを行い、事実上農村信用社の上級連合組織となった。しかし省連合会は農村信用社の発展に向けて積極的な役割を果たす一方、問題点も抱えている。^(注3)13年は、省連合会が全国一斉に発足してから10年の節目となる年である。しかし、農村信用社連合組織^(注4)についての研究は日本においては少なく中国農村金融の先行きをみるうえで、とりわけ省連合会の構造や機能を解明することが求められている。

本稿では、現地にみた省連合会の実態を踏まえながら、その構造や機能の特徴を明らかにしつつ、改革のゆくえを探ってみたい。

まず、近年の農村信用社改革の変遷を回顧し、農村信用社組織の構造を明らかにする。そのうえで省連合会に焦点を当て、当該組織の特徴と機能を考察し、省連合会の複合的な性格を検討する。そして筆者が調

査した3つの省連合会の実態を対比しつつ、今後の省連合会の組織改革を考えてみたい。

(注1) 中国の行政組織は中央政府、省級（自治区・直轄市）、地級、県級、郷級に区画され、市には「省級市」、「地級市」、「県級市」がある。

(注2) 金融機関別の農村・農業・農家向けの融資状況については王雷軒（2013）参照。

(注3) 例えば、韓俊（2008）は省連合会の機能に対する否定的評価を行った。

(注4) ただし、中国国内では、類似的研究や議論は多く、例えば、郭家万編（2006）、『中国農村金融』第328期』に掲載された内容が代表的な存在である。

1 農村信用社改革と 農村信用社連合組織

(1) 農村信用社改革を振り返って

中国の農村信用社は、まず協同組合金融組織として1923年に河北省香河県で創設された。その後は横行する高利貸しを抑制し、農民に金融サービスを提供するため、各地に数多く設けられ、55年末には15.9万社存在した。その後、56年末には「各郷に1つの農村信用社」という原則にもとづいて整理・統合を進めた結果、10.3万社にまで減少した。^(注5)

一方、58年には人民公社^(注6)が組成され、農村信用社に対する指導や管理などの権限は人民公社に委ねるようになった。その結果、農村信用社は人民公社のもの（農家所有→農村集団所有）になり、他方で貯金が大量に流用されるなど、協同組合金融組織としての性格を失ってしまった。

文化大革命（1966～77年）の期間においては、農村信用社に対する管理などの権限は「貧下中農管理委員会」^(注7)に委譲され、77年に

は農村信用社の営業拠点が当時の中国人民銀行の営業拠点に統合されるなど、中国人民銀行の末端組織になった（国所有）。なお、中国人民銀行が編集する『中国金融統計』（1952～87年）によると、78年末時点、農村信用社は6.1万社、従業員23万人、出資金4.7億元、預金残高166億元という状況であった。

70年代末に開始された改革開放以降の農村信用社改革は、その特徴から、以下の4つの期間に分けられる。^(注8)

第1の79～84年において、農村信用社は中国農業銀行の末端組織になった。83、84年の「一号文件」^(注9)では、農村信用社の協同組合金融組織への復帰を目指すという内容が提示された。しかし、中国農業銀行は農村信用社の業務管理を強化し、農村信用社の県連合社（中国では「県連社」と称するが、本稿では「県連合会」という）を立ち上げ、84年末には1,136県連合会（全国の6割程度）を設立した。中国農業銀行はこれらの県連合会を利用し、農村信用社に対する管理などの権限を強化した。結局、農村信用社の協同組合金融組織への復帰は失敗に終わった。

第2の85～95年において、中国農業銀行は農村信用社に対する管理などの権限を弱め、農村信用社は自主的経営ができるようになった。85年の「一号文件」では、農村信用社の自主的経営が示された後、86年に国務院が公布した「中華人民共和国銀行管理暫定条例」では、農村信用社に対する管理などの権限を中国人民銀行に委譲し、中国

農業銀行が中国人民銀行の代理的な管理を行うと決定された。95年末には単独会計を行う農村信用社は50,219社（貯蓄所57,900, 信用代理拠点257,367）、県連合会は2,409（県連合会の営業拠点2,242）あった。ちなみに、同時点の農村信用社は、正規職員63.4万人、信用代理拠点の非正規職員27.7万人であった。

第3の96～02年において、農村信用社に対する管理などの権限は中国農業銀行から完全に取り上げられ、農村信用社は中国人民銀行の直接管理下に置かれた。この期間では、

①既存農村信用社の出資金に関する整理や清算を行い、農民のほか、个体工商户（個人営業者）、農村集団企業といった新組合員を集め、農村信用社の出資金の拡大を実施する。

②民主的管理体制を構築し、組合員代表大会、理事会、監事会の機能を発揮する。

③組合員への貸出を優先的に実施する。

④中国人民銀行は農村信用社に対する管理体制を新たに構築し、既存の農村信用社の県連合会を通じて農村信用社に対する業務管理・監督を実施する。

⑤市（地区）レベルの連合組織を逐次に設立することや省レベルの連合組織の設立実験を開始する。

⑥農村信用社は農家を対象とした小口金融も積極的に展開し、また農家の信用力を評価する信用データベースを構築する。などの実施項目が採用され、農村信用社の協同組合金融組織への復帰を再び目指した。

