

农村小法人金融机构公司治理问题研究

——基于重庆地区村镇银行的实证考察

□ 罗婷婷

近年来,地方中小银行风险已成为我国防范系统性金融风险的重点领域和薄弱环节。对于农村小法人金融机构来说,由于自身特点和问题,其公司治理薄弱问题较为突出,易触发风险。因此,规范农村小法人金融机构公司治理刻不容缓。本文在对重庆地区村镇银行调研的基础上,分析实证了农村小法人金融机构公司治理存在的问题,剖析了其治理建设内核,以此探索农村小法人金融机构高质量发展的路径。

概述

研究背景及意义《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》指出,“深化国有商业银行改革,支持中小银行和农村信用社持续健康发展。”按照党中央国务院关于深化金融供给侧结构性改革、大力发展中小银行的决策部署,银保监会明确了将村镇银行改革发展作为一项重要的落实举措,而其公司治理机制的改革完善则是重中之重。

为进一步深化银行业保险业公司治理改革,加强公司治理监管,持续提升我国银行业保险业公司治理的科学性、稳健性和有效性,中国银保监会出台《健全银行业保险业公司治理三年行动方案(2020—2022年)》,明确了银行业保险业公司治理改革总体要求、原则、目标、行动路线图。而对于农村小法人金融机构来说,具有特殊性。特别是尚属新生事物的村镇银行,公司治理缺乏成熟经验可供遵循。对此,笔者以重庆地区村镇银行为例对农村小法人金融机构公司治理进行了考察。

农村小法人金融机构公司治理概况 完善农村小法人金融机构公司治理是服务三农、小微企业、防范化解金融风险的关键要素,也是村镇银行深化改革的必经之路。自2008年以来,重庆地区设立了37家村镇银行,实现了县域全覆盖,有力缓解了农村金融“覆盖率、供给、竞争”三低问题,成为辖内银行业支农支小一支新生力量,治理建设不断完善。一是初步搭建了农村小法人金融机构公司治理架构。按照“简洁、有效”的原则,结合市场定位和发展战略,建立了人员少、业务简单、具有“小法人”特点的公司治理架构。除个别外资银行发起的村镇银行外,全部建立了董事会;规模较小的村镇银行,董事长可兼任行长;平均每家机构配备董事4人,95%的机构设立了监事会,平均配备监事1人。为推进风险管理,其内部控制不断健全,“三道防线”不断夯实,激励约束机制逐步完善。二是将党的领导融入公司治理全过程。所有中资发起的村镇银行均建立了党支部,将党的领导写入公司章程;绝大部分机构建立了“双向进入、交叉任职”领导体制,支部书记为董事长或行长的超过九成;大多数机构制定了党委前置研究的重大经营管理事项清单及程序。三是农村“小微金融机构”特色突出。为落实中央政策,强化了县域金融小法人的定位,出台了重庆辖内村镇银行服务乡村振兴指导意见,引导村镇银行完善以服务支农支小定位导向的公司治理机制,并建立差异化考核指标体系;35%的机构引入涉农企业、种植养殖大户等涉农股东,35%的机构设立了三农委员会,85%以上贷款投向农户和小微企业。四是股权管理持续规范。按照银保监会统一部署,积极开展村镇银行股东股权专项排查整治和重大违法违规股东摸排,实现了三年排查“全覆盖”,建立问题台账,持续跟踪督导机构整改违规问题,督促健全股权及关联交易相关制度,积极推动村镇银行股东“优胜劣汰”,实现股权托管“应托尽托”。

实证研究与分析

研究方法与管理构建 为验证与村镇银行公司治理相关因素对发展质效的影响,本文构造了村镇银行核心风险指标、经营绩效、管理能力等多维评价体系,以其评价得分作为被解释变量,以表1列示的因素为解释变量,建立多元回归模型开展分析。

