中国農村信用合作社における協同組合的経営改革の展開

—T市農信社連合社（吉林省）の事例から—

鄭 蔚*・谷 口 憲 治**

The Co-operative Management Reform of Chinese Rural Credit Co-operatives (RCCs)

—A Case Study in T-City Joint RCC Jilin Province—

Zheng Wei* (Tottori University)

Kenji Taniguchi** (Shimane University)

Recently, with the deepening of agricultural structure adjustment, the peasants have a higher demand for capital. On the other hand, the Rural Credit Co-operatives (RCCs), as the peasants' co-operative financial organization, tend to worsen their management due to their non-agricultural crediting direction. One of the main focuses of present day research is how to extricate the RCCs out of this difficult situation through inner management reform. Up to now, numerous papers have elaborated on how to better the credit structure and service quality so as to adapt them to the agricultural structure reform. This paper, based on the managers' conduct theory, makes an analysis of the Joint RCCs in T city, Jilin Province, China, which has already achieved some degree of progress in co-operative management reform, and draws its

conclusions as follows: ① The managers have a deep understanding of the management notion of co-operative organizations and have achieved some progress by carrying it out through the whole management reform, thus helping the peasants gradually realize that the RCCs are their own banks. ② Based on the above-mentioned notion, the managers have set up some organizations according to the peasants' demands and carry out democratic management based on co-operation principles, which proves to be quite effective though some deficiencies still exist. ③ Because of these reforms, bad loans have been decreasing and the contacts between the RCCs and the peasants have become much closer. The agricultural structure adjustment has thus been promoted and the RCCs have become the main force in rural finance.

1. 問題意識と課題

中国において市場経済化が進む中、農村における新たな資金需要は大幅に増加している¹⁾。これに対し、農村における協同組合的金融組織とされる中国農村信用合作社（以下「農信社」と省略）は十分機能していなかったが、政府は1996年から新たな農村金融体制改革を行い、フォーマルな協同組合金融組織としての農信社を中国農業銀行から分離し、民間の非政府的な協同組合的金融組織である農村合作基金会を撤退させた²⁾。また、政府は

「農信社の農家への小口信用貸付制度」や「農家の連帯保証制度」を定めて、農信社と農家の緊密な関係を促進するとともに、農信社の経営状況を改善させるために、中央銀行から再貸出という形での資金援助と金利上の優遇策を公布した³⁾。しかし、こうした政策支援とともに、農信社が自ら協同組合としての経営健全化を図るかということが重要である。中国の農信社に関する1996年以降の研究は乏しいが、中国国内の文献によれば、農信社の課題として、資金需要に即応した貸付構造の調整や顧客志向のサービス向上等が指摘されている⁴⁾。こうした経営体の内部的経営管理を考察する場合、特に、経営者の果たす役割を重視する必要があるように思われる⁵⁾。本稿では、経営者の経営

* 鳥取大学大学院連合農学研究科

** 島根大学生物資源科学部

行動論的な視点から事例研究を通して、農信社の内部経営システムの健全化の過程について考察していく。つまり、経営者の経営行動論の研究について、伊丹敬之・加護野忠男は、組織の目的と理念の設定、組織構造とそのマネジメント、経営管理システムという三点を経営者の経営行動として把握した。こうした経営者経営行動論的な手法を出発点として、農協経営者の「機能」を強調した「トップマネジメント機能論」の研究成果も付け加えて、協同組合組織における経営者の「組織代表と総括機能」、「事業革新機能」、「経営管理機能」を強調する。こうした経営者の経営行動を評価するため、「農協の経営分析論」という手法を用い、「外部分析」と「内部分析」という二つに分けて、その成果と課題を明らかにする⁶⁾。そして、ここでは、一般企業とは異なる農信社の経営者の経営行動を「協同組合的経営改革」として着目し、その内実を解明していく⁷⁾。具体的には、第一に農信社の経営者による協同組合的経営改革の契機、第二に経営者の新たな経営理念と目標、第三に協同組合的組織と事業方式の特徴、第四に組合員による民主管理や幹部・職員管理の特徴を明らかにする。最後に、こうした経営改革の成果について、協同組合としての評価や課題についてまとめる。

取り上げる具体的事例は、中国吉林省の東部にある T 市農信社連合社 (以下「T 社」と省略する) である⁸⁾。

2. 経営改革の背景と契機

(1) 背景

T 市は、中国東北地方の吉林省の延边朝鮮自治州の西端にあり、「長白山天然立体宝库」と称されており、人口 48 万人、総面積 11,957 平方キロの全地域において農業が支配的な地位にある県レベルの

市である。T 市は全国に 500 ある食糧基地県の一つとされ、表 1 に示す通り、総人口の内、20 万人は農業に従事している。また、農産物作付け面積の 65,407 ヘクタールの内、およそ 79%は穀物で、その種類は大豆、米、トウモロコシを主としている。とくに大豆の年間生産量は凡そ 20 万トンあり、小粒良質大豆の輸出は全国輸出総額の凡そ 90%を占めている。また、T 市の搾油作物の生産量は年間 3,535 トンで、自治州全体の 43%を占めている。これは T 市政府が 1999 年から農業産業化と市場経済化を育成する新たな経営方針を立て、穀物と大豆、参薬などを代表とする十種類の基幹農業を育成し、農業・工業・商業発展の一体化経営を促進した結果である。この間、農業経営において、組織化、技術化、効率化が進展し、こうした状況の下、T 市の農村における資金需要が増加した。一方、T 市には国家商業銀行、農信社があるが、国家商業銀行の市場経済化に伴う経営改革により、県以下レベル支店の数が 1998 年から大幅に減り、農村の資金需要を満たせる金融機関として農信社だけが残された⁹⁾。T 社は政府の指導により 1995 年 12 月に中国農業銀行から分離を果たし、独自の組織として協同組合的な改革を始めたが、分離前の不良債権と 80 年代半ばから郷鎮企業への大量貸付による不良債権および農村合作基金を農信社が吸収合併することにより移された不良債権が T 社の経営を圧迫した。こうしたことを解決するために、T 社は金融リスクの防止を経営改革の目標とし、貸付を農外中心から農業構造改革により増加する資金需要を主な対象とする方針へ転換した。また、金融リスクを防止するために、1998 年 2 月からは「貸付リスク責任制度」を導入し、債権回収不能の場合には、担当職員に一定の代弁責任を追及することにした。しかし、こうした制度により逆に貸付担当職員は貸付に保守的