しかしながら、中国農業銀行から切り離された農村信用社は、農村部の中心的な存在となったものの、その財産権が不明確のまま、経営状況が深刻な状況を呈していた。02年末には全国の農村信用社組織の債務超過額は5,000億元以上にのぼり、自己資本比率は△6.6%、不良債権比率も36.9%にまで達した。

第4の03年以降、中国政府は農村信用社に対し財産権の明確化やコーポレートガバナンスの強化を目的とする改革を実施した。03年6月には国務院は「農村信用社改革を深化させるための方案」を公布した。この方案の主たる内容として、

①江蘇省や陝西省など8省・直轄市を農村信用社改革の試験地域として指定し、そこで農村信用社改革を進める。

②農村信用社に対する管理などの権限を省級政府に委譲し、省連合会の設立などを通じて農村信用社管理体制の改革を実施する。

③農村信用社の立地条件や経営状況に応じて企業や個人が出資金を拠出できる銀行（農村商業銀行、農村合作銀行）の設立など組織形態の改革（財産権の明確化）を実施する。

④郷鎮レベルの農村信用社と県連合会を統合して1つの統一法人にする。

⑤農村信用社の債務超過を処理するため、財政部は財政補てんや法人税の減免、中国人民銀行は再融資や専用手形の発行による資金注入を行う。

^(注10)などが挙げられる。

03年以降の農村金融改革で特筆すべきこと^(注11)とは、中国政府は農村信用社改革の原則を提示するにとどめ、省級政府に対し独自の改革案を打ち出すことを認めた点にある。

また、農村信用社の監督管理についても、金融当局（銀监会）が基本方針を定めるものの、具体的な指導などは省級政府に委ねることとした。この結果、各省では農村信用社の上級連合組織である省連合会が相次いで設立され、省級政府に直接管理される一方、省内の農村信用社に対し管理や業務指導などを行うようになった。

(注5) 郭家万編（2006）4～10頁。

(注6) 人民公社とは、農業集団化のための組織である。1958年に毛沢東主席の指導下、農村での行政と経済組織（合作社）が一体化されたものである。これにより、人民公社は農村住民の生産、消費、教育などを行うようになった。80年代初期に、農村改革の実施に伴って解体された。

(注7) 「貧下中農管理委員会」とは、文化大革命中に設けられた人民公社の管理組織である。

(注8) 張曉山・李周編（2009）332～335頁。

(注9) 「一号文件」とは、中国政府がその年の最も重要な政策課題を示すものである。

(注10) 張曉慧・朱煥啓・孫国峰（2012）参照。

(注11) 国務院は農村信用社改革の基本原則として、①市場経済の原則にもとづき、農村信用社の財産権を明確し、経営体制を健全化する点、②農業・農村・農民「三農」に対し金融サービスを提供する点などを提示した。

(2) 改革による農村信用社の変化

03年以降の改革、とりわけ省連合会設立後、農村信用社をめぐる状況は大幅に改善した。銀监会が公表した年報によると、農村信用社組織（農村商業銀行＋農村合作銀行＋農村信用社）の資産総額は02年末の2.2兆元から12年末の15.5兆元に増加し、銀行業全体の総資産に占める比率が9.2%から

第1表 農村信用社組織全体の概況の変化

	02年末	12年末
法人数	35,540	2,411
資産(兆元)	2.2	15.5
負債(兆元)	2.7	14.5
出資金(億元)	625	4,939
自己資本比率(%)	△6.6	11.8
不良債権比率(%)	36.9	4.5
利潤(億元)	△58	1,593

資料 張宝成(2013)に基づき作成

11.8%に上昇した（第1表）。

なお、12年末時点の資産総額のうち、貸出金残高は7.8兆元であった。一方、同時点の負債総額は02年末の2.7兆元から14.5兆元（うち預金残高が12.1兆元）に増加しており、農村信用社全体は以前の債務超過の状況を脱出したことがうかがえる。

出資金も02年末の625億元から12年末の4,939億元に大幅に増加し、自己資本比率が△6.6%から11.8%へと大幅に改善した。^(注12)「資格株」（資格出資）と「投資株」（投資出資）で構成される出資金のうち、投資出資は05年末の56.2%から12年末の97.6%へと大幅に上昇した。また、出資金全体に占める企業の比率は05年末の12.4%から12年末の45.1%へと上昇した。こうした動きから、農村信用社の農村商業銀行などへの改組に伴って、企業が農村信用社組織に積極的に投資している特徴が見てとれる。

また、02年末の不良債権額は5,147億元、貸出金残高に占める比率である不良債権比率は36.9%、その上簿外の計上されない不良債権額を加算すると、多くの農村信用社の不良債権比率は50%以上に達していた。^(注13)しかし、最近における10年間の農村信用社

改革を通じて、12年末時点の農村信用社組織の不良債権額は3,540億元と減少し、不良債権比率も4.5%にまで低下した。

さらに、貸倒引当金カバー率（不良債権額の平均に対する倍率で高いほど健全）は02年末の3.3%から12年末の111%へと上昇した。また貸倒引当金が貸出金残高に占める比率も5%に達した。この水準は他の銀行より