表1 变量定义表

变量名	变量	变量定义
评价得分	GRD	从核心风险指标、经营绩效、管理能力等多方面对村镇银行进行评价的得分情况
股权集中度1	S1	第一大股东持股比例
股权集中度2	H55	前五大股东持股比例
贷款/资产	LAP	各项贷款占资产比例
农户及小微占比	FMP	农户和小微企业贷款合计占各项贷款余额的比例
单户500万元以下贷款余额占比	L500	授信500万元以下的小微企业贷款余额占各项贷款余额的比例
户均贷款	LSC	各项贷款余额/贷款户数
内部治理得分	ICG	从公司治理架构、治理主体职责、内部组织结构、决策程序、战略执行、监督管理、内部控制环境、董事会人员构成等九个方面进行定性或定量评估,得出相应分数
高管结构	SMGn	以n名高管为满分10分,超过或少于n名的,每多或少一名减1分

□ 章国华 周朝阳

乡村振兴,金融先行。“十四五”规划对新发展阶段优先发展农业农村,全面推进乡村振兴作出了总体部署,为做好三农工作指明了方向。金融作为乡村振兴的重要驱动力和助推器,要推进金融城乡一体,增进三农融资获得感,必须纵深推进农村金融改革。本文以江西瑞金光大村镇银行探索转型升级为“乡村振兴银行”为例,探讨股东背景强大的单点村镇银行如何转型升级,走出一条统筹城乡发展、联结生产消费、实现阳光普惠的发展新路。

村镇银行转型升级的必要性

适应监管政策的需要 近年来,受多种因素影响,少数村镇银行逐渐变为高风险机构,严重影响和制约其可持续发展和服务能力。为保障村镇银行可持续发展,中国银保监会专门出台了《进一步推动村镇银行化解风险改革重组有关事项的通知》,明确适度有序推进村镇银行兼并重组。目前,单点村镇银行经营状况普遍一般,经营产品单一,注册资本金小,抵抗风险能力偏弱,系统功能差,数字化水平偏低。如果单点村镇银行转型升级成功,可为村镇银行兼并重组的改革开辟一条新路。

顺应数字化转型的需要 银行数字化转型迫在眉睫,主要基于客户和技术,人工智能、区块链、云计算、大数据等新技术应用趋向成熟,进入曲线的快速攀升期,下一阶段颠覆性技术(5G、物联网、边缘计算)的应用已近在眼前。而单点村镇银行传统经营理念和线下服务模式,已不能适应时代发展和市场要求,业务发展出现严重萎缩,如不进行自我颠覆和价值重构,很快就会被淘汰出局。

发展绿色金融的需要 “十四五”规划明确提出,我国碳达峰、碳中和目标,而绿色金融是我国碳达峰、碳中和“30·60目标”的重要抓手。作为中国“最绿的省份”之一,江西生态环境质量保持全国前列,绿色发展的基础良好,潜力巨大。结合江西开展国家绿色金融改革创新试验区实践,为实现碳达峰、碳中和目标的碳交易、林权交易等绿色金融创新,“乡村振兴银行”可综合运用绿色信贷、绿色支付、绿色结算等产品和工具,依托互联网、人工智能、区块链等技术,满足多元化绿色金融需求,可以在绿色金融创新中树立标杆,推动绿色金融发展。

壮大自身发展的需要 单点村镇银行资本金规模小,业务发展局限于当地区域,发展空间受制约严重。如能成功转型,可有效实现一定区域内的集约化

表2 解释变量间的相关系数

	S1	H55	LAP	FMP	L500	LSC	ICG	SMG5	SMG6	SMG7	SMG8	SMG9
S1	1.000											
H55	0.781**	1.000										
LAP	-0.236	0.060	1.000									
FMP	-0.040	-0.191	-0.167	1.000								
L500	0.249	0.353*	-0.062	0.285	1.000							
LSC	-0.243	-0.329*	-0.030	-0.156	-0.683**	1.000						
ICG	-0.023	0.222	0.218	-0.157	0.412*	-0.570**	1.000					
SMG5	0.259	0.090	-0.159	0.024	-0.071	-0.021	-0.261	1.000				
SMG6	0.582**	0.385*	-0.058	0.002	0.095	0.123	-0.318	0.955**	1.000			
SMG7	0.586**	0.456*	-0.051	0.047	0.220	-0.139	-0.149	0.714**	0.823**	1.000		
SMG8	0.177	0.219	0.000	0.172	0.234	-0.319	0.125	0.062	0.210	0.638**	1.000	
SMG9	-0.350*	-0.197	0.034	0.219	0.121	-0.354*	0.332*	-0.705**	-0.588**	-0.152	0.062	1.000