表 1. T 市の農業概況

	農業 人口 (万人)	農作物 作付け面積 (ヘクタール)	穀物作付け 面積 (ヘクタール)	穀物 生産量 (トン)	搾油作物 作付け面積 (ヘクタール)	搾油作物 生産量 (トン)	農林牧副漁業 付加価値 (万元)
T 市	20	65407	51870	248079	2417	3535	80249
地域総額に占める割合	27.4%	29.2%	27.7%	31.3%	36.0%	43.3%	36.8%

注：T 市と自治州における同じレベルの市 (県級市) や県が 8 つある。「地域総額に占める割合」は T 市が自治州総額に占める割合で、T 市はトップである。

資料：『中国農村統計年鑑 2000』, pp. 340-341, 中国統計出版社, 国家統計局農林社会経済調査総隊。

になり、いわゆる貸し渋り現象が生じてきた。また、T社において、貸付担当職員は少なく、一部の農民の債務者責任意識が薄く、債権者を保護する法律が整備されていないため、T社は貸付金の未回収を恐れた。

このように、盛んになった資金需要に対して、農村金融機関の単一化と農信社の貸し渋りは農家の「借入難」現象をもたらし、農民からの不満も高まった。この不満の第一は手続き上の複雑さである。農家が借入れを申請するに当たって、地元の村委員会と農信社の両方へ申請書を提出し、貸付前の調査、担保などの手続きが要り、交通不便な山間ではさらに多くの時間を必要とした。第二に、利率上において、一部の農信社は農家への貸付に対して、5～10元の手続き費用を要求するだけでなく、一定金額を超えると、担保貸付に対して0.5%の審査費も要求した。さらに、事前に貸付金額から利子を割引くように要求する農信社もあった。第三に、担保貸付の条件については、財産の乏しい一部の農民には不可能であった。このような理由で、農家の農信社利用は減少し、高利貸しや其の他の民間金融機関に頼らざるを得なくなった。

(2) 契機

こうした「借入難」による経営問題を打開する契機となったのは、2000年11月に公開招聘で選任された新主任の赴任であった。新主任はもともとT社に管理された一農信社の主任であったが、その時、当地域の資金需要の情報を把握するために、「調査隊」を作り、調査結果に基づき貸付をしたこと、組合員の要望を重視し、経営者と組合員の定期的な「直接対話制度」¹⁰⁾を作ったこと、内部経営者と職員に対して業績考課制度を設立したなどによって、当地域の組合員に信頼されるようになった。こうした経営方法により、組合経営改善の経験を持つ新主任は、赴任後、省の金融座談会に出席して、広東省高州市の農信社が「信用鎮」¹¹⁾の設立により、経営を改善したという情報を得た¹²⁾。そこで彼はこの農信社を調査し、またその主任から経営改善の取り組み方法について学んだ。その後、「我が社の農民「借入難」現象は、わが社はまだ農民に信頼されていない、組合員のための金融組織でないことに違いない。わが社の発展について、組合員である農家と深く結び、組合員の金融組織であるようにするため

に、本当の意味で協同組合的な経営をやるべきである」と提唱した。その後第一回職員全員大会でこれを契機に、新任者のリーダーシップで全面的な経営改革が始まった。

3. 協同組合としての経営理念の明確化

T社の新主任は2001年2月開かれた就任後の第一回組合員大会において、「我々の経営理念は協同組合精神を唱えることである」と語り、その社訓において、「組合員の相互扶助が中心とし、他の金融機関においての利潤が第一であることと違って、組合員と社会への貢献こそが経営の目標である」として、経営理念を明確にした。それは協同組合的経営の成功事例と新主任自らの農信社主任時代における経営経験に基づくものであった。このように、協同組合運動の経営理念を持つことが、農信社経営改革の原点であるとしたのである。

こうした経営理念にもとづき、T社はその業務対象を調整した。それは、これまで主な貸付対象の農業生産から新たに農家の生活・消費へも支援するように調整し、さらに地元の農業関連企業や行政組織も対象とするようになったのである。

4. 協同組合的な事業方式の展開

(1) 支店と職員の再配置

T社とその下部組織は従来行政地域により設立されたが、その改革の第一歩は経営者による組織改革であった。つまり、組織機構の設置には、まず組合員へ利便さを提供できるかどうかという要素が加えられ、どのような組織がコストダウンできて、管理しやすいかということが考えられるようになった。そのために、都市近郊の大集鎮にあり、その組合員の大多数は非農家である農信社分社を撤退させ、農家と接しやすくするために、農家の多い地域に信用ステーションの数を増やした。現在、151の信用ステーションが設立され、その設立により、以前交通が不便で農信社の借入をやめた農家は減少しつつある。

また、人件費及びその他の費用を減少させるために、農村市場の需要と取引量を考慮した上で新たに農信社、分社、貯蓄所、貯蓄センターと信用ステーションを整理した。例えば、サービスが悪く、発展可能性がなく、しかも貯貸規模が500万