2%高い。これらの変化から、農村信用社組織の信用リスクは大幅に減少したと言える。

農村信用社組織全体の経営状況については、02年末の利潤（税引後）は58億元の赤字であったが、12年末には1,593億元の黒字へと大幅に改善した。

(注12) 郭家万編（2006）73頁によると、「資格株」は個人や企業法人が農村信用社の社員（メンバー）になるための出資である。「投資株」は資格株を購入した後、配当を得るための投資である。

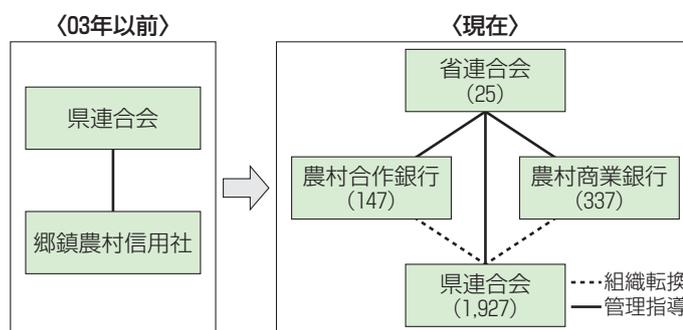
(注13) 不良債権や貸倒引当金については、張玉成（2013）参照。

(3) 最近の農村信用社組織の構造

農村信用社組織の資産や経営などの状況は改善に向かっているが、これは省連合会の強力な指導のもとで、農村信用社組織の改組によるものが大きいと考えられる。組織の改組を進めてきた結果、農村信用社組織の構造は第1図の通りとなった。

農村信用社を農村商業銀行などの組織形態に変えるためには、まず、郷鎮レベルの農村信用社と県連合会の統合が必要である。この2つの法人を1つの法人にすることで、

第1図 農村信用社組織構造の変遷



資料 筆者作成

(注) 1 ()内は12年末の組織数である。

2 02年末時点、郷鎮農村信用社と県連合会の組織数は35,540であった。

新たな県連合会が誕生するが、郷鎮レベルの農村信用社は新たな県連合会の支店となる（1つの法人として経営していくことから、中国で「統一法人」と呼ぶ）。中国人民銀行（2013）によると、11年末時点、法人統一を行わない地域の農村信用社は33社のみであり、県連合会はほぼ法人統一を実施した。

多くの県連合会は法人統一を経て、その後は農村商業銀行に改組されるようになった。農村商業銀行は名称の通り、商業ベースの経営となり、営業地域は農村に限定されないなど、業務についても一般の商業銀行と同様の扱いとなった。第2表に示されるように、農村商業銀行は08年末の22行から12年末の337行へと急増している。なお、

第2表 農村信用社組織の組織形態別の法人数の推移

	08年末	09	10	11	12
農村商業銀行	22	43	85	212	337
県連合会 (農村信用社を含む)	4,965	3,056	2,646	2,265	1,927
農村合作銀行	163	196	223	190	147
合計	5,150	3,295	2,954	2,667	2,411

資料 「中国銀行業監督管理委員会年報」各年版から作成

12年末時点の営業拠点数は2万、役職員数は22万人である。

法人統一後の県連合会は、農村商業銀行への転換が不可能な場合、ひとまず農村合作銀行への転換を選択する。農村合作銀行とは、資本金2,000万元以上、かつ自己資本比率4%以上の条件を満たす農村信用社が転換できるもので、協同組合と株式会社の性格を合わせもつ金融機関である。農村合作銀行は増加し続けてきたが、10年末にピーク(223行)を迎えたが、農村商業銀行への改組により、12年末には147行へと減少した(同第2表)。なお、12年末時点、農村合作銀行の営業拠点数は0.5万、役職員数は5.6万人である。

以上のように、農村信用社組織が改組された結果、県連合会(農村信用社を含む)は08年末の4,965社から12年末現在で1,927社にまで減少した。それらの営業拠点数は5万、役職員数は50万人である。なお、農村信用社組織の合計法人数は12年末時点で2,411あり、営業拠点は7.7万、役職員数は78万人である。

農村信用社の組織改組について、省連合会による制度設計や積極的な推進がなければここまでできないと指摘されている。^(注14)後述するように、省連合会は農村信用社の組織改組だけではなく、金融商品の開発にも注力し、1つの組織として農村信用社の知名度の向上に貢献している。この結果、21省の農村信用社組織は省内最大の金融機関とな^(注15)っている。

(注14) 例えば、石田信隆(2008)38頁。

(注15) 姜麗明(2013)9頁参照。

2 省農村信用社連合会の機能・構造上の特徴

前述した通り、農村信用社に対する管理などの権限は、中国人民銀行から省級政府に移された。省級政府は省内の農村信用社に対する管理・指導・調整・サービスの提供という業務を省連合会に委託することにした。