表2提供了各个解释变量间的两两相关系数,从中可以看出,股权集中度1与股权集中度2、发起行控制与农户及小微占比、单户500万元以下贷款余额占比与户均贷款、内部治理得分与户均贷款相关系数在0.5以上,需要在建立模型时特别关注,其余解释变量之间的相关系数都较小。*表示在1%水平下显著,**表示在5%水平下显著,***表示10%水平下显著。

首先确定最佳高管人数,利用SMGn和其他解释变量构造方程,其中SMG6、SMG7与S1、H55的相关程度高,构造时需分别考虑。经过模型检验,选取以下方程:

$GRD = C + a1LAP + a2L500 + a3ICG + a4SMGn$

分别将SMG5、SMG6、SMG7、SMG8、SMG9代入上述方程中进行回归分析,结果如表3所示:

表3 回归结果汇总

	n=5	n=6	n=7	n=8	n=9
LAP	-0.003(-0.091)	-0.007(-0.195)	-0.005(-0.091)	-0.001(-0.038)	-0.003(-0.085)
L500	0.236(4.533)*	0.214(3.967)*	0.199(4.533)*	0.239(4.156)*	0.252(4.461)*
ICG	0.713(12.040)*	0.720(11.853)*	0.705(12.040)*	0.652(10.807)*	0.679(10.652)*
SMGn	1.031(2.810)*	1.120(2.722)*	1.698(2.810)*	0.973(1.308)	-0.859(-1.216)
R ²	0.897	0.896	0.905	0.878	0.877
调整后R ²	0.884	0.883	0.893	0.863	0.862
D.W.	1.467	1.462	1.547	1.723	1.596

表3括号里的值为T检验值,*表示在1%水平下显著,**表示在5%水平下显著,***表示10%水平下显著。

经过回归分析,n=5、6、7时,SMGn能够通过检验,其中n=7的回归方程R²最大且D.W.值最接近2,且SMG7的p值最小,因此选取7人为高管最佳人数构造高管结构指标进行下一步回归。

为了尽量避免各解释变量之间的多重共线性问题,特别是S1与H55、L500与LSC、ICG与LSC、S1与SMG7高度相关,在建立模型时考虑在此基础上,分别选择一部分可能最有解释力的变量作为解释变量,在做过大量的模型检验之后,选取了以下具有代表性的3个方程:

$GRD = C + a1LAP + a2L500 + a3ICG + a4SMG7$ (1)

$GRD = C + a1S1 + a2LAP + a3FMP + a4LSC$ (2)

$GRD = C + a1H55 + a2LAP + a3L500 + a4ICG$ (3)

表4 回归结果汇总

	(1)	(2)	(3)
S1		0.037(0.558)	
H55			0.127(2.693)**
LAP	-0.005(-0.091)	0.072(1.008)	-0.005(-0.139)
FMP		-0.128(-0.923)	
L500	0.199(4.533)*		0.225(3.3866)*
LSC		(文中所有数据均为公开年报数据,立场和单位无关。)	
ICG	0.705(12.040)*		0.648(10.877)*
SMG7	1.698(2.810)*		
R ²	0.905	0.584	0.882
调整后R ²	0.893	0.532	0.867
D.W.	1.547	2.424	1.676

表4括号里的值为T检验值,*表示在1%水平下显著,**表示在5%水平下显著,***表示10%水平下显著。

探索村镇银行转型升级新路径

发展,有助于突破业务发展瓶颈,有利于增强自身抗风险的能力,有利于提升自身盈利可持续发展能力,有利于提升品牌影响力,可以在更大范围内履行初心、践行使命,支持乡村振兴发展。如单点村镇银行转型升级成功,将进一步填补国有大型商业银行农村网点及金融服务的空白,为其自身发展拓展更大空间。