元以下の農信社と 300 万元以下の農信社分社と貯蓄所を撤退または合併させ、農信社の組織を広い地域に分散するように、農信社貯蓄所を 52 まで増加させた¹³⁾。

さらに、組織内部の構成にも大胆な改革が行われ、まず、「三定」と呼ばれる制度が導入された。「三定」とは、「定編制、定崗位、定職責」の省略語である。つまり、組織の内部構成として、農信社の規模により経営者数、部門数、経営者と職員との責任を決めることである。これを組員代表大会で討論した後、「T 社組織制度改革三定実施方法」として農信社の職員と組員へ配った。この「実施方法」により、20 社以上の農信社を管理する場合、その組織の経営者と職員の数 35 人を超えてはいけなく、20 社以下の場合には経営者と職員の数 30 人以下とした。

第二に、部門の構成は、基本的に事務室、財務課、業務課、人事課、監督課、情報課の六つにした。つまり、事務室 1 つと営業部門 9 つから構成された組織から事務室 1 つと営業部門 5 つというような組織になった。職員数の変化について、農家と直接結びつけるために、貸付係員の数は従来の 5 人から 9 人まで増加させ、事務室、人事課、監督課、情報課の職員数を 15 人から 9 人まで減少させた。こうした改革により、T 社が管理している 242 部門の内、32 が撤退され、低効率の 122 担当係を無くさせ、245 個の貸付担当係を増やした¹⁴⁾。さらに、リストラされた人は農村僻地や山間地の信用ステーションへ派遣する制度も決められた。

(2) 「信用鎮」と「顧客經理制」による新事業方式

T 社の主任は、広東省高州農信社の先進経験に習い、「信用鎮」の計画を立てた。そこではまず、信用鎮の目的を「農民収入の増加、農村経済の持続的な発展、農信社貸付資金の良質な循環リングの育成を促進することである」とした。そのねらいは農信社、鎮政府、村委員会と農家が、相互信頼を基礎に、一体的な信用サービスの体系を作ろうという点にある。具体的なやり方は図 1 に示す通りである。①農信社と鎮政府と村委員会の間では「信用鎮貸付契約」をつくり、自らの責任を明確する。②農家の社会的信用力、個人情報、経済状況、経営能力、返債能力などを総合的に考察する上で、農家の信用格付けを評定する。このために、農信社主任、貸付担

図 1. 「信用鎮」構成図

資料：T 社主任からの聴き取り調査。以下表 2 は同じ。

当者、村委員会主任、村民代表者から「農家格付け評定小組」を設け、年に一回に農家の信用状況を評定する。③格付けの結果に従い、農家への貸付金額を設定する。④信用鎮貸付カードを作り、農家へ配布する。農家がこのカードを持ち、いつでも農信社から借入を申請できるようになった。

また、「信用鎮」とセットになって、「信用鎮の外の信用」と呼ばれる「顧客經理制」の導入は、T 社独自の制度として挙げられる。「顧客經理制」とは、農信社の貸付業務の担当員が農家との結びつきを深め、顧客の現状を十分に把握するためにその地域出身者が担当する制度である。この制度の導入により農民の農信社に対する信頼度が高まっている。

これら方法の導入について、T 社の新主任は、「我々が信用鎮を設立することにより、農家の信用状況を十分把握でき、担保ができないから銀行からお金を手に入れない農家の悩みを解決できる」という。また、T 社の経営者は、農村地域において、小口で多数の資金需要者を組員とする組織的特質を利用することによりコストダウンを達成させた。こうして、農信社が協同組合組織として、組員との間の連帯感が強めたといえよう。

(3) 地域に密着した新商品、新業務の開発

T 社の主任は金融サービスが組員にとって魅力的なものであるかどうかということに心がけている。それは、T 社の当地域と深く密着している次のような新たな業務の開発である。第一に、農民の生活消費貸付業務の開発である。農民の生活水準の上昇に伴って、生活消費に関わる需要が増えていることに対して、農信社は農家の住宅事業、

子供教育、結婚と葬儀、病気の治療、家電製品の購買などに関連した貸付を行うようになった。

第二に、農副産物の流通業への貸付業務の開発である。T市において、交通不便、情報入手の遅れなど原因による農産物の販売難は、大きな問題として一部の農民を悩ませている。これを解決するために、T社は当地域の農産物買付部門、例えば植物油料加工工場、食糧買付公司、甜菜公司、煙叶公司、山野菜加工工場に対して年間4,800万元の貸付を三年連続で行った。また、1999年からは当地域の卸売市場へも貸付をした。それによって、農家の生産と販売の一体化を促進するとともに、農産物販売ブローカーを育成し、農産物の販売難問題を解決した。

第三に、中間業務の開発である。これらの中間業務は主に代理的な業務は多く、例えば、各企業や組織における代金の回収業務、証券の代理業務、顧客財産の保管業務などがある。これらの代理・付随業務によって、組合員に提供できるサービスは同時にその地域の資金の流れに介入することが出来、地域に密着することもできるようになった。このように、T社は組合員のニーズに応えた金融サービスを提供し、組合員に利益と利便さを与え、また当地域の関連産業に密着して、農信社の地縁性をさらに深めることができるようになった。

(4) 組合員との「直接対話制」と「アンケート」の採用

協同組合の経営者は、経営体の運営という面では企業のトップとほぼ同様の機能に加えて、組合員組織の育成強化という二重の機能を果たさなければならない¹⁵⁾。組合員組織のマネジメントでは、どのようにして組合員の意思を経営に反映させるかが問題になる。これについて、T社の経営者は経営者と組合員との間の理解や納得が重要であるという。具体的には、組合員が主任との直接対話制度を導入し、組合員に対するアンケート調査も重視している。