以下では、省連合会の組織動向と果たす機能を検討し、その複合的な性格を明らかにする。

(1) 組織をめぐる動向と特徴

国務院は農村信用社の管理監督などの権限を省級政府に委譲する一方、省級政府に対して傘下の県連合会(農村信用社を含む)、農村商業銀行、農村合作銀行の具体的業務や経営活動に関与しないよう要求した。また省級政府がもつ権限を地級政府、県政府、郷鎮政府に渡さず、さらに地級政府では連合会などの管理機構を設置しないことが明^(注16)確に強調された。

これらの要求などにもとづき、北京、上海、天津、重慶の4つの直轄市で、市内の農村信用社を統合し、1つの法人として農村商業銀行を設立し、市内の農村信用社を農村商業銀行の支店とした。残りの26省・自治区では、省連合会、県連合会の2段階法人体制となっている(第3表)。

省連合会の設立条件として、登録資本金

第3表 中国各省の農村信用社連合会の設立

年	月日	省農村信用社連合会
2001	9.19	江蘇省農村信用社連合会
03	12.30	貴州省農村信用社連合会
04	4.18	浙江省農村信用社連合会
	5.20	吉林省農村信用社連合会
	5.26	江西省農村信用社連合会
	6.6	山東省農村信用社連合会
	8.19	陝西省農村信用社連合会
	12.7	寧夏回族自治区農村信用社連合会
	12.18	安徽省農村信用社連合会
05	2.7	河南省農村信用社連合会
	3.28	雲南省農村信用社連合会
	5.26	湖南省農村信用社連合会
	6.9	青海省農村信用社連合会
	6.28	四川省農村信用社連合会
	6.29	河北省農村信用社連合会
	7.20	遼寧省農村信用社連合会
	7.28	湖北省農村信用社連合会
	7.29	福建省農村信用社連合会
	8.2	黒竜江省農村信用社連合会
	8.8	広東省農村信用社連合会
	8.20	内モンゴル自治区農村信用社連合会
	8.24	山西省農村信用社連合会
	8.25	上海農村商業銀行
	9.15	北京農村商業銀行
9.28	広西壮族自治区農村信用社連合会	
11.22	甘肅省農村信用社連合会	
06	7.26	新疆ウイグル自治区農村信用社連合会
07	8.10	海南省農村信用社連合会
08	6.29	重慶農村商業銀行
10	6.30	天津農村商業銀行

資料 張宝成(2013)から筆者作成

(注) 1 チベット自治区では農村信用社がない。

2 天津市は最初に農村合作銀行という組織形態を選択した。

が最低500万元(約8,000万円)、金融専門知識をもつマネージャーの配置などがある。省連合会の設立にあたり、省内にある地級の農村信用社連合会、県連合会、農村商業銀行、農村合作銀行が会員になるためには、省連合会が発行した出資株を購入する必要がある。なお、1会員は省連合会の全体株数の10%まで購入することが可能である。県連合会などが購入した株は出資会員の間において売却・譲渡ができる。また配当をもらうことが可能である。

また、省連合会は銀監会(局)の審査・

認可を受けて、管内で事務所(市レベルの支店ではない)を設置することができる。ただし、事務所は省連合会の出先ではあるが、独立法人ではないので、金融業務を展開してはならない。

省連合会の運営については、最高管理機構として「会員大会」(出資者大会)を設置する。この会員大会は理事会によって招集され、年に1回程度開催されるが、そこで省連合会の規定の制定・改正、農村信用社に関する業界管理規定の審査・認可、理事の報酬や理事会の報告に対する審査・認可、省連合会の年度予算・決算・配当、増資に対する審査・認可などを行う。なお、出資会員の2分の1以上の出席が会員大会の成立要件となっている。議決権については、1人1票制を採用しており、議案を決定する場合、半数以上の出席者の同意を得なければならない。

会員大会の執行機構として理事会が設置される。一般的に9~15名の理事で構成されるが、省連合会からの理事は理事人数全体の20%を超えてはならないと規定されている。理事も任期3年間となる。

なお、銀監会は08年に省連合会改革の試験地域として寧夏回族自治区を指定し、同年12月にこの省連合会を農村商業銀行(黄河農村商業銀行)に改組した。しかし、黄河農村商業銀行に改組したといっても、上海などの直轄市にある農村商業銀行と異なって、管理下の県連合会(もしくは農村商業銀行)の法人資格がそのまま、2段階の法人体制が継続されている。この自治区で農

村商業銀行に改組された後、農村商業銀行が管理下の19県連合会（農村商業銀行）に出資し、それぞれの筆頭株主となった（金融持株会社）。筆頭株主として各県連合会（農村商業銀行）に理事などの役員を派遣する。ただし、農村商業銀行になっても、前身の省連合会が果たしていた業界管理機能やサービス提供の機能を受け継いでいる。

（注16）郭家万編（2006）11頁。

（2）機能動向と特徴

前述したように、03年以前の農村信用社は経営破綻する寸前であった。当時の農村信用社が直面する課題には、財産権の不明問題のほか、決済手段の遅れ、職員の質の低下、金融商品の開発能力の低さも挙げられる。これらの問題を解決するため、省連合会は以下のような業界管理機能、会員へのサービス提供機能が求められている^{（注17）}。