村镇银行转型升级的可行性

国家战略支持 江西是革命老区,赣南是中央苏区的核心区,《国务院关于支持赣南等原中央苏区振兴发展的若干意见》给了赣州中部首个执行西部大开发税收政策的最优待遇。同时作为支持区域发展的国家战略指出,促进赣州法人金融机构加快发展,发挥差别准备金动态调整机制的引导功能;大力推进农村金融产品和服务方式创新,“乡村振兴银行”可综合运用绿色信贷、绿色支付、绿色结算等产品和工具,依托互联网、人工智能、区块链等技术,满足多元化绿色金融需求,可以在绿色金融创新中树立标杆,推动绿色金融发展。

壮大自身发展的需要 单点村镇银行资本金规模小,业务发展局限于当地区域,发展空间受制约严重。如能成功转型,可有效实现一定区域内的集约化

结论分析 利用重庆37家村镇银行的样本数据,根据模型分别进行回归分析,结果如表4所示。从中可以看出,股权集中度2、单户500万元以下贷款余额占比、户均贷款、内部治理得分和高管结构共5个指标通过了检验,说明以上指标对银行绩效产生了一定的影响。除户均贷款以外,其他解释变量的回归系数都大于0。

而反映村镇银行股权集中度的指标前五大股东持股比例的回归系数大于0,可见村镇银行的股权适度集中对其经营有正面影响;单户500万元以下贷款余额占比及户均贷款指标为村镇银行市场定位指标;单户500万元以下贷款余额占比回归系数为正,户均贷款回归系数为负,可以说明坚守市场定位、做小做微的村镇银行经营管理结果更好。

内部治理得分是从公司治理架构、治理主体职责、内部组织结构、决策程序、战略执行、监督管理、内部控制环境、董事会人员构成等九个方面进行综合评估得出的分数,分值越高的村镇银行在公司内部的制度、结构和环境上更优。内部治理得分回归系数大于0,说明内部治理情况更好的村镇银行,更能够得到监管部门和市场的认可。高管结构指标是通过模型进行检验得到高管最佳人数后,以此为基准进行打分得到的分值;经模型验证可以得到回归系数为正的结果,说明村镇银行适中的高管人数,对整体绩效作用更好。

从回归结果看,村镇银行保持适度集中的股权结构,构建良好的公司治理制度,营造适宜的公司治理环境,坚守支农支小的市场定位,能够有效促进经营效率的提高。

对策建议

坚持和加强党的领导,推动党的领导与农村小法人金融机构治理有机融合 一是坚持党的领导是中国特色社会主义治理制度最本质的特征,也是农村金融健康发展的根本保证。要建立适合村镇银行自身特点的公司治理机制,让党组织在其公司治理中有效发挥核心作用,贯彻落实党中央对金融工作的路线方针政策,确保村镇银行坚持正确的政治方向。二是将党的领导融入公司治理各个环节,并进一步制度化、规范化、程序化,推动国有及国有控股机构党组织把方向、管大局、保落实,推进党建工作与农村小法人金融机构治理深度融合、同步谋划。三是建议结合微小银行实际,“一行一策”分步骤、分阶段落实健全银行业保险业公司治理三年行动方案(2020—2022年),持续探索符合人员少、业务简单,具有“小法人”特点、有效制衡的公司治理机制。四是进一步落实“双向进入、交叉任职”领导体制,完善“三重一大”职责清单,明确党组织前置研究讨论重大经营管理、风险处置事项,充分发挥党组织各方协调作用,营造健康企业文化,加强人才队伍建设。五是落实全面从严治党要求,结合农村小法人金融机构特点,持续推动发起行与属地地方政府联动,层层压实党建责任,夯实基层党组织。

坚持支持支农支小定位,推动打造“小而美”的微小银行 一是要完善农村小法人金融机构治理机制与服务三农、小微企业结合起来,通过完善其治理机制,进一步提升服务实体经济质效。二是要进一步树立“小而美”的微小银行目标。专注传统信贷主业,专注县域农户与小微企业,继续下沉服务重心,提升金融产品和服务与本地经济发展实际的适应性,把坚守市场定位融入治理机制,战略制定、经营决策和绩效考核全流程中。三是维护县域金融“小法人”地位,注重与区域内其他商业银行的差异化竞争。引导制定服务乡村振兴的发展战略,将实施情况纳入“两会一层”履职评价。四是监管部门应深入探索差异化监管,强化激励约束,对支农支小作用显著、内控良好、公司治理有效的微小银行机构,在监管评级、公司治理评估中给予正向激励,积极争取相关扶持政策,为微小银行营造良好的外部发展环境。