主任との直接対話制度は、組合員代表と農信社の職員が農信社の業務内容や、管理制度などについて、定期的に農信社の主任と直接会話する機会を作る制度である。対話の際に主任が回答できない問題については、党支部書記会議や組合員大会の開催により解決するとされる。この制度は、農

信社の主任や他の経営者の行動を監査できる点で重要な役割を果たしている。こうした対話制度により、トップは組合員の考え方や意見、要望、苦情などを直接聞き、また組合員から提起された問題の処理方法についても直接組合員へ伝えることができ、経営者と組合員の間での相互理解は深くなった。

また、組合員の事情をより正確に把握するために、T社主任は定期的に市人民銀行信用合作社、市農村金融体制改革办公室、地方政府、村民委員会との共同で、組合員に対するアンケート調査を行った。こうしたアンケート調査により、大多数組合員の要望や苦情などに関する情報を把握するとともに、農信社サービスにおける弱点も把握できるようになった。

5. 協同組合的な経営管理の展開

(1) 民主的管理の強化—「三会」と「社務公開」—

新主任就任後の第一回組合員代表大会において、新しい「T社章程」が公布され、これにより、組合員代表大会制度が規範化された。そこでは、「組合員代表の構成には、内部職員代表は代表総人数の10%を超えてはいけなく、非職員代表（農家個人組合員）と法人組合員代表の数は代表総数の60%を超えなければならない」とされ、「組合員代表には三年の任期があり、組合員代表大会は理事会で召集され、毎年一回行うべき、理事会は臨時的に組合員代表大会を召集する権利を持っている」と規定されている。また、組合員代表大会の権利については6つを掲げ、理事会と理事長の機能と運営、行使権利なども「章程」の第23条から第28条に明記された。とくに、理事会の職能は11項目に分けて規定されている。また、新主任赴任後の第一回理事会において、以前に制度化されていたものの、まだ施行されてなかった「中級幹部選抜方法」、「計画貸付権限授与弁法」、「不良債権管理方法」、「営業費用管理方法」について検討した。さらに、第29条から31条において、監事会の構成、行使権利、監事会会議の定期化、理事長の被選挙方法と任期なども明記されている。

また、新しい「T社章程」において、協同組合原則が反映されている。その特徴としては、第一に、協同組合の公開原則について、その第1章第5条において、「本社は組合員の自発的な加入を堅持す

る」とし、第 4 章第 18 条において、「組合員の脱退について、理事会の同意を得てから脱退の手続きを行う」とし、つまり、「加入脱退」が認められている。第二に、民主管理について、第 5 章第 19 条において、「組合員代表大会は組合員の代表から構成され、組合員代表は組合員の選挙より決められ、一人の組合員は一票の決議権を持っている。組合員代表は 3 年の任期を有する」として、「1 人 1 票」の原則が明記されている。第三に、出資金利子制限について、第 7 章第 37 条によると、「組合員の出資によって、一年定期貯金より 1% 高くなる利子率で利子を払う」と決められている。第四に、剰余金の分配では、配当の前に、積立金や福祉基金などを保留すべきであるという。そして、利用高配当の分配はまだ決められていない。最後に、職員教育に当る費用は、職員福祉基金の中から取り崩すと決められている。

このように、T 社の運営規範においては、組合員代表大会、理事会と監事会が定期化かつ規範化されるとともに、「協同組合原則」に従っている。

T 社は「社務公開制度」を導入し、社内的重要事項について主任や副主任が決定権を持つが、「審査委員会」の監査を受けなければならなかった。T 市は 1999 年からは「貸付審査委員会」を設立し、この委員会はすべての貸付に対して決定権を持っており、委員会の許可がなかったら、農信社の主任も貸付することができない。このように、上部組織や地方政府からの貸付に対する干渉を回避でき、審査委員会の審査報告書は組合員大会で公開するため、民主管理の透明性が強くなってきている。

（2）経営者の民主的選抜制度

経営者の資質向上のために幹部審査制度を導入し、リーダーに対して、100 点満点審査制度を設けた。つまり、「T 社主要責任者任職資格の審査についての方法」に基づき、農信社の主任、副主任及び他の経営者に対して審査する方法が取られている。具体的に 100 点満点とし、一人一人を審査して、60 点以上得なければ、経営者としての資格が認められなくなるとされる。審査項目の内容は表 2 に示す。

また、経営者に対して、「三競」と「三金」制度も設立した。「三競」とは、経営者に対する民主選抜制度である。つまり、まず選抜の職位と条件が

公布され、その条件に満たせると思った人はだれでも選抜に参加できる。また、資格審査の後、筆記試験、講演、公開答弁、民主的評価、人事審査などプロセスにより、適當の経営者は選ばれるという。これに関して、「T 社幹部選抜弁法」において、「我社の管理幹部は協同組合運動に対する信念と熱情を持ち、対応力のある先見性の持つ人でなければならない、そして組合員に対する組織者としての能力、経営管理能力、計画力と実践力も持たなければならない」とされている。選抜制度の導入により、係長レベルの経営者は 101 人から 60 人まで減り、短大卒以上の学歴を持つ人は以前の