第1は、リスクの管理である。省連合会が設立後、救済できない24社の農村信用社の破綻処理を実施した^{（注18）}ほか、高リスクをもつとみられた農村信用社の統廃合も行った。さらに資金過不足を調整するセンターの設立を通じて、管理下の農村信用社に潜む信用リスクの顕在化を防止し、資金運用の効率を高めることなどが実施された。

第2は、地方政府との関係調整である。地方政府の強い関与を断ち切り、農村信用社の合法的経営権益を守る一方、地方政府に対し政策的支援も要請する。

第3は、定期的に農村信用社の役職員に対し講習会を行い、職員の質の向上を目指す

すことである。

第4は、県連合会などにマクロ経済動向や産業政策などの情報提供を行う一方で、統一した金融商品の開発や決済手段の完備に注力し、省内で通帳の一体化を実施するなど、農村信用社組織としてのブランドの確立に取り組むことである。

第5は、県連合会などの資金決済の業務を処理（もしくは代理）し、短期金融市場への参加を可能とすることである。

具体的には、省連合会は「金融商品」「人事システム」などのパッケージを開発するなど、農村信用社に多彩なメニューを提供している。また共同事務センターの整備やそのシステムの運営、合同ビジネスフェアの開催、ネットバンクの設立にも携わっている。

また、業界管理機能の発揮については、省連合会は業界管理規定にもとづいて県連合会などの健全な管理体制の構築を指導することができる。農村信用社の業務内容、経営状況、職員採用（理事、監事、役員を選出）、福利厚生などに対する指導・審査を行うなどが挙げられる。

省連合会が誕生したこの10年間の歴史を振り返ると、県レベルの地方政府からの不当な貸出の強要を減少させ、県連合会への法人統合、サービス機能の発揮などを通じて、農村信用社の財産権の明確化や管理体制の強化、さらに経営の改善に大きく貢献してきたと評価できるであろう。

（注17）業界管理、サービス提供機能については、宋文瑄編（2006）100頁参照。

（注18）例えば、12年7月に河北省肅寧県尚村農村

信用社は破綻した。

(3) 複合的な性格

省連合会は出資会員との競争を避けるために、預金・貸出の金融業務を行ってはないが、県連合会などにサービスを提供するための資金運営センターや電子情報システムの整備を展開することができる。しかしながら、省連合会は、法人資格をもつ民間組織であると同時に、省級政府の業界管理委託機構でもある。この2つの性格をもつことによる弊害も呈し始めている。

具体的には、省連合会は県連合会などの人事権（理事長の指名権や職員の採用権など）を握っており、管理下の農村信用社の自主的な経営を侵食することが多いため、サービス提供機能より官営の行政管理型機関に(注19)変身してしまうという見方もある。

省連合会は実体として受託した業界管理機能を軽視し、自身の経営を重視しがちな傾向にあるとみられる。この意味で業界管理機構としての権限を、自身の利益の追求に利用することがあっても不思議ではない。省級政府は人的、ノウハウの不足から農村信用社組織に対する直接的な管理を行うことができないため、省連合会を創設したわけである。しかし、省連合会自身も改革の対象になっていると言えよう。

なお、金融当局である銀監会も農村信用社組織に対し監督機能を果たしているが、主に自己資本比率、不良債権の分類（5つの区分）と不良債権比率、貸倒引当金カバー率に対する管理・監督、支店開設の認可

など（一般の金融機関に対する監督業務）を実施するにとどまっている。

(注19) 例えば、韓俊（2008）9頁、範迪軍（2011）122頁。

3 省農村信用社連合会の事例

筆者は13年4月、7月、11月に農村金融にかかわる調査を3回実施した。(注20)以下では省連合会の実態を紹介しておこう。

(注20) 4月は山東省農村信用社連合会、某県連合会、7月は江蘇省農村信用社連合会、江南農村商業銀行、11月は中国の農業博覧会に参加するとともに、陝西省農村信用社連合会、楊凌農村商業銀行等をヒアリング・調査した。

(1) 山東省連合会

山東省農村信用社連合会は04年6月に設立され、農村商業銀行15行、農村合作銀行19行、県連合会113社を管轄している。省内の農村信用社組織全体は営業拠点数5,564、従業員6.2万人、預金残高10,509億元（約17兆円）、貸出金残高7,204億元で、省内最大の金融機関となっている。省連合会の役職員は300人程度で、省連合会自体は預金と貸出の業務は行っていない。

省連合会は、マクロ経済の動向などの情報を発信するとともに、貸出規定、財務規定、リスクの管理規定を作成し、県連合会に配付することに積極的に取り組んでいる。さらに、県連合会などの管理職に対して、年に1～2回のトレーニングを実施している。また、省連合会の果たす大きな役割として、地方行政からの強い干渉を受ける県連合会が地方政府との不当な関係を断ち切

ることに成功した。県連合会の理事長は省連合会の創設以来、地方政府からの恣意的な貸出要請がかなり減少したという。

県連合会の理事長や主任(経営者)の選出は選挙ではなく、省連合会によって任命される。主任以下の管理層が県連合会の理事長によって任命される。また1,000万元以下の貸出について、県連合会は裁量権を持つが、1,000万~2,000万元は省連合会の市事務所^(注21)に報告する義務がある。さらに、2,000万元以上の貸出については省連合会に審議してもらう必要があるという。