坚持股权乱象整治,推动优化股权结构和管理制度 一是要持续优化股权结构。抓住深化改革、推动高质量发展的契机,打造以股本真实稳定、有利于发起行更好发挥作用、适度集中的股权结构;落实好大股东在风险处置中的责任,同时合理引入国有企业、各类金融机构等各类股东。二是要深入推进股权与关联交易市场乱象整治。对违法违规股东坚决依法采取措施,强化股东教育和行为约束,解决村镇银行股东不作为、乱作为及大股东股权管理不规范等问题,促进稳健发展。三是完善公司章程,健全公司治理相关规章制度。加强对股权转让、股东关联交易和股权质押行为的监测和管控,完善股东信息披露管理,建立长效管理机制。四是加强与公安、司法等部门联动,促进监管政策要求与法律规章制度更高效衔接。

坚持风险为本,推动强化内部治理和治理主体有效履职 一是必须牢牢抓住公司治理这个“牛鼻子”,从根源入手提升风险管控能力和内控水平,把防范化解风险和转换机制结合起来,充分激发合规经营、坚守定位的内生动力,完善激励约束机制,夯实高质量发展基础。二是风险处置化解应更加注重加强与地方政府联动,把落实地方党的领导责任、地方国有金融资本管理责任、辖区风险处置责任和维护社会稳定责任紧密结合起来。三是注重强化治理主体履职能力。“三会一层”要在风险防控中各尽其职,形成简洁高效、“亲农支小”、制衡充分的治理运行机制。抓住“关键少数”,优化“三长”配置,明确“三长”履职,强化高管履职监督,配好深耕三农的班子队伍,优选能扎根农村的“小银行家”。

坚持完善管理模式,推动发起行规范、有效履职 从十多年的培育发展经验看,村镇银行主发起行制度发挥了有效作用,在集约化管理和服务方面作用明显,为村镇银行提供了有力支持。随着投资管理型村镇银行试点工作的逐步推进,使主发起行管理模式探索和优化迈出了一大步,这就要求村镇银行主发起行实行更加规范 and 有效履职。主发起行应提高在村镇银行股东会、董事会上话语权和控制力,切实承担风险防范和处置责任,特别是在加强村镇银行基层党建和纪检监察监督等方面,发挥更大作用。(作者单位:重庆银保监会农村银行处)

级市,打造数字化银行,以“线上”方式服务全省三农和小微企业客户;升级后蜕变成为与地方政府合作的独立法人银行,实现合作模式、股权结构创新,增强经营实力。在转型升级模式上契合金融监管对村镇银行增资重组的导向,同时又通过引进战略投资者整合三农特色产业和“红色”“绿色”文化旅游产业资源。

促进线上线下融合 传统单点村镇银行转型升级,要以打造科技型银行为主,并整体纳入“母行”科技转型战略,其业务模式以“线上”为主,“线下”为辅助,依托大场景及供应链,以“线上化”方式快速拓展到全省乡村振兴领域。在江西省内可围绕整合“文旅卡”“政采贷”“第一书记扶贫电商”“绿滋肴”“旺中旺”等几十个“线上线下”平台,建立集农产品、文化、旅游、消费为一体的大数据营销服务场景。“乡村振兴银行”的金融产品和服务依托“线上”流程,赋能“线下”产供销企业、门店、网点,共同探索“线上线下”协同发展的创新模式。

推动风控模式创新 “乡村振兴银行”要成为“智能化银行”,可以用“母行”智能风控系统,自主开发风险控制体系。其应用场景包括消费信贷、供应链金融、智能柜台等,通过大数据进行贷前精准营销,贷后动态监控,构建信用评级体系。当地政府应积极出台普惠政策、风险基金等支持政策,缓解和化解小微企业和消费者的信用风险。

(作者章国华系中国光大银行南昌分行行长,江西瑞金光大村镇银行董事长,周朝阳系中国光大银行南昌分行数字金融部总经理)