表 2. T 社経営者選抜制度（2002 年）

審査項目	内容
選任資格（15 点）	①専門学校以上の学歴、助理経済師または会計師の資格を持つ人、金融に関係ある仕事を 6 年以上、または経済に関係ある仕事を 11 年以上、農信社の仕事を 3 年以上従事すること。 ②選任するまで法律に違反することがないこと。
選任前の審査（25 点）	①書類選考（選任申請書、履歴書、身分証明書、選任理由書など） ②談話選考（経済・金融法律や規則及び政策などに関する理解／農信社業務状況の把握、計画及び展望／その他
在職中の行為に関する審査（25 点）	①随時的に臨時審査を行なうこと。 ②収入または消費における異常はあるかどうか ③違法または規則違反行為があるかどうか
離任前の監査（5 点）	離任前の業務内容や財務運営方法に対する監査
免職について（10 点）	①期間 1 年から 5 年の免職の有無 ②期間 6 年以上の免職の有無
選任から離任までの書類管理（20 点）	①書類選考の記録 ②談話の記録 ③資格証書の保存 ④職業訓練の記録 ⑤奨励及び懲罰記録 ⑥社会兼職記録 ⑦不良行為記録 ⑧離職と免職の記録

資料：T 社資料および「T 社監督管理報告書 2002 年第一期」より作成。

18%から現在の 70%まで増え、経営者の資質は上昇した¹⁶⁾。

「三金」(基金)とは、選抜された経営者が責任を十分負うかどうかということを評価するために設立されたものである。具体的には、各レベルの経営者はそれぞれ「経営管理責任契約書」にサインする。この契約書によると、農信社の職員は 1,000 元の保証金を払い、連合社と農信社はそれぞれ 5,000 元と 3,000 元を払う¹⁷⁾。集まった保証金は経営業績を評価するときに奨励金として使われる。つまり、「三金」は業績のある個人や組織へ奨励するために使う。

(3) 業績主義的な職員管理

表 3 のように、T 社は職員に対しても業績主義を強調している。つまり、T 社は年ごとに職員選抜事業を行い、社会招聘によって優秀な人材を募る。選抜された職員に対して年ごとに業績を考査し、合格した職員しか仕事を続けられないとされている。業績考課方法について、買付係員の場合、四級に分けて、それぞれの級に対して貸付の出来る範囲を規定する。例えば一級買付係員と授与される場合には一回当りに最高 20 万円の貸付権利を持たせ、二級から四級の場合には、それぞれ 15 万元、10 万元、5 万円の貸付権利を持たせる。他の職員に対する業績考課について、そのサービス能力、紀律、サービスの質量、業績などに従い、それぞれ五つ星、四つ星、三つ星、二つ星、一つ星、不合格という六段に分ける。このように、職員の給料はそれぞれの営業業績とリンクし、例えば 2001 年末に行われていた考課において、77 名の貸付係員が四級以上の貸付係員と称され、1 人当りに 3,480 元のボーナスが配られ、うち一級と四級

の間の差は凡そ 12,000 元近くになったという¹⁸⁾。

また、職員に対する教育研修制度も用意している。これについて、中国人民銀行総行は「1998-2000 年農信社職員教育企画に関する通知」を公布した。この企画には、「三年内の目標」として、「80%以上の職員を専門学校以上の知識水準に達成させ、10%以上の人を大学と短大以上の水準に達成させる」という。具体的には、「学歴教育」、「専門生涯教育」、「職務別職業訓練」のプログラムを設けて実行している。

(4) 内部監査機能の強化

T 社は、経営監査の機能アップを実現するために、業務管理制度の設立と違法行為に対する監督という二つの方面から取り込んでいる¹⁹⁾。第一に、業務管理制度の設立と強化について、T 社は、2001 年からは 51 の内部管理制度を公布し、これらの制度はそれぞれ財務、人事、貸付などの方面でその業務管理を規範化している。第二に、内部制度の施行状況をより的確に把握するために、公認会計士に監査を依頼し経営上のアドバイスを受けている。

また、違法行為に対する監督では、第一に、組織の設立について規則に従っているかどうかが審査されている。第二に、業務経営範囲は農業・農村・農家を主な対象とするかどうかということが審査されている。第三に、貸付についてその利率、貸付先、貸付担保、貸付報告書などの内容が審査されている。第四に、財務状況の真实性に関する審査もある。最後に中間業務と付随業務に関して、違法や規則違反行為はあるかどうかについても審査されている。こうした違法や規則違反がある場合、その金額と組織数に関する報告書が作

表 3. T 社スタッフに対する業績考課

貸付係員 (85 人)				その他の職員 (383 人)		
等級	授与される貸付金額	人数	ボーナス (元)	等級	人数	ボーナス (元)
一級	20 万元	40	20,000	☆☆☆☆	8	5,000
二級	15 万元	18	18,000	☆☆☆☆	44	4,000
三級	10 万元	10	8,000	☆☆☆	231	3,000
四級	5 万元	9	0	☆☆	89	2,000
不合格	0	8	0	☆	11	1,000
				不合格	0	0

注：この考査は、85 人の貸付係員と 383 人のその他の職員を対象としたものである。

資料：T 社の資料より作成。

られ、監事会へ提出しなければならない。さらに、組合員代表大会で公開すると規定されている。このように、内部監査機能を強化すると共に、民主管理の透明性も高まっている。

6. 経営改革の成果と評価

(1) 「監督管理報告書」での経営改革の評価

T 社改革前後の組織および経営における変化をみたのは表 4 の通りである。つまり、こうした改革により、出資金は 26.1%の増加となり、組織において、農信社、農信社分社と貯蓄所を減少させるとともに、貯蓄センターと信用ステーションをそれぞれ 26.3%と 14.4%を増加させた。また、その経営状況の改善は以下の「監督管理報告書」で表されている。

T 社における「2002 年監督管理報告書」第一期の統計数字によると、貯金残高は 80,160 万円に達し、1996 年の同期よりは 35,341 万円、78.9%増加した。貸付残高は 55,152 万円であり、1996 年同期間よりは 37,178 万円、206.8%増加した²⁰⁾。

また、不良債権比率は 1996 年の 70%から 2002 年 1 月の 26.1%まで下がってきた。不良債権減少の要因としては、まず、貸付規模の拡大が上げられる。とくに、農業貸付規模が拡大し、その貸付

