

中国の農業・農村金融を担う金融機関の組織改組

— 浙江農商連合銀行を事例にして —

主任研究員 王 雷軒

1 中国省連合社の組織改組の動向

中国では、農村中小金融機関のリスク防止・解消を目的に、金融当局が2022年以降、農村商業銀行や農村信用社を束ねる組織である省連合社の組織改組を進めている。筆者は、当社のウェブ誌『農中総研 調査と情報』26年3月号において、中国西部地域で初めて農商連合銀行へ改組された事例である四川農村商業連合銀行を紹介した。

本稿では前稿を踏まえ、四川省連合社の組織改組の際に参考事例とされた浙江農村商業連合銀行(以下「浙江農商連合銀行」、「省連合銀行」)を取り上げ、その概要と制度的特徴を紹介する。

2 浙江農商連合銀行の概要

浙江農商連合銀行の管内である浙江省は中国華東地区の中部に位置し、行政区画として2つの副省級市(杭州市、寧波市)と、9つの地級市(湖州市、嘉興市、金華市、麗水市、衢州市、紹興市、台州市、温州市、舟山市)を有している。

同省の省連合社は04年に設立され、これまで農村商業銀行や農村信用社に対して、リスク管理や産業政策などの情報提供といった各種サービス提供機能および、農村商業銀行や農村信用社の職員採用や福利厚生などに対する指導・審査を行う業界管理機能を担ってきた。国の金融当局が省連合社改革の加速を示したなか、22年1月、同省政府は、省連合社を農村商業連合銀行へ改組する方針を明確に示した。同年3月に浙江農商連合銀行の創立大会が開催され、翌4月18日に正式に発足した。

同行の公表資料によれば、24年12月末時点における総資産は1,513.8億元(1元=約25円、約3.8兆円)であり、負債総額は1,418.5億元、

純資産は95.3億元である。営業収益は10.7億元、当期純利益は8.2億元を計上した(第1表)。株主(会員)は、浙江省内の82の農村商業銀行で構成されており、各行の持株比率はいずれも2%未満である。

また、24年4月末時点における浙江省農商銀行グループ全体の預金残高は4.7兆元、貸出金残高は3.6兆元、従業員数は約5万人、店舗数は約4千に達しており、省別グループのなかでも預貸金規模でトップランナーの地位を維持している。

3 ガバナンス、組織体制および主な業務

浙江農商連合銀行のコーポレートガバナンスにおいては、株主総会、取締役会、監事会および経営陣がそれぞれの役割を明確に分担し、比較的整備された統治体制が構築されている。最高意思決定機関である株主総会は24年に3回開催され、リスク相互扶助協定などの重要議案が承認された。経営方針や重大投資、経営陣の任免などを決定する取締役会は同年に6回開催され、財務管理制度の改訂、ITシステムの整備計画などの議案が審議された。監事会は、財務・経営・内部統制に対す

第1表 浙江農村商業連合銀行の財務データ (2024年12月末)

主要項目	億元
総資産	1,513.8
総負債	1,418.5
純資産	95.3
出資金	50.3
法人税	1.3
営業収益	10.7
業務・管理費	0.4
総利益	10.4
当期純利益	8.2

資料 同行の『2024年度財務等重大信息公开報告』をもとに作成

る監督を行っている。経営陣は行長および複数の副行長で構成されている。

組織体制は、本部部室、地方管理部、区域監査センターからなる。本部には22の部室が設置され、経営管理、企画、リスク防止、内部統制、人材育成、金融テクノロジー基盤などの中核機能を担っている。地方管理部は省内11市に設置され、各地域の農商銀行に対する業務指導、経営管理およびリスク管理のモニタリングを行う。さらに、監査の独立性を確保するため、区域監査センターを4か所に設置し、地域特性に応じた内部監査体制を構築している。

独立した金融法人としての同行の主な業務は、①会員間の人民元・外貨資金決済、②資金市場取引および会員向け資金融通、③政府債券の発行代理・償還・引受け、④インターバンク市場での資金貸借、⑤政府債・金融債などの債券投資、⑥統一ブランドによる銀行カード業務などである。

このような体制整備により、各農商銀行は小規模銀行であっても、グループ最上位機関である同行と連携することで、決済、資金調達、投資、IT基盤を一体的に提供するという意味で、ユニバーサルバンク並みの幅広い金融サービスを提供できるようになっている。ただし、浙江農商連合銀行自身は、預金や貸出といった直接的な金融業務は行わず、統一ITインフラの提供やリスク管理枠組みの構築などに特化している。

4 組織改組の特徴と暫定的評価

浙江省における組織改組には、以下のような特徴がある。省連合社が業界管理委託機関から脱し、独立した法人資格を有する金融機関へと転換した点である。これにより、省連合銀行は債券発行や資産運用子会社の設立など、新たな業務展開を可能にした。これらの機能拡張は、連合銀行が単なる監督・管理主体にとどまらず、グループ全体の競争力を高めるプラットフォームとして位置づけられつ

つあることを示している。単独では資本力が制約されがちな県域農商銀行に代わり、省連合銀行が資産運用子会社の設立などの関連ライセンスの取得を担うことで、グループ全体の事業領域は大きく拡張されている。

他方、省連合銀行は独立法人として設立されたとはいえ、人事を含む業界管理機能を引き続き保持している。そのため、県域農商銀行の法人としての独立性は制度上確保されているものの、実務面では省連合銀行との権限分担が必ずしも明確とは言えず、従来の民間組織と業界管理委託機構という二重的な性格が完全に解消されたとはまでは評価し難い。

この点を踏まえると、「省連合銀行」モデルは理論的に最適とは言えず。しかし、関係主体の利害を踏まえた現実的な対応策として選択された側面が大きい。県域法人の存続を前提としつつ、省級レベルで一定の統合機能を確保するという折衷的な制度設計は、急進的な統一法人化による混乱を回避しながら改革を前に進めるうえでの現実的な選択肢であったと考えられる。

5 今後の展望と焦点

浙江省の組織改組は、急激な統合を伴う「外科手術型」の改革ではなく、既存の県域法人資格を維持しつつ全体最適を図る「調整型・進化型」の改革である。その制度設計は、他省への全面的な横展開は必ずしも容易ではないものの、農商銀行の経営基盤が比較的健全な省にとっては、有効な改革パスとなりうる。今後の焦点は、省連合銀行と県域農商銀行法人との権限境界をいかに明確化するかにある。

<参考文献、ウェブサイト>

- ・王雷軒(2026)「中国の農業・農村金融を担う金融機関の組織改組—四川省農村信用社連合社の農商連合銀行への改組事例—」『農中総研 調査と情報』ウェブ誌、3月号
- ・浙江農商連合銀行<https://www.zj96596.com/> (2026年4月10日 最終アクセス)

(おう らいけん)