このような管理指導、サービス提供を受けて、以前赤字経営を続けていた県連合会は利益を計上するようになった。一方、省連合会は、各県連合会の決済システムなどの利用、管理規定の配付や経営上のコンサルティングなどに対して管理費を徴収しているが、県連合会の経営状況により赤字経営の場合、徴収しないケースもある。

現在、同省の農村信用社組織には農村商業銀行の数が少なく、県連合会が多数ある。今後、県レベルの農村信用社が1つの法人として維持されながらも、各県の経済発展の状況に応じて県連合会を農村商業銀行に改組するという方針が示されている。

今後、県連合会はどのような位置づけで他の金融機関と競争していくのかをある県の連合会の理事長に聞いたところ、農村商業銀行に転換してやっていきたいという。ちなみにこの県連合会には企業からの出資も多くある。県政府による出資はないが、同県財政預金の半分ぐらいを受け入れてい

る。

(注21) この方針は宋文瑄(2009) 9頁にも示されている。

(2) 陝西省連合会

陝西省農村信用社連合会は、04年8月に107社の県連合会の出資によって設立された。12年末には、同省農村信用社組織は、農村商業銀行5行、農村合作銀行8行、県連合会94社で構成されている(第4表)。筆者のヒアリングによると、13年9月末時点、同省農村信用社組織の預金残高は3,880億元、うち農家貯金74%、貸出金残高は2,390億元、うち涉农融資78%、組織全体の営業拠点は2,933、従業員は3万人であった。省連合会では、150名のスタッフ、10の部門、2つのセンター(資金運営センターと情報システムセンター)を有する。資金運営センターでは、各県連合会の資金過不足の調整や余裕金の運用を行っているという。

省連合会が設立後、以下のような取り組みを実施した。06年は県連合会に対し法人統合を行った。07年は同省農村信用社組織全体の業務細則を制定し、10年は県連合会に対する管理機能を強化するための「県連合会の経営・管理に関する指導意見」も配付した。

第4表 調査地域における省連合会の会員数(2012年末)

(単位 行、社)

	山東省	陝西省	江蘇省
農村商業銀行	15	5	58
農村合作銀行	19	8	-
県連合会	113	94	4

資料 筆者のヒアリング内容から作成

また、06年には農村信用社組織の一体化を図るための総合業務システムを導入し、分散していた農村信用社の業務データを省連合会で一括処理できるようになった。同年10月に「陝西信合富秦カード」という銀行カードも発売した。07年11月に全国農信銀決済システムに加盟し、他省の農村金融機関との資金取引も迅速にできるようになった。さらに12年にはモバイルバンキングやインターネットバンキングも開始し、利用者の利便性の向上が図られた。

さらに、これまで職員が多すぎる一部の県連合会に対し、省連合会は合理的な職員数を定めることにした。給与についても基本給、職位手当、業績給で構成される給与体系を制定したという。

また、省連合会は県連合会からの管理費や自身の経営収入によって運営されている。なお、省級政府からの委託業務にもかかわらず、財政的な補助は受けていない。また、省連合会は省内の農村信用社などを1つの法人に統一し、陝西省農村商業銀行（ほかの直轄市と同様）の設立を構想したが、国からの同意を得られなかったようである。省連合会では県連合会の農村商業銀行への改組を積極的に推進する方針である。

(3) 江蘇省連合会

江蘇省農村信用社連合会は01年9月に設立された中国最初の省連合会である。農村信用社改革の試験地域として省連合会の設立とともに、同省で経済が発展する地域である常熟、江陰、張家港で農村商業銀行を

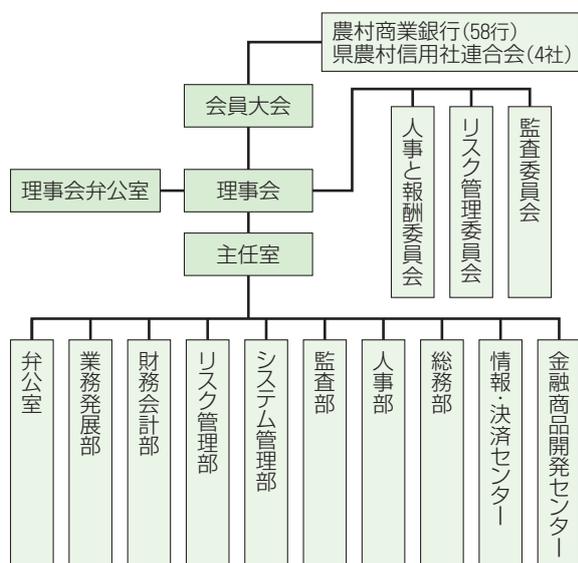
開業した。

省連合会が設立した後、まず03年まで省内の82社の県連合会と1,648社の郷鎮農村信用社を対象に県連合会への法人統合を実施した。その後は県連合会を統廃合したうえで農村商業銀行に改組し、12年末には同省農村信用社組織は62の法人となった。内訳をみると、農村商業銀行58行、県連合会4社がある（前掲第4表）。省連合会においてほとんどの農村信用社を農村商業銀行に改組した大きな理由として農村商業銀行の不良債権比率が相対的に低いことが挙げられる。^(注22)なお、11年末時点、省内県連合会の不良債権比率は4.15%であり、農村商業銀行の1.43%、農村合作銀行の2.34%より高かった。

同省農村信用社組織全体の営業拠点は2,956、役員数4.1万人、13年11月末時点では預金残高11,393億元、貸出金残高8,173億元となり、省内最大の金融機関となった。

この省連合会の組織構造は第2図に示されている。省連合会の最高意思決定機関は、出資金を出した農村商業銀行や県連合会によって組成される会員大会（総会に相当する）である。年に1回程度開催されるこの会員大会では、農村信用社組織の経営などに関する重大な方針を決定する。人事や報酬、経営管理、監督などの意思決定については、理事会で設けられる各委員会によって行われる。理事会の決定事項にもとづいて農村信用社組織に関する具体的な業界管理やサービス提供業務を行うのは主任室である。主任室下の各部門として弁公室、人

第2図 江蘇省農村信用社連合会の組織図



資料 同連合会のウェブサイト「組織架構」から筆者作成
 (注) ()内は12年末の組織数。

事部、総務部、業務発展部、財務会計部、リスク管理部、システム管理部、監査部、情報・決済センター、金融商品開発センターが設置されている。

(注22) 張兵等(2012)29頁。

4 事例を通して見た農村信用社連合組織の先行き

(1) 商業銀行化する県連合会

前述した3つの事例調査から、省連合会は管理下の県連合会の財産権をより明確化するために、農村商業銀行に改組する動きが強まっていることがうかがえる。省内の経済発展の状況によって県連合会の組織改組の進捗は異なるが、江蘇省の多くの県域では、経済が発展しており、それぞれの県連合会が有する資金規模も大きく、ほかの金融機関に比較しても競争力や人材面など

において比較優位があり、農村商業銀行としても経営できる実力を有するため、他地域より、多くの県連合会が農村商業銀行に改組されたのである。

一方、山東省と陝西省では、県連合会が多く残されている。しかしながら、前述したように、この2つの省連合会も江蘇省連合会のように、県連合会の農村商業銀行化を推進する方針を示した。また、11年には、金融当局である銀監会は今後の5年間以内ですべての農村信用社を株式制商業銀行へ改組するという目標を立てている。

このような目標設定に対し様々な批判もある^(注23)。農村商業銀行に転換した後、前にみたように、企業からの出資が多く増加したため、農村・農業向けの融資が大幅に減少する離農化現象が強まると懸念されている。農村信用社の農村商業銀行への改組が進むに伴って、厳しい競争のなか、個別自己責任経営のもとで、小規模・零細な農家への貸出よりも大企業や政府プロジェクトへの貸出を選択する傾向がある。また、銀監会は金融機関としての農村商業銀行に対して効率性と健全性を求めており、農村商業銀行が「脱農化」しがちな要因の一つとなっている。

ただ、筆者が調査した農村商業銀行の融資状況からは、ほかの一般商業銀行に比べて、農村商業銀行の競争力は相対的に低く、営業顧客には大きな変化が現れず、依然としてほぼ県レベルの中小企業や大規模農家^(注24)向けの融資を中心としていることが分かる。また、一部の地域(経済が発展する地域)に

において農村商業銀行に改組した以降、ますます農家・農村を離れるようになってしまいうケースもみられた。

(注23) 例えば、陳剣波 (2013) 14頁参照。

(注24) 例えば、筆者が訪問調査を実施した陝西省楊凌農村商業銀行では、依然農村・農業への融資が多く、農家や農民専業合作社向けの貸出が積極的に行われている。

(2) 省連合会の組織改革と将来展望

前述のように、農村信用社の経営などが大幅に改善されたことについて、省連合会の果たした機能は評価すべきである。とりわけ、経済発展が遅れた省においては、省連合会によって県連合会の法人統合、県政府との関係調整などにおいて無視できない役割を果たしてきた。

一方で、省連合会の複合的な性格から、管理下の農村信用社の自主的な経営を侵食することが多いため、サービス提供の機能より官営の行政管理機関に変身してしまうケースが散見される。今後、サービス提供という業務より自らの経営を優先する可能性は否定できない。このため、省連合会の複合的な性格を改め明確にすることが必要である。

省連合会の改革を考えるにあたっては、ドイツの協同組合の連合会の事例が参考になるとみられるため、ここで紹介しておく。

ドイツの場合、連合組織を非事業組織と事業組織に分けており、BVR (ドイツフォルクスバンク・ライフアイゼンバンク協会) という非事業組織は協同組合銀行グループの利益を代表し、グループ戦略を構築する

とともにその実践を支え、さらに会員の経営問題への助言や役職員教育なども行っている。一方、事業組織であるDZ BANKとWGZ BANK (協同組合中央銀行) は、ローカルバンクである協同組合銀行に対しリスク管理やサービス提供などを行う中央銀行的機能を果たしている^(注25)。

省連合会のゆくえについては、12年の全国金融工作会議 (年間の金融政策や金融改革の課題などを示す会議) で、省連合会の改革をめぐり、同連合会の業界管理機能を弱め、そのサービス提供機能を強化するとの指針^(注26)が示された。しかし、これは省級政府にとって省連合会改革の実行性や具体性に欠けている。省連合会改革の実施にあたり、ドイツの協同組合の連合会の事例を参考にし、省連合会の業界管理機能とサービス提供機能を分離する必要がある。具体的には、省連合会が展開するサービス提供機能など (中央銀行的機能) を受け継ぎ、事業組織であるDZ BANKとWGZ BANKのような独立した銀行に変身させるとともに、省連合会の業界管理機能を引き受けるBVRのような非事業組織に改組することが現実的であろう。

(注25) 齊藤・重頭 (2010) 第10章参照。

(注26) 中国人民銀行農村金融服務研究小組 (2013) 93頁参照。

おわりに

現在の農村信用社組織は省連合会の主導で県連合会への法人統合、農村合作銀行 (これも最終的に農村商業銀行に転換している)、

農村商業銀行への組織改組に取り組んでいる。これらの取組みを通じて、農村信用社組織の経営状況が以前より改善されたことは確かである。

また、省連合会の業界管理機能・サービス提供機能を受けて地域によっては最も規模の大きい金融機関にもなっている。このような実績から、省連合会がなければ、農村信用社の今日の姿はないと言っても過言ではない。

今後も省連合会は、管理下の県連合会の農村商業銀行化を推進していくとみられるが、三農（農村・農業・農民）への金融サービスを十分に提供できるかという視点から考えてみると、省連合会による農村信用社の組織改組に伴って、三農からさらにかき離れる（脱農化）との懸念もある。

一方、本稿でみてきたように、省連合会は複合的な性格をもっており、すでに改革の対象になっている状況にある。この連合会の性格が曖昧な状況が続けるならば、管理下の会員の自主的経営を侵食する可能性が高いとみられる。この意味では省連合会の業界管理機能とサービス提供機能を分離することが必要である。

今後の中国の農村金融体制をいかに構築するかについては、農業経営体の変化も考慮する必要がある。中国の農村部では、農家による出稼ぎが多くみられるだけでなく、農村に残る農業従事者の高齢化も進んでいる。農業従事者の高齢化や不足を背景に、農民専業合作社や企業も活発な農業生産活動を行っており、人を雇いながら大

規模経営を始めつつある。とりわけ、畜産業においては庭先での飼養から大規模経営、野菜や果実、水産物でも専門化と大規模化が進み始めている。このような農業経営体の構造変化に応じて、一般商業銀行が対応可能な部分もあるため、県連合会が農村商業銀行（一般商業銀行）になっても過度な懸念は不要であろう。

このように、中国は農村信用社の「銀行化」が推し進められており、協同組合金融機関の不在という状況に陥りつつある。こうしたなかで、現在、中国の農村部に多くの「農民資金互助社」（協同組合組織的性格をもつ信用組合）という新たな組織が出現しているため、その発展や育成などに注目したい。また、農村信用社の銀行化を目標とするため、その融資対象とはならない分野については、政策金融機関である中国農業発展銀行などとの業務分担の見直しによって、政策的支援ができる体制を構築することが必要となろう。

<参考文献>

- ・石田信隆（2008）「現地にみる中国農村金融改革とその課題」『農林金融』8月号
- ・王雷軒（2013）「最近の中国における農村金融の現状と特徴」『農林金融』2月号
- ・郭家万編（2006）『中国農村合作金融』中国金融出版社
- ・韓俊・羅丹・程郁（2007）『中国農村金融調査』上海遠東出版社
- ・韓俊（2008）「中国農村信用社改革の評価と農村金融改革の課題」『農林金融』8月号
- ・姜麗明（2013）「農村信用社深化改革十年成效与經驗」『中国農村金融』第328期
- ・齊藤由理子・重頭ユカリ（2010）『欧州の協同組合銀行』日本経済評論社
- ・謝平・徐忠（2013）『新世紀以来 農村金融改革研究』中国金融出版社

- 宋文瑄編（2006）『農村合作金融監管知識讀本』山東大學出版社
- 宋文瑄編（2009）『農村合作金融發展探索』山東人民出版社
- 中國人民銀行農村金融服務研究小組（2013）『中國農村金融服務報告2012』中國金融出版社
- 張曉山·李周編（2009）『新中國農村60年的發展與變遷』人民出版社
- 張寶成（2013）「溫故知新 再創輝煌－在農村信用社深化改革十周年座談會上的講話」『中國農村金融』第328期
- 張兵等（2012）『江蘇農村金融發展報告2012』科學

出版社

- 張曉慧·朱煥啓·孫國峰（2012）『農村信用社改革試點 資金支持政策的實踐與思考』中國金融出版社
- 陳劍波（2013）「當前農村信用社改革面臨的主要問題及展望」『中國農村金融』第328期
- 範迪軍（2011）『家庭承包制視角下農戶合作金融制度研究』中國財政經濟出版社
- 劉錫良等（2006）『中國轉換期 農村金融體系研究』中國金融出版社

（おうらいけん）