金額は 16,494 万円であり、前期と比べれば 4,390 万円の増加となっている。そのうち、穀物生産、野菜生産、養殖業とその他の貸付は前期と比べればそれぞれ 1,878 万円、804 万円、670 万円、1,625 万円増加している²¹⁾。また、不良債権の回収に力を入れることも挙げられる。

そのやり方について、第一に、T 社は今年の 1 月からその業務課の中で「不良債権清収管理部」を設立し、それぞれの下部組織が持っている一年以上の不良債権を集中的に管理している。「不良債権清収管理部」の担当員は経験豊富な貸付員と社外の関係部門の関係者から構成されている。「不良債権清収管理部」には、「調査組」、「清収組」、「協調組」、「盤活組」、「以資抵債組」²²⁾ という五つのグループが設けられている。

第二に、不良債権の回収に関わっている仕事はほかの業務よりは困難であるため、T 社は「不良債権清収管理部」の職員に対して、「績薪考核」制度を設けた。これは、職員の不良債権回収の成果により一定金額の奨励を与えるシステムである。具体的には毎年初め、一ヶ月間の不良債権の回収、「盤活」、「以資抵債」に関する計画を立て、月ごとにその成果を考課し、その結果より職員に奨励金を配る。また、「不良債権清収管理部」以外の不良債権の回収に成績を上げた人にも「不良債権回収代理費」という名目で奨励金を配る。

第三に、マスコミとインターネットを通じて、「抵債資産」の情報を開示する。T 社は資産で債務を弁償しようとする債務者の情報を当地域の日報やテレビで公開し、またはそれをホームページに乗せ、電子メールアドレスを公開し、債務者の資産を買おうとする相手を探している。これらの方法により、例えば、T 社の「抵債資産」である〇〇土地はインターネットから情報を手に入れたある家具工場に 80 万円の金額で買われ、また「抵債資産」である〇〇化学工業工場は Y 市にある化学工業有限会社に 52 万円の価格で借り受けられたことがあると言われている²³⁾。

これらの方法により、今年 4 月の不良債権比率は年初よりさらに 17.01%まで下がり、うち、「呆滞貸付」（ノンパフォーミング・ローン）の比率は 7.92%であり、今年 1 月より 3.83%減少し、「呆帳貸付」（すべて回収不可能なデッドローン）の比率

表 4. T 社改革前後の組織および経営状況の比較

		2001 年 1 月	2002 年 3 月	増減率 (%)
人員総数 (人)		543	503	7.4
出資金総額 (千円)		8800	11900	26.1
機 構 (個)	連合社	1	1	—
	営業部	1	1	—
	郷鎮農信社	20	19	△ 5.0
	農信社分社	5	0	△ 100
	貯蓄所	61	52	△ 14.8
	貯蓄センター	14	19	26.3
	信用ステーション	132	151	14.4
貯金残高 (千円)		674947	801600	15.8
	(内) 貯蓄	585288	681360	14.1
貸付残高 (千円)		462173	551520	16.2
	(内) 農業貸付	12104	16494	26.6

資料：T 社資料および「監督管理報告書」2001 年と 2002 年第一期。

は 4.28%減少した。しかし、不良債権の比率が下がっているにもかかわらず、T 社の資産の質は必ずしも良いとは言えない。T 社貸付の内、最も多い貸付先への貸付残額は 950 万元であり、これが貸付残高の 10.6%を占めている。また、トップ 10 位貸付先への貸付残高は 2,290 万元であり、貸付残高の 25.57%を占め、年初の数字と比べれば 6.37%増加している²⁴⁾。このことは、T 社の貸付リスクが特定企業に集中していることを示しており、今後どのようにリスクを分散するかということが課題となっている。また、資本金について、T 社管理下の 19 社農信社の内、BIS 自己資本率が 8%に達している農信社は 2 社だけがあり、残り 17 社の平均 BIS 自己資本率は 4.12%となっている²⁵⁾。現在、資本金を充実する方法は利潤から一定比率の引当金を留保する方法と組合員の入会金を増加するという方法が考えられる。ただし、大量の不良債権を抱えていることと、組合員入会金の規模が小さいという原因で資本金の増加は難しい。

(2)「アンケート」による経営評価

T 社の経営に対する組合員のアンケート調査結果²⁶⁾によると、農家の資金需要に関しては、「満足」が 37%であり、「やや満足」が 44%であり、約 8 割以上の組合員が満足している。また、サービスに対する満足度について、「満足」と「やや満足」という回答は 82%を占めており、農信社のサービスはよくなったことがわかる。

しかし、「不満足」という回答の原因について、その半数以上は手続きの面倒くささに関するものである。これは、組合員が T 社からの借入金額が 3,000 元以下であるものが半数以上あり、これら小額かつ短期間の資金需要に対して、農信社が必ずしも組合員の満足を得ていない。

いま、用途別で資金需要の内容をみると、肥料、機械と農業生産に関するものが約 50%で、耕種業、養殖業を加えると、約 6 割となり、生活面、他産業面の資金需要を大きく上回っている。つまり、不満な面があるものの、農家の農業生産と大きく関連性を持っており、このことが農信社の「支農」性格の理解度を高めているのである。

また、ここで、農信社主任からの聴き取り調査により、経営改革当初と現在とを比較すると、農家が農信社を利用する比率は 41%から 67%へと上昇し、

親戚や高利貸しから借入する比率は 59%から 25%に減少し、とくに高利貸しの比率は 25%から 5%と大幅に減少したということであった。つまり、農信社の経営改革により、農家は資金を高利貸し依存型から農信社依存型となってきたのである。

7. まとめ

以上、T 社の協同組合的な経営改革の特徴をみてきた。改めて要約すると次のとおりになる。第一に、改革の契機は最終決定権を持つ主任が「信用鎮」という先進的な情報を得、それを適用した。第二に、この新主任が協同組合的経営による成功事例の情報を得、農信社主任としての自らの経験により、T 社の経営理念、目標に協同組合理念を導入し、生活、消費面にも事業拡大する枠組みを作った。第三に、この理念を農信社経営に具体化するために、組合員との結合を緊密にする組織構造と経営システムの改善及び生活関連新商品の開発、「直接対話制度の充実を図った。第四に、経営者と職員の資質向上、内部監査機能の強化により、協同組合原則に基づく民主的管理体制を実現したことである。最後に、このような改革の結果、T 社の貯金、貸付金は増加し、不良債権を減少させ、経営は好転した。ただし、一方で特定企業への不良債権リスクの集中や自己資本不足、一部組合員の不満などを抱えており、この問題解消が今後の課題となっている。

注 1) 資金需要の拡大について、中国農業部農村経済研究センターの農村固定観察点における 20307 戸の農家に対する調査の結果によれば、1995 年には、農家一戸あたりの借入金総額は 5443.23 元であることに對して、2000 年には、その金額は 9449.35 元に上り、1995 年より 73.6%増加した [26]。

2) 農信社の協同組合的性格は、1996 年国务院の決定より決められ、詳しくは鄭・谷口 [14]、p. 123. を参照。農村合作基金会は 1985 年以後農村における協同組合的な新しい組織として発足したが、その後、不正融資問題や潜在的な金融リスクが非常に高いため、1999 年に政府の決定より撤退された。こうした改革の効果も中国農業部農村経済研究センターの「農家の借入金の構成」に関する調査のデータからみると、1995 年農家借入金の内、銀行・農信社の割合は 24.1%で、農村合作基金会の割合は 5.5%であることに對して、2000 年の割合はそれぞれ 29.5%と 0.4%に変化した。特に

- 1999 年から 2000 年にかけて、銀行・農信社の貸付は 24.43% から 29.5% まで急に伸びてきたことがわかる。しかし、同データによると、農家資金需要の 60% 以上は依然として親戚や友人の貸借であることが現在農村金融改革の当面する課題である (曹 [27] p. 7)。
- 3) 1999 年 7 月 21 日、「農信社農家小口信用貸付管理暫定弁法」と「農信社農家連保貸付管理指導意見」が公布された。1999 年下半期からは再貸出について、人民銀行は五つの通知を発表するとともに、「農信社再貸付管理弁法」を公布した。
 - 4) 農信社は中国農業銀行から 1996 年に分離した。本稿では、これ以降を対象とする。先行研究としては劉・馮 [16], p. 27, 張・呉 [17], pp. 23-24, 陳 [18], pp. 29-30, 顧・蔣・寶 [19], p. 24, 付 [20], p. 31 などがある。
 - 5) 経営者の経営体における重要性について、工藤達男、山本修などの研究がある。工藤は、「企業や組織が保有している経営資源は物的資源、人的資源、財務的資源、情動的資源などがあるが、これらの資源を有効に活用し、余剰の付加価値を生み出すためには、その経営体を上手に経営し、業績を上げていく上で見逃すことの出来ない中心人物が経営者である」とされる (工藤 [2], p. 44)。山本は経営管理の主要な担い手として経営者の存在意義を強調した (山本「農協経営の本質と目標」, 川野他 [15], p. 88.)。
 - 6) 詳しくは伊丹・加護野 [1], pp. 231-235, 藤谷 [23], p. 81, 高田 [24], p. 14, 若林・亀谷・竹士・高田 [25], p. 12 を参考されたい。「外部分析」を行うには、農信社の監督管理機関である中国人民銀行の『監督管理報告書』に基づき、「内部分析」をする場合、農信社内部で実施したアンケート調査の結果に基づく。
 - 7) ここに言う協同組合特有の性格とは、一般企業との企業形態的な違いから把握でき、組合員が自ら利用するために出資かつ運営すると言う「三位一体」的な性格として表される (武内 [6], p. 515.)。とりわけ、企業経営との大きな違いは、その「三位一体」的な性格から、組合員の組合経営への直接的関与が強く求められるということが上げられる (山本・吉田・小池 [5], p. 51.)。このような点から、協同組合の経営者と管理者に求められる経営行動は、単に経営の維持発展だけでなく、協同組合の理念の実現と組合員のための事業の充実と拡大という点である。このような意味で、本稿では、協同組合的経営行動の特徴を強調したい。
 - 8) 連合社は 1983 年に設立可能となり、1996 年以降農信社を協同組合化する中核組織となった。詳しくは鄭・谷口「協同組合化政策の展開要因の政策構造論的考察」(未定稿)。
 - 9) 国家商業銀行は中国農業銀行、中国銀行、中国工商银行、中国建設銀行の四つがある。この四大商業銀行は 1998 年 6 月から、全国範囲内における県レベル以下支店の大規模撤退を行った。『中国金融年鑑』によれば、撤退された支店の数は 3.1 万店があり、うち、中国農業銀行の数は最も多く、1997 年初の 6.37 万店から現在の 4.4 万店に下がった (『中国金融統計年鑑 2000』, p. 574)。T 市の四大商業銀行の数は 1998 年のそれぞれ 16 店、6 店、10 店、16 店から現在の 2 店、3 店、3 店、3 店まで下がった。
 - 10) 「直接対話制度」については後述する。
 - 11) 「信用鎮」については後述する。この項の叙述は 2002 年 4 月 16 日に T 社の主任からの聴き取りによる。
 - 12) ここは全国「荔枝 (レイシ) 生産第一県」と称された広東省高州市根子鎮農信社の経験をいう。
 - 13) T 社の下に独立した 19 の農信社があり、その下部組織として 52 の貯蓄所、19 の貯蓄センター、151 の信用ステーションがある。
 - 14) 2002 年 4 月 17 日に T 社の主任からの聴き取りおよび T 社資料による。
 - 15) 多門院 [7], p. 68。
 - 16)-18) 注 14) と同じ。
 - 19) 「T 社監督管理報告書」第一期, pp. 16-17。
 - 20) 前掲書 19), p. 1。
 - 21) 前掲書 19), p. 3。
 - 22) 「調査組」は不良債権の発生原因を調査し、具体的な清算方法を提案する仕事を取り扱う。「清収組」は不良債権の回収を取り扱う。「協調組」は不良債権の発生及び回収に関わりのある行政部門との協力調整することを担当する。「盘活組」は債務者企業の M&A によるアセットリアロケーションなどの手法による処理法を担当するグループである。最後の「以資抵債組」であるが、「以資抵債」とは債務者の資産で貸付金額と利子を償うという意味であり、こういった仕事を担当する組織である。
 - 23) T 社業務課貸付係長からの聴き取り (2002. 5. 9) による。
 - 24) 前掲書 19), pp. 5-6。
 - 25) 前掲書 19), p. 3。
 - 26) これは、T 社が主催し、T 市における 163 個の村の凡そ 1600 戸農家に対する調査である。

参考文献

- [1] 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社, 1997 年, pp. 231-235。
- [2] 工藤達男編著『経営学の基礎』, 創成社, 1996 年, pp. 44-93。

- [3] 野中郁次郎『経営管理』, 日本経済新聞社, 1998年, pp. 9-21.
- [4] 青柳 斉『低成長下の農協経営構造』, 明文書房, 1986年, pp. 1-29.
- [5] 山本 修・吉田 忠・小池恒男編著『協同組合のコーポレート・ガバナンス』, 家の光協会, 2000年, pp. 1-24, pp. 35-81.
- [6] 武内哲夫「協同組合における人的結合」, 『新版協同組合事典』, 家の光協会, 1986年, p. 515.
- [7] 多門院和夫『農協経営の改革』, 楽遊書房, 1990年, pp. 65-85, pp. 1-43.
- [8] 近藤康男『新版 協同組合の理論』, お茶の水書房, 1970年, pp. 1-51.
- [9] 山本 修・武内哲夫・藤谷築次『農協革新の課題と実践』, 家の光協会, 1980年, pp. 115-155.
- [10] 阮 蔚「中国農家の資金需要と農村金融の体制」, 『農林金融』(2000年第11期), pp. 63-81.
- [11] Gao Wen, "On the reform of Rural Credit Co-operatives in China: Present Situation and Problems", *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 57 (2002. 6.), pp. 11-32.
- [12] 日置史郎「中国農業銀行・農村信用合作社を通じた郷鎮企業むけ貸付資金の調達構造」, 『研究年報『経済学』(東北大学)』Vol. 58 No. 1 (June 1996年) pp. 71-90.
- [13] 甯 桂明「農村経済発展と農村金融変革問題研究」, 『農業経済問題』2002年第4期, 総第268期, pp. 16-21.
- [14] 鄭 蔚・谷口憲治「中国農村信用合作社における組織構造と経営上の特質」, 『農林業問題研究』第145号(2002年), pp. 123-127.
- [15] 川野重任・桑原正信・森晋監修『農協経営全書1 農協経営の基本問題』, 家の光協会, 1975年.
- [16] 劉 鐘欽・馮 赫「合作制は農村信用社改革の根本方向」, 『農業経済問題』2000年第7期, pp. 25-27.
- [17] 張 启文・吳 鋼「農村信用合作社為農服務問題研究」, 『農業経済問題』2000年第9期, pp. 21-24.
- [18] 陳 松林「重構農村経済発展の金融支撑新体系研究」, 『農業経済問題』2000年第5期, pp. 29-32.
- [19] 顧 臻祺・蔣 鑫・竇 曙陽「優化県級行信貸結構的調查与思考」, 『現代金融』2000年第8期, pp. 23-24.
- [20] 付 偉峰「農村信用社实行外向型市場營銷经营理念的必要性」, 『黑龍江金融』2001年第1期, pp. 31-32.
- [21] 朱 厚志「当前農村信用社的風險表現及防化措施」, 『金融参考』2001年第7期, pp. 82-86.
- [22] 李 大武「談如何搞好農村信用社信貸資產風險管理」, 『金融参考』2001年第4期, pp. 45-48.
- [23] 藤谷築次「農協の望ましい執行体制について」, 『経営実務』第49巻第4号(1994年4月), pp. 79-84.
- [24] 高田 理「農協経営の現段階と経営者問題」, 『協同組合研究』第14巻第2号(1995年), pp. 9-15.
- [25] 若林秀泰・亀谷 晃・竹士伊助・高田 理『農協の経営分析』, 1983年, pp. 10-13.
- [26] 中国農業部農村経済研究センターの調研分析「不同経営類型農家の借貸特徴」, 2000年全国農村固定観察点常規調査匯總報告之四, p. 2 (<http://www.rcre.or.cn>).
- [27] 曹 立群「農村金融改革与農家借貸行為研究」, 農業部農村経済研究センター2000年02号主報告, p. 7.

〈付記〉

本稿の作成にあたり、二人のレフェリー及び鳥取大学農学部能美 誠教授、島根大学法文学部の伊藤光雄助教授からたいへん貴重なご意見とコメントをいただきました。また、調査現場の方々にもいろいろとお世話になりました。ここに記して感謝の意を表します。

(受理日：2003年1月14